



UEPB

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS I
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - CCSA
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE - DECON
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

GABRIELA DE OLIVEIRA CAVALCANTI

**IMPLICAÇÕES DA MATURIDADE DE MODELO DE NEGÓCIO DIGITAL E DA
CRISE DO COVID 19 NO DESEMPENHO**

**CAMPINA GRANDE - PB
2021**

GABRIELA DE OLIVEIRA CAVALCANTI

**IMPLICAÇÕES DA MATURIDADE DE MODELO DE NEGÓCIO DIGITAL E DA
CRISE DO COVID 19 NO DESEMPENHO**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado ao Departamento do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Contabilidade.

Área de concentração: Contabilidade Gerencial.

Orientador: Prof. Dr. Mamadou Dieng

**CAMPINA GRANDE - PB
2021**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

C377i Cavalcanti, Gabriela de Oliveira.
Implicações da maturidade de modelo de negócio digital e da crise do Covid 19 no desempenho [manuscrito] : um estudo de caso em uma empresa varejista / Gabriela de Oliveira Cavalcanti. - 2021.
33 p. : il. colorido.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas , 2021.

"Orientação : Prof. Dr. Mamadou Dieng , Departamento de Ciências Contábeis - CCSA."

1. Transformação digital. 2. Maturidade digital. 3. Varejo digital. 4. Crise COVID-. I. Título

21. ed. CDD 658

GABRIELA DE OLIVEIRA CAVALCANTI

**IMPLICAÇÕES DA MATURIDADE DE MODELO DE NEGÓCIO DIGITAL E DA CRISE
DO COVID 19 NO DESEMPENHO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA
VAREJISTA**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentada ao Departamento do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Contabilidade.


Área de concentração: Contabilidade Gerencial.

Aprovada em: 24/09/2021.


BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Mamadou Dieng (Orientador)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof.ª. Dr.ª. Roseane Patricia de Araújo Silva
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof.ª. Dr.ª. Larissa Ataíde Martins Lins Bezerra
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Aos meus pais, Andrea Aquino e Alvaro Velasque, que muito me incentivam a priorizar os estudos, sendo elo fundamental para nossa conquista. Ao meu irmão, Alvaro Brandão, que vibra comigo a cada conquista, DEDICO.

“Não importa se sua empresa é grande ou pequena. É hora de levar a transformação digital a sério e aproveitar suas possibilidades.”

(Gedeon Antunes)

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Modelo conceitual de estudo.....	18
Figura 2 – Evolução no faturamento do negócio digital da empresa Alfa	26
Figura 3 – Evolução no faturamento do negócio digital da empresa Alfa em 2020/21	27

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Grau de concordância encontrado no questionário referente ao construto crise	21
Tabela 2 – Grau de concordância encontrado no questionário referente ao construto transformação digital	22
Tabela 3 – Grau de concordância encontrado no questionário referente ao construto desempenho	24

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Evolução do varejo no contexto mundial	14
Quadro 2 – Ocorrências de emergências de saúde pública de importância internacional.....	15
Quadro 3 – Definições conceituais e operacionais dos construtos da pesquisa	18

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
SIABI	Sistema Integrado de Automação de Bibliotecas.
SBVC	Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo
TD	Transformação Digital

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	REVISÃO DE LITERATURA	12
2.1	Transformação e Maturidade Digital do Modelo de Negócio	12
2.1.1	Transformação digital e modelo de negócio varejista	12
2.1.2	<i>Framework</i> de maturidade digital de Weill e Woerner	13
2.1.3	Varejo Digital	14
2.2	Crise COVID-19	15
3	METODOLOGIA	17
3.1	Natureza do estudo: Estudo de caso	17
3.2	Unidade de Análise: Empresa Alfa	17
3.3	Construtos e modelo de estudo	18
3.4	Coleta e tratamento de dados	19
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	20
4.1	Análise descritiva dos resultados	20
4.1.1	Dados da empresa e dos respondentes	20
4.1.2	Crise	21
4.1.3	Transformação Digital	22
4.1.4	Desempenho	24
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	27

IMPLICAÇÕES DA MATURIDADE DE MODELO DE NEGÓCIO DIGITAL E DA CRISE DO COVID 19 NO DESEMPENHO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA VAREJISTA

RESUMO

O objetivo geral deste estudo foi analisar o impacto da maturidade digital e da crise do Covid-19 no desempenho da empresa Alfa, à luz do *framework* de maturidade digital de Weill e Woerner (2013). Foi utilizado como metodologia um estudo de evidência literária acerca de maturidade digital, transformação digital, modelo de negócios digital e crise do COVID 19, assuntos cruciais para compreensão do tema, construindo assim um rico embasamento teórico. Posteriormente, foi aplicado um questionário estruturado junto a empresa Alfa, unidade que será analisada, afim de compreender os construtos norteadores dessa pesquisa: Crise; Transformação digital; e Desempenho; para que fosse possível discutir o nível de maturidade digital que ela possui. A pesquisa se caracteriza como um estudo de caso de forma qualitativa e quantitativa, e os resultados analisados apontam que, embora a Crise tenha devastado muitas economias e quebrado muitas empresas. O modelo de negócio digital, ora já estruturado, foi de suma importância para a empresa proporcionar uma boa experiência de consumo, em uma época que a livre circulação pelo comércio foi restringido, mantendo um bom nível de atendimento, se reinventando digitalmente, se adaptando e investindo em tecnologia. Dessa forma, é possível atribuir um nível médio de maturidade digital por parte da empresa Alfa, de acordo com os parâmetros investigados.

Palavras-chaves: Transformação digital. Maturidade digital. Varejo digital. Crise COVID-19.

ABSTRACT

The overall objective of this study was to analyze the impact of digital maturity and the Covid-19 crisis on the performance of Alfa company, in the light of the digital maturity framework of Weill and Woerner (2013). It was used as methodology a study of literary evidencing about digital maturity, digital transformation, digital business model and crisis of COVID 19, crucial issues for understanding the theme, thus building a rich theoretical foundation. Subsequently, a structured questionnaire was applied to the Alfa company, the unit that will be analyzed, in order to understand the guiding constructs of this research: Crisis; Digital Transformation; and Performance, so that it was possible to discuss the level of digital maturity it has. The research is characterized as a qualitative and quantitative case study, and the analyzed results point out that, although the Crisis has devastated many economies and broken many companies. The digital business model, now already structured, was of paramount importance for the company to provide a good consumer experience, at a time when free trade was restricted, maintaining a good level of service, reinventing itself digitally, adapting and investing in technology. Thus, it is possible to attribute an average level of digital maturity by Alfa, according to the parameters investigated.

KEYWORDS: Digital transformation. Digital maturity. Digital retailing. COVID-19 crisis.

1 INTRODUÇÃO

O modelo de negócio tradicional vem sofrendo mutações há cerca de 20 anos, onde a tecnologia vem se tornando cada vez mais presente e necessária não somente na vida pessoal, mas também no ambiente organizacional, nas empresas. Mutações nas quais retira empresários antigos da zona de conforto, exigindo novas estratégias de permanência no mercado, novas formas de comunicação com seus clientes e fornecedores, e por muitas vezes, mudanças estruturais e culturais.

De acordo com a Accenture (Digital disruption – The growth multiplier – Optimizing digital investments to realize higher productivity and growth, 2016), estima-se que em 2030, cerca de 12,5% de todo PIB mundial estará investido na cadeia de negócio digital. Sendo assim, organizações que não estiverem inseridas significativamente neste nicho mercadológico, poderão sofrer dificuldades na prestação dos seus serviços ou estarão propícias a deixarem de atuar por completo. Quem possui atuação tradicional no mercado, necessita considerar rapidamente o processo de transformação digital, e quem está planejando começar suas atividades, deve incluir o processo de digitalização para que possa obter grandes chances de consolidação em seu ramo de atividade, seja ele qual for.

A transformação digital não está limitada apenas a ter um forte engajamento em redes sociais, criação de lojas virtuais ou *sites*, tampouco adoção de tecnologia para seu negócio. Também não se limita a uma determinada área ou setor, mas sim a empresa como um todo. A transformação digital refere-se à velocidade exponencial e às mudanças disruptivas que estão ocorrendo na sociedade, impulsionadas pela rápida adoção de tecnologia (SILVA, 2018, p. 4). Transformar-se para a era digital exige que o negócio atualize sua mentalidade estratégica, muito mais que sua infraestrutura de tecnologia da informação (TI) (ROGERS, 2017, p. 12).

Um dos segmentos que mais sofrem com essas mudanças é o varejo, que tem por finalidade vender o que está exposto em prateleiras, atraindo consumidores de todos os níveis de classe social. Porém, isso não é mais o suficiente para permanecer no mercado. É notória a mudança no comportamento do consumidor, cada vez mais diversificando seus canais de compra, em busca da praticidade e economia.

Em 2020, houve uma aceleração expressiva de digitalização de empresas do ramo varejista, ocasionado pela crise do COVID-19. De acordo com uma pesquisa realizada pela Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (SBVC) em 2020, o investimento em transformação digital médio é de 0,73% do faturamento bruto das empresas varejistas que foram entrevistadas, que comparado com dados coletados em 2019 houve um aumento expressivo, era apenas de 0,39% afirma o Presidente da SBVC, Eduardo Terra. A transformação digital e as inovações do modelo de negócios resultantes mudaram fundamentalmente as expectativas e o comportamento dos consumidores, suprimiram as empresas tradicionais e perturbaram muitos mercados (VERHOEF *et al.* 2019).

Frente a este cenário, o estudo se faz relevante visto a atualidade do tema, por estar sendo centro de várias discussões em revistas ou artigos científicos que tratam sobre transformação e maturidade digital e os impactos da crise. Visto que existe uma lacuna, tendo pouca pesquisa conceitual ou empírica que examina como as organizações são transformadas digitalmente (WARNER *et. al* 2019). O digital não é mais uma opção ou um complemento, é uma necessidade para se ter um certo nível de maturidade digital (FLETCHER, GRIFFITHS 2020). O presente estudo apresenta uma análise realizada em uma empresa originalmente paraibana, do município de Campina Grande, atuante no mercado varejista e no modelo de negócio tradicional e digital, cuja questão da pesquisa foi verificar: **“Como a crise do COVID 19 impactou a aceleração do modelo de negócio digital e o desempenho da**

empresa ALFA?” gerando uma contribuição para avaliação de outras empresas atuantes do mesmo setor, independente da região.

Dessa forma, o **objetivo geral** do estudo foi analisar o impacto da maturidade digital e da crise do Covid-19 no desempenho da empresa Alfa, a luz do framework de maturidade digital de Weill e Woerner (2013), a partir dos dados fornecidos pela empresa e entrevista concedida correlacionando sempre a literatura. Para alcançar a finalidade da pesquisa, foram perseguidos os seguintes **objetivos específicos**: (i) apresentação da literatura sobre transformação e maturidade digital com foco no varejo servindo como base teórica para este estudo; (ii) caracterização do modelo de negócio digital; (iii) compreender a associação entre transformação digital, modelo de negócio digital e desempenho na empresa Alpha.

Assim, as principais contribuições desse estudo servirão para ampliar o conhecimento a respeito de maturidade digital; entender o impacto da crise na economia no varejo; criar uma visão amadurecida a respeito da transformação digital; e compreender como na empresa Alfa comportou o negócio digital em meio a crise sanitária do COVID-19. Se torna relevante abordar esses temas, devido, principalmente, à sua atualidade. Estudos têm sido realizados com os temas aqui evidenciados, porém de forma separada. Ainda se encontra pouco conteúdo que evidencia as implicações da maturidade digital e da crise no desempenho das empresas do varejo alimentar que dispõem do negócio digital.

O estudo é apresentado em quatro seções. A introdução evidencia antecedentes históricos, problemática, objetivos e relevância do estudo. Na primeira seção, é desenvolvido a revisão da literatura, enriquecendo os temas norteadores da pesquisa. Na segunda, é dada continuidade à definição das opções metodológicas, de como o trabalho foi realizado. Posteriormente, na terceira seção, são analisados os resultados obtidos a partir da metodologia aplicada na empresa Alfa.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Transformação e Maturidade Digital do Modelo de Negócio

2.1.1 Transformação digital e modelo de negócio varejista

A transformação digital (TD) está relacionada com a capacidade em que as organizações tem de se adaptar às exigências de inovação tecnológica e como esse processo é realizado, por meio de estratégias eficazes. Nos últimos tempos o termo transformação digital está sendo amplamente disseminado pela mídia, provocando o senso de urgência em negócios de todos os setores de atividade, principalmente pelo fato de que a tecnologia está avançando mais rápido do que as empresas conseguem acompanhar (BRUEL, 2017). Para Magnus (2018) “transformação digital é um processo de atualização das empresas em relação às mudanças tecnológicas que vem ocorrendo ao redor do mundo”. Transformação digital é um processo no qual as empresas fazem uso da tecnologia para melhorar o desempenho, aumentar o alcance e garantir resultados melhores. É uma mudança estrutural nas organizações, dando um papel essencial para a tecnologia (RABELO, 2020). Percebe-se que não há um conceito pré-definido de transformação digital, mas todas as literaturas contextualizam que está relacionado ao modo em que as empresas reagem aos avanços tecnológicos e aderem para suas organizações, tanto visando uma melhor experiência para o consumidor quanto nos processos internos.

Assim, além das capacidades das tecnologias, consideram-se as estratégias, a cultura e o capital humano para que o processo de TD ocorra (MORAKANYANE, GRACE, &

O'REILLY, 2017). Percebemos que a inserção nesse meio não se dá apenas pela adesão da corporação em redes sociais, ou *sites*, mas envolve pessoas que estão dispostas a mudar sua forma de atuar profissionalmente em prol de um melhor desempenho para a empresa. Segundo Michael Dell (2019), fundador da Dell, a transformação digital não pode ser considerada um projeto de tecnologia. Ele deve ser apoiado pelos líderes da empresa, como o Chief executive office (CEO) e o conselho de administração, que precisam entender como a empresa pode evoluir.

Apresentando conceitos acerca da Transformação digital, percebe-se que não se trata de uma mudança para empresas de tecnologia, mas sim para todo e qualquer segmento que planeja um futuro promissor na área em que atua. Fica evidente que não há como montar estratégias pensando no futuro e ignorar a digitalização da organização, caso contrário, há fortes indícios de que a empresa comece a perder posicionamento mercadológico, podendo vir até a fechar suas portas.

Alcançada a partir da transformação digital, maturidade digital representa a fase em que cada empresa se encontra no processo transformativo (GILL & VANBROSKIRK, 2016). É importante que para o projeto de TD seja avaliado concomitantemente o nível de maturidade digital do negócio, tanto comparando-se com concorrentes, ou com empresas de outros segmentos. Esta etapa é muito importante para conseguir elaborar a estratégia digital de uma organização, ou seja, qual é o nível de maturidade atual da organização, quais são seus objetivos com a TD e qual é a sua ambição (SANTOS et al. 2020). Westerman, Bonnet e McAfee (2014) desenvolveram um estudo afim de possibilitar que a empresa analise em qual estágio de maturidade digital ela se encontra.

Para fins desse estudo, buscando compreender o processo de transformação digital, faz-se relevante abordar a maturidade digital, a qual será descrita a seguir, a partir do *framework* teórico de Weill e Woerner (2013).

2.1.2 *Framework* de maturidade digital do modelo de negócio de Weill e Woerner (2013)

É possível e necessário que as empresas aderentes ao modelo digital façam uma auto análise, para que possam identificar os pontos fracos do seu negócio, sendo assim, possível trabalhar com projetos estratégicos mais incisivos.

Afim de demonstrar como um modelo de negócio digital deve se moldar para atender as exigências do consumidor, Weill e Woerner (2013) descrevem precisamente os fatores que as empresas devem se preocupar para evoluir e alcançar um nível satisfatório de maturidade digital. Os autores relatam três componentes nos quais são fundamentais para a eficácia do modelo de negócio digital: conteúdo, experiência do cliente e plataforma. Não sendo necessariamente obrigatório liderar todos os três componentes, mas fortalecer o seu ponto competitivo mais forte.

O componente conteúdo está relacionado ao que a empresa entrega ao cliente, aquilo que é consumido, tanto produto físico quanto digital. Quanto a experiência do cliente, faz referência a como seu produto é embalado, a interação com seu negócio digitalizado, opiniões que viabilizem a tomada de decisão. Por fim, a plataforma consiste em um grande gerenciamento de como o seu conteúdo vai ser entregue/visualizado pelo cliente e gere o produto físico adquirido por ele.

Essa estruturação dos autores vem para afirmar a importância de medir em que estágio está sua empresa atuante de forma *online*, além de mostrar que o consumidor vem mudando seus hábitos de compras há alguns anos, mas com a pandemia, essa prática de compra através de lojas virtuais se tornou mais real na vida de muitos e que foi bem aceito pela sociedade,

trazendo consigo mais exigência na relação cliente e empresa, portanto, as organizações devem atender com responsabilidade tais questões.

Assim, considerando a indispensabilidade da transformação digital em todos os setores de mercado, optou-se, nessa investigação, endereçar o olhar para o setor de varejo, sendo este um dos expressivos ao tratar-se das mudanças no cenário de crise disseminado pelo covid 19. Dessa forma, far-se-á, a seguir, uma exposição descritiva do referido setor.

2.1.3 Varejo Digital

O varejo é uma das atividades mais antigas da sociedade, onde as suas principais atividades englobam o processo de vendas de produtos e serviços relacionados ao consumidor (DONATO, 2012). Para Mattar (2011, p. 1), “varejo consiste nas atividades de negócios envolvidas na venda de qualquer produto ou prestação de qualquer serviço a consumidores finais, para utilização ou consumo pessoal, familiar ou residencial”. No contexto histórico do surgimento do varejo, Mattar (2011) afirma que o varejo teve início com o surgimento da moeda, que proporcionou condutas mais estruturadas de trocas de mercadorias. Mattar (2011) expõe a evolução desse setor, representado pelo quadro abaixo:

Quadro 1 – Evolução do varejo no contexto mundial

ANO	TIPO DE ESTABELECIMENTO VAREJISTA
1700	Pequenas lojas gerais, todos os tipos de produtos
1850-1860	Houve divisão de funções no comércio
1870-1880	Surgiram as magazines
1890	Surgimento das vendas por catálogos
1930-1940	Surgimento do auto-serviço ¹
1940-1950	Lojas de conveniências e shoppings centers
1970-1980	Expansão dos setores: eletrodomésticos, supermercados.
1990-2008	Evolução varejo eletrônico

Fonte: Adaptado de Mattar, 2011.

O quadro 1 apresenta a evolução histórica do varejo no contexto mundial. Desde o seu surgimento em 1700, até a evolução mais recente, em 2008. Em 1700, surgiram as primeiras lojas com atividades comerciais, onde se podia encontrar qualquer tipo de produto, desde alimentos e roupas até implementos agrícolas. Com o advento dos atacadistas, em meados de 1850 a 1860, iniciou-se a divisão das funções. Entre 1870 e 1890, começaram a aparecer os grandes varejistas em massa, as magazines e a práticas das vendas por catálogo. A partir de 1930 começou a ser diversificado os tipos de acesso ao comércio varejista, por meio de conveniências, shoppings centers e autosserviço (MATTAR, 2011). Por fim, temos o marco da inserção do comércio varejista na plataforma eletrônica, fazendo com que as vendas pela internet, tanto realizadas exclusivamente quanto em combinação com outras formas de varejo, venham crescendo sistematicamente em todo o mundo (MATTAR, 2011).

Com o marco das empresas que funcionavam exclusivamente *online*, na década de 90, tinha-se a expectativa de que as empresas físicas iriam desaparecer. Mas isso acabou sendo um propulsor, e fez com que as empresas tradicionais se inserissem nas plataformas *online*, agregando mais clientes e mais vendas, um complementando o outro. A princípio, a adoção da *web* como estratégia de venda ocorreu sem que essas empresas soubessem claramente as razões, exceto o desejo de estarem preparadas caso o negócio vingasse (MORENA, 2006). Estudos afirmam que redes de lojas já constituídas apresentam grande vantagem competitiva,

por já serem referência para o consumidor, fazendo com eles se sintam mais confiantes para comprar no respectivo site (MORENA, 2006).

Partindo para contextualização do varejo no aspecto *online*, Turban e King (2004) afirmam que este é um tipo de atividade comercial, também conhecido como *e-tailing*, diferente da praticada no meio físico, em que é possível haver a conexão direta do fabricante com o cliente final, eliminando-se o intermediador. Venetianer (2000, p. 208) afirma que comércio (varejo) *online* é “conjunto de todas as transações comerciais efetuadas por uma empresa, visando atender, direta ou indiretamente, a um grupo de clientes, utilizando, para tanto, as facilidades de comunicação e de transferência de dados mediados pela rede mundial de computadores, a internet”.

2.2 Crise COVID-19

É certo que o mundo já vivenciou outros tipos de crise que afetaram diretamente a economia mundial em grande escala. Porém a crise do COVID-19 apresentou um agravante perante ao mercado econômico: a necessidade da sociedade entrar em isolamento social (*lockdown*).

No início de 2020, houve a propagação internacional do novo coronavírus em menos 1 mês, tendo como epicentro de propulsão da pandemia, a China, com centenas de mortos e milhares de doentes, e mais de 20 países afetados, fez com que a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarasse situação de emergência de saúde internacional (SENHORAS, 2020).

Embora tenha pego muitos de surpresa, estudiosos já haviam alertado ao Pentágono e para outros tipos de governo que o modo de produção atual, baseado na exploração da natureza, abria margem para mutação de alguns vírus que poderiam atingir a população e infectar rapidamente o mundo em nível global (BOSQUEROLLI *et. al* 2020).

Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS), é a sexta vez que ocorre uma emergência de saúde pública de importância internacional é declarada, como podemos visualizar no quadro a seguir:

Quadro 2 – Ocorrências de emergências de saúde pública de importância internacional

DATA HISTÓRICA	EMERGÊNCIA DE SAÚDE PÚBLICA
25 de abril de 2009	Pandemia H1N1
05 de maio de 2014	Poliovírus
08 de agosto de 2014	Surto Ebola África Ocidental
01 de fevereiro de 2016	Vírus Zika, microcefalia e outros
18 de maio de 2018	Surto Ebola Congo
11 de março de 2020	Pandemia Covid-19

Fonte: Adaptado Organização Pan-Americana da Saúde, 2020.

As epidemias fazem parte da realidade de um mundo cada vez mais globalizado, gerando uma série de sensibilidades e vulnerabilidades biológicas aos estados nacionais que eventualmente podem muito rapidamente se tornar em pandemias internacionais (SENHORAS, 2020). Analisando o contexto crise e pandemia, percebe-se que as economias mundiais estão enfrentando grande depressão econômica em diversos segmentos. Em contrapartida, há uma crescente demanda em alguns tipos de mercado, o digital, que é o que este estudo evidencia e analisa sua maturidade.

De acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (2020), o crescimento econômico global poderia chegar pela metade só no ano de 2020, no pior cenário da Covid-19. Milhões de pessoas perderam seus empregos, governos tiveram que aumentar, consideravelmente, os gastos com saúde e ajudar financeiramente as empresas e as pessoas (BUSS e TOBAR, 2020). Acredita-se que a crise atual guarda algumas diferenças

importantes em relação às anteriores não só quanto à dimensão da redução súbita da atividade econômica em nível global, provocada pelo isolamento social, como do nível de incerteza gerado que tem rapidamente instabilizado os mercados financeiros e de *commodities*.

No varejo alimentar, embora considerado um serviço essencial em meio à pandemia, houve reflexo negativo frente a diminuição do poder de compra da sociedade e da elevação do preço dos itens de cesta básica. Para o consumidor final, o grupo de produtos formados por arroz, farinha de trigo, açúcar refinado, açúcar cristal, frango em pedaços, carne bovina, carne suína e óleo de soja acumulou alta de 23,8% em 12 meses (CAMARGO, 2020).

Empresas desse segmento conseguiram driblar a queda em suas vendas com a adoção de tecnologias, passando a aderir o *e-commerce*. De acordo com a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS, 2020) o crescimento exponencial do *e-commerce* continuará – e a digitalização constante possibilitará uma maior participação da população brasileira neste modelo de compra *online*.

Com a diminuição de circulação de pessoas nas ruas, e até eventuais *lockdowns*, exige-se do varejo a adoção de uma plataforma digital, e uma atenção mais específica para esse modelo de compra que foi bem aceito pela população. Mas, é preciso que as empresas tenham interesse de se familiarizar com esse modelo de negócio, estudar profundamente para que não acarrete em prejuízos com essa modalidade de negócio, impactando negativamente as suas vendas e atrapalhando suas rotinas. É desafiador enfrentar o redesenho de um negócio já constituído, entretanto, os profissionais e gestores precisam internalizar as premissas que ditam o novo paradigma que vem sustentando o mercado, através da consolidação dos pilares da transformação digital (MAGNUS, 2018).

Embora a crise afete diretamente a saúde global, ela desencadeou um enorme risco para a economia dos países afetados, seja ele superdesenvolvido ou subdesenvolvido. Quando a pandemia atingiu escala global, percebeu-se uma desaceleração na economia, podendo se tornar a pior recessão da história (DWECK, E, 2020). Negócios que não se enquadraram em serviços essenciais foram os mais afetados, o consumo das famílias se tornou mais restrito e a taxa de desemprego bateu o índice recorde durante a pandemia. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), no Brasil, a taxa de desocupação fechada em maio de 2021, foi de 14,60%, a segunda maior desde 2012.

Através de um relatório publicado pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), houve uma retração na economia brasileira de 4% em 2020, comparando com o ano anterior. Quanto à oferta, o setor que apresentou bom desempenho foi o agropecuário, tendo recuo da indústria e serviços. Vendo o lado da demanda, todos os componentes apresentaram retração, tendo como destaque o consumo das famílias que apresentou queda de 5,2% (SOUTO, 2021).

O mesmo relatório apresentado pela FGV, indica que a formação bruta de capital fixo, que mostra a capacidade de investimento das empresas, recuou 2,9% em 2020, puxada pelos números de máquinas e equipamentos.

Embora ao decorrer do ano de 2021 a maioria da população já esteja vacinada pelo menos com a primeira dose (não diminuindo o risco de propagação e contaminação do novo coronavírus) e o comércio venha retornando a passos largos, não há uma boa perspectiva de grande crescimento econômico em 2022. Acreditava-se que seria o ano da retomada, porém, com a inflação em alta, os economistas estão diminuindo os índices de crescimento do PIB para 2022 cada vez mais, onde se prevê, de acordo com uma publicação na revista Exame por economistas, um crescimento em torno de 1,4%.

Segundo o Comitê de Métricas da Câmara Brasileira da Economia Digital (camara-e.net) em parceria com o Neotrust | Movimento Compre & Confie (2021), em 2020, houve um crescimento no faturamento do *e-commerce* brasileiro de 83,68%, onde a categoria de Hipermercados, supermercados, produtos alimentícios, bebidas e fumo teve uma participação de apenas 3,4%.

Embora os resultados das empresas que operam digitalmente tenham sido em sua maioria, positivos, uma preocupação latente é a chegada do fim da pandemia e o comportamento do consumidor digital. De acordo com o artigo “Fim da pandemia? É hora de fechar o *e-commerce*?”, publicado no site *E-commerce Brasil* (2021), não há motivo existente para colocar o *e-commerce* em segundo plano, devido a adesão de clientes geradas, a eficiência e produtividade obtida em virtude da automação dos processos e a oportunidade de conhecer mais o cliente devido as plataformas digitais. Mas toda essa mudança requer preparo e revisão de estratégias.

3 METODOLOGIA

3.1 Natureza do estudo: Estudo de caso

Para o presente trabalho, foi utilizado o estudo de caso que é um tipo de pesquisa qualitativa, quantitativa e bibliográfica, consistindo no estudo de um caso particular, mas sendo representativo de uma população e significativo (MEDEIROS, 2019). A pesquisa qualitativa se diferencia da quantitativa de acordo com a forma de abordagem de uma realidade e da maneira pela qual os dados são coletados, tratados e analisados (PASCHOARELLI et al. 2015). O método qualitativo não aplica instrumentos estatísticos para análise de um problema, uma vez que seu objetivo não é medir nem numerar os eventos estudados (RICHARDSON, 2008). Triviños (1987) conceitua precisamente a pesquisa qualitativa:

A pesquisa qualitativa é conhecida também como "estudo de campo", "estudo qualitativo", "interacionismo simbólico", "perspectiva interna", "interpretativa", "etnometodologia", "ecológica", "descritiva", "observação participante", "entrevista qualitativa", "abordagem de estudo de caso", "pesquisa participante", "pesquisa fenomenológica", "pesquisa-ação", "pesquisa naturalista", "entrevista em profundidade", "pesquisa qualitativa e fenomenológica", e outras [...]. (TRIVIÑOS, 1987, p. 124)

A pesquisa bibliográfica foi necessária para conseguir obter as informações literárias presentes neste trabalho. A pesquisa bibliográfica consiste em investigação em material teórico sobre o assunto de interesse (ALYRIO, 2009)

O presente estudo tem como objetivo analisar o impacto da maturidade digital e da crise do Covid-19 no desempenho da empresa Alfa, a luz do framework de maturidade digital de Weill e Woerner (2013). O estudo tem como natureza básica, onde, segundo Prodanov (2013) seu objetivo é gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais. Tem sua abordagem descritiva e exploratória, mediante a pesquisa documental e questionário estruturado com colaboradores de cargos estratégicos da empresa para desenvolver a análise de dados qualitativos.

3.2 Unidade de Análise: Empresa Alfa

É uma empresa brasileira, fundada na cidade de Campina Grande - Paraíba, possuindo filiais pela cidade, com cerca de 1000 funcionários e com projeto de expansão. Administrada pela família, atua no segmento do varejo alimentar desde 1978. A partir de 1991 foi ganhando

o comércio varejista de Campina Grande e apresentando grande ascensão mercadológica. Atualmente, conta com uma boa quantidade de lojas físicas e é referência no ramo de supermercados na cidade.

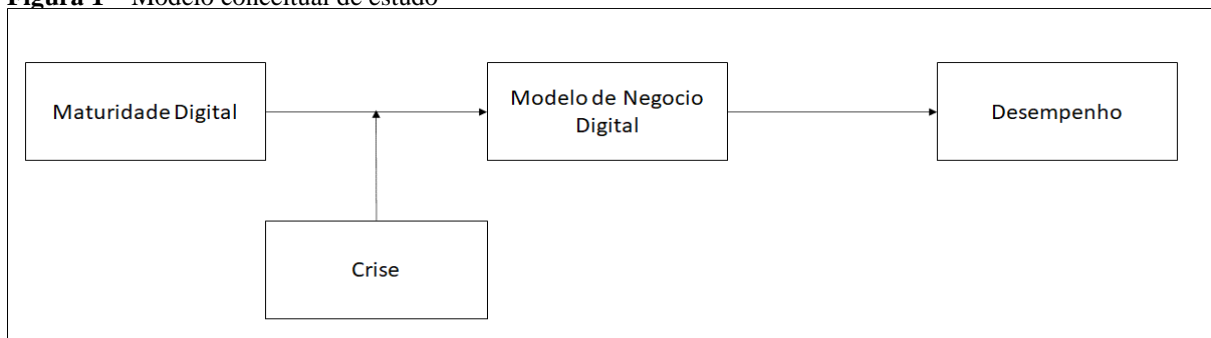
Através de acompanhamento do mercado e analisando as novas tendências de consumo, em 2017, implantaram estrategicamente uma extensão das lojas físicas, garantindo qualidade no oferecimento de produtos com comodidade para seus clientes, onde foi implantado o *e-commerce*, sendo pioneiro no modelo de negócios e permitindo aos clientes uma nova experiência ao realizar suas compras sem sair do conforto da sua casa.

Com o advento da pandemia ocasionada pelo Covid-19, em 2020, foi registrado um aumento exponencial na demanda *online* do seu negócio. Embora já atuassem de forma *online*, foi preciso estar atento às mudanças que a pandemia trouxe consigo para se adequar às exigências da nova realidade. Foi utilizado o codinome “Alfa” para preservar a identidade da empresa.

3.3 Construtos e modelo de estudo

Os construtos norteadores desta pesquisa podem ser visualizados na imagem abaixo:

Figura 1 – Modelo conceitual de estudo



Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Também pode-se visualizar as definições de cada construto que norteou a pesquisa para um melhor entendimento no quadro a seguir:

Quadro 3 – Definições conceituais e operacionais dos construtos da pesquisa

Construto	Definição Conceitual	Definição Operacional	Fonte e Autores
Crise	O conceito de “Crise” entende-se por o momento em que, numa doença, ocorre uma mudança súbita quer para melhor, quer para pior.	Esse construto está operacionalizado nesta pesquisa por meio de duas classificações: crise sanitária e crise econômica.	Porto Editora – crise no Dicionário infopédia de Termos Médicos
Transformação Digital	O significado de Transformação Digital é o processo de integrar tecnologia digital a todos os aspectos da empresa, o que exige mudanças fundamentais de tecnologia, cultura, operações e entrega de valor.	Esse construto está operacionalizado nesta pesquisa por meio da classificação: integração digital no modelo de negócio digital.	Hewlett Packard Enterprise - Glossário Corporativo
Desempenho	O significado de Desempenho está associado ao modo de agir ou de se comportar; atuação, comportamento.	Esse construto está operacionalizado nesta pesquisa por meio da classificação de desempenho financeiro.	Porto Editora – desempenho no Dicionário infopédia da Língua Portuguesa

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

O construto Crise, que está entendido neste trabalho como crise sanitária e crise econômica, foi utilizado no questionário aplicado para entender como a empresa se comportou frente às mudanças econômicas que adveio com a pandemia do covid 19. Já o construto transformação do modelo de negócio digital, entendido como o nível do negócio digital, foi utilizado para conhecer como se comportou o processo de digitalização da empresa no modelo de negócio digital e na estrutura organizacional. Por fim, o construto Desempenho foi aplicado no questionário para entender o impacto financeiro da crise no *e-commerce* e outras plataformas digitais existentes na empresa Alfa e qual foi sua evolução ao decorrer do tempo.

3.4 Coleta e tratamento de dados

A definição do instrumento de coleta de dados dependerá dos objetivos que se pretendem alcançar com a pesquisa e do universo a ser investigado (SILVA, 2015). Um dos instrumentos de coletas de dados foi o questionário estruturado, que é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série de perguntas ordenadas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador (LAKATOS, 1907). Para esta pesquisa, em detrimento do avanço tecnológico, o questionário foi desenvolvido e aplicado pelo Formulário do Google (Google Forms) e enviado a cada entrevistado. Para responder ao questionário, foram priorizados colaboradores da empresa Alfa que compõem a gestão estratégica da empresa e estão mais relacionados às atividades do modelo de negócio digital.

A coleta de dados foi dividida em duas partes: a primeira com a aplicação do questionário estruturado para coletar os dados dos respondentes, da empresa e a percepção dos questionados em relação ao impacto da Covid 19 na maturidade digital levando-se em consideração os construtos crise, transformação digital e desempenho. A segunda etapa, por sua vez, foi realizada uma análise documental para analisar o desempenho financeiro do negócio digital da empresa Alfa através do faturamento.

O questionário aplicado estava subdividido de acordo com os construtos deste trabalho. Para poder compreender melhor o nível de maturidade digital no negócio digital e mensurar a forma que o desempenho foi afetado com a pandemia.

Outro método de pesquisa foi o da pesquisa documental, esse método recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão etc. (FONSECA, 2002, p. 32). Para atender a pesquisa documental foi solicitado informações para a organização com o objetivo de coletar informações significativas relacionadas ao objetivo deste trabalho.

A partir do questionário estruturado, foi possível obter informações necessárias sobre os construtos apresentados e mensurar, através da escala de Likert, o grau médio de concordância com as afirmações dos construtos. E a partir da análise documental, pretende-se apresentar o desempenho financeiro, em números, do *e-commerce* correlacionando com a literatura e o mercado.

No questionário, além de pergunta múltipla escolha e aberta com formato de resposta curta, foi utilizado o método de Likert, tal método é aplicado para resposta por escala. O método foi criado por Rensis Likert para medir as atitudes e o grau de conformidade do respondente com uma questão ou afirmação (SCHERMANN, 2021). Foi aplicado afirmações e a partir delas, o questionado selecionava o seu grau de concordância, partindo de 1 ao 5, onde 1 significava “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”. A partir do grau de concordância de cada quesito de cada construto, foi feito uma média aritmética para chegar ao grau médio de concordância.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Análise descritiva dos resultados

Essa seção de análise dos resultados discute as questões relacionadas aos construtos do modelo de pesquisa (Crise, Transformação Digital e Desempenho) com o intuito de compreender o comportamento da empresa pré-pandemia e ao decorrer dela, o nível de digitalização da organização e no modelo de negócio digital e os impactos da pandemia no desempenho do modelo de negócio digital. Para tanto, realizou-se uma análise das médias das respostas com base na escala de likert associada a cada questão.

A média geral de grau de concordância obtida foi de 4,05, com base nas respostas de todos os três construtos, nos quais serão apresentados separadamente abaixo.

4.1.1 Dados da empresa e dos respondentes

Foi selecionado colaboradores que entendessem e participassem do modelo de negócio digital da empresa, direta e indiretamente. No todo, foram selecionadas 5 pessoas que pudessem responder ao questionário, dentre elas o diretor financeiro, e os gerentes estratégicos: gerente financeiro, gerente de marketing, gerente comercial e gerente de controladoria. Foram obtidas três devolutivas do questionário (60%).

Quanto ao perfil dos pesquisados, foram obtidos os seguintes resultados, dentre as 3 respostas:

- a) Sexo: 2 respondentes se apresentam do sexo feminino, e 1 apenas do sexo masculino.
- b) Cargo: Gerente de Marketing, Gerente Financeiro e Gerente de Controladoria.
- c) Grau de Instrução: 66,7% (2) apresentou pós-graduação e 33,3% (1) apresentou superior completo.
- d) Especialidade: MBA em Marketing e Inteligência de Mercado, e MBA em Formação de Gestão Financeira, Auditoria e Controladoria.

Já no quesito organizacional, foram aplicadas questões para compreender questões organizacionais acerca da empresa Alfa, bem como o posicionamento tecnológico por parte da visão dos questionados. Onde foi avaliado:

- a) Porte da Empresa: 2 questionados responderam como “Empresa de grande porte” e 1 como “Empresa de médio porte”.
- b) Tempo de mercado: superior a 15 anos.
- c) Estratégia: Todos os questionados responderam que a estratégia da empresa se volta tanto para diferenciação quanto menor preço.
- d) Estrutura tecnológica e digital: 2 questionados afirmam que a empresa apresenta tecnologia avançada (Inteligência Artificial, *Machine Learning*, Automação robótica), 1 questionado elencou que a empresa apresenta tecnologia média (ERP, Power BI, SAP).
- e) Atualização dos profissionais diante da estrutura tecnológica e digital: se deu através de treinamentos incisivos e conscientização, eventos internos e a empresa custeia cursos externos também, em algumas ocasiões.

- f) A partir da adesão da tecnologia, foi constatado, de acordo com os questionados, que o processo decisório dentro da empresa melhorou, sendo possível tomar decisões mais assertivas de acordo com a estratégia da empresa.

4.1.2 Crise

O fator Crise foi investigado com o objetivo de analisar como a empresa se comportou durante a crise do Covid-19 e qual seu posicionamento digital para garantir o funcionamento do seu negócio. Todas as afirmações relacionadas a Crise, obtiveram um grau de concordância de 3,8, possuindo uma média abaixo da geral. A seguir pode ser visualizado cada questão do Construto crise e seu grau de concordância médio:

Tabela 1 – Grau de concordância encontrado no questionário referente ao construto crise

QUESTÃO	GRAU DE CONCORDÂNCIA (MÉDIA)
1. Ao sabermos do surto do Coronavírus, acompanhamos estritamente o comportamento frente a economia.	4,67
2. Houve pouco impacto no segmento varejista alimentar durante a crise do Covid 19, por ser um serviço essencial.	3,33
3. Quando fomos afetados pela crise do Covid 19, já sabíamos quais decisões tomar para manter nosso negócio funcionando.	2,67
4. Começamos a atuar de forma digital durante a pandemia do Covid 19.	2,00
5. Percebemos como a pandemia mudou a forma de compra do consumidor.	5,00
6. O nosso negócio de modelo digital está mais consolidado em detrimento da pandemia.	4,00
7. Não temos certeza de como será a procura por nossas plataformas digitais após a crise do Coronavírus.	4,00
8. Em meio à crise, o <i>e-commerce</i> foi crucial para atender aos nossos clientes.	4,67

Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

Como pode ser observado na tabela 1, o menor grau de concordância se deu na questão 4 deste construto, onde os questionados discordam, porém não totalmente, com o início da atuação digital no negócio. Embora a atuação no modelo de negócio digital da empresa tenha começado em 2017, a pandemia tornou evidente esse modo de atuação, aprimorando e consolidando essa forma de empreender, como pode ser observado no grau de concordância da questão 6. Essa consolidação maior na pandemia, se deve ao fato de que com o advento da crise, houve limitação das pessoas para circulação nas ruas e acesso limitado a comércios, fazendo com que as pessoas aderissem as plataformas digitais. Mesmo com a consolidação do negócio digital, ainda há uma incerteza quanto ao comportamento do consumidor quando a pandemia acabar, observado no quesito 7, pois o varejo brasileiro conta muito ainda com o consumo presencial, porém não implica em afirmar que a tendência dessa modalidade de negócio é diminuir, pelo contrário, hábitos que foram adquiridos na pandemia tendem a permanecer e aumentar devido a facilidade e comodidade de compra.

A alta concordância da questão 1, mostra que a empresa está atenta às mudanças mercadológicas não somente do seu segmento, mas com uma visão global da economia. Porém, na questão 3, observa-se que mesmo sabendo como a pandemia vinha afetando outros lugares, não foi possível articular como a empresa ia agir quando a crise chegasse a afetar os seus negócios. Embora fosse um momento de incertezas, possibilidades de como atuar frente a crise já deveriam ter sido pensadas. Um dos pontos que indica uma bom nível de maturidade digital, está relacionado a adaptabilidade do negócio frente a uma mudança abrupta, que pode ser analisado no resultado/desempenho, ponto que será visto mais a frente no Construto Desempenho, porém já fica evidente a importância do *e-commerce* para atender aos clientes neste momento de crise (questão 8).

A questão referente a que o varejo alimentar foi pouco afetado com a crise do COVID-19, apresenta baixo grau de concordância. Podendo ser explicada pelo fato dos altos preços, diminuição de circulação de pessoas nas ruas e diminuição do poder aquisitivo das famílias, e ainda o receio dos consumidores desfrutarem da experiência digital.

4.1.3 Transformação Digital

O fator Transformação Digital foi investigado com o objetivo de analisar a visão da empresa referente a investimento no modelo de negócio digital (durante e pós-pandemia), a predisposição frente às exigências do mercado no âmbito digital tecnológico, e também, seguindo a visão de Weill e Woerner (2013), entender quais as vantagens competitivas e os fatores que promovem a eficácia do negócio digital.

Todo o grupo de afirmações relacionadas à Transformação Digital, obtiveram um grau médio de concordância de 4,35, possuindo uma média acima da geral.

A seguir pode ser visualizado cada questão do construto transformação digital e seu grau de concordância médio:

Tabela 2 – Grau de concordância encontrado no questionário referente ao construto transformação digital

QUESTÃO	GRAU DE CONCORDÂNCIA (MÉDIA)
1. Precisamos evoluir mais digitalmente.	4,67
2. Implantamos mais de um canal de venda digital durante a pandemia.	4,67
3. Estamos sempre dispostos a nos adequar às exigências mercadológicas quanto ao âmbito tecnológico.	4,67
4. Nossas decisões são tomadas com base nos dados coletados dos nossos recursos tecnológicos.	4,67
5. Nossa equipe está sempre preparada para operar tecnologicamente.	3,00
6. Houve/há boa adaptabilidade dos nossos colaboradores quanto às nossas exigências tecnológicas durante a pandemia para que fosse possível promover um negócio digital escalável.	3,67
7. Houve/há treinamentos para aprimorar as competências/habilidades para lidar com a plataforma digital da melhor forma.	4,00
8. Disponibilizamos canais de atendimento <i>online</i> para o cliente.	5,00

9. Priorizamos uma boa experiência do cliente, desde o momento da busca até a entrega.	4,67
10. Nos preocupamos mais com a qualidade do produto que é entregue ao cliente, ou seja, com o conteúdo.	4,00
11. Estamos sempre atentos como os nossos produtos são vistos digitalmente pelo cliente, isto é, com a interface da plataforma e a plataforma em si.	5,00
12. Possuímos acompanhamento dos feedbacks dos clientes quanto a nossa atuação digital.	4,00
13. Buscamos ser referência no segmento <i>online</i> da região.	4,33
14. Estamos sempre atentos às inovações tecnológicas dos nossos concorrentes e de outras empresas que possam servir de inspiração.	5,00
15. Nossa vantagem competitiva é o conteúdo.	4,67
16. Nossa vantagem competitiva é a experiência do cliente.	3,67
17. Nossa vantagem competitiva é a plataforma.	3,33
18. Sabemos que precisamos encontrar e fortalecer nossa vantagem competitiva para alcançar um bom nível de maturidade digital.	5,00
19. Após a crise do novo Coronavírus, estamos certos que precisaremos continuar investimento no negócio digital.	4,67

Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

Os quesitos 2 e 19 tratam de investimento no modelo de negócio digital. Observa-se um alto grau de concordância nesses dois, podendo afirmar que a empresa visa investir mais no negócio digital, e que, durante a pandemia se fez necessário ampliar seu negócio para mais de uma plataforma, antes da pandemia presente apenas via *site*, e agora continua na *Web*, estreando seu aplicativo e conta com a parceria do IFOOD¹, estrategicamente. Nessa questão se aplica o mesmo entendimento de que não há motivo para deixar de lado o investimento no *e-commerce* no pós-pandemia, e sim começar a elaborar estratégias de prospecção.

Os itens 5 e 6, que tratam especificamente da cultura interna da organização, apresentam os mais baixos graus de concordância frente aos demais, deixando expresso que os colaboradores não estão aptos a operar digitalmente, e que não há uma adaptabilidade satisfatória frente às exigências da empresa nesse aspecto, porém, no item 7, observa-se que a empresa disponibiliza de treinamentos para que seja possível desenvolver e até mesmo aprimorar habilidades para uma boa entrega digital. Um dos processos inerentes a transformação digital é a mudança da cultura interna, não somente expor seu negócio para o cliente externo significa que a empresa está digitalizada. Para ser completo, é necessário galgar a mudança estrutural interna.

Observando as questões 9, 10 e 11, que diz respeito ao grau de concordância médio quanto a priorização dos componentes fundamentais para a eficácia do modelo de negócio digital, percebe-se que o componente com maior índice médio é o componente plataforma (5,0), seguido da experiência do cliente, apresentando concordância média de 4,67 e, por fim,

¹ O iFood é uma das opções mais acessíveis para pedir comida em casa ou no trabalho. O app, muito popular entre os usuários de smartphones, permite pedir refeições de restaurantes ou lanchonetes próximos, diretamente do celular, sem precisar gastar créditos com ligações.

o conteúdo indicando uma concordância média em 4,0. Implica afirmar que, para os questionados da empresa Alfa, uma plataforma robusta, que atenda todas as necessidades do negócio, é a chave principal para a eficácia do *e-commerce*. Em contrapartida, os itens 15, 16 e 17, apontam a maior e menor vantagem competitiva da empresa, sendo a maior, aquela que deve ser fortalecida, de acordo com Weill e Woerner. Sendo assim, a maior vantagem identificada, de acordo com os questionados, foi a vantagem do conteúdo, que é basicamente o produto entregue ao cliente, contando com o índice de concordância de 4,67. Opostamente, temos a menor vantagem competitiva identificada, de acordo com o questionário, sendo a plataforma, com grau médio de 3,33. E ficando no nível intermediário, tem-se a experiência do cliente, contando com um grau médio de concordância de 3,67. Sendo esses dois últimos, com o nível médio abaixo do geral deste construto. Para Weill e Woerner, não necessariamente a empresa deve ser bom nos três componentes, mas sim, identificar qual o seu diferencial e fazer com que ele se sobressaia de forma que por si só já seja suficiente para um bom desempenho do seu negócio, alinhado com a estratégia da empresa.

4.1.4 Desempenho

No fator Desempenho, o objetivo foi analisar o comportamento do impacto mensurável e não mensurável também, no modelo de negócio digital (antes e durante a pandemia). Neste construto, houve um grau de concordância médio de 3,63, sendo ele, o construto que obteve o menor grau médio quando comparado aos dois construtos anteriores.

Na tabela 3, a seguir, pode-se verificar todas as questões aplicadas para compreender o construto desempenho, bem como seus graus médios de concordância:

Tabela 3 – Grau de concordância encontrado no questionário referente ao construto desempenho

QUESTÃO	GRAU DE CONCORDÂNCIA (MÉDIA)
1. Buscamos trabalhar de maneira assertiva e com agilidade durante as fases mais críticas e incertas da pandemia.	4,67
2. Durante a crise do novo Coronavírus, foi possível impulsionar o nosso modelo de negócio em grande escala, atendendo novas pessoas e por mais lugares.	5,00
3. A avaliação das nossas plataformas digitais durante a pandemia foi constante e ainda é.	3,67
4. Percebemos resistência dos clientes em usar nossos canais digitais.	3,00
5. O impacto da pandemia está sendo apenas positivo no segmento digital.	3,67
6. Não tivemos nenhuma dificuldade de operar durante a pandemia, mesmo com a alta demanda.	2,00
7. O nosso melhor desempenho é da plataforma <i>online</i> .	1,67
8. Projetos que estavam no papel foram colocados em prática mais cedo, por conta da pandemia.	4,33
9. Internamente, buscamos fazer com que os nossos colaboradores se sintam capazes de lidar com a transformação digital afim de contribuir para um melhor resultado.	4,67

Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

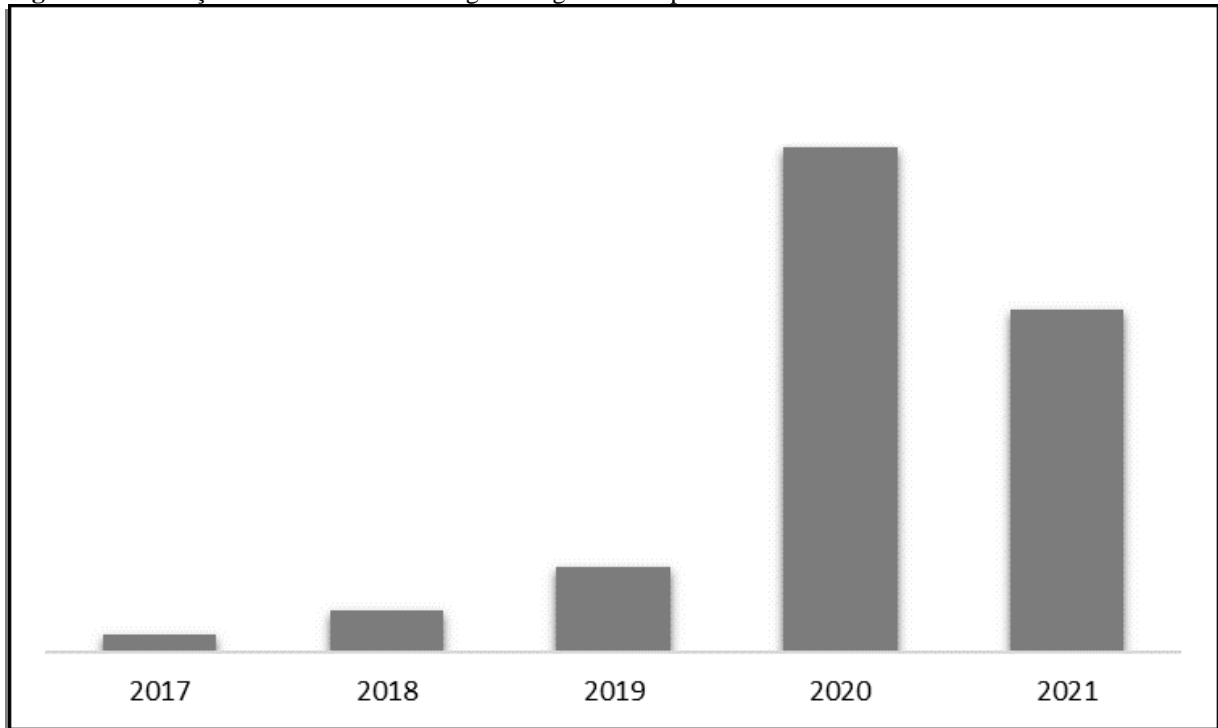
Na tabela 3, é possível verificar o menor grau de concordância de todo o questionário (considerando os dois construtos Crise e Transformação Digital), sendo ele, o quesito 3, onde os questionados discordam que a plataforma *online* seja o melhor desempenho da empresa Alfa. É possível, também, observar que, embora foi possível ampliar a cobertura de atendimento para mais clientes e lugares, escalonando assim o negócio digital, expresso no item 2, o impacto da pandemia não foi apenas positivo neste segmento, conforme o grau de concordância médio do item 5. Devido a forma desprevenida que a crise foi afetada e o método de consumo sofreu alterações, exige uma rápida adaptabilidade que nem sempre é possível, por parte da empresa, podendo gerar experiências negativas, mas que no futuro contribuem como melhoria.

No item 9, pode ser observado que, embora a empresa Alfa busque fazer com que os colaboradores se sintam capazes de lidar com a transformação digital, não é a única variável suficiente para evitar dificuldades para operar durante a pandemia, sendo observado no item 6, com uma grau de concordância de acordo com os questionados de 2,00. Nota-se que, também, há uma certa resistência dos clientes na adesão para realizar suas compras pelo modelo de negócio digital, conforme grau de concordância médio do item 4.

Com relação ao acompanhamento para avaliação do modelo de negócio digital, se mostra ainda embrionário na empresa Alfa, conforme item 4, tendo um grau de concordância médio relativamente baixo em 3,67. Entender como a empresa proporciona a experiência digital para seus consumidores pode fazer todo diferencial para poder escalonar ainda mais o segmento *online*, e sobretudo, ajuda fortalecer a vantagem competitiva e ser mais assertivo estrategicamente. Contudo, a empresa Alfa buscou trabalhar de forma ágil e assertiva nos momentos mais críticos da pandemia (item 1, grau de concordância médio em 4,67), sendo assim, foi possível desenvolver o negócio digital, gerando oportunidade de antecipar o acontecimento de projetos que ainda planejados a longo prazo.

4.1.4.1 Desempenho no âmbito do faturamento

Quando remete-se a desempenho de alguma empresa, tende-se a relacionar imediatamente com a evolução de resultados financeiros. Neste quesito, foi coletado as informações inerentes ao faturamento do modelo digital da empresa Alfa com intuito de demonstrar o quanto a pandemia teve um forte impacto nas vendas da empresa, especificamente pelo *e-commerce*. O desempenho do faturamento ao decorrer dos anos, é possível ser verificado no gráfico a seguir:

Figura 2 – Evolução no faturamento do negócio digital da empresa Alfa

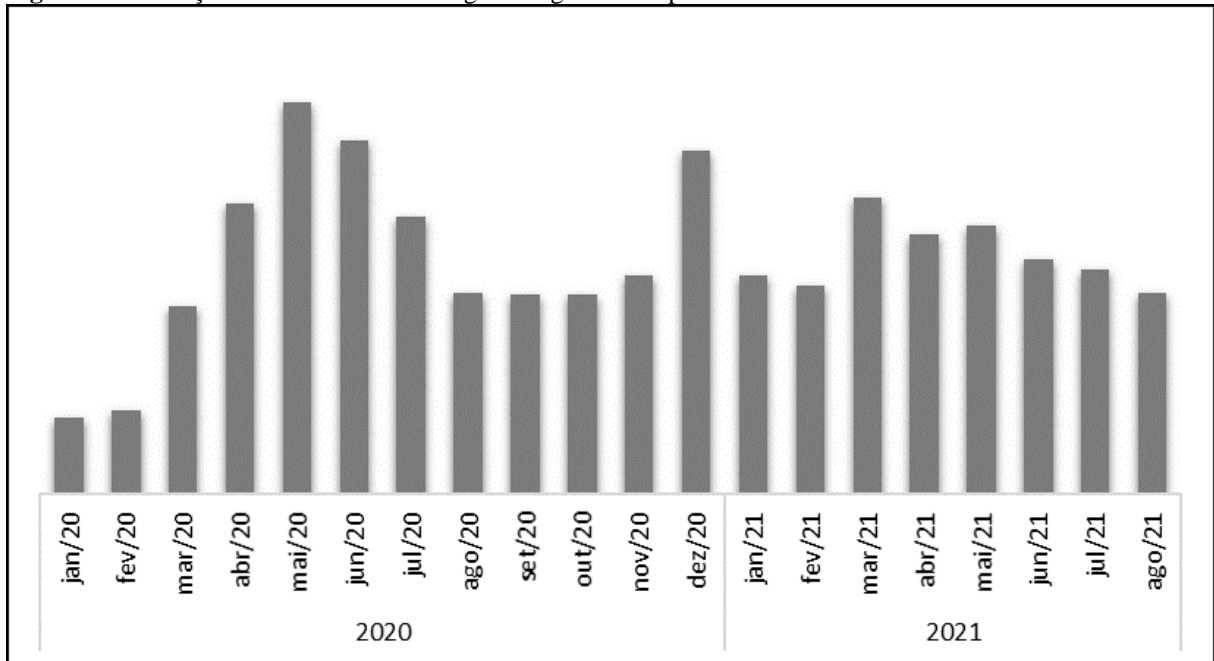
Fonte: Elaborada pela autora, 2021

As informações referente ao ano de 2017 a 2020 estão o faturamento de todos os meses (janeiro a dezembro), no ano de 2021 os dados remetem aos meses de janeiro a agosto. É notória a aceleração das vendas desse tipo de negócio na empresa, visto que os anos 2017 x 2018 x 2019 apresentavam crescimento, porém em uma pequena escala. Fruto de um implantação realizada em 2017, a empresa conseguiu impulsionar suas vendas no *e-commerce* devido a uma estrutura já consolidada. Porém, a pandemia conseguiu consolidar o negócio *online* na sociedade campinense.

Comparando apenas o ano de 2019 x 2020, o aumento no faturamento foi de 488% e o faturamento acumulado dos últimos 12 meses chegou a ultrapassar 200%, superior a pesquisa de mercado do Comitê de Métricas da Câmara Brasileira da Economia Digital, tanto a nível Brasil, quando a nível Nordeste. Se torna perceptível o conceito de transformação digital apenas de analisar o gráfico 1, pois só é possível obter bons resultado a partir de uma boa adaptabilidade à situações adversas. Por mais que a empresa Alfa já disponibilizasse de vendas *online*, ela estava preparada para atender de acordo com o padrão habitual, com uma demanda dentro do “esperado”. A partir do momento que a demanda cresce, requer mais esforços físicos, estratégicos, logísticos e sistêmicos para poder atender com o mesmo nível de serviço.

Tendenciosamente, por 2021 ter informações parciais, estima-se que 2021 cresça aproximadamente 2% em relação ano 2020, ano em que a pandemia afetou a saúde e economia brasileira, e estimando o faturamento do ano de 2021 completo e comparando com 2019, é possível que a haja um crescimento em aproximadamente 500%, resultado esse, que talvez não fosse possível em tão pouco tempo sem a variável da pandemia.

Nas figuras 2 e 3, a seguir, conseguimos identificar uma perca da força das vendas *online*, na empresa Alfa:

Figura 3 – Evolução no faturamento do negócio digital da empresa Alfa em 2020/21

Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

Ao analisar os dois gráficos 2, percebemos a elevação nas vendas já no mês de março, quando a propagação no Brasil tomou maior proporção, alcançando uma maior venda no mês de maio de 2020, e a partir de então as vendas alcançaram a estabilidade até o mês de novembro. No mês de dezembro, houve uma nova elevação no gráfico, pois por ser um mês sazonal, de festividades, percebe-se que os consumidores optaram por fazer suas compras pelo *e-commerce*.

Já no ano de 2021, nenhum mês obteve o mesmo resultado de março de 2020, sendo um ano que o faturamento alcançou maior estabilidade, embora as restrições ainda estivessem em vigor, o comércio já apresentava uma circulação maior em comparação ao início da pandemia.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi analisar o crescimento acelerado do modelo de negócio digital na empresa Alfa, ocasionada pela crise sanitária, instaurada no Brasil no início de 2020, a partir da contextualização do que é maturidade e transformação digital, compreendendo como a crise afeta a economia no contexto geral, mais precisamente no contexto do varejo, criando a partir daí, uma nova oportunidade das empresas afetadas a se reinventarem ou consolidarem uma inovação já adquirida em um momento anterior à crise. Foi possível, também, contextualizar a forma estudada e defendida por Weill e Woerner (2013) sobre maturidade digital, relacionando com a empresa estudada, evidenciando sua vantagem competitiva e os fatores que a organização mais prioriza dentre os três componentes: conteúdo, plataforma e experiência do cliente.

O varejo alimentar, embora um serviço essencial, teve grande impacto pela diminuição de circulação de pessoas na rua, devido aos *lockdowns* adotados pelos governos, como também pela grande oscilação nos preços de produtos de cesta básica. De acordo com o Estadão (2021), embora o processo de digitalização tenha acelerado na pandemia, o varejo brasileiro ainda depende muito do consumo presencial. Além dessas variáveis, o poder de aquisição das famílias brasileiras diminuiu significativamente. De acordo com o IBGE, a taxa

de desemprego atingiu 14,1% no 2º trimestre de 2021. Se não fosse a política adotada de auxílio emergencial, pelo governo brasileiro, os índices para o comércio seriam mais drásticos, de acordo com o economista Fábio Bentes.

É importante ressaltar que a empresa compreende que para uma boa maturidade digital, é necessário fortalecer sua vantagem competitiva, que fora identificada no questionário como sendo o conteúdo. A partir dessa ciência fica mais claro elaborar estratégia e ser assertivo nas ações para escalar o negócio digital. Observa-se também que a empresa Alfa tem a predisposição de adaptabilidade nas exigências mercadológicas, fato importante para um bom nível de maturidade digital, defendido também pelos autores do *framework* outrora mencionado. É necessário saber a hora de inovar e reinventar para poder acompanhar o mercado.

O corpo estratégico da empresa, questionado nesse estudo, deixa evidente que há uma certa dificuldade internamente quanto às habilidades tecnológicas, e verificou-se que a literatura apresenta que a transformação digital não está relacionada apenas a tecnologia no sentido estrito da palavra, mas também nos processos internos, na cultura organizacional e na sua estrutura. Então, quanto mais pessoas aptas e com disposição a desenvolver funções que cooperem para atingir o nível esperado pela empresa quanto a maturidade digital, melhor.

Fica evidente que o trabalho de incentivo interno vem sendo feito, com intuito de aproveitar suprir essa falta de habilidades através de treinamentos, seja interna ou externamente, sendo possível enxergar uma preocupação na capacitação dos seus colaboradores.

A partir do grau de concordância médio obtido através do questionário, podemos atribuir um nível intermediário de maturidade digital na organização. Nota-se que é um investimento que já vem sendo trabalhado há certo tempo e vem obtendo bons resultados.

Observa-se, também, que a empresa conta com a tecnologia para tomada de decisões, fato importante para estratégias mais elaboradas com a realidade do segmento e região, sendo possível decidir com maior assertividade. Entretanto, pontos como avaliação constante do negócio digital são deixados à deriva na avaliação pelos questionados. Na realidade, não deve ser observado apenas o aspecto financeiro, mas o grau de satisfação do cliente quanto a plataforma, atendimento e conteúdo. Dessa forma, fica evidente os pontos que podem ser explorados para melhorar ainda mais a experiência do cliente, já que esse componente é o segundo a ser fortalecido como vantagem competitiva, e assim, conseguir captar mais clientes, fazendo com que a resistência de adesão das plataformas digitais diminua.

Por fim, pode-se afirmar que a crise da Covid 19 impactou positivamente o modelo de negócio digital da empresa Alfa, fazendo com que ela expandisse negócio, alavancasse o faturamento, se tornasse presente em outras plataformas digitais, trazendo maior maturidade interna, soube se preparar para lidar com a crise e conseguir trabalhar para um bom desempenho.

Certos que ainda se vivencia um momento de crise, sendo esse uma limitação do estudo para avaliar o impacto no desempenho da empresa em sua totalidade, e que as incertezas quanto a forma que os consumidores irão buscar os meios digitais no pós pandemia aumentam, fica a título sugestivo para estudos futuros, aproveitando o mesmo viés, o foco na análise estratégica do pós pandemia e o reflexo no desempenho do modelo de negócio digital.

REFERÊNCIAS

- SILVA, N. Transformação Digital, a 4ª revolução industrial. FGV ENERGIA. Agosto de 2018.
- ROGERS, David L. Transformação digital: repensando o seu negócio para a era digital. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. -- 1. ed. – São Paulo: Autêntica Business, 2017.
- SBVC. Transformação digital no varejo brasileiro. 2ª edição. Abril de 2020. <http://sbvc.com.br/2a-edicao-estudo-transformacao-digital-no-varejo-brasileiro-sbvc-2020/>, 2021. Disponível em < <http://sbvc.com.br/2a-edicao-estudo-transformacao-digital-no-varejo-brasileiro-sbvc-2020/>>. Acesso em: 05 de maio de 2021.
- WARNER, K. WAGER, M. (2019) Building dynamic capabilities for digital transformation: an ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), pp. 326-349.
- VERHOEF, P. C.; BROEKHUIZEN, T.; BART, Y.; BHATTACHARYA, A.; DONG, J. Q.; FABIAN, N.; HAENLEIN, M. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*. 2019 <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296319305478>, 2021. Disponível em <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296319305478>> Acesso em: 10 de maio de 2021.
- MAGNUS. As tendências da transformação digital em 2018. Janeiro de 2018. <https://transformacaodigital.com/tendencias-da-transformacao-digital-em-2018/>, 2021. Disponível em < <https://transformacaodigital.com/tendencias-da-transformacao-digital-em-2018/> .> Acesso em: 12 de maio de 2021.
- BRUEL, Georjes. Employee experience: os benefícios de investir em colaboradores. Transformação digital, 06 nov. de 2018. <https://transformacaodigital.com/employee-experience-os-beneficios-de-investir-nos-colaboradores/>, 2021. Disponível em: < <https://transformacaodigital.com/employee-experience-os-beneficios-de-investir-nos-colaboradores/> >. Acesso em: 10 de maio de 2021
- ROCKCONTENT. Transformação digital: o que é e quais os seus impactos na sociedade. Março de 2020. <https://rockcontent.com/br/blog/transformacao-digital/>, 2021. Disponível em: < <https://rockcontent.com/br/blog/transformacao-digital/>>. Acesso em: 12 de maio de 2021.
- MORAKANYANE, R., GRACE, A., O'REILLY, P. (2017). Conceptualizing Digital Transformation in Business Organizations: A Systematic Review of Literature. *Proceedings of the Bled eConference: Digital Transformation – from connecting things to transforming our lives*, Bled, Eslovênia, 30.
- GILL, M., VANBOSKIRK, S. (2016). *The Digital Maturity Model 4.0*
- SANTOS, L. F. S. A transformação digital e a sua relação com a reestruturação de negócios no Sebrae/RN.

WESTERMAN, G., BONNET, D., McAFEE, A. (2014) 'The Nine Elements of Digital Transformation Opinion & Analysis', MIT Sloan Management Review. Available at: <http://www.capgemini.com/resources/digital->

DONATO. O conceito do varejo e a importância da tomada de decisão. Novembro de 2012. <https://administradores.com.br/artigos/o-conceito-do-varejo-e-a-importancia-da-tomada-de-decisao>, 2021. Disponível em < <https://administradores.com.br/artigos/o-conceito-do-varejo-e-a-importancia-da-tomada-de-decisao>> Acesso em: 8 de maio de 2021.

MATTAR, F. N. Administração de varejo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

SENHORAS, E. M. Novo Coronavírus e seus impactos econômicos no mundo. 2020. <https://revista.ufr.br/boca/article/view/Coronavirus>, 2021. Disponível em <<https://revista.ufr.br/boca/article/view/Coronavirus>> Acesso em: 15 de maio de 2021.

SEBRAE. Impactos e tendências da COVID-19 nos pequenos negócios. 2020. https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Imagens%20SebraeNA/boletim_de_impactos_da_covid_3a_edicao.pdf Disponível em <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Imagens%20SebraeNA/boletim_de_impactos_da_covid_3a_edicao.pdf> Acesso em: 29 de agosto de 2021.

SOUTO, L. Economia brasileira teve retração de 4% em 2020. 2021. <https://agenciabrasil.ebc.com.br/radioagencia-nacional/economia/audio/2021-02/economia-brasileira-teve-queda-de-4-em-2020> Disponível em <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/radioagencia-nacional/economia/audio/2021-02/economia-brasileira-teve-queda-de-4-em-2020>> Acesso em: 29 de agosto de 2021.

Porto Editora – crise no Dicionário infopédia de Termos Médicos [em linha]. Porto: Porto Editora. [consult. 2021-09-04 21:46:16]. Disponível em <https://www.infopedia.pt/dicionarios/termos-medicos/crise>

HEWLETT. Definição de transformação digital. Glossário Corporativo. <https://www.hpe.com/br/pt/what-is/digital-transformation.html> Disponível em <<https://www.hpe.com/br/pt/what-is/digital-transformation.html>> Acesso em 04 de setembro de 2021.

Porto Editora – desempenho no Dicionário infopédia da Língua Portuguesa [em linha]. Porto: Porto Editora. [consult. 2021-09-04 22:18:16]. Disponível em <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/desempenho>

ALYRIO, R. Métodos e técnicas de pesquisa em administração. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009.

SCHERMANN, D. Escala De Likert: como usar a pergunta de escala no seu questionário de pesquisa. <https://blog.opinionbox.com/pergunta-de-escala-ou-escala-de-likert/> Disponível em <<https://blog.opinionbox.com/pergunta-de-escala-ou-escala-de-likert/>> Acesso em 05 de setembro de 2021.

ESTADÃO. Pandemia de COVID-19 levou ao fechamento de mais de 75 mil lojas no país. https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2021/03/01/internas_economia,1242013/pande

mia-de-covid-19-levou-ao-fechamento-de-mais-de-75-mil-lojas-no-pais.shtml Disponível em <https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2021/03/01/internas_economia,1242013/pandemia-de-covid-19-levou-ao-fechamento-de-mais-de-75-mil-lojas-no-pais.shtml> Acesso em 05 de setembro de 2021.

MCC-ENET. Índice de Faturamento *Online*. <https://www.mccenet.com.br/indice-de-faturamento-online-brasil> Disponível em < <https://www.mccenet.com.br/indice-de-faturamento-online-brasil>> Acesso em 11 de setembro de 2021.

E-COMMERCE BRASIL. Fim da pandemia? É hora de fechar o *e-commerce*? 2021. <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/fim-da-pandemia-e-hora-de-fechar-o-e-commerce/> Disponível em < <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/fim-da-pandemia-e-hora-de-fechar-o-e-commerce/>> Acesso em 11 de setembro de 2021.

WEILL, P., WOERNER, S. Optimizing Your Digital Business Model? MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW. SPECIAL COLLECTION, 2015.

KNICKREHM, M.; BERTHON, B.; DAUGHERTY, P. (2016) “Digital disruption: The growth multiplier”, Accenture Strategy. Disponível em: <<https://www.anupartha.com/wp-content/uploads/2016/01/Accenture-Strategy-Digital-Disruption-Growth-Multiplier.pdf>>

FLETCHER, G; GRIFFITHS, M. Digital transformation during a lockdown. (2020) International Journal of Information Management, 2020.

NEOFEEED. O conselho de Michael Dell sobre Transformação Digital. <https://neofeed.com.br/blog/home/o-conselho-de-michael-dell-sobre-transformacao-digital/>, 2019. Disponível em: <https://neofeed.com.br/blog/home/o-conselho-de-michael-dell-sobre-transformacao-digital/>. Acesso em: Abril de 2021.

MORENA, R. Varejo Multicanal. FGV-EAESP. GV EXECUTIVO - VOL.5 (2006)

TURBAN, Efraim e KING, David. Comércio Eletrônico: estratégia e gestão. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

VENETIANER, Tom. Como vender seu peixe na internet. Um guia prático do marketing e comércio eletrônico. 3.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000

BOSQUEROLLI, A. *et al.* Brasil e o mundo diante da Covid-19 e da crise econômica. Universidade Federal do Paraná – UFPR. Paraná: 2020

OPAS – Organização Pan-Americana da Saúde. Histórico da pandemia de COVID-19. <https://www.paho.org/pt/covid19/historico-da-pandemia-covid-19>. Disponível em: < <https://www.paho.org/pt/covid19/historico-da-pandemia-covid-19>>. Acesso em: Maio 2021.

PASCHOARELLI, L.; MEDOLA, F.; BONFIM, G. Características Qualitativas, Quantitativas e Quali-quantitativas de Abordagem Científicas: estudos de caso na subárea do Design Ergonômico. Revista de Design, Tecnologia e Sociedade, 2015.

BUSS, Paulo Marchiori; TOBAR, Sebastián. A COVID-19 e as oportunidades de cooperação internacional em saúde. Rev. Saúde Pública, Rio de Janeiro, v. 36, n. 4, 2020.

CAMARGO, Marcelo. Alta nos preços de cesta básica supera 20%, dizem supermercados. <https://economia.ig.com.br/consumidor/2020-09-03/alta-nos-precos-de-cesta-basica-superam-20-dizem-supermercados.html>. Disponível em: <
<https://economia.ig.com.br/consumidor/2020-09-03/alta-nos-precos-de-cesta-basica-superam-20-dizem-supermercados.html> >. Acesso em: Maio 2020.

AGRADECIMENTOS

Diante de toda minha trajetória acadêmica, vivenciei momentos que jamais que imaginaria conseguir passar, e ao decorrer de todas as situações, pessoas transformaram tudo mais leve e possível. Por isso, acredito que agradecê-las seja primordial.

Primeiro, agradecer Aquele quem me sustenta e permitiu chegar a mais uma conclusão de uma etapa importante na minha vida, sem Deus nada seria.

Agradeço especialmente ao meu pai, Alvaro Veslaque, que no momento que se fecha esse ciclo da minha vida, se encontra em outra nação, há km de distância. Meu pai foi o maior investidor nos meus estudos, desde criança. Agradeço por sempre me incentivar e aconselhar a estudar e conquistar meu espaço, mesmo que por muitas vezes eu não conseguisse compreender, hoje eu entendo. Não irei parar por aqui. Com todo meu amor, obrigada!

A minha amada mãe, Andrea Aquino, que sempre se mostrou orgulhosa por eu não dar trabalho para estudar. Quem sempre me esperou tarde da noite, até eu chegar segura em casa, após um dia longo de trabalho e uma noite longa na faculdade. Seus pequenos gestos foram cruciais para minha dedicação e conquista.

Ao meu amado irmão, Alvaro Brandão, pessoa que detém toda minha admiração. Sua inteligência natural me cativa e incentiva.

A minha amável avó, Aparecida, que esteve comigo desde a infância e participou dos mais diversos momentos da minha vida, merece toda minha gratidão!

Ao meu paciente namorado, Davison, que sempre se mostrou compreensivo em todas as minhas ausências, principalmente nos dias de finalização deste trabalho. Agradeço de todo meu coração.

Ao vínculo de amizade que cativei durante a graduação, a minha amiga Iolanda Albuquerque, que temos a honra de finalizar essa etapa juntas, não da maneira que esperávamos, mas conseguimos. Tenho um carinho imenso e te admiro por ser tão dedicada.

A minha amiga Luana, amizade adquirida na vivência profissional, mas que pudemos compartilhar experiências acadêmicas, que em muitos momentos de auto sabotagem me fez enxergar o quanto eu iria e vou longe. Estarei contigo te acompanhando quando chegar no mesmo momento que estou vivenciando.

Ao meu professor e orientador, Mamadou Dieng, detentor de uma inteligência incomparável e admirável. Obrigada por exercer com precisão às orientações para que pudesse ser possível meu desenvolvimento, e por todo conhecimento compartilhado.

A professora Roseane que possui minha total admiração pela profissional que é, e a professora Larissa, que por mais que eu não tenha tido a oportunidade de ser sua aluna, atendeu com solicitude ao meu convite para integrar a avaliação do meu trabalho.

Finalizo agradecendo, novamente, ao meu Criador, meu Deus, que me permite desfrutar do melhor da vida, e que sabe que meu corpo e alma exala só gratidão.