



**UEPB**

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS I – CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**YASMIN LAVÍNIE RODRIGUES MAIA**

**IMPLICAÇÕES DA MATURIDADE DO MODELO DE NEGÓCIO DIGITAL E DA  
CRISE COVID-19 NO DESEMPENHO FINANCEIRO: UM ESTUDO MULTICASO  
NO SETOR DE CONSUMO NÃO CÍCLICO DA B3**

**CAMPINA GRANDE  
2020**

YASMIN LAVÍNIE RODRIGUES MAIA

**IMPLICAÇÕES DA MATURIDADE DO MODELO DE NEGÓCIO DIGITAL E DA  
CRISE COVID-19 NO DESEMPENHO FINANCEIRO: UM ESTUDO MULTICASO  
NO SETOR DE CONSUMO NÃO CÍCLICO DA B3**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Coordenação do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Área de concentração: Controladoria

**Orientador:** Prof. Dr. Mamadou Dieng

**CAMPINA GRANDE  
2020**

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.

M217i Maia, Yasmin Lavinie Rodrigues.

Implicações da maturidade do modelo de negócio digital e da crise covid-19 no desempenho financeiro [manuscrito] : um estudo multicaso no setor de consumo não cíclico da B3 / Yasmin Lavinie Rodrigues Maia. - 2020.

33 p.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas , 2020.

"Orientação : Prof. Dr. Mamadou Dieng , Coordenação do Curso de Ciências Contábeis - CCSA."

1. Modelo de negócio digital. 2. E-commerce. 3. Crise Covid-19. 4. Desempenho financeiro. I. Título

21. ed. CDD 657.3

**YASMIN LAVÍNIE RODRIGUES MAIA**

**IMPLICAÇÕES DA MATURIDADE DO MODELO DE NEGÓCIO DIGITAL E DA  
CRISE COVID-19 NO DESEMPENHO FINANCEIRO: UM ESTUDO MULTICASO  
NO SETOR DE CONSUMO NÃO CÍCLICO DA B3**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado a Coordenação do Curso de  
Ciências Contábeis da Universidade  
Estadual da Paraíba, como requisito  
parcial à obtenção do título de Bacharel em  
Ciências Contábeis.

Área de concentração: Controladoria

Aprovada em: 04/12/2020

**BANCA EXAMINADORA**

*Yasmin Lavinie Rodrigues Maia*

---

Yasmin Lavinie Rodrigues Maia

Concluinte



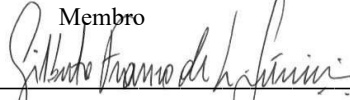
---

Prof. Dr. Mamadou Dieng Orientador



---

Prof. Me. José Elinilton Cruz de Menezes  
Membro



---

Prof. Me. Gilberto Franco de Lima Junior

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus, pelas condições que Ele me proporcionou para que eu chegasse até aqui. Pela sabedoria e pela força que me concedeu. À minha Mãe do céu, por toda a intercessão e proteção.

À minha família, pelo apoio em toda minha vida de estudante, e por terem me ensinado que o estudo é o melhor caminho.

Ao meu namorado, Victor Hugo, pela companhia e por toda ajuda do início do curso até a conclusão.

À minha avó Gercina, pelo exemplo de sabedoria e generosidade.

Ao professor dr. Mamadou Dieng, que me deu todo o suporte necessário para elaboração desse projeto, além disso, foi um professor excepcional e um grande pesquisador.

Aos meus amigos, que viveram essa etapa ao meu lado, especialmente à Lethycia, Karol, Marília, Gustavo, Bernardo e Rodolfo, em nome de todos os outros, que me ensinam, diariamente, que um amigo é como um irmão.

Aos meus amigos e companheiros de curso, Isis, Dirceu e Samuel, e, especialmente, à Thays, minha companhia durante os últimos 5 anos.

Aos professores com que tive o prazer de aprender e me transmitiram conhecimento, agradeço ao professor Elinilton, em nome de todos os outros.

À Contágil, lugar que me acolheu em 2017 e tanto me ensinou sobre contabilidade.

# IMPLICAÇÕES DA MATURIDADE DO MODELO DE NEGÓCIO DIGITAL E DA CRISE COVID-19 NO DESEMPENHO FINANCEIRO: UM ESTUDO MULTICASO NO SETOR DE CONSUMO NÃO CÍCLICO DA B3

Yasmin Lavínie Rodrigues Maia<sup>1</sup>

## RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo geral relacionar o desempenho financeiro das empresas do setor de consumo não cíclico da B3 com a maturidade do modelo de negócio digital, durante a pandemia da covid-19. Para alcançar esse objetivo foi aplicado o questionário da pesquisa “*Optimizing Your Digital Business Model*” dos autores Peter Weill and Stephanie L. Woerner e as respostas foram obtidas através dos relatórios e dos informativos divulgados pelas próprias empresas. Trata-se de uma pesquisa descritiva e de abordagem qualitativa. Nesse sentido, buscou uma correlação entre o *score* do questionário abordado e a receita obtida pela empresa nos últimos quatro trimestres, incluindo o período antes da pandemia e os meses durante a pandemia. Os resultados obtidos apontam uma relação entre a maturidade do modelo de negócio digital e o desempenho financeiro, uma vez que o Grupo Carrefour apresentou a maior pontuação e o melhor desempenho financeiros, a partir do critério das receitas. Enquanto a Ambev apresentou o modelo de negócio digital mais frágil e foi a única, entre as empresas pesquisadas, que apresentou diminuição na arrecadação de suas receitas. Com isso, é possível concluir que a maturidade do modelo de negócio digital implicou positivamente no enfrentamento à crise econômica da Covid-19 e a formatação do modelo de negócio digital está diretamente ligado ao desempenho financeiro.

**Palavras-chave:** *E-commerce*. Covid-19. Modelo de negócio digital. Desempenho financeiro.

---

<sup>1</sup> Aluna de Graduação do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Estadual Da Paraíba - Campus I.  
E-mail: yasmin.lavi@hotmail.com

## **ABSTRACT**

The present research has as general objective to relate the financial performance of companies in the B3 non-cyclical consumer sector with the maturity of the digital business model, during the covid-19 pandemic. To achieve this objective, the survey questionnaire "Optimizing Your Digital Business Model" by the authors Peter Weill and Stephanie L. Woerner was applied and the answers were obtained through the reports and information released by the companies themselves. It is a descriptive and qualitative research. In this sense, it sought a correlation between the score of the questionnaire addressed and the revenue obtained by the company in the last four quarters, including the period before the pandemic and the months during the pandemic. The results obtained point to a relationship between the maturity of the digital business model and financial performance, since the Carrefour Group had the highest score and the best financial performance, based on the revenue criterion. While Ambev presented the most fragile digital business model and was the only one, among the companies surveyed, that presented a decrease in the collection of its revenues. With this, it is possible to conclude that the maturity of the digital business model has positively implied in facing the economic crisis of Covid-19 and the formatting of the digital business model is directly linked to financial performance.

**Keywords:** E-commerce. Covid-19. Digital business model. Financial performance.

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> – Conteúdo .....	<b>17</b>
<b>Tabela 2</b> – Experiência .....	<b>18</b>
<b>Tabela 3</b> – Plataforma .....	<b>18</b>
<b>Tabela 4</b> – Receita Ambev .....	<b>19</b>
<b>Tabela 5</b> – Receita Grupo Carrefour .....	<b>19</b>
<b>Tabela 6</b> – Receita Grupo Pão de Açúcar .....	<b>20</b>
<b>Tabela 7</b> – Itens Ambev .....	<b>21</b>
<b>Tabela 8</b> – Itens Grupo Carrefour .....	<b>22</b>
<b>Tabela 9</b> – Itens Grupo Pão de Açúcar .....	<b>23</b>



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>9</b>
<b>2.1</b>	<b>Crise sanitária COVID - 19 .....</b>	<b>9</b>
<b>2.2</b>	<b>Modelo de negócio digital .....</b>	<b>10</b>
<b>2.3</b>	<b>Desempenho financeiro .....</b>	<b>12</b>
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>14</b>
<b>3.1</b>	<b>Natureza do estudo .....</b>	<b>14</b>
<b>3.2</b>	<b>Unidade de análise .....</b>	<b>14</b>
<b>3.3</b>	<b>Coleta e tratamento de dados .....</b>	<b>16</b>
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>16</b>
<b>4.1</b>	<b>Análise descritiva .....</b>	<b>16</b>
<b>4.1.1</b>	<b>Descrição do modelo de negócio digital das empresas .....</b>	<b>16</b>
4.1.1.1	Conteúdo .....	17
4.1.1.2	Experiência .....	17
4.1.1.3	Plataforma .....	18
<b>4.1.2</b>	<b>Análise descritiva do desempenho financeiro .....</b>	<b>19</b>
4.1.2.1	Grupo Ambev .....	19
4.1.2.2	Grupo Carrefour .....	19
4.1.2.3	Grupo Pão de Açúcar .....	20
<b>4.2</b>	<b>Análise do impacto da maturidade digital no desempenho financeiro .....</b>	<b>21</b>
<b>4.2.1</b>	<b>Ambev .....</b>	<b>21</b>
<b>4.2.2</b>	<b>Grupo Carrefour .....</b>	<b>22</b>
<b>4.2.3</b>	<b>Grupo Pão de Açúcar .....</b>	<b>23</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>25</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>26</b>
	<b>ANEXO – QUESTIONÁRIO APLICADO .....</b>	<b>28</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Em dezembro de 2019, na cidade de Wuhan na China, começaram a surgir as primeiras pessoas infectadas pelo Covid-19, nome atribuído pela Organização Mundial da Saúde (OMS) para esse novo vírus que já acometeu uma parcela significativa da população mundial.

O vírus, que em poucos dias começou a se espalhar, cruzou fronteiras e alcançou o mundo todo. De acordo com os dados divulgados pela OMS, em todos os continentes já foram confirmados contaminados e o número de casos já passou dos 50 milhões no mundo.

O rápido contágio do Covid-19 repercutiu expressivamente na economia mundial. Com o aumento do número de casos, e sendo declarada pela OMS como uma pandemia global, o mercado econômico sentiu um forte impacto, uma vez que atividades do cotidiano tiveram que ser pausadas.

De acordo com Senhoras (2020), as condições de sensibilidade econômica dos países não estão unicamente relacionadas com o número de contágio, mas sim a trajetória econômica existente antes da crise. Ou seja, como o mercado financeiro nacional se comportava.

Houve uma mudança no cenário econômico mundial, e para alguns economistas essa é considerada a pior crise da história. Vinhas e Vasques (2016) destacam a importância do planejamento estratégico consolidado para as empresas em um momento de crise, pois contribui para obter vários benefícios, inclusive o seu fortalecimento.

Essa crise sem precedentes provocou muita volatilidade nos mercados de ativos financeiros, principalmente nas bolsas de valores. A Covid-19 tem potencializado o caráter instável da economia brasileira, explicitado nas oscilações dos ativos financeiros, das taxas de câmbio, das *commodities*, assim como no colapso da produção e no crescimento da taxa de desemprego. (SENHORAS, 2020)

Para Rogers (2017), as tecnologias digitais mudaram a forma de conexão com os clientes. Atualmente, essa relação é mais interativa, logo, a experiência do cliente se tornou mais influente. Além disso, as tecnologias digitais transformaram as empresas através da inovação, reformulando seus princípios básicos e suas

estratégias. Ademais, alguns estudos começaram a investigar os impactos da transformação digital no desempenho financeiro das empresas. Por exemplo, o estudo feito por Mundim e Siestrup (2019) que analisou a transformação digital como um desafio estratégico para manter a relevância e a competitividade de uma empresa petrolífera.

Frente a este quadro, surge, então, a necessidade do fortalecimento do modelo de negócio digital. Para ter sucesso é importante ter conteúdo e plataforma de qualidade, como também, proporcionar uma boa experiência para os clientes. (MCKIBBIN, FERNANDO, 2020)

Tendo ciência da importância do modelo digital de negócio na atualidade para a gestão do desempenho financeiro das empresas, a presente pesquisa busca analisar as implicações da pandemia do covid-19 no modelo de negócios de determinadas empresas do setor de consumo não cíclico da B3 – Brasil, Bolsa e Balcão.

Diante desse contexto, faz-se o seguinte questionamento: **Quais são as implicações da maturidade do modelo de negócio digital e da crise covid-19 na receita das empresas do setor econômico de consumo não cíclico da B3?**

O objetivo geral desta pesquisa é analisar como a maturidade do modelo de negócio digital e a crise covid-19 impactaram na receita das empresas do setor econômico de consumo não cíclico da B3. Para tanto, foram perseguidos os seguintes objetivos específicos:

- I. Evidenciar modelos de negócios digitais, descrever a crise sanitária covid-19 e avaliar a maturidade do e-commerce das respectivas empresas.
- II. Evidenciar a publicação de informações relativas a transformação digital pelas respectivas empresas
- III. Analisar as implicações da maturidade digital no desempenho das empresas do estudo.

O estudo justifica-se por ser um assunto atual e de fundamental importância para efetiva transformação digital das empresas. Além disso, de acordo com a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS) o e-commerce brasileiro cresceu 81% em abril de 2020 quando comparado ao mesmo período em 2019. Ainda de

acordo com a ABRAS, o segmento que mais cresceu em volume de compras foi o Alimentos e bebidas (aumento de 294,8% em relação a abril de 2019).

Portanto, espera-se com essa pesquisa contribuir, através de análise e aplicação de questionário, a influência da maturidade do modelo de negócio digital diante do enfrentamento da pandemia do Covid-19, no nicho das empresas de consumo não cíclicas da Bovespa.

Além da presente introdução, a qual abordou e contextualizou brevemente o assunto apresentado, a pesquisa está dividida em cinco capítulos, sendo o segundo o referencial teórico, que está dividido em três tópicos: Crise sanitária do Covid-19, modelo de negócio digital e desempenho financeiro. No terceiro capítulo está apresentada a metodologia usada na pesquisa. Na sequência, quarto capítulo está a análise e exposição dos dados, assim como os resultados obtidos na pesquisa. O quinto e último capítulo estão apresentadas as considerações finais acerca da pesquisa. Por fim, o referencial bibliográfico e os anexos que foram fundamentais para análise e obtenção dos resultados.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Crise sanitária COVID-19**

Em dezembro de 2019, quando surgiu os primeiros pacientes apresentando sintomas semelhantes em uma determinada região na China, o Poder Público e a sociedade civil ficaram atentas para o que mais tarde foi detectado como o vírus da Covid-19. Em poucos dias o vírus já não estava exclusivamente na China. Pelo mundo, através do contágio entre as pessoas, o vírus foi se espalhando, até chegar em mais de 65 milhões de infectados em dezembro de 2020.

De acordo com o Ministério da Saúde, em 1937 foram isolados os primeiros coronavírus em humanos, mas, apenas em 1965 foi descrito como tal, através da microscopia, sua descrição é que parece uma coroa. Apesar do descobrimento a décadas atrás, o novo agente só foi identificado em 31/12/2019.

Por ter uma fácil transmissão, tanto de pessoa para pessoa (por tosse, espirro, catarro, gotículas de saliva, toque de aperto de mão), como também através de superfície de objetos contaminados, o vírus se alastrou rapidamente por todo o mundo.

Conforme os dados divulgados pela Organização Mundial da Saúde, no início de março de 2020 o número de infectados no mundo era cerca de 100 mil, no fim do mês saltou para 800 mil. Em 02 de abril de 2020 foi ultrapassado a marca de 1 milhão de pessoas contaminadas pelo Covid-19.

A expansão dos milhares de casos pelo mundo gerou uma crise sanitária de grande escala. De acordo com Carvalho e Werneck (2020), o insuficiente conhecimento científico, a sua alta velocidade de disseminação e o fato de provocar mortes em populações vulneráveis, geraram dúvidas sobre as melhores estratégias para enfrentar essa pandemia.

O Governo Federal Brasileiro adotou medidas para o combate ao Covid-19, dentre as principais estão: o isolamento social, a interrupção de serviços considerados não-essenciais (aqueles que não são de necessários pública), o uso de máscara facial em transportes públicos, como também para entrar em estabelecimentos essenciais, como por exemplo farmácias e supermercados.

A crise sanitária da Covid-19 ocasionou sérios reflexos tanto para o sistema de saúde, como para economia. De acordo com o Banco Mundial, a economia mundial sofreu um golpe devastador que levará a recessão mais profunda desde a Segunda Guerra Mundial.

Nesse sentido, o estudo realizado por Lira e Almeida (2020) expôs a crise sistêmica no Mercado Financeiro, e, com mais veemência, nas Bolsas de Valores, pelo pânico instaurado devido a paralisação industrial, exceto o setor alimentício e os setores relacionados à saúde, assim, evidenciou através dos impactos ocasionados a volatilidade do mercado financeiro.

Ao analisar os impactos sobre a indústria de transformação, ocasionados pela crise do Covid-19, o estudo realizado por Marcatto et. al (2020), evidenciou que a indústria de transformação passará por uma crise aguda no que concerne sua produção, devido a paralisação da atividade econômica e a deterioração das expectativas de investimento. Outro ponto que convém para isso é a situação anterior à pandemia, que era de dificuldade de ensejar maior dinamismo produtivo e tecnológico.

## **2.2 Modelo de negócio digital**

A internet é uma das principais ferramentas de comunicação, de entretenimento e de educação do século XXI. Além disso, ela está estreitamente ligada com o modelo atual e digital de comércio, o e-commerce.

O Brasil tem o quinto maior número de usuários de internet do mundo (149 milhões, de acordo com a Internet *World Stats*). No entanto, esse número representa apenas 70% do total da população no Brasil, porcentagem que ainda é considerada baixa se comparada a outros países, como o Estados Unidos e o Japão.

Para Kotler (2000), o *e-commerce* está ligado a amplas variações de transações eletrônicas, além de considerar a economia do processo. A agilidade quebra barreiras burocráticas, favorecendo a vitrine virtual. O autor destaca também a facilidade do relacionamento entre a empresa e o consumidor, que dependendo da qualificação pode ser feita em tempo real.

É importante observar que além das compras e vendas de mercadoria, também se enquadra como *e-commerce* transações bancárias e o comércio de serviços.

As lojas *on-line* não têm uma interface presencial com o cliente, portanto é necessário que a forma de apresentação no *website* seja adaptada. Ou seja, tem que apresentar as funcionalidades, características e consistência do produto oferecido. (NASCIMENTO, 2011)

A importância de um sólido modelo de negócio digital surge diante do cenário de comércio online. Que está cada vez mais presente com a ampliação da globalização e o acesso à internet.

Segundo Mckibbin e Fernando (2020), o modelo de negócio digital deve possuir excelência em três componentes: conteúdo, experiência do cliente e plataforma. Esses seriam os pilares para alcançar o sucesso, no entanto, não é necessário ser o melhor nas três áreas.

As vendas através do *e-commerce* estão em ascensão no Brasil. É perceptível isso através do CAGR (*Compound Annual Growth Rate*), o qual representa a taxa de crescimento anual composta, ou seja, a taxa necessária para um investimento crescer, o CARG do *e-commerce* teve a taxa de 15,6% entre os anos de 2011-2019, o número total de compradores *on-line* ativos alcançou 58,5 milhões de pessoas em 2018, de acordo com o Ebit.

O Ebit estimou que as vendas *on-line* de alimentos e bebidas no Brasil representaram 2,2% do faturamento de *e-commerce* em 2018, devido a isso, essas categorias entraram no *ranking* das dez principais categorias do *e-commerce* brasileiro.

O crescimento do *e-commerce* está relacionado à mudança de hábito das pessoas, que estão trocando as lojas reais pelas lojas virtuais. Dentre os fatores impulsionadores dessa mudança de hábito, destacam-se a facilidade da compra sem precisar sair de casa e também o custo-benefício, uma vez que na maioria das vezes os produtos comprados pela internet têm custos menores. (NASCIMENTO, SILVA, SANTOS, 2009)

De acordo com a ABRAS, cerca de 1% entre os, mais ou menos, 18500 varejistas de alimentos no Brasil ingressaram na venda de produtos alimentares na internet. Em contrapartida, a venda de produtos alimentares na internet está em

ascensão devido à popularidade do canal entre os grupos consumidores e o desenvolvimento no oferecimento das mercadorias.

Portanto, visto a importância da transformação digital através do *e-commerce*, torna-se essencial buscar a melhor forma de construir o modelo de negócio digital satisfatório.

Os três componentes do modelo de negócio digital são: conteúdo, experiência e plataforma. Para construir uma proposta atrativa para os consumidores é necessário saber o que é consumido, como é embalado e como é entregue. (WEILL, WOERNER, 2013)

Para Kumar e Dutt (2020), as variáveis que impulsionam o progresso do *e-commerce* antes da pandemia incluem consumo contínuo e tangível, sobretudo dada pela identificação entre o cliente e a empresa. Ainda de acordo com os autores, os clientes estão tentando moldar-se nas circunstâncias oferecidas pela pandemia, dessa forma, o comportamento do cliente mudou e a pandemia afetou algumas pessoas de forma negativa, e outras conseguiram se reinventar diante de um cenário incerto.

### **2.3 Desempenho financeiro**

De acordo com Matta (2014), o desempenho financeiro está correlacionado com os resultados das estratégias de captação de valor financeiro proporcionado pelas vendas. Logo, é um importante instrumento para avaliação e análise.

As medidas mais tradicionais de avaliação de desempenho financeiro são baseadas em dados contábeis. As informações disponibilizadas nos relatórios são artefatos para interpretação da situação financeira da empresa. (Krauter apud Peterson, 2006)

Algumas dessas medidas são: o Retorno sobre Investimento (ROI), o Retorno Sobre o Ativo (ROA), Retorno Sobre Patrimônio Líquido (ROE), Retorno sobre ativos líquidos (RONA), Lucro Por Ação (LPA), Índice preço pelo lucro (P/L).

Apesar de serem medidas tradicionais, alguns autores apontam problemas na utilização das mesmas. Dessa forma, buscam melhores métodos de avaliação de desempenho, o reflexo disso é a adoção de medidas usando o valor adicionado (Krauter apud Flannery et. al., 1997)



Uma das medidas de desempenho mais comum é a receita, definida pelo CPC 30 como “aumento nos benefícios econômicos durante o período contábil sob a forma de entrada de recursos ou aumento de ativo ou diminuição de passivos que resultam em aumento do patrimônio líquido da entidade e que não sejam provenientes de aporte de recursos da entidade”.

Teixeira e Amaro (2013) afirmam que as medidas mais fáceis de serem evidenciadas são as baseadas nos lucros contábilísticos, pela praticidade de se obter nos relatórios e contas das empresas. Além disso, possibilita uma visão inicial sobre o desempenho financeiro.

O estudo feito por Alencar (2018), analisou os dados de um *e-commerce* de moda feminina a partir da ferramenta de análise *Google Analytics* para mensurar a origem dos consumidores desse *e-commerce* e a quantidade de visitantes no mesmo. Outra ferramenta usada pelo estudo foi os dados do *OpenCart* (empresa de gestão de *e-commerce*). A pesquisa constatou que a principal origem de consumidores *do e-commerce* foi a partir dos influenciadores digitais, havendo um aumento significativo no ROI.

Outro viés para análise do desempenho financeiro foi o estudo de Orlitzky (2001), o autor buscou analisar a relação entre o desempenho financeiro e o desempenho social corporativo, correlacionando-os através de uma meta-análise e obteve respostas positivas, contribuindo para detectar que o tamanho da entidade não era um fator negativo.

De acordo com os resultados obtidos pelo estudo de Machado e Machado (2011), há um impacto positivo da responsabilidade social no desempenho financeiro das empresas, no que tange os indicadores internos e externos. Quanto a responsabilidade dos indicadores ambientais, os autores não apontaram indícios sobre o acarretamento desses impactos no desempenho financeiro das empresas abordadas. Para obter o desempenho financeiro o autor usou o Ebitda (obtido através do banco de dados “maiores e melhores” da Revista Exame), a Receita Líquida e a Receita Operacional, essas duas últimas foram obtidas através do banco de dados do Ibase.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Neste capítulo é possível compreender e analisar a maneira que a pesquisa foi desenvolvida. Bem como os procedimentos metodológicos abordados nesta presente pesquisa.

#### **3.1 Natureza do estudo**

Segundo Gil (2002), pesquisa são todos os procedimentos racionais e sistemáticos que tem como foco ou objetivo principal proporcionar respostas aos problemas que são propostos.

A pesquisa é definida com a abordagem qualitativa, explicada por Marconi e Lakatos (2010) como uma pesquisa que tem como premissa, analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do caso e disponibilizando análises mais detalhadas sobre o problema de pesquisa.

Quanto aos objetivos, esta pesquisa caracteriza-se como um estudo descritivo, para Gil (2002) as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então, o estabelecimento de determinada variável.

Quanto aos procedimentos técnicos, foi realizado através de pesquisa em relatórios e informativos das empresas pesquisadas, assim como em notas explicativas.

#### **3.2 Unidades de análise**

Na presente pesquisa foi analisada as empresas da bolsa de valores, a Bovespa (B3), do setor de consumo não cíclico nos segmentos de alimentos e no de bebidas, são elas, o Grupo Carrefour, a Ambev e o Grupo Pão de Açúcar.

##### **a. Grupo Carrefour**

A primeira loja do Grupo Carrefour foi inaugurada em Annecy, na França, no ano de 1959. A partir de então, o Carrefour começou sua expansão, contando hoje com lojas em 33 países e mais de 10.860 lojas, incluindo hipermercados, supermercados, lojas de conveniência e atacadistas. No Brasil, a primeira loja surgiu no ano de 1975, ano que deu início a história que já ultrapassa quatro décadas, e

conta, atualmente, com mais de 500 lojas, ocupando todos os estados brasileiros e o Distrito Federal.

Um dos principais artefatos do Grupo Carrefour é o seu *e-commerce*, a plataforma não-alimentar foi lançada em julho de 2016, já em 2017 iniciou os serviços de *marketplace* (3P) e, por fim, o serviço de *e-commerce* foi complementado pelo lançamento do *e-commerce* alimentar. O Grupo acredita que o *e-commerce* é alavancado pela força da marca Carrefour, assim como pela sinergia com as lojas físicas e pelas soluções de crédito ao consumidor oferecidas pelo próprio Banco Carrefour.

#### **b. Grupo Pão de Açúcar**

O Grupo Pão de Açúcar iniciou sua trajetória no ano de 1948, na cidade de São Paulo, ainda como uma doceria. Em 1959 foi inaugurada o primeiro supermercado do Grupo. Suas atividades já ultrapassam 60 anos, e atualmente o grupo conta com mais de mil lojas e mais de 109 mil colaboradores no Brasil.

O processo de transformação digital da empresa iniciou através do primeiro *website* do Grupo, [www.amelia.com.br](http://www.amelia.com.br), que abrangia todos os serviços on-line. Um ano depois, em 2001, os serviços foram separados em dois, pelos sites [www.paodeacucar.com.br](http://www.paodeacucar.com.br) e [www.extra.com.br](http://www.extra.com.br).

Além disso, o GPA contou com uma plataforma que oferece personalização de ofertas aos clientes Pão de Açúcar Mais e Clube Extra. Ademais, adquiriu a James *Delivery*, *startup* brasileira que oferece uma plataforma multisserviços de encomenda e entrega de produtos diversos, que vão desde itens vendidos em supermercados até restaurantes e drogarias. Nesse mesmo segmento, criou o Pão de Açúcar Adega, plataforma que integra o serviço de *e-commerce* e entrega de vinhos para todo Brasil.

Ainda alinhado a ideia de transformação digital, o Grupo estabeleceu parcerias com *startups* para proporcionar conveniência para os clientes, sendo elas: o aluguel de guarda-chuvas por meio da *Rentrella*; o *Pet Parker*, casinhas inteligentes para alocar os pets durante as compras; e o oferecimento de serviços diferenciados com a *Get Ninjas*, aplicativo que reúne assistência técnica, aulas particulares, serviços domésticos, entre outros. Além delas, o site do Aliados Mini Mercado, voltado para pequenos comércios, foi projetado pela *startup* [Menu.com.vc](http://Menu.com.vc).

### **c. Ambev**

Em 1853, foi fundada a Bohemia, primeira cervejaria do Brasil e, também o início da história da Ambev. Ao longo dos anos, a empresa foi adquirindo e lançando novas marcas e produtos, como a Antártica e a produção de refrigerantes e água tônica.

A Ambev conta com mais de 30 mil colaboradores, possui mais de 100 centros de distribuição, e o mais moderno centro de inovação cervejeira do mundo. Sua atuação é em todo Brasil e, também, em 16 países das Américas.

A empresa conta com o “Zé *Delivey*”, o aplicativo que dispõe do serviço de venda e entregas de bebidas e outros produtos. Além disso, a empresa possui outros canais de *e-commerce*, que são o Empório da Cerveja e Sempre em Casa.

### **3.3 Coleta e tratamento de dados**

Os dados analisados foram obtidos através dos relatórios e informativos, divulgados pelas respectivas empresas, nos seus sites, na aba de informações direcionadas aos acionistas.

Os relatórios abordados foram: relatório de sustentabilidade, formulário de referência, demonstrações de resultado, balanço patrimonial, notas explicativas e informativos aos acionistas.

O instrumento usado para avaliação foi o questionário da pesquisa “*Optimizing Your Digital Business Model*” dos autores Peter Weill and Stephanie L. Woerner, que está dividido em 3 tópicos e subdividido em 10 perguntas. As respostas foram obtidas através de um questionário binário, sendo “0” para falta de informação e “1” para presença da resposta.

## **4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### **4.1 Análise descritiva**

#### **4.1.1 Descrição do modelo de negócio digital das empresas**

Para desenvolver e avaliar o empreendimento, Weill e Woerner (2013), sugerem pensar sobre o valor comercial do conteúdo, da experiência e da plataforma

hoje e como espera-se que esteja daqui alguns anos. Essa avaliação deve ser feita por unidade de negócios e/ou pelo principal segmento de clientes.

#### 4.1.1.1 Conteúdo

Para Santos (2016, apud RECH, RUBIN, 2018), “o conteúdo é uma forma de educar a audiência e potenciais clientes sobre o segmento de sua empresa, transformar sua empresa em referência em determinado assunto relacionado a seu mercado e influenciar na decisão de compra de futuros clientes”.

Conforme apresentado no quadro a seguir, o Grupo Carrefour apresenta respostas para os três quesitos, sendo assim, obteve a pontuação 1 para todos os itens, sendo eles: a receita gerada pelo e-commerce, o valor atribuído pelo cliente para conteúdo oferecido e, por fim, quem é o responsável pelos conteúdos digitais e físicos.

A Ambev não apresentou nenhuma das respostas para os itens do quadro 1, por isso, obteve a nota 0. Quanto ao Grupo Pão de Açúcar, expôs duas das três perguntas, não disponibilizando apenas quem é o responsável pelo conteúdo.

Tabela 1 – Conteúdo

Itens	Ambev	Carrefour	Pão de Açúcar
Receita gerada	0	1	1
Valor dado pelo cliente	0	1	1
Responsável pelo conteúdo	0	1	0
<b>Escore Total</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>2</b>

Fonte: Elaboração própria, 2020.

#### 4.1.1.2 Experiência

A experiência do cliente, segundo Weill e Woerner (2013), incorpora o que é ser um cliente digital na organização, podendo ser representado pelos processos (como o carrinho de compras e as opções de pagamentos), bem como mensagens (alertas de entrada ou e-mail), histórico de pesquisa no site, recomendações personalizadas e as avaliações feitas pelos clientes da entidade.

Diante disso, o quadro 2 retrata três quesitos abordados nas empresas Ambev, Carrefour e Pão de Açúcar. O Grupo Carrefour dispõe de respostas para as três questões, obtendo, assim, a pontuação 1 nos três quesitos e sendo o único a dispor sobre a avaliação do cliente a respeito da qualidade da experiência do cliente.

Quanto à Ambev, o único quesito obtido a nota “1” foi sobre quais aspectos os clientes digitais mais gostam e quais são os mais frustrantes. O Grupo Pão de Açúcar, além do mesmo quesito respondido pela Ambev, expôs a avaliação de quem tem a melhor experiência dos seus concorrentes.

Tabela 2 - Experiência

Itens	Ambev	Carrefour	Pão de Açúcar
Reconhecimento do cliente	0	1	0
Aspectos preferidos e indesejados pelos clientes	1	1	1
Quem oferece a melhor experiência	0	1	1
<b>Escore Total</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2</b>

Fonte: Elaboração própria, 2020.

#### 4.1.1.3 Plataforma

Para o *e-commerce*, as tecnologias são fundamentais para o funcionamento das operações de compras e vendas de produtos e de serviços. Essas tecnologias são constituídas basicamente a partir de plataformas, *hardwares* (servidores e computadores) e *softwares* (programas e aplicativos operacionais). (MATTA, 2014)

A Tabela 3 apresenta 4 itens pertencentes a categoria da plataforma, destrinchando-se primeiramente na avaliação das plataformas internas, seguindo do item que busca saber como expor melhor a plataforma e, assim, melhorar a experiência. O terceiro quesito aborda como aproveitar melhor o mercado para as plataformas e, por fim, a avaliação da qualidade da plataforma dos parceiros.

O Grupo Carrefour e o Grupo Pão de Açúcar receberam a pontuação 1 para os quatro quesitos, pois disponibilizaram em seus documentos as informações cabíveis. Quanto Ambev, dois itens não foram respondidos, portanto, a avaliação cabível foram dois itens com nota 1 e dois itens com nota 0.

Tabela 3 - Plataforma

Itens	Ambev	Carrefour	Pão de Açúcar
Quão boa são as plataformas digitais inte	1	1	0
Como expor melhor a plataforma e melhorar a experiência	1	1	1
Aproveitamento do mercado para as plataformas	0	1	1
Quão boa são as plataformas de seus parceiros	0	1	1
<b>Escore Total</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>3</b>

Fonte: Elaboração própria, 2020.

#### 4.1.2 Análise descritiva do desempenho financeiro

A crise sanitária da Covid-19 impactou a economia de diversas maneiras, por isso, torna-se essencial observar o desempenho financeiro das empresas através da receita, para analisar como a pandemia manifestou-se no faturamento delas.

##### 4.1.2.1 Grupo Ambev

Tabela 4 - Receita Ambev

<b>Grupo Carrefour</b>	<b>4T 2019</b>	<b>1T 2020</b>	<b>2T2020</b>	<b>3T2020</b>
Receita líquida (em milhões)	15.856,8	12.602,6	11.615,3	15.604,5
Lucro bruto (em milhões)	9.477,4	6.959,4	5.813,5	8.181,3

Fonte: Elaboração própria, 2020.

De acordo com as informações da Tabela 4, divulgadas pelo grupo Ambev, é notória a queda na receita líquida e no lucro bruto da empresa no período que iniciou o isolamento social no Brasil devido a Covid-19.

A administração da Ambev afirmou que no decorrer de março começou a sentir os impactos da pandemia de COVID-19 nas operações. Outra observação feita pelos administradores foi como o surto levou a mudanças significativas nas dinâmicas de mercado. Nos canais *on-trade* e *off-trade*, o *Zé Delivery*, canal direto de compras, aumentou significativamente o número de compras.

No segundo trimestre de 2020 houve mais um decréscimo nos valores arrecadados pela organização. No entanto, a partir de julho, com o afrouxamento das medidas de isolamento, a receita líquida aumentou 15,1% no terceiro trimestre de 2020. Apesar dessa melhora, a Ambev afirma que o impacto total da pandemia do Covid-19 nos resultados futuros ainda é incerto.

##### 4.1.2.2 Grupo Carrefour

As informações obtidas através dos relatórios das demonstrações financeiras divulgadas pelo Grupo Carrefour compõem a Tabela 4. A empresa dispõe dos valores arrecadados pelas vendas nos períodos descritos, além disso, segmenta as vendas do *e-commerce*.

Tabela 5 - Receitas do Grupo Carrefour

<b>Grupo Carrefour</b>	<b>4T 2019</b>	<b>1T 2020</b>	<b>2T2020</b>	<b>3T2020</b>
Vendas brutas (em bilhões)	R\$ 17.63	R\$ 15.88	R\$ 17.632	R\$ 19.276
Vendas líquidas (em bilhões)	R\$ 16.01	R\$ 14.420	R\$ 15.906	R\$17.441

Vendas e-commerce (em milhões)	R\$ 802	R\$ 513	R\$ 918	R\$ 895
-----------------------------------	---------	---------	---------	---------

Fonte: Elaboração própria, 2020.

O isolamento social no Brasil começou no mês de março de 2020, último mês do primeiro trimestre. No primeiro trimestre de 2020, o crescimento do Grupo Carrefour Brasil foi de 6,9%. De abril a junho, segundo trimestre de 2020, houve um crescimento significativo no *e-commerce*. As vendas *on-line* incluem produtos alimentares e não alimentares, essa junção é denominada multiformato.

O Grupo Carrefour divulgou no relatório das demonstrações financeiras que a tendência no multiformato foi o crescimento da venda de produtos alimentares. O CEO do Grupo Carrefour Brasil, Noël Prioux, declarou “As vendas e a rentabilidade tanto no varejo quanto no atacado aumentaram fortemente em dois dígitos e as nossas operações de *e-commerce* apresentaram crescimento impressionante”.

Ademais, o Grupo destacou que as iniciativas com o *e-commerce*, o serviço de entrega rápida e iniciativas digitais, foram responsáveis pela performance positiva no cenário instável. Diante disso, o GVM alimentar apresentou o crescimento total de 23,5%.

No terceiro trimestre de 2020, apesar do afrouxamento nas medidas de isolamento, as vendas através do *e-commerce* continuaram altas, solidificando os ideais do Grupo em manter um *e-commerce* forte, lucrativo e sustentável. O site permaneceu em 7º lugar em número de visitas (*ranking e-commerce* Brasil), mesma posição de quando a pandemia atingiu o pico no Brasil.

#### 4.1.2.3 Grupo Pão de Açúcar

Tabela 6 - Receitas Grupo Pão de Açúcar

Grupo Pão de Açúcar	4T 2019	1T 2020	2T2020	3T2020
Receita bruta (em milhões)	R\$16.486	R\$ 15.89	R\$ 17.06	R\$ 17.40
Receita Líquida (em bilhões)	R\$ 15.13	R\$14,57	R\$ 15.51	R\$15.954
Lucro Bruto (em bilhões)	R\$ 3.057	R\$ 2,913	R\$ 3.212	R\$ 3.295

Fonte: Elaboração própria, 2020.

A tabela 6 apresenta os resultados do Grupo Pão de Açúcar Alimentar no Brasil, a empresa não apresentou nos seus relatórios o quantitativo das vendas pelo *e-commerce*. Apesar de não está disposto esse dado, o GPA afirma que o *e-commerce* obteve uma evolução de 82% nas vendas e teve o crescimento de aproximadamente



120% dos modelos de entrega considerando as operações nas lojas no primeiro trimestre do ano.

A variação positiva ocorrida do primeiro trimestre ao terceiro trimestre de 2020, período que abrange a pandemia, foi destaque para o Grupo. Apesar da crise econômica mundial, o GPA conseguiu no terceiro trimestre crescer 240% *versus* o mesmo período do ano anterior. Dessa forma, o grupo alcançou os maiores valores trimestrais, tanto de receita como de lucro, no terceiro trimestre de 2020.

## 4.2 Análise do impacto da maturidade digital no desempenho financeiro

### 4.2.1 Ambev

A empresa apresentou em seus relatórios apenas 3 respostas para os itens propostos nesta pesquisa. O conteúdo foi o único quesito que não dispôs de nenhuma das respostas. Quanto à plataforma, a empresa reconhece que, entre os aspectos preferidos pelos clientes, se destaca a disponibilidade de atendimento ao cliente.

Além disso, a empresa busca melhorar a performance de vendas através da ferramenta de sugestões de produtos, baseadas com o perfil do cliente. Quanto às plataformas internas, o Grupo apresenta um centro de serviços compartilhados, que ajuda no gerenciamento de dados e na organização da empresa.

Tabela 7 – Itens Ambev

Itens	Respostas
Receita gerada	Divulgado no item anterior
Valor dado pelo cliente	Não divulgou
Responsável pelo conteúdo	Não divulgou
Reconhecimento do cliente	Não divulgou
Aspectos preferidos e indesejados pelos clientes	Implementação do BEES, plataforma B2B, com o objetivo de melhorar o nível de serviço para os clientes através de disponibilidade de pedidos e serviços 24/7.
Quem oferece a melhor experiência	Não Divulgou
Quão boa são as plataformas digitais internas	Possui o Centro de Serviços Compartilhados, reúne dados referentes a Gente e Gestão; possui o Centro de Engenharia que abriga centros consolidados da produção e de resultados ambientais; utiliza a plataforma Worplace para conectar os colaboradores com agilidade. Utiliza o BrewRIGHT para analisar dados dos sistemas e identificar ameaças.
Como expor melhor a plataforma e melhorar a experiência	Através do auxílio aos clientes para melhorar a performance de vendas através de sugestões baseadas no perfil do estabelecimento e relevância do portfólio.
Aproveitamento do mercado para as plataformas	Não Divulgou
Quão boa são as plataformas de seus parceiros	Não Divulgou

Fonte: Elaboração própria, 2020.

#### 4.2.2 Grupo Carrefour

Conforme os dados expostos na tabela 8, o Grupo Carrefour apresentou respostas para todos os itens desta pesquisa. O Grupo reconhece, em relação ao conteúdo, que o cliente valoriza o atendimento eficiente e confiável, e, além disso, destaca que as opções de transporte, entrega e serviços são aspectos valorizados pelo cliente. O Grupo recebeu avaliações positivas de entidades brasileiras.

Quanto à plataforma, a interface moderna do e-commerce e a *omnicanalidade* são aspectos preferidos pelos clientes. O grupo é ciente de quem são seus concorrentes, e busca se fortalecer junto aos seus parceiros, inclusive parceiros de entregas, uma vez que a empresa está atenta à mudança de comportamento dos seus clientes, os quais estão optando, cada vez mais, pelos pedidos *on-line*.

Tabela 8 - Itens Grupo Carrefour

Itens	Respostas
Receita gerada	Divulgado no item anterior
Valor dado pelo cliente	Serviços de atendimento eficientes e confiáveis; Opções de entrega rápida conveniente, opções de transporte e entrega; Prestação de serviço de atendimento eficientes e confiáveis; atualizações sobre o status de pedidos em diferentes etapas do processo de entrega
Responsável pelo conteúdo	Os sistemas de distribuição e logística para os segmentos são separados. Conta com centros de distribuição espalhados pelo Brasil. Os estoques abastecidos e armazenados de forma eficiente e ágil.
Reconhecimento do cliente	Avaliações muito positivas das principais entidades brasileiras de pesquisa de satisfação do cliente, como o E-bit.
Aspectos preferidos e indesejados pelos clientes	Oferecimento de interface moderna de compras on-line, atendimento de compra via internet e telefone; Plataforma conectada com a omnicanalidade. Reposta mais rápida às mudanças do comportamento do consumidor busca entregas mais rápidas e produtos de qualidade com um bom custo-benefício.
Quem oferece a melhor experiência	Geralmente competimos com uma série de grandes redes de atacado varejistas e multinacionais, bem como pequenas empresas nacionais. Diferentemente dos concorrentes, alguns têm participação de mercado maior em determinadas regiões geográficas, ou em formato de loja, ou categorias de produtos. No entanto, startups estão fazendo investimentos significativos em plataformas de e-commerce semelhantes ou superiores à do Grupo Carrefour.
Quão boas são as plataformas digitais integradas	A funcionalidade, disponibilidade, integridade e estabilidade operacionais dependem de vários data centers e sistemas, incluindo sistemas de ponto de venda nas lojas, de comunicação e de logística; possui diversos softwares usados para controlar estoques e gerar relatórios de desempenho financeiro. Sistemas de tecnologia da informação para processar, transmitir e armazenar dados eletrônicos.
Como expor melhor a plataforma e melhorar a experiência	A plataforma de e-commerce está conectada a omnicanalidade; Uma das melhorias da experiência é responder mais rápido às mudanças de comportamento do consumidor e oferecer produtos com o bom custo-benefício.
Aproveitamento do mercado para as plataformas	A introdução da Carina, assistente virtual do Carrefour, a qual atende ligações do call center, responde mídias sociais e conversa pelo whatsapp.
Quão boas são as plataformas de parceiros	O grupo conta com a experiência de e-commerce global do Grupo Carrefour. Com relação ao delivery, o Grupo firmou parceria com a plataforma da Flink para entregas. Outros parceiros são o Propz, o Zaitt e o CyberCook.

### 4.2.3 Grupo Pão de Açúcar

Quanto aos resultados obtidos pelo Grupo Pão de Açúcar, a respeito do conteúdo, o grupo reconhece que o cliente valoriza as marcas exclusivas (comercialização de produtos da própria marca) e as opções de soluções para problemas, tornando-se fidelizados à organização.

A tabela 9 apresenta todos quesitos referentes à experiência, cabe destacar as experiências integralizadas que o cliente prefere, como o *Delivery Express*, Clique e Retire e E-store. A empresa destaca que o custo do varejo na internet pode ter um custo menor do que os hipermercados tradicionais, tornando-se um ponto positivo para o *e-commerce*.

Sobre a plataforma, a empresa apresentou respostas para todos os itens, o GPA usa *softwares* e plataformas internas para o controle operacional e financeiro. Quanto às plataformas direcionadas aos clientes, o grupo usa a ferramenta “Caixa Express” para guardar vaga na fila de pagamento, também dispõe da “Minhas Preferências” para ajudar o cliente no processo de comprar e a “Meus Prêmios” que visa proporcionar recompensas para clientes fidelizados. O Grupo busca cativar e manter seus clientes através desses programas.

Tabela 9 – Itens Grupo Pão de Açúcar

Itens	Respostas
Receita gerada	Divulgado no item anterior
Valor dado pelo cliente	Marcas exclusivas; Fidelização do cliente, Soluções on-line e off-li
Responsável pelo cont	Não divulgou
Reconhecimento do cliê	De acordo com a medição Nielson, o GPA segue na liderança commerce no varejo alimentar. O Grupo recebeu o prêmio CONAR 2019 na categoria varejo e-commerce, sendo destaque no atendim e na qualidade dos canais, observando as melhores práticas de g e tecnologia.
Aspectos preferidos e indesejados pelos clien	Ampliação das modalidades de Delivery Express, Clique e R Implementação da E-store, destinada a coleta para compras realiz pelo e-commerce.
Quem oferece a melhor experiência	A tendência no aumento das vendas do varejo através da internet diversas empresas como a Amazon, que está investindo recursos Brasil. O custo do varejo na internet pode ser mais baixo que o de hipermercados tradicionais, e, em certos casos, oferecer produtos frescos e de qualidade para o consumidor.
Quão boa são as plataformas digitais inte	Mantém controles de segurança técnicos razoáveis e adequ mecanismos de aplicação de polfticas, sistemas de monitorame

	supervisão de gerenciamento para lidar com ameaças; possui banco de dados de informações sobre seus funcionários e cliente
Como expor melhor a plataforma e melhorar a experiência	A ferramenta “Caixa Express” permite que os consumidores ajen um horário para evitar filas; A ferramenta “Minhas Preferências” pa consumidores solicitem o envio do cupom fiscais por meio eletrônico programa “Meus Prêmios” permite que os consumidores gan recompensas. Além disso, o programa de parceria com a Lívolo pe benefícios para os usuários.
Aproveitamento do mer para as plataformas	Implementação de software para monitoramento operacional e financeiro.
Quão boa são as plataformas de seus parceiros	Aquisição e expansão das startups James e Cheftime; Lançamen Stix Fidelidade, maior programa de coalização do varejo naci Sociedade com a Raia Drogasill, fortalecendo e ampliando o pod escolha dos clientes.

Fonte: Elaboração própria, 2020.

Diante das evidências obtidas na maturidade digital e no nível de receita ao longo do período analisado, constatou-se que a empresa com a maior maturidade digital, dentre as empresas analisadas, foi o Grupo Carrefour, dispondo de respostas para todos os itens do questionário.

Com o modelo de digital sólido, o Grupo Carrefour apresentou o melhor desempenho financeiro no período da pandemia da Covid-19, comparando a receita bruta do 1º trimestre para o 2º trimestre houve um crescimento de 11%. Já o Grupo Pão de Açúcar apresentou um crescimento na receita bruta de 7%, essa mesma empresa ficou em segundo lugar no número de itens apresentados no questionário aplicado.

Em contrapartida, a Ambev teve uma diminuição na arrecadação da receita de aproximadamente 8%, nesse mesmo período. Essa mesma empresa foi a que apresentou menos informações a respeito do seu modelo de negócio digital, baseado no questionário abordado anteriormente nessa mesma pesquisa.

Portanto, considerando toda pesquisa abordada, é notória a relação entre a maturidade do modelo de negócio digital e o desempenho financeiro das empresas abordadas, pois, o Grupo Carrefour obteve o aumento mais expressivo na receita. E a Ambev, que apresentou a maturidade do modelo de negócio digital mais frágil, foia única, dentre as empresas estudadas, que teve diminuição na arrecadação da receita durante o período do pico da pandemia, período esse que estava fechado os bares e restaurantes, que são significativos compradores de produtos Ambev, principalmente pelo fato do principal delivery da empresa ser direcionado à pessoas jurídica.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa analisou as implicações da maturidade do modelo de negócio digital durante o enfrentamento da pandemia mundial da Covid-19 nas empresas de consumo não cíclico da Bovespa – B3 em consonância com o desempenho financeiro.

Para alcançar os objetivos desta pesquisa foi utilizado o questionário da pesquisa “*Optimizing Your Digital Business Model*” dos autores Peter Weill and Stephanie L. Woerner, aplicados nas seguintes empresas: Ambev, Grupo Carrefour e Grupo Pão de Açúcar. Esse questionário, composto por 10 itens, foi preenchido de acordo com os relatórios divulgados pelas respectivas empresas.

Através das respostas obtidas, inclusive da ausência delas nos relatórios e informativos, foi analisada a maturidade digital da empresa em detrimento do modelo de negócio digital durante o período da pandemia do Covid-19.

A crise sanitária e econômica mundial sem precedentes que assolou o mundo em 2020 foi o fato gerador para o isolamento social. Devido a isso, os órgãos competentes instruíram o fechamento de shoppings, lojas, bares, restaurantes, etc. Desse modo, o cotidiano das pessoas mudou, trocando o presencial pelo virtual.

Portanto, observa-se que o Grupo Carrefour obteve o maior êxito ao apresentar respostas para todos os questionamentos, dispondo em seus relatórios sobre o processo de transformação digital do grupo, as ferramentas usadas, os atributos e os projetos para a continuação da transformação. A empresa que disponibilizou menos informações foi a Ambev. O Grupo Pão de Açúcar expôs respostas para 7 itens.

Conclui-se, através de toda análise feita durante a pesquisa, que o Grupo Carrefour tem o modelo de negócio digital mais maduro e teve impactos positivos durante a crise da Covid-19. Apesar do movimento presencial ter caído consideravelmente, o e-commerce alavancou durante esse período e teve um desempenho financeiro positivo. Quanto ao Pão de Açúcar, a empresa considerou um aumento efetivo nas vendas *on-line*, destacando o crescimento no número de entregas.

Por fim, a Ambev sofreu o maior impacto dentre essas empresas, o fechamento de bares e restaurantes refletiu no desempenho financeiro da empresa, a qual possui um modelo de negócio digital ainda em solidificação, e mesmo tendo ampliado seus

canais de *e-commerce* durante a pandemia, ainda está pro início do projeto de transformação digital.

Essa pesquisa apresenta que as principais limitações são a falta de pesquisas sobre modelo de negócio digital, a falta de acesso direto às empresas, sendo limitado apenas aos relatórios divulgados para os investidores, além do fato deste estudo ser concluído antes do fim da pandemia. Sugere-se a aplicação dessa pesquisa em outros segmentos analisar o impacto em diferentes campos de atuação.

## REFERÊNCIAS

9º Congresso Pós-Graduação UNIS. Minas Gerais: Grupo UNIS. 2016. **Anais: A importância do planejamento estratégico: as vantagens competitivas em meio à crise.** VINHAS, M. L. S. M.; VASQUES, L. V.

ABRAS. **Com pandemia, e-commerce cresce 81% em abril e fatura r\$ 9,4 bilhões** Disponível em: <<https://www.abras.com.br/clipping/tecnologia/70610/com-pandemia-e-commerce-cresce-81-em-abril-e-fatura-r-9-4-bilhoes>>. Acesso em 20.nov.2020.

ALENCAR, Davi Guerreiro de. **Impacto dos influenciadores digitais sobre as vendas – estudo de um e-commerce de moda feminina em Fortaleza/CE.** 2018. Monografia (Bacharel em Administração) - Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Universidade Federal do Ceará, 2018.

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS (CPC). CPC-30: receitas. Brasília, nov. 2012. Disponível em: <<http://www.cpc.org.br/CPC/Documentos-Emitidos/Pronunciamentos/Pronunciamento?Id=61>>. Acesso em: 10 set. 2020.

CUCOLO, Eduardo. Dados mostram a dimensão histórica do impacto da Covid-19 na economia. **Folha de S. Paulo.** Cad. Economia.11.jul.2020.

EBIT. Webshoppers 2018. 2018. Disponível em <<http://https://company.ebit.com.br/webshoppers>>. Acesso em 6 nov. 2020.

GIL, A. C.; **Como elaborar projetos de pesquisas.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** 10ª Ed. São Paulo, Prentice Hall, 2000.

KRAUTER, E. **Medidas de avaliação de desempenho financeiro e criação de valor: um estudo com empresas industriais.** In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 3., 2006, Resende. Anais...Resende: SEGeT, 2006.

KUMAR, A.; DUTT, V. CORONAVIRUS IMPACT ON MARKETING, ECOMMERCE & ADVERTISING: A DEEP STUDY. **Journal of Critical Reviews**, v. 7, 2020. Doi:10.31838/jcr.07.12.639.

LIRA, M. C; ALMEIDA, S. A. A VOLATILIDADE NO MERCADO FINANCEIRO EM TEMPOS DA PANDEMIA DO (NOVO)CORONAVÍRUS E DA COVID-19: IMPACTOS E PROJEÇÕES. **Jnt-Business And Technology Journal**, v.1, ed. 19, p. 140-157, outubro, 2020.

MARCATO et al. **Impactos da Covid-19 na indústria da transformação do Brasil.** Texto para Discussão 019, IE-UFRJ, 2020.

MACHADO, M. A. V.; MACHADO, M. R. Responsabilidade social impacta o desempenho financeiro das empresas?. **Advances in Scientific and Applied Accounting**. v. 4 n.1 p. 2-23.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E. M.; **Fundamentos da metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MATTA, Vivian Eugenia da. **Mudanças no modelo de negócio das empresas de e-commerce (painel de controle) e suas contribuições: um estudo de múltiplos casos no mercado brasileiro**. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Sobre a doença Covid-19**. Disponível em: <<https://coronavirus.saude.gov.br/sobre-a-doenca>>. Acesso em: 20.nov.2020

MCKIBBIN, W. J.; FERNANDO, R. The Global Macroeconomic Impacts of COVID-19: Seven Scenarios. **CAMA Working Paper**. n. 19, 2020.

MUNDIM, Camila Augusto; SIESTRUP, Julia Fialho Grosse. **Gerenciamento estratégico da transformação digital: perspectivas conceituais e estudo de caso de uma grande empresa petrolífera**. Projeto (Graduação Engenharia de Produção) – Escola Politécnica, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2019.

NASCIMENTO, André Ribeiro do; SILVA, Bruna Ferreira da; SANTOS, Gisele Gomes dos. **E-commerce: O Melhor Caminho no Mercado Atual**. 2009. Trabalho de Curso (Graduação em Administração - Marketing) - Curso de Administração - Marketing, Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, Centro Universitário Eurípides de Marília – UNIVEM, Marília, 2009.

NASCIMENTO, Rafael Moraes do. **E-COMMERCE NO BRASIL: PERFIL DO MERCADO E DO ECONSUMIDOR BRASILEIRO**. 2011. Dissertação (Mestrado Executivo) - Escola Brasileira De Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2011.

ORLITZKY, M. Does firm size confound the relationship between corporate social performance. **Journal of Business Ethics**; v. 33, n. 2; p. 167-180, 2001.

RECH, Luana Iagê; **A importância do conteúdo na estratégia de inbound marketing**. Artigo (Especialização Marketing Estratégico) - Marketing Estratégico da Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis, 2018.

ROGERS, D. **Transformação Digital: repensando seu negócio para a era digital**. 1. Ed. São Paulo, Autêntica Business, 2017.

SENHORAS, E. M.; Impactos econômicos da pandemia da COVID-19. **Boletim Conjuntura**, Boa Vista, v. 1, n.2, p.165, 2020.

TEIXEIRA, N. M. D.; AMARO, A. G. C. Avaliação do desempenho financeiro e da criação de valor - um estudo de caso. **Revista Universo Contábil**, Blumenau, v. 9, n. 4, p. 157-178, out./dez. 2013

WEILL, P.; WOERNER, S. L.; Optimizing Your Digital Business Model. **MITSloan Management Review**. v. 54 n. 3. 2013.

WERNECK, G. L.; CARVALHO, M. S.; A pandemia de COVID-19 no Brasil: crônica de uma crise sanitária anunciada. **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 36, n. 5, maio, 2020.

**ANEXO – QUESTIONÁRIO APLICADO**

1- CONTEÚDO: O que é consumido?

1.1- Quanto da sua receita é gerado?

1.2- Dos conteúdos que você fornece hoje, o que os seus clientes consideram mais valioso? Qual o outro conteúdo que você poderia fornecer a esse cliente (ou parceiros de canal) que eles valorizariam ou pagariam?

1.3- Quem é o responsável pelo conteúdo da sua empresa? A responsabilidade pelos produtos digitais e informações sobre produtos físicos são mantidos por grupos diferentes? Deveria ser?

2- EXPERIÊNCIA: Como é embalado?

2.1 - Você sabe o quão bom é a experiência do seu cliente? Quem reconhece isso?

2.2- Quais aspectos na experiência que o seu cliente digital gosta? Quais são os aspectos que eles acham frustrantes?

2.3- Quem tem a melhor experiência do cliente em seu negócio? (Considere os tradicionais concorrentes e os novos participantes).

3. PLATAFORMA: Como é entregue?

3.1- Quão boas são suas plataformas digitais internas? Quem os possui?

3.2- Como você pode expor mais sua plataforma digital para seus clientes, e assim, melhorar sua experiência?

3.3- Como você pode aproveitar melhor o mercado para suas plataformas - por exemplo, a nuvem, software como serviço, parceiros, dados externos?

3.4- Quão boas são as plataformas de seus parceiros ?