



Digitalização Do Pequeno Varejo Alimentar: Um Roteiro Prático Em 12 Etapas Para A Transformação Digital Dos Pequenos Comércio Alimentares No Brasil

Paulo Madureira, Universidade de São Paulo, Brasil¹
Edson Crescitelli, Universidade São Paulo, Brasil²

RESUMO

Este estudo analisa como pequenos varejistas alimentares no Brasil enfrentam a transformação digital, preenchendo uma lacuna na literatura sobre a gestão de tecnologias em negócios locais. Com abordagem metodológica qualitativa, realizaram-se entrevistas semiestruturadas com 12 gestores de pequenos estabelecimentos, cujos dados foram submetidos à análise temática com apoio do software MAXQDA. Os resultados revelam que, embora a falta de conhecimento técnico e os gargalos logísticos sejam as barreiras predominantes, a digitalização resultou em aumento de vendas e expansão da base de clientes. Identificou-se que as estratégias mais eficazes combinam ferramentas de entrega (iFood, Rappi) com canais de relacionamento direto (WhatsApp), configurando um modelo de hibridização que preserva a personalização do atendimento. Como contribuição central, o estudo propõe um roteiro esquemático de 12 etapas, desenhado para instrumentalizar o varejista em sua jornada digital, equilibrando a eficiência operacional com a manutenção do vínculo humano no relacionamento com o cliente no pequeno comércio de bairro.

Palavras-chave: Pequeno Varejo Alimentar; Transformação Digital; Tecnologias Digitais.

INTRODUÇÃO

A transformação digital tem reconfigurado as dinâmicas de mercado globalmente em diversos setores, com impacto incisivo no setor varejista. Conforme Verhoef et al. (2021), tal fenômeno, impulsionado por vetores econômicos e tecnológicos, gera oportunidades de inovação ao passo que impõe desafios severos aos modelos tradicionais. No segmento alimentar, a capacidade de adequação a esse cenário torna-se imperativa para a perenidade e o sucesso das empresas. Nesse contexto, define-se o problema central da pesquisa: quais são os obstáculos enfrentados pelos varejistas de alimentos de pequeno porte na adaptação à

¹ paulo.madureira@gmail.com

² edsonc@usp.br

Madureira, P. & Crescitelli, E.: Digitalização do pequeno varejo alimentar: Um roteiro prático em 12 etapas para a transformação digital dos pequenos comércio alimentares no Brasil. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas. V.10, N°3, p. 148-170, Set/Dez 2025. Artigo recebido em 02/04/2025. Última versão recebida em 03/12/2025. Aprovado em 29/12/2025.

digitalização, considerando a escassez de recursos e a necessidade de manutenção do vínculo com o cliente?

A presente investigação justifica-se pela urgência em compreender como esses atores respondem à hegemonia de plataformas como Amazon e iFood, preenchendo lacunas na literatura sobre a sobrevivência de negócios locais frente às novas lógicas de consumo. O objetivo geral consiste em analisar como tais gestores percebem e vivenciam as mudanças tecnológicas. De forma específica, busca-se mapear barreiras e facilitadores para propor um modelo esquemático que oriente a jornada digital desses empreendimentos. Apoiado em revisão bibliográfica e entrevistas semiestruturadas, o estudo entregou um *framework* prático e adaptável, que integra fatores como mercado, cultura organizacional e recursos disponíveis e Assim, a pesquisa oferece contribuições para além do âmbito acadêmico, identificando práticas comerciais relevantes para fortalecer a competitividade no ecossistema do varejo alimentar, enfatizando a importância da colaboração entre diferentes atores para acelerar a digitalização e gerar valor compartilhado, o que é crucial para se adaptar e prosperar em um ambiente de mercado em constante evolução.

A singularidade desta investigação reside no recorte voltado ao cenário brasileiro. Enquanto a literatura predominante privilegia grandes redes supermercadistas ou plataformas de e-commerce, este trabalho ilumina especificidades e desafios operacionais dos pequenos estabelecimentos, pouco abordado nas análises acadêmicas. A pertinência do estudo é acentuada pelo cenário pós-pandemia, período que consolidou a tecnologia não mais como diferencial, mas como requisito para continuidade e competitividade dos pequenos negócios. Dessa forma, a contribuição ultrapassa a teoria ao fornecer um roteiro instrumental de aplicabilidade acessível e imediata, desenhado para suprir a carência de ferramentas estruturadas compatíveis com essa realidade do mercado nacional.

2. REVISÃO DA LITERATURA

A análise da produção acadêmica revelou o impacto estrutural da transformação digital nas dinâmicas comerciais, e, primeiramente, incluiu leitura abrangente das publicações acadêmicas focadas na transformação digital no setor varejista, com atenção especial aos desafios enfrentados pelos pequenos varejistas alimentares no Brasil (Guimarães Júnior et al.,

2021). As fontes consultadas discutem o modo pelo qual as tecnologias remodelam tanto as práticas de negócios quanto as interações com o consumidor (Díaz-Martín et al., 2019). Nesse cenário, a literatura enfatiza como a digitalização altera as práticas comerciais e a interação entre empresas e consumidores, com foco em estratégias adaptativas, como a implementação de abordagens omnicanal para harmonizar experiências *online* e *offline* (Cakir et al., 2021).

No contexto específico do varejo alimentar no Brasil, essa integração digital transcende a modernização, tornando-se uma necessidade urgente, quadro este que foi significativamente ampliado pela crise da Covid-19 (Guimarães Júnior et al., 2021). Entretanto, ao contrastar o volume de publicações, notou-se uma assimetria: embora exista significativa literatura sobre a digitalização no varejo em geral, há uma escassez de estudos que abordem as especificidades e a realidade dos pequenos negócios (Hove-Sibanda et al., 2021). Essa lacuna se torna evidente quando se busca compreender o gerenciamento da mudança. A literatura reconhece a importância da adaptação, mas ainda apresenta hiatos sobre como os pequenos varejistas gerenciam eficazmente essas transformações (Cirjevskis, 2022). As investigações atuais muitas vezes não contemplam as limitações de recursos e as particularidades operacionais desses atores frente às exigências do mercado digitalizado.

Em síntese, a revisão bibliográfica forneceu fundamento teórico sólido ao delinear o estado atual do conhecimento, mas também expôs áreas que carecem de maior exploração: a intersecção entre transformação digital e gestão de pequenos comércios em contextos socioeconômicos desafiadores. Diante disso, este estudo se conecta às lacunas apontadas ao propor não apenas a análise dessas barreiras, mas a construção de um entendimento claro das dinâmicas locais, visando instrumentalizar o pequeno varejista alimentar brasileiro frente aos desafios mapeados. Desse modo, o estudo contribui ao proporcionar entendimento mais claro das dinâmicas de digitalização entre pequenos varejistas alimentares no Brasil, considerando suas necessidades e recursos específicos em um contexto socioeconômico desafiador.

3. METODOLOGIA

3.1 ABORDAGEM DE PESQUISA

O estudo fundamenta-se na abordagem fenomenológica qualitativa, escolhida por sua adequação para explorar a profundidade das experiências, das subjetividades, estratégias e

interpretações da realidade dos pequenos varejistas alimentares no Brasil frente aos desafios da transformação digital.

3.2 PARTICIPANTES E AMOSTRAGEM

A seleção dos participantes seguiu uma amostragem não probabilística intencional (Leech & Onwuegbuzie, 2008). O grupo final foi composto por 12 varejistas, número definido pelo critério de saturação teórica, momento em que as novas coletas deixaram de apresentar elementos adicionais significativos para a compreensão do fenômeno. Os critérios de inclusão basearam-se nas definições da Associação Brasileira de Supermercados (Abras) para o segmento: lojas com área de vendas de até 500 metros quadrados, quadro de até 20 colaboradores e, no mínimo, dois anos de operação. Variáveis como localização geográfica e maturidade digital também foram consideradas para garantir a diversidade do corpus.

3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA

A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas. Essa técnica, fundamentada em Boni e Quaresma (2005) e Duarte (2004), permitiu flexibilidade para aprofundar tópicos emergentes. O roteiro de entrevista foi desenhado para mapear a jornada completa de digitalização, abarcando três eixos principais: estratégias adotadas, barreiras operacionais ou culturais enfrentadas e os aprendizados consolidados durante o processo. As entrevistas foram conduzidas remotamente, gravadas mediante consentimento livre e esclarecido, e integralmente transcritas. Os procedimentos éticos foram rigorosamente observados, assegurando-se o anonimato dos participantes e a confidencialidade das informações estratégicas compartilhadas, em conformidade com as diretrizes de pesquisa com seres humanos.

3.4 ANÁLISE DE DADOS

O tratamento das informações seguiu a análise de conteúdo na modalidade temática (Bardin, 2011). O processo iniciou-se com a leitura flutuante das transcrições, seguida pela categorização em temas e subtemas que emergiram das narrativas para construir entendimento

compreensivo das experiências dos varejistas com a digitalização.. Para operacionalizar a codificação e identificar padrões temáticos nas narrativas dos entrevistados, utilizou-se o software MAXQDA (Mazzon, 2018). Visando aumentar a robustez e a confiabilidade analítica, buscou-se a triangulação na interpretação dos dados, confrontando as categorias emergentes com a literatura para mitigar vieses interpretativos.

3.5 SÍNTESE METODOLÓGICA

Em suma, o desenho metodológico adotado proporcionou a base empírica necessária para sustentar os objetivos da pesquisa. A profundidade obtida na análise qualitativa permitiu não apenas a compreensão das práticas atuais e desafios enfrentados pelos pequenos varejistas, mas também fundamentar a elaboração do modelo esquemático proposto, garantindo que o *framework* final seja aderente às necessidades reais e específicas do pequeno varejo alimentar.

4. RESULTADOS

4.1 PERCEPÇÃO E MOTIVAÇÕES PARA A DIGITALIZAÇÃO

Os resultados destacaram a diversidade de experiências com a digitalização entre os varejistas, variando de métodos tradicionais a plataformas de delivery avançadas. Emergiram temas como percepção da digitalização, motivações para digitalizar, desafios enfrentados e resultados obtidos (Cirjevskis, 2022). A análise revelou que a percepção de digitalização entre os pequenos varejistas é pragmática, associada predominantemente à adoção de ferramentas de vendas diretas, como WhatsApp e aplicativos de entrega (iFood e Rappi). As motivações para essa adesão foram impulsionadas, em grande parte, pelo contexto da pandemia de Covid-19, que transformou a tecnologia de um diferencial em um requisito para a continuidade do negócio.

4.2 PRINCIPAIS TEMAS EMERGENTES

1. Percepção da digitalização: os varejistas entendem a digitalização predominantemente como a adoção de plataformas de vendas online, como WhatsApp, iFood e Rappi. Eles associam a digitalização a maior alcance de mercado e melhoria na eficiência operacional.
2. Motivação para a digitalização: as motivações incluem a necessidade de adaptação às mudanças do mercado impulsionadas pela pandemia de Covid-19, a busca por maior

competitividade e a resposta à demanda crescente dos consumidores por opções de compra mais convenientes.

3. Desafios da digitalização: os desafios mais citados envolvem a falta de conhecimento técnico, as dificuldades logísticas especialmente relacionadas à entrega, e a resistência à mudança tanto interna quanto por parte dos clientes mais acostumados com o modelo tradicional de compras.
4. Resultados da digitalização: os resultados reportados incluem aumento nas vendas, expansão da base de clientes e melhorias na gestão do relacionamento com o cliente. No entanto, também foram apontadas dificuldades como a gestão da logística de entrega e o aumento da carga de trabalho.
5. Estratégias e aprendizados: muitos varejistas destacaram a importância de uma abordagem estratégica na adoção de tecnologias digitais, incluindo a seleção cuidadosa de plataformas e a capacitação de equipe. Eles também enfatizaram a necessidade de ajustes constantes nas estratégias para se alinharem às tendências do mercado e às preferências dos clientes.

Na análise das informações, uma opção para a representação geral dos temas que estão inseridos no contexto da digitalização do pequeno varejo foi a verificação das palavras mais utilizadas pelos entrevistados. A partir do conteúdo geral das entrevistas, com a nuvem de palavras, foi possível identificar essas temáticas.

Figura 1

Nuvem de palavras - Conceitos associados à digitalização



A síntese das entrevistas foi processada na nuvem de palavras apresentada na Figura 1, que oferece uma representação visual das prioridades cognitivas dos gestores. A análise da figura revela que o termo "Cliente" domina o discurso, superando até mesmo as ferramentas como WhatsApp e iFood. Isso denota que a estratégia digital do pequeno varejo não é tecnocêntrica, mas voltada para o cliente. As ferramentas são percebidas como meios instrumentais para realizar as ações fundamentais de "vender" e "entregar". O uso do Instagram, por exemplo, não ocorre apenas para venda, mas como estratégia de engajamento e manutenção da presença na comunidade local (EP 10).

As motivações para a adoção de recursos digitais nos pequenos comércios se deram por vários motivos. O destaque foi o contexto específico da pandemia, já que poucos comerciantes utilizavam anteriormente recursos digitais. Em muitos casos, a pandemia foi apenas o ponto inicial, porém as motivações e os incentivos para ampliar ou permanecer com o uso são variados.

“Quando a pandemia veio, não era mais seguro fazer esse modelo de negócio, então então as pessoas do nosso bairro tinham a necessidade de que as compras fossem entregues em casa, mas não tinha esse serviço de entrega em que o pedido fosse pelo Whatsapp p.” EP 04

“De dois anos pra cá, depois da pandemia em si, eu senti que essa parte precisava de ser entregue, porque tinha muitas pessoas que não saíam do clube, de casa, muitas pessoas de idade, né, por conta da pandemia, então aumentou muito.” EP 09

Madureira, P & Crescitelli, E.: Digitalização do pequeno varejo alimentar: Um roteiro prático em 12 etapas para a transformação digital dos pequenos comércios alimentares no Brasil. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas. V.10, N°3, p. 148-170, Set/Dez 2025. Artigo recebido em 02/04/2025. Última versão recebida em 03/12/2025. Aprovado em 29/12/2025.

Conforme ilustrado no Gráfico 1, as motivações transcendem a sobrevivência: os dados indicam que, além do contexto pandêmico, a busca por agilidade e o atendimento a públicos específicos — como idosos via WhatsApp — são motores cruciais. Relatos dos participantes (EP 05, EP 10) reforçam que a tecnologia serviu como ponte para superar o isolamento físico, mantendo o serviço essencial para grupos vulneráveis.

Gráfico 1
Motivações para digitalização



O pequeno comércio se beneficia de situações específicas, como o atendimento aos idosos via WhatsApp, no qual o ganho está no atendimento personalizado e no aumento de confiança na relação entre comércio e cliente. A diferenciação com o uso do delivery também é um ponto de destaque entre os entrevistados, pois é por meio dele que conseguem oferecer serviços a mais e se destacar dos seus concorrentes.

“Eu procurei o meu diferencial, eu foquei muito no digital, no WhatsApp, porque a maioria dos meus clientes são idosos. E eles, nesse período, já não saíam e tinha que levar a mercadoria até a casa. Eu recebi os pedidos deles pelo WhatsApp.” EP 05

“Como é uma loja de bairro, muitos clientes são idosos, estão ali na região e não podiam sair de casa porque os filhos não queriam que saíssem, tinham tomado uma dose só da vacina.” EP 10

“Pelo Rappi e iFood, é gente mais jovem, mulheres na faixa etária de trinta, quarenta anos, ou os filhos que pedem para os pais. O WhatsApp é mais para senhoras de idade,

acho que o aplicativo é muito complicado para elas, então elas preferem o WhatsApp.” EP 02

A própria demanda por parte dos clientes, por recursos e facilidades oferecidas pelo digital, também foi citada. Junto a esse ponto, está o comportamento dos jovens, que são os que mais utilizam esses recursos, com menos presença em estabelecimentos físicos, e outro ponto é a ampliação das vendas, somando as vendas do digital com as do estabelecimento físico.

“Os clientes mais velhos costumam ligar para a gente, o pessoal mais jovem pede muito por WhatsApp e pelo Instagram que tem o nosso link.” EP 01

“Acho que ganhamos clientes, os que já compravam continuam comprando, e tem aqueles que não aderiram à forma do WhatsApp, continuam tradicionais, indo na padaria comprar pão. Sessenta por cento são clientes novos que aderiram à compra via WhatsApp.” EP 03

Dentre as ferramentas digitais, cabe destaque ao uso específico do Instagram, porque em si não é um canal de venda para os comerciantes, mas uma opção para ampliação da sua área de possíveis clientes. Esse objetivo é perseguido com os recursos de visualização da própria plataforma, como o uso de marcações específicas de bairro e compartilhamento de conteúdo.

“Eu acho que, quando você está ativo (no Instagram), quando você fomenta, você consegue o engajamento que eles falam tanto. O engajamento acaba trazendo o cliente para mais perto, ainda que ele não vá à loja, mas ele começa a curtir aquele conteúdo, ele começa a se reconhecer naqueles posts.” EP 10

Outra motivação destacada foi o diferencial pela rapidez e agilidade que um pequeno comércio pode oferecer frente a um grande estabelecimento, pois não há filas para atendimento ou com a possibilidade de enviar o pedido previamente para retirada no local.

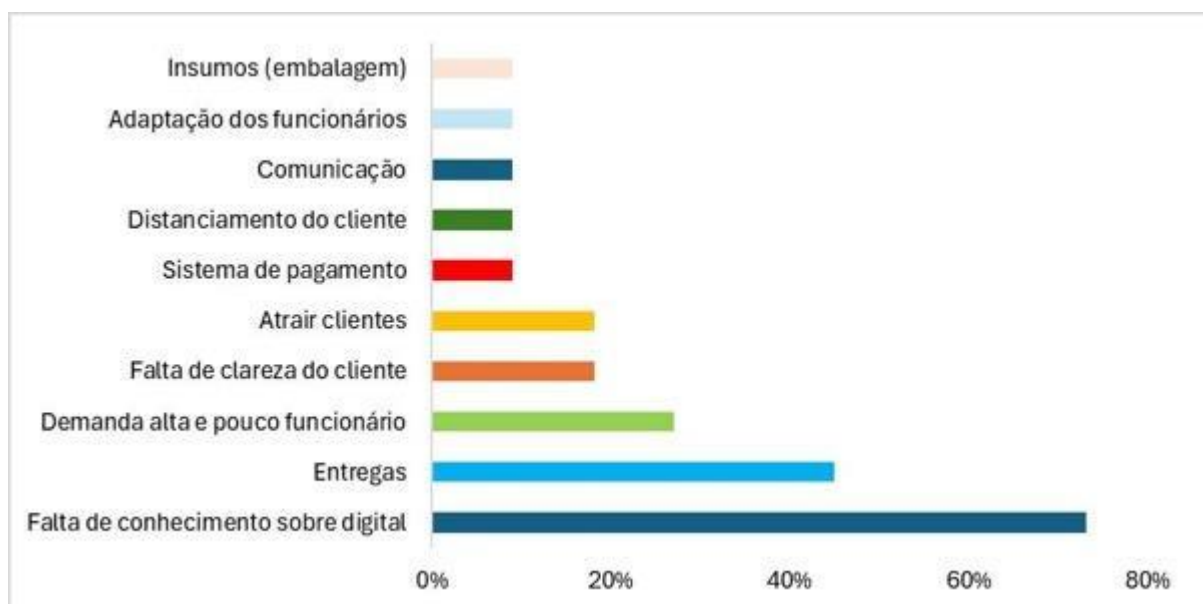
4.3 DESAFIOS: A BARREIRA DO CONHECIMENTO E A LOGÍSTICA

Para compreender o percurso de digitalização do pequeno varejista, se questionou sobre os principais desafios e dificuldades enfrentados nessa trajetória. O objetivo foi identificar os possíveis pontos de deficiências que pudessem ser comuns a todos.

Apesar das motivações claras, a jornada é marcada por obstáculos significativos. O Gráfico 2 detalha as principais barreiras enfrentadas: A "falta de conhecimento sobre o digital" foi citada por 73% dos entrevistados como a dificuldade predominante. A ausência de planejamento prévio obrigou muitos a uma aprendizagem por "tentativa e erro" ou via tutoriais

informais (EP 05). Adicionalmente, a gestão logística, especialmente a dependência e a relação com entregadores terceirizados, emergiu como um ponto crítico de fricção operacional e custo (EP 01, EP 06)

Gráfico 2
Desafios da digitalização



Entre os 12 entrevistados, 73% citaram a falta de conhecimento sobre o digital como sendo a dificuldade predominante. Pelo fato de muitos terem se iniciado no ambiente digital em decorrência da pandemia, não houve muito tempo para planejamento e busca de informações no processo, por isso a falta de conhecimento prévio foi um grande dificultador.

“Acho que foi mais o medo mesmo, o receio, porque as coisas não são tão difíceis, então é mais o seu receio que atrapalha.” EP 02

“Na época, eu estava meio que limitado à informação, eu não tinha. Essa ideia do YouTube foi um cliente que chegou e falou pra mim: ‘Você quer aprender a fazer tal coisa? Pesquisa lá’, então pra mim, no princípio, foi o acesso à informação, porque eu estava por fora dessas coisas digitais, não sabia nem por onde começar.” EP 05

“[...] pouca informação, no meu caso, assim, da gente não ter tido um preparo. Eu acredito que foi isso. Foi a minha maior dificuldade de ter um preparo, de ter uma pessoa que dissesse: ‘Ah, vai por esse caminho. Tal coisa funciona, outra coisa não.’” EP 09

Dificuldades com entregas, principalmente no relacionamento com os profissionais desse setor, foi um ponto de destaque.

“Motoboy, meu primeiro problema na vida, motoboy, é muito difícil de lidar e procurar e achar alguém que realmente queira estar ali do seu lado.” EP 06

“A entrega é o que me dá mais dor de cabeça, é onde mais vendemos, mas é o que me dá mais dor de cabeça.” EP 01

Os relatos apontaram problemas com atrasos pela plataforma no envio do motoboy ao estabelecimento; a alternativa em alguns casos foi a contratação de motoboys próprios. As demais dificuldades foram mais residuais entre os entrevistados.

Figura 2
Diagrama de fluxo - Processo de digitalização



O diagrama apresenta o processo típico de digitalização adotado pelos varejistas, desde a decisão inicial até a implementação e ajustes contínuos. Esses resultados ilustram como os pequenos varejistas alimentares estão navegando pela complexa paisagem da digitalização, destacando tanto os benefícios quanto os desafios desse processo. Os dados coletados contribuem para um melhor entendimento das práticas atuais e podem orientar futuras intervenções e políticas de apoio à digitalização nesse segmento.

4.4 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS E MANUTENÇÃO DO RELACIONAMENTO HUMANO NO AMBIENTE DIGITAL

Para que os pequenos varejistas possam superar os obstáculos iniciais e maximizar os benefícios da digitalização, os resultados sugerem que é essencial investir na capacitação em ferramentas digitais e na adoção de um roteiro estruturado. O roteiro proposto neste estudo oferece uma sequência clara de etapas, desde a identificação da necessidade de digitalização até a celebração dos sucessos, permitindo uma abordagem organizada e eficiente do processo de transformação digital. Além de proporcionar uma estrutura detalhada, o roteiro é flexível, permitindo ajustes conforme o contexto e as necessidades de cada negócio.

Além disso, o equilíbrio entre eficiência digital e o relacionamento humano foi um ponto fundamental destacado pelos entrevistados. As ferramentas digitais devem facilitar, e não substituir, a interação direta e pessoal com os clientes. A habilidade de adaptar e personalizar a experiência digital, mantendo o toque humano, é um diferencial competitivo crucial. Isso se torna especialmente relevante em um mercado saturado por soluções digitais muitas vezes impessoais, em que a proximidade com o cliente pode ser a chave para o sucesso.

4.5 ANÁLISE: EFICIÊNCIA DIGITAL E MANUTENÇÃO DO VÍNCULO HUMANO

A interpretação dos dados aponta para uma convergência entre a teoria e a prática no que tange à hibridização do varejo. Diferentemente das grandes redes, nas quais a digitalização foca na automação impessoal, no pequeno varejo alimentar, a tecnologia é adaptada para preservar o toque humano. Os resultados da pesquisa indicam que, embora os pequenos varejistas enfrentem obstáculos iniciais, como falta de conhecimento técnico e desafios logísticos, aqueles que conseguiram implementar a digitalização relataram melhorias expressivas. Entre os principais benefícios percebidos estão o aumento nas vendas e o maior alcance de mercado. Contudo, esse sucesso não aconteceu de forma automática. Foi necessário um ajuste contínuo nas estratégias de marketing e operações, o que evidencia a importância de uma abordagem flexível e adaptativa ao longo do processo de digitalização.

A literatura destaca a importância da personalização da experiência do cliente e da manutenção de um serviço de qualidade como fatores centrais para garantir a fidelização e a atração de novos consumidores em ambientes digitais (Jones et al., 2019). O uso intensivo do

WhatsApp pelos entrevistados exemplifica essa dinâmica: a ferramenta digitaliza o processo, mas mantém a característica de conversa e proximidade típica do comércio de bairro. Além disso, a análise confirma a premissa de Smith (2020) sobre a adaptabilidade e o aprendizado contínuo como competências centrais. O sucesso relatado pelos varejistas — como aumento de vendas e expansão da base de clientes — não foi imediato, mas fruto de ajustes contínuos em processos e marketing. Portanto, a contribuição central deste estudo reside na evidência de que, para este segmento, a digitalização eficaz não substitui a relação humana, mas a instrumentaliza para superar barreiras físicas. Portanto, a preservação dessas características nos pequenos varejistas alimentares torna-se ainda mais relevante no contexto digital.

4.6 ROTEIRO PARA A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DE PEQUENOS VAREJISTAS DE ALIMENTOS

Com base nas evidências empíricas e nas contribuições da literatura sobre a necessidade de conhecimento estruturado e na natureza cíclica da adaptação observada, propõe-se um roteiro em 12 etapas como uma solução lógica e flexível para contribuir com os pequenos varejistas de alimentos em sua jornada de digitalização. O roteiro segue uma estrutura destinada a orientar e capacitar os varejistas na implementação eficaz da digitalização. No entanto, é importante destacar que a aplicação prática dessas etapas pode exigir dinamismo adaptativo, no qual a sequência idealizada cede lugar a uma abordagem mais orgânica e situacional.

Na prática, a interação entre as etapas do processo de digitalização pode ocorrer de forma simultânea ou cíclica, refletindo a natureza interativa da digitalização. Por exemplo, a fase de "Descoberta", em que se identifica a necessidade de digitalização, pode sobrepor-se à "Seleção" de ferramentas digitais apropriadas, sinalizando uma interdependência entre o reconhecimento das necessidades e a escolha das soluções. Da mesma forma, a "Construção" de uma presença digital pode evoluir em paralelo à "Comunicação" eficaz com os clientes, ilustrando a sinergia entre o estabelecimento de uma plataforma digital e o engajamento do público-alvo. Essa abordagem não linear enfatiza a importância de revisar e ajustar estratégias à medida que novas informações e experiências são adquiridas, especialmente na fase de "Evolução", na qual a revisão contínua é fundamental para a melhoria e o sucesso a longo prazo.

Por fim, este guia foi concebido como uma ferramenta flexível de orientação, oferecendo uma estrutura sem impor restrições rígidas. Os desafios únicos enfrentados por cada varejista exigem a adaptação do roteiro inicial, permitindo a personalização de acordo com as circunstâncias individuais. O guia visa facilitar a transformação digital estruturada, porém adaptável, proporcionando aos varejistas as ferramentas necessárias para navegar no dinâmico cenário digital, sem perder de vista a importância de agilidade, adaptabilidade e aprendizado contínuo.

Sua estrutura analítica resume-se aos seguintes passos estratégicos:

Etapa 1 - Descoberta

Tarefa: avaliar a necessidade de digitalização no negócio.

Como avaliar: analisar os processos manuais que podem ser digitalizados, compreender como os clientes interagem atualmente e identificar desafios operacionais.

Carta de Missão: questionário sobre os processos atuais e identificação de áreas para melhoria.

Questionário: quais processos são manuais e poderiam ser digitalizados? Como os clientes descobrem e interagem com sua loja?

Etapa 2 - Seleção

Tarefa: selecionar plataformas e ferramentas digitais.

Exemplos: plataformas de vendas online, ferramentas de gestão de estoque, redes sociais para marketing, ferramentas de pagamento online.

Carta de missão: lista das plataformas e ferramentas selecionadas com justificativa.

Como: especificar as plataformas e ferramentas escolhidas e a razão para cada escolha.

Etapa 3 - Construção

Como estabelecer: criar perfis empresariais nas redes sociais e desenvolver um site ou página.

Carta de missão: após a criação, apresentar capturas de tela do site e dos perfis nas redes sociais.

Etapa 4 - Conhecimento

Tarefa: tornar-se proficiente nas ferramentas digitais.

Como aprender: cursos online, blogs sobre marketing digital, webinars sobre e-commerce.

Carta de missão: certificados dos cursos online ou um resumo da experiência de aprendizagem.

Madureira, P & Crescitelli, E.: Digitalização do pequeno varejo alimentar: Um roteiro prático em 12 etapas para a transformação digital dos pequenos comércios alimentares no Brasil. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas. V.10, N°3, p. 148-170, Set/Dez 2025. Artigo recebido em 02/04/2025. Última versão recebida em 03/12/2025. Aprovado em 29/12/2025.

Etapa 5 - Estratégia

Tarefa: planejar eventos de marketing e promoção.

Como planejar: desenvolver um calendário com datas comemorativas e promoções.

Carta de missão: calendário detalhado com as datas e tipos de campanhas promocionais.

Etapa 6 - Logística

Tarefa: Implementar gestão de pedidos e logística de entrega.

Como implementar: selecionar um sistema de gestão e estabelecer processos de entrega.

Carta de missão: descrição do sistema escolhido e como ele melhorou a eficiência de pedidos e entregas.

Etapa 7 - Comunicação

Tarefa: estabelecer comunicação eficaz com os clientes.

Como estabelecer: utilizar e-mails, WhatsApp e redes sociais para comunicação e coleta de feedback.

Carta de missão: exemplos de postagens, e-mails ou outras formas de comunicação digital utilizadas.

Etapa 8 - Análise

Tarefa detalhada: analisar vendas (número de clientes, ticket médio, frequência de compra, análise RFM) e feedback dos clientes.

Como analisar: usar ferramentas de análise de dados e realizar pesquisas de satisfação.

Carta de missão: relatório de análise de vendas e resultados das pesquisas de satisfação.

Etapa 9 - Colaboração

Tarefa: estabelecer colaborações com negócios locais.

Como estabelecer: identificar parceiros potenciais para promoções ou eventos conjuntos.

Carta de missão: lista de parcerias estabelecidas e descrição de como colaboram.

Etapa 10 - Evolução

Madureira, P & Crescitelli, E.: Digitalização do pequeno varejo alimentar: Um roteiro prático em 12 etapas para a transformação digital dos pequenos comércios alimentares no Brasil. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas. V.10, Nº3, p. 148-170, Set/Dez 2025. Artigo recebido em 02/04/2025. Última versão recebida em 03/12/2025. Aprovado em 29/12/2025.

Tarefa: revisão e melhoria contínua.

Como revisar: avaliar regularmente o que está funcionando e o que pode ser aprimorado.

Carta de missão: plano de ação para melhorias.

Requisitos: plano detalhado de melhorias com base na análise e feedback.

Etapa 11 - Celebração

Tarefa: reconhecer e celebrar os sucessos.

Como celebrar: organizar eventos ou campanhas online para comemorar marcos importantes.

Carta de missão: registro dos marcos alcançados e celebrações, listando evidências dos feitos e como foram comemorados.

Etapa 12 - Futuro

Tarefa: planejamento futuro e atualizações contínuas.

Como planejar: manter-se informado sobre tendências e planejar a incorporação de novas tecnologias.

Carta de missão: plano para se manter atualizado e adaptar o negócio às novas tendências digitais.

Este roteiro deve capacitar os pequenos varejistas a gerenciar de forma eficaz o processo de digitalização, proporcionando flexibilidade para ajustes de acordo com suas necessidades específicas e desafios operacionais. Para fins de didática e aplicação prática, o roteiro pode ser gamificado:



LOGÍSTICA

Objetivo:
Implementar gestão de pedidos e logística de entrega.

A eficiência na gestão de pedidos e logística é crucial para a satisfação do cliente e o sucesso do negócio.

Como Implementar:
Desenvolva seu processo e escolha um sistema que permita acompanhar pedidos, estoque e entregas. Treine a equipe para utilizar e otimizar processos e considere contratar empresas de transporte e entrega confiáveis.

Missão:
Desenvolva o sistema de gestão eficiente e como ele melhorará sua eficiência e qualidade do serviço aos clientes.

PASSO 6

PASSO

PASSO 6

CASA DA LOGÍSTICA

COMUNICAÇÃO

Objetivo:
Estabelecer comunicação eficaz com clientes.

Uma comunicação eficaz fortalece os relacionamentos, aumenta a fidelização e vendas. A comunicação regular também permite obter feedback valioso.

Como Estabelecer:
Use e-mail, WhatsApp e redes sociais para manter contatos, atualizações e promoções. Responda rapidamente.

Carta de Missão:
Apresente exemplos de comunicações e como melhoraram o relacionamento com clientes.

PASSO 7

PASSO

PASSO 7

CASA DA COMUNICAÇÃO

ANÁLISE

Objetivo:
Analisar vendas e sugestões de clientes.

Entender o comportamento dos clientes ajuda a identificar oportunidades de crescimento. Compreender o que os motiva e valorizam é essencial para tomar decisões.

Como:
Use ferramentas de análise para monitorar ticket médio e frequência de compra. Realize pesquisas de satisfação.

Missão:
Apresente um relatório de análise de vendas e sugestões com as conclusões e ações futuras.

PASSO 8

PASSO

PASSO 8

CASA DA ANÁLISE

COLABORAÇÃO

Objetivo:
Estabelecer colaborações com outros negócios locais.

Parcerias com negócios locais fortalecem a comunidade e criam novas oportunidades. Compartilhar recursos, promove a economia local e a inovação.

Como:
Identifique negócios complementares e proponha parcerias conjuntas e eventos. Defina acordos claros e promova as parcerias em seus canais. Um único entregador poderia fazer entregas para 2 ou mais comercios vizinhos.

Carta de Missão:
Liste as parcerias realizadas e os benefícios esperados.

PASSO 9

PASSO

PASSO 9

CASA DA COLABORAÇÃO

EVOLUÇÃO

Objetivo:
Revisão e melhoria contínua.

O mercado está em constante mudança, e um negócio que não evolui corre o risco de ficar para trás. A melhoria é vital para a inovação e satisfação do cliente.

Como Revisar:
Analisar operações, campanhas e planejamento. Desenvolva e implemente um plano de melhorias, volume de vendas, quantidade de clientes novos. Pesquisas de clientes e feedback devem ser medidos e avaliados.

Missão:
Apresente um plano de melhorias que serão implementadas, e qual impacto esperado nos indicadores.

PASSO 10

PASSO

PASSO 10

CASA DA EVOLUÇÃO

CELEBRAÇÃO

Objetivo:
Reconhecer e comemorar sucessos.

Celebrar conquistas reconhece o esforço da equipe, fortalece a empresa, a cultura e engaja clientes e parceiros.

Como Reconhecer:
Organize eventos para comemorar, oferecendo descontos, brindes. Compartilhe nas redes sociais e reconheça a equipe com recompensas.

Missão:
Registre as conquistas e as celebrações, detalhando como foram comemoradas.

PASSO 11

PASSO

PASSO 11

CASA DA CELEBRAÇÃO



O estudo sobre a digitalização no pequeno varejo alimentar trouxe insights valiosos, mas apresenta algumas limitações. A amostra de 12 varejistas pode não representar adequadamente todas as realidades do setor, especialmente em áreas menos urbanizadas e com acesso restrito à tecnologia.

5. CONCLUSÃO

A presente investigação sobre a digitalização dos pequenos varejistas alimentares no Brasil elucidou que a digitalização no pequeno varejo alimentar brasileiro não é apenas uma atualização tecnológica, mas um processo de hibridização estratégica. A contribuição central do estudo reside na constatação de que o êxito nessa transição depende do equilíbrio entre eficiência operacional e a manutenção das relações humanas.

Enquanto as plataformas digitais oferecem escala e segurança financeira, a preservação do relacionamento personalizado — via WhatsApp e redes sociais — atua como o diferencial competitivo que mitiga a impessoalidade do ambiente virtual. Entre os desafios, destacam-se a falta de informação sobre o processo de digitalização, dificuldades logísticas, e a necessidade de adaptação às regras e demandas de plataformas de delivery. Por outro lado, as vantagens percebidas incluem aumento das vendas, maior segurança no recebimento de pagamentos e expansão do alcance de mercado.

Dessa forma, a pesquisa responde ao problema da escassez de conhecimento técnico e organizacional por meio da proposição do roteiro em 12 etapas. Este *framework* não apenas sistematiza a jornada de digitalização, mas instrumentaliza o gestor para superar barreiras

logísticas e culturais, transformando desafios operacionais em oportunidades de fidelização e expansão de mercado

5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Apesar da robustez dos dados qualitativos, o estudo apresenta limitações intrínsecas ao método. Reconhece-se um possível viés de seleção na amostragem intencional, que privilegiou varejistas já engajados no processo de digitalização, o que pode ter excluído experiências de insucesso ou resistência total à tecnologia. Além disso, a dependência de autorrelatos pode suscitar o viés da desejabilidade social, no qual os participantes tendem a superestimar aspectos positivos de sua gestão. Por fim, a transferibilidade dos resultados deve ser cautelosa: as dinâmicas observadas refletem o contexto específico do varejo alimentar de bairro e podem não ser integralmente aplicáveis a outros subsegmentos do comércio varejista com lógicas de consumo distintas. A amostra pode não ter sido representativa de todos os pequenos varejistas alimentares, especialmente aqueles em regiões menos urbanizadas ou com menor acesso à tecnologia.

5.2 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Para avançar o conhecimento na área, recomenda-se, primordialmente, expandir a amostra para incluir variedade maior de varejistas, especialmente aqueles em diferentes regiões geográficas ou em diferentes estágios de adoção digital. Também seria interessante explorar o impacto em longo prazo da digitalização nos resultados dos negócios, como a sustentabilidade financeira e o bem-estar dos funcionários, superando a visão pontual da implementação. Por fim, estudos comparativos entre o varejo alimentar e outros setores de serviços essenciais poderiam iluminar se a "humanização digital" é uma tendência transversal ou uma especificidade deste nicho, além de investigar como políticas públicas e programas de apoio na facilitação da transição digital para pequenos negócios podem ser desenhadas para apoiar essa transição

REFERÊNCIAS

Madureira, P. & Crescitelli, E.: Digitalização do pequeno varejo alimentar: Um roteiro prático em 12 etapas para a transformação digital dos pequenos comércios alimentares no Brasil. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas. V.10, Nº3, p. 148-170, Set/Dez 2025. Artigo recebido em 02/04/2025. Última versão recebida em 03/12/2025. Aprovado em 29/12/2025.

- Bardin, L., (2011). *Análise de conteúdo*. Edições 70. São Paulo, Brasil.
- Boni, V., & Quaresma, S. J. (2005). Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Em Tese*, 2(1), 68-80. <https://doi.org/10.17851/1982-0739.2.1.68-80>
- Cakir, G., Iftikhar, R., Biellozorov, A., Pourzolfaghar, Z., & Helfert, M. (2021). Omnichannel retailing: Digital transformation of a medium-sized retailer. *Journal of Information Technology Teaching Cases*, 11(2), 122-126. <https://doi.org/10.1177/20438869211031194>
- CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. Portal de Periódicos. Recuperado de: <https://www-periodicos-capes-gov-br.ez67.periodicos.capes.gov.br/>
- Cirjevskis, A. (2022). Exploring Coupled Open Innovation for Digital Servitization in Grocery Retail: From Digital Dynamic Capabilities Perspective. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(9), 411. <https://doi.org/10.3390/jrfm15090411>
- Díaz-Martín, A. M., Cruz Roche, I., Gómez Suárez, M., Quiñones García, M., & Schmitz, A. (2019). *Transformación digital en distribución: Soluciones tecnológicas y estrategias competitivas de las empresas minoristas españolas*. Tese de doutoramento, Universidad Autónoma de Madrid, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Madrid, Spain, 151-167.
- Duarte, R. (2004). Entrevistas em pesquisas qualitativas. *Educar em revista*, Curitiba, 24, 213-225. <https://doi.org/10.1590/S0104-40602004000200009>
- Ecommerce Brasil (2022). Vendas do e-commerce crescem 27% em 2021; alimentos e bebidas se destacam, revela Nielsen IQ|Ebit. *E-commerce Brasil*. 24 jan 2022. Recuperado de: <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/vendas-e-commerce-bebidas-alimentos>
- Edwards, R., & Holland, J. (2013). What is qualitative interviewing? A&C Black, New York.
- Grand View Research. (2022). Online Grocery Market Size, Share & Trends Analysis Report By Type (Packaged Foods, Fresh Produce), By Region (North America, Europe, APAC, Latin America, MEA), And Segment Forecasts, 2022 - 2030. Recuperado de: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/online-grocery-market>
- Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *RAE Revista de Administração de Empresas*, 35(2), 57-63. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901995000200008>
- Guimarães Júnior, D. S., Nascimento, A. M., Rodrigues, G. P. A., & Santos, L. O. C. (2021). *Efeitos da pandemia do Covid-19 na transformação digital de pequenos negócios*. Dissertação de mestrado, Faculdade de Ciência da Administração e Direito de Pernambuco, Universidade de Pernambuco, Recife, Brasil; Mestrado em Gestão do Desenvolvimento Local Sustentável, Universidade de Pernambuco, Recife, Brazil; Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife, Brasil.
- Hagiu, A., & Wright, J. (2015). Multi-sided platforms. *International Journal of Industrial Organization*, 43, 162-174. <https://doi.org/10.1016/j.ijindorg.2015.03.003>
- Hove-Sibanda, P., Motshidisi, M., & Igwe, P. A. (2021). *Supply chain risks, technological and digital challenges facing grocery retailers in South Africa*. Nelson Mandela University, Port Elizabeth, South Africa; North-West University, Potchefstroom, South Africa; and Lincoln.

- Khonje, M. G., & Qaim, M. (2019). *Modernization of African Food Retailing and (Un)healthy Food Consumption*. Department of Agricultural Economics and Rural Development, University of Goettingen, Goettingen, Germany. <https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2019.02.001>
- Leech, N. L., & Onwuegbuzie, A. J. (2008). *Qualitative data analysis: A compendium of techniques and a framework for selection for school psychology research and beyond*. School Psychology Quarterly, 23(4), 587-604. <https://doi.org/10.1037/1045-3830.23.4.587>
- Mazzon, J. A. (2018). *Using the methodological association matrix in marketing studies*. Tese de doutoramento, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

Digitization of Small Food Retail: A Practical 12-Step Roadmap for the Digital Transformation of Small Food Businesses in Brazil

Abstract

This study analyzes how small food retailers in Brazil navigate digital transformation, addressing a gap in the literature regarding technology management in local businesses. Employing a qualitative methodological approach, semi-structured interviews were conducted with 12 managers of small establishments; the resulting data were subjected to thematic analysis using MAXQDA software. Results reveal that, although a lack of technical knowledge and logistical bottlenecks are the predominant barriers, digitalization has led to increased sales and an expanded customer base. It was identified that the most effective strategies combine delivery platforms (iFood, Rappi) with direct relationship channels (WhatsApp), establishing a hybridization model that preserves personalized service. As a central contribution, the study proposes a 12-step schematic roadmap designed to equip retailers for their digital journey, balancing operational efficiency with the maintenance of human connection in customer relationships within small neighborhood businesses.

Keywords: Small Food Retailer; Digital Transformation; Digital Technology.

Digitalización del comercio minorista de alimentos a pequeña escala: una hoja de ruta práctica de 12 pasos para la transformación digital de las pequeñas empresas alimentarias en Brasil

Resumen

Este estudio analiza cómo los pequeños minoristas de alimentos en Brasil abordan la transformación digital, abordando una laguna en la literatura sobre la gestión de la tecnología en las empresas locales. Empleando un enfoque metodológico cualitativo, se realizaron entrevistas semiestructuradas a 12 gerentes de pequeños establecimientos; los datos resultantes se sometieron a un análisis temático utilizando el software MAXQDA. Los resultados revelan que, aunque la falta de conocimientos técnicos y los cuellos de botella logísticos son las barreras predominantes, la digitalización ha dado lugar a un aumento de las ventas y a una ampliación de la base de clientes. Se identificó que las estrategias más eficaces combinan plataformas de entrega (iFood, Rappi) con canales de relación directa (WhatsApp), estableciendo un modelo híbrido que preserva el servicio personalizado. Como contribución central, el estudio propone una hoja de ruta esquemática de 12 pasos diseñada para equipar a los

Madureira, P & Crescitelli, E.: Digitalização do pequeno varejo alimentar: Um roteiro prático em 12 etapas para a transformação digital dos pequenos comércios alimentares no Brasil. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas. V.10, N°3, p. 148-170, Set/Dez 2025. Artigo recebido em 02/04/2025. Última versão recebida em 03/12/2025. Aprovado em 29/12/2025.

minoristas para su viaje digital, equilibrando la eficiencia operativa con el mantenimiento de la conexión humana en las relaciones con los clientes dentro de los pequeños negocios de barrio.

Palabras clave: Pequeño minorista de alimentos; Transformación digital; Tecnología digital.