

DISTRIBUIÇÃO LOGÍSTICA, FINANCEIRIZAÇÃO E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO E-COMMERCE DO AMAZONAS: UM ESTUDO DE CASO DA BEMOL

DISTRIBUTION LOGISTICS IN E-COMMERCE: CHALLENGES AND STRATEGIES IN BEMOL'S OPERATIONS IN THE STATE OF AMAZONAS

Pedro Vitor Machado de Souza¹
Dione dos Anjos Pantoja²

RESUMO: Este artigo investiga de que maneira a distribuição logística da Bemol impacta o desempenho operacional da distribuição logística e as estratégias competitivas do e-commerce no estado do Amazonas. A metodologia foi desenvolvida por meio de uma pesquisa exploratória bibliográfica de abordagem qualitativa, fundamentada no levantamento de literatura na base de dados da plataforma CAPES e Google Acadêmico. O procedimento envolveu a análise sistemática de artigos científicos que abordam a transformação digital e a logística na Amazônia. Os resultados indicam que a infraestrutura logística própria e as estratégias de conectividade, como o "E-commerce Caboclo", são os principais diferenciais que permitem à empresa superar os desafios geográficos da região e consolidar sua liderança no varejo digital.

Palavras-chave: Bemol. Distribuição logística. Estratégias competitivas. E-commerce. Amazonas.

1

ABSTRACT: This article investigates how Bemol's logistics distribution system impacts operational performance and competitive e-commerce strategies in the state of Amazonas, Brazil. The study was conducted through exploratory bibliographic research with a qualitative approach, based on a literature review carried out in the CAPES Periodicals Portal and Google Scholar databases. The methodological procedure involved the systematic analysis of scientific studies addressing digital transformation and logistics management in the Amazon region. The findings indicate that Bemol's proprietary logistics infrastructure, combined with connectivity strategies such as the "E-commerce Caboclo" initiative, represents a key competitive advantage that enables the company to overcome the geographical challenges of the Amazon. Furthermore, the integration of multimodal logistics, digital services, and financial solutions contributes to strengthening the company's market position and consolidating its leadership in regional digital retail. The study highlights the importance of adapting logistics and digital strategies to the specific territorial conditions of the Amazon, demonstrating how innovation can be used to transform regional challenges into competitive opportunities.

Keywords: Bemol. Logistics Distribution. Competitive Strategies. E-commerce. Amazonas.

¹ Tecnólogo em Análise e Desenvolvimento de Sistemas - UniNorte(Centro Universitário do Norte); Discente FAMETRO.

² Administrador. Mestre em Engenharia de Processos - (PPGEP/ITEC/UFPA); Orientador FAMETRO.

I. INTRODUÇÃO

O aumento do comércio eletrônico nos últimos anos promoveu profundas transformações nos modelos de negócios e nas estratégias das organizações. A crescente digitalização das relações de consumo ampliou a necessidade de distribuição mais eficazes, capazes de garantir rapidez, confiabilidade e alcance territorial Venceslau (2025). Nesse cenário, a logística deixou de ser apenas uma atividade operacional para assumir um papel estratégico na geração de vantagem competitiva, especialmente em regiões caracterizadas por limitações de infraestrutura e desafios de conectividade.

Na Amazônia brasileira, essas dificuldades tornam-se ainda mais evidentes em virtude da vasta extensão territorial, da baixa integração entre modais de transporte, da dependência das hidrovias e das restrições de acesso a diversas comunidades do interior Venceslau (2025). Tais características impõem desafios significativos às empresas que atuam no comércio eletrônico, exigindo soluções inovadoras para assegurar o fluxo de mercadorias e a oferta de serviços digitais à população.

Nesse Âmbito, a Bemol destaca-se como uma das principais empresas da região Norte do Brasil. No decorrer de sua trajetória, a organização desenvolveu uma estrutura logística própria composta por centros de distribuição, frota multimodal e soluções tecnológicas voltadas à ampliação do acesso dos consumidores aos seus produtos e serviços Carvalho (2022). Desse modo, a empresa tem investido na transformação digital de seus serviços por meio de investimento no comércio eletrônico, ofertando serviços financeiros e de iniciativas de conectividade com cidades mais isoladas.

Embora a literatura apresente estudos sobre logística na Amazônia, transformação digital e comércio eletrônico, observa-se uma lacuna no que se refere à análise integrada das estratégias logísticas e digitais adotadas pela Bemol e seus impactos sobre o desempenho operacional e a competitividade regional. Considerando a relevância econômica da empresa e as particularidades geográficas da região amazônica, torna-se pertinente investigar como esses elementos se articulam para viabilizar a expansão do varejo digital em um contexto marcado por desafios estruturais.

Diante desse cenário, este artigo visa analisar de que maneira a distribuição logística da Bemol influencia o desempenho operacional e as estratégias competitivas do e-commerce no estado do Amazonas. Busca-se compreender como a integração entre infraestrutura logística,

transformação digital e serviços financeiros contribui para a superação das barreiras geográficas da região e para a consolidação da empresa como referência no varejo amazônico. A pesquisa contribui para o avanço das discussões sobre logística e comércio eletrônico em contextos territoriais complexos, oferecendo subsídios para a compreensão das estratégias empresariais voltadas ao desenvolvimento do mercado digital na Amazônia.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Transformação digital e maturidade no varejo

A Transformação Digital (TD) constitui um processo estratégico que vai além da simples digitalização de recursos e operações. Trata-se da utilização de tecnologias digitais para gerar valor, criar fontes de receita e promover mudanças estruturais nos modelos de negócio, nos processos organizacionais e na relação com os consumidores (Leite *et al.*, 2022). Nesse sentido, a transformação digital exige adaptações profundas nas formas de trabalho e nas ofertas disponibilizadas pelas empresas.

Segundo Leite *et al.* (2022), a TD é impulsionada por quatro alavancas principais: modelo de negócio, conectividade, processos e *analytics*. O nível de maturidade digital de uma organização depende da capacidade de integrar essas dimensões em sua estratégia, estrutura organizacional, competências internas e cultura corporativa. Quanto maior a integração desses elementos, maior tende a ser a capacidade da empresa de responder às mudanças do mercado e às novas demandas dos consumidores.

No varejo brasileiro, a pandemia de Covid-19 acelerou significativamente os processos de transformação digital. Muitas empresas anteciparam iniciativas tecnológicas que estavam previstas para serem implementadas a médio prazo, buscando manter suas operações e fortalecer a interação com os clientes (Carvalho, 2022). Desse modo, estratégias que integraram canais físicos e digitais mostraram-se fundamentais para garantir competitividade e continuidade dos negócios.

2.2 E-commerce no contexto amazônico

O comércio eletrônico constitui uma das principais atividades da economia digital, permitindo a realização de transações comerciais de forma remota por meio de plataformas digitais que integram a seleção de produtos, pagamento, acompanhamento de pedidos e serviços

de pós-venda. A expansão desse modelo de negócios modificou significativamente as estratégias organizacionais, tornando a logística um elemento central para garantir eficiência operacional, satisfação dos consumidores e vantagem competitiva. No caso da Bemol, a relevância do comércio eletrônico tornou-se ainda mais evidente durante a pandemia de Covid-19, quando a participação das vendas realizadas pelos canais digitais deixou de representar aproximadamente 3% do faturamento da empresa para assumir um papel estratégico na sustentação de suas operações.

Segundo Venceslau (2024), o desenvolvimento do comércio eletrônico depende não apenas das tecnologias digitais, mas também da infraestrutura territorial que possibilita a circulação de mercadorias. Sob essa perspectiva, a economia digital materializa-se em territórios concretos, cujas características físicas e estruturais influenciam diretamente a eficiência dos fluxos logísticos e comerciais. Embora as plataformas digitais eliminem a necessidade de deslocamento físico do consumidor até o estabelecimento comercial, conforme destaca Teixeira (2019), a efetividade das operações de e-commerce permanece condicionada à capacidade logística das empresas em realizar a entrega dos produtos.

Nesse contexto, a logística assume papel estratégico ao integrar as etapas de produção, distribuição e consumo. Entretanto, conforme argumenta Venceslau (2024), existe uma contradição entre a velocidade dos fluxos informacionais, que permitem a realização instantânea de compras por meio da internet, e os fluxos materiais, que dependem de infraestrutura física para o transporte e a entrega das mercadorias. Dessa forma, o território deixa de representar apenas o espaço onde as atividades econômicas ocorrem e passa a constituir um recurso estratégico capaz de influenciar diretamente a competitividade das empresas.

Na Amazônia, essa realidade torna-se ainda mais evidente em razão da denominada "viscosidade territorial", caracterizada pela limitada infraestrutura de transportes e comunicação, pela predominância do modal fluvial e pelas grandes distâncias entre os centros urbanos e as comunidades do interior. Essas condições ampliam os custos logísticos e os prazos de entrega, impondo desafios adicionais às empresas que atuam no comércio eletrônico. Conforme demonstra Venceslau (2024), enquanto as regiões mais desenvolvidas do país apresentam elevada fluidez na circulação de mercadorias, em diversas cidades ribeirinhas da Amazônia os prazos de entrega de grandes varejistas nacionais podem alcançar até 69 dias, evidenciando as desigualdades logísticas existentes no território brasileiro.

Além das limitações estruturais, Galhardi (2016) destaca que sistemas logísticos ineficientes comprometem o desempenho do comércio eletrônico ao dificultar a previsão da demanda, aumentar o risco de ruptura de estoques (*stockout*) e elevar os custos operacionais. Nesse cenário, observa-se que o sucesso do e-commerce depende não apenas da adoção de tecnologias digitais, mas da capacidade das organizações de estruturar redes logísticas adaptadas às especificidades territoriais. Entre as estratégias utilizadas para ampliar a competitividade destaca-se o modelo de *marketplace*, que possibilita expandir a oferta de produtos sem a necessidade de manutenção de estoques físicos em todas as localidades atendidas. Para Teixeira (2019), a presença de marcas reconhecidas nas plataformas digitais fortalece a reputação da empresa, amplia a confiança dos consumidores e constitui um importante diferencial competitivo, especialmente em regiões marcadas por desafios logísticos, como a Amazônia.

2.3 Logística de distribuição e competitividade na Amazônia

A logística de distribuição compreende o conjunto de atividades responsáveis pelo gerenciamento do fluxo de mercadorias entre os centros de produção e o consumidor final, assegurando que o produto correto seja entregue no local, no momento e nas condições esperadas, ao menor custo possível. Esse processo envolve diferentes etapas, incluindo recebimento, armazenagem, movimentação, separação de pedidos, transporte e distribuição final, desempenhando papel fundamental na eficiência operacional das organizações e na geração de vantagem competitiva.

No comércio eletrônico, a logística de distribuição assume importância ainda maior, uma vez que a experiência do consumidor está diretamente relacionada à rapidez, confiabilidade e qualidade da entrega. Nesse sentido, a infraestrutura logística deixa de representar apenas uma atividade de suporte e passa a constituir um recurso estratégico para empresas que atuam em mercados caracterizados por grandes distâncias geográficas e limitações de infraestrutura, como ocorre na Amazônia.

Segundo Galhardi (2016), uma das principais estratégias para atender mercados geograficamente dispersos consiste na adoção de estruturas logísticas escalonadas, compostas por armazéns centrais e centros de distribuição estrategicamente posicionados próximos às regiões consumidoras. Essa configuração permite reduzir o tempo de atendimento dos pedidos, otimizar o transporte e minimizar custos operacionais. No contexto amazônico, essa estratégia

torna-se ainda mais relevante em razão da baixa integração entre os modais de transporte e das dificuldades impostas pela vasta extensão territorial. Nesse cenário, a Bemol estruturou uma rede logística composta por centros de distribuição distribuídos entre os estados do Amazonas, Acre, Rondônia e Roraima, permitindo converter grandes fluxos de abastecimento em operações regionais mais ágeis e eficientes, reduzindo significativamente o tempo de resposta às demandas do comércio eletrônico na Amazônia Ocidental.

Entretanto, mesmo com investimentos em infraestrutura, a distribuição de mercadorias enfrenta desafios relacionados à denominada "última milha" (*last mile*), considerada a etapa mais complexa e onerosa da cadeia logística. Essa fase corresponde ao percurso final entre o centro de distribuição e o consumidor, sendo frequentemente responsável por atrasos, aumento dos custos operacionais e impactos na satisfação do cliente. Conforme argumenta Galhardi (2016), a logística pode ser comparada à base de um iceberg: embora permaneça pouco visível para o consumidor, constitui o elemento que sustenta toda a operação comercial por meio da integração entre armazenagem, transporte, tecnologia e gestão de processos. Na Amazônia, os desafios da última milha são intensificados pela predominância do transporte fluvial, pelas limitações da malha rodoviária e pela dispersão das comunidades ribeirinhas, exigindo soluções logísticas adaptadas às especificidades territoriais da região.

Diante dessas limitações, diferentes estratégias têm sido empregadas para aumentar a eficiência da distribuição. Galhardi (2016) destaca a utilização de sistemas como *Transit Points* e *Cross-Docking*, que reduzem o tempo de permanência das mercadorias em estoque ao permitir seu rápido transbordo entre veículos, diminuindo custos logísticos e acelerando o processo de entrega. Complementarmente, Teixeira (2019) ressalta a importância dos *pick-up points* (pontos de retirada), que oferecem ao consumidor maior flexibilidade para receber seus produtos, reduzindo problemas decorrentes da ausência do destinatário no momento da entrega.

No contexto amazônico, essas estratégias assumem características próprias. A Bemol desenvolveu soluções logísticas adaptadas às condições regionais, como o projeto "E-commerce Caboclo", que utiliza pontos de atendimento e retirada em municípios do interior para ampliar o acesso da população ao comércio eletrônico, reduzindo os custos e as dificuldades associadas à última milha. Além disso, a empresa integrou sua estrutura logística à oferta de serviços financeiros digitais por meio da Conta Bemol e do programa "Crediário Parceiro". Conforme evidenciado por Venâncio (2025), essa integração fortalece o ecossistema digital da empresa ao

promover simultaneamente a inclusão financeira, a fidelização dos consumidores e a expansão do comércio eletrônico em localidades onde o acesso aos serviços bancários e ao varejo tradicional ainda é limitado.

Dessa forma, observa-se que, na Amazônia, a logística de distribuição ultrapassa sua função operacional e assume papel estratégico no desenvolvimento regional. A capacidade de integrar infraestrutura física, soluções tecnológicas e serviços financeiros permite reduzir os efeitos das limitações territoriais, ampliar o acesso da população ao comércio eletrônico e consolidar vantagens competitivas sustentáveis. Nesse contexto, a experiência da Bemol demonstra que a adaptação das estratégias logísticas às especificidades amazônicas constitui um fator decisivo para a expansão do varejo digital e para o fortalecimento da competitividade empresarial na região.

2.4 Financeirização do varejo e a emergência das fintechs

A crescente digitalização dos mercados tem sido acompanhada por um processo de financeirização do varejo, caracterizado pela ampliação da participação das atividades financeiras nas estratégias empresariais. Nesse modelo, empresas originalmente voltadas à comercialização de bens e serviços passam a oferecer produtos financeiros como forma de diversificar receitas, aumentar a rentabilidade e fortalecer o relacionamento com seus clientes.

7

Historicamente, esse processo evoluiu do crediário tradicional para os cartões de loja e, posteriormente, para a criação de fintechs próprias. As fintechs são organizações que utilizam intensivamente recursos tecnológicos para oferecer serviços financeiros de maneira mais acessível, ágil e personalizada.

No Brasil, mudanças regulatórias favoreceram a expansão desse setor, permitindo a entrada de novos agentes no Sistema de Pagamentos Brasileiro. Em regiões com menor acesso aos serviços bancários convencionais, como parte da Amazônia, a oferta de contas digitais, meios eletrônicos de pagamento e soluções de crédito representa uma oportunidade de inclusão financeira. Além de ampliar o acesso da população aos serviços financeiros, essas iniciativas fortalecem o comércio eletrônico ao estimular o consumo, facilitar transações e aumentar a fidelização dos clientes.

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se como de abordagem qualitativa, de natureza básica e de cunho bibliográfico, com objetivos exploratórios. A abordagem qualitativa foi adotada por possibilitar a compreensão e interpretação dos fenômenos relacionados a logística de distribuição e transformação digital da Bemol no contexto amazônico, privilegiando a análise dos significados e das relações presentes na literatura especializada. O procedimento bibliográfico fundamentou-se na consulta e análise de artigos científicos, documentos institucionais e relatórios técnicos, permitindo reunir conhecimentos produzidos sobre logística, comércio eletrônico, transformação digital e competitividade empresarial na Amazônia.

Os estudos foram selecionados a partir de critérios previamente estabelecidos, com o objetivo de garantir a relevância e a aderência do material analisado à temática da pesquisa. Para a realização do levantamento bibliográfico, foram realizadas buscas no Portal de Periódicos CAPES e no Google Acadêmico utilizando combinações de descritores relacionados ao objeto de estudo. As strings utilizadas foram: ("Bemol") AND ("distribuição logística" OR "logística de distribuição") AND ("e-commerce" OR "comércio eletrônico") AND (Amazonas OR Amazônia).

Os critérios de inclusão foram artigos científicos publicados entre os anos de 2018 e 2025, disponíveis integralmente em língua portuguesa, que abordassem aspectos relacionados à logística de distribuição, transformação digital, comércio eletrônico, financeirização ou estratégias competitivas no varejo, especialmente aqueles vinculados ao contexto amazônico e à atuação da Bemol. Também foram considerados relatórios corporativos, documentos institucionais e informações disponibilizadas pela própria empresa, desde que apresentassem dados relevantes para a compreensão de suas estratégias operacionais e digitais.

Por outro lado, foram excluídos os estudos duplicados identificados em mais de uma base de dados, publicações sem acesso ao texto completo, trabalhos que abordavam logística ou comércio eletrônico de forma genérica, sem relação com as especificidades geográficas e socioeconômicas da Amazônia, bem como materiais que não apresentavam conexão direta com o setor varejista ou com as estratégias organizacionais analisadas nesta pesquisa.

O processo de seleção dos estudos ocorreu em etapas sucessivas. Inicialmente, foram realizadas as buscas nas bases de dados utilizando as *strings* definidas. Em seguida, procedeu-se

à leitura dos títulos, resumos e palavras-chave dos materiais encontrados, visando identificar sua aderência ao tema da pesquisa. Posteriormente, aplicaram-se os critérios de inclusão e exclusão, selecionando-se apenas os estudos considerados relevantes para os objetivos propostos. Na etapa seguinte, os documentos elegíveis foram submetidos à leitura integral para extração das informações pertinentes. Por fim, os dados foram organizados e analisados de forma interpretativa, buscando compreender como as estratégias logísticas e digitais adotadas pela Bemol contribuem para sua competitividade e capacidade de atendimento às particularidades geográficas da região amazônica.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados evidenciam que a transformação digital da Bemol foi significativamente acelerada pela pandemia de Covid-19, consolidando um processo de modernização que já vinha sendo desenvolvido pela empresa. Conforme aponta Carvalho (2022), antes de março de 2020 apenas 3% das vendas eram realizadas por meio do comércio eletrônico, enquanto 97% do faturamento dependia das lojas físicas. Diante das restrições impostas pela pandemia, a empresa instituiu um comitê de crise responsável por reorganizar suas operações e fortalecer os canais digitais, resultando em um crescimento das vendas online muito superior ao registrado no período anterior.

A análise dos estudos demonstra que o sucesso desta transição esteve associado à adoção de tecnologias digitais associada a preservação da relação de proximidade historicamente construída com os consumidores da região. Carvalho (2022) destaca a utilização de vendedores online por meio do WhatsApp e a implementação do assistente virtual como mecanismos para reproduzir, no ambiente digital, a experiência de atendimento personalizada oferecida nas lojas físicas. Esse entendimento é corroborado por Shiraishi (2023), ao afirmar que a confiança construída entre a empresa e seus clientes constitui um dos principais diferenciais competitivos da Bemol. Como resposta às demandas emergenciais do período pandêmico, a empresa ampliou ainda seu portfólio de produtos comercializados digitalmente, incluindo itens de primeira necessidade, como produtos da cesta básica e testes para detecção da Covid-19.

Os resultados também revelam que a competitividade da Bemol está diretamente relacionada à sua capacidade de superar os desafios logísticos característicos da Amazônia. Segundo Venceslau (2024), a região apresenta limitações estruturais que impactam

significativamente a circulação de mercadorias, fazendo com que entregas de compras online possam levar várias semanas para serem concluídas em localidades mais isoladas. Nesse contexto, a infraestrutura logística desenvolvida pela Bemol emerge como um importante diferencial estratégico. Conforme descrito por Shiraishi (2023), a empresa opera uma rede composta por centros de distribuição estrategicamente posicionados nos estados do Amazonas, Acre, Rondônia e Roraima, além de utilizar transporte terrestre e fluvial para alcançar municípios de difícil acesso.

A articulação dessa estrutura permite à empresa reduzir significativamente os prazos de entrega e ampliar sua capilaridade regional. Tal resultado demonstra que a Bemol conseguiu criar uma rede logística capaz de minimizar os efeitos das barreiras geográficas amazônicas, transformando um fator tradicionalmente considerado uma limitação em uma vantagem competitiva. Nesse sentido, destaca-se o projeto denominado “E-commerce Caboclo”, desenvolvido para atender populações localizadas em áreas remotas. A iniciativa consiste na instalação de pontos de acesso à internet em municípios do interior, permitindo que os consumidores realizem compras online e retirem seus produtos em locais previamente definidos, reduzindo os desafios relacionados à logística de última milha.

Outro aspecto identificado na literatura refere-se à expansão da atuação da Bemol para além do varejo tradicional. Os estudos analisados indicam que a empresa passou a desempenhar um papel relevante no setor financeiro regional, ampliando seu relacionamento com os consumidores por meio da oferta de serviços financeiros digitais. De acordo com Venâncio (2025), a criação da Conta Bemol, em parceria com instituições financeiras especializadas, permitiu disponibilizar serviços como transferências via PIX, depósitos, pagamentos e concessão de crédito para populações que, muitas vezes, enfrentam dificuldades de acesso ao sistema bancário convencional.

Os resultados sugerem que essa estratégia de financeirização está diretamente associada à expansão do comércio eletrônico e ao fortalecimento do ecossistema digital da empresa. Shiraishi (2023) destaca que o crediário próprio permanece como um dos principais instrumentos de fidelização de clientes, sobretudo pela flexibilidade na concessão de crédito. Complementarmente, Venâncio (2025) aponta que o programa “Crediário Parceiro” ampliou a utilização desse crédito para estabelecimentos externos credenciados, integrando comerciantes locais à rede de serviços da empresa e fortalecendo sua presença econômica na região.

A análise integrada dos estudos permite observar que a Bemol ultrapassa a função tradicional de varejista, assumindo características de provedora de infraestrutura logística, digital e financeira na Amazônia (Venâncio, 2025). A Bemol investe continuamente em conectividade regional por meio da implantação de redes de fibra óptica, disponibilização de acesso gratuito à internet e desenvolvimento de soluções digitais voltadas à inclusão de populações geograficamente dispersas. Essas iniciativas ampliam o acesso aos serviços oferecidos pela empresa e fortalecem sua capacidade de coleta e análise de dados para a personalização do relacionamento com os consumidores.

Dessa forma, os resultados indicam que o sucesso da Bemol no mercado amazônico decorre da integração de três dimensões estratégicas complementares: a construção de uma logística multimodal adaptada às especificidades geográficas da região, a consolidação de um ecossistema financeiro voltado à inclusão bancária e a expansão de soluções digitais que promovem conectividade e acesso ao comércio eletrônico. A articulação desses elementos permite à empresa superar limitações estruturais históricas da Amazônia e consolidar uma posição de destaque no varejo regional, demonstrando como a inovação pode ser utilizada para transformar desafios territoriais em oportunidades de desenvolvimento e competitividade.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve objetivo analisar as estratégias de distribuição logística e transformação digital adotadas pela Bemol na região amazônica, buscando compreender como a empresa utiliza a integração entre infraestrutura logística, soluções digitais e serviços financeiros para ampliar sua competitividade regional. A partir da análise da literatura e dos documentos institucionais selecionados, foi identificado que a combinação desses elementos constitui um dos principais fatores responsáveis pela consolidação da empresa como referência no varejo amazônico.

Os resultados demonstraram que a pandemia de Covid-19 atuou como um importante catalisador do processo de transformação digital da Bemol, acelerando a expansão do comércio eletrônico e exigindo a rápida adaptação dos seus modelos de atendimento. Entretanto, verificou-se que o êxito dessa transformação não esteve associado exclusivamente à adoção de novas tecnologias, mas também à capacidade da empresa de preservar a proximidade e a

confiança construídas historicamente com seus consumidores por meio da integração entre canais físicos e digitais.

No que se refere à logística de distribuição, constatou-se que ela representa muito mais do que uma função operacional, configurando-se como um recurso estratégico fundamental para a atuação da empresa na Amazônia. A utilização de uma rede logística multimodal, combinando transporte terrestre e fluvial, associada à presença de centros de distribuição estrategicamente localizados, permite à Bemol superar limitações geográficas que historicamente dificultam a circulação de mercadorias na região. Dessa forma, a empresa transforma desafios territoriais em vantagens competitivas, garantindo maior capilaridade e eficiência na entrega de produtos e serviços.

Além disso, observou-se que a expansão de seus serviços financeiros digitais, através de iniciativas como a Conta Bemol e o Crediário Parceiro, ampliou o papel da organização no desenvolvimento econômico regional. Essas soluções contribuem para a inclusão financeira de parcelas da população com acesso limitado ao sistema bancário tradicional, fortalecendo o relacionamento da empresa com seus clientes e ampliando seu ecossistema de negócios.

Conclui-se, portanto, que o diferencial competitivo da Bemol está na capacidade de integrar logística, tecnologia digital e serviços financeiros em uma estratégia adaptada às particularidades da Amazônia. Essa integração permite à empresa atender às demandas de uma região marcada por grandes distâncias geográficas e desafios de infraestrutura, consolidando sua posição de liderança no mercado regional.

Como limitação da pesquisa, destaca-se a utilização exclusiva de fontes secundárias, não contemplando a percepção de gestores, colaboradores ou consumidores da empresa. Nesse sentido, recomenda-se que pesquisas futuras realizem estudos de campo, entrevistas e análises comparativas com outras organizações atuantes na região amazônica. Sugere-se ainda investigar os impactos socioambientais das operações logísticas fluviais, bem como o papel das iniciativas de inclusão digital e financeira no desenvolvimento sustentável das comunidades atendidas pela empresa.

REFERÊNCIAS

CARVALHO, Andreza Thais Dutra. **Transformação digital em tempos de pandemia: um estudo de caso dos métodos e estratégias adotados pela varejista Bemol**. 2022. Monografia (MBA em Marketing) – Instituto de Pós-Graduação (IPOG), Manaus, 2022.

Galhardi, Antonio Cesar. **Logística e distribuição**. Rio de Janeiro: SESES, 2016.

LEITE, Daniel. *et al.* **Transformações digitais no Brasil: insights sobre o nível da maturidade digital das empresas no país**. Relatório McKinsey Brasil, 2019.

SHIRAISHI, Guilherme De Farias; PULSIDES, Tatiane. Bemol: um varejista especializado em mudanças do macro ambiente de negócio. In: 9º **EMPRAD**, São Paulo, 2023.

TEIXEIRA, Elson Hazelski. **Logística de e-commerce**. Curitiba: Fael, 2019.

VENÂNCIO, Emily Khetlen Pessoa. Território, finanças e novos atores financeiros: a emergência da fintech Conta Bemol na disponibilização de serviços financeiros no Amazonas. **Amazonas: o agrário, o político e o urbano na contemporaneidade II**. 2025.

VENCESLAU, Igor. **Território e circulação na economia digital: os prazos de entrega do comércio eletrônico no Brasil**. Confins, n. 65, 2024.