

Vol. 04

A INFRAESTRUTURA INVISÍVEL QUE ESTÁ REDESENHANDO O VAREJO DE MODA

Como lideranças estão transformando sistemas, IA, canais
e experiência em vantagem competitiva.

Série editorial

FASHION
meeting

A infraestrutura invisível passou a sustentar o valor das marcas



O valor percebido já não depende apenas de desejo, comunicação ou produto, mas da capacidade de conectar tecnologia, dados, operação, experiência e cultura em uma mesma arquitetura de negócio.

O varejo de moda sempre dependeu de uma combinação difícil entre desejo e execução. Uma marca pode criar um produto desejado, construir uma campanha forte, abrir novos canais, gerar tráfego, atrair consumidores e ampliar presença. Mas, em um mercado mais complexo, essas frentes deixam de funcionar bem quando não existe uma infraestrutura capaz de conectá-las.

Essa mudança deslocou a tecnologia para um lugar mais estratégico dentro das empresas. Na **Aramis Inc.**, **Simone Pittner**, CTO da companhia, resume essa virada ao afirmar que a tecnologia deixou de ser suporte “quando entendemos que ela precisava participar da construção da estratégia do negócio, e não apenas da execução”. A frase é importante porque reposiciona a função: tecnologia não entra apenas depois que a decisão foi tomada, como uma área encarregada de viabilizar sistemas ou resolver limitações operacionais. Ela passa a participar da forma como a empresa planeja, vende, se relaciona, produz, aprende e responde ao mercado.

Na Aramis Inc., essa mudança aparece de maneira transversal. Simone descreve a tecnologia presente “do planejamento de coleção à experiência em loja, do CRM à gestão de pessoas”, sustentada por uma arquitetura orientada por dados, integração e velocidade de adaptação. A companhia, segundo ela, passou a ter mais de 50 profissionais dedicados a tecnologia, engenharia e inteligência de dados, além de squads multidisciplinares conectados a áreas como Centro de Distribuição, Estilo, Produto, CRM, Canais Digitais, Operações e Experiência do Cliente. O ponto não está apenas na ampliação do

time técnico, mas na mudança de lógica: “tecnologia não é uma área de suporte, mas uma competência distribuída que participa ativamente da construção de valor em toda a cadeia da companhia”.

Essa noção de competência distribuída ajuda a explicar por que tecnologia já não pode ser pensada como uma área isolada do varejo. Quando a empresa cresce, cada decisão passa a gerar efeitos em várias frentes ao mesmo tempo. Um produto sem estoque suficiente compromete mídia. Uma campanha sem leitura de margem pode gerar venda pouco saudável. Uma experiência digital sem integração com loja cria fricção. Um CRM sem dados confiáveis personaliza mal. Um canal novo sem arquitetura operacional amplia complexidade. Uma inovação visual sem conexão com a jornada pode gerar impacto, mas não necessariamente conversão.

Yuri Gricheno, CEO da **Insider**, descreve essa transição a partir do desafio de uma marca nascida digitalmente e em crescimento acelerado. Para ele, “quando uma empresa cresce rápido, o principal desafio deixa de ser só vender mais e passa a ser escalar sem perder eficiência, experiência e margem”. A infraestrutura, nesse contexto, precisa ser pensada de forma integrada desde cedo. Na Insider, isso significa conectar operação, logística, estoque, mídia, atendimento e produto para tomar decisões mais rápidas e com menos fricção. A frase que sintetiza essa mudança é direta: “tecnologia deixa de ser suporte e passa a ser parte central da operação”.

O que Simone e Yuri descrevem por dentro das marcas aparece, de outro ângulo, na visão de quem acompanha diferentes operações digitais. **Nasser Silveira**, head de sales da **Wake**, lembra que o mercado viveu por muito tempo uma lógica de “crescer primeiro, organizar depois”. Enquanto o volume era menor, muitas empresas conseguiam sustentar a operação “no braço”, com integrações improvisadas e sistemas pouco conectados. O problema é que essa forma de crescer cobra sua conta justamente quando o negócio se torna mais complexo. Após a pandemia, afirma Nasser, o varejo precisou se reinventar para entregar uma experiência mais conectada sem inflar custos operacionais nem comprometer margem. Nesse ponto, a infraestrutura tecnológica se torna “o divisor de águas”: se a plataforma é engessada e não acompanha o ritmo do mercado, a tecnologia passa a limitar o avanço da marca.

Essa ideia de limite é central para entender o novo momento. Durante anos, tecnologia foi associada à possibilidade de expansão: abrir e-commerce, vender em *marketplaces*, ativar *CRM*, automatizar campanhas, integrar lojas, criar experiências digitais. Agora, a mesma tecnologia pode se tornar gargalo quando não há arquitetura, governança ou integração. O problema não está na ferramenta isolada, mas na capacidade de fazer com que ela participe de uma lógica maior de negócio.

Gabriel Marques, fundador da **Solomon**, leva essa discussão para a camada dos dados. Em sua leitura, o maior gargalo hoje não é acessar informação, mas construir uma visão confiável do negócio. O desafio já não é apenas coletar dados, mas impedir que plataformas, canais e áreas produzam versões incompatíveis do mesmo resultado. Em muitas operações, os canais competem pela atribuição, o *analytics* mostra outra leitura e a plataforma de *e-commerce* nem sempre consolida essas informações em uma visão única. O resultado é que boa parte do tempo do time passa a ser gasto em cruzamento de dados, ajustes de tags e atualização de dashboards, enquanto a estratégia fica em segundo plano. Quando a empresa precisa primeiro reconciliar números para só depois decidir, o dado perde justamente

a função que deveria ter: orientar a ação.

A fala de Gabriel ajuda a ampliar o conceito de infraestrutura. Ela não é apenas operacional ou tecnológica. É também uma infraestrutura de confiança. Sem ela, a empresa pode até acumular dashboards, relatórios e ferramentas, mas continua decidindo em meio a ruídos. Acesso a dado, como ele observa, virou *commodity*; a escassez agora é “uma resposta confiável”. Em moda, essa resposta precisa conectar aquisição, recompra, devolução, cancelamento, margem, *LTV*, *CAC*, sortimento, estoque e comportamento. Caso contrário, a operação pode comemorar um retorno alto no anúncio e descobrir, ao fim do mês, que o crescimento não se converteu em rentabilidade.

A tecnologia também se tornou mais estratégica porque a própria cadeia de valor da moda precisa responder com mais velocidade. **Matheus Fagundes**, presidente global da **Audaces**, chama atenção para um ponto muitas vezes menos visível na discussão sobre varejo digital: parte dos gargalos começa antes da venda. O tempo de *go to market*, o volume de amostras, os erros de comunicação entre áreas, a prototipagem, a modelagem, a produção e a falta de integração entre ferramentas ainda tornam a cadeia mais lenta do que o comportamento do consumidor exige. Para Matheus, falar apenas em digitalização já é pouco. O movimento atual é de integração: entender como as ferramentas se conectam, como os dados circulam e como o ciclo pode se fechar do desenvolvimento à produção, da venda ao consumidor final, e depois de volta à criação.

Essa retroalimentação é uma das diferenças mais importantes entre usar tecnologia e operar a partir dela. Uma marca pode digitalizar uma etapa e continuar fragmentada. Pode ter dados em uma área e não transformá-los em produto. Pode ter IA em um processo e não mudar a lógica de decisão. Pode ter 3D, *PLM*, *CRM*, *OMS*, *app* ou *marketplace* e ainda assim operar como se cada frente fosse uma ilha. O ganho estratégico aparece quando a tecnologia deixa de ser um recurso localizado e começa a mudar o modo como a empresa aprende.

A experiência visível passou a depender de uma arquitetura invisível.

A **Popgen** traz essa mesma discussão para a produção criativa. **Eduardo Torres**, cofounder e CMO da empresa, observa que a demanda por imagens, variações e adaptações visuais passou a crescer mais rápido do que a capacidade operacional das marcas de produzi-las com qualidade e consistência. Por isso, “a partir do momento em que conteúdo virou infraestrutura de crescimento, a capacidade de produzir assets visuais em escala deixou de ser apenas uma questão estética e passou a impactar diretamente velocidade comercial, eficiência operacional e competitividade”. A frase desloca criação de um território puramente visual para uma dimensão operacional. Conteúdo não é apenas expressão de marca. É parte da estrutura que sustenta conversão, atualização de canais, testes, campanhas e resposta ao comportamento do consumidor.

Ian Borges, cofundador e CEO da **metaKosmos**, faz movimento semelhante ao tratar *immersive commerce*. Realidade aumentada, 3D e provadores virtuais foram vistos durante anos como inovação, branding ou efeito especial. Mas, segundo ele, a virada acontece quando essas tecnologias deixam de operar apenas como impacto visual e passam a resolver uma dor objetiva do *e-commerce*: a incerteza entre ver o produto e imaginar seu uso. Em categorias nas quais corpo, cor, caimento, proporção e autoidentificação pesam na decisão, a experiência imersiva reduz a distância entre interesse e compra. Quando isso acontece, deixa de ser experimento e passa a funcionar como infraestrutura de conversão.

A observação é importante porque evita uma visão estreita de infraestrutura. Nem tudo que sustenta o novo varejo está no *backoffice*. Algumas camadas são percebidas pelo consumidor, mas só ganham relevância quando estão integradas à jornada, aos dados e à performance. Um provador virtual isolado

pode ser ativação. Um provador virtual conectado ao *app*, ao CRM, à recomendação, ao sortimento e à leitura de intenção passa a fazer parte da arquitetura de relacionamento.

Nos *marketplaces*, essa infraestrutura aparece em outro formato. **Julia Laky Cruz**, cofundadora da **Evolu-e**, afirma que muitas empresas ainda entram nesses canais com uma visão simplista, como se bastasse cadastrar produtos para vender. Na prática, ela diz, “a complexidade do *marketplace* é a de uma empresa inteira em uma única área”. É preciso pensar em estrutura tecnológica, cadastro, precificação, pós-venda, logística, margem, mídia, atendimento e operação por canal. Quando esse conjunto não está claro, a busca por volume pode esconder perda de rentabilidade, dependência de plataforma e baixa visibilidade sobre o que cada SKU realmente entrega ao negócio.

Essas diferentes leituras mostram que a infraestrutura invisível do novo varejo não está concentrada em uma única área. Ela atravessa o desenvolvimento do produto, a produção de conteúdo, a arquitetura de canais, a experiência digital, o *marketplace*, a leitura de margem, o CRM, o estoque, a operação, a IA e a cultura interna. Sua função não é apenas permitir que a empresa faça mais coisas. É fazer com que essas coisas deixem de operar desconectadas.

Por isso, a discussão sobre tecnologia no varejo de moda precisa sair da pergunta sobre quais ferramentas uma empresa adotou e avançar para outra questão: que tipo de organização ela está se tornando a partir delas? A tecnologia relevante não é aquela que aparece como discurso de inovação, mas a que melhora a qualidade das decisões, reduz fricções, aumenta velocidade de resposta, torna a experiência mais consistente e amplia a capacidade da marca de aprender com o mercado.

Por trás da experiência que o consumidor percebe, uma nova arquitetura de dados, sistemas, produto, operação e cultura passou a definir a consistência das marcas e a qualidade do crescimento.

A moda continuará dependendo de desejo, produto, repertório, sensibilidade estética, cultura e vínculo emocional. Mas essas dimensões serão cada vez mais sustentadas por uma infraestrutura que opera nos bastidores. O consumidor pode não saber quais sistemas, dados ou processos permitiram aquela experiência. Mas percebe quando a marca parece mais conectada ao seu comportamento, mais precisa em sua recomendação, mais consistente em seus canais, mais rápida em sua resposta e mais cuidadosa na forma como entrega.

É nesse ponto que tecnologia deixa de ser apenas uma função técnica e passa a fazer parte da construção de valor. Não porque substitui a marca, o produto ou as pessoas, mas porque cria condições para que tudo isso funcione com mais inteligência, integração e escala.

Este quarto volume de **FM Leaders** parte dessa mudança. A série nasceu para olhar menos para empresas como entidades abstratas e mais para as pessoas e funções que ajudam a construir o mercado por dentro. Nesta edição, o foco está em lideranças que conectam tecnologia, dados, operação, criação, produto e experiência para sustentar o varejo que se forma agora.

Nenhuma dessas transformações acontece por uma única pessoa. A infraestrutura que permite uma marca decidir melhor depende de times de tecnologia, produto, dados, CRM, loja, *supply*, atendimento, desenvolvimento, criação, *marketing*, *e-commerce*, parceiros, fornecedores, plataformas e lideranças intermediárias. A liderança importa porque organiza prioridades, cria cultura de decisão, protege coerência e impede que cada área otimize apenas a própria métrica. Mas os resultados refletem também a qualidade dos times e a capacidade coletiva de transformar intenção em execução.

O novo varejo de moda será cada vez menos definido apenas por quem vende mais, aparece mais ou abre mais canais. A diferença estará nas empresas capazes de transformar tecnologia em inteligência operacional, dados em confiança, IA em utilidade, conteúdo em escala com identidade, experiência em sistema e crescimento em margem sustentável.

No fim, a infraestrutura que o consumidor não vê talvez seja justamente aquilo que permite que ele reconheça melhor a marca.

A infraestrutura invisível passou a sustentar o valor das marcas

O valor percebido já não depende apenas de desejo, comunicação ou produto, mas da capacidade de conectar tecnologia, dados, operação, experiência e cultura em uma mesma arquitetura de negócio.

As vozes dessa edição

Profissionais de tecnologia, dados, operação, criação, growth e infraestrutura digital que ajudam a explicar como o varejo de moda está sendo redesenhado por dentro.

A fundação ficou mais importante que o canal

Crescer em novos canais só gera valor quando a operação por trás consegue sustentar continuidade, margem, dados confiáveis e experiência sem fricção.

Dados só importam quando viram decisão confiável

Mais dados não significam decisões melhores quando canais, plataformas e áreas contam histórias diferentes sobre o mesmo negócio.

IA precisa sair do efeito wow

O valor da IA não está no impacto inicial, mas na capacidade de resolver problemas reais de operação, criação, experiência e decisão.

A experiência virou sistema

A experiência que parece fluida para o consumidor depende de integração entre dados, canais, conteúdo, loja, CRM e operação.

O produto também entrou na era da infraestrutura

Antes de chegar à loja, ao e-commerce ou ao marketplace, o produto passou a depender de uma cadeia mais integrada de dados, *PLM*, 3D, modelagem, ficha técnica, conteúdo, sortimento e aprendizado do consumidor.

O gargalo não é ferramenta. É cultura, integração e decisão

O próximo ciclo do varejo de moda não será liderado apenas por empresas que adotam mais tecnologia, mas por aquelas capazes de transformar ferramentas, dados, IA, canais e produto em uma nova forma de decidir e executar.

6 sinais de que a infraestrutura do varejo mudou

Uma síntese dos movimentos que atravessam a edição: tecnologia estratégica, canal com fundação, dados confiáveis, IA aplicada, experiência integrada e cultura como infraestrutura.

Vozes em profundidade

Duas conversas em formato ampliado ajudam a observar, por dentro, movimentos centrais discutidos ao longo desta edição: a construção de escala em uma marca digital e a digitalização da cadeia de desenvolvimento, criação e produção.

O que sustenta o novo varejo quando tudo precisa se conectar

Uma leitura visual sobre as tensões que moldam a infraestrutura invisível da moda: ferramenta e cultura, canal e fundação, dados e confiança, IA e utilidade, produto e sistema, experiência e integração, conteúdo e escala, crescimento e margem.

O novo varejo se constrói por dentro

Tecnologia, dados, produto, operação, criação e experiência só se tornam vantagem quando deixam de operar como frentes isoladas e passam a sustentar uma mesma arquitetura de crescimento.

As vozes dessa edição

Fundadores, CEOs e profissionais de tecnologia, dados, operação, criação, produto, *growth* e infraestrutura digital que ajudam a explicar como o varejo de moda está sendo redesenhado por dentro.



EDUARDO TORRES
COFUNDADOR e
CMO da Popgen



GABRIEL MARQUES
Fundador da Solomon



IAN BORGES
Cofundador e CEO da
metaKosmos



JULIA LAKY CRUZ
Cofundadora da Evolu-e



MATHEUS FAGUNDES
Presidente global da
Audaces



NASSER SILVEIRA
Head de Sales da Wake



SIMONE PITTNER
CTO da Aramis Inc.



YURI GRICHENO
CEO da Insider

A fundação ficou mais importante que o canal

Crescer em novos canais só gera valor quando a operação por trás consegue sustentar continuidade, margem, dados confiáveis e experiência sem fricção.

Durante alguns anos, parte do crescimento digital no varejo foi medida pela expansão de presença. Abrir um *e-commerce*, entrar em *marketplaces*, ativar CRM, ampliar mídia, lançar um *app*, integrar retirada em loja ou criar novas frentes digitais pareciam sinais suficientes de avanço. Em um mercado menos complexo, essas iniciativas podiam funcionar quase como etapas naturais de amadurecimento. Hoje, elas revelam outra coisa: canal, sozinho, já não sustenta crescimento.

O problema não está em abrir novas frentes. Está em abrir novas frentes sem revisar a estrutura que precisa sustentá-las. Cada canal adiciona uma camada de promessa ao consumidor e uma camada de complexidade à operação. Quando a arquitetura por trás não acompanha, o que deveria ampliar conveniência passa a criar atrito: estoque que não conversa, pedido que não encontra a melhor origem, custo logístico que corrói margem, campanha que gera demanda para produto indisponível, dados que não se consolidam, *marketplace* que vende sem clareza de rentabilidade, *app* que engaja sem se integrar plenamente à jornada.

Nasser Silveira, head de sales da **Wake**, descreve esse momento a partir de uma virada que viu se repetir em diferentes marcas. Durante muito tempo, diz ele, o mercado operou na lógica de “crescer primeiro, organizar depois”. Enquanto o volume era menor, “dava para sustentar a operação no braço, com integrações improvisadas e sistemas pouco conectados”. Mas a expansão digital acelerada,

especialmente após a pandemia, elevou o nível de exigência. O consumidor passou a esperar segurança, preço competitivo, praticidade e uma experiência sem fricção. A métrica de sucesso mudou. A marca já não é medida apenas pelo canal que abriu, mas pela fluidez que consegue entregar.

É nesse ponto que a infraestrutura deixa de ser um detalhe técnico e passa a determinar resultado de negócio. Para Nasser, se uma marca opera com um parceiro tecnológico engessado, que não permite avanços, customizações e inovações no ritmo do mercado, “a sua tecnologia passa a ser uma limitação”. A formulação desloca a tecnologia do lugar de promessa para o de condição. Ela pode acelerar o crescimento, mas também pode travá-lo quando a operação precisa mudar mais rápido do que a arquitetura permite.

Essa leitura ganha força quando ele descreve o gargalo mais crítico que observa em muitas operações: a fragmentação de estoque. À primeira vista, parece uma questão de sistema. Na prática, é um problema de negócio. Nasser relata clientes que chegam à Wake com centros de distribuição, lojas franquizadas, *shoppings* e *e-commerce* operando “como se fossem empresas diferentes que dividem um CNPJ”. O estoque de um canal não enxerga o outro. O pedido de uma frente não sabe o que a outra tem disponível. O resultado aparece para o consumidor como produto exibido no site que não existe no CD, promessa de entrega que não se cumpre e ruptura que poderia ter sido evitada com inteligência de inventário.



EDUARDO TORRES
cofundador e CMO da Popgen

**“Na prática, tecnologia sozinha
gera volume genérico.
Curadoria gera marca.”**

Essa é uma das tensões centrais do novo varejo. O consumidor não sabe o que é OMS, não conhece a arquitetura de pedidos e não acompanha a lógica de distribuição de estoque. Ele apenas percebe se a experiência funcionou. Nasser resume essa invisibilidade ao afirmar que “a melhor infraestrutura é aquela que o consumidor não percebe, porque ela simplesmente funciona”. Quando funciona, o cliente sente rapidez, disponibilidade e consistência. Quando falha, a infraestrutura aparece como frustração.

Yuri Gricheno, CEO da **Insider**, enxerga o mesmo desafio a partir do crescimento de uma marca digital que começa a se tornar multicanal. Para ele, quando uma marca cresce rápido, “o principal desafio deixa de ser só vender mais e passa a ser escalar sem perder eficiência, experiência e margem”. Essa combinação exige processos pensados de forma integrada desde cedo. Na Insider, segundo ele, a conexão entre operação, logística, estoque, mídia, atendimento e produto permite decisões mais rápidas e com menos fricção. O ponto é menos a ferramenta isolada e mais a capacidade de fazer com que as áreas deixem de responder a realidades diferentes.

A frase de Yuri ajuda a organizar a mudança: “não adianta depender de controles manuais quando a operação multiplica de tamanho em poucos anos”. A escala expõe fragilidades que, em fases menores, podiam ser compensadas por esforço humano, planilhas, improvisos ou decisões concentradas em poucas pessoas. À medida que a operação cresce, o imprevisto deixa de ser flexibilidade e passa a ser risco. O que antes parecia agilidade começa a produzir retrabalho, perda de controle e dificuldade de manter a mesma experiência em todos os pontos de contato.

Esse risco aumenta quando uma marca nascida digitalmente passa a testar novas camadas de presença física. No caso da Insider, a entrada em experiências presenciais, como a pop-up no

Morumbi Shopping, torna mais concreta uma discussão que antes poderia parecer restrita ao e-commerce: integrar estoque, logística, experiência, CRM, operação de loja e canais digitais sem quebrar a continuidade da relação com o cliente. Yuri descreve essa mudança como a passagem de uma venda online para uma experiência realmente omnichannel. A complexidade aumenta porque o consumidor passa a interagir com a marca em diferentes ambientes, mas espera reconhecimento, consistência e fluidez. O canal muda; a relação, para ele, deveria permanecer uma só.

A **Aramis Inc.** apresenta uma resposta diferente, mas complementar. Na visão de **Simone Pittner**, CTO da companhia, o aplicativo da marca funciona como “um hub central dessa jornada omnichannel”: não apenas uma vitrine digital, mas um ponto de conexão entre experiência, dados, relacionamento, recorrência, loja e canais digitais. Quando app, CRM, vendedor, loja física e comportamento de consumo entram em um mesmo ecossistema, a empresa deixa de operar em silos e passa a construir continuidade. O vendedor não atua apenas no momento da compra; passa a ter contexto sobre preferências, histórico e comportamento do cliente. A integração, nesse caso, muda não apenas a eficiência operacional, mas a própria lógica de relacionamento.

Esse ponto é importante porque mostra que a fundação do canal não é apenas técnica. Ela também é relacional. Um *app* pode ser apenas mais uma interface de venda, ou pode se tornar, como Simone descreve no caso da Aramis Inc., uma plataforma de *growth*, comunicação, ativação de campanhas, engajamento e construção de recorrência. Uma loja pode ser apenas ponto de conversão, ou pode ser parte de uma jornada conectada ao CRM, ao histórico do cliente e aos dados de comportamento. O canal ganha valor quando a fundação permite que ele participe de uma experiência mais ampla.

“As empresas que apenas acumulam camadas acabam criando uma operação dependente de exceções. E operação baseada em exceção não escala.”

Nasser Silveira

A mesma lógica se estende ao ecossistema multimarcas da Aramis Inc. Simone menciona a incorporação de agentes de IA ao Portal Multimarcas para “enriquecer dados comerciais, apoiar análises preditivas de pedidos e automatizar demandas operacionais”. O objetivo é oferecer mais inteligência para representantes e parceiros, aumentando assertividade comercial, frequência de compra e potencial de vendas em toda a rede. A tecnologia, nesse caso, não aparece como camada de exposição ao consumidor final, mas como infraestrutura de decisão para quem sustenta a operação comercial.

Nos marketplaces, a diferença entre canal e fundação fica ainda mais evidente. **Julia Laky Cruz**, cofundadora da **Evolu-e**, afirma que o cenário brasileiro mudou profundamente desde a pandemia, com aumento da competitividade entre vendedores e plataformas, entrada de novos *players* e maior exigência operacional. O vendedor que antes navegava em uma única plataforma com baixa concorrência passou a atuar em um ambiente multiplataforma, mais competitivo e com indicadores de performance mais rigorosos. O *marketplace* passou a filtrar naturalmente os vendedores mais profissionais.

A visão simplista, segundo Julia, ainda é comum. Ela relata ouvir de diretores de grandes empresas que marketplace seria “só cadastrar o produto para vender lá e pronto”. Mas a operação real exige tecnologia, cadastro, precificação, pós-venda, logística, conciliação, mídia, margem e atendimento. “Na nossa visão, a complexidade do *marketplace* é a de uma empresa inteira em uma única área”, afirma. A frase desloca *marketplace* de uma frente comercial para uma infraestrutura própria de operação.

Essa mudança é especialmente relevante porque *marketplaces* podem gerar uma falsa sensação de crescimento. O fluxo de pagamento rápido e o volume de pedidos são atraentes, mas a composição de custos é complexa. Comissão, mídia dentro da plataforma, logística, embalagem, conciliação e políticas comerciais podem alterar completamente a rentabilidade. Julia observa que “a maior parte das empresas opera sem visibilidade real” de rentabilidade por SKU, e que a combinação entre fluxo de pagamento, custos complexos e baixa conciliação é “um perigo sério para a operação”. O canal pode parecer saudável na superfície e frágil na margem.



GABRIEL MARQUES
Fundador da Solomon

“Cada canal conta uma história diferente sobre a mesma venda, e a liderança trava no meio.”

Gabriel Marques, fundador da **Solomon**, aprofunda essa discussão pela ótica da rentabilidade no *e-commerce*. Para ele, o mercado começou a migrar de uma visão centrada em faturamento e ROAS para uma leitura mais saudável de rentabilidade real. Durante muito tempo, marcas comemoraram retorno alto no anúncio e levaram prejuízo para casa. A métrica de referência era a do gerenciador de anúncios, muitas vezes inflada ou desconectada da margem final. Em moda, Gabriel lembra que “a devolução e o cancelamento comem a margem em silêncio”. Por isso, o indicador que passa a importar é a margem que sobra depois que a operação inteira se manifesta.

Essa leitura conversa diretamente com os argumentos de Julia. No *marketplace*, a venda sem visão de custo pode mascarar fragilidade. No *e-commerce* próprio, o ROAS sem leitura de devolução, cancelamento, recompra, CAC e LTV pode produzir a mesma ilusão. Em ambos os casos, o canal mostra uma parte da história. A fundação precisa mostrar o negócio.

A diferença entre crescer e escalar aparece justamente aí. Crescer pode ser abrir canais, aumentar mídia, ampliar sortimento, vender em *marketplaces* ou ativar novas experiências. Escalar exige uma arquitetura capaz de preservar margem, reduzir fricção, organizar dados, integrar operação e sustentar decisões. Quando essa arquitetura não existe, cada nova frente amplia o volume de exceções.

Nasser Silveira resume esse risco ao diferenciar empresas que constroem arquitetura daquelas que apenas acumulam camadas tecnológicas. “As empresas que apenas acumulam camadas acabam criando uma operação dependente de exceções. E operação baseada em exceção não escala”, afirma. A frase expõe um limite comum do varejo: muitas empresas conseguem resolver problemas pontuais com esforço, mas não conseguem transformar esses esforços em sistema. Dependem de analistas

decidindo manualmente, de times corrigindo falhas, de processos paralelos, de planilhas e de remendos. Em determinado volume, esse modelo deixa de ser viável.

A tecnologia que sustenta escala precisa fazer o contrário. Precisa reduzir a dependência de exceções. Nasser descreve essa diferença ao afirmar que, nas empresas mais preparadas, “quando um pedido entra, o sistema já deve saber de qual estoque sair, qual transportadora usar e o que fazer se o cenário mudar”. Essa coordenação não pode depender de alguém tomando decisão manualmente no limite da operação, especialmente em períodos de pico. O ganho da arquitetura está justamente em transformar complexidade em decisão automatizada, previsível e governada.

A **Audaces** amplia o conceito de fundação para antes da venda. **Matheus Fagundes**, presidente global da empresa, lembra que parte dos gargalos da moda está no tempo de *go to market*, no volume de amostras, nos erros de comunicação, na prototipagem, na modelagem e na integração entre criação, produção e varejo. Quando esse ciclo é lento ou fragmentado, a marca chega distante do comportamento do consumidor. A operação pode abrir canais na ponta, mas ainda estar presa a um fluxo de desenvolvimento pouco responsivo na base.

Para Matheus, o ponto não é apenas digitalizar uma etapa. Digitalização, em sua leitura, “hoje aparece como algo até um pouco do passado”, algo que já deveria ser básico. O movimento mais importante é fazer as ferramentas se conectarem para gerar informações capazes de acelerar decisões e fechar o ciclo entre desenvolvimento, produção, consumidor final e novas criações. “O ponto não é utilizar a ferramenta A ou B”, afirma, “é como eu consigo estar conectado, como elas se falam para que gerem também as informações necessárias”. A fundação do varejo, portanto, também está na cadeia de produto.

“Quando uma empresa cresce rápido, o principal desafio deixa de ser só vender mais e passa a ser escalar sem perder eficiência, experiência e margem.”

Yuri Gricheno

Esse ponto aproxima Audaces, Aramis e Insider. Na Aramis Inc., o Ateliê Tech, iniciativa que aproxima tecnologia, desenvolvimento de produto e cadeia de valor, envolve um *PLM* inteligente. *PLM*, sigla para *Product Lifecycle Management*, é a gestão do ciclo de vida do produto, reunindo informações de desenvolvimento, ficha técnica, materiais, modelagem, aprovações e produção. Nesse contexto, a tecnologia busca automatizar tarefas, estruturar fichas técnicas mais completas e aumentar a confiabilidade dos dados ao longo da cadeia de valor. Na Insider, a integração entre desenvolvimento, fornecedores, planejamento, produção e operação é necessária para manter velocidade sem comprometer qualidade ou disponibilidade. Na Audaces, a digitalização de modelagem, prototipagem e produção reduz desperdício, tempo e falhas de comunicação. Em todos os casos, a tecnologia atua antes da venda para tornar o crescimento mais responsivo na ponta.

A fundação ficou mais importante que o canal porque a complexidade do varejo não está mais concentrada em vender. Está em fazer a venda acontecer de forma saudável, integrada e repetível. Um canal pode ampliar alcance, mas também pode expor falhas. Um *marketplace* pode gerar volume, mas também pode ocultar perda de margem. Um *app* pode aproximar o cliente, mas também pode virar apenas mais um ponto desconectado. Uma loja pode fortalecer

relacionamento, mas também pode evidenciar a falta de integração com o digital. O canal é importante, mas passou a depender de uma base mais sofisticada para gerar valor real.

Essa base não precisa ser invisível para quem lidera a operação. Ao contrário. Quanto mais invisível ela é para o consumidor, mais visível precisa ser para a empresa. Estoque, margem, dados, pedidos, comportamento, jornada, sortimento, ruptura, devolução, logística e recompra precisam estar disponíveis como leitura integrada de negócio. Sem isso, a marca continua reagindo ao crescimento em vez de conduzi-lo.

O varejo que se forma agora parece menos interessado em abrir canais por presença e mais pressionado a conectar canais por inteligência. A pergunta deixa de ser apenas onde vender e passa a ser como sustentar a promessa feita em cada ponto de contato. A resposta não está em uma única plataforma, ferramenta ou frente digital. Está na arquitetura que permite que o consumidor encontre continuidade onde a empresa antes via silos.

É por isso que a fundação ficou mais importante que o canal. Porque, no novo varejo, o canal é apenas a parte visível de uma estrutura que precisa funcionar antes, durante e depois da compra.

Dados só importam quando viram decisão confiável

Mais dados não significam decisões melhores quando canais, plataformas e áreas contam histórias diferentes sobre o mesmo negócio.

O varejo de moda aprendeu a falar de dados. *Dashboards*, métricas, CRM, LTV, CAC, ROAS, recompra, margem, *cohort*, *sell-out*, sortimento, ruptura, atribuição e jornada passaram a fazer parte do vocabulário de empresas que, há poucos anos, ainda tomavam muitas decisões quase exclusivamente pela intuição, pela experiência acumulada ou pelo desempenho visível de uma campanha. Esse avanço é real, mas também criou uma nova ilusão. Ter mais dados não significa decidir melhor.

O problema deixou de ser apenas acessar informação. Muitas empresas já conseguem exportar relatórios, acompanhar indicadores e reunir dados de diferentes ferramentas. A dificuldade está em fazer essas informações conversarem entre si e se transformarem em uma leitura confiável do negócio. Quando cada área enxerga um número diferente, a empresa não se torna mais *data driven*; torna-se mais dependente de conciliação, explicação e disputa de versões.

Gabriel Marques, fundador da **Solomon**, identifica esse gargalo a partir da atribuição e da leitura de performance no *e-commerce*. Para ele, “cada canal conta uma história diferente sobre a mesma venda, e a liderança trava no meio”. Na prática, o gestor abre três telas e encontra três versões para o mesmo resultado: os canais competem pela atribuição, o *analytics* mostra outro dado e a plataforma de *e-commerce* nem sempre consolida essas leituras em uma visão única. O problema não

está apenas na divergência numérica, mas no tempo que a empresa perde tentando decidir em qual número confiar.

Essa mudança altera o sentido da maturidade analítica. O dado deixa de ser apenas um insumo de acompanhamento e passa a exigir infraestrutura de confiança. Quando Gabriel afirma que “a falta de confiança no dado acaba virando a principal pauta de reunião e perde a função de guiar a decisão”, ele toca em uma tensão central do varejo digital: a empresa pode ter muitas fontes de informação e, ainda assim, continuar decidindo devagar porque não sabe qual leitura usar. A velocidade não nasce apenas de ter acesso ao dado, mas de confiar nele o suficiente para agir.

Nasser Silveira, head de sales da **Wake**, observa o mesmo problema por outro caminho. Para ele, a fragmentação tecnológica gera ineficiência especialmente em três áreas: operação, marketing e tomada de decisão. Na operação, cria retrabalho, erros logísticos, ruptura de estoque e dificuldade de priorização de pedidos. No marketing, impede personalização em escala porque os dados ficam descentralizados. Na gestão, cria um problema de confiabilidade analítica. Sua síntese é clara: “muitas empresas ainda tomam decisões olhando relatórios diferentes que mostram números diferentes”. O custo invisível dessa fragmentação é a baixa velocidade de execução.

A close-up portrait of Ian Borges, a man with dark curly hair and a full brown beard, smiling warmly at the camera. He is wearing a dark blue shirt with white trim. The background is slightly blurred, showing what appears to be a bookshelf.

IAN BORGES

Cofundador e CEO da metaKosmos



**“No fundo, a tecnologia
não substitui o desejo.
Ela dá mais confiança para
o desejo virar compra.”**

A aproximação entre Gabriel e Nasser ajuda a separar dado de inteligência. Dado disperso informa pouco. Dado conflitante atrasa. Dado desconectado pode até criar uma sensação de controle, mas não necessariamente melhora a decisão. A inteligência começa quando as informações deixam de ser peças isoladas e passam a construir uma história coerente sobre cliente, produto, canal, margem, estoque e comportamento.

Na **Aramis Inc.**, **Simone Pittner**, CTO da companhia, descreve esse uso de dados em uma camada mais próxima da operação de moda. A empresa desenvolveu algoritmos proprietários de sortimento para ganhar precisão e velocidade de decisão. Segundo ela, *machine learning* amplia a capacidade de antecipação porque permite interpretar comportamento de consumo, regionalidades, recorrência de compra e dinâmica de categorias de forma mais rápida e assertiva. Essa inteligência impacta planejamento de coleção, abastecimento, expansão e eficiência operacional. A frase que organiza sua leitura é importante: “dados não eliminam risco, mas reduzem subjetividade e tornam a operação muito mais inteligente e responsiva ao mercado”.

Essa afirmação evita uma armadilha comum na discussão sobre dados. Moda não é uma equação puramente previsível. Produto, desejo, repertório, ocasião, cultura, caimento, preço, clima, canal e identidade interferem na decisão do consumidor. O dado não substitui o olhar humano, mas muda a qualidade da conversa. Quando regionalidades, recorrência, categorias e comportamento passam a ser lidos com mais precisão, a intuição deixa de operar sozinha e passa a dialogar com evidências mais robustas.

Yuri Gricheno, CEO da **Insider**, traz essa mesma discussão para uma marca digital em escala.

Segundo ele, “praticamente todas as decisões relevantes passam por dados”, desde entender comportamento de compra e recompra até identificar oportunidades de novos produtos, ajustes de sortimento, eficiência logística e alocação de mídia. Mas ele faz uma ressalva decisiva: “o mais importante não é apenas ter dados — é conseguir transformar isso em decisão prática e rápida”. A vantagem, portanto, não está na existência da informação, mas na capacidade de conectar a jornada inteira do cliente para gerar aprendizado contínuo.

Essa ideia de jornada inteira é central. Muitas operações analisam pedaços separados de uma mesma relação. A mídia olha aquisição. O *e-commerce* olha conversão. O CRM olha recompra. O produto olha sortimento. A operação olha disponibilidade. A logística olha entrega. Quando essas leituras não se encontram, a empresa pode otimizar uma parte e prejudicar o todo. Uma campanha pode parecer eficiente, mas gerar demanda para um produto com ruptura. Um SKU pode vender bem, mas comprometer margem depois de devoluções. Um canal pode crescer em receita, mas piorar a rentabilidade da operação.

É nesse ponto que a leitura de Gabriel se torna especialmente relevante para moda. Para ele, o mercado começou a migrar de faturamento e ROAS para uma visão de rentabilidade real porque percebeu que “o retorno alto no anúncio convive com prejuízo no fim do mês”. Durante muito tempo, marcas comemoraram indicadores do gerenciador de anúncios, muitas vezes inflados ou desconectados da operação completa. O problema é que a venda não termina no clique. Em moda, devolução, cancelamento, recompra, CAC, LTV, custo de mídia, logística e margem final podem alterar completamente a leitura de performance.

“A falta de confiança no dado acaba virando a principal pauta de reunião e perde a função de guiar a decisão.”

Gabriel Marques

Gabriel é ainda mais específico ao falar do setor: “em moda, a margem real só aparece depois que o produto volta pela porta”. A frase sintetiza uma das mudanças mais importantes na análise de *e-commerce*. Uma loja pode ter retorno alto no anúncio e ainda assim fechar no vermelho se devoluções e cancelamentos não entrarem na conta cotidiana. Esses custos, segundo ele, comem margem em silêncio e raramente aparecem na leitura diária do time de mídia. Por isso, a métrica que passa a importar não é apenas a venda atribuída, mas a margem que sobra depois que a operação inteira se manifesta.

Julia Laky Cruz, cofundadora da **Evolu-e**, leva essa mesma tensão para *marketplaces*. Em sua leitura, muitas empresas ainda entram nesses canais sem enxergar a composição econômica completa da venda. Na Evolu-e, nenhum produto é cadastrado nas plataformas sem que o cliente entenda a margem envolvida, considerando custos de canal, mídia, entrega, embalagem e operação. A decisão de vender em *marketplace*, portanto, não pode ser guiada apenas por volume. Precisa considerar o papel de cada SKU dentro da estratégia de portfólio, margem e crescimento.

Essa discussão se torna ainda mais crítica porque, segundo Julia, “a maior parte das empresas opera sem visibilidade real” de rentabilidade por SKU. O fluxo de pagamento dos *marketplaces* costuma ser rápido e atraente, mas dificulta a conciliação da

venda. Quando isso se soma à composição complexa de custos do canal, o risco aumenta. A marca pode ver dinheiro entrando, pedidos crescendo e exposição aumentando, sem perceber que a margem está se deteriorando. O dado, nesse caso, precisa proteger a empresa de uma leitura superficial de crescimento.

Gabriel e Julia, por caminhos diferentes, apontam para o mesmo problema: o canal costuma mostrar uma parte da história. A empresa precisa enxergar o resultado completo. No *e-commerce* próprio, isso significa sair da dependência exclusiva de ROAS, *last-click* ou atribuição de plataforma. No *marketplace*, significa entender margem por SKU, custos, logística, anúncios e conciliação. Em ambos os casos, dado bom é aquele que permite decidir se vale crescer, onde vale crescer e com quais limites.

A atribuição também entrou nessa nova camada de infraestrutura. Gabriel lembra que a forma como o navegador rastreia o cliente ficou mais frágil com o tempo, e que quem deixou a infraestrutura parada passou a enxergar apenas uma fração da venda. A jornada, segundo dados que ele menciona, raramente nasce de um clique único: passa por quase sete pontos de contato em menos de uma semana. Ainda assim, cada plataforma tende a mostrar apenas o próprio pedaço e puxar o crédito da venda inteira. Sem uma infraestrutura atualizada, a marca fica refém de atribuições enviesadas e de leituras simplificadas da jornada.



JULIA LAKY CRUZ
Cofundadora da Evolu-e

“A complexidade do *marketplace* é a de uma empresa inteira em uma única área.”

Esse ponto muda a relação entre velocidade e profundidade analítica. Em um mercado acelerado, esperar demais pelo relatório pode tornar a decisão obsoleta. Mas agir rápido sobre dado errado pode piorar o problema. Gabriel resume essa tensão ao afirmar que “decisão rápida em cima de dado errado só faz a marca errar mais cedo”. A frase é forte porque questiona uma ideia comum de agilidade. O objetivo não é apenas decidir depressa. É construir uma infraestrutura que entregue análise pronta, confiável e acionável para que a velocidade não comprometa a qualidade da decisão.

A Aramis Inc. mostra uma aplicação concreta dessa lógica quando Simone fala sobre o uso de dados para conectar inteligência comercial, experiência de marca e eficiência operacional. A integração entre CRM, CDP, *omnichannel*, comportamento e operação deixou de ser diferencial e virou requisito estrutural para escalar. “O consumidor não separa físico e digital, então a empresa também não pode operar dessa forma”, afirma. Quando estruturas permanecem fragmentadas, a marca perde velocidade, consistência e capacidade de personalização. O ativo competitivo passa a ser a arquitetura de dados e o controle da jornada de ponta a ponta.

Essa arquitetura, no entanto, não deve transformar a relação com o cliente em um processo frio ou excessivamente automatizado. Simone faz uma ressalva importante ao dizer que “dados não podem substituir a sensibilidade humana; eles precisam ampliá-la”. Moda continua sendo desejo, identidade, emoção e repertório cultural. A tecnologia deve remover fricções para que as pessoas possam focar justamente naquilo que é humano. Essa ideia recoloca dados no lugar certo: eles não existem para empobrecer a experiência, mas para tornar a marca mais capaz de reconhecer contexto, antecipar necessidades e

entregar cuidado de forma consistente.

Ian Borges, cofundador e CEO da **metaKosmos**, amplia essa discussão ao tratar dos dados gerados por experiências imersivas. Segundo ele, quando um consumidor interage com 3D, realidade aumentada ou provador virtual, revela mais do que um clique tradicional. Mostra quais cores explorou, quais produtos testou, quais combinações geraram interesse, quanto tempo ficou interagindo, se enviou ao carrinho, se abandonou, se voltou ou comparou alternativas. Para Ian, isso cria “dado de intenção em uma camada muito mais rica”. A próxima fronteira, portanto, não é apenas criar experiências imersivas, mas transformar essas experiências em inteligência proprietária.

Essa camada conversa com o que Yuri chama de aprendizado contínuo e com o que Simone descreve como personalização de relacionamento. Se a marca consegue entender não apenas o que o consumidor comprou, mas o que explorou, testou, hesitou, comparou e abandonou, a leitura de intenção se torna mais profunda. O dado deixa de ser apenas registro de transação e passa a ser sinal de comportamento. Pode alimentar CRM, mídia, sortimento, recomendações, produto e atendimento.

A maturidade de dados, portanto, não se limita ao *dashboard*. Ela envolve confiança, integração, contexto, velocidade e capacidade de ação. Gabriel diferencia bem dois estágios quando afirma que “algumas marcas usam o dado pra explicar o passado, outras pra montar o próximo tri”. A diferença está na capacidade de chegar às reuniões com hipóteses levantadas, dados analisados e foco nos testes que precisam ser executados. O ciclo de *feedback* encurta, as iterações aumentam e a empresa aprende mais rápido.

“Dados não eliminam risco, mas reduzem subjetividade e tornam a operação muito mais inteligente e responsiva ao mercado.”

Simone Pittner

Essa mudança altera também o papel da liderança. Em vez de aguardar dias ou semanas por análises, líderes passam a precisar responder perguntas com mais autonomia, cruzar sinais com mais velocidade e orientar times em um ambiente de maior incerteza. Mas isso só funciona quando a infraestrutura analítica é confiável. Caso contrário, a empresa apenas acelera a confusão.

Essa visão parte do território em que a Solomon atua: a leitura de performance, atribuição, mídia e rentabilidade no e-commerce. Ao olhar para campanhas, criativos, canais, estoque e margem como partes de uma mesma equação, Gabriel projeta um próximo estágio em que a análise deixa de apenas explicar resultados e passa a acionar decisões. Ele descreve sistemas capazes de avisar quando um criativo satura, sugerir novo destino de verba, identificar quebra de estoque e pausar tráfego desperdiçado. O dado deixa de ser “um dashboard pra ficar olhando gráficos bonitos” e passa a operar como sistema de alertas com autonomia e contexto completo do negócio. A direção, aqui, é menos contemplação de indicadores e mais decisão assistida por inteligência.

O desafio é que essa evolução exige mais do que

tecnologia. Exige que a empresa saiba quais perguntas importam. Exige que *marketing*, produto, operação, CRM, loja, logística e financeiro deixem de defender apenas suas próprias métricas. Exige governança, cultura analítica e clareza sobre o que significa crescer de forma saudável. Um dado confiável não é apenas um número correto. É um número capaz de orientar uma decisão melhor.

Dados só importam quando viram decisão confiável porque o valor não está no acúmulo de informação. Está na capacidade de transformar sinais dispersos em direção. Acesso a dado virou *commodity*. A escassez agora é uma leitura integrada o suficiente para orientar produto, mídia, canal, margem, estoque, relacionamento e crescimento.

Em moda, onde desejo, produto, comportamento e operação se atravessam o tempo todo, essa confiança se torna ainda mais estratégica. O dado não substitui a intuição. Mas a intuição sem dado tende a carregar mais risco do que o mercado atual permite. A vantagem passa a estar nas empresas capazes de combinar sensibilidade e precisão, repertório e medição, velocidade e consistência.

IA precisa sair do efeito wow

O valor da IA não está no impacto inicial, mas na capacidade de resolver problemas reais de operação, criação, experiência e decisão.

Poucos temas ganharam tanto espaço no varejo quanto a inteligência artificial. Ela aparece em eventos, apresentações, *roadmaps*, discursos de inovação, plataformas, campanhas e promessas de produtividade. Mas a presença constante do tema não significa maturidade na aplicação. Em muitos casos, a IA ainda é tratada como demonstração, não como infraestrutura.

A diferença entre essas duas posições é decisiva. Quando a IA aparece apenas como novidade, tende a ser avaliada pelo impacto inicial: o que impressiona, o que parece futurista, o que gera conversa. Quando entra como infraestrutura, passa a ser medida por outro critério: o que reduz fricção, melhora decisão, aumenta produtividade, diminui desperdício, personaliza a experiência, acelera processos e libera pessoas para tarefas mais estratégicas.

Simone Pittner, CTO da **Aramis Inc.**, ajuda a organizar essa distinção ao afirmar que os impactos reais da IA no varejo estão “menos no efeito wow e mais na capacidade de reduzir fricção, aumentar precisão e melhorar tomada de decisão”. A frase desloca a discussão do espetáculo para a utilidade. Na Aramis Inc., segundo ela, a inteligência artificial já aparece em análises de comportamento, personalização de relacionamento, processos internos de planejamento e agentes próprios criados para

apoiar áreas da companhia. O objetivo não é substituir repertório, criatividade ou conexão emocional, mas ganhar velocidade, eficiência e capacidade analítica.

Essa visão é importante porque evita uma leitura simplista da automação. Em moda, a IA não entra em um território neutro. Ela se aproxima de áreas nas quais sensibilidade, desejo, caimento, identidade, atendimento e repertório cultural continuam importando. Por isso, Simone afirma que “a melhor IA é aquela que potencializa o humano e desaparece na experiência”. O cliente não quer perceber o algoritmo; quer sentir que a marca o entende melhor. A tecnologia, nesse caso, não é a protagonista da relação. É a camada que permite tornar a relação mais fluida, relevante e precisa.

O exemplo do provador virtual da Aramis ajuda a materializar essa lógica. A funcionalidade, disponível no aplicativo da marca, permite que o cliente envie uma foto e visualize digitalmente diferentes produtos em seu próprio corpo. Simone trata a iniciativa não apenas como experiência inovadora, mas como aplicação capaz de contribuir para aumentar conversão, reduzir abandono de carrinho e minimizar trocas e devoluções. A IA deixa de ser demonstração quando se conecta a uma dor concreta da jornada: a dificuldade de imaginar como uma peça ficará na pessoa antes da compra.



MATHEUS FAGUNDES
Presidente global da Audaces

**“Não basta a tecnologia em si.
É preciso ajudar na utilização,
porque todo mundo
ainda está no início.”**

Ian Borges, cofundador e CEO da **metaKosmos**, parte da mesma dor para explicar a virada do immersive commerce. Durante muito tempo, realidade aumentada, 3D e provadores virtuais foram vistos como “efeito especial”, inovação, branding ou campanha. Para ele, o ponto de mudança aconteceu quando essas tecnologias passaram a responder dúvidas muito concretas do consumidor: “será que essa roupa vai ficar bem em mim?”, “essa cor combina comigo?”, “esse produto é do tamanho que eu imagino?”. Quando a experiência imersiva reduz essa incerteza e aumenta a confiança na decisão, deixa de ser experimento e passa a ser, em suas palavras, “infraestrutura de conversão”.

A contribuição de Ian amplia o debate porque mostra que nem todo recurso visual avançado é superficial. Uma experiência imersiva pode ser apenas distração quando está desconectada da intenção de compra. Mas pode se tornar parte da infraestrutura comercial quando ajuda o consumidor a decidir melhor. Em moda e beleza, categorias nas quais a decisão é extremamente visual e pessoal, o provador virtual e o visualizador 3D reduzem a distância entre imaginar e experimentar. Ian resume essa função de forma precisa: “a tecnologia não substitui o desejo. Ela dá mais confiança para o desejo virar compra”.

A diferença entre hype e aplicação real aparece justamente nesse ponto. O hype trata tecnologia como novidade em si. A aplicação real conecta tecnologia a uma fricção existente. Ian é crítico em relação a “mundos virtuais complexos, ativações imersivas sem continuidade, metaversos de marca sem audiência recorrente ou projetos que geram PR, mas não se conectam a dados, CRM, e-commerce ou venda”. Não se trata de negar o papel do encantamento. A própria metaKosmos trabalha com experiências de impacto. Mas, como ele afirma, existe diferença entre gerar wow e gerar distração. O wow precisa ter estratégia por trás e mover algum indicador: atenção, consideração,

conversão, retenção ou dados.

A **Popgen** leva a IA para uma camada menos visível da experiência, mas igualmente estratégica: a produção criativa. **Eduardo Torres**, cofundador e CMO da empresa, observa que o volume de *assets* necessário para alimentar *e-commerce*, social, *retail media*, vitrines digitais e canais proprietários cresceu em uma velocidade maior do que a capacidade operacional das marcas de produzi-los com consistência. Hoje, uma única coleção pode exigir milhares de *assets* adaptados para formatos, canais, públicos e momentos diferentes da jornada. O problema, segundo ele, é que o modelo tradicional de produção visual ainda opera com uma lógica “muito linear, artesanal, lenta e cara” para a velocidade que o mercado exige.

É nesse contexto que a IA começa a gerar produtividade real. Eduardo cita aplicações em produção visual, criação de experiências visuais, adaptação rápida de campanhas, organização de catálogos, descrição de produtos e testes criativos. Mas sua leitura não é tecnicista. Ele chama atenção para o risco de tratar IA como substituição completa do processo criativo humano. “Construção de marca, identidade visual e qualidade em escala ainda dependem fortemente de direção criativa, curadoria e contexto”, afirma. A IA que importa não elimina a criação. Amplia sua capacidade de resposta.

Essa ressalva é essencial para a moda. Uma marca pode produzir mais imagens, mais versões, mais variações e mais adaptações sem necessariamente construir mais valor. Eduardo formula esse risco de maneira direta ao dizer que “tecnologia sozinha gera volume genérico. Curadoria gera marca”. A frase ajuda a diferenciar escala de consistência. A IA pode resolver parte do gargalo operacional de conteúdo, mas só se transforma em vantagem quando mantém identidade estética, qualidade visual e coerência com o DNA da marca. Sem isso, a produtividade apenas acelera a produção de ruído.

“Tecnologia sozinha gera volume genérico. Curadoria gera marca.”

Eduardo Torres

Matheus Fagundes, presidente global da **Audaces**, amplia a discussão para a cadeia de criação e produção. Em sua leitura, a IA já participa de áreas como criação, interação com o cliente, visualização do produto na própria pessoa, redução de tempo, desperdício e custo de coleção. Mas ele reforça que a velocidade de evolução é tão alta que “é difícil prever os próximos seis meses”. Esse ritmo exige das empresas não apenas adoção de ferramentas, mas capacidade de aprender a utilizá-las. Para Matheus, “não basta a tecnologia em si”; é preciso ajudar a indústria na utilização, porque todos ainda estão no início dessa transformação.

A observação de Matheus toca em um ponto muitas vezes subestimado. A adoção da IA não depende apenas da disponibilidade técnica. Depende de educação, integração e mudança de processo. Na moda, onde criação, desenvolvimento, produção, varejo e experiência final ainda podem operar de forma fragmentada, a IA só gera valor real quando entra em fluxos capazes de conectar essas áreas. Caso contrário, vira aplicação pontual em uma cadeia que continua lenta.

Simone aponta para algo parecido dentro da Aramis Inc. ao falar do *PLM* inteligente do Ateliê Tech. A iniciativa usa IA para automatizar tarefas, estruturar fichas técnicas mais completas e garantir maior confiabilidade dos dados ao longo da cadeia de valor. O impacto não está apenas na automação de uma etapa. Está na possibilidade de reduzir

inconsistências, fortalecer governança das informações e acelerar o desenvolvimento das coleções. A IA, nesse caso, não aparece para o consumidor como experiência visível, mas participa da construção de uma operação mais precisa.

Essa diferença entre IA visível e IA invisível atravessa todo o capítulo. O provador virtual aparece na jornada de compra. A produção criativa aparece nos assets que chegam aos canais. O PLM inteligente atua antes da peça chegar ao consumidor. Os agentes internos apoiam planejamento e produtividade. A previsão de demanda, o sortimento inteligente e a personalização da jornada atuam nos bastidores da decisão. Em todos os casos, a pergunta relevante não é se a IA impressiona, mas se melhora a capacidade da empresa de trabalhar.

Nasser Silveira, da Wake, acrescenta outra frente ao debate ao falar de *agentic commerce*. Segundo ele, aplicações como segmentação comportamental, previsão de demanda e automação de CRM já geram resultado para empresas que têm dados estruturados para suportá-las. Mas o movimento que começa a ganhar urgência é a migração da jornada de compra para conversas com LLMs. O consumidor passa a fazer uma pergunta e esperar não apenas uma recomendação, mas uma compra executável. O problema, afirma Nasser, é que “a maioria dos *e-commerces* não está preparada para ser lida, entendida e acionada por agentes de IA”.

A fala desloca a discussão para uma preparação estrutural. Se a compra passa a ser mediada por agentes, a marca precisa tornar seus dados, produtos, estoque, conteúdo, regras e jornada compreensíveis para esse novo ambiente. As empresas que mais vão extrair valor da IA, na leitura de Nasser, são aquelas que constroem hoje a base certa. O ponto não é apenas implementar uma solução de IA na ponta, mas preparar a infraestrutura para que a marca possa participar de novas formas de busca, recomendação e compra.

Gabriel Marques, fundador da **Solomon**, aproxima essa discussão da tomada de decisão no *e-commerce*. Para ele, os próximos anos vão premiar quem “coloca a decisão no semi-automático”. A imagem é útil porque mostra a IA menos como substituta do gestor e mais como uma camada de inteligência operacional. Gabriel descreve sistemas capazes de avisar quando um criativo satura, sugerir novo destino de verba, identificar quebra de estoque e pausar tráfego desperdiçado. O dado deixa de ser apenas “um *dashboard* pra ficar olhando gráficos bonitos” e passa a operar como um sistema de alertas com autonomia e contexto completo do negócio.

Essa visão conversa diretamente com a de Simone, Eduardo e Nasser. A IA relevante não está apenas no que gera imagem, texto ou interface. Está também naquilo que ajuda o time a decidir melhor, reagir mais rápido e evitar desperdício. Se um criativo está saturando, se um produto está sem estoque, se uma campanha continua recebendo verba apesar da ruptura, se um canal puxa atribuição indevida, a inteligência aplicada pode reduzir perdas que antes ficavam escondidas na operação.

O desafio é que todos esses usos dependem de base. IA aplicada a dados ruins, sistemas

desconectados ou processos pouco claros tende a ampliar o problema. Um agente de compra precisa de informações legíveis. Um alerta de mídia precisa de dados confiáveis. Um provador virtual precisa estar conectado à jornada. Uma produção visual em escala precisa de curadoria. Um *PLM* inteligente precisa de governança. Um CRM automatizado precisa de contexto real sobre o cliente.

Por isso, IA precisa sair do efeito *wow* não apenas porque o mercado se cansou do discurso, mas porque o potencial real da tecnologia depende da capacidade de integrá-la ao funcionamento da empresa. Quando fica restrita a uma ação isolada, pode gerar atenção. Quando entra na rotina de decisão, produção, relacionamento, experiência e operação, começa a construir vantagem.

A moda continuará exigindo sensibilidade estética, repertório, criatividade, desejo e conexão emocional. A IA não substitui essas dimensões. Pode empobrecê-las se for usada apenas para acelerar volume sem critério. Mas também pode ampliá-las quando libera tempo, reduz fricção, torna a decisão mais precisa e permite que pessoas atuem em camadas mais estratégicas do negócio.

O ponto talvez seja menos perguntar onde a IA aparecerá e mais onde ela deixará de aparecer como assunto. Quando a tecnologia se torna infraestrutura, ela para de ser discutida como novidade e começa a ser percebida pelos seus efeitos: menos dúvida, menos desperdício, mais velocidade, mais contexto, mais personalização, mais produtividade e decisões melhores.

A IA que vai redesenhar o varejo de moda não será necessariamente a mais visível. Será aquela que se integrar melhor à experiência, aos dados, à operação, ao produto, à criação e à cultura da empresa.

A experiência virou sistema

A experiência que parece fluida para o consumidor depende de integração entre dados, canais, conteúdo, loja, CRM e operação.

A experiência do consumidor sempre foi central para a moda, mas por muito tempo foi tratada de forma fragmentada. Havia a experiência de loja, a experiência digital, a experiência de produto, a experiência de atendimento, a experiência de conteúdo e a experiência de pós-venda. Cada uma dessas frentes podia ter seus próprios times, métricas, ferramentas e rituais. O consumidor, porém, nunca viveu a marca dessa forma.

Para o consumidor, a experiência é uma só.

Essa percepção ficou mais evidente à medida que o varejo passou a operar em mais canais, com jornadas menos lineares e expectativas mais altas de continuidade. O consumidor pode descobrir um produto em uma campanha, pesquisar no *e-commerce*, testar no aplicativo, conversar por WhatsApp, visitar uma loja, receber atendimento de um vendedor, comprar no digital, trocar no físico e voltar a ser impactado pelo CRM. Quando essas camadas não se reconhecem, a promessa de conveniência se transforma em ruído. Quando se conectam, a tecnologia desaparece como esforço e aparece como fluidez.

Simone Pittner, CTO da **Aramis Inc.**, descreve essa mudança ao afirmar que o consumidor não separa físico e digital e, por isso, “a empresa também não pode operar dessa forma”. A frase resume uma tensão estrutural do varejo contemporâneo. *Omnichannel* não é apenas oferecer vários pontos de contato. É construir uma experiência na qual *app*, CRM, loja física, vendedor, canais digitais e comportamento de consumo façam parte de um mesmo ecossistema de relacionamento.

Na Aramis Inc., essa visão aparece no papel atribuído ao aplicativo da marca. Simone descreve o *app* como “um *hub* central dessa jornada *omnichannel*”: não apenas uma vitrine digital, mas um ponto de conexão entre experiência, dados, relacionamento, recorrência, loja e canais digitais. Quando o aplicativo se conecta ao CRM, à loja, ao histórico de comportamento e às ações de relacionamento, deixa de ser uma interface isolada e passa a participar da continuidade da marca na vida do cliente.

Essa continuidade também muda a função da loja e do vendedor. Simone observa que, quando dados, CRM, loja e canais digitais se integram, o vendedor passa a ter mais contexto sobre preferências, histórico e comportamento do cliente. A relação deixa de começar do zero a cada contato. O atendimento ganha memória. A experiência, nesse caso, não depende apenas de simpatia ou habilidade individual, mas de uma infraestrutura que permite reconhecer melhor quem está do outro lado.

Yuri Gricheno, CEO da **Insider**, chega a uma conclusão parecida por outro caminho. Para ele, experiência não é responsabilidade de uma única área: nasce da forma como branding, produto, mídia, estoque, atendimento, logística, CRM, conteúdo e operação se encontram. Quando essas frentes operam isoladas, o consumidor percebe a ruptura. Quando funcionam juntas, a marca parece mais coerente, porque a tecnologia passa a conectar aquilo que antes era tratado como frente separada.



NASSER SILVEIRA
Head de Sales da Wake

“A melhor infraestrutura é aquela que o consumidor não percebe, porque ela simplesmente funciona.”

Essa leitura é especialmente relevante para marcas que cresceram digitalmente e começam a ampliar presença em outros canais. Yuri afirma que, ao avançar para o varejo físico, a complexidade aumenta porque é preciso integrar estoque, logística, experiência, *CRM*, operação de loja e canais digitais. O desafio deixa de ser apenas vender *online* ou abrir lojas. Passa a ser construir uma experiência realmente *omnichannel*, na qual o cliente seja reconhecido em diferentes pontos de contato sem sentir a estrutura interna da empresa.

O ponto central é que experiência deixou de ser apenas uma camada de interface. Não basta ter um site bonito, uma loja bem projetada, um *app* funcional ou um atendimento eficiente se cada frente opera sobre dados e processos desconectados. A experiência que o consumidor percebe é resultado da arquitetura que a empresa constrói por trás.

Ian Borges, cofundador e CEO da **metaKosmos**, leva essa discussão para uma dimensão visual e sensorial da jornada digital. Em sua leitura, *e-commerce* tradicional “informa, mas muitas vezes não convence”. Ele mostra o produto, exibe fotos, apresenta descrições e *reviews*, mas nem sempre elimina a dúvida que impede a compra. Em moda e beleza, essa dúvida nasce da distância entre informação e projeção: o consumidor não quer apenas saber como o produto é, mas imaginar como ele se adapta ao seu corpo, ao seu gosto, à sua rotina e à imagem que deseja construir de si. Quando a decisão é visual, pessoal e ligada à autoestima, a experiência precisa fazer mais do que mostrar. Precisa ajudar o consumidor a se imaginar.

É nesse ponto que Ian posiciona realidade aumentada, 3D e provadores virtuais como mais do que recursos de impacto. Para ele, *immersive commerce* deixa de ser “camada cosmética” e passa a ser “uma nova forma de vender” quando reduz incerteza, aumenta confiança e aproxima o consumidor da experiência de uso. A tecnologia

não substitui desejo, mas torna a decisão mais segura. Ao permitir que a pessoa teste, visualize, compare e interaja, a marca reduz a distância entre imaginar e experimentar.

A contribuição de Ian amplia a noção de experiência porque mostra que a conversão não depende apenas de preço, mídia ou disponibilidade. Depende também de confiança. Uma página de produto pode gerar tráfego e ainda falhar em convencer. Uma imagem pode despertar interesse e ainda deixar dúvida. Um provador virtual, um visualizador 3D ou uma experiência em realidade aumentada podem atuar justamente nesse espaço intermediário entre desejo e decisão. Quando funcionam, não são apenas inovação visível. Tornam-se infraestrutura de conversão.

Essa camada visual se conecta à produção criativa em escala. **Eduardo Torres**, cofounder e CMO da **Popgen**, observa que uma coleção pode exigir milhares de assets adaptados para diferentes formatos, públicos e momentos da jornada. A experiência do consumidor, portanto, depende cada vez mais de uma infraestrutura criativa capaz de manter a marca atualizada, consistente e visualmente relevante. Não se trata apenas de produzir mais imagens, mas de sustentar uma presença visual coerente em todos os pontos em que o consumidor encontra a marca.

Eduardo formula essa mudança ao afirmar que “a partir do momento em que conteúdo virou infraestrutura de crescimento, a capacidade de produzir *assets* visuais em escala deixou de ser apenas uma questão estética e passou a impactar diretamente velocidade comercial, eficiência operacional e competitividade”. A frase desloca o conteúdo do lugar de acabamento para o de operação. O que chega ao consumidor como campanha, página de produto, anúncio, vitrine ou post nasce de uma estrutura que precisa produzir, adaptar, testar e atualizar imagens com velocidade sem perder identidade.

“E-commerce tradicional informa, mas muitas vezes não convence.”

Ian Borges

Esse ponto aproxima Popgen e metaKosmos. A Popgen olha para a capacidade de produzir e adaptar ativos visuais em escala. A metaKosmos olha para a transformação desses ativos em experiências interativas, imersivas e mensuráveis. Em uma ponta, a marca precisa ter volume, consistência e agilidade para alimentar canais. Na outra, precisa transformar conteúdo em decisão, reduzindo dúvida e gerando dados de intenção. A experiência deixa de ser apenas visualidade e passa a funcionar como sistema de aprendizagem.

Ian chama atenção para essa dimensão ao afirmar que interações em 3D, realidade aumentada e provadores virtuais geram um “dado de intenção em uma camada muito mais rica”. O consumidor revela quais cores explorou, quais produtos testou, quais combinações chamaram atenção, quanto tempo ficou interagindo, se colocou algo no carrinho, se abandonou, se voltou ou se comparou alternativas. Esses sinais podem alimentar CRM, mídia, sortimento, recomendações e até decisões de produto. A experiência, portanto, não apenas converte. Ela também ensina.

Essa ideia conversa com Simone quando ela trata a experiência como ecossistema e com Yuri quando fala da jornada inteira do cliente. Se a marca aprende com cada interação, a experiência deixa de ser apenas o resultado de uma entrega e passa a participar da inteligência do negócio. O cliente

interage, a empresa interpreta, o relacionamento se personaliza, o sortimento se ajusta, a campanha se recalibra e a próxima experiência pode ser melhor.

A experiência também depende da capacidade de conectar o que aparece na ponta com o que acontece nos bastidores. **Nasser Silveira**, head de sales da **Wake**, afirma que “a melhor infraestrutura é aquela que o consumidor não percebe, porque ela simplesmente funciona”. Essa frase se aplica diretamente à experiência. O cliente não quer entender estoque, OMS, transportadora, integração de pedidos ou arquitetura de dados. Ele quer encontrar o produto, receber uma promessa confiável, comprar sem fricção e ser atendido com consistência. Quando a infraestrutura falha, a experiência revela o problema: produto indisponível, entrega atrasada, informação contraditória, atendimento sem contexto.

A experiência, nesse sentido, é a face visível da infraestrutura. Um site pode parecer eficiente, mas se o estoque estiver fragmentado a promessa falha. Um *app* pode engajar, mas se não se conectar ao CRM vira uma interface isolada. Um vendedor pode atender bem, mas sem contexto perde capacidade de personalização. Uma experiência imersiva pode encantar, mas sem integração com *e-commerce*, dados e jornada vira ativação pontual. A percepção do consumidor é construída na soma dessas camadas.

Essa soma também muda o papel do físico. Ian Borges provoca uma leitura importante ao dizer que *phygital* não é simplesmente colocar uma tela dentro da loja. Isso, em sua visão, é apenas digitalizar o espaço físico. *Phygital* real acontece quando físico e digital se complementam: o vendedor pode usar um catálogo 3D para mostrar variações de produto que não estão em loja; um *QR Code* no ponto de venda pode abrir uma experiência em realidade aumentada; uma consultora pode enviar um provador virtual por WhatsApp; uma pessoa pode experimentar digitalmente e finalizar em loja. A tecnologia não compete com o presencial. Amplia suas possibilidades.

Esse ponto reforça uma mudança mais ampla. Durante muito tempo, físico e digital foram tratados como territórios separados, às vezes até concorrentes. Hoje, o consumidor não quer escolher entre eles. Quer usar cada um quando fizer sentido. A marca, portanto, precisa orquestrar a experiência sem transformar sua própria estrutura interna em obstáculo. A loja, o *app*, o *e-commerce*, o WhatsApp, o *CRM*, o vendedor e o conteúdo precisam funcionar como diferentes entradas para uma mesma relação.

Na Aramis Inc., Simone descreve essa integração como parte de uma visão na qual tecnologia participa da construção de valor da marca. *Branding*, *CRM*, vendas, operação e tecnologia precisam operar de forma integrada porque a experiência é única. Marca, nesse contexto, não acontece apenas na comunicação. Acontece na entrega, na personalização, no atendimento e na capacidade de fazer com que cada interação pareça coerente com a promessa.

Essa leitura se aproxima da visão de Yuri sobre a integração entre *branding*, performance, produto e operação. Se produto impacta retenção, se operação impacta experiência e se tecnologia conecta tudo isso, a marca deixa de ser apenas aquilo que se comunica e passa a ser aquilo que a empresa consegue repetir com consistência em cada contato. A experiência vira sistema porque o

consumidor não avalia apenas um ponto isolado. Avalia a continuidade.

O desafio é que sistemas demais podem afastar a marca da sensibilidade que a moda exige. Simone faz uma ressalva importante ao dizer que “dados não podem substituir a sensibilidade humana; eles precisam ampliá-la”. Moda continua sendo desejo, identidade, emoção e repertório cultural. A tecnologia, em sua leitura, precisa remover fricções para que as pessoas possam focar no que é humano. Esse ponto impede que a experiência seja reduzida a automação. O objetivo não é tornar a relação mecânica, mas mais cuidadosa, contextual e consistente.

A mesma lógica aparece quando Ian afirma que tecnologia não substitui desejo, mas dá confiança para que ele vire compra. E quando Eduardo alerta que tecnologia sozinha pode gerar volume genérico, enquanto curadoria gera marca. As três leituras apontam para o mesmo equilíbrio: experiência precisa de sistema, mas não pode perder alma. Precisa de dados, mas também de repertório. Precisa de escala, mas também de identidade. Precisa de automação, mas também de cuidado humano.

O varejo que se forma agora não será menos humano por ser mais tecnológico. Será mais competitivo quando usar tecnologia para reduzir dúvida, reconhecer melhor o consumidor, conectar canais, personalizar relações, manter consistência visual, dar contexto ao vendedor e aprender com cada interação. A experiência deixa de ser um departamento, uma interface ou uma etapa da jornada. Passa a ser a forma como a infraestrutura da empresa se manifesta para o cliente.

Por isso, a experiência virou sistema. Não porque deixou de depender de pessoas, produto, estética ou atendimento, mas porque essas dimensões precisam estar conectadas para produzir uma relação coerente. O consumidor pode não ver os dados, os sistemas, os *assets*, o *CRM*, o *OMS* ou a *IA* que sustentam a jornada. Mas sente quando tudo isso se transforma em uma marca mais fluida, mais precisa e mais relevante.

O produto também entrou na era da infraestrutura

Antes de chegar à loja, ao *e-commerce* ou ao *marketplace*, o produto passou a depender de uma cadeia mais integrada de dados, *PLM*, 3D, modelagem, ficha técnica, conteúdo, sortimento e aprendizado do consumidor.

A discussão sobre tecnologia no varejo de moda costuma começar pela ponta mais visível da operação. *E-commerce*, mídia, *CRM*, *marketplace*, *app*, loja, atendimento, personalização e experiência digital aparecem como os territórios mais imediatos da transformação. Faz sentido. São os lugares onde a marca encontra o consumidor, mede conversão, captura dados, gera relacionamento e disputa crescimento. Mas essa leitura fica incompleta quando ignora uma camada anterior: antes de vender melhor, a moda precisa desenvolver melhor, produzir melhor, integrar melhor e aprender melhor com aquilo que coloca no mercado.

O produto sempre foi central para a moda, mas o modo como ele é criado, testado, ajustado, apresentado, distribuído e retroalimentado pelo comportamento do consumidor passou a depender de uma infraestrutura mais sofisticada. A peça que chega à loja, ao *e-commerce*, ao *marketplace* ou ao *app* carrega decisões tomadas muito antes da campanha. Carrega escolhas de matéria-prima, modelagem, grade, ficha técnica, prototipagem, amostras, planejamento de coleção, previsão de demanda, capacidade produtiva, imagem, conteúdo, sortimento, canal e preço. Quando essas decisões acontecem de forma fragmentada, o varejo perde velocidade justamente no ponto que deveria sustentar sua diferenciação.

Matheus Fagundes, presidente global da **Audaces**, observa essa transformação a partir de uma camada muitas vezes menos visível da cadeia. Para ele, a tecnologia no setor avançou muito em frentes como *e-commerce* e vendas, mas ainda há negócios tradicionais com baixa adoção de ferramentas fundamentais para integrar criação, desenvolvimento e produção. O *PLM*, lembra Matheus, existe há cerca de 30 anos e ainda é pouco utilizado no setor. Isso revela que a digitalização da moda não está apenas na ponta da jornada. Está também na capacidade de conectar o ciclo de vida do produto antes que ele chegue ao consumidor.

Essa leitura é importante porque o tempo da moda nem sempre acompanha o tempo do mercado. Matheus chama atenção para o gargalo do *go to market*: do desenvolvimento ao consumidor final, uma peça pode levar, em média, um ano para chegar ao mercado, ou seis meses em empresas mais organizadas. Em um ambiente no qual comportamento, canais, tendências e demanda mudam com mais velocidade, esse intervalo torna a marca mais distante do consumidor. A consequência não aparece apenas no calendário. Aparece na dificuldade de produzir materiais, experiências e decisões comerciais mais alinhadas ao que o cliente está vivendo no momento da compra.



SIMONE PITTNER
CTO da Aramis Inc.

“A melhor IA é aquela que potencializa o humano e desaparece na experiência.”

O produto, portanto, também precisa de uma infraestrutura de velocidade. Essa velocidade não significa acelerar a qualquer custo, mas reduzir desperdícios, retrabalho e erros de comunicação. Matheus cita o volume de amostras, a necessidade de aprovações, a mão de obra envolvida, os problemas de comunicação entre áreas e a importância de processos mais assertivos antes que a peça física exista. Quando modelagem, 3D, prototipagem, ficha técnica e desenvolvimento operam de forma mais integrada, a empresa não ganha apenas eficiência industrial. Ganha capacidade de testar, visualizar, ajustar e decidir com menos atraso.

Na **Aramis Inc.**, **Simone Pittner**, CTO da companhia, descreve uma iniciativa que aponta para a mesma direção. O Ateliê Tech, segundo ela, envolve um *PLM* inteligente com IA para automatizar tarefas, estruturar fichas técnicas mais completas, garantir maior confiabilidade dos dados ao longo da cadeia de valor e acelerar o desenvolvimento das coleções. A aplicação é relevante porque mostra a tecnologia atuando antes da experiência de compra. O consumidor talvez nunca veja esse sistema, mas pode sentir seus efeitos na consistência do produto, na disponibilidade, na velocidade de resposta, na redução de falhas e na coerência entre aquilo que a marca planeja e aquilo que entrega.

Essa camada muda a forma de entender produto. Ele deixa de ser apenas resultado de criação e passa a fazer parte de um ciclo de dados. Simone também menciona algoritmos proprietários de sortimento, que usam *machine learning* para analisar comportamento de consumo, regionalidades, recorrência de compra e dinâmica de categorias. Essa inteligência apoia planejamento de coleção, abastecimento, expansão e eficiência operacional. A frase que sintetiza sua leitura é precisa: “dados não eliminam risco, mas reduzem subjetividade e tornam a operação muito mais inteligente e responsiva ao mercado”.

A relação entre risco e subjetividade é especialmente importante em moda. Produto não nasce apenas de cálculo. Nasce de repertório, direção criativa, leitura cultural, desejo e sensibilidade. Mas o dado pode ajudar a reduzir decisões cegas. Pode mostrar diferenças regionais, recorrência de compra, categorias que ganham ou perdem força, comportamento por canal, padrões de abastecimento e sinais de demanda. Quando essas informações chegam ao planejamento de coleção, o produto deixa de depender exclusivamente de intuição e passa a dialogar com evidências mais concretas.

Yuri Gricheno, CEO da **Insider**, traz essa integração para o contexto de uma marca digital que cresceu apoiada em produto, dados e operação. Para ele, a tecnologia reduz atrito e dá previsibilidade em uma cadeia que envolve desenvolvimento, fornecedores, planejamento, produção e operação. A empresa precisa saber o que produzir, em que volume, com qual prioridade, em qual canal, com qual disponibilidade e com qual impacto na experiência do cliente. Quando Yuri afirma que “produto impacta retenção” e que “operação impacta experiência”, ele mostra que o produto não termina na criação. Ele continua influenciando recompra, percepção de valor, atendimento, logística e crescimento.

Essa conexão entre produto e retenção é decisiva. Uma marca pode adquirir consumidores com mídia, conteúdo ou canais, mas a continuidade da relação depende da entrega. Se o produto não confirma a promessa, a recompra se fragiliza. Se a disponibilidade falha, a experiência se rompe. Se o sortimento não acompanha comportamento, a marca perde relevância. Se a operação não sustenta a entrega, a percepção construída na comunicação se desfaz. O produto, nesse sentido, não é apenas o que a marca vende; é uma das principais formas pelas quais ela prova sua consistência.

**“O ponto não é utilizar a ferramenta A ou B.
É como eu consigo estar conectado,
como elas se falam para que gerem
também as informações necessárias.”**

Matheus Fagundes

A tecnologia também muda a forma como o produto é apresentado ao consumidor. **Ian Borges**, cofundador e CEO da **metaKosmos**, observa que, em moda e beleza, a decisão de compra é visual, pessoal e emocional. A página tradicional pode informar, mas nem sempre convence. O consumidor ainda se pergunta se aquela roupa ficará bem, se a cor combina, se o tamanho corresponde à expectativa, se o produto faz sentido para sua rotina. Ao afirmar que o *immersive commerce* reduz a distância entre imaginar e experimentar, Ian mostra que a infraestrutura do produto não termina no desenvolvimento. Ela avança para a forma como a peça é vista, testada e compreendida no ambiente digital.

Essa camada visual é especialmente relevante porque produto e experiência se tornaram inseparáveis. Um visualizador 3D, um provador virtual ou uma aplicação de realidade aumentada não mudam apenas a interface. Mudam a relação entre consumidor e produto. O ponto, para Ian, não é fazer a tecnologia ocupar o lugar do desejo, mas atuar sobre a confiança que permite transformar interesse em decisão. Experiências imersivas podem funcionar como infraestrutura de conversão justamente porque não criam valor sozinhas; ajudam o consumidor a perceber melhor o valor daquilo que está considerando comprar.

Na Popgen, Eduardo Torres leva essa discussão para a produção de conteúdo que envolve o produto. Uma coleção já não precisa apenas ser fotografada; precisa ser traduzida em imagens, recortes, ambientações, descrições, variações e testes capazes de circular por diferentes canais e momentos da jornada. Quando afirma que “conteúdo virou infraestrutura de crescimento”, Eduardo desloca a imagem de produto para uma camada operacional. A forma como a peça é apresentada, contextualizada, adaptada e atualizada influencia velocidade comercial, eficiência e competitividade.

Essa leitura aproxima Popgen, metaKosmos, Audaces, Aramis e Insider. No olhar de Matheus, o produto precisa nascer de uma cadeia mais integrada. Para Simone, precisa ser planejado com dados, *PLM*, IA e sortimento inteligente. Para Yuri, precisa se conectar à operação, retenção e experiência. Na perspectiva de Ian, precisa ser visualizado e experimentado digitalmente para reduzir dúvida. E para Eduardo, precisa ser transformado em ativos visuais capazes de alimentar canais em escala. O produto deixou de existir apenas como peça física. Passou a circular como dado, imagem, experiência, conteúdo, sinal de intenção e prova de valor.



YURI GRICHENO
CEO da Insider

"Branding impacta performance, produto impacta retenção, operação impacta experiência e tecnologia conecta tudo isso."

“Interações em 3D, realidade aumentada e provedores virtuais geram um dado de intenção em uma camada muito mais rica.”

Ian Borges

Essa expansão também impacta a leitura de margem. **Gabriel Marques**, fundador da **Solomon**, lembra que, em moda, a margem real só aparece depois que a operação inteira se manifesta, inclusive com devoluções e cancelamentos. Essa observação recoloca o produto dentro de uma conta mais ampla. Um SKU pode vender bem, mas gerar alta devolução. Pode performar em mídia, mas comprometer margem. Pode atrair cliente novo, mas não gerar recompra. Pode ter boa saída em um canal e desempenho frágil em outro. Sem leitura integrada de dados, a empresa não entende completamente o papel de cada produto no crescimento.

Julia Laky Cruz, cofundadora da **Evolu-e**, reforça essa necessidade nos *marketplaces*. A decisão sobre o que vender em cada plataforma não pode ser apenas comercial; envolve portfólio, canal, rentabilidade por SKU e a composição econômica da venda, da exposição ao *fulfillment*. Quando Julia afirma que a complexidade do *marketplace* é a de uma empresa inteira em uma única área, o produto aparece como um elemento que precisa ser

gerido por margem, algoritmo, logística e estratégia de canal.

Essa discussão mostra que o produto contemporâneo é menos isolado do que parecia. Ele participa da construção de marca, da experiência, da margem, da retenção, da operação e dos dados. Um produto forte não é apenas aquele que vende no lançamento. É aquele que sustenta recompra, reduz fricção, confirma a promessa da marca, funciona na cadeia, performa com margem, gera conteúdo, se adapta ao canal e retroalimenta aprendizado.

Matheus Fagundes sintetiza esse movimento ao afirmar que o ponto não é usar a ferramenta A ou B, mas entender “como elas se falam” para gerar as informações necessárias. Essa frase talvez seja uma das chaves do capítulo. O produto entrou na era da infraestrutura porque seu valor depende cada vez mais da conexão entre ferramentas, áreas e decisões. A criação precisa conversar com a produção. A produção precisa conversar com o varejo. O varejo precisa conversar com o consumidor. O comportamento do consumidor precisa voltar para a criação.

“Produto impacta retenção, operação impacta experiência e tecnologia conecta tudo isso.”

Yuri Gricheno

Quando esse ciclo se fecha, a empresa aprende com mais velocidade. Quando não se fecha, cada área trabalha com uma versão incompleta da realidade. O estilo cria sem retorno suficiente da ponta. A operação planeja sem leitura refinada de demanda. A mídia investe sem considerar ruptura ou devolução. O *marketplace* vende sem clareza de margem. O conteúdo escala sem curadoria. A experiência digital mostra produto, mas não reduz dúvida. A marca parece ativa, mas sua cadeia continua pouco inteligente.

A infraestrutura do produto também tem uma dimensão de desperdício. Amostras físicas em excesso, retrabalho, erros de comunicação, baixa precisão no desenvolvimento, produção desalinhada e decisões tardias geram custo, tempo e impacto ambiental. Tecnologias como 3D, *PLM*, IA, modelagem digital e visualização podem ajudar a reduzir parte desses desperdícios, mas apenas quando entram em fluxos integrados. Uma ferramenta isolada pode melhorar uma etapa; uma arquitetura integrada pode mudar o ciclo.

O consumidor talvez nunca saiba que uma ficha técnica foi estruturada por um *PLM* inteligente, que uma modelagem foi ajustada digitalmente,

que um sortimento foi definido com apoio de *machine learning*, que um *asset* visual foi produzido com IA ou que um provador virtual reduziu sua dúvida antes da compra. Mas ele sente o resultado quando o produto chega com mais coerência, quando a experiência informa melhor, quando a entrega funciona, quando a recomendação faz sentido e quando a marca parece responder mais rapidamente ao seu comportamento.

Por isso, o produto também entrou na era da infraestrutura. Não porque tenha deixado de ser desejo, criação ou materialidade, mas porque passou a depender de sistemas, dados, processos, imagens, canais e aprendizados que ampliam sua capacidade de chegar ao consumidor certo, no momento certo, com a experiência certa e a margem certa.

A moda continuará sendo feita de olhar, repertório e sensibilidade. Mas, no varejo que se forma agora, essas dimensões terão mais força quando forem sustentadas por uma cadeia capaz de aprender, integrar e responder. O produto que chega à ponta será cada vez mais o resultado visível de uma inteligência invisível construída antes dele.

O gargalo não é ferramenta. É cultura, integração e decisão

A tecnologia só muda o varejo quando deixa de ser uma camada adicionada ao negócio e passa a reorganizar a forma como times, áreas e lideranças decidem, aprendem e executam.

O próximo ciclo do varejo de moda não será liderado simplesmente por empresas que adotam mais tecnologia. A diferença estará nas organizações capazes de transformar tecnologia em cultura de decisão. Essa distinção é importante porque implementar ferramentas é uma etapa; reorganizar a empresa a partir delas é outra. Uma operação pode contratar plataformas, ativar IA, melhorar *dashboards*, lançar *app*, operar *marketplace*, testar realidade aumentada e automatizar processos sem, necessariamente, mudar a forma como decide, aprende e executa. Quando isso acontece, a inovação fica pontual. Não vira infraestrutura.

Simone Pittner, CTO da **Aramis Inc.**, formula esse desafio de forma direta ao dizer que “IA sem mudança cultural vira só automação pontual”. A frase ajuda a separar adoção de transformação. Uma empresa pode usar inteligência artificial para acelerar tarefas, mas continuar operando em silos, com dados pouco confiáveis, decisões centralizadas e processos pouco integrados. Nesse caso, a tecnologia melhora uma etapa, mas não muda a lógica do negócio. Para Simone, a transformação passa por formar talentos, desenvolver *squads*, criar núcleos de inovação, ampliar o uso de dados e IA aplicada ao varejo de moda e disseminar uma mentalidade capaz de conectar tecnologia, cultura e operação.

Esse ponto desloca a tecnologia para um campo mais difícil do que o da implementação. Ferramentas podem ser contratadas. Cultura precisa ser construída. Uma empresa pode ter sistemas avançados e continuar tomando decisões em áreas isoladas. Pode ter dados e seguir debatendo números conflitantes. Pode ter CRM e continuar falando com todos da mesma forma. Pode usar IA e continuar presa a tarefas periféricas. Pode abrir canais e seguir sem visão única de estoque, cliente e margem. O gargalo, nesse caso, não está na falta de tecnologia disponível, mas na incapacidade de transformar tecnologia em modo de operação.

Nasser Silveira, head de sales da **Wake**, descreve esse risco ao falar das empresas que cresceram acumulando soluções pontuais. Para ele, o varejo viveu por muito tempo a lógica de “crescer primeiro, organizar depois”, sustentando a operação “no braço” enquanto o volume permitia. O problema é que, ao adicionar ferramentas para resolver dores isoladas, muitas empresas criam uma arquitetura frágil, cara e difícil de escalar. “Complexidade não se resolve com mais ferramentas, mas com arquitetura”, afirma. A frase desloca a discussão do *stack* tecnológico para a forma como as partes se conectam.

A diferença aparece quando Nasser compara empresas que constroem uma base preparada para crescimento com aquelas que operam por remendos. “As empresas que apenas acumulam camadas acabam criando uma operação dependente de exceções. E operação baseada em exceção não escala”, afirma. O problema não é apenas operacional. É cultural. Uma organização que se acostuma a corrigir manualmente, contornar falhas, duplicar processos e depender de planilhas pode até responder a problemas pontuais, mas não cria um sistema de aprendizado. Em determinado volume, cada nova exceção aumenta a dependência de esforço humano e diminui a capacidade de crescer com consistência.

Essa leitura conversa diretamente com a experiência da **Insider**. **Yuri Gricheno**, CEO da marca, afirma que o mercado mudou de uma lógica de crescimento a qualquer custo para um cenário em que eficiência, margem, previsibilidade e sustentabilidade operacional se tornaram centrais. Para ele, escala saudável significa “construir estrutura antes do problema aparecer”. A frase inverte o impulso comum de muitas empresas: corrigir apenas quando a dor se torna visível. Em operações mais maduras, a liderança tenta antecipar gargalos, padronizar processos, integrar áreas e investir em tecnologia operacional antes que a complexidade comprometa a experiência.

A leitura de Yuri reforça que *branding*, produto, operação, mídia, estoque, atendimento e experiência já não podem ser tratados como frentes paralelas. Quando cada área otimiza apenas sua própria métrica, a marca perde coerência. Quando essas dimensões se conectam, tecnologia deixa de ser suporte e passa a funcionar como infraestrutura de integração.

Gabriel Marques, fundador da **Solomon**, leva essa discussão para a tomada de decisão. Em sua leitura, existem marcas que usam dados para explicar o passado e outras que usam dados “para montar o próximo tri”. A diferença parece simples, mas muda a função da inteligência dentro da empresa. No primeiro caso, os dados servem para justificar resultados depois que eles aconteceram. No segundo, ajudam a formular hipóteses, priorizar testes e orientar ações futuras. A maturidade não está apenas em medir mais, mas em transformar a medição em ciclo de aprendizado.

Essa mudança exige confiança. Gabriel mostra que, quando plataformas, canais e ferramentas não chegam a uma leitura comum do resultado, a decisão passa a disputar versões do número antes mesmo de discutir estratégia. A cultura de decisão fica bloqueada por uma infraestrutura analítica frágil: o time gasta energia tentando reconciliar indicadores, enquanto deveria estar formulando hipóteses, priorizando testes e ajustando rota.

A imagem proposta por Gabriel é relevante porque mostra que automação não significa ausência de liderança. Significa criar condições para que o time decida melhor, mais rápido e com menos ruído. Uma empresa que recebe alertas confiáveis sobre mídia, estoque, margem e comportamento não elimina a necessidade de julgamento humano. Ela reduz o tempo gasto com diagnóstico básico e libera energia para decisões mais estratégicas. Essa lógica se aproxima da visão de Simone sobre IA como ampliação do humano, não substituição.

“Complexidade não se resolve com mais ferramentas, mas com arquitetura.”

Nasser Silveira

A **Evolu-e** mostra como a ausência dessa cultura de decisão aparece em *marketplaces*. **Julia Laky Cruz**, cofundadora da empresa, afirma que muitas marcas ainda entram nesses canais com uma visão simplista, como se *marketplace* fosse apenas “cadastrar o produto para vender lá e pronto”. Mas, na prática, “a complexidade do *marketplace* é a de uma empresa inteira em uma única área”. É preciso dominar cadastro, precificação, atendimento, logística, mídia, margem, conciliação e pós-venda. Quando a empresa não entende essa complexidade, ela não terceiriza apenas um canal; terceiriza parte da inteligência sobre seu próprio crescimento.

Essa leitura se torna mais crítica quando Julia fala de margem. Na *Evolu-e*, nenhum produto é cadastrado sem uma visão completa da composição econômica da venda, considerando custos de canal, mídia, entrega, embalagem e operação. A decisão de vender em *marketplace* precisa ser uma decisão de portfólio, margem e estratégia, não apenas de presença. Quando Julia observa que muitas empresas operam sem visibilidade real de rentabilidade por SKU, ela aponta para um problema de gestão, não apenas de canal. A empresa vende, mas não sabe exatamente o que aquela venda representa para o negócio. Cresce, mas não necessariamente aprende.

Matheus Fagundes, presidente global da **Audaces**, traz essa discussão para a cadeia de criação e produção. Para ele, falar apenas em digitalização já é insuficiente. A digitalização “hoje aparece como algo até um pouco do passado”, algo que deveria ser

básico. O desafio atual está na integração: “o ponto não é utilizar a ferramenta A ou B; é como eu consigo estar conectado, como elas se falam para que gerem também as informações necessárias”. A frase desloca a tecnologia da etapa para o fluxo. Não basta ter *PLM*, 3D, modelagem digital ou sistemas de produção se essas ferramentas não conversam entre si e não retroalimentam a tomada de decisão.

Esse ponto reforça a ideia de que o gargalo não é apenas técnico. Em muitos negócios, as ferramentas existem, mas os processos continuam fragmentados. A criação não recebe retorno suficiente da ponta. A produção trabalha com informações incompletas. O varejo reage tarde ao comportamento do consumidor. O desenvolvimento opera com prazos longos e alto volume de amostras. A integração que Matheus propõe não é apenas entre *softwares*; é entre áreas, tempos e decisões.

Eduardo Torres, cofundador e CMO da **Popgen**, mostra que esse mesmo dilema aparece na produção criativa. A IA pode ampliar a capacidade de produzir *assets* visuais, adaptar campanhas, organizar catálogos e acelerar testes criativos. Mas, para ele, “tecnologia sozinha gera volume genérico. Curadoria gera marca”. A frase é essencial porque mostra que escala sem cultura criativa pode enfraquecer a identidade. Produzir mais imagens, mais variações e mais formatos não significa construir mais valor quando não há direção, repertório e critério. A ferramenta amplia capacidade; a curadoria define sentido.

A observação de Eduardo conversa com Simone quando ela afirma que a IA deve potencializar o humano e desaparecer na experiência. Também conversa com **Ian Borges**, cofundador e CEO da **metaKosmos**, quando ele diferencia ativações imersivas pontuais de adoção estrutural. Para Ian, grandes empresas não escalam aposta; elas escalam o que conseguem medir. Isso significa que realidade aumentada, 3D e provedores virtuais deixam de ser apenas inovação quando entram na lógica de *ROI*, integração com *e-commerce*, dados, *CRM*, experiência e venda. A ativação pontual pode gerar lembrança. A adoção estrutural gera vantagem.

Ian também alerta para o risco de tratar experiência imersiva como espetáculo vazio. Projetos que geram PR, mas não se conectam a dados, *CRM*, *e-commerce* ou venda, tendem a produzir impacto sem aprendizado. A diferença entre gerar *wow* e gerar distração está na capacidade de mover algum indicador relevante: atenção, consideração, conversão, retenção ou dados. Essa leitura vale para qualquer tecnologia do varejo. Quando não há estratégia, integração e medição, a inovação pode impressionar, mas dificilmente transforma a operação.

O ponto comum entre essas fontes é que tecnologia só muda o varejo quando muda a forma como a empresa trabalha. Simone fala de cultura e IA aplicada ao negócio. Nasser fala de arquitetura em vez de camadas. Yuri fala de estrutura antes do problema aparecer. Gabriel fala de dados que deixam de explicar apenas o passado e passam a orientar o próximo movimento. Julia fala de *marketplace* como operação completa e não como canal simples. Matheus fala de ferramentas que precisam conversar. Eduardo fala de curadoria como condição para escala criativa. Ian fala de medir e integrar para transformar experiência em vantagem.

Essa convergência mostra que liderança se torna decisiva, mas não como figura centralizadora. O papel da liderança é criar condições para que tecnologia, dados, operação, criação, produto e experiência

deixem de operar como frentes desconectadas. É traduzir inovação em problema real de negócio. É evitar que o *hype* defina prioridades. É proteger a coerência quando o mercado pressiona por atalhos. É construir cultura para que ferramentas sejam usadas com intenção.

O gargalo não é ferramenta porque o mercado já tem mais tecnologia disponível do que capacidade de absorção estratégica. A questão passa a ser o que a empresa consegue fazer com essa tecnologia. Consegue transformar dados em confiança? IA em produtividade? Canal em margem? Produto em aprendizado? Experiência em relacionamento? Conteúdo em consistência? Estoque em disponibilidade? *CRM* em recorrência? Se não consegue, a ferramenta apenas adiciona uma nova camada a um sistema que continua fragmentado.

O próximo ciclo do varejo de moda tende a premiar menos quem anuncia tecnologia primeiro e mais quem consegue incorporá-la de forma invisível, contínua e coerente ao funcionamento do negócio. A vantagem não estará apenas na solução contratada, mas na cultura que permite usá-la bem. Não estará apenas na inovação implementada, mas na integração que ela produz. Não estará apenas no dado disponível, mas na decisão que ele sustenta.

Tecnologia, nesse contexto, deixa de ser uma resposta pronta e passa a ser uma disciplina de organização. Ela exige arquitetura, governança, repertório, educação, integração e liderança. Exige que a empresa aprenda a conectar o que antes estava separado. Exige que o crescimento deixe de depender de remendos e passe a se apoiar em sistemas.

Por isso, o gargalo não é ferramenta. É cultura, integração e decisão. Porque, no novo varejo de moda, a tecnologia que realmente importa não é aquela que a empresa apenas adota. É aquela que muda sua capacidade de entender, escolher e executar.

6 SINAIS DE QUE A INFRAESTRUTURA DO VAREJO MUDOU

01 TECNOLOGIA DEIXOU DE SER SUPORTE

A tecnologia passou a participar da estratégia do negócio. Do planejamento de coleção ao *CRM*, da operação à experiência, ela deixou de apenas executar demandas e passou a influenciar como a empresa decide, vende, aprende e entrega valor.

02 CANAL SEM FUNDAÇÃO VIROU RISCO

Abrir *e-commerce*, *app*, *marketplace* ou loja conectada já não basta. Sem estoque integrado, *OMS*, *CRM*, dados confiáveis, logística, margem visível e operação preparada, cada novo canal amplia presença, mas também multiplica atrito.

03 DADOS PRECISAM GERAR CONFIANÇA

O desafio deixou de ser apenas acessar informação. Quando canais, plataformas e áreas mostram números diferentes, o dado perde sua função principal: orientar decisões sobre produto, mídia, estoque, margem, recompra e crescimento.

04 IA PRECISA RESOLVER PROBLEMAS REAIS

A IA começa a gerar valor quando sai do efeito *wow* e entra na rotina: previsão de demanda, sortimento, *PLM*, *CRM*, produção criativa, personalização, provadores virtuais e decisões assistidas.

05 EXPERIÊNCIA PASSOU A DEPENDER DE ARQUITETURA

O consumidor não separa loja, *app*, *e-commerce*, *CRM*, vendedor, atendimento e pós-venda. A experiência fluida depende de dados integrados, canais conectados, conteúdo atualizado, estoque visível e operação consistente.

06 CULTURA VIROU PARTE DA INFRAESTRUTURA

Ferramentas não transformam empresas sozinhas. Sem governança, integração entre áreas, formação de times e clareza de decisão, tecnologia vira remendo, dado vira ruído, IA vira automação pontual e canal vira complexidade.

O PRÓXIMO CICLO CONTINUARÁ PREMIANDO MARCAS DESEJADAS, MAS A VANTAGEM ESTARÁ NAS QUE TRANSFORMAREM TECNOLOGIA EM DECISÃO, DADOS EM CONFIANÇA, IA EM UTILIDADE, EXPERIÊNCIA EM SISTEMA E CRESCIMENTO EM ESCALA SUSTENTÁVEL.

VOZES EM PROFUNDIDADE

Escala sem perder eficiência, experiência e margem



A trajetória recente da **Insider** ajuda a observar uma marca digital que passou da fase de crescimento acelerado para uma etapa mais sofisticada de escala, governança, expansão de portfólio, fortalecimento de produto e teste de presença física. Movimentos como a ampliação de categorias e a *pop-up* no Morumbi Shopping, em São Paulo, dão contexto à conversa com **Yuri Gricheno**, CEO da **Insider**, sem deslocar o foco da entrevista: tecnologia, dados, operação, margem, integração entre áreas, *omnichannel* e adaptação. As respostas foram editadas de forma leve, com foco em clareza e fluidez, mantendo o conteúdo central da conversa.

À frente da **Insider**, **Yuri** descreve o desafio de forma direta: quando uma empresa cresce rápido, “o principal desafio deixa de ser só vender mais e passa a ser escalar sem perder eficiência, experiência e margem”. A frase sintetiza o ponto de partida desta conversa. No novo varejo de moda, crescimento depende menos de uma frente isolada e mais da capacidade de integrar áreas que, durante muito tempo, puderam operar de forma separada.



YURI GRICHENO
CEO da Insider

Em uma marca digital que cresceu rapidamente como a Insider, qual é o papel da tecnologia na operação?

Quando uma empresa cresce rápido, o principal desafio deixa de ser só vender mais e passa a ser escalar sem perder eficiência, experiência e margem. Para isso, a infraestrutura precisa ser pensada de forma integrada desde cedo.

Na Insider, tecnologia conecta operação, logística, estoque, mídia, atendimento e produto. Isso permite tomar decisões mais rápidas, reduzir fricção e evitar que cada área opere com uma visão diferente do negócio.

Quando a operação multiplica de tamanho, não dá para depender de controles manuais. Tecnologia deixa de ser suporte e passa a ser parte central da operação.

Onde aparecem as maiores ineficiências em empresas digitais de moda?

Um dos principais pontos está na integração de dados e na tomada de decisão operacional. Muitas empresas crescem com estruturas fragmentadas: mídia olha uma coisa, operação olha outra, produto olha outra. Isso dificulta enxergar a jornada completa do cliente e entender o impacto real de cada decisão.

Outro gargalo está no planejamento de demanda e na gestão de estoque. Se a marca não consegue antecipar comportamento de compra, ajustar sortimento e acompanhar disponibilidade com velocidade, ela perde eficiência e prejudica a experiência. Em moda, produto, estoque, mídia e operação precisam estar muito conectados.

O movimento recente da **Insider** reforça essa leitura de escala. A entrada no varejo físico, a ampliação de portfólio e a especialização de estruturas internas mostram uma marca nascida digitalmente passando a operar com mais camadas de complexidade. Esse contexto não altera a essência, mas ajuda a entender por que temas como governança, integração, dados e *omnichannel* se tornam mais relevantes à medida que a empresa cresce.

Como os dados entram nas decisões de produto, sortimento e operação?

Praticamente todas as decisões relevantes passam por dados. Eles ajudam a entender comportamento de compra e recompra, identificar oportunidades de novos produtos, ajustar sortimento, melhorar eficiência logística e alocar mídia de forma mais inteligente.

Mas o mais importante não é apenas ter dados. É conseguir transformar isso em decisão prática e rápida. A vantagem está em conectar a jornada inteira do cliente para gerar aprendizado contínuo. Produto, mídia, estoque, atendimento e operação precisam conversar, porque uma decisão em uma área impacta todas as outras.

O que muda quando uma marca digital começa a avançar para o varejo físico?

A complexidade aumenta. Ao avançar para o varejo físico, é preciso integrar estoque, logística, experiência, *CRM*, operação de loja e canais digitais. O desafio deixa de ser vender online e passa a ser construir uma experiência realmente *omnichannel*.

O consumidor não quer sentir a estrutura interna da empresa. Ele espera continuidade. Pode conhecer a marca no digital, comprar em outro canal, visitar uma loja, voltar para o *app* e ser reconhecido ao longo dessa jornada. Para isso acontecer, a empresa precisa operar de forma integrada.

Como a Insider enxerga a relação entre branding, performance, produto e operação?

Essas áreas não podem operar separadas. *Branding* impacta performance, produto impacta retenção, operação impacta experiência e tecnologia conecta tudo isso.

Quando o produto entrega bem, ele ajuda na recompra. Quando a operação funciona, ela fortalece a experiência. Quando a mídia está conectada ao estoque e ao comportamento do cliente, ela gera crescimento mais saudável. O desafio é fazer com que todas essas frentes trabalhem com a mesma visão de negócio.

Qual é o papel da IA nesse processo?

A IA tende a gerar valor em eficiência operacional e inteligência de decisão. Pode ajudar em previsão de demanda, gestão de estoque, personalização, atendimento, produtividade interna e aceleração de análises.

Mas ela precisa estar conectada a problemas reais. IA não pode ser apenas discurso. Ela precisa ajudar a empresa a decidir melhor, reduzir desperdício, responder mais rápido e melhorar a experiência do cliente.

O que significa escalar de forma saudável hoje?

O mercado mudou. Durante um tempo, houve muito foco em crescimento a qualquer custo. Hoje, eficiência, margem, previsibilidade e sustentabilidade operacional se tornaram centrais.

“O mais importante não é apenas ter dados. É conseguir transformar isso em decisão prática e rápida.”

Escalar de forma saudável significa construir estrutura antes do problema aparecer. Significa antecipar gargalos, padronizar processos, integrar áreas e investir cedo em tecnologia operacional. Se a empresa espera o problema ficar grande para resolver, a complexidade já pode ter comprometido margem, experiência e velocidade.

Que competência será mais importante para o varejo nos próximos anos?

A capacidade de adaptação. Tecnologia, operação, dados e velocidade de resposta estarão cada vez menos separados. As marcas que conseguirem aprender rápido, ajustar rota e integrar suas áreas terão mais condições de crescer com consistência.

No fim, tecnologia é importante porque permite que a empresa entenda melhor o consumidor, decida melhor e execute melhor. Crescimento sustentável depende dessa capacidade de conectar tudo.

VOZES EM PROFUNDIDADE

Do desenho à ponta: a tecnologia que encurta o caminho do produto



A conversa sobre tecnologia no varejo costuma se concentrar na ponta mais visível da operação: *e-commerce*, *CRM*, mídia, dados, loja, *app*, *marketplace* e experiência digital. **Matheus Fagundes**, presidente global da **Audaces**, desloca essa discussão para uma camada anterior, mas decisiva: o modo como a moda cria, desenvolve, prototipa, aprova, produz e conecta informações ao longo do ciclo de vida do produto.

Sua leitura amplia a tese desta edição porque mostra que a infraestrutura invisível do novo varejo não começa apenas no momento da venda. Ela também está no *PLM*, no 3D, na modelagem digital, na redução de amostras, nas fichas técnicas, na integração entre áreas e na capacidade de fazer o aprendizado do consumidor voltar para a criação.

Com atuação ligada à digitalização da cadeia de moda, Matheus observa que o setor já avançou em algumas frentes, mas ainda convive com gargalos relevantes de adoção, integração, comunicação e tempo de desenvolvimento. A seguir, a entrevista aprofunda como a tecnologia pode aproximar criação, produção, varejo e consumidor final.

MATHEUS FAGUNDES

**Presidente global
da Audaces**



Em que estágio está a digitalização da moda?

A tecnologia teve ondas diferentes dentro do setor. Em alguns momentos, a digitalização apareceu muito concentrada em *e-commerce*, canais de venda e relacionamento com o consumidor. Isso avançou bastante, mas ainda existem muitas empresas tradicionais que não utilizam plenamente ferramentas que poderiam ajudar na gestão do ciclo de produto.

O *PLM*, por exemplo, existe há muito tempo, mas ainda é pouco utilizado por muitas empresas do setor. Isso mostra que a digitalização da moda não está apenas na venda. Ela também está na forma como a empresa organiza desenvolvimento, criação, produção, informação e integração entre áreas.

Hoje, falar apenas em digitalização já é pouco. A digitalização deveria ser algo básico. O movimento mais importante agora é a integração: entender como as ferramentas se conectam e como os dados circulam entre criação, desenvolvimento, produção, varejo e consumidor final.

Qual é o principal gargalo da cadeia de desenvolvimento de produto?

Um dos grandes gargalos está no tempo de *go to market*. Do desenvolvimento até o consumidor final, uma peça pode levar muito tempo para chegar ao mercado. Em empresas mais organizadas, esse ciclo já é menor, mas ainda existe uma distância grande entre o momento em que o produto começa a ser desenvolvido e o momento em que ele chega à ponta.

Em um mercado que muda cada vez mais rápido, esse tempo cria distância entre a marca e o consumidor. A empresa pode chegar ao mercado com uma coleção, um produto ou uma proposta que já não conversa da mesma forma com o comportamento daquele momento.

Também existe um volume grande de amostras, aprovações, retrabalho, mão de obra e erros de comunicação entre áreas. A tecnologia pode ajudar a tornar esse processo mais assertivo antes mesmo de a peça física existir.

Como tecnologias como 3D, *PLM* e modelagem digital mudam esse processo?

Essas tecnologias ajudam a reduzir desperdício, acelerar decisões e melhorar a comunicação entre áreas. O 3D, por exemplo, evoluiu muito e ficou mais acessível com integrações ao 2D. Ele permite visualizar melhor o produto, testar alternativas, reduzir a necessidade de amostras físicas e apoiar aprovações com mais precisão.

O *PLM* também é importante porque ajuda a organizar as informações do produto ao longo do ciclo. Quando ficha técnica, desenvolvimento, modelagem, materiais e etapas de produção estão mais conectados, a empresa reduz erros e ganha mais previsibilidade.

Mas o ponto não é simplesmente utilizar uma ferramenta específica. O ponto é como essas ferramentas se falam para gerar as informações necessárias. Se cada ferramenta fica isolada, a empresa digitaliza etapas, mas não transforma o ciclo. O ganho real aparece quando as informações se conectam.

Por que integração é mais importante do que adoção isolada de ferramentas?

Porque a moda depende de um ciclo completo. A criação precisa conversar com a produção. A produção precisa conversar com o varejo. O varejo precisa conversar com o consumidor. E o comportamento do consumidor precisa voltar para a criação.

Quando esse ciclo não se fecha, cada área trabalha com uma visão incompleta. O desenvolvimento não recebe retorno suficiente da ponta, a produção opera com informações fragmentadas e a marca perde velocidade de resposta. A integração permite que o aprendizado circule.

Não é usar a ferramenta A ou B. É entender como elas se conectam, como elas se falam e como geram informações úteis para a tomada de decisão. Esse é o ponto mais importante.

Onde a tecnologia gera mais impacto em desperdício e eficiência?

Ela gera impacto em várias etapas. No desenvolvimento, pode reduzir o volume de amostras físicas. Na modelagem e na prototipagem, pode ajudar a visualizar melhor o produto antes da produção. Na comunicação entre áreas, pode reduzir erros que geram retrabalho. Na produção, pode trazer mais precisão para decisões de corte, encaixe, materiais e processos.

Quando o processo é muito manual ou fragmentado, a empresa gasta mais tempo, mais matéria-prima e mais energia para chegar ao produto final. A tecnologia ajuda a tornar esse caminho mais assertivo. Não significa eliminar o olhar humano ou a criação, mas dar mais informação e precisão para que as decisões sejam melhores.

“O movimento hoje não é só uma questão de transformação digital, mas também de integração.”

Como a IA entra nessa transformação?

A IA já começa a impactar criação, interação com o cliente, experiências de visualização, redução de tempo, redução de desperdício e custo de coleção. Ela pode sugerir caminhos, apoiar decisões e acelerar processos.

Mas não basta a tecnologia em si. É preciso ajudar o mercado a utilizar. A velocidade de evolução é muito alta, e todos ainda estão aprendendo como aplicar essas soluções de forma útil dentro dos processos reais da moda.

A IA pode ser uma assistente importante, cruzando informações, sugerindo ações e apoiando decisões ao longo do fluxo. Mas, para isso acontecer, as informações precisam estar organizadas e integradas. Sem base, a inteligência não consegue gerar todo o valor que poderia.

Como essa infraestrutura anterior à venda impacta o consumidor final?

Mesmo que o consumidor não veja essas tecnologias, ele sente os efeitos. Quando o desenvolvimento é mais integrado, a marca consegue responder melhor ao mercado, reduzir erros, chegar mais rápido, melhorar a qualidade da informação sobre produto e criar experiências mais coerentes.

A peça que chega à loja ou ao *e-commerce* não é apenas resultado de uma ideia criativa. Ela carrega todo o processo anterior: modelagem, ficha técnica, prototipagem, aprovação, produção, dados e comunicação entre áreas. Se esse processo é mais inteligente, o produto chega melhor à ponta.

Esse impacto também aparece na experiência digital. Quando a empresa tem informações melhores sobre produto, consegue comunicar melhor, vender melhor e conectar o consumidor com mais precisão ao que está sendo oferecido.

O que ainda trava a adoção tecnológica na moda?

Uma parte do desafio é cultural. Muitas empresas ainda olham para tecnologia como algo separado da rotina de criação, desenvolvimento ou produção. Em alguns casos, a adoção acontece quando existe uma dor muito clara, mas não necessariamente dentro de uma visão integrada.

Também existe uma questão de educação. Não basta oferecer tecnologia; é preciso ajudar as empresas a entenderem como usar, como integrar ao processo e como transformar aquilo em resultado. O setor está evoluindo, mas ainda há um caminho importante de formação, adaptação e mudança de mentalidade.

“Não basta a tecnologia em si. É preciso ajudar na utilização, porque todo mundo ainda está no início.”

O que a moda precisa entender sobre tecnologia nos próximos anos?

A tecnologia precisa ser vista como parte da cadeia inteira, não apenas como ferramenta de venda. O futuro está na integração entre criação, produção, varejo e consumidor final.

O desafio não é escolher uma tecnologia isolada. É construir uma arquitetura em que as ferramentas conversem, gerem dados úteis e ajudem as empresas a decidir melhor. Quando isso acontece, a moda ganha velocidade, reduz desperdício e se aproxima mais do comportamento real do consumidor.

A tecnologia não tira a importância da criação. Ela dá mais condição para que a criação chegue melhor ao mercado, com menos desperdício, mais precisão e mais conexão com o consumidor.

O QUE SUSTENTA O NOVO VAREJO QUANDO TUDO PRECISA SE CONECTAR



Tecnologia deixou de ser apenas bastidor técnico. No novo varejo de moda, vantagem competitiva depende da capacidade de conectar ferramentas, dados, produto, operação, experiência e cultura em uma mesma arquitetura de decisão.



01

Ferramenta <-> Cultura

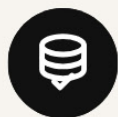
Adotar tecnologia é mais simples do que transformar a forma como a empresa decide. Ferramentas só mudam o negócio quando vêm acompanhadas de cultura, governança e uso com intenção.



02

Canal <-> Fundação

Abrir canais amplia presença, mas também pode multiplicar atrito. E-commerce, app, marketplace e loja só geram valor quando estoque, dados, logística, margem e CRM funcionam juntos.



03

Dados <-> Confiança

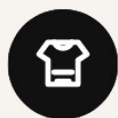
Ter dados deixou de ser suficiente. A vantagem está em transformar números dispersos em uma leitura confiável para decidir sobre produto, mídia, estoque, margem e crescimento.



04

IA <-> Utilidade

A IA deixa de ser promessa quando resolve problemas reais: reduz fricção, melhora previsão, acelera análises, personaliza relações e apoia decisões operacionais concretas.



05

Produto <-> Sistema

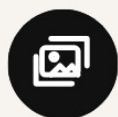
Produto já não é apenas coleção. Desenvolvimento, produção, venda, experiência e comportamento do consumidor precisam retroalimentar um mesmo ciclo de aprendizado.



06

Experiência <-> Integração

A experiência que parece simples na ponta depende de integração complexa no bastidor: loja, app, vendedor, CRM, e-commerce, conteúdo, atendimento e pós-venda.



07

Conteúdo <-> Escala

Marcas precisam produzir mais assets, para mais canais, em menos tempo. Escala só vira vantagem quando preserva curadoria, identidade e consistência estética.



08

Crescimento <-> Margem

Vender mais não significa crescer melhor. Crescimento sustentável exige leitura completa de devolução, CAC, LTV, logística, rentabilidade por SKU e margem real.



O novo varejo não escolhe apenas um lado.

Ele conecta tecnologia, dados, produto, operação, experiência e cultura com times capazes de transformar infraestrutura em vantagem duradoura.

O NOVO VAREJO SE CONSTRÓI POR DENTRO

Tecnologia, dados, produto, operação, criação e experiência só se tornam vantagem quando deixam de operar como frentes isoladas e passam a sustentar uma mesma arquitetura de crescimento.

Ao longo desta edição, a tecnologia apareceu menos como uma área isolada e mais como uma arquitetura de integração. Ela continua visível em plataformas, sistemas, aplicativos, provedores virtuais, *dashboards*, ferramentas de IA, *marketplaces*, visualizadores 3D, automações e experiências digitais. Mas o que sustenta seu valor nasce antes e continua depois dessas aplicações. Nasce na forma como a empresa organiza dados, governa informação, desenvolve produto, integra canais, mede margem, forma times, personaliza relacionamento, cria conteúdo, planeja estoque, usa IA, reduz fricção e transforma aprendizado em decisão.

Essa infraestrutura não é apenas técnica. Ela é operacional, cultural, criativa, comercial e humana. Quando **Simone Pittner**, CTO da **Aramis Inc.**, afirma que tecnologia deixou de ser suporte ao participar “da construção da estratégia do negócio, e não apenas da execução”, ela aponta para uma mudança que atravessa toda a edição: tecnologia passa a fazer parte da forma como a empresa pensa. Na Aramis Inc., isso aparece do planejamento de coleção à experiência em loja, do CRM à gestão de pessoas, dos canais digitais ao Centro de Distribuição, com *squads* multidisciplinares e uma visão em que tecnologia é “competência distribuída” na construção de valor.

A leitura de Simone ajuda a entender por que infraestrutura não pode ser reduzida a ferramenta. Uma empresa pode ter sistemas, mas continuar decidindo em silos. Pode ter dados, mas não confiar neles. Pode ter IA, mas não mudar sua cultura.

Pode ter *app*, loja, *e-commerce* e *marketplace*, mas não entregar continuidade. A transformação só ganha densidade quando a tecnologia deixa de ser uma camada adicionada ao negócio e passa a reorganizar a forma como áreas diferentes aprendem e executam juntas.

Yuri Gricheno, CEO da **Insider**, reforça essa lógica a partir de outro ponto de partida. Em uma marca nascida digitalmente, o desafio do crescimento rápido, segundo ele, deixa de ser apenas vender mais e passa a ser “escalar sem perder eficiência, experiência e margem”. A frase resume uma tensão que atravessa todo o novo varejo. Crescer pode ser consequência de mídia, canal, produto e demanda. Escalar exige integração entre operação, logística, estoque, atendimento, produto, mídia e dados. Exige que a empresa construa estrutura antes de o problema aparecer, e não apenas depois que a complexidade se torna visível.

Essa diferença entre crescimento e escala também aparece na visão de **Nasser Silveira**, head de sales da **Wake**. Ao lembrar que muitas marcas cresceram na lógica de “crescer primeiro, organizar depois”, sustentando a operação “no braço”, ele mostra que a infraestrutura invisível do varejo costuma ser testada justamente quando a expansão acelera. Sua frase “complexidade não se resolve com mais ferramentas, mas com arquitetura” sintetiza uma das principais conclusões desta edição. O problema não é ter ou não ter tecnologia, mas fazer com que tecnologia, estoque, *OMS*, *CRM*, loja, *e-commerce*, logística, dados e margem funcionem como um sistema.

A arquitetura de dados importa porque transforma indicadores dispersos em uma leitura comum do negócio. Sem essa base, a empresa pode até medir mais, mas decide pior: aquisição, recompra, devolução, cancelamento, margem, LTV, CAC, sortimento, estoque e comportamento continuam aparecendo como partes separadas de uma mesma história.

A moda torna essa equação ainda mais sensível porque produto, desejo e operação nunca estão completamente separados. Gabriel lembra que, no setor, “a devolução e o cancelamento comem a margem em silêncio”. **Julia Laky Cruz** chega a uma conclusão semelhante nos *marketplaces* ao mostrar que vender nesses canais exige leitura de margem, custos de canal, operação, conciliação e rentabilidade por SKU. Quando ela afirma que “a complexidade do *marketplace* é a de uma empresa inteira em uma única área”, desloca o canal de um território de presença para uma disciplina de gestão. Vender mais não significa crescer melhor quando a empresa não sabe o que cada venda entrega para o negócio.

Essa leitura recoloca a margem no centro da infraestrutura. O canal pode gerar volume, mas também pode esconder fragilidade. O anúncio pode trazer retorno, mas não necessariamente lucro. O *marketplace* pode ampliar alcance, mas também criar dependência. O *app* pode aproximar o cliente, mas só se tiver conexão real com CRM, loja e recorrência. A infraestrutura que importa é aquela que permite enxergar o negócio inteiro, e não apenas a parte mais visível da performance.

Antes da venda, a mesma lógica aparece na cadeia de produto. **Matheus Fagundes**, presidente global da **Audaces**, lembra que o ponto não é usar “a ferramenta A ou B”, mas entender “como elas se falam” para gerar as informações necessárias. A frase é especialmente importante para a moda porque desenvolvimento, modelagem, prototipagem, ficha técnica, produção, varejo e consumidor final ainda podem operar como etapas pouco conectadas. Quando o ciclo não se fecha, a criação não recebe retorno suficiente da ponta, a produção trabalha com informações incompletas e o varejo reage tarde ao comportamento do consumidor.

A contribuição de Matheus mostra que infraestrutura também é cadeia. Não começa apenas no *checkout*, no CRM ou no *e-commerce*. Começa no modo como o produto é pensado, desenvolvido, ajustado, apresentado e retroalimentado pelo mercado. Quando PLM, 3D, modelagem digital, IA e dados se integram, a empresa reduz desperdício, acelera decisões e se aproxima de uma moda mais responsiva. O produto continua sendo desejo, repertório e materialidade, mas passa a depender de uma inteligência invisível que sustenta sua chegada ao consumidor.

Essa inteligência também atravessa a criação de conteúdo. **Eduardo Torres**, cofundador e CMO da **Popgen**, afirma que, quando “conteúdo virou infraestrutura de crescimento”, produzir *assets* visuais em escala deixou de ser apenas uma questão estética e passou a impactar velocidade comercial, eficiência operacional e competitividade. Em um mercado abastecido por *e-commerce*, *social*, *retail media*, vitrines digitais e canais proprietários, a marca precisa produzir mais, adaptar melhor e responder mais rápido. Mas Eduardo também alerta que “tecnologia sozinha gera volume genérico. Curadoria gera marca”. A frase impede que escala seja confundida com valor. Produzir mais imagens não significa construir mais relevância se a identidade se perde no processo.

Ian Borges, cofundador e CEO da **metaKosmos**, leva a experiência visual para outra camada ao defender que *immersive commerce* se torna relevante quando deixa de ser “efeito especial” e passa a resolver uma dor objetiva do *e-commerce*: a dúvida. Em moda e beleza, a experiência imersiva ganha relevância quando reduz a distância entre ver o produto e imaginar seu uso. Quando visualizadores 3D, realidade aumentada e provadores virtuais diminuem essa incerteza, deixam de ser ativação pontual e passam a funcionar como infraestrutura de conversão.

Essa frase ajuda a recolocar a tecnologia no lugar certo. O novo varejo de moda não será mais forte por ser menos humano. Será mais forte quando usar tecnologia para ampliar aquilo que torna a moda relevante: desejo, confiança, identificação, conveniência, repertório, produto, relação e experiência. Simone formula essa mesma ideia ao dizer que “dados não podem substituir a sensibilidade humana; eles precisam ampliá-la”. A infraestrutura invisível deve reduzir fricções para que pessoas consigam atuar melhor justamente nas camadas em que o humano continua insubstituível.

É por isso que o novo varejo se constrói por dentro. Não nasce de uma ferramenta, de uma área ou de uma liderança isolada. Depende de tecnologia, produto, dados, *CRM*, loja, *supply*, atendimento, desenvolvimento, criação, *marketing*, *e-commerce*, plataformas, parceiros, fornecedores, times de operação e lideranças intermediárias. Depende também de cultura. Como lembra Simone, “IA sem mudança cultural vira só automação pontual”. A frase vale para além da IA: canal sem fundação vira atrito, dado sem confiança vira ruído, conteúdo sem curadoria vira volume genérico, *marketplace* sem margem vira risco e tecnologia sem integração vira remendo.

FM Leaders parte justamente dessa perspectiva. O objetivo não é tratar profissionais como figuras isoladas que explicam sozinhas a transformação de uma empresa ou de um mercado. Bons líderes ajudam a proteger coerência, organizar prioridades, criar repertório comum e sustentar decisões em ambientes pressionados por velocidade, custo e resultado. Mas os efeitos dessa liderança dependem da qualidade dos times, da colaboração entre áreas, da cultura que executa e das muitas pessoas que tornam a infraestrutura real no dia a dia.

Em mercados complexos, a diferença raramente está em uma única grande implementação. Está na soma de decisões consistentes: o dado que passa a ser confiável, o estoque que conversa com o canal, o *app* que conecta relacionamento e

recorrência, o provador virtual que reduz dúvida, o *PLM* que acelera desenvolvimento, o marketplace que passa a ser lido por margem, o conteúdo que ganha escala sem perder identidade, o agente de IA que libera tempo, o vendedor que recebe contexto, a operação que decide com mais precisão.

Para o consumidor, tudo isso aparece como experiência. Para a empresa, exige infraestrutura.

O próximo ciclo da moda continuará premiando marcas capazes de gerar desejo, construir valor e criar relação. Mas desejo, valor e relação dependerão cada vez mais da capacidade de sustentar uma operação inteligente por trás. A marca que comunica bem, mas não entrega fluidez, perde força. A que vende muito, mas não mede margem, se fragiliza. A que adota IA sem cultura, dispersa energia. A que abre canais sem fundação, multiplica atrito. A que acumula dados sem confiança, desacelera decisão.

O novo varejo se constrói por dentro porque não nasce da adoção de uma tecnologia. Nasce da capacidade de conectar tecnologia, produto, operação, dados, cultura e experiência em uma mesma arquitetura de crescimento.

O consumidor talvez nunca veja essa infraestrutura. Mas ele sente quando ela funciona.

Sente na compra que flui, na recomendação que faz sentido, no produto que está disponível, na experiência que reduz dúvida, no atendimento que reconhece contexto, na marca que parece mais consistente, mais rápida e mais conectada ao seu comportamento.

No varejo que vem, a vantagem competitiva será cada vez menos sobre adotar tecnologia primeiro e cada vez mais sobre transformar tecnologia em valor real.

Porque crescer, daqui para frente, não será apenas vender mais. Será construir empresas capazes de entender melhor, decidir melhor e executar melhor.



Série editorial da Fashion Meeting

2026

[Instagram](#)

[LinkedIn](#)

[WhatsApp](#)