



Transformação digital em contextos de crise: aprendizados estratégicos em pequenas empresas do setor supermercadista

Rodrigo Lima do Prado, Instituto Federal do Espírito Santo – Campus Barra de São Francisco, Brasil

Murilo Zamboni Alvarenga, Instituto Federal do Espírito Santo – Campus Barra de São Francisco, Brasil¹

Paulo Borges Mathias Costa, Instituto Federal do Espírito Santo – Campus Barra de São Francisco, Brasil

Thiago de Andrade Guedes, Universidade Federal do Espírito Santo, Brasil

Gustavo de Carvalho Machado, Instituto Federal do Espírito Santo – Campus Barra de São Francisco, Brasil

RESUMO

Este estudo analisa os impactos da pandemia da COVID-19 na transformação digital de pequenos empreendimentos. A pesquisa foi realizada junto a três pequenas empresas supermercadistas localizadas na região noroeste do estado do Espírito Santo, buscando compreender como o marketing digital contribuiu para a adaptação e continuidade desses negócios em contexto de crise. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, cujos dados foram submetidos à análise de conteúdo. Realizou-se um estudo de caso múltiplo com três estabelecimentos, tendo sido entrevistados três responsáveis, cada um por um estabelecimento. Os resultados evidenciam que a crise da pandemia acelerou a adoção de ferramentas digitais, especialmente WhatsApp, Instagram, sistemas de delivery e e-commerce, promovendo aumento das vendas, fortalecimento da marca e maior proximidade com os consumidores. Contudo, também foram identificados desafios relacionados à resistência dos clientes, limitações estruturais e falta de preparo técnico. O estudo contribui para a literatura sobre transformação digital em pequenos negócios e oferece evidências práticas que podem subsidiar estratégias organizacionais em futuras situações de crise e instabilidade.

Palavras-chave: Transformação digital; Crises; COVID-19; Pequenas empresas; Setor supermercadista.

1 INTRODUÇÃO

A transformação digital tem redefinido as relações entre empresas, consumidores e mercados, alterando modelos de negócio, processos organizacionais e estratégias

¹

Prado, R. L. do, Alvarenga, M. Z., Costa, P. B. M., Guedes, T. de A., & Machado, G. de C.: Transformação digital em contextos de crise: aprendizados estratégicos em pequenas empresas do setor supermercadista. Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas. V.11, N°2, p. 87-121, Mar/Jun 2026. Artigo recebido em 05/05/2025. Última versão recebida em 10/06/2026. Aprovado em 08/10/2026.

competitivas em diferentes setores econômicos (Rogers, 2017; Schwab, 2018; Vial, 2019; Verhoef et al., 2021). Nesse contexto, a digitalização deixou de representar apenas a incorporação de tecnologias aos processos operacionais, passando a constituir um fenômeno estratégico relacionado à capacidade organizacional de adaptação, inovação e geração de valor em ambientes dinâmicos e altamente competitivos (Bharadwaj et al., 2013; Vial, 2019). O avanço da internet e das plataformas digitais ampliou significativamente a capacidade de interação entre organizações e consumidores, tornando ferramentas como Instagram, Facebook, WhatsApp e YouTube elementos centrais para comunicação, vendas, relacionamento e fortalecimento das marcas (Damasceno, 2019; Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2017).

Além da ampliação da conectividade, as mídias sociais transformaram profundamente a lógica das relações de consumo, permitindo maior participação dos consumidores nos processos de comunicação e influência mercadológica. Estudos demonstram que interações digitais, recomendações online e conteúdos compartilhados em redes sociais exercem influência significativa sobre o comportamento de compra e o engajamento dos consumidores (Tien, Rivas, & Liao, 2019; Choi, Thoeni, & Kroff, 2018). Nesse cenário, o ambiente digital passou a favorecer modelos de comunicação mais interativos, descentralizados e orientados ao relacionamento, nos quais elementos como credibilidade, engajamento e influência social assumem papel estratégico para as organizações (Djafarova & Rushworth, 2017; Hughes, Swaminathan, & Brooks, 2019; Jiménez-Castillo & Sánchez-Fernández, 2019). Conforme destacam Uzunoglu e Kip (2014), as plataformas digitais ampliaram as possibilidades de construção de marca e interação contínua com os consumidores, fortalecendo a relevância do marketing digital como ferramenta estratégica para competitividade empresarial.

Embora esse processo já estivesse em expansão nas últimas décadas, contextos de crise aceleraram significativamente a adoção de tecnologias digitais pelas empresas (He & Harris, 2020; Verhoef et al., 2021). A pandemia da COVID-19, por exemplo, evidenciou a necessidade de adaptação rápida das organizações, especialmente no varejo, impulsionando o uso de ferramentas digitais para comercialização, atendimento e relacionamento com consumidores (Rezende et al., 2020; Mandviwalla & Flanagan,

Prado, R. L. do, Alvarenga, M. Z., Costa, P. B. M., Guedes, T. de A., & Machado, G. de C.: Transformação digital em contextos de crise: aprendizados estratégicos em pequenas empresas do setor supermercadista. *Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas*. V.11, N°2, p. 87-122, Mar/Jun 2026. Artigo recebido em 05/05/2025. Última versão recebida em 10/06/2026. Aprovado em 08/10/2026.

2021). Além dos impactos sanitários, a pandemia provocou mudanças estruturais nos padrões de consumo, intensificando o uso de plataformas digitais e ampliando a dependência das empresas em relação às tecnologias de comunicação e comercialização online (He & Harris, 2020). No setor supermercadista, a digitalização passou a envolver estratégias relacionadas ao delivery, redes sociais, comércio eletrônico e integração de canais digitais, ampliando a relevância do marketing digital para a continuidade das operações e para a competitividade organizacional (Abbu, Fleischmann, & Gopalakrishna, 2021; Pop, Dabija, & Pocol, 2024).

Nesse cenário, o marketing digital tornou-se um recurso estratégico para pequenas empresas, sobretudo por permitir maior alcance mercadológico, comunicação segmentada, fortalecimento da marca e redução de custos em comparação aos meios tradicionais (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2017; Rezende et al., 2020). Além disso, muitas ferramentas disponibilizadas pelas redes sociais apresentam baixo custo de implementação ou são gratuitas, possibilitando que empresas ampliem sua presença digital e mantenham suas operações mesmo em períodos de elevada incerteza econômica e social (Rezende et al., 2020). As mudanças no comportamento de consumo e nas dinâmicas de mercado podem ser observadas nos dados do relatório Digital 2021, os quais demonstram crescimento superior a 12% no uso das mídias sociais ao longo de 2020 (Simon, 2021). Segundo o relatório, plataformas como YouTube, WhatsApp, Facebook e Instagram consolidaram-se entre os principais canais digitais utilizados pelos brasileiros, refletindo a intensificação das interações digitais e o fortalecimento das redes sociais como instrumentos estratégicos de comunicação, relacionamento e consumo (Simon, 2021).

Entretanto, muitas pequenas empresas ainda apresentavam baixos níveis de maturidade digital antes da crise sanitária, enfrentando dificuldades relacionadas à ausência de competências tecnológicas, limitações estruturais e adaptação dos modelos de gestão (Mandviwalla & Flanagan, 2021; Oliveira et al., 2022). Em pequenas organizações, especialmente em contextos interioranos, a transformação digital frequentemente ocorre de maneira reativa, impulsionada por pressões externas e pela necessidade de sobrevivência organizacional diante de ambientes de elevada

instabilidade (Guimarães Júnior et al., 2020). Além disso, a literatura ainda apresenta limitações quanto à compreensão de como pequenas empresas varejistas localizadas em contextos regionais responderam aos desafios impostos por cenários de crise considerando essas mudanças supracitadas. Tal lacuna torna-se relevante especialmente em economias locais e interiorizadas, nas quais pequenas empresas desempenham papel econômico significativo, mas frequentemente operam com restrições de recursos, infraestrutura e capacidades digitais.

Adicionalmente, estudos recentes têm enfatizado que a construção de resiliência organizacional tornou-se um fator central para a sustentabilidade empresarial em ambientes marcados por rupturas, crises e mudanças abruptas no comportamento do mercado (Alvarenga et al., 2022; Pop, Dabija, & Pocol, 2024). Nesse sentido, compreender como pequenas empresas desenvolveram capacidades digitais durante uma crise pode contribuir para a formulação de estratégias organizacionais mais resilientes e adaptáveis diante de futuras situações de instabilidade econômica, social ou sanitária. Dessa forma, o presente estudo busca responder ao seguinte problema de pesquisa: quais foram os principais aprendizados, benefícios e desafios relacionados à adoção de estratégias de marketing digital e transformação digital por pequenas empresas supermercadistas em contextos de crise?

Assim, o objetivo geral deste artigo consiste em analisar os impactos da transformação digital e do marketing digital em pequenas empresas supermercadistas, considerando como caso aplicado organizações localizadas em uma cidade do noroeste do Espírito Santo. Especificamente, busca-se identificar as estratégias digitais adotadas pelas empresas, os benefícios percebidos, os desafios enfrentados no processo de adaptação tecnológica e os principais aprendizados organizacionais decorrentes desse contexto.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E MARKETING DIGITAL

Prado, R. L. do, Alvarenga, M. Z., Costa, P. B. M., Guedes, T. de A., & Machado, G. de C.: Transformação digital em contextos de crise: aprendizados estratégicos em pequenas empresas do setor supermercadista. *Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas*. V.11, N°2, p. 87-122, Mar/Jun 2026. Artigo recebido em 05/05/2025. Última versão recebida em 10/06/2026. Aprovado em 08/10/2026.

A transformação digital tem sido amplamente reconhecida como um processo de mudança organizacional que ultrapassa a incorporação de novas tecnologias, promovendo alterações estruturais na forma como as organizações formulam estratégias, interagem com consumidores e constroem vantagem competitiva em ambientes caracterizados por elevada dinamicidade e incerteza (Rogers, 2017; Vial, 2019; Verhoef et al., 2021). Embora exista consenso de que a tecnologia constitui um elemento indispensável desse processo, diferentes perspectivas enfatizam dimensões complementares. Enquanto Bharadwaj et al. (2013) e Vial (2019) destacam a reconfiguração de processos organizacionais, modelos de negócio e capacidades estratégicas como núcleo da transformação digital, Rogers (2017) e Verhoef et al. (2021) ampliam essa compreensão ao demonstrar que tais mudanças reposicionam a organização diante de consumidores e mercados cada vez mais digitalizados. Sob essa perspectiva, a tecnologia deixa de representar apenas um recurso operacional e passa a constituir um mecanismo capaz de sustentar inovação, geração de valor e fortalecimento da competitividade, conforme argumentam Schwab (2018) e Verhoef et al. (2021).

Nesse cenário, o marketing também sofreu profundas transformações, acompanhando a evolução dos ambientes digitais e das formas de interação entre empresas e consumidores. Kotler e Keller (2010), Limeira (2010) e Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) convergem ao afirmar que a expansão da internet e das mídias sociais ampliou significativamente as possibilidades de comunicação, segmentação e relacionamento com o mercado. Em complemento a essa visão, Choi et al. (2018) e Ferreira e Guardia (2023) definem o marketing digital como o conjunto de estratégias desenvolvidas em ambientes digitais para promover produtos, serviços e marcas por meio de canais online e plataformas interativas. Essas abordagens não são concorrentes, mas complementares: enquanto as primeiras evidenciam a transformação do contexto competitivo, as últimas explicitam os mecanismos pelos quais as organizações operacionalizam essa nova lógica de relacionamento com os consumidores.

A consolidação das redes sociais reforçou esse movimento ao transformar plataformas digitais em espaços permanentes de interação entre organizações e consumidores. Instagram, Facebook, WhatsApp e YouTube passaram a desempenhar

Prado, R. L. do, Alvarenga, M. Z., Costa, P. B. M., Guedes, T. de A., & Machado, G. de C.: Transformação digital em contextos de crise: aprendizados estratégicos em pequenas empresas do setor supermercadista. *Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas*. V.11, Nº2, p. 87-122, Mar/Jun 2026. Artigo recebido em 05/05/2025. Última versão recebida em 10/06/2026. Aprovado em 08/10/2026.

papel central nesse processo, possibilitando comunicações mais rápidas, personalizadas e contínuas (Damasceno, 2019; Bólico da Silva, 2018; Santos & Freire, 2024). Como consequência, o marketing digital deixou de ser compreendido apenas como um canal de divulgação para assumir função estratégica na criação de relacionamentos duradouros e na geração de valor para clientes e organizações.

Além de ampliar o alcance das ações mercadológicas, o marketing digital proporciona benefícios relacionados à redução de custos, à rapidez na disseminação de informações e ao fortalecimento do relacionamento com clientes, aspectos particularmente relevantes para pequenas empresas e organizações com limitações de recursos (Rezende et al., 2020; Vera, Gosling, & Shigaki, 2019). Essa perspectiva converge com os estudos que atribuem às mídias sociais um papel estratégico na geração de engajamento, na construção de marca e na influência sobre o comportamento do consumidor (Djafarova & Rushworth, 2017; Hughes, Swaminathan, & Brooks, 2019; Jiménez-Castillo & Sánchez-Fernández, 2019). Em complemento, Uzunoglu e Kip (2014) e Tien, Rivas e Liao (2019) demonstram que o fortalecimento dos influenciadores digitais e do conteúdo gerado nas redes sociais ampliou os mecanismos de recomendação, confiança e intenção de compra, indicando que o impacto do marketing digital decorre não apenas da presença das empresas nos ambientes virtuais, mas também da capacidade de estimular interações sociais que influenciam as decisões dos consumidores.

No varejo supermercadista, essas transformações assumem características próprias, uma vez que a digitalização envolve a integração entre canais físicos e digitais, comércio eletrônico, serviços de delivery, sistemas de atendimento online e estratégias de relacionamento em redes sociais (Abbu, Fleischmann, & Gopalakrishna, 2021; Pop, Dabija, & Pocol, 2024). Essa integração evidencia a complementaridade entre transformação digital e marketing digital: enquanto a primeira fornece a infraestrutura estratégica e organizacional necessária para a digitalização dos negócios, o segundo representa um dos principais mecanismos pelos quais essa transformação se materializa na interação com os consumidores. Ao mesmo tempo, essas mudanças refletem a evolução do comportamento de consumo, caracterizado pela crescente valorização da

conveniência, rapidez e conectividade (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2021). Assim, o conjunto da literatura indica que a transformação digital cria as condições organizacionais para a adoção de estratégias de marketing digital, as quais se tornam fundamentais para responder às novas exigências do mercado e constituem a base conceitual que sustenta a investigação desenvolvida neste estudo.

2.2 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL EM CONTEXTOS DE CRISE

Embora a digitalização empresarial já estivesse em curso antes de 2020, a pandemia da COVID-19 representou um ponto de inflexão ao acelerar significativamente a adoção de tecnologias digitais em diferentes setores econômicos (He & Harris, 2020; Mandviwalla & Flanagan, 2021). Há consenso na literatura de que esse processo não decorreu apenas do avanço tecnológico, mas principalmente das mudanças impostas pelo contexto de crise. As medidas de distanciamento social, as restrições de funcionamento e as alterações abruptas nos hábitos de consumo exigiram que empresas revisassem rapidamente seus modelos operacionais e suas estratégias de relacionamento com clientes (Júnior et al., 2020; Oliveira et al., 2022). Nesse contexto, a digitalização deixou de representar uma oportunidade de inovação para assumir o papel de requisito essencial à continuidade das operações, especialmente em pequenas empresas cuja atuação dependia fortemente do contato presencial com consumidores.

Os estudos também convergem ao demonstrar que os efeitos da pandemia não foram homogêneos entre as organizações. Enquanto Mandviwalla e Flanagan (2021), Oliveira et al. (2022) e Alvarenga et al. (2022) evidenciam que empresas com maior maturidade digital apresentaram melhores condições de adaptação diante das rupturas provocadas pela pandemia, a literatura indica que organizações com baixa inserção tecnológica enfrentaram dificuldades decorrentes da ausência de competências digitais, de limitações estruturais e da resistência à mudança organizacional. Essa comparação revela que a transformação digital não deve ser compreendida apenas como um processo de adoção tecnológica, mas como um conjunto de capacidades organizacionais que amplia a capacidade de resposta frente a eventos disruptivos. Nesse sentido, as capacidades digitais e a resiliência organizacional apresentam caráter complementar,

uma vez que a primeira fornece condições para respostas rápidas às mudanças ambientais, enquanto a segunda expressa a capacidade da organização de absorver impactos, adaptar-se e manter suas operações em cenários adversos (Mandviwalla & Flanagan, 2021; Oliveira et al., 2022; Alvarenga et al., 2022).

No setor supermercadista, essa relação torna-se ainda mais evidente. A pandemia impulsionou a integração entre canais físicos e digitais por meio da expansão do delivery, do atendimento remoto, da divulgação online e da utilização simultânea de diferentes canais de venda (Abbu, Fleischmann, & Gopalakrishna, 2021; Pop, Dabija, & Pocol, 2024). Essas mudanças acompanharam transformações no comportamento dos consumidores, que passaram a utilizar com maior intensidade os ambientes digitais para buscar informações, realizar compras e interagir com empresas. Em consonância com esse cenário, os dados do relatório Digital 2021 evidenciam crescimento expressivo no uso das mídias sociais durante o período pandêmico, reforçando o papel dessas plataformas como espaços centrais de comunicação, consumo e relacionamento mercadológico (Simon, 2021). Assim, a literatura sugere que as estratégias digitais adotadas pelo varejo não constituíram respostas isoladas à crise, mas refletiram um processo mais amplo de adaptação organizacional às novas demandas do mercado.

Em conjunto, os estudos analisados indicam que a transformação digital, o marketing digital e a resiliência organizacional estabelecem relações complementares em contextos de crise. A transformação digital fornece a infraestrutura tecnológica e organizacional necessária para a adaptação das empresas; o marketing digital operacionaliza essa transformação ao manter o relacionamento com consumidores em ambientes digitais; e a resiliência organizacional representa a capacidade de responder, adaptar-se e manter o desempenho diante das rupturas provocadas pelo ambiente externo. Dessa forma, a pandemia evidenciou que a competitividade organizacional depende da integração entre esses elementos, fazendo com que a transformação digital deixasse de representar apenas uma alternativa estratégica para tornar-se um componente essencial da sobrevivência e da adaptação organizacional em cenários marcados por elevada instabilidade e incerteza (He & Harris, 2020; Verhoef et al., 2021; Alvarenga et al., 2022).

Prado, R. L. do, Alvarenga, M. Z., Costa, P. B. M., Guedes, T. de A., & Machado, G. de C.: Transformação digital em contextos de crise: aprendizados estratégicos em pequenas empresas do setor supermercadista. *Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas*. V.11, Nº2, p. 87-122, Mar/Jun 2026. Artigo recebido em 05/05/2025. Última versão recebida em 10/06/2026. Aprovado em 08/10/2026.

2.3 MARKETING DIGITAL E REDES SOCIAIS EM PEQUENAS EMPRESAS

A expansão das plataformas digitais e das redes sociais transformou profundamente a forma como as organizações desenvolvem estratégias mercadológicas, interagem com consumidores e constroem posicionamento competitivo (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2017; Bharadwaj et al., 2013; Verhoef et al., 2021). Embora a transformação digital envolva mudanças estruturais na organização, sua materialização na relação com o mercado ocorre, em grande medida, por meio das estratégias de marketing digital. Nesse sentido, as diferentes abordagens apresentadas pela literatura mostram-se complementares: enquanto a transformação digital redefine capacidades organizacionais e modelos de negócio, o marketing digital operacionaliza essas mudanças ao ampliar as possibilidades de comunicação, segmentação e relacionamento com os consumidores. Para pequenas empresas, essa complementaridade torna-se ainda mais relevante, uma vez que o marketing digital possibilita comunicação segmentada, maior alcance mercadológico, interação em tempo real e redução de custos em comparação aos meios tradicionais de divulgação (Limeira, 2010; Barzola, Jara, & Aviles, 2019; Rezende et al., 2020).

As redes sociais consolidaram-se como um dos principais instrumentos desse processo, permitindo que empresas promovam produtos, fortaleçam suas marcas e desenvolvam relacionamentos contínuos com consumidores por meio de conteúdos digitais e campanhas online (Bolico da Silva, 2018; Ferreira & Guardia, 2023; Santos & Freire, 2024). Plataformas como Instagram, Facebook e WhatsApp ampliaram significativamente a capacidade de engajamento, compartilhamento e disseminação rápida de informações, tornando-se componentes centrais das estratégias de comunicação organizacional (Damasceno, 2019; Choi, Thoeni, & Kroff, 2018). Em complemento, Simon (2021) demonstra que o crescimento do uso das mídias sociais intensificou a influência das interações digitais sobre o comportamento de compra, evidenciando que a presença das empresas nas plataformas digitais não produz resultados apenas pela utilização da tecnologia, mas pela capacidade de estabelecer relacionamentos permanentes com seus consumidores.

Essa perspectiva é reforçada pelos estudos que analisam o papel das recomendações online e da produção de conteúdo nas redes sociais. Djafarova e Rushworth (2017), Hughes, Swaminathan e Brooks (2019) e Jiménez-Castillo e Sánchez-Fernández (2019) convergem ao indicar que o ambiente digital ampliou significativamente a influência do conteúdo gerado por usuários e das recomendações online sobre as decisões de compra. Em complemento, Uzunoglu e Kip (2014) e Tien, Rivas e Liao (2019) demonstram que o influencer marketing fortalece mecanismos de credibilidade, engajamento e intenção de compra. Assim, essas perspectivas não representam explicações concorrentes, mas dimensões complementares do mesmo fenômeno: enquanto o conteúdo produzido pelos próprios consumidores fortalece relações de confiança entre usuários, os influenciadores digitais potencializam a disseminação dessas informações e ampliam o alcance das estratégias de marketing desenvolvidas pelas organizações.

Para pequenas empresas, especialmente em contextos caracterizados por restrições de recursos, essas estratégias assumem importância ainda maior. Mandviwalla e Flanagan (2021) e Oliveira et al. (2022) demonstram que o marketing digital representa não apenas uma ferramenta de divulgação, mas também um mecanismo de adaptação estratégica diante de ambientes instáveis. Essa interpretação é reforçada pelos estudos de Júnior et al. (2020) e He e Harris (2020), que evidenciam como, durante períodos de crise, a utilização de redes sociais, delivery, comércio eletrônico e canais digitais de atendimento permitiu a continuidade das operações e o fortalecimento do relacionamento com consumidores. No setor supermercadista, esse processo foi acompanhado pela integração entre canais físicos e digitais, acelerando a digitalização das operações e consolidando novas formas de comercialização e consumo (Abbu, Fleischmann, & Gopalakrishna, 2021; Pop, Dabija, & Pocol, 2024).

Em conjunto, a literatura evidencia que transformação digital, marketing digital e resiliência organizacional não constituem fenômenos independentes, mas dimensões inter-relacionadas da adaptação organizacional. A transformação digital cria as capacidades tecnológicas e organizacionais necessárias para responder às mudanças ambientais; o marketing digital, especialmente por meio das redes sociais,

Prado, R. L. do, Alvarenga, M. Z., Costa, P. B. M., Guedes, T. de A., & Machado, G. de C.: Transformação digital em contextos de crise: aprendizados estratégicos em pequenas empresas do setor supermercadista. *Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas*. V.11, Nº2, p. 87-122, Mar/Jun 2026. Artigo recebido em 05/05/2025. Última versão recebida em 10/06/2026. Aprovado em 08/10/2026.

operacionaliza essas capacidades na interação com consumidores; e a resiliência organizacional manifesta-se na capacidade de manter operações, preservar relacionamentos e sustentar a competitividade mesmo em cenários de elevada incerteza. Dessa forma, o marketing digital em redes sociais deixa de representar apenas uma estratégia complementar de comunicação para assumir papel central na adaptação e no fortalecimento da competitividade organizacional em ambientes marcados por intensa transformação tecnológica e mudanças no comportamento dos consumidores (Vial, 2019; Verhoef et al., 2021; Alvarenga et al., 2022).

3 METODOLOGIA

O presente estudo adota abordagem qualitativa, considerada adequada para investigar fenômenos organizacionais complexos e contextualizados, especialmente aqueles relacionados a processos de transformação digital, adaptação estratégica e mudanças nas práticas organizacionais (Gil, 2025; Vergara, 2016). A pesquisa qualitativa permite compreender os significados atribuídos pelos indivíduos às experiências vivenciadas em seus contextos naturais, favorecendo interpretações aprofundadas acerca das percepções, práticas e decisões adotadas pelas organizações diante de ambientes de elevada incerteza (Dicicco-Bloom & Crabtree, 2006; Wallace & Glen, 2018).

Sob a perspectiva de classificação metodológica, a pesquisa caracteriza-se, quanto aos fins, como exploratória e descritiva. Exploratória por buscar ampliar a compreensão sobre os impactos da transformação digital em pequenas empresas supermercadistas, tema que, embora crescente na literatura, ainda apresenta limitações empíricas em contextos regionais e em organizações de menor porte (Vial, 2019; Verhoef et al., 2021). Simultaneamente, apresenta caráter descritivo ao identificar estratégias, práticas digitais, desafios e aprendizados relacionados à adoção de tecnologias digitais durante períodos de crise e transformação no varejo alimentar.

Quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa de campo, com estudo de casos múltiplos, desenvolvida junto a pequenas empresas supermercadistas localizadas em um município da região noroeste do Espírito Santo, utilizado como contexto aplicado de Prado, R. L. do, Alvarenga, M. Z., Costa, P. B. M., Guedes, T. de A., & Machado, G. de C.: Transformação digital em contextos de crise: aprendizados estratégicos em pequenas empresas do setor supermercadista. *Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas*. V.11, N°2, p. 87-122, Mar/Jun 2026. Artigo recebido em 05/05/2025. Última versão recebida em 10/06/2026. Aprovado em 08/10/2026.

investigação. A escolha do território fundamenta-se em características econômicas e comerciais relevantes para o fenômeno estudado. O município apresenta dinâmica regional marcada pela atividade comercial diversificada e pelo intenso fluxo de consumidores provenientes de cidades vizinhas, o que amplia a relevância do setor supermercadista na economia local.

A seleção do segmento supermercadista também se mostra pertinente em razão das especificidades impostas pela pandemia da COVID-19 ao varejo alimentar. Diferentemente de diversos setores econômicos que tiveram suas atividades temporariamente interrompidas, os supermercados permaneceram em funcionamento durante o período pandêmico, embora submetidos a rígidos protocolos sanitários, restrições operacionais e mudanças significativas no comportamento dos consumidores (He & Harris, 2020). Esse contexto pressionou as organizações a acelerarem iniciativas de transformação digital relacionadas ao uso de redes sociais, sistemas de delivery, meios digitais de pagamento, canais virtuais de atendimento e estratégias de comunicação online (Mandviwalla & Flanagan, 2021; Oliveira et al., 2022).

Além disso, a crise sanitária intensificou processos de digitalização que já se encontravam em desenvolvimento no varejo, especialmente no setor supermercadista, no qual houve crescimento expressivo das compras online, da integração entre canais físicos e digitais e da adoção de soluções tecnológicas voltadas à manutenção das operações e ao relacionamento com consumidores (Abbu, Fleischmann & Gopalakrishna, 2021; Pop, Dabija & Pocol, 2024). Nesse sentido, investigar pequenas empresas inseridas em contextos regionais possibilita compreender como organizações com limitações estruturais e restrições de recursos responderam às exigências impostas por ambientes de elevada instabilidade e transformação tecnológica acelerada.

3.1 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

A pesquisa de campo foi realizada junto a três pequenas empresas supermercadistas localizadas na região noroeste do estado do Espírito Santo. Os participantes da pesquisa foram gestores e responsáveis diretamente envolvidos nos processos administrativos, comerciais e estratégicos das organizações, permitindo

Prado, R. L. do, Alvarenga, M. Z., Costa, P. B. M., Guedes, T. de A., & Machado, G. de C.: Transformação digital em contextos de crise: aprendizados estratégicos em pequenas empresas do setor supermercadista. *Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas*. V.11, Nº2, p. 87-122, Mar/Jun 2026. Artigo recebido em 05/05/2025. Última versão recebida em 10/06/2026. Aprovado em 08/10/2026.

acesso a informações relacionadas às práticas de transformação digital adotadas durante o período analisado. A escolha de três empresas mostrou-se adequada aos objetivos da pesquisa por se tratar de um estudo qualitativo de caráter exploratório, cujo propósito consistiu em compreender em profundidade como pequenas empresas supermercadistas utilizaram estratégias de transformação digital e marketing digital durante o período pandêmico, e não produzir generalizações estatísticas. A definição do número de casos foi orientada pelo potencial analítico das unidades investigadas e pela diversidade de suas características operacionais, permitindo a comparação entre diferentes contextos organizacionais.

A definição das empresas ocorreu de forma intencional, considerando critérios de acessibilidade, relevância para o fenômeno investigado e atuação efetiva no setor supermercadista durante a pandemia. Buscou-se contemplar empresas com diferentes características operacionais e localizações distintas dentro do município, possibilitando maior diversidade de experiências e percepções sobre o processo de digitalização. O perfil dos participantes e das organizações investigadas é apresentado na Tabela 1.

Tabela 1
Perfil das empresas e participantes entrevistados

Empresa	Tempo de funcionamento	Localização	Função do entrevistado	Duração	Data
E1	40 anos	Centro	Responsável pelo Marketing	35:58	21/11/2025
E2	8 anos	Bairro	Supervisor	40:39	26/11/2025
E3	6 anos	Bairro	Administrador	29:36	01/12/2025

Fonte: Dados próprios (2026).

No que se refere às características dos estabelecimentos analisados, uma das empresas encontra-se localizada na região central da cidade, atendendo consumidores

locais e clientes provenientes de municípios vizinhos, favorecida pela elevada circulação de pessoas e facilidade de acesso. As demais empresas correspondem a supermercados de bairro, direcionados predominantemente ao atendimento de consumidores das comunidades locais e regiões adjacentes, embora também apresentem fluxo relevante de clientes oriundos de outras localidades.

A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas, técnica amplamente utilizada em pesquisas qualitativas por permitir maior profundidade analítica e flexibilidade na exploração dos temas investigados (Dicicco-Bloom & Crabtree, 2006). Esse tipo de entrevista possibilita ao pesquisador conduzir a investigação a partir de questões previamente definidas, ao mesmo tempo em que favorece o surgimento de novas perguntas ao longo da interação com os participantes, permitindo aprofundar aspectos relevantes emergentes durante as entrevistas.

O roteiro de entrevistas, apresentado no Apêndice A, foi composto por 21 questões abertas organizadas em quatro blocos temáticos: (i) caracterização das empresas e dos participantes; (ii) estratégias digitais adotadas durante o período pandêmico; (iii) resultados percebidos a partir do uso do marketing digital e de ferramentas tecnológicas; e (iv) desafios, benefícios e aprendizados relacionados ao processo de transformação digital.

As entrevistas foram realizadas presencialmente, gravadas em áudio mediante autorização prévia dos participantes e posteriormente transcritas integralmente para análise. A utilização da gravação contribuiu para assegurar maior confiabilidade na coleta das informações e maior precisão na interpretação dos dados obtidos.

A coleta de dados foi encerrada quando as entrevistas passaram a apresentar recorrência dos temas investigados, sem o surgimento de novas categorias analíticas relevantes, caracterizando a saturação teórica.

3.2 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (1977), amplamente empregada em pesquisas qualitativas nas áreas Prado, R. L. do, Alvarenga, M. Z., Costa, P. B. M., Guedes, T. de A., & Machado, G. de C.: Transformação digital em contextos de crise: aprendizados estratégicos em pequenas empresas do setor supermercadista. *Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas*. V.11, N°2, p. 87-122, Mar/Jun 2026. Artigo recebido em 05/05/2025. Última versão recebida em 10/06/2026. Aprovado em 08/10/2026.

de Administração e Estudos Organizacionais. A técnica possibilita interpretar comunicações e discursos de maneira sistemática, permitindo identificar padrões, categorias analíticas e significados relacionados ao fenômeno investigado.

Inicialmente, realizou-se a etapa de pré-análise, envolvendo leitura flutuante das transcrições e organização inicial do material empírico. Em seguida, procedeu-se à exploração do conteúdo das entrevistas, por meio da codificação e agrupamento dos dados em categorias temáticas relacionadas aos objetivos da pesquisa. Por fim, realizou-se o tratamento e interpretação dos resultados, buscando compreender os principais impactos, estratégias, dificuldades e aprendizados associados ao processo de transformação digital nas empresas investigadas.

Para assegurar a confiabilidade da análise qualitativa, as entrevistas foram integralmente transcritas, as categorias analíticas foram definidas a partir da literatura e continuamente confrontadas com os dados empíricos durante o processo de codificação, buscando consistência interpretativa entre as evidências obtidas e os objetivos da pesquisa.

A análise foi conduzida de forma interpretativa e reflexiva, considerando as especificidades do contexto organizacional das empresas participantes e as transformações ocorridas no setor supermercadista durante o período analisado. Tal procedimento permitiu compreender como pequenas empresas varejistas responderam às pressões impostas por ambientes de crise e aceleraram processos de digitalização em suas práticas comerciais e gerenciais.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 ESTRATÉGIAS DE MARKETING DIGITAL ADOTADAS DURANTE A PANDEMIA

Os resultados evidenciam que, antes da pandemia, as três empresas investigadas apresentavam baixa dependência de estratégias digitais, concentrando seus esforços de comunicação em meios tradicionais, como rádio, panfletos, carro de som e ações pontuais via WhatsApp. Esse padrão inicial demonstra que a transformação digital no

Prado, R. L. do, Alvarenga, M. Z., Costa, P. B. M., Guedes, T. de A., & Machado, G. de C.: Transformação digital em contextos de crise: aprendizados estratégicos em pequenas empresas do setor supermercadista. *Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas*. V.11, N°2, p. 87-122, Mar/Jun 2026. Artigo recebido em 05/05/2025. Última versão recebida em 10/06/2026. Aprovado em 08/10/2026.

setor supermercadista analisado não ocorreu como resultado de um planejamento prévio estruturado, mas como uma resposta emergencial às mudanças impostas pelo ambiente externo. Tal movimento corrobora as afirmações de Limeira (2010), ao evidenciar a transição dos canais tradicionais para os digitais, impulsionada pela evolução tecnológica e pelas novas demandas do mercado.

Com as restrições impostas pelo período pandêmico, as empresas precisaram desenvolver rapidamente novas formas de interação com consumidores, tornando indispensável a adoção e intensificação das redes sociais digitais, especialmente WhatsApp e Instagram. Embora as três organizações tenham recorrido às mesmas ferramentas, os relatos indicam diferentes níveis de apropriação dessas tecnologias. A E1, uma empresa com maior tempo de funcionamento e localizada na região central do município, apresentou uma mudança mais associada à necessidade de adaptação de uma estrutura já consolidada, conforme relatado pelo entrevistado: “a empresa não possuía estratégia de marketing pelas redes sociais, e foi necessário adotar os meios de comunicação digital devido à pandemia” (Entrevistado E1, 2025). Já as empresas E2 e E3, por possuírem menor tempo de atuação e localização predominantemente de bairro, demonstraram uma relação mais direta entre digitalização e proximidade com consumidores locais, utilizando as ferramentas digitais como extensão do relacionamento presencial anteriormente estabelecido.

O WhatsApp destacou-se como o principal recurso utilizado pelas três empresas, principalmente para atendimento direto, recebimento de pedidos e operacionalização do delivery. Esse resultado sugere que, no contexto analisado, a efetividade da ferramenta não esteve relacionada apenas à sua capacidade tecnológica, mas à sua adequação às características do público atendido pelas pequenas empresas supermercadistas. Por ser uma plataforma amplamente utilizada pelos consumidores e de baixo custo de implementação, o WhatsApp possibilitou que empresas com recursos financeiros e tecnológicos limitados estabelecessem canais digitais de venda sem necessidade de investimentos elevados. Conforme relatado pelo entrevistado E1, “as principais redes que foram aderidas pela empresa durante a pandemia foram as divulgações de promoções por meio do Instagram e também do WhatsApp” (Entrevistado E1, 2025).

Prado, R. L. do, Alvarenga, M. Z., Costa, P. B. M., Guedes, T. de A., & Machado, G. de C.: Transformação digital em contextos de crise: aprendizados estratégicos em pequenas empresas do setor supermercadista. *Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas*. V.11, Nº2, p. 87-122, Mar/Jun 2026. Artigo recebido em 05/05/2025. Última versão recebida em 10/06/2026. Aprovado em 08/10/2026.

De forma semelhante, o entrevistado E2 afirma que “foi intensificado o atendimento pelo whatsapp, por meio do delivery e foi quando explodiu o número de vendas por meio dessa ferramenta” (Entrevistado E2, 2025). A utilização do WhatsApp como canal direto de atendimento reforça o argumento de Vera et al. (2019), de que o marketing digital facilita a interação com os clientes e melhora a prestação de serviços.

O Instagram, por sua vez, apresentou uma função complementar, sendo utilizado principalmente para divulgação de promoções, comunicação institucional e fortalecimento da presença da marca no ambiente digital. Entretanto, diferentemente do WhatsApp, sua utilização esteve mais relacionada à construção de relacionamento e visibilidade do que à conversão imediata em vendas. Em alguns casos, as empresas também recorreram a lives, parcerias com influenciadores locais e, posteriormente, avançaram para soluções digitais mais estruturadas, como aplicativos e plataformas de e-commerce. O relato do entrevistado E2 evidencia esse processo gradual de amadurecimento digital:

"A empresa já vinha realizando a adesão a novas ferramentas digitais com o intuito de implantar o e-commerce. No entanto, foi pega de surpresa pela pandemia e ainda não estava preparada para essa mudança. Após a pandemia, a empresa percebeu que houve uma transformação na forma de compra dos consumidores e, com isso, passou a aprimorar a implementação do e-commerce. Há mais de nove meses, a empresa disponibiliza essa opção, permitindo que o cliente realize compras de forma 100% online." (Entrevistado E2, 2025).

A comparação entre os casos revela um padrão importante: a pandemia funcionou como catalisador da digitalização, mas a intensidade dessa transformação esteve relacionada ao estágio anterior de desenvolvimento das empresas. Enquanto a E2 demonstrou maior capacidade de avançar para soluções digitais estruturadas, como o e-commerce, em razão de investimentos iniciados antes da crise, a E1 concentrou sua adaptação principalmente em canais de comunicação e relacionamento. A E3, por outro lado, apresentou uma dependência mais evidente do delivery como mecanismo de sobrevivência, indicando que, para empresas menores e com menor estrutura digital

prévia, ferramentas simples e acessíveis assumiram papel estratégico durante o período crítico.

Essas diferenças indicam que a transformação digital nas pequenas empresas supermercadistas analisadas não ocorreu de maneira homogênea. Embora todas tenham adotado ferramentas semelhantes, os resultados obtidos dependeram da capacidade organizacional existente, da proximidade com consumidores e da necessidade estratégica de cada negócio. Assim, o marketing digital atuou simultaneamente como ferramenta operacional de continuidade e como mecanismo de adaptação organizacional em um contexto de crise. No caso da empresa mais recente, o marketing digital mostrou-se essencial para a sobrevivência do negócio, conforme evidencia o entrevistado E3 ao afirmar que “durante o período mais crítico da pandemia o que fez a diferença, salvando a nossa empresa, foi o delivery” (Entrevistado E3, 2025). Essas evidências demonstram um processo de maturidade digital, ainda que tardio, o que confirma os achados de Silva (2021), ao destacar que muitas pequenas empresas precisaram investir rapidamente em tecnologias digitais para garantir sua sobrevivência durante o período pandêmico.

4.2 BENEFÍCIOS PERCEBIDOS COM O USO DO MARKETING DIGITAL

Os benefícios percebidos pelas empresas investigadas demonstram que o marketing digital produziu efeitos que ultrapassaram a simples divulgação de produtos, contribuindo para ampliação do alcance mercadológico, fortalecimento da marca e construção de relacionamentos mais próximos com consumidores. Entretanto, a análise comparativa dos casos indica que esses benefícios ocorreram de maneiras distintas conforme as características de cada organização.

A E1, empresa com maior tempo de funcionamento e localizada em uma área central, destacou principalmente o aumento expressivo das vendas realizadas por canais digitais. Segundo o entrevistado, “as vendas pelos meios digitais aumentaram 10 vezes mais, e com isso percebemos a importância dessas ferramentas para os negócios da atualidade” (Entrevistado E1, 2025). Já a E2 enfatizou o fortalecimento da marca e a ampliação da base de clientes, afirmando que “com a intensificação no uso das redes

Prado, R. L. do, Alvarenga, M. Z., Costa, P. B. M., Guedes, T. de A., & Machado, G. de C.: Transformação digital em contextos de crise: aprendizados estratégicos em pequenas empresas do setor supermercadista. *Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas*. V.11, N°2, p. 87-122, Mar/Jun 2026. Artigo recebido em 05/05/2025. Última versão recebida em 10/06/2026. Aprovado em 08/10/2026.

sociais foi possível aumentar o número de clientes e fortalecer a marca na cidade” (Entrevistado E2, 2025). Esses resultados sugerem que, embora as empresas tenham utilizado ferramentas semelhantes, o impacto percebido esteve associado às necessidades estratégicas específicas de cada organização. Enquanto empresas mais consolidadas utilizaram o digital para ampliar vendas e conveniência, empresas menores perceberam maior valor na expansão do relacionamento e da visibilidade.

Esses achados estão relacionados às contribuições de Malheiro, Sousa e Ferreira (2019), que afirmam que o marketing digital permite alcançar o público-alvo com maior precisão, potencializando os resultados comerciais em um curto período de tempo. Contudo, os resultados desta pesquisa ampliam essa compreensão ao indicar que, em pequenas empresas supermercadistas, o valor do marketing digital não está apenas no alcance obtido, mas também na capacidade de fortalecer vínculos locais e manter a proximidade com consumidores em períodos de restrição presencial.

Outro benefício recorrente identificado nos três casos foi o aumento do engajamento e da interação com clientes. Conforme destaca o entrevistado E3, “o principal resultado foi ter uma rede de pessoas conectadas com a empresa, tanto pessoas de perto como outras que moram mais longe” (Entrevistado E3, 2025). Esse resultado evidencia uma característica particular das pequenas empresas: a relação histórica de proximidade com consumidores locais favoreceu a apropriação das ferramentas digitais, pois as plataformas passaram a complementar relações comerciais já existentes, em vez de substituí-las completamente.

Além disso, os entrevistados destacaram a redução de custos em comparação aos meios tradicionais de divulgação, como panfletos e rádio. O entrevistado E2 observa que “o meio social se tornou mais barato e eficiente, pois conseguimos atingir uma grande quantidade de pessoas em um curto período de tempo” (Entrevistado E2, 2025). A análise conjunta dos casos demonstra que esse aspecto foi especialmente relevante para pequenas empresas, pois os recursos limitados tornaram os canais digitais alternativas economicamente viáveis para competir em mercados locais.

Dessa forma, o marketing digital mostrou-se simultaneamente uma ferramenta de comunicação, vendas e adaptação estratégica. Mais do que substituir meios tradicionais, as tecnologias digitais permitiram que as empresas mantivessem relacionamento contínuo com consumidores, ampliassem sua presença mercadológica e desenvolvessem maior capacidade de resposta diante de mudanças ambientais. Esse fortalecimento do relacionamento com os clientes está alinhado com as ideias de Ferreira e Guardia (2023), ao destacarem em seus estudos que as plataformas digitais permitem uma comunicação mais dinâmica, interativa e em tempo real, aproximando empresas e consumidores.

4.3 DIFICULDADES ENFRENTADAS PELAS EMPRESAS NO PERÍODO PANDÊMICO

Embora o marketing digital tenha contribuído para a continuidade das operações durante a pandemia, os resultados evidenciam que o processo de transformação digital também foi acompanhado por dificuldades relacionadas tanto aos consumidores quanto às capacidades internas das organizações. A análise comparativa dos três casos demonstra que, apesar de todas as empresas terem adotado ferramentas digitais semelhantes, os desafios enfrentados apresentaram intensidades distintas em função do perfil organizacional, do estágio de maturidade digital e das características do público atendido.

A principal dificuldade identificada nos três casos esteve relacionada à mudança nos hábitos de consumo dos clientes. Embora a pandemia tenha acelerado a utilização de canais digitais, a adoção desses novos formatos de compra não ocorreu de maneira imediata e homogênea, especialmente em um contexto regional caracterizado por relações comerciais fortemente baseadas na proximidade e no atendimento presencial. Segundo o entrevistado E1 (2025), “a dificuldade foi a adesão dos clientes aos novos meios de compra”. De forma semelhante, o entrevistado E2 (2025) relata que “mudar um hábito de compra é algo que demanda tempo”. Esses relatos indicam que a principal barreira inicial não esteve necessariamente na disponibilidade das tecnologias, mas na necessidade de adaptação comportamental dos consumidores.

Essa evidência amplia a compreensão apresentada por Kotler et al. (2021), ao indicarem que mudanças no comportamento de consumo, embora aceleradas por eventos disruptivos como a pandemia, não ocorrem de maneira uniforme, especialmente em contextos mais tradicionais. Nos casos analisados, observa-se que a relação histórica entre supermercados de bairro e consumidores locais funcionou simultaneamente como facilitador e limitador da digitalização: por um lado, a confiança previamente estabelecida favoreceu a aceitação dos novos canais; por outro, a preferência por práticas tradicionais de compra dificultou uma migração imediata para ambientes digitais.

Além das barreiras relacionadas aos consumidores, as empresas enfrentaram dificuldades internas associadas à ausência de preparação tecnológica e operacional para lidar com o aumento repentino das demandas digitais. Esse desafio foi particularmente evidente na E2, que apresentou maior avanço em direção ao comércio eletrônico, mas também precisou enfrentar problemas decorrentes da rápida expansão dos pedidos online. Conforme destacado pelo entrevistado E2 (2025), “a empresa não estava preparada para esses atendimentos, pois os pedidos realizados pelo WhatsApp eram difíceis de processar”. Dificuldades relacionadas à organização dos pedidos, separação de mercadorias, ausência de sistemas integrados e mensuração dos resultados demonstram que a adoção de ferramentas digitais, isoladamente, não garante a efetividade da transformação digital.

A comparação entre os casos revela diferenças importantes nesse aspecto. Enquanto a E2 apresentou desafios relacionados principalmente ao crescimento da demanda digital e à necessidade de estruturar processos para acompanhar esse avanço, a E3, por possuir menor tempo de funcionamento e maior dependência do delivery como estratégia de sobrevivência, enfrentou dificuldades mais associadas à aprendizagem e ao desenvolvimento de competências internas. Já a E1, apesar de possuir maior tempo de mercado e uma estrutura consolidada, precisou superar barreiras relacionadas à mudança de práticas estabelecidas e à incorporação de novas formas de relacionamento com clientes. Assim, os resultados indicam que a transformação digital não depende

apenas da disponibilidade de ferramentas tecnológicas, mas da capacidade organizacional de incorporá-las aos processos existentes.

Essas dificuldades operacionais e a necessidade de adaptação interna dialogam com Ferreira e Ferreira (2018), que ressaltam a importância de suporte técnico, manutenção e planejamento adequado para a implementação eficaz de estratégias digitais. No contexto analisado, percebe-se que pequenas empresas supermercadistas possuem como vantagem sua proximidade com consumidores e capacidade de tomada de decisão mais rápida, mas enfrentam limitações relacionadas à ausência de equipes especializadas, recursos financeiros restritos e menor estrutura tecnológica.

Outro desafio recorrente identificado nos três casos esteve relacionado à gestão do marketing digital. Os entrevistados destacaram que a utilização das plataformas digitais exige conhecimentos específicos, acompanhamento constante das regras das ferramentas, atenção às questões jurídicas e capacidade de produzir conteúdos adequados ao público. Conforme relatado pelo entrevistado E2 (2025), “é difícil fazer a gestão do marketing, pois é preciso estar atento ao tipo de conteúdo, às regras das plataformas e às questões jurídicas”. O entrevistado E3 (2025) reforça essa percepção ao afirmar que “não considero fácil, pois exige estudo, criatividade e disciplina”.

Esses relatos demonstram que a transformação digital provocada pela pandemia não se restringiu à adoção de tecnologias, mas envolveu um processo de aprendizagem organizacional. A insegurança inicial e a falta de experiência exigiram experimentação, ajustes contínuos e desenvolvimento gradual de competências digitais. Dessa forma, os resultados indicam que o principal obstáculo para pequenas empresas não foi apenas acessar ferramentas digitais, mas desenvolver capacidade gerencial para utilizá-las estrategicamente.

4.4 ENSINAMENTOS E APRENDIZADOS DECORRENTES DA CRISE

Os aprendizados identificados nos três casos revelam que a pandemia funcionou como um processo de aceleração da aprendizagem organizacional e de revisão das estratégias competitivas. Embora as empresas tenham apresentado trajetórias distintas

de digitalização, existe convergência entre os entrevistados quanto à necessidade de adaptação contínua, inovação e acompanhamento das mudanças do mercado.

O entrevistado E3 (2025) afirma que “o aprendizado maior é que não podemos parar de estudar, pois o mercado está em constante mudança”. De forma semelhante, o entrevistado E1 (2025) destaca que “ou aderíamos aos meios digitais ou ficaríamos para trás perante os concorrentes”. Esses relatos demonstram que a pandemia alterou a percepção dos gestores sobre o papel da tecnologia, que passou a ser vista não apenas como uma ferramenta complementar, mas como um recurso estratégico para manutenção da competitividade.

Essa percepção está alinhada aos estudos do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2020), que apontam que pequenas empresas precisaram reinventar seus modelos de negócio durante a pandemia para permanecerem competitivas. Entretanto, os resultados deste estudo aprofundam essa discussão ao evidenciar que essa reinvenção ocorreu de forma gradual e condicionada às características de cada organização. Empresas com maior capacidade prévia de investimento conseguiram avançar para soluções digitais mais estruturadas, enquanto empresas menores concentraram seus esforços em ferramentas simples, porém capazes de gerar impacto imediato, como WhatsApp e delivery.

Outro aprendizado comum aos três casos foi a compreensão de que o marketing digital não substitui completamente o contato humano, mas atua como mecanismo complementar para fortalecer o relacionamento com consumidores. Conforme destaca o entrevistado E1 (2025), “mesmo com a mudança e inovação trazidas pela tecnologia, é possível ter um contato humano e manter a essência da empresa”. Esse resultado evidencia uma característica particular do setor supermercadista regional: a digitalização foi incorporada sem eliminar a importância da proximidade e confiança construídas historicamente entre empresas e consumidores.

A pandemia também contribuiu para o aperfeiçoamento de processos internos, capacitação de colaboradores e maior valorização de mão de obra especializada e suporte técnico. A comparação entre os casos demonstra que, apesar das diferentes

Prado, R. L. do, Alvarenga, M. Z., Costa, P. B. M., Guedes, T. de A., & Machado, G. de C.: Transformação digital em contextos de crise: aprendizados estratégicos em pequenas empresas do setor supermercadista. *Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas*. V.11, N°2, p. 87-122, Mar/Jun 2026. Artigo recebido em 05/05/2025. Última versão recebida em 10/06/2026. Aprovado em 08/10/2026.

trajetórias, todas as empresas desenvolveram maior percepção sobre a necessidade de preparação para cenários futuros de incerteza. O período pandêmico, portanto, funcionou como um evento de aprendizagem que fortaleceu capacidades organizacionais relacionadas à adaptação e resposta a mudanças.

Por fim, os entrevistados indicaram que, diante de um cenário semelhante no futuro, as empresas estariam mais preparadas para lidar com mudanças abruptas, devido ao amadurecimento gerencial adquirido durante a pandemia. Segundo o entrevistado E1 (2025), “hoje, se houvesse uma pandemia novamente, a empresa estaria mais preparada para as mudanças”. Esse resultado demonstra que a crise não apenas impulsionou a adoção de ferramentas digitais, mas também contribuiu para o desenvolvimento de capacidades organizacionais associadas à resiliência, permitindo que as empresas analisadas transformassem uma situação emergencial em aprendizado estratégico.

4.5 SÍNTESE DOS PRINCIPAIS ACHADOS, IMPLICAÇÕES E CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

Os resultados desta pesquisa evidenciam que a pandemia da COVID-19 atuou como um acelerador da transformação digital em pequenas empresas supermercadistas, conduzindo organizações inicialmente dependentes de práticas tradicionais de comunicação a desenvolverem novas formas de interação, comercialização e relacionamento com consumidores. Mais do que uma resposta emergencial às restrições impostas pelo contexto pandêmico, a digitalização passou a representar um processo de adaptação estratégica, incorporando mudanças nos modelos de gestão e fortalecendo a capacidade das empresas de responderem a ambientes marcados por incerteza.

Entre os principais achados, destaca-se que o marketing digital assumiu papel estratégico para além da divulgação comercial, contribuindo para ampliação do relacionamento com consumidores, fortalecimento da presença mercadológica e desenvolvimento de capacidades organizacionais associadas à adaptação e resiliência. Entretanto, os resultados também demonstram que a transformação digital não depende exclusivamente da disponibilidade de tecnologias, mas envolve aspectos humanos,

gerenciais e culturais, como capacitação, aprendizagem organizacional e capacidade de integração das ferramentas digitais aos processos internos.

Do ponto de vista teórico, a pesquisa contribui para ampliar a compreensão sobre transformação digital em pequenas empresas, especialmente em contextos regionais e interioranos ainda pouco explorados pela literatura. Ao analisar organizações de menor porte inseridas no setor supermercadista, o estudo evidencia que a digitalização ocorre de maneira distinta daquela observada em grandes empresas, sendo marcada por limitações de recursos, adoção gradual de tecnologias e forte influência das relações locais estabelecidas com consumidores. Dessa forma, os achados reforçam a relação entre transformação digital, marketing digital e resiliência organizacional, demonstrando que as ferramentas digitais podem atuar como mecanismos de fortalecimento da capacidade adaptativa das pequenas empresas.

Em termos gerenciais, os resultados indicam que gestores de pequenos negócios devem compreender a presença digital como uma capacidade estratégica permanente, e não apenas como uma resposta a situações emergenciais. Investimentos em capacitação, estrutura tecnológica, diversificação dos canais de relacionamento e integração entre comunicação e atendimento tornam-se fundamentais para ampliar a preparação organizacional diante de futuras mudanças no ambiente competitivo.

Além disso, os achados apresentam implicações para instituições de apoio empresarial e formuladores de políticas públicas, ao evidenciarem a necessidade de ações voltadas ao desenvolvimento de competências digitais em pequenos negócios. Programas de capacitação e suporte tecnológico podem contribuir para reduzir barreiras relacionadas à falta de conhecimento, limitações estruturais e dificuldades de implementação enfrentadas por essas organizações.

Por fim, a pesquisa demonstra que os aprendizados construídos durante a pandemia ultrapassam o contexto específico da COVID-19, oferecendo reflexões aplicáveis a outros cenários de crise e transformação de mercado. A principal contribuição do estudo reside em evidenciar que a transformação digital em pequenas empresas não representa apenas a adoção de ferramentas tecnológicas, mas um processo

Prado, R. L. do, Alvarenga, M. Z., Costa, P. B. M., Guedes, T. de A., & Machado, G. de C.: Transformação digital em contextos de crise: aprendizados estratégicos em pequenas empresas do setor supermercadista. *Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas*. V.11, Nº2, p. 87-122, Mar/Jun 2026. Artigo recebido em 05/05/2025. Última versão recebida em 10/06/2026. Aprovado em 08/10/2026.

contínuo de aprendizagem, adaptação e fortalecimento organizacional, capaz de sustentar competitividade e resiliência em ambientes caracterizados por mudanças constantes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados desta pesquisa evidenciam que a pandemia da COVID-19 atuou como um importante catalisador da transformação digital em pequenos supermercados, acelerando processos de adaptação tecnológica e redefinindo estratégias de comunicação, comercialização e relacionamento com consumidores. Em um contexto de instabilidade e restrições sociais, o marketing digital deixou de exercer função complementar para assumir papel estratégico na continuidade operacional das empresas investigadas. A intensificação do uso de ferramentas como WhatsApp, Instagram, delivery e plataformas de e-commerce possibilitou não apenas a manutenção das atividades comerciais, mas também a ampliação da visibilidade organizacional, do alcance mercadológico e do engajamento com os consumidores. Esses resultados corroboram a literatura sobre transformação digital ao demonstrar que a digitalização empresarial envolve mudanças estruturais, estratégicas e culturais, especialmente em contextos de crise.

Os achados revelam, ainda, que a pandemia acelerou a transição de modelos tradicionais de gestão e marketing para estratégias orientadas pela conectividade digital e pela centralidade do consumidor. Nesse cenário, as redes sociais digitais consolidaram-se como instrumentos fundamentais de interação, comunicação em tempo real e fortalecimento do relacionamento com clientes, ampliando as possibilidades de engajamento e influência sobre o comportamento de consumo. Além do impacto nas vendas, os gestores identificaram benefícios associados ao fortalecimento da marca local, à redução de custos de divulgação e ao aumento da competitividade empresarial, indicando que empresas com maior capacidade de incorporação de práticas digitais apresentaram níveis superiores de adaptação e resiliência frente às instabilidades provocadas pela crise sanitária.

Entretanto, o processo de transformação digital mostrou-se permeado por desafios significativos, sobretudo relacionados à resistência inicial de consumidores aos novos formatos de compra, às limitações estruturais, à ausência de capacitação técnica e às dificuldades gerenciais no uso das plataformas digitais. Tais evidências demonstram que a digitalização não depende exclusivamente da adoção de tecnologias, mas também do desenvolvimento de competências organizacionais, capacidade de aprendizado e flexibilidade estratégica. Observou-se, ainda, um importante amadurecimento organizacional decorrente da experiência pandêmica, uma vez que os entrevistados passaram a reconhecer a inovação contínua e a adaptação permanente como fatores indispensáveis à sustentabilidade dos negócios em ambientes de elevada volatilidade.

A principal contribuição original desta pesquisa consiste em ampliar a compreensão sobre como pequenas empresas supermercadistas, inseridas em contextos regionais e interioranos, desenvolvem processos de transformação digital diante de situações de crise. Enquanto grande parte da literatura concentra-se em organizações de maior porte ou em mercados mais estruturados tecnologicamente, este estudo evidencia que pequenas empresas podem construir capacidades digitais relevantes mesmo diante de limitações financeiras, estruturais e gerenciais. Além disso, a pesquisa demonstra que a transformação digital nesses contextos não ocorre exclusivamente pela adoção de tecnologias avançadas, mas pela combinação entre ferramentas acessíveis, aprendizagem organizacional, proximidade com consumidores e capacidade adaptativa. Dessa forma, o estudo contribui ao integrar as perspectivas de transformação digital, marketing digital e resiliência organizacional, evidenciando como essas dimensões se articulam para sustentar a continuidade e a competitividade de pequenos negócios em ambientes de elevada incerteza.

Do ponto de vista teórico, a pesquisa contribui para o avanço das discussões sobre transformação digital em pequenas empresas localizadas em contextos regionais e interioranos, temática ainda pouco explorada na literatura. Ao evidenciar as especificidades, limitações e potencialidades enfrentadas por pequenos negócios supermercadistas em processos acelerados de digitalização, o estudo amplia a compreensão sobre como organizações de menor porte respondem a cenários de crise e

incerteza. Contudo, os resultados devem ser interpretados à luz das limitações da pesquisa, especialmente em razão do número reduzido de empresas investigadas, da concentração em um único segmento econômico e do caráter qualitativo da abordagem adotada.

Diante disso, recomenda-se que estudos futuros ampliem a investigação para diferentes setores, regiões e portes empresariais, incorporando abordagens quantitativas capazes de mensurar os impactos das estratégias digitais sobre desempenho organizacional, fidelização de clientes, resiliência e vantagem competitiva. Sugere-se, adicionalmente, aprofundar análises relacionadas ao papel da inteligência artificial, automação, análise de dados e omnicanalidade no fortalecimento competitivo de pequenos negócios em cenários pós-pandemia.

Em síntese, conclui-se que a transformação digital deixou de representar apenas uma resposta emergencial à crise sanitária e passou a constituir uma nova lógica organizacional, baseada em conectividade, flexibilidade, inovação contínua e capacidade adaptativa, consolidando-se como elemento central para a competitividade e sustentabilidade das pequenas empresas no contexto contemporâneo.

REFERÊNCIAS

- Abbu, H., Fleischmann, D., & Gopalakrishna, P. (2021). *The case of digital transformation in grocery business: A conceptual model of digital grocery ecosystem*. In *IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC)*. IEEE. <https://doi.org/10.1109/ICE/ITMC52061.2021.9570219>
- Alvarenga, M. Z., et al. (2022). Is your supply chain ready for the next disruption? Building resilient chains. *Revista de Administração de Empresas*, 62, e2020-0766. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020220106>
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Edições 70.

Prado, R. L. do, Alvarenga, M. Z., Costa, P. B. M., Guedes, T. de A., & Machado, G. de C.: Transformação digital em contextos de crise: aprendizados estratégicos em pequenas empresas do setor supermercadista. *Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas*. V.11, N°2, p. 87-122, Mar/Jun 2026. Artigo recebido em 05/05/2025. Última versão recebida em 10/06/2026. Aprovado em 08/10/2026.

Barzola, L., Jara, J., & Aviles, P. (2019). Importância do marketing digital no comércio eletrônico. *E-IDEA Journal of Business Sciences*, 1(3), 24–33. <https://revista.estudioidea.org/ojs/index.php/eidea/article/view/14/14>

Bharadwaj, A., et al. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3>

Bolico da Silva, V. (2018). Marketing digital como ferramenta estratégica e as oportunidades nas redes sociais. *e3 - Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP*, 2(1), 42–61. <https://doi.org/10.29073/e3.v2i1.20>

Choi, Y., Thoeni, A., & Kroff, M. W. (2018). Brand actions on social media: Direct effects on electronic word of mouth (eWOM) and moderating effects of brand loyalty and social media usage intensity. *Journal of Relationship Marketing*, 17(1), 52–70. <https://doi.org/10.1080/15332667.2018.1440140>

Damasceno, A. (2019). *O melhor do marketing: Por que devo investir nas mídias sociais?*

DiCicco-Bloom, B., & Crabtree, B. F. (2006). The qualitative research interview. *Medical Education*, 40(4), 314–321. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2929.2006.02418.x>

Djafarova, E., & Rushworth, C. (2017). Exploring the credibility of online celebrities' Instagram profiles in influencing the purchase decisions of young female users. *Computers in Human Behavior*, 68, 1–7. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.11.009>

Dos Santos, B. L., & Freire, P. de S. (2024). Redes sociais e marketing: Impulsionando conexões e resultados. In *Perspectivas em Engenharia, Mídias e Gestão do Conhecimento* (p. 227).

Ferreira, F. C. R., & Guardia, G. (2023). Marketing digital através das redes sociais. *Research, Society and Development*, 12(12), e62121243974. <https://doi.org/10.33448/rsd-v12i12.43974>

Prado, R. L. do, Alvarenga, M. Z., Costa, P. B. M., Guedes, T. de A., & Machado, G. de C.: Transformação digital em contextos de crise: aprendizados estratégicos em pequenas empresas do setor supermercadista. *Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas*. V.11, N°2, p. 87-122, Mar/Jun 2026. Artigo recebido em 05/05/2025. Última versão recebida em 10/06/2026. Aprovado em 08/10/2026.

Ferreira, J. B., & Ferreira, F. M. (2018). A utilização do marketing digital em uma empresa prestadora de serviço. *Revista da Universidade Vale do Rio Verde*, 16(2). <http://dx.doi.org/10.5892/ruvrd.v16i2.4626>

Gil, A. C. (2025). *Pesquisa qualitativa básica*. Editora Vozes.

He, H., & Harris, L. (2020). The impact of Covid-19 pandemic on corporate social responsibility and marketing philosophy. *Journal of Business Research*, 116, 176–182. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.030>

Hughes, C., Swaminathan, V., & Brooks, G. (2019). Driving brand engagement through online social influencers. *Journal of Marketing*, 83(5), 78–96. <https://doi.org/10.1177/0022242919854374>

Jiménez-Castillo, D., & Sánchez-Fernández, R. (2019). The role of digital influencers in brand recommendation. *International Journal of Information Management*, 49, 366–376. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.07.009>

Júnior, D. S. G., et al. (2020). Efeitos da pandemia do COVID-19 na transformação digital de pequenos negócios. *Revista de Engenharia e Pesquisa Aplicada*, 5(4), 1–10. <https://doi.org/10.25286/rep.v5i4.1455>

Kotler, P., & Keller, K. L. (2010). *Administração de marketing* (12ª ed.). Prentice Hall.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*. Wiley.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Tecnologia para a humanidade*. Sextante.

Limeira, T. M. V. (2010). *E-marketing: O marketing na internet com casos brasileiros*. Saraiva.

Malheiro, A., Sousa, B., & Ferreira, L. (2019). Compreender o papel das redes sociais no comportamento do consumidor: A perspectiva do setor hoteleiro na região norte.

Prado, R. L. do, Alvarenga, M. Z., Costa, P. B. M., Guedes, T. de A., & Machado, G. de C.: Transformação digital em contextos de crise: aprendizados estratégicos em pequenas empresas do setor supermercadista. *Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas*. V.11, Nº2, p. 87-122, Mar/Jun 2026. Artigo recebido em 05/05/2025. Última versão recebida em 10/06/2026. Aprovado em 08/10/2026.

RISTI - Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação, 24(11).
<http://hdl.handle.net/11110/1834>

Mandviwalla, M., & Flanagan, C. (2021). Small business digital transformation in the context of the pandemic. *European Journal of Information Systems*, 30(4), 359–375.
<https://doi.org/10.1080/0960085X.2021.1891004>

Oliveira, E. S., et al. (2022). Digital transformation and COVID-19: A multiple case study on food micro and small enterprises. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 21(2). <https://doi.org/10.5585/riae.v21i2.20953>

Pop, R.-A., Dabija, D.-C., & Pocol, C. B. (2024). Food retail resilience pre-, during, and post-COVID-19: A bibliometric analysis and research agenda. *Foods*, 13(2), 257.
<https://doi.org/10.3390/foods13020257>

Rezende, A. A., Marcelino, J. A., & Miyaji, M. (2020). A reinvenção das vendas: As estratégias das empresas brasileiras para gerar receitas na pandemia de COVID-19. *Boletim de Conjuntura (BOCA)*, 2(6), 53–69.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.3834095%20>

Rogers, D. L. (2017). *Transformação digital: Repensando o seu negócio para a era digital*. Autêntica Business.

Schwab, K. (2018). *A quarta revolução industrial*. Edipro.

Silva, M. A., et al. (2021). A importância do marketing digital frente à pandemia “COVID-19”. In *XII Fateclog - Gestão da cadeia de suprimentos no agronegócio: Desafios e oportunidades no contexto atual*.

Simon, K. (2021). *Digital 2021: Global overview report*. We Are Social & Hootsuite.

Tien, D. H., Rivas, A. A. A., & Liao, Y.-K. (2019). Examining the influence of customer-to-customer electronic word-of-mouth on purchase intention in social networking sites. *Asia Pacific Management Review*, 24(3), 238–249.
<https://doi.org/10.1016/j.apmr.2018.06.003>

Prado, R. L. do, Alvarenga, M. Z., Costa, P. B. M., Guedes, T. de A., & Machado, G. de C.: Transformação digital em contextos de crise: aprendizados estratégicos em pequenas empresas do setor supermercadista. *Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas*. V.11, Nº2, p. 87-122, Mar/Jun 2026. Artigo recebido em 05/05/2025. Última versão recebida em 10/06/2026. Aprovado em 08/10/2026.

Uzunoglu, E., & Kip, S. M. (2014). Brand communication through digital influencers. *International Journal of Information Management*, 34(5), 592–602. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2014.04.007>

Vera, L. A. R., Gosling, M. de S., & Shigaki, H. B. (2019). Teoria da cultura do consumo: Possibilidades, limitações e caminhos em estudos de marketing no Brasil. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 18(1), 15–32. <https://doi.org/10.12660/rgplp.v18n1.2019.78889>

Vergara, S. C. (2016). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração* (16ª ed.). Atlas.

Verhoef, P. C., et al. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://www.sciencedirect.com/science/article/am/pii/S0963868717302196>

Wallace, A. P. S., & Glen, L. C. (2018). Metodologia científica: A pesquisa qualitativa nas visões de Lüdke e André. *Revista Eletrônica Científica Ensino Interdisciplinar*, 4(12). <https://homologacaoperiodicos.apps.uern.br/index.php/RECEI/article/view/1710/1669>.

APÊNDICE A - CHECKLIST DA ENTREVISTA

1. Qual é o tempo de funcionamento da empresa?
2. Se fosse pra medir em uma escala de 0 a 5, em que medida sua empresa foi impactada pelas mudanças decorrentes da pandemia?
3. A empresa já utilizava estratégias de marketing digital antes da pandemia? Em caso afirmativo, de que forma essas ações eram realizadas?

Prado, R. L. do, Alvarenga, M. Z., Costa, P. B. M., Guedes, T. de A., & Machado, G. de C.: Transformação digital em contextos de crise: aprendizados estratégicos em pequenas empresas do setor supermercadista. *Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas*. V.11, N°2, p. 87-122, Mar/Jun 2026. Artigo recebido em 05/05/2025. Última versão recebida em 10/06/2026. Aprovado em 08/10/2026.

4. Qual a função dentro da empresa?

Tópico 1 — Estratégias utilizadas nas redes sociais durante a pandemia

1. Quais redes sociais foram mais utilizadas pela sua empresa durante o período da pandemia?

2. Que tipo de conteúdo (promocional, educativo, informativo, institucional etc.) sua empresa mais produziu nas redes sociais nesse período?

3. Como a empresa definiu as estratégias de marketing digital durante a pandemia (planejamento próprio, consultoria, tentativa e erro etc.)?

3.1- Houve a necessidade de contratar influenciadores ou outros profissionais para divulgar a loja, lives, oferta, etc?

4. De que forma a interação com o público nas redes sociais mudou durante a pandemia?

5. Houve alguma estratégia ou ferramenta digital que se destacou positivamente no desempenho da empresa (aplicativo de compra, encomendas e delivery, mídias sociais, grupo de WhatsApp)?

5.1- Você considera difícil fazer a gestão do marketing?

Tópico 2 — Resultados obtidos com o marketing digital na pandemia

6. Quais foram os principais resultados obtidos com o uso das redes sociais (ex: aumento de vendas, novos clientes, fortalecimento da marca, tornar a empresa mais conhecida, atrair clientes....)?

7. É possível identificar um impacto direto das ações de marketing digital no faturamento da empresa?

8. Como o engajamento do público (curtidas, comentários, compartilhamentos) se comportou ao longo da pandemia?

Prado, R. L. do, Alvarenga, M. Z., Costa, P. B. M., Guedes, T. de A., & Machado, G. de C.: Transformação digital em contextos de crise: aprendizados estratégicos em pequenas empresas do setor supermercadista. Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas. V.11, N°2, p. 87-122, Mar/Jun 2026. Artigo recebido em 05/05/2025. Última versão recebida em 10/06/2026. Aprovado em 08/10/2026.

9. Quais métricas ou indicadores a empresa utilizou para avaliar o sucesso das ações digitais?

10. Houve continuidade dessas estratégias após o fim do período crítico da pandemia?

Tópico 3 — Desafios, aprendizados e benefícios percebidos

11. Quais foram as principais dificuldades enfrentadas pela empresa ao adotar o marketing digital durante a pandemia?

12. De que maneira a equipe da empresa se adaptou às novas ferramentas e práticas digitais?

13. Quais aprendizados mais relevantes a empresa obteve com a experiência digital durante a pandemia?

14. Que benefícios a adoção do marketing digital trouxe para o negócio, mesmo após o retorno às atividades presenciais?

Se houvesse uma nova situação de crise, o que a empresa faria diferente com base no que aprendeu sobre marketing digital durante a pandemia?

Digital transformation in crisis contexts: strategic lessons in small businesses in the supermarket sector

ABSTRACT

This study analyzes the impacts of the COVID-19 pandemic on the digital transformation of small businesses. The research was conducted with three small supermarket companies located in the northwestern region of the state of Espírito Santo, Brazil, aiming to understand how digital marketing contributed to the adaptation and continuity of these businesses in a context of crisis. This is a qualitative study carried out through semi-structured interviews, whose data were submitted to content analysis. The results show that the pandemic crisis accelerated the adoption of digital tools, especially WhatsApp, Instagram, delivery systems, and e-commerce, promoting increased sales, brand strengthening, and closer relationships with consumers. However, challenges related to customer resistance, structural limitations, and lack of technical preparedness were also identified. The study contributes to the literature on digital transformation in small businesses and provides practical evidence that may support organizational strategies in future situations of crisis and instability.

Keywords: Digital transformation; Crises; COVID-19; Small businesses; Supermarket sector.

Transformación digital en contextos de crisis: aprendizajes estratégicos en pequeñas empresas del sector supermercadista

RESUMEN

Este estudio analiza los impactos de la pandemia de COVID-19 en la transformación digital de pequeñas empresas. La investigación se realizó con tres pequeñas empresas supermercadistas ubicadas en la región noroeste del estado de Espírito Santo, Brasil, con el objetivo de comprender cómo el marketing digital contribuyó a la adaptación y continuidad de estos negocios en un contexto de crisis. Se trata de una investigación cualitativa, realizada mediante entrevistas semiestructuradas, cuyos datos fueron sometidos a análisis de contenido. Los resultados evidencian que la crisis provocada por la pandemia aceleró la adopción de herramientas digitales, especialmente WhatsApp, Instagram, sistemas de delivery y comercio electrónico, promoviendo un aumento de las ventas, el fortalecimiento de la marca y una mayor proximidad con los consumidores. Sin embargo, también se identificaron desafíos relacionados con la resistencia de los clientes, limitaciones estructurales y falta de preparación técnica. El estudio contribuye a la literatura sobre transformación digital en pequeñas empresas y ofrece evidencias prácticas que pueden respaldar estrategias organizacionales en futuras situaciones de crisis e inestabilidad.

Palabras clave: Transformación digital; Crisis; COVID-19; Pequeñas empresas; Sector supermercadista.

Prado, R. L. do, Alvarenga, M. Z., Costa, P. B. M., Guedes, T. de A., & Machado, G. de C.: Transformação digital em contextos de crise: aprendizados estratégicos em pequenas empresas do setor supermercadista. *Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas*. V.11, Nº2, p. 87-122, Mar/Jun 2026. Artigo recebido em 05/05/2025. Última versão recebida em 10/06/2026. Aprovado em 08/10/2026.

