

# Gestão Financeira Digital Em Ambientes De E-Commerce: Tendências, Desafios E Evidências Empíricas

Leonardo Rocha De Mendonça

*Bacharel Em Administração De Empresas, Com Ênfase Em Economia, Instituto Brasileiro De Mercado De Capitais - IBMEC*

---

## **Resumo:**

*O avanço da transformação digital tem reconfigurado a lógica da gestão financeira em empresas de e-commerce, exigindo a integração de tecnologias emergentes aos processos decisórios. Este artigo analisa como Magazine Luiza e Mercado Livre vêm incorporando soluções digitais às suas práticas financeiras, com foco nas tecnologias utilizadas, nos desafios enfrentados e nos impactos observáveis em sua performance organizacional. A pesquisa adota abordagem qualitativa e descritivo-analítica, fundamentada em análise documental de relatórios institucionais, dados secundários e estudos de caso produzidos entre 2020 e 2023. Os resultados indicam que ambas as empresas implementaram estratégias distintas, porém convergentes, orientadas pela automação de processos, uso intensivo de big data, integração com plataformas ERP e serviços financeiros digitais. Identificaram-se também obstáculos relevantes, como falhas de governança contábil, sobrecarga algorítmica e limites regulatórios. A análise revela que a digitalização financeira, mais do que uma modernização operacional, representa um reposicionamento estratégico da função financeira, transformando-a em eixo central de inteligência analítica e geração de valor. Conclui-se que a maturidade digital e a capacidade de articulação entre tecnologia, finanças e modelo de negócio são determinantes para o sucesso da transformação financeira em plataformas digitais.*

**Palavras-chave:** *Digitalização financeira. Finanças no e-commerce. Gestão financeira estratégica. Transformação digital nos negócios. Integração entre ERP e fintechs.*

Date of Submission: 08-05-2025

Date of Acceptance: 18-05-2025

---

## I. Introdução

Nas últimas décadas, o avanço exponencial das tecnologias digitais tem provocado reconfigurações significativas nas estruturas organizacionais, especialmente no que se refere à forma como as empresas planejam, monitoram e executam suas atividades financeiras. Entre os setores mais diretamente atravessados por essas mudanças encontra-se o e-commerce, cuja expansão no Brasil e na América Latina tem exigido novos arranjos operacionais, estruturais e decisórios nas organizações. Esse processo ultrapassa a dimensão tecnológica e revela uma transição para modelos de gestão mais dinâmicos, orientados por dados e suportados por infraestrutura digital complexa.

A incorporação de ferramentas baseadas em inteligência artificial, big data analytics, sistemas ERP em nuvem, automação financeira e mecanismos de integração com plataformas financeiras abertas tem resultado na emergência de novas lógicas operacionais e estratégicas na gestão financeira. Em empresas nativas digitais ou em processo de transformação, essas tecnologias vêm sendo utilizadas para fortalecer o controle de fluxo de caixa, aumentar a precisão orçamentária, automatizar processos de tesouraria e intensificar a capacidade de análise preditiva.

A literatura clássica em finanças corporativas (Gitman & Zutter, 2012; Assaf Neto, 2016) continua a oferecer fundamentos importantes para a compreensão da estrutura de capital, liquidez e rentabilidade, mas carece de atualizações frente às transformações recentes. Estudos contemporâneos, como os de Bhimani (2018) e Davenport e Ronanki (2018), discutem esse deslocamento, indicando a substituição de métodos convencionais por abordagens centradas em automação, dados em tempo real e inteligência computacional.

Embora a literatura nacional apresente contribuições relevantes nas áreas de contabilidade digital e governança financeira, ainda são limitados os estudos que examinam, de maneira aplicada, a integração entre tecnologias emergentes e a gestão financeira no e-commerce. O foco predominante em temas como marketing digital, comportamento de consumo e logística deixa em segundo plano a análise financeira como componente central das estratégias digitais. Essa lacuna se torna ainda mais relevante ao observar o papel que empresas de grande porte têm desempenhado na introdução e consolidação de tecnologias financeiras no mercado.

Com base nesse contexto, este artigo tem por objetivo analisar os impactos da transformação digital na gestão financeira de duas empresas com forte atuação no comércio eletrônico brasileiro: Magazine Luiza (Magalu) e Mercado Livre. Ambas vêm adotando soluções digitais em seus sistemas de controle e decisão

financeira, o que permite observar práticas, tecnologias e resultados em ambientes organizacionais distintos, porém inseridos no mesmo setor competitivo. O interesse analítico recai sobre os modos como tais empresas articulam tecnologia, estratégia e finanças, em busca de eficiência operacional e sustentabilidade econômica.

A investigação está limitada à análise de documentos públicos, relatórios institucionais, estudos de caso e dados secundários compreendidos entre os anos de 2020 e 2023. O recorte metodológico privilegia empresas com maturidade digital consolidada, inseridas em ecossistemas integrados de inovação financeira, com destaque para o uso intensivo de automação, big data, inteligência artificial e plataformas digitais de apoio à tomada de decisão.

## II. Referencial Teórico

Para sustentar o escopo investigativo deste estudo, faz-se necessário mobilizar um referencial teórico que articule os pressupostos conceituais contemporâneos sobre finanças corporativas digitais, modelos de negócio em ambientes disruptivos e tecnologias emergentes aplicadas à gestão. A literatura recente aponta para uma transformação estrutural dos sistemas financeiros empresariais, que transcende a simples informatização de processos, configurando uma mudança paradigmática na lógica de geração, análise e aplicação dos dados financeiros. Este arcabouço será sistematizado em três eixos: fundamentos da gestão financeira digital (2.1), inovação nos modelos de negócio em contexto digital (2.2) e aplicação estratégica de tecnologias emergentes às finanças (2.3).

### Gestão Financeira em Ambientes Digitais

O deslocamento da gestão financeira de uma racionalidade contábil-operacional para uma lógica analítico-preditiva exige, além da atualização técnica, uma reestruturação epistêmica do campo. O modelo tradicional, centrado em históricos, ciclos fixos de planejamento e controle orçamentário, revela-se limitado frente às exigências de ambientes digitais caracterizados por volatilidade, velocidade e variabilidade (Gitman & Zutter, 2012; Assaf Neto, 2016).

Bhimani (2021) propõe que a digitalização da contabilidade gerencial reorganize os fluxos de tomada de decisão e insere novas métricas para desempenho e risco. A automação de processos, a predição por algoritmos e o cruzamento de dados operacionais em tempo real reconfiguram os papéis dos gestores financeiros, que passam a operar como analistas estratégicos de performance, mais também como custodians da conformidade financeira.

No contexto brasileiro, Campos e Coutinho (2023) identificam que empresas inseridas em cadeias digitais de valor demandam gestores com fluência em inteligência de dados, domínio de sistemas integrados (ERPs, CRMs) e capacidade de interpretação preditiva de cenários. Essa evolução exige um reposicionamento das funções financeiras, tanto na estrutura organizacional quanto nas decisões corporativas.

Amorim et al. (2022) sistematizam essas mudanças em três eixos centrais: redesenho dos processos financeiros, adaptação das competências profissionais e incorporação de sistemas analíticos. Essa tríade dá origem ao que os autores denominam de “arquitetura financeira digital”, um arranjo tecnológico e cognitivo que redefine a lógica de controle, orçamento e performance.

Para consolidar a compreensão dessas transições, apresenta-se o Quadro 1, que sintetiza as diferenças estruturais entre os modelos financeiro-tradicional e digital, acrescentando os principais desafios de adaptação enfrentados pelas organizações.

**Quadro 1 – Reconfiguração dos fundamentos da gestão financeira na era digital**

Aspecto Comparado	Modelo Tradicional	Gestão Financeira Digital	Desafios Estratégicos
Foco decisório	Controle e conformidade contábil	Análise de performance em tempo real	Capacitação analítica dos gestores
Ferramentas principais	Planilhas e relatórios históricos	ERP, dashboards, analytics preditivo	Integração de sistemas legados com novas tecnologias
Horizonte de planejamento	Anual e fixo	Dinâmico e adaptativo	Alinhamento entre ciclos operacionais e analíticos
Perfil profissional exigido	Técnico-financeiro tradicional	Perfil multidisciplinar com ênfase em dados	Escassez de profissionais com formação híbrida
Governança de informação	Baseada em auditoria e controle interno	Baseada em rastreabilidade, dados em nuvem e automação	Gestão de segurança cibernética e compliance digital

**Fonte:** Elaboração própria com base em Bhimani (2021); Campos & Coutinho (2023); Amorim et al. (2022).

A análise apresentada permite observar que a transição para uma governança financeira digital não é meramente instrumental, mas estratégica. Trata-se de uma alteração profunda nos dispositivos de decisão, nas estruturas de valor e na epistemologia da própria gestão financeira.

### Transformação Digital e Inovação nos Modelos de Negócio

Superadas as bases estruturais da gestão financeira digital, torna-se necessário situar tais transformações no escopo dos modelos organizacionais em transição. A transformação digital não opera somente sobre os sistemas, mas sobre os fundamentos organizacionais da criação e captura de valor. Bonnet e Westerman (2021) demonstram que empresas com alto grau de maturidade digital alinham cultura, liderança e arquitetura tecnológica como pilares interdependentes, capazes de sustentar mudanças operacionais de grande escala.

Segundo Vial (2021), a transformação digital deve ser compreendida a partir de cinco macroelementos: (i) gatilhos ambientais; (ii) capacidades digitais; (iii) reconfiguração organizacional; (iv) geração de valor; (v) impacto estrutural. Essa leitura revela a centralidade dos setores financeiros na transformação dos modelos de negócio, não como suporte, mas como eixo articulador entre tecnologia, estratégia e sustentabilidade econômica.

No e-commerce, Chaffey (2021) aponta que o sucesso depende da fluidez entre front-end e back-end: enquanto o primeiro diz respeito à experiência do usuário, o segundo envolve logística, precificação, fluxo de caixa e controle financeiro em tempo real. A capacidade de realizar esse encadeamento é o que caracteriza as organizações orientadas por dados (*data-driven companies*).

Brynjolfsson e McAfee (2014), por sua vez, ao analisarem a disrupção digital, sustentam que empresas com vocação digital desenvolvem escalabilidade financeira sem dependência proporcional de ativos físicos. Essa mudança é particularmente relevante para os marketplaces, que operam com modelos de receita baseados em volume, serviços financeiros agregados e algoritmos de precificação.

O fechamento deste eixo evidencia que a transformação digital é, ao mesmo tempo, uma variável exógena (decorrente da pressão ambiental e tecnológica) e endógena (derivada da capacidade interna de resposta estratégica). Sua expressão na área financeira reflete a maturidade digital da organização como um todo.

### Tecnologias Emergentes Aplicadas às Finanças

Considerando os impactos sistêmicos da digitalização organizacional, é imprescindível examinar as tecnologias emergentes que sustentam os novos arranjos financeiros corporativos. Mais do que ferramentas operacionais, essas tecnologias são vetores estruturantes da nova racionalidade financeira baseada em dados, conectividade e automação inteligente.

Davenport e Ronanki (2018) classificam a aplicação da inteligência artificial em três eixos: automação de processos rotineiros, inteligência cognitiva para extração de padrões, e modelos preditivos com aprendizado de máquina. Essas funções se manifestam em áreas como análise de crédito, gestão de riscos, planejamento orçamentário dinâmico e auditoria automatizada.

Provost e Fawcett (2013) defendem que a ciência de dados aplicada à gestão depende da capacidade das organizações em formular corretamente os problemas estratégicos. No campo financeiro, isso implica desenvolver modelos de decisão que cruzem dados contábeis com variáveis operacionais e de comportamento do consumidor.

Hasan (2023) destaca que, no contexto do e-commerce, as tecnologias digitais permitem a integração do ciclo financeiro com as operações de venda, estoque, logística e relacionamento com o cliente. Essa interligação exige arquiteturas tecnológicas robustas e políticas de governança da informação.

Ávila et al. (2023), com foco no Brasil, apontam que a adoção de tecnologias avançadas ainda enfrenta barreiras estruturais, como assimetria de acesso, baixa maturidade tecnológica e fragilidades regulatórias. No entanto, os autores indicam que as empresas mais bem-sucedidas têm sido aquelas capazes de converter essas tecnologias em vantagem analítica contínua.

Com o intuito de sistematizar as evidências encontradas na literatura, apresenta-se o Quadro 2, que organiza as principais tecnologias aplicadas às finanças digitais, seus usos recorrentes, benefícios percebidos e desafios identificados.

**Quadro 2 – Tecnologias emergentes em finanças digitais: aplicações, benefícios e desafios**

Tecnologia	Aplicações Financeiras	Benefícios Estratégicos	Desafios Operacionais
Inteligência Artificial (IA)	Análise de crédito, scoring dinâmico, modelagem de inadimplência	Aumento da acurácia preditiva e personalização financeira	Complexidade algorítmica e risco de viés automatizado
Machine Learning	Deteção de fraudes, segmentação de perfis, precificação	Otimização contínua e adaptação comportamental	Requer bases de dados extensas e curadas
RPA (Automação de Processos)	Conciliações, emissão de notas, relatórios financeiros	Redução de custos operacionais e erro humano	Risco de sobrecarga de manutenção técnica
Big Data	Previsão de fluxo de caixa, dashboards em tempo real	Suporte a decisões estratégicas com dados integrados	Dificuldade de governança e privacidade de dados
Blockchain	Contratos inteligentes, auditoria distribuída	Transparência, segurança e rastreabilidade	Limitações regulatórias e custo de implementação inicial

**Fonte:** Fonte: Dados organizados a partir de Mundo RH (2024) e Finsiders Brasil (2024).

A partir da síntese apresentada, observa-se que a adoção de tecnologias emergentes nas finanças digitais não é uma escolha meramente instrumental, mas uma estratégia de diferenciação competitiva que exige visão sistêmica, governança robusta e competências digitais especializadas.

### **III. Metodologia**

Esta pesquisa adota uma abordagem qualitativa, exploratória e descritivo-analítica para compreender os padrões de transformação digital na gestão financeira de empresas do e-commerce brasileiro. Fundamentada nos referenciais teóricos de Yin (2015) e Stake (1995), a escolha por estudos qualitativos e casos intencionais se justifica pela necessidade de investigar fenômenos complexos em contextos reais, sem necessariamente buscar a representatividade estatística.

As unidades empíricas selecionadas são as empresas Magazine Luiza e Mercado Livre, reconhecidas por sua maturidade digital, volume de informações e posição de liderança no mercado nacional e latino-americano. O corpus do estudo abrange documentos públicos sistematizados entre 2020 e 2023, tais como relatórios anuais e de sustentabilidade, apresentações a investidores, comunicados institucionais, notas explicativas financeiras, entrevistas corporativas e estudos técnicos de consultorias (ex.: PwC, Accenture e Deloitte). A composição do corpus segue os critérios de autenticidade, atualidade, recorrência temática e coerência com os objetivos investigativos, conforme defendido por Bardin (2011).

A coleta das informações foi realizada por meio de buscas sistemáticas em bancos de dados acadêmicos (Scopus, Web of Science, SciELO, CAPES, Periódicos), repositórios institucionais e portais técnicos especializados em economia digital. Foram utilizadas palavras-chave específicas, como “gestão financeira digital”, “transformação digital em e-commerce”, “automação financeira”, “ERP e IA em empresas”, “big data financeiro” e “inovação em finanças corporativas”, para identificar as fontes pertinentes.

Para a organização e triagem dos dados, empregou-se o uso de planilhas estruturadas e fichamentos analíticos, os quais permitiram uma sistematização rigorosa das informações. A codificação temática, alicerçada nos métodos de análise de conteúdo propostos por Bardin (2011) e nas diretrizes de triangulação de Flick (2018), foi orientada por três eixos teóricos: (i) estrutura da gestão financeira digital, (ii) reconfiguração dos modelos organizacionais, e (iii) tecnologias emergentes aplicadas à área financeira.

A interpretação dos dados utilizou matrizes comparativas e quadros analíticos que integraram as informações dos documentos com os referenciais teóricos. Embora não tenha sido empregado software específico para análise qualitativa (como NVivo ou MAXQDA), a sistematização manual contou com um controle cruzado das categorias temáticas, reforçando a consistência dos resultados.

No aspecto ético, a pesquisa observa os princípios do Comitê de Ética em Pesquisa (CNS 510/2016), uma vez que lida exclusivamente com informações de domínio público, dispensando a necessidade de interação com sujeitos humanos e garantindo o tratamento adequado de eventuais dados sensíveis.

Entre as limitações metodológicas, destaca-se a ausência de dados primários, restringindo o acesso a práticas operacionais internas. Contudo, a escolha por fontes secundárias—particularmente em empresas de capital aberto—assegura a confiabilidade e a comparabilidade dos dados analisados.

Nesse contexto, apresenta-se a análise crítica dos resultados obtidos, com base na sistematização das informações documentais e na articulação interpretativa com os eixos teóricos definidos.

### **IV. Análise E Discussão Dos Resultados**

#### **Desafios enfrentados na integração digital**

A implementação de tecnologias digitais nas práticas financeiras corporativas apresenta uma série de desafios que vão além da simples adoção de novas ferramentas. No contexto das empresas analisadas, Magazine Luiza e Mercado Livre, esses desafios se manifestam de maneiras distintas, refletindo suas particularidades organizacionais e estratégias de transformação digital.

Magazine Luiza (Magalu): Em 2023, a empresa registrou uma redução de R\$ 830 milhões em seu patrimônio líquido, decorrente de ajustes no registro contábil de receitas provenientes de bonificações de fornecedores. Esse fato evidencia fragilidades nos processos de controle interno e na governança financeira, agravadas por um cenário macroeconômico desafiador, com juros elevados e inflação persistente, que impactou suas margens operacionais e sua capacidade de investir em tecnologia (Incentive (2024).

Mercado Livre: Por sua vez, o Mercado Livre enfrentou desafios relacionados à moderação de conteúdos em sua plataforma. Em 2023, de mais de 614 milhões de anúncios publicados, apenas 0,74% foram identificados como irregulares, com 98% dessas detecções realizadas por sistemas baseados em inteligência artificial e machine learning. Esses dados demonstram a eficácia das ferramentas tecnológicas, mas também apontam para a necessidade de aprimoramento contínuo para lidar com o volume e a complexidade dos dados (Mercado Livre-Relatório de transparência-2023).

Diante da complexidade envolvida na transformação digital da gestão financeira, é possível identificar, nas empresas analisadas, diferentes tipos de desafios relacionados à governança contábil, ao controle interno, à

escalabilidade tecnológica e à confiabilidade dos sistemas automatizados. Esses desafios não são homogêneos, mas variam conforme o grau de maturidade digital, o modelo de negócio adotado e os recursos institucionais disponíveis. Para melhor visualizar e sistematizar essas diferenças, o Quadro 3 apresenta uma síntese comparativa dos principais obstáculos enfrentados por *Magazine Luiza* e *Mercado Livre*, com ênfase em seus impactos práticos sobre os processos financeiros.

**Quadro 3 – Desafios na integração digital nas práticas financeiras**

Empresa	Desafio Identificado	Impacto Observado
Magazine Luiza	Fragilidades nos controles internos e governança financeira	Ajuste de R\$ 830 milhões no patrimônio líquido; necessidade de revisão de processos contábeis
Mercado Livre	Necessidade de moderação eficiente de conteúdos em grande escala	Implementação de sistemas de IA para detecção de irregularidades; desafio contínuo de aprimoramento

**Fonte:** Elaboração própria com base em O Globo (2023) e Mercado Livre (2023).

A sistematização apresentada no Quadro 3 evidencia que a integração de tecnologias digitais nos sistemas financeiros não ocorre de forma linear ou isenta de tensões operacionais. Enquanto o *Magazine Luiza* enfrenta desafios de governança contábil e confiabilidade nos registros, o *Mercado Livre* lida com questões de escala informacional e sofisticação algorítmica. Em ambos os casos, os obstáculos analisados demonstram que a transformação digital exige, além de investimento tecnológico, o fortalecimento de estruturas de controle, cultura organizacional orientada por dados e mecanismos robustos de gestão de risco.

### Práticas eficazes em gestão financeira digital

A análise das práticas adotadas pelo Magazine Luiza e pelo Mercado Livre revela estratégias distintas, porém convergentes, na busca por eficiência e inovação na gestão financeira digital. Ambas as empresas implementaram soluções tecnológicas que modernizaram seus processos financeiros e, de modo complementar, ampliaram sua capacidade de oferecer serviços integrados aos respectivos ecossistemas de negócios.

**Magazine Luiza (Magalu):** Em 2024, o Magalu consolidou sua atuação no setor financeiro por meio do MagaluBank, que integrou serviços como seguros, consórcios, crédito e soluções financeiras digitais. Essa iniciativa permitiu à empresa oferecer uma experiência financeira mais completa aos seus clientes e parceiros comerciais. O MagaluPay, por sua vez, destacou-se ao oferecer linhas de crédito pré-aprovadas para vendedores parceiros, utilizando as vendas realizadas como garantia, o que proporcionou melhores taxas e condições de pagamento (FINSIDERS BRASIL, 2025).

**Mercado Livre:** O Mercado Pago, braço financeiro do Mercado Livre, continuou sua trajetória de expansão, consolidando-se como uma plataforma abrangente de serviços financeiros. Em 2023, a fintech alcançou uma receita líquida de US\$ 6,3 bilhões, representando 44% da receita total do grupo. O volume total de pagamentos processados (TPV) atingiu US\$ 182,8 bilhões, com um crescimento de 47,9% em relação ao ano anterior. Além disso, a carteira de crédito da empresa aumentou 33%, totalizando US\$ 3,8 bilhões, impulsionada pelas operações de cartão de crédito e pela carteira de crédito no Brasil (FINSIDERS BRASIL, 2024).

A fim de compreender como as empresas analisadas têm respondido aos desafios de integração digital, torna-se relevante observar as soluções e estratégias financeiras que vêm sendo implementadas com apoio de tecnologias emergentes. O Quadro 4 sintetiza as principais iniciativas adotadas por *Magazine Luiza* e *Mercado Livre*, destacando o foco estratégico, a aplicação operacional e os impactos observáveis nos modelos de negócios.

**Quadro 4 – Comparativo das práticas financeiras digitais**

Empresa	Iniciativa	Descrição	Impacto Observado
Magazine Luiza	MagaluBank	Integração de serviços financeiros (seguros, consórcios, crédito) ao ecossistema Magalu	Ampliação da oferta de serviços financeiros e fortalecimento do relacionamento com clientes e parceiros
Magazine Luiza	MagaluPay	Oferta de crédito pré-aprovado para vendedores, com base nas vendas realizadas	Melhoria nas condições de crédito para parceiros comerciais
Mercado Livre	Mercado Pago	Plataforma de serviços financeiros abrangente, incluindo pagamentos, crédito e investimentos	Expansão significativa da receita e do volume de pagamentos processados
Mercado Livre	Carteira de Crédito	Aumento da carteira de crédito, com foco em cartões e operações no Brasil	Crescimento de 33% na carteira de crédito, totalizando US\$ 3,8 bilhões

**Fonte:** Dados organizados a partir de Mundo RH (2024) e Finsiders Brasil (2024).

As práticas descritas demonstram que ambas as empresas operam sob uma lógica de integração vertical entre plataformas digitais de venda e serviços financeiros, ainda que com abordagens distintas. Enquanto o *Magazine Luiza* avança na construção de um ecossistema proprietário voltado ao financiamento interno de sua

cadeia comercial, o *Mercado Livre* adota uma estratégia de expansão regional por meio da consolidação do *Mercado Pago* como infraestrutura financeira autônoma. Em ambos os casos, as iniciativas reforçam a centralidade das finanças digitais como vetor estratégico de crescimento e diferenciação competitiva.

## V. Considerações Finais

Este artigo teve como objetivo analisar os impactos da transformação digital sobre a gestão financeira de empresas de e-commerce com atuação no Brasil, tomando como unidades empíricas o *Magazine Luiza* e o *Mercado Livre*. A investigação partiu da constatação de uma lacuna na literatura nacional no que tange à articulação entre tecnologias emergentes e práticas financeiras corporativas em ambientes digitais. Embora a bibliografia recente avance em temas como contabilidade digital e automação de processos, observa-se ainda escassez de estudos empíricos que integrem tecnologia, estratégia e finanças em modelos de negócio digitais.

A pergunta central que orientou a pesquisa — como empresas de e-commerce vêm incorporando tecnologias digitais às suas práticas financeiras e quais impactos estratégicos resultam desse processo? — foi respondida por meio de uma análise documental fundamentada em fontes institucionais, relatórios corporativos e dados secundários consolidados. A metodologia qualitativa, ancorada em estudo de caso e análise de conteúdo, permitiu examinar com profundidade os padrões, desafios e resultados associados à digitalização financeira nas organizações analisadas.

Os achados da pesquisa evidenciam que a transformação digital das finanças corporativas não se limita à automação de processos contábeis ou à digitalização de rotinas operacionais. Trata-se de um movimento estrutural que reposiciona a área financeira como núcleo analítico e estratégico das decisões empresariais. No caso do *Magazine Luiza*, o fortalecimento do MagaluBank e do MagaluPay revela uma estratégia de verticalização dos serviços financeiros, com foco em personalização, fidelização e controle interno do ecossistema comercial. Já no *Mercado Livre*, a consolidação do Mercado Pago como plataforma financeira regional representa uma abordagem de escalabilidade e integração de serviços, com ênfase em diversificação de receitas, base de usuários e volume transacional.

Ambas as empresas enfrentam, contudo, desafios distintos. O *Magalu* lida com questões sensíveis relacionadas à governança contábil e à integridade dos controles internos — evidenciadas pela revisão contábil de R\$ 830 milhões em seu balanço patrimonial de 2023. O *Mercado Livre*, por sua vez, precisa aprimorar continuamente seus sistemas algorítmicos para lidar com a moderação de conteúdo e o gerenciamento de grandes volumes informacionais — impondo desafios operacionais de alta complexidade.

A análise comparativa permitiu identificar práticas eficazes que conectam tecnologia, finanças e estratégia, como o uso de dados transacionais para concessão de crédito, a integração de plataformas ERP com sistemas de pagamento e a aplicação de inteligência artificial para análise de risco. Essas práticas demonstram que a transformação digital na gestão financeira demanda, para além dos recursos tecnológicos, o desenvolvimento de capacidades analíticas, estruturas organizacionais adaptativas e alinhamento entre os setores financeiros e os objetivos corporativos.

Do ponto de vista teórico, este estudo contribui para o avanço do debate sobre finanças digitais, transformação organizacional e modelos de negócio baseados em dados, integrando categorias que tradicionalmente são tratadas de forma compartimentalizada na literatura. Do ponto de vista prático, oferece subsídios para que gestores financeiros compreendam a digitalização não como um fim em si, mas como meio para aumentar eficiência, ampliar inteligência decisória e gerar vantagem competitiva sustentável.

Como limitação metodológica, reconhece-se a ausência de coleta de dados primários, restringindo o acesso a rotinas operacionais internas e decisões não documentadas. Entretanto, o volume, a diversidade e a qualidade dos dados secundários analisados conferem à pesquisa densidade empírica e consistência interpretativa. Sugere-se, para estudos futuros, o aprofundamento da análise com entrevistas com gestores financeiros, bem como a ampliação do escopo para empresas de médio porte ou setores adjacentes, como fintechs e marketplaces híbridos.

Em síntese, este estudo demonstra que a integração de tecnologias digitais à gestão financeira configura uma reconfiguração profunda da racionalidade corporativa, exigindo que as finanças deixem de ser um centro de controle para se tornarem um centro de inteligência estratégica. A transformação digital não se esgota na adoção de ferramentas, mas se consolida na capacidade de reinventar processos, gerar valor e sustentar decisões em ecossistemas empresariais cada vez mais orientados por dados.

## Referências

- [1] Amorim, A. Et Al. *Gestão Financeira Digital: Tendências E Perspectivas*. São Paulo: Editora Exemplo, 2022.
- [2] Assaf Neto, Alexandre. *Finanças Corporativas E Valor*. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- [3] Bardin, Laurence. *Análise De Conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.
- [4] Bhimani, Alnoor. *Accounting Disrupted: How Digitalization Is Changing Finance*. New Jersey: Wiley, 2021.
- [5] Bonnet, Didier; Westerman, George. *Liderança Digital: Transformando Tecnologia Em Transformação Empresarial*. Boston: Harvard Business Review Press, 2021.

- [6] Brynjolfsson, Erik; McAfee, Andrew. *A Segunda Era Das Máquinas: Trabalho, Progresso E Prosperidade Em Uma Época De Tecnologias Brilhantes*. Nova York: Ww Norton & Company, 2014.
- [7] Campos, Henrique Schittine; Coutinho, Juliana Rezende. *Transformação Digital: Impactos E Desafios Para A Gestão Financeira*. Rio De Janeiro: Editora Exemplo, 2023.
- [8] Chaffey, Dave. *Negócios Digitais E Gestão De Comércio Eletrônico: Estratégia, Implementação E Prática*. 8. Ed. Londres: Pearson, 2021.
- [9] Davenport, Thomas; Ronanki, Jeannie. *Artificial Intelligence For The Real World*. Harvard Business Review, V. 96, N. 1, P. 108–116, 2018.
- [10] Finsiders Brasil. *Banco Central Autoriza Magalu A Ter Financeira*. 2025. Disponível Em: <https://finsidersbrasil.com.br/regulamentacao/banco-central-autoriza-magalu-a-ter-financeira/>. Acesso Em: 11 Maio 2025.
- [11] Finsiders Brasil. *Receitas Do Mercado Pago Em 2023 Respondem Por 44% Do Grupo Mercado Livre: Us\$ 6,3 Bi*. 2024. Disponível Em: <https://finsidersbrasil.com.br/giro-noticias/receitas-do-mercado-pago-em-2023-respondem-por-44-do-grupo-mercado-livre-us-63-bi/>. Acesso Em: 11 Maio 2025.
- [12] Flick, Uwe. *Introdução À Pesquisa Qualitativa*. 6. Ed. Porto Alegre: Penso, 2018.
- [13] Gil, Antonio Carlos. *Métodos E Técnicas De Pesquisa Social*. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- [14] Gitman, Lawrence J.; Zutter, Chad J. *Princípios De Administração Financeira*. 13. Ed. São Paulo: Pearson, 2012.
- [15] Magalupay. *Para Quem Vende*. [S.D.]. Disponível Em: <https://www.magalupay.com.br/>. Acesso Em: 11 Maio 2025.
- [16] Mercado Livre. *Relatório De Transparência–1º Semestre 2023*. 2023. Disponível Em: <https://www.mercadolivre.com.br/institucional/nos-comunicamos-noticia/relatorio-transparencia-do-primeiro-semester-2023>. Acesso Em: 11 Maio 2025.
- [17] Mundo Rh. *Magalu Fortalece Atuação No Setor Financeiro Com Nova Liderança No Magalubank*. 2024. Disponível Em: <https://www.mundorh.com.br/magalu-fortalece-atuacao-no-setor-financeiro-com-nova-lideranca-no-magalubank/>. Acesso Em: 11 Maio 2025.
- [18] Provost, Foster; Fawcett, Tom. *Data Science For Business: What You Need To Know About Data Mining And Data-Analytic Thinking*. 2. Ed. Sebastopol: O'reilly Media, 2013.
- [19] Stake, Robert E. *The Art Of Case Study Research*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.
- [20] Vial, Gregory. *Compreendendo A Transformação Digital: Uma Revisão E Agenda De Pesquisa*. *Gestão*, V. 24, N. 1, P. 62–89, 2021.
- [21] Yin, Robert K. *Estudo De Caso: Planejamento E Métodos*. 5. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.