

??COMPONENTES DO MODELO DE NEGÓCIO DE EMPRESAS DO TIPO DNVB: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Wellington Jose Da Silva - USP - Universidade de São Paulo

Marcelo Caldeira Pedroso - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - USP

Resumo

Com o objetivo de analisar os componentes do modelo de negócio de empresas do tipo DNVB (digitally native vertical brand), que são empresas verticalizadas nascidas no contexto digital, os pesquisadores executaram uma revisão sistemática da literatura por meio de identificação e análise de referências, com busca em dez bases de conhecimento, e com resultados associados a componentes do modelo de negócios das empresas do tipo DNVB. Foram identificadas 51 referências durante a revisão da literatura, que também apresenta empresas compatíveis com o modelo - oferecendo produtos diretamente em canais digitais e com preços competitivos, administrando uma cadeia de fornecedores, a distribuição, vendas e o pós-vendas. As descobertas podem ser relevantes para potenciais empreendedores que estão considerando investir em desenvolvimento de novos produtos e tem o dilema de atuar por meio de canais próprios ou delegar o relacionamento com clientes para varejistas tradicionais. Foi possível observar que consumidores estão mais abertos a estas empresas pois enxergam cada vez menos riscos nas transações online e buscam por produtos inovadores. Por outro lado, a revisão também demonstrou que investidores e fundos de venture capital já contam com mais experiência com este modelo de negócio e tem amadurecido sua capacidade de avaliar seus riscos.

Palavras-chave: startups, bens de consumo, modelos de negócios, DNVB, desenvolvimento de produtos, transformação digital.

Abstract

This systematic review aims to analyze the business model components of the DNVB startups (digitally native vertical brands). They are vertical companies born in the digital context. The researchers explored the literature to identify and review references in ten knowledge bases and identified 51 studies. The paper also presents companies compatible with the model - offering products directly in digital channels and with competitive prices, managing a chain of suppliers, distribution, sales and post-sales. The findings may be relevant for potential entrepreneurs considering investing in developing new consumer goods and having the dilemma of acting through their first-party channels or delegating the relationship with customers to traditional retailers. It was possible to observe that consumers are more open to these companies as they see less and less risk in online transactions and are looking for innovative products. On the other hand, the review also showed that investors and venture capital funds already have more knowledge of this business model and have matured their ability to assess its risks.

Keywords: startups, consumer goods, business model, DNVB, product development, digital transformation.

Componentes do modelo de negócio de empresas do tipo DNVB: uma revisão sistemática da literatura

ABSTRACT

Objetivo: identificar e analisar os componentes do modelo de negócio de empresas do tipo *DNVB* (*digitally native vertical brand*), que são empresas verticalizadas nascidas no contexto digital.

Método e design: Revisão sistemática da literatura, por meio de identificação e análise de referências, com busca em dez bases de conhecimento, e com resultados associados a componentes do modelo de negócios das empresas do tipo DNVB.

Resultados: foram identificadas 51 referências durante a revisão da literatura, que também apresenta empresas compatíveis com o modelo - oferecendo produtos diretamente em canais digitais e com preços competitivos, administrando uma cadeia de fornecedores, a distribuição, vendas e o pós-vendas. Foi possível observar que consumidores estão mais abertos a estas empresas pois enxergam cada vez menos riscos nas transações online e buscam por produtos inovadores. Por outro lado, a revisão também demonstrou que investidores e fundos de *venture capital* já contam com mais experiência com este modelo de negócio e tem amadurecido sua capacidade de avaliar os riscos e viabilidade dos negócios, gerando importantes desafios para novos empreendedores.

Implicações: A revisão permitiu estruturar uma visão geral sobre o modelo DNVB. As descobertas podem ser relevantes para potenciais empreendedores que estão considerando investir em desenvolvimento de novos produtos e tem o dilema de atuar por meio de canais próprios ou delegar o relacionamento com clientes para varejistas tradicionais. E, finalmente, novas pesquisas podem avançar sobre casos de negócios DNVBs em mercados emergentes, além de aprofundamento sobre como cada componente do modelo de negócio se desenvolve para estas startups.

Palavras-chave: startups, bens de consumo, modelos de negócios, DNVB, desenvolvimento de produtos, transformação digital.

INTRODUÇÃO

Ao se abordar inovação em modelos de negócios as startups classificadas como unicórnios, avaliadas em mais de um bilhão de dólares, são frequentemente referências e empresas de interesse. Dados da CB Insights (2022) baseados em 1.170 empresas nesta classificação apresentam as *fintechs* como as predominantes neste ranking, com 20,7% de participação, seguidas pelas empresas de *serviços de software na internet*, com 19% e startups de varejo, com 9,32%, em terceiro lugar.

Mas um novo padrão de modelo de negócio tem permitido que os bens de consumo também sejam notados pelos empreendedores como uma área potencial para a busca por inovação em segmentos como vestuário, alimentos, higiene e beleza, bem-estar, acessórios para pets e muitos outros – este segmento ainda atinge uma tímida 14ª posição neste *ranking dos unicórnios*, com 2,39% das startups na categoria *consumer & retail*. É este o modelo das *DNVBs*, as *digitally native vertical brands*, ou, em português, as empresas verticalizadas nascidas no digital (Lipskier, 2019). Esta *revisão sistemática da literatura* se aprofunda sobre as bases deste movimento de startups são (1) idealizadas em ambientes digitais, com expertise tecnológica (Dunn, 2016); (2) contam com uma cadeia de valor para a produção de bens de consumo (Lipskier, 2019); (3) tem foco em desintermediação, incluindo venda direta para clientes finais (Gassmann et al., 2014) e, finalmente, estas *startups* (4) partem da ótica dos consumidores para buscar inovações - o que pode permitir uma melhora do valor percebido no uso dos produtos, além do seu custo-benefício (Lipskier, 2019).

Com este foco, e considerando o potencial de crescimento do modelo, os autores buscam compreender por meio desta revisão **como a literatura aborda as características das empresas compatíveis com a abordagem DNVB sob a ótica de modelo de negócio e seus componentes.**

O artigo é estruturado em capítulos que se aprofundam sobre as bases que levam ao modelo de negócio DNVB. Detalhes sobre o método de pesquisa, os resultados, discussão e, além de um resumo de descobertas (assim como limitações) são também parte desta pesquisa.

Contexto das DNVBs

Voltando para 1984, temos Michael Dell, o fundador da Dell Inc., como um dos empreendedores que fez da desintermediação um dos principais pilares do modelo de negócio focado na venda direta de computadores para pessoas físicas e posteriormente para empresas. As vendas diretas representam uma das formas mais antigas de distribuição de bens de consumo, no entanto, um dos maiores legados de Michael Dell pode ter sido a atualização da aplicação deste modelo de negócio pela sua associação às inovações que a era digital permitiu explorar (Gassmann et al., 2014, p. 140) quando a empresa abriu seu primeiro e-commerce, em 1996.

Idealizada nos Estados Unidos em 2007, a marca de moda masculina Bonobos foi um dos pontos de partida da fase moderna do modelo de desintermediação para o século XXI, por meio de novas possibilidades para o modelo de negócio, acelerado pelo e-commerce e por inovações em técnicas de produção de bens de consumo. Foi Andy Dunn, um dos co-fundadores da Bonobos, que cunhou o termo *DNVB* em seu ensaio intitulado *The Book of DNVB* (2016). O empreendedor adotou o termo nativo digital como parte da designação do modelo de negócio que tornou a empresa uma pioneira.

A empresa verticalizada nativa digital (DNVB) nasce na internet. Ela é direcionada aos millennials e nativos digitais. Não tem que se adaptar ao futuro, é o futuro. Não precisa atrair clientes mais jovens. Tudo começa com clientes mais jovens.

Esta atualização para o modelo de venda direta, com empresas nascidas prioritariamente para o público digital, promovendo seus produtos nas redes sociais e adotando uma cadeia de produção verticalizada poderia, para Lipskier (2019) atenuar “a irracionalidade dos preços dos bens de consumo e vendê-los por um valor real, compartilhando de forma mais equitativa a distribuição de preços, devolvendo aos clientes parte de seu poder de compra”.

Componentes do modelo de negócio

Foi no contexto da tecnologia, em publicações especializadas em computação na metade dos anos 70, que surgiram as primeiras referências ao termo “modelo de negócio”, em geral ligado à modelagem de novas organizações (Wirtz, 2020). Após avaliar 681 artigos publicados em periódicos (e revisados por pares), Wirtz (2020) observou que justamente os estudos ligados à inovação eram os que mais concentravam a temática dos modelos de negócio, com 28% de participação deste tema.

Para Osterwalder et al. (2013) um modelo de negócio “descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização”, e o seu *Canvas de Modelo de Negócio* se tornou uma referência na formação de novos empreendedores, principalmente por meio da organização do modelo no formato de componentes, com o foco de os tornar “uma linguagem comum, que permita descrever e manipular facilmente modelos de negócio para criar novas estratégias”.

Hackanen (2021), sugere que diferentes abordagens de negócios, como observadas em segmentos como produtos, plataformas tecnológicas ou serviços, deveriam adotar, igualmente, perspectivas de elementos de modelos de negócio específicas. Desta forma, para Hackanen (2021), o modelo de negócios para o contexto de uma empresa de produtos deveria prever os desafios ligados aos processos para convencer clientes a adquirir os produtos, a facilidade de compra, preços e prazos de entrega.

Tendo em vista estas particularidades, consideramos para esta revisão a arquitetura de modelo de negócio proposta por Pedroso (2016) que, após revisão, definiu seis componentes centrais para projetos de modelagem de modelos de negócio, apresentados no quadro 1.

Componente	Questões gerais por subcomponente
Modelo de Valor	Aborda a proposta de valor das organizações, com foco nos <i>job-to-be-done</i> dos clientes, os produtos e serviços, os mercados e os preços.
Modelo de Clientes	O entendimento sobre quem são os clientes, as suas necessidades, como as marcas se comunicam e sobre como o relacionamento entre empresa e cliente deve ocorrer.
Modelo de Inovação	A evolução ao longo do tempo para os processos de negócio, a inovação do próprio modelo de negócio e dos produtos e serviços que estão sendo oferecidos.
Modelo de Operações	É relacionado ao modelo da cadeia de fornecimento, como estes recursos são transformados em produtos e, posteriormente, como são distribuídos a clientes.
Modelo de Gestão	Relacionado a como as decisões são tomadas na empresa, sua estrutura, cultura, valores e os sistemas de gestão para coordenação das atividades.
Modelo Econômico	A estrutura de custos, receita e de geração de lucro das organizações, assim como o modelo de precificação e obtenção de resultados sustentáveis.

Quadro 1: Componentes do modelo de negócio propostos por Pedroso (2016), adaptado pelos autores.

O modelo apresentado por Pedroso (2016) apresenta dois componentes extras que se destacaram sob a ótica da avaliação do modelo de negócio das empresas DNVB: O componente “modelo de inovação”, relevante sob a ótica de empresas que surgem para resolver de forma disruptiva parte dos problemas enfrentados pelos produtos (bens de consumo) tradicionais, ou ainda inexistentes. E, em seguida, o componente “modelo de gestão”, com o foco de observar os desafios ligados aos investimentos em inteligência na gestão de canais digitais e como a desintermediação de toda a cadeia de valor destas organizações afetam a liderança.

MÉTODO

Foi empregada a revisão sistemática de literatura como método para identificação do atual conhecimento sobre as startups DNVB. O ponto de partida para esta revisão envolveu 12 referências iniciais ligadas ao modelo de negócio das empresas DNVBs, baseadas inclusive em artigos ligados a três empresas pioneiras no modelo, a *Warby Parker*, a *Bonobos* e a *Dollar Shave Club*.

Estas primeiras referências contribuíram com a construção da lista de palavras-chave adotadas na pesquisa: DNVB, “digitally native vertical brand”, D2C, “direct to consumer”, “online direct sales”, “born-on-the-net”, verticalizaton, disintermediation, reintermediation, “web only brand”, “online direct sales channel”, “Warby Parker”, “Bonobos DNVB”, “Dollar Shave Club” e “customer centricity”.

Entre os dias 18 de agosto de 2020 e 13 de dezembro de 2020 foram registradas 51 referências conectadas a estas palavras-chave (após a eliminação de duplicações) nas bases Google Scholar, Science Direct, Scopus, Capes, Web of Science, Emerald, ProQuest, USB Busca Integrada, Scielo e REP USP. As referências são de publicações entre os anos de 1996 e 2020, porém é foi a partir do ano de 2017 que estavam concentradas 54% de todas as referências, o que poderia reforçar a potencial contemporaneidade do tema junto aos pesquisadores.

O fator de consideração para os artigos e literatura durante a análise foi o foco ligado a **bens de consumo destinados a clientes finais**. Materiais sem esta ligação explícita foram desconsiderados para fins desta revisão, conforme apresentado na figura 1.

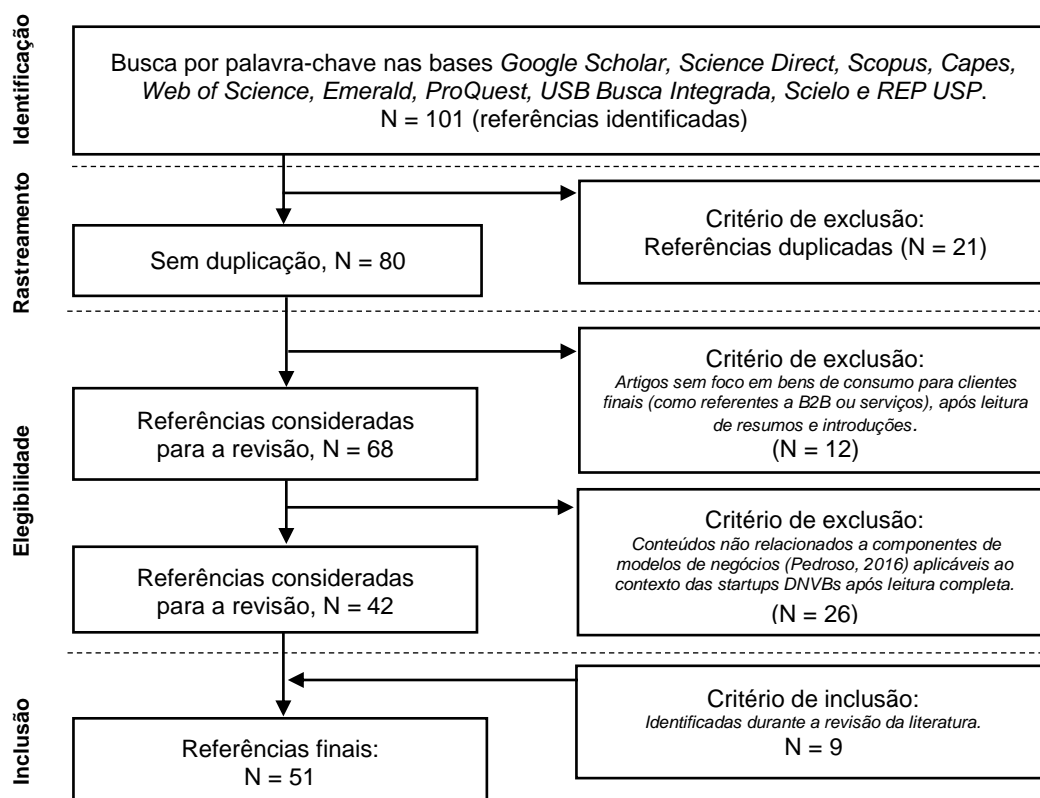


Figura 1: Lógica da revisão sistemática da literatura sobre o modelo de negócio das empresas DNVBs, dos autores, baseado no modelo PRISMA (Moher et al., 2009).

4. RESULTADOS

As primeiras menções identificadas sobre o termo *digital native*, acerca dos nativos digitais, remetem a um ensaio de Marc Prensky (2001), que aborda o sistema de ensino dos Estados Unidos e o quanto o sistema da época ainda seria algo desenhado para uma geração muito diferente daquela que passou a chegar no século XXI. Não seriam apenas as habilidades em tecnologia estas diferenças, mas também sobre um menor interesse no aprendizado descritivo, mas sim a maior habilidade em lidar com conhecimento por meio de processos práticos e que poderiam ocorrer de forma paralelizada, emulando o hipertexto, a web e a capacidade de se navegar por links, de tópico e em tópico, descobrindo o conhecimento durante uma navegação. Prensky chamou de *digital immigrants* (imigrantes digitais) o público ainda não familiarizado com estes métodos, e que precisaria se adaptar rapidamente. As correlações entre a juventude nascida com a internet e os adultos é ainda mais explorada no livro *Born Digital* (Palfrey & Gasser, 2008).

Estas crianças são diferentes. Elas estudam, fazem seus deveres, escrevem e interagem entre si de jeitos diferentes daqueles em que nós crescemos. Leem mais blogs do que jornais impressos. Se conhecem primeiro online, e apenas depois pessoalmente. Provavelmente não sabem como um cartão de biblioteca se parece – e talvez nem tenham um cartão de biblioteca.

São abordagens de educadores para educadores que, no entanto, poderiam ter um paralelo com a evolução das organizações, dos clientes e dos modelos de negócios.

O problema percebido pelos empreendedores da Bonobos, Andy Dunn e Brian Spaly, era ligado a uma questão sob a ótica de consumidores finais. Spaly estava em seu MBA em Stanford observando sobre como as calças masculinas não tinham um bom caimento. Dunn conta que Spaly começou a se motivar

a “comprar tecido e fazer calças”, por conta própria, ao notar que seus amigos concordavam sobre “as calças disponíveis não se encaixarem muito bem”. A solução seria um modelo com cortes mais curvos, que se adaptaria a diferentes corpos e que permitiria até 37 combinações de ajustes - algo ideal para uma compatibilidade com muitos padrões de corpos. A internet foi considerada por Dunn o canal que viabilizou este modelo, uma vez que “não há como fazer isso em uma loja física, pois você não tem como estocar tudo isso” e, sobre os competidores veteranos, Dunn entendia que “eles não podem inovar por conta da infraestrutura legada de suas empresas” (Ramshaw, 2016).

Dois anos depois, em 2009, outro grupo de empreendedores, desta vez na Filadélfia (Estados Unidos), também decidiu olhar para bens de consumo, desta vez com a indústria de óculos como alvo, e fundaram a Warby Parker. Para eles este mercado poderia se beneficiar com um novo competidor adotando um modelo baseado na desintermediação. O competidor mais claro era a fabricante italiana Luxottica, líder da indústria de armações. Em um segmento habituado a margens de até 166 dólares por par de óculos, a Warby Parker lançou sua oferta de armações custando a partir de 95 dólares, o que representaria ainda uma margem de 69 dólares por par vendido (Bogosian et al., 2017). Uma vez que a empresa optou por trabalhar com seus próprios provedores (incluindo um fornecedor de acetato na Itália e produção especializada na China), custos reduzidos e design de lentes próprios, a empresa pode emular o equivalente a “entregar aproximadamente 97 dólares de valor economizado para seus consumidores”, conforme conclui a análise de Bogosian et. al (2017). A *startup* licenciou ainda uma tecnologia que permitia aos usuários do seu aplicativo testar os óculos ainda no ambiente online com o uso da câmera do celular (Marquis & Villa, 2014), chamado de *Virtual Try-On*.

E, avançando para 2011, observa-se outro caso de verticalização de mais uma cadeia já consolidada, a das lâminas e aparelhos de barbear. A Dollar Shave Club foi fundada na Califórnia por Michael Dubin inicialmente apenas vendendo algumas lâminas online (Ingrassia, 2019). A dor percebida por Dubin era o preço final destes produtos, custando até 5 dólares por cartucho de lâminas. Ele estava oferecendo um kit por 1 dólar, mas durante seus testes em um site piloto não notou muito interesse do público. Sem verba de marketing e precisando de melhor recorrência e otimizar seus custos de aquisição de clientes, Dubin decidiu iniciar um modelo de assinaturas. Definiu também uma cadeia de produção junto a um parceiro da Coréia do Sul, a Dorco, que contava com um escritório em San Diego, o que facilitou as negociações. Esta estratégia contribuiu para que Dubin trouxesse seus primeiros investidores e lançasse, no dia seis de março de 2011, um vídeo no Youtube com bom humor e ironias sobre o preço dos aparelhos de barbear das grandes marcas. Para Ingrassia (2019), este foi o efetivo começo da Dollar Shave Club.

A partir destas experiências em empresas DNVBs identificadas como pioneiras, os próximos capítulos apresentarão as principais características destas empresas em relação aos componentes do modelo de negócio. O quadro 3 apresenta a classificação das referências considerada durante esta revisão, mediante critério de interpretação do pesquisador, a serem apresentados nos capítulos seguintes.

Ref.	Autores	Conceitos / Componentes do Modelo de Negócio DNVB					
		Modelo de Valor	Modelo de Clientes	Modelo de Inovação	Modelo de Operações	Modelo de Gestão	Modelo Econômico
1	Barnes & Hunt (2001)	x					
2	Giaglis et al. (2002)	x					
3	Moormann e Palvolgyi (2013)	x					
4	Bell et al. (2014)	x					
5	Ramshaw (2016)	x					
6	Cortizo (2019)	x					
7	Rosenbloom (2007)	x				x	
8	Garon (2009)	x				x	
9	Harrison e Thomas-Dupuis (2018)	x				x	
10	Lipskier (2019)	x		x	x		x
11	Bell et. al (2018)	x			x		
12	Gielens e Steenkamp (2019)	x	x				

13	McGraath (2020)		x	x	x		
14	Dougherty (2019)		x				x
15	Nobbs & Harnick (2015)		x				
16	Rodrigues (2018)		x				
17	Alcántra (2019)		x				
18	Schlesinger et al. (2020)		x				x
19	Marquis & Villa (2014)			x	x		
20	Del Rowe (2019)			x			
21	Elberse et al. (2002)			x			
22	Sánchez-Hervás & Subiela-Hernández (2020)			x			
23	Halligan (2020)			x			
24	Piccoli et al. (2011)				x		x
25	IAB (2019)				x		x
26	Chircu e Kauffman (1999)				x		
27	Morris e Morris (2002)				x		
28	Xiaolin (2010)				x		
29	Minadeo (2012)				x		
30	Deloitte (2017)				x		
31	ComCap (2017)				x		
32	IAB (2018)				x		
33	Jayapal & Durga (2018)				x		
34	Karray e Sigué (2018)				x		
35	Ingrassia (2019)				x		
36	Haas (2019)				x		
37	Jin & Shin (2020)				x		
38	Leimstoll e Wöfle (2021)				x		
39	Wigand (1995)					x	
40	Bergendahl (2005)					x	
41	Wigand (2020)					x	
42	Giaglis et al. (1999)					x	
43	Carnoy (2017)					x	
44	Denning (2018)					x	
45	Kakalejčik et al. (2020)					x	x
46	Thornton (1994)						x
47	Benjamin & Jallat & Capek (2001)						x
48	Andonova (2003)						x
49	Kumar & Ruan (2006)						x
50	Li et al. (2013)						x
51	Schlesinger et al. (2020)						x

Quadro 2: Resultado desta revisão da literatura aplicado ao modelo de negócio DNVB.

4.1 Modelo de Valor

Para Cortizo (2019) os consumidores de bens de consumo têm demonstrado cada vez mais “um desejo por produtos específicos [...], associados a grandes experiências”. O autor cita o caso da *We Are Knitters*, uma DNVB espanhola fundada em 2011 e que comercializa online kits para tricô compostos por lãs, agulhas e instruções para iniciantes produzirem em casa seu próprio vestuário, muito conectada com a tendência do DIY (Do it Yourself), o faça-você-mesmo, que se popularizou nos anos seguintes.

Moormann e Palvolgyi (2013) sugerem que os temas sobre *customer centrality*, ou o foco no cliente, têm atingido destaque por justamente apontar que as organizações passariam a mudar de uma visão “orientada ao produto, de-dentro-para-fora, para uma visão estritamente dirigida pelo cliente, [efetivamente] de-fora-para-dentro”. Esta mudança traria implicações para as empresas, incluindo a seu próprio design organizacional. Assim como a *We Are Knitters*, a Bonobos (Ramshaw, 2016) também é um exemplo de organização cuja proposta de valor foi idealizada quando fundadores se colocaram no lugar de clientes, no modelo “de fora para dentro”. Em comum, muitas das startups baseadas no modelo de negócio DNVB se apresentam como empresas com este foco diferenciado na experiência de seus clientes.

Lipskier (2019) vê, portanto, muito sobre o desenvolvimento de produtos nas DNVBs ocorrendo por meio de um tipo de design de *crowdsourcing*, que seria “centrado no cliente, que passa a ser visto como um co-produtor, e não um mero comprador final”. Para ela, a “cultura ágil de gestão de produtos” e “a cultura do lean startup” são mais heranças da indústria do software que estas startups têm adotado em bens de consumo.

Para Gielens e Steenkamp (2019) as “fronteiras entre fabricantes e varejistas, o off-line o online e entre fornecedores e clientes estão incrivelmente nebulosas”. Bell et al. (2014) notaram que clientes passaram a ser *omnichannel*, utilizando canais físicos ou digitais, e que tanto as empresas nativas digitais quanto organizações tradicionais podem adotar estratégias e se beneficiar desta liberdade. Os autores analisaram dados de clientes de duas empresas DNVBs, a Warby Parker e Bonobos, e por meio de cruzamento de endereços de clientes com a localização dos *guide shops* das marcas, notaram que a presença off-line gera “impactos econômicos significantes em vendas, devoluções e percepção de marca”.

Um desafio extra para a gestão de organizações DNVB parece ser o do mapeamento sobre em qual etapa do ciclo de “intermediação, desintermediação e reintermediação” o seu segmento de atuação está posicionado (Barnes & Hunt, 2001):

- A fase de **intermediação** pode ser mais natural em mercados de nicho, onde produtos ainda são pouco demandados, sendo muitas vezes apresentados em espaços ou sites granularidade de categorias de produtos, como *eBay*;
- Em seguida, a **desintermediação**, é justamente o modelo de “remoção de intermediários” em que a maior parte das DNVBs está enquadrada (entrega direta e gestão da produção e vendas);
- E o terceiro estágio, o da **reintermediação**, ocorre quando grandes marketplaces têm grande escala e a capacidade de facilitar a realização de transações online (Giaglis et al., 1999) - organizações como Amazon e Alibaba são expoentes deste modelo.

Para Garon (2009) as vantagens em modelos de reintermediação estão na possibilidade de expandir alcance e receita, permitindo que as marcas maximizem sua relevância para mais consumidores, no entanto, o autor destaca que riscos também existem. O papel destes novos intermediários pode ser ainda demasiadamente operacional (Rosenbloom, 2007), o que poderia restringir a capacidade das DNVBs em ter acesso a dados de perfis de seus compradores, restrições na obtenção de dados de uso dos produtos e a perda do relacionamento direto com clientes (Harrison & Thomas-Dupuis, 2018).

4.2 Modelo de Clientes

McGraath (2020) aborda o quanto este momento de *customer centrality* pode estar eliminando risco e complexidade nestas relações de consumo. McGraath (2020) observa que clientes parecem estar suficientemente seguros em adquirir bens de consumo online, mesmo em categorias que poderiam transmitir maior risco de arrependimento, como colchões ou móveis, principalmente por conta das políticas de devolução cada vez simples que tem sido o padrão para estas empresas, incluindo a

Casper, marca DNVB que vende colchões nos Estados Unidos e que oferece 99 dias de prazo para devolução em caso de arrependimento com devolução integral dos valores cobrados. Em alguns segmentos, até 87% dos consumidores estariam dispostos a adquirir produtos diretamente das empresas fabricantes caso tivessem esta oportunidade (Dougherty, 2019).

Entre as vantagens deste momento da alta exposição e proximidade digital para as marcas estão a “interação direta com consumidores para atrair conhecimento sobre eles”, com destaque ainda para o quanto a voz dos clientes e a co-criação via iniciativas de crowdsourcing são efetivamente um caminho para novas ideias de produtos (Gielens & Steenkamp, 2019). Rodrigues (2018), ao interagir com seis marcas nascidas no contexto online em Portugal, assim como suas publicações e seus fundadores, percebeu a importância da rede social Instagram como canal de interação, por fazer “parte do cotidiano da maioria dos indivíduos e permitir maior proximidade e interação entre marca e consumidor”. Para a pesquisadora, as marcas criadas em contexto online não seriam viáveis sem as redes sociais.

Este fenômeno também abre portas para o *social customer service*, o atendimento a clientes potencializado pelas redes sociais, fenômeno que, para as pesquisadoras Nobbs & Harnick (2015), tem o potencial de permitir eficiência, ao permitir atendimento a grandes volumes de demandas de forma mais ágil em caso de crises e de oferecer mais acesso ao perfil social dos clientes, gerando um histórico completo sobre o relacionamento entre a empresa e cada consumidor. Entre os desafios, as autoras apontam, entre outros itens, riscos como a demanda que pode ser global (em múltiplos idiomas) e estar ativa 24 horas por dia para receber casos. Adicionalmente, os desafios para o atendimento também envolvem a consolidação de histórico de clientes, caso estes acionem a empresa a partir de redes sociais distintas.

Além disso, as DNVBs estão ainda levando cada vez mais amostras de suas experiências digitais para o mundo de tijolo e cimento, do varejo tradicional. Com os desafios do marketing digital “as empresas aprenderam que anúncios via Instagram e campanhas com influenciadores digitais apenas escalam até certo ponto”, segundo Schlesinger et al. (2020). Complementar as vendas digitais portanto seria um dos motivos notados por Dougherty (2019) que tem levado as marcas nascidas no digital a também explorar espaços físicos - geralmente iniciando com pequenos pop-up stores (quiosques pequenos e provisórios) até o momento em que redes atingem maturidade e presença em mais localizações, em cobertura em diversas grandes cidades de um país (Dougherty, 2019).

Esta abordagem tem ocorrido via locais administrados diretamente pelas empresas, geralmente via modelos de experimentação, os chamados *guide shops*, como aqueles iniciados pela Bonobos (Alcántara, 2019). Modelos de agregação oferecendo ambientes off-line para dezenas de marcas DNVBs em espaços compartilhados têm sido uma tendência segundo Alcántara (2019), que identificou ainda quatro empresas com este objetivo nos Estados Unidos: Showfields (com dois endereços físicos); Neighborhood Goods (com três endereços); Bulletin (com três endereços); e B8ta (com dezenove endereços). Estas quatro empresas têm como premissa principal a promoção uma curadoria sobre as *startups* de bens de consumo mais inovadoras do mercado e facilitar o processo de descobertas por parte dos clientes.

4.3 Modelo de Inovação

Para McGraath (2020) muito se pensava sobre as empresas tradicionais já consolidadas teriam poucos riscos em seus modelos de negócios, uma vez que competidores, em geral ofereceriam produtos baratos e de baixa qualidade. No entanto, a autora observa que “o que tem se visto são estes novos entrantes chegando com produtos e serviços tão bons quanto os oferecidos por empresas tradicionais”.

Alcançar a melhor combinação entre produto e mercado alvo é uma questão de sobrevivência para Lipskier (2019), quando ela destaca que a alta mortalidade de *startups* poderia ser atenuada com mais testes e com produtos mínimos viáveis (os MVPs) sendo construídos e testados pelos empreendedores. Ela conta que os empreendedores da Warby Parker atribuem seu sucesso ao fato de terem trabalhado por um ano e meio no desenvolvimento dos produtos antes de efetivamente iniciarem os negócios.

E para as empresas nascidas no digital, a intersecção entre inovação, tecnologia e o varejo é parte da fórmula para este sucesso, na percepção de Lipskier (2019). A autora utiliza como exemplo

determinadas DNVBs que tem se utilizado de grandes volumes de dados para adotar técnicas de computação e estatística, como inteligência artificial e *deep learning*, para “atender a uma maior diversidade de demandas e questões específicas de cada grupo de consumidores”.

Lipskier (2019) ratifica que é justamente a tecnologia que traz à vida as propostas de valor das empresas DNVBs, e determina três pilares principais de inovação.

Pilares	Questões endereçadas por marcas DNVB
Experiências sem interrupções	Estudos baseados em <i>big data</i> para definições sobre sazonalidade para produção, evitando que lançamentos da categoria ocorram apenas no verão. Andie Swin (moda praia).
Ambientes de compras adaptados às necessidades dos clientes	Sistemas de recomendação de produtos baseados em predição; Cálculo de tamanhos com base no IMC (índice de massa corporal dos clientes); <i>Mobile first</i> (compra via aplicativos). Combatant Gentlemen (moda masculina).
Atender necessidades em termos de uso, estética e ética	Produto com alta percepção de conforto; Sem a presença de logotipos estampados; Lã produzida a partir de fibra de eucaliptos por especialistas em biotecnologia. Allbirds (tênis).

Quadro 3: pilares de inovação a partir da proposta de valor das DNVBs (Lipskier, 2019, pp. 188–195).

Halligan (2020) entende estes novos tipos de disruptores de uma maneira diferente daquelas grandes empresas de tecnologia, como Intel, Apple ou Google, que detêm milhares de patentes.

Esta nova espécie de disruptor, emergindo em nossa economia, seria uma espécie chamada de disruptor de experiência. Todas estas empresas têm ótimos produtos, mas também estão oferecendo melhores experiências. A forma como vendem é o motivo pelo qual eles estão ganhando” (Halligan, 2020).

Estas organizações estariam, portanto, redesenhando prioritariamente aquilo que seus clientes esperam das “experiências de compra e uso dos produtos”. Halligan (2020) buscou ainda a quantidade de patentes que estas novas empresas vinham registrando e chegou a números que considerou modestos, com cerca de cinquenta patentes pertencentes a estas novas *startups*.

Portanto os atributos indiretos, como as facilidades de compra, melhores preços, clientes com mais autonomia e times de suporte ao cliente melhor preparados são também motivadores desta remoção de fricção, e observados como parte da inovação dos modelos trazidos pelas ferramentas digitais (Elberse et al., 2002). E ratificado por Del Rowe (2019), que explica que estas *startups* “assumem que clientes irão experimentar praticamente qualquer coisa se houver valor a ser adicionado e os riscos forem baixos”.

Sob a ótica de inovações é possível ainda observar o quanto DNVBs poderiam ainda aproveitar do seu potencial disruptor para também investindo em responsabilidade social corporativa. Ao analisar 70 *startups* compatíveis na Espanha, Sánches-Hervás & Subiela-Hernaández (2020) notaram que apenas 21,4% destas empresas efetivamente tinham princípios de responsabilidade social em suas propostas de valor. Para os autores, apesar de ser um número abaixo de suas expectativas, a descoberta se mostrou relevante por destacar um novo tipo de organização que pode ser nativa digital e, ao mesmo tempo, “nativamente responsável”.

Nos Estados Unidos a Warby Parker teve em seus pilares de marca, além da estética, preço e experiência dos clientes, um foco em uma missão social: para cada par vendido, a empresa doaria um par de óculos para alguém que precisasse, em um programa chamado de “buy a pair, give a pair” (Marquis & Villa, 2014).

4.4 Modelo de Operações

Modelos de desintermediação compatíveis com o *DNVB* já haviam sido previstos nas pesquisas de Chircu e Kauffman (1999), que avaliavam que “o risco de intermediários tradicionais serem eliminados nos mercados digitais, uma vez que compradores e empresas passariam a interagir mais facilmente

por meio da tecnologia”. Mais sobre o crescimento das relações diretas era ainda observado por Morris e Morris (2002), que abordaram como a Dell Computer eliminou distribuidores e varejistas ao focar diretamente em clientes finais “com vantagens competitivas como velocidade de entrega, personalização dos equipamentos e preços competitivos”. Tudo isso primeiramente via telefone, e apenas mais tarde pela internet.

É fato que estas empresas têm o desafio de fabricar seus próprios produtos ou, elas mesmas, liderar um processo muito próximo de gestão de produção. Piccoli et al. (2011) observaram que os processos de verticalização têm a tendência a reduzir custos transacionais e aumentar o valor de mercado da organização, enquanto Minadeo (2012) se aprofunda sobre não haver um único cenário viável sobre como verticalizar.

A verticalização pode ser de várias maneiras: a) pelo ingresso no mercado, concorrendo com seus antigos fornecedores de insumos; b) mediante uma aquisição de empresa, como um fabricante adquirindo uma rede varejista para escoar sua produção; e c) mediante contrato de exclusividade com fornecedores para obter os insumos de que necessita (Minadeo (2012) apud Knijnik et al., 2002).

Uma vez definida a estratégia de verticalização na cadeia de produção, empresas já estabelecidas poderão adicionalmente se perguntar como estabelecer esta relação mais direta também com suas cadeias de vendas e distribuição existentes. Xiaolin (2010) aborda este conceito sobre a criação de canais online de vendas diretas sob a ótica de potenciais conflitos entre canais quando estes canais são estabelecidos. Conflitos também são ratificados pela Deloitte (2017) e Karray e Sigué (2018) avançam neste debate com exemplos sobre organizações que deram um passo atrás na verticalização, como a Levi Strauss & Co, que descontinuou vendas diretas online por conflitos com os varejistas tradicionais e de outras marcas que tentavam principalmente justificar que seus canais online atingiram apenas segmentos diferentes do público.

Para Haas (2019) a internet removeu as barreiras para que novos entrantes cheguem ao varejo e criem competição também por meio de modelos virtuais ou híbridos. Convém registrar como esta questão de potenciais conflitos praticamente inexistente para estes novos entrantes *DNVBs*, um “crescente número de fabricantes que estão vendendo seus bens diretamente a consumidores” (Haas, 2019).

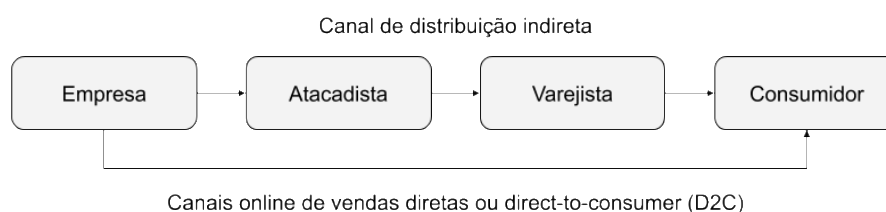


Figura 2: Comparação entre cadeias de vendas e distribuição, adaptado de Leimstoll e Wölfle (2021).

Leimstoll e Wölfle (2021) apresentam mais detalhes sobre esta visão comparativa entre os dois tipos de canais na figura 2 e ratificam o quanto organizações puramente focadas em modelos diretos evitam esta série de riscos de conflitos, sendo a próxima preocupação “o acesso a um suficiente número de consumidores, sem intermediários, além de canais de distribuição viáveis o bastante para que se possa obter de um volume relevante de vendas”.

A questão de obter escala encontra no ambiente digital desafios bastante particulares e dados do IAB (2019) apontam o quanto neste novo contexto, é justamente o custo de aquisição de clientes (o CAC, do inglês *Customer Acquisition Cost*) o novo equivalente ao tradicional custo do aluguel de uma loja física. Apesar de a aquisição de clientes por estas marcas *DNVB* ter os custos focados em métricas digitais, outros dados do IAB (2019, p. 38) também apontavam que marcas nativas digitais deverão abrir 850 lojas físicas nos próximos cinco anos. Lojas têm sido a aposta de muitas destas marcas para obter adicional consciência de marca. Bell et. al (2018) apresentou um modelo em que simula quantas quantidades de produtos a mais uma marca *DNVB* precisará vender para manter um *showroom* ativo, seu impacto na região onde a loja foi instalada, assim como no canal online.

Enquanto as organizações tradicionais utilizam seus próprios ativos para criar diferenciação competitiva, as empresas *direct-to-consumer* participam de plataformas digitais, “contratando ativos por uso em um mercado aberto, permitindo que escalem rapidamente” (McGrath, 2020). Dados da consultoria IAB (2018) apontam que mesmo gigantes da indústria como a chinesa Foxconn têm atuado com modelos de micro fábricas com oferta de capacidade de produção para volumes a partir de mil unidades “com o objetivo de competir por este segmento de negócio”. O estudo aponta ainda o quando ex-funcionários de empresas tradicionais têm atuado para estruturar pequenos parques de fabricação que aceleram prototipação, iteração e escala.

Por outro lado, McGraath (2020) aponta que esta nova realidade de cadeias reutilizáveis traz o risco de muitos modelos de negócios serem mais suscetíveis a cópias por parte de concorrentes e exemplifica sobre “o negócio online de colchões vendidos em caixas [...] que já conta com aproximadamente 150 novos entrantes”. Clientes podem estar próximos das empresas para co-criação, mitigando riscos ligados a produtos fáceis de serem copiados. Dados do banco de investimentos ComCap (2017) exemplificam como a Taylor Stitch, marca DNVB de vestuário fundada em São Francisco (Califórnia), tem evitado riscos em seu catálogo e estoque por meio de um modelo operacional que inclui a participação de clientes no design dos produtos. Este esforço acompanha também iniciativas de pré-vendas e o posterior estabelecimento de linhas de produtos consideradas essenciais – para itens de baixo risco e com bons índices de vendas.

Além das questões ligadas a manufatura e design dos produtos, os casos de algumas das empresas DNVBs de destaque como Warby Parker (Marquis & Villa, 2014), Dollar Shave Club (Ingrassia, 2019) e Allbirds (Lipskier, 2019) demonstram o quanto a obtenção de matéria-prima (nestes casos, respectivamente, o acetato para óculos italiano, as lâminas de barbear sul-coreanas e os tecidos a partir de eucaliptos) são um fator adicional que pode contribuir para sua diferenciação.

Uma vez que os produtos já estão desenvolvidos, Jayapal & Durga (2018) apresentam três modelos de operações de comercialização e logística serem considerados pelos empreendedores na construção de suas estratégias:

E-commerce fim-a-fim (experiência de compra + fulfillment) é considerada pelos autores a opção que traz mais responsabilidades para as startups, desde a criação de visibilidade sobre a organização e produtos (*awareness*) e do processo de compra até a logística e o serviço aos clientes, esta versão é indicada pelos autores como a ideal par marcas interessadas em gerenciar a jornada completa de seus clientes;

Gestão da experiência de compra e terceirização do fulfillment, em um modelo onde a empresa interessada em uma estratégia *direct-to-consumer* continua detendo os ativos digitais até o carrinho de compras, porém a gestão de pedidos e de estoque acontece por meio de parceiros especializados.

A gestão do fulfillment e a terceirização do processo de compra (checkout) para plataformas de marketplaces é a opção para marcas com foco em crescimento mais acelerado, que, no entanto, irão delegar a maior parte das responsabilidades de crescimento do negócio para parceiros e tem o risco de deixar de obter mais acesso a dados de compra e uso dos produtos.

Li et al. (2013) relembram que após a comercialização e entrega dos produtos, atividades de pós-venda passam a estar disponíveis para clientes, principalmente pelo fato de que no ato da decisão de compra, este consumidor ainda não havia tido a oportunidade de experimentar os produtos. Os autores recomendam que as políticas de devolução e de qualidade afetem diretamente os preços finais dos produtos. Para eles, “quando a qualidade dos produtos melhora, o vendedor direto deveria adotar uma política de devolução mais leniente e vender por um preço maior” (Y. Li et al., 2013).

E seriam estas startups, nascidas no ambiente digital, “vendendo direto para consumidores, sem intermediários”, as empresas que Jin & Shin (2020) citam como exemplos de organizações que têm conseguido endereçar problemas com agilidade na gestão da cadeia de fornecimento em comparação aos seus competidores tradicionais, conforme apresentado no quadro quatro.

Pilares	Questões endereçadas por marcas DNVB
Previsão de demanda	A venda direta para clientes finais associadas ao uso de modelos de previsão de demanda baseados em tecnologia (incluindo inteligência artificial) podem evitar excesso de produção.

Controle de estoque	Estas <i>startups</i> podem adotar mais facilmente os modelos de <i>showroom</i> , que funcionam como catálogos interativos e, diferentemente dos varejistas tradicionais, não precisam se preocupar com alto volume de estoque para gerenciar.
---------------------	---

Quadro 4: fatores de disrupção das startups nascidas no digital (Jin & Shin, 2020).

4.5 Modelo de Gestão

Para Denning (2018), em um mundo complexo e competitivo, a adoção de estratégias ágeis (antes associadas exclusivamente ao mercado de software), se mostra uma necessidade em todas as indústrias. E em relação as empresas que já adotam a venda por meio de canais diretos online, o estudo de Li et al. (2011), destacou que os empreendedores notam um ciclo virtuoso: estas equipes destacaram que a gestão do canal próprio estimulou comportamentos que impulsionam a inovação em suas empresas.

Considerando que nasceram no digital, estas empresas contaram ainda com o desafio de investir muito de seu orçamento em suas plataformas tecnológicas (Bergendahl, 2005). Ainda assim, os contínuos avanços em tecnologias como computação em nuvem têm tornado a tecnologia mais acessível a cada década, ao ponto em que esta “evolução de uma cadeia de valor, antes controlada por fabricantes, para uma cadeia controlada pelo mercado digital já pode ser notada” (Wigand, 2020).

Comercializando os seus produtos no ambiente digital, estas *startups* precisam de expertise em análise e gestão métricas relativas à aquisição de clientes e vendas. Entre estas métricas, Kakalejčik et al. (2020) destacam as origens de acesso site, como o tráfego direto, o tráfego orgânico, tráfego via links, acessos a partir de redes sociais, acessos a partir de e-mails, busca paga e mídia de banners em sites (também conhecida por mídia de display). O tráfego a partir de cada fonte pode representar ainda o quanto a marca é ou não conhecida pelos seus potenciais clientes, ou o quanto a startup dependerá mais da compra de mídia para atrair atenção. Adicionalmente, os autores destacam o quanto “as decisões de compra forçam os profissionais de marketing a olhar para as jornadas de clientes além da última interação realizada antes da compra” (Kakalejčik et al., 2020). Será cada vez mais importante que a gestão se baseie em técnicas de modelos avançados para atribuição das vendas segundo Kakalejčik et al. (2020), que destacam que, após uma visita a partir de um canal de marketing, a próxima visita direta tem grandes chances de efetivar uma venda, uma vez que clientes irão digitar o endereço do site diretamente no navegador ou gravar o website como um favorito na sua lista.

Para Garon (2009) as vantagens em modelos de reintermediação estão na possibilidade de expandir alcance e receita, permitindo que as marcas maximizem sua relevância para mais consumidores, no entanto, o autor destaca que riscos também existem. O papel destes novos intermediários pode ser ainda demasiadamente operacional (Rosenbloom, 2007), o que poderia restringir a capacidade das DNVBs em ter acesso a dados de perfis de seus compradores, restrições na obtenção de dados de uso dos produtos e a perda do relacionamento direto com clientes (Harrison & Thomas-Dupuis, 2018).

Gialis et al. (2002) explicam que, no mercado, os intermediários tradicionais em geral atuam como parte da cadeia que “provê para os vendedores informações sobre demanda existente e futura de seus produtos [...] utilizando ferramentas como perfis de consumidores e análise de dados” e que, agora, estas novas organizações estariam agregando dados por conta própria. Isso parece estar bastante conectado com a capacidade de estas marcas interagirem online com seu público, seja em busca de inspiração durante o seu processo de desenvolvimento dos produtos propriamente ditos ou utilizando as redes sociais como canal de divulgação de lançamentos (Carnoy, 2017).

4.6 Modelo Econômico

Benjamin & Wigand (1995) apontaram que a tecnologia, ao permitir melhores conexões entre o mercado e clientes, produziria uma dramática redução de custos e uma reestruturação relevante nas cadeias de valor da indústria. Para o autor “a reconfiguração da cadeia pode resultar em economias substanciais nos custos de transação quando o consumidor está interativamente conectado”. Ele cita

ainda o trabalho de Thornton (1994) que investigou como redes japonesas de vestuário já estavam reduzindo preços por meio de um modelo de desintermediação de sua cadeia de produção, conforme ilustrado na figura 2:

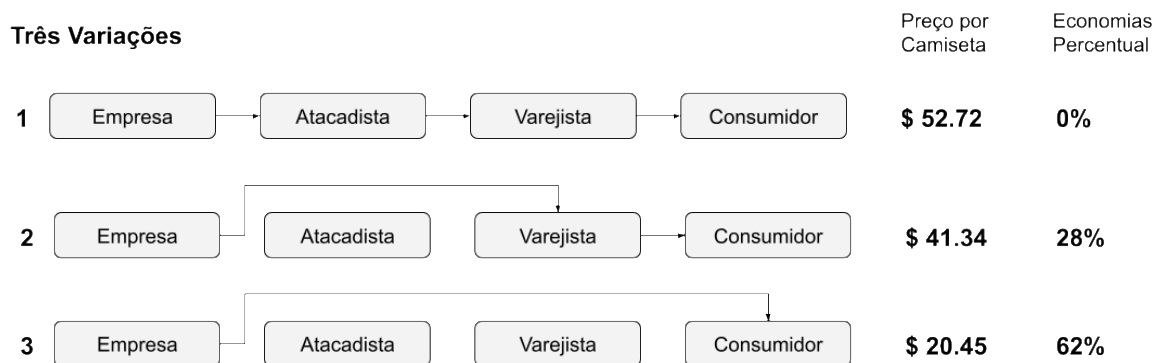


Figura 3: Preços de camisetas de alta qualidade com desintermediação da cadeia, a partir de pesquisa de Thornton (1994).

Os dados de Thornton, publicados originalmente na edição 129 da revista Fortune, em 1994, são citados ainda por Jallat & Capek (2001) e Wigand (2020) em seus trabalhos sobre desintermediação. Piccoli et al. (2011) ratificam que a redução com custos da verticalização também ocorre a partir de “redução da incerteza (ou vulnerabilidade) da cadeia, uma vez que riscos como quebras no fornecimento, aumento abrupto de preço nos insumos ou previsões errôneas de demanda seriam minoradas”.

Para Schlesinger et al. (2020) a digitalização de fato “democratizou ferramentas necessárias para iniciar e escalar um negócio”. Os autores citam marcas da primeira geração de *startups* DNVBs como Warby Parker (óculos), Everlane (vestuário), Casper (colchões) e The Honest Company (produtos para bebês) como exemplos de empresas que se beneficiaram de um ambiente com *venture capital* abundante, baixa competitividade e um momento em que custos com social media ainda eram bastante acessíveis - realidade que agora já não é mais tão favorável: Schlesinger et al. (2020) destaca que os investidores contam agora “com uma década completa de dados confiáveis sobre o valor desta indústria” e que aprenderam mais sobre como “avaliar a performance” dos negócios DNVB.

Adicionalmente, os custos do gerenciamento de logística e armazenagem, o *fulfillment*, também podem afetar o modelo de gestão nas estratégias de atuação direta com consumidores segundo Kumar & Ruan (2006), que atribuem as preocupações não apenas ao custo em emitir pedidos, mas também em relação à “responsabilidade de manter a gestão do estoque e processos de devolução de produtos”. Para Andonova (2003) o e-commerce esconde alguns elementos do processo de compra, como “a possibilidade de inspecionar [o produto] antes da compra” e isso também pode afetar a performance da logística em serviços de pós-venda.

E, finalmente, a consultoria IAB (2019) destaca que as DNVBs estão adotando relações com os canais de mídia que podem não ser as mais sustentáveis, com “cerca de 50% dos gastos em marketing sendo direcionados para ferramentas controladas pelo Facebook”. Outros métodos adotados por estas *startups* incluem mídia com celebridades, vídeos no Youtube com influenciadores digitais, menções em imprensa sobre lançamentos de produtos, campanhas de indicação de amigos (member-get-member / referral). Com uma vasta família de ações disponíveis no digital, os respondentes da pesquisa promovida pela consultoria IAB destacaram que, em geral, testam aproximadamente três canais de mídia simultaneamente e que, manter os custos de aquisição sob controle está entre seus três indicadores de performance mais importantes (IAB, 2019).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi o de conduzir uma revisão sistemática da literatura relativa ao modelo de negócio das DNVBs, as organizações nascidas em ambientes digitais e que gerenciam cadeias verticais de produção e distribuição de bens de consumo. Baseado nos seis componentes de modelo de negócio propostos por Pedroso (2016), esta revisão buscou observar, de maneira não exaustiva, o

posicionamento estratégico, o relacionamento com clientes, inovação, operações, gestão e o modelo econômico destas startups a partir da literatura.

A abordagem da literatura sobre as características das empresas DNVBs sob a ótica de componentes de modelo de negócio

Foram apresentados os casos das empresas *Bonobos*, *Warby Parker* e *Dollar Shave Club*, que são compatíveis com o modelo DNVB e são citadas por parte dos autores como precursoras desta nova abordagem para o conceito de *direct-to-consumer*.

A revisão das 51 referências sugere que o este modelo foi potencializado por um momento de maior foco das *startups* em necessidades de nichos de consumidores e que, por meio da tecnologia, os empreendedores puderam maximizar seu impacto junto a estes clientes. O quadro 5, apresentado a seguir, sumariza muitos dos principais pontos sob a ótica das empresas DNVBs.

Componente	Questões gerais por subcomponente
Modelo de Valor	Clientes buscam experiências em bens de consumo, querem ainda participar mais do design destas experiências. Para isso, clientes acionam múltiplos canais.
Modelo de Clientes	Clientes encaram mais riscos e sabem que podem “se arrepender”. As interações com clientes e potenciais clientes ocorrem nas redes sociais. Existe pressão para participação também no mundo físico.
Modelo de Inovação	Os novos entrantes têm conseguido oferecer produtos tão bons quanto os de empresas tradicionais. Adicionar camadas tecnológicas aos produtos e uso de dados é esperado das DNVBs. Há espaço para estas empresas serem ainda líderes ESG nos segmentos que buscam inovar.
Modelo de Operações	Grandes desafios em eficiência de manufatura e qualidade. Atual oferta de manufadoras sob demanda é uma vantagem. Desafios do e-commerce, estoque e demanda.
Modelo de Gestão	Requer agilidade em toda a estrutura. Altos custos em plataformas e em marketing demanda alta expertise em métricas.
Modelo Econômico	Novos players DNVB não encontrarão mais ambiente de investimento tão abundante. Altos custos de logística, armazenagem e canais de mídia podem afetar viabilidade.

Quadro 5: Principais desafios percebidos para os negócios DNVB, a partir desta revisão da literatura, baseado na arquitetura do modelo de negócio de Pedroso (2016), dos autores.

Os clientes parecem também estar mais abertos a experimentar estas novas empresas e sentiam seus riscos minimizados, principalmente por políticas mais flexíveis de atendimento, devoluções ou ainda, ao perceberem casos em que participavam ativamente do desenvolvimento destes produtos.

Uma vez estabelecidas, as *startups* tiveram o desafio de inovar, também por meio de sua capacidade de uso de dados, para melhorar seus produtos e operações. As operações de manufatura e distribuição de produtos têm se beneficiado do compartilhamento de recursos por parte de fabricantes terceirizados e de uma série de novos serviços (como logística e tecnologias de *e-commerce*) que permitem aos empreendedores reduzir riscos e acelerar sua entrada em mercados.

Os desafios encontrados pelos negócios DNVB e contribuição para com os potenciais empreendedores que considerem o modelo

Sobre os produtos, a revisão demonstra o alto risco de empreender em bens de consumo, e o quanto investimento em tempo para desenvolvimento e teste junto ao mercado, via MVPs (os produtos mínimos viáveis) podem ser relevantes para atenuar estes riscos e melhorar os produtos. Enquanto a relação direta entre empresas e clientes em um ambiente digital traz novas marcas e produtos relevantes existem, em contrapartida, forças que pressionam estas empresas para um processo de

reintermediação, seja por meio de plataformas digitais de *marketplaces*, ou, também no varejo físico, de modelos de *shopping centers* especializados em marcas DNVBs.

Adicionalmente, a acessibilidade de uso de uma cadeia de manufatura compartilhada pode gerar uma quantidade grande de competidores em uma mesma categoria de produtos (como ocorreu com empresas DNVBs focadas em colchões), ratificando a necessidade de fatores de diferenciação. Além destes riscos, a questão dos custos de aquisição de clientes em ambientes online é observada na revisão como um risco adicional para estas operações, com grande parte das verbas de marketing sendo investidas em ferramentas de anúncios online.

A literatura destaca que estes são alguns dos principais riscos já observados pelos investidores ao avaliar a performance e a viabilidade econômica das DNVBs – investidores que agora tem mais experiência com estes negócios e deverão avaliar com maior atenção a sustentabilidade das empresas.

Tópicos relevantes para futuras pesquisas ligadas à DNVBs

Futuras pesquisas poderão observar o quanto a pressão de novos intermediários poderia afastar estas empresas dos seus clientes finais, assim como os potenciais efeitos deste distanciamento, como dificuldades de promover ações de reengajamento com as empresas ou o recebimento de *feedback* dos clientes sobre o uso dos produtos.

Adicionalmente, as questões sobre como as DNVBs podem ser recebidas por clientes em diferentes regiões, principalmente em mercados emergentes, como os BRICS, também podem se mostrar relevantes, uma vez que os casos observados na literatura estão mais direcionados a organizações nascidas nos Estados Unidos e na Europa.

REFERÊNCIAS

- Alcántara, A.-M. (2019). Reimagining the Department Store. *Adweek*, 4–5. <https://doi.org/10.1136/bmj.d7968>
- Alexander Osterwalder, Y. P. (2013). *Business Model Generation*. Wiley. https://www.google.com.br/books/edition/_/UzuTAAWAAQBAJ?hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwjm7J_xhqb1AhXXIrkGHdlwCbKQ8fIDegQIDBAK
- Andonova, V. (2003). Online disintermediation: Differences in the behavior of traditional retailers in adopting E-commerce. *Management Research*, 1(3), 279–290. <https://doi.org/10.1108/15365430380000533>
- Barnes, S., & Hunt, B. (2001). E-Commerce and V-Business. *E-Commerce and V-Business*. <https://doi.org/10.4324/9780080494623>
- Bell, D. R., Gallino, S., & Moreno, A. (2014). How to Win in an Omnichannel World. *MIT Sloan Management Review*, 56115. https://courses.helsinki.fi/sites/default/files/course-material/4482621/17.3_MIT2014Bell.pdf%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/279332914_How_to_Win_in_an_Omnichannel_World
- Bell, D. R., Gallino, S., & Moreno, A. (2018). Offline showrooms in omnichannel retail: Demand and operational benefits. *Management Science*, 64(4), 1629–1651. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2016.2684>
- Benjamin, R. I. (1995). Electronic markets and virtual value chains on the information super-highway. *Long Range Planning*, 28(3), 118. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(95\)91614-8](https://doi.org/10.1016/0024-6301(95)91614-8)
- Bergendahl, G. (2005). Models for investment in electronic commerce - Financial perspectives with empirical evidence. *Omega*, 33(4), 363–376. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2004.07.021>
- Bogosian, J., Flores, D., Galhotra, S., Lee, M., Lieu, A., & Caro, F. (2017). *Warby Parker versus Luxottica: La desintermediación en la cadena de suministro de la industria de las gafas*.
- Carnoy, J. (2017). The Rise of the Digitally Native Vertical Brand. *The Huffington Post*, 1–7. https://www.huffingtonpost.com/entry/the-rise-of-the-digitally-native-vertical-brand_us_58b4c830e4b0658fc20f9965
- CB Insights. (2022). *Global unicorn club market map*. <https://www.cbinsights.com/research/unicorn-startup-market-map/>
- Chircu, A., & Kauffman, R. J. (1999). Strategies for Internet Middlemen in the Intermediation/Disintermediation/Reintermediation Cycle. *Electronic Markets*, 9(1–2), 109–117. <https://doi.org/10.1080/101967899359337>
- COMCAP. (2017). *Comcap perspectives on the retail industry and the rise of vertical brands*. May.
- Cortizo, J. C. (2019). DNVBs: la generación de marcas que han sobrevivido a Amazon. *Emprendedores*. <https://www.emprendedores.es/gestion/dnvb-ecommerce-marcas-digitales-amazon/>
- del Rowe, S. (2019). Companies can learn a lot from Warby Parker. *Destination CRM*, June.
- Deloitte. (2017). *Going digital, going direct*. <http://www2.deloitte.com/ca/en/pages/consumer-business/articles/going-digital-going-direct.html>
- Denning, S. (2018). Succeeding in an increasingly Agile world. *Strategy and Leadership*, 46(3), 3–9. <https://doi.org/10.1108/SL-03-2018-0021>
- Dougherty, J. (2019). *From clicks to bricks: The impact of digital-native consumer brands on retail real estate by*.
- Dunn, A. (2016). The Book of DNVB. *Medium*, 1–5. <https://medium.com/@dunn/digitally-native-vertical-brands-b26a26f2cf83>
- Elberse, A., Barwise, P., & Hammond, K. (2002). The impact of the internet on horizontal and vertical competition: Market efficiency and value chain reconfiguration. *The Economics of the Internet and E-commerce*, 127–157.
- Garon, J. M. (2009). Reintermediation. *International Journal of Private Law*, 2(3), 227–243.
- Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2014). The Business Model Navigator: 55 Models That Will Revolutionise Your Business. *FT Publishing International*, 400.

- Gellman, R. (1996). Disintermediation and the Internet. *Government Information Quarterly*, 13(1), 1–8.
- Giaglis, G. M., Klein, S., & O'Keefe, R. M. (2002). The role of intermediaries in electronic marketplaces: Developing a contingency model. In: *Information Systems Journal* (Vol. 12, Number 3, pp. 231–246). <https://doi.org/10.1046/j.1365-2575.2002.00123.x>
- Giaglis, G. M., Klein, S., O'Keefe, R. M., & O'Keefe, R. M. (1999). Disintermediation, reintermediation, or cybermediation? The future of intermediaries in electronic marketplaces. *Global Networked Organizations, Proceedings 12 th Electronic Commerce Conference, Moderna organizacija, Figure 1*, 1–16.
- Gielens, K., & Steenkamp, J. B. E. M. (2019). Branding in the era of digital (dis)intermediation. *International Journal of Research in Marketing*, 36(3), 367–384. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2019.01.005>
- Hakanen, E. (2021). What Is a Business Model – For Products , Platforms , or Ecosystems ? *Journal of Business Models*, 9(4), 1–12. <https://journals.aau.dk/index.php/JOBM/article/view/64755984>
- Halligan, B. (2020). The Experience Disrupters. *MIT Sloan Management Review*, 61(3), 77–81.
- Harrison, N., & Thomas-Dupuis, F. (2018). *The future of retail*. <https://www.oliverwyman.com/our-expertise/insights/2019/jan/boardroom-volume-4/future-of-retail/the-future-of-retail.html>
- Haas, Y. (2019). Developing a generic retail business model – a qualitative comparative study. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 47(10), 1029–1056. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-10-2018-0234>
- IAB. (2018). *The rise of the 21st century brand economy*. <https://www.iab.com/wp-content/uploads/2018/02/The-Direct-Brand-Economy-Master-Deck-v13.pdf>
- IAB. (2019). *How To Build a 21st Century Brand*.
- Ingrassia, L. (2019). *Billion Dollar Brand Club*.
- Jallat, F., & Capek, M. J. (2001). Disintermediation in question: New economy, new networks, new middlemen. *Business Horizons*, 44(2), 55–60. [https://doi.org/10.1016/S0007-6813\(01\)80023-9](https://doi.org/10.1016/S0007-6813(01)80023-9)
- Jayapal, S., & Durga, A. (2018). *D2C Sales Strategy - CPG Brands Direct to Consumer Sales Strategy*.
- Jin, B. E., & Shin, D. C. (2020). Changing the game to compete: Innovations in the fashion retail industry from the disruptive business model. *Business Horizons*, 63(3), 301–311. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.01.004>
- Kakalejčik, L., Bucko, J., & Danko, J. (2020). Impact of direct traffic effect on online sales. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 14(1), 17–32. <https://doi.org/10.1108/JRIM-01-2019-0012>
- Karray, S., & Sigué, S. P. (2018). Offline retailers expanding online to compete with manufacturers: Strategies and channel power. *Industrial Marketing Management*, 71(November 2017), 203–214. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.01.004>
- Kumar, N., & Ruan, R. (2006). On manufacturers complementing the traditional retail channel with a direct online channel. *Quantitative Marketing and Economics*, 4(3), 289–323. <https://doi.org/10.1007/s11129-005-9003-8>
- Leimstoll, U., & Wölflé, R. (2021). Direct to Consumer (D2C) E-Commerce: Goals and Strategies of Brand Manufacturers. *Studies in Systems, Decision and Control*, 294, 237–250. https://doi.org/10.1007/978-3-030-48332-6_16
- Li, X., Troutt, M. D., Brandyberry, A., & Wang, T. (2011). Decision factors for the adoption and continued use of online direct sales channels among SMEs. *Journal of the Association for Information Systems*, 12(1), 1–31. <https://doi.org/10.17705/1jais.00255>
- Li, Y., Xu, L., & Li, D. (2013). Examining relationships between the return policy, product quality, and pricing strategy in online direct selling. *International Journal of Production Economics*, 144(2), 451–460. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.03.013>
- Lipskier, V. (2019). *DNVB - Digitally Native Vertical Brands: Les surdouées du commerce digital* (First Edit). Maxima.
- Marquis, C., & Villa, L. V. (2014). *Warby Parker: Vision of a "Good" Fashion Brand*. September 2008, 1–24.
- McGrath, R. G. (2020). The New Disrupters. *MIT Sloan Review*, Spring 2020, 1–9. <https://sloanreview.mit.edu/article/the-new-disrupters/>
- Minadeo, R. (2012). *Estratégia de verticalização a jusante: Ingresso de produtores no varejo*. 48, 56–87.
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., Altman, D., Antes, G., Atkins, D., Barbour, V., Barrowman, N., Berlin, J. A., Clark, J., Clarke, M., Cook, D., D'Amico, R., Deeks, J. J., Devereaux, P. J., Dickersin, K., Egger, M., Ernst, E., ... Tugwell, P. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. *PLoS Medicine*, 6(7). <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>
- Moormann, J., & Palvolgyi, E. Z. (2013). Customer-centric business modeling: Setting a research agenda. *Proceedings - 2013 IEEE International Conference on Business Informatics, IEEE CBI 2013*, 173–179. <https://doi.org/10.1109/CBI.2013.33>
- Morris, L. J., & Morris, J. S. (2002). The changing role of middlemen in the distribution of personal computers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 9(2), 97–105. [https://doi.org/10.1016/S0969-6989\(01\)00027-3](https://doi.org/10.1016/S0969-6989(01)00027-3)
- Nobbs, K., & Harnick, G. (2015). An exploratory study of fashion social customer service. *Cuadernos del Centro de Estudios de Diseño y Comunicación*, 53, 243–262. <https://doi.org/10.18682/cdc.vi53.1640>
- Palfrey, J., & Gasser, U. (2008). *Born Digital (= The First Generation of Digital Natives)*. Basic Books.
- Pedroso, M. C. (2016). Modelo de negócios e suas aplicações em administração. *Tese apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para obtenção do título de Livre-Docente em Administração*.
- Piccoli, P. G. R., Cauê Barros Guimarães, & Ubiratã Tortato. (2011). *A influência da verticalização no desempenho e no valor das empresas: Evidências no mercado brasileiro*. 36(June), 1–6.
- Prensky, M. (2001). Digital Natives, Digital Immigrants. *On The Horizon*, Vol. 9, No.
- Ramshaw, E. (2016). Bonobos ' Andy Dunn Has Discovered the Future of Retail. *Coveteur*. <https://coveteur.com/2016/10/27/bonobo-andy-dunn-interview/>
- Rodrigues, A. F. P. (2018). *As estratégias de comunicação das marcas criadas em contexto online na rede social Instagram*. 110. http://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/4890/1/Tese_AnaFilipaRodrigues.pdf
- Rosenbloom, B. (2007). The wholesaler's role in the marketing channel: Disintermediation vs. Reintermediation. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 17(4), 327–339. <https://doi.org/10.1080/09593960701507500>
- Sánchez-Hervás, D., & Subiela-Hernaández, B.-J. (2020). La cultura de las organizaciones nativas responsables: la RSC en la cultura de las startups digitales españolas. *Revista Prisma Social*.
- Schlesinger, L., Higgins, M., & Roseman, S. (2020). Reinventing the Direct-to-Consumer Business Model. *Harvard Business Review*. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-2537-0.ch015>
- Thornton, E. (1994). Revolution in Japanese Retailing. *Fortune*, 129(3), 144.
- Wigand, R. T. (2020). Whatever happened to disintermediation? *Electronic Markets*, 30(1), 39–47. <https://doi.org/10.1007/s12525-019-00389-0>
- Wirtz, B. W. (2020). Business Model Management: Design - Process - Instruments. In: *Springer Texts in Business and Economics*. Springer.
- Xiaolin, L. (2010). Coping with manufacturers' dilemma in the e-commerce era: A relational model and a strategic framework. *International Journal of e-Business Research*, 6(4), 52–69. <https://doi.org/10.4018/jebr.2010100105>