



Estudo de Prontidão, Maturidade e Inovação Tecnológica do Setor Supermercadista

Uma análise sobre o futuro digital
do varejo brasileiro.

2025



Palavra do presidente

» Vivemos um momento em que a inovação deixou de ser apenas um diferencial para se tornar um fator essencial também nas lojas.

No setor supermercadista, a inteligência artificial tem se mostrado uma aliada na transformação dos negócios, ampliando a eficiência operacional, aprimorando a experiência de compra e fortalecendo o relacionamento com o consumidor.

A tecnologia vem nos permitindo ser mais ágeis, precisos e conectados às novas demandas da sociedade, implantá-la no dia a dia de nossas lojas será a chave para melhorar nossa produtividade.

Esse estudo reforça nosso compromisso em apoiar o supermercadista com informações e dados que geram valor para o negócio e apoiem a tomada de decisão.



Erlon Ortega
Presidente da APAS

Palavra do diretor

➤ A APAS tem como missão apoiar o supermercadista em sua jornada de evolução, oferecendo conhecimento, dados e direcionamentos que fortalecem a tomada de decisão.

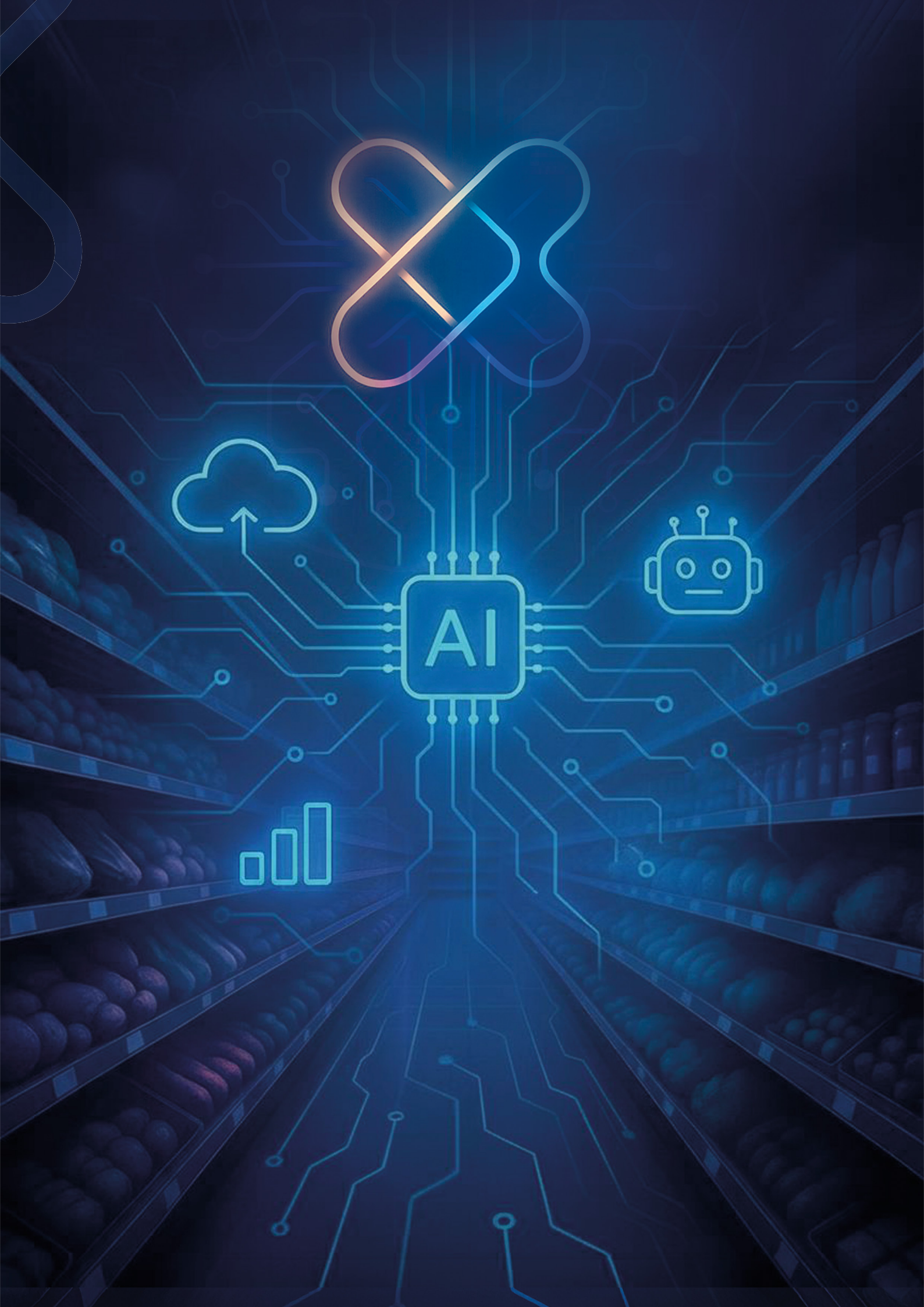
Em um cenário cada vez mais orientado pela tecnologia, a inteligência artificial vem como ferramenta essencial para o desenvolvimento do varejo alimentar, permitindo antecipar tendências, otimizar operações e compreender melhor o comportamento do consumidor.

É nesse contexto que a APAS reafirma seu papel como parceira estratégica dos supermercados, impulsionando o setor com informações qualificadas e visão de futuro.

Este estudo é mais uma iniciativa que reforça o compromisso da APAS com a transformação sustentável e competitiva do varejo.



Carlos Correa
Diretor Geral





Introdução

A sétima edição do Estudo de Prontidão, Maturidade e Inovação Tecnológica do Setor Supermercadista, produzido pela APAS, apresenta um retrato aprofundado do cenário atual e das principais tendências tecnológicas no varejo alimentar. A pesquisa combinou análises quantitativas com entrevistas qualitativas conduzidas com CIOs e gestores de tecnologia, permitindo compreender não apenas a infraestrutura já consolidada, mas também as visões estratégicas e os direcionamentos de investimento que moldarão o futuro do varejo alimentar nacional.

Os resultados desta edição revelam um setor em transição digital, no qual práticas tradicionais convivem com soluções de ponta, como cloud computing, automação, inteligência de dados e canais digitais, desde o e-commerce até os serviços e aplicativos de delivery. Em muitos casos, a maturidade tecnológica acompanha o porte das empresas: supermercados de pequeno porte ainda enfrentam barreiras de investimento e menor integração da TI aos processos de inovação, enquanto as grandes redes avançam para uma atuação estratégica e colaborativa da tecnologia em toda a organização, abrangendo governança, dados e operações.

Do ponto de vista operacional, emergem temas transversais: integração de sistemas (ERP/PDV/CRM), governança de dados e resiliência da infraestrutura como pré-condições para a captura de valor. O estudo identificou também a consolidação de modelos com parceiros (fornecedores por “camada”) e a adoção incremental de BI/analytics e automação da operação (por exemplo, self-checkout), enquanto o uso de inteligência artificial (IA) avança de forma pragmática e ainda concentrada em áreas e temas piloto, com retorno mensurável no que diz respeito às operações específicas do varejo alimentar. Esse arranjo explica por que iniciativas mais sofisticadas progridem quando há padrões, métricas e processos bem definidos.

Abordagem e Procedimentos de Pesquisa





Método e Justificativa

Esta pesquisa tem como objetivo geral analisar o panorama tecnológico do setor supermercadista, identificar os principais desafios enfrentados pelas empresas e mapear as oportunidades de evolução e inovação tecnológica. Nesse sentido, esta edição propõe-se a compreender o nível de prontidão e maturidade tecnológica, bem como o grau de inovação do setor.



Aplicabilidade e amostra

Os resultados desta pesquisa poderão contribuir para o desenvolvimento de estratégias mais eficazes de adoção, gestão e expansão de tecnologias, fornecendo subsídios para a tomada de decisão de lideranças e gestores do setor supermercadista. O formulário com o questionário da pesquisa foi enviado a todos os associados da Associação Paulista de Supermercados (APAS), garantindo ampla representatividade e diversidade de perfis organizacionais. A seguir, detalhamos os procedimentos metodológicos empregados para a realização do estudo.



Procedimentos metodológicos: Questionário

O questionário do estudo foi elaborado e distribuído por meio de uma plataforma virtual que, além de consolidar os dados, assegura a proteção das informações individuais dos participantes. As perguntas foram cuidadosamente planejadas para capturar dados objetivos e relevantes sobre diferentes dimensões tecnológicas, como infraestrutura de TI, soluções de software, inovação, investimentos e práticas de gestão, entre outros aspectos pertinentes ao tema. O questionário quantitativo seguiu dois formatos principais:

- ▶ Perguntas de Resposta Binária (Sim ou Não).
- ▶ Perguntas de Preenchimento Numérico.

Validação do formulário

O formulário quantitativo enviado aos participantes foi revisado pela equipe de Inteligência Setorial da APAS e, na sequência, submetido a um processo de validação de profissionais das áreas de Tecnologia e Inovação de diferentes instituições, desde supermercados do Estado de São Paulo até instituições acadêmicas.

Para garantir a clareza das perguntas, a consistência dos dados coletados e o sigilo das informações, as etapas da pesquisa incluíram:

Confidencialidade e privacidade

A pesquisa foi realizada garantindo a confidencialidade dos participantes. Os dados coletados foram tratados exclusivamente para fins estatísticos, sem qualquer identificação individual. Nos casos específicos em que a amostra de participantes era relativamente pequena e não garantia o completo anonimato das informações dos participantes, os dados foram ou reagrupados com outras regionais ou não publicados.

COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa ficou disponível aos associados entre os dias **11 de julho e 01 de setembro de 2025**, após o encerramento do período de coleta, os dados foram exportados para tratamento estatístico.

Técnicas de estatística descritiva foram utilizadas para apresentar as informações de maneira clara e acessível, facilitando a identificação de padrões e tendências, além de outros aspectos mencionados anteriormente.

Data da Pesquisa

11 de julho a 1 de setembro de 2025



Técnica de coleta de dados

- ▶ Pesquisa quantitativa e qualitativa por meio de questionário
- ▶ Eletrônico e entrevistas com amostra de participantes.



Abrangência geográfica

A pesquisa teve como objetivo alcançar abrangência nacional; no entanto, a maior parte das empresas participantes está localizada no Estado de São Paulo.



Público-alvo

Setor supermercadista brasileiro.



Universo

Supermercados associados à APAS.



Tamanho amostral

200 questionários válidos.

Procedimentos metodológicos - Entrevistas qualitativas

A pesquisa qualitativa realizada no Estudo adotou como parâmetro metodológico um roteiro de entrevista semiestruturada, dividido em quatro blocos, precedido por abertura com apresentação e consentimento (objetivos, confidencialidade, autorização de gravação no Microsoft Teams e duração estimada entre 30 e 45 minutos).

Os blocos foram:

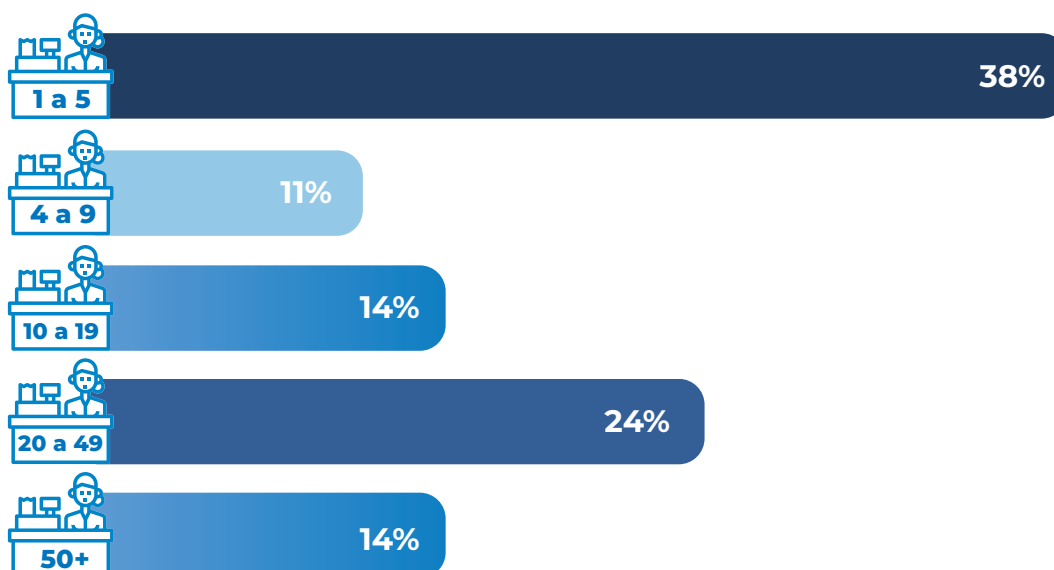
- (A) perfil do entrevistado e da empresa (cargo, tempo na função, porte, estrutura);
- (B) infraestrutura e práticas de TI (organização da área, sistemas em uso, mudanças recentes, planos de evolução);
- (C) uso e percepções sobre Inteligência Artificial (aplicações, processo de adoção, resultados, métricas, barreiras);
- (D) Expectativas, oportunidades e desafios (condições para ampliar o uso de tecnologias, capacitação e papel de entidades setoriais como a APAS). O desenho garantiu comparabilidade entre casos, mantendo flexibilidade para aprofundar pontos específicos.

A pesquisa qualitativa foi conduzida de maneira confidencial com uma amostra que representa pequenos, médios e grandes supermercados. O objetivo foi gerar insights complementares, compreender as particularidades por porte e identificar nuances que poderiam não emergir apenas pela pesquisa quantitativa. Essa etapa permitiu aprofundar o entendimento sobre fatores de adoção, barreiras à modernização e expectativas quanto às tendências de inovação no setor. As entrevistas foram realizadas virtualmente, com consentimento explícito, gravadas e transcritas no Microsoft Teams.

A análise de conteúdo foi realizada no MaxQDA, com codificação temática e triangulação com os achados quantitativos. **No total, 13 entrevistas foram analisadas**, com duração média de aproximadamente 30 minutos por sessão, volume suficiente para identificar padrões recorrentes (integração de sistemas, dados, automação) e diferenças por porte/região, assegurando coerência metodológica com o roteiro descrito.

Distribuição amostral por porte

Checkouts



Avaliação de nível de maturidade tecnologica nas empresas



AVALIAÇÃO DE NÍVEL DE MATURIDADE

Para avaliar a maturidade tecnológica das empresas, utilizamos um framework já consolidado e utilizado nas edições anteriores, que apresenta quatro competências essenciais: estratégia, gestão, entrega e operação.

Essa análise permite identificar o **nível de sofisticação dos processos tecnológicos**, assim como a capacidade da organização de gerar valor por meio da tecnologia.

Essas competências abrangem **16 processos indispensáveis** para a prestação de serviços de Tecnologia no setor supermercadista, sendo eles:

Estratégia: Planejamento de TI, Planejamento Orçamentário de TI, Terceirização, Arquitetura, Business Intelligence.

Gestão: Gestão de Serviços de TI, Gestão de Fornecedores de TI, Gestão Financeira de TI, Gestão de Desempenho de TI, Gestão de Pessoas, Gestão de Segurança da Informação.

Entrega: Captura da Demanda, Viabilidade Técnica, Desenvolvimento e Gestão de Projetos.

Operação: Service Desk, Sustentação de Infraestrutura.



MATRIZ DE MATURIDADE

FOCO NA OPERAÇÃO		FOCO NA ENTREGA	FOCO NA INOVAÇÃO	
INICIAL	CONTROLADO	GERENCIADO	OTIMIZADO	AVANÇADO
Não há um planejamento e processos definidos.	O processo é realizado de modo intuitivo, isto é, depende mais das pessoas do que de um método.	O processo é repetitivo e segue um padrão. É documentado e comunicado para a organização.	O processo é uma boa prática, é monitorado e constantemente avaliado.	O processo incorpora as inovações e melhores práticas de mercado e apresenta foco para a excelência em TI.
O processo é desorganizado, pontual e sem planejamento.	O processo é realizado de modo intuitivo, isto é, depende mais das pessoas do que de um método estabelecido e formal.	O processo é repetitivo e segue um padrão, apresentando documentação e comunicação na sua organização.	O processo é uma boa prática, é monitorado e constantemente avaliado, com melhorias contínuas suportadas por algumas ferramentas, ainda que de forma fragmentada.	O processo incorpora as melhores práticas de mercado e apresenta um grande foco para a busca da excelência e o aprimoramento da qualidade e eficácia das entregas finais.
Há pouco reconhecimento do valor acrescentado por TI. O relacionamento com o cliente interno é focado em custo.	TI ainda é considerada prestadora de serviços "commodities" – soluções do dia a dia.	TI é considerada como uma boa prestadora de serviços e possui uma boa relação custo/benefício.	A área de TI é bem avaliada e considerada por seus clientes graças à eficaz gestão dos seus custos.	A área de TI é considerada como excelente pelos serviços prestados e por benefícios gerados para o negócio.
O papel da organização de TI não é claro e não é entendido pela empresa. Muitas vezes, é visto como o dono de todas as coisas técnicas e separado da atuação principal das empresas.	Algumas partes do papel de TI são claras e compreendidas por algumas áreas do negócio.	O papel da área de TI está definido e comunicado para toda a empresa. Algumas partes do negócio, contudo, não aceitam a área de TI como sendo o principal fornecedor/apoiador de Tecnologia, mas um consumidor de custo e uma despesa que tem de ser cuidadosamente gerenciada. As áreas de negócio frequentemente procuram soluções de Tecnologia sem consultar a área de TI, que pode ser vista como um entrave ao negócio.	O papel da área de TI é bem definido, comunicado e vendido para todas as partes do negócio. O papel é aceito pela empresa como sendo o correto prestador chave de serviços de Tecnologia. A área de TI é vista como fornecedora de soluções de valor e de custo-benefício que também pode fornecer apoio e subsídios para a estratégia de negócio global e planos operacionais. São realizadas pesquisas com clientes regularmente.	A área de TI é vista por todos os setores do negócio como estratégica e como responsável pela prestação de serviços de Tecnologia e infraestrutura necessárias, seja diretamente ou por terceiros. O papel é claramente definido, entendido e aceito pela Organização. Há possui destaque e é coerente com a estrutura e o estilo de gestão da empresa. O papel e as responsabilidades de TI são revisadas e estão sujeitas a procedimentos internos de Quality Assurance.
Não há um planejamento e processos definidos.	Há sistemas funcionais, porém operam isoladamente.	Os sistemas passam a ser integrados e atendem às demandas mais imediatistas da empresa.	Não há um planejamento e processos definidos.	A tecnologia ocupa um papel importante na estratégia do supermercado e passa a direcionar as ações operacionais, comerciais e mercadológicas.

Prioridades tecnologicas e investimentos em TI.



PRIORIDADES TECNOLÓGICAS

De acordo com os dados da pesquisa deste ano, comparados ao ranking de 2023, observam-se algumas alterações no quadro geral (ver tabela a seguir). No entanto, no que se refere às principais pautas de investimentos prioritários em TI para 2025/2026, destacam-se os seguintes pontos:

 Implementação ou atualização de aplicações de CRM (como programas de fidelização e de engajamento de clientes em redes sociais), apontada por 58% das empresas.

 Melhoria da segurança de dados (incluindo softwares antivírus, firewall, detecção de intrusão, entre outros), indicada por 52%.

 Implantação, atualização ou modernização de softwares de PDV, mencionada por 47%.

 Implantação, atualização ou modernização de softwares de ERP, citada por 44%.

 Implementação, atualização ou modernização da infraestrutura local (servidores, desktops, notebooks e outros ativos), também em posição relevante no ranking.

O gráfico a seguir ilustra de forma clara a ordenação dessas prioridades, evidenciando o percentual de cada uma das opções ou atividades levantadas na pesquisa de TI:

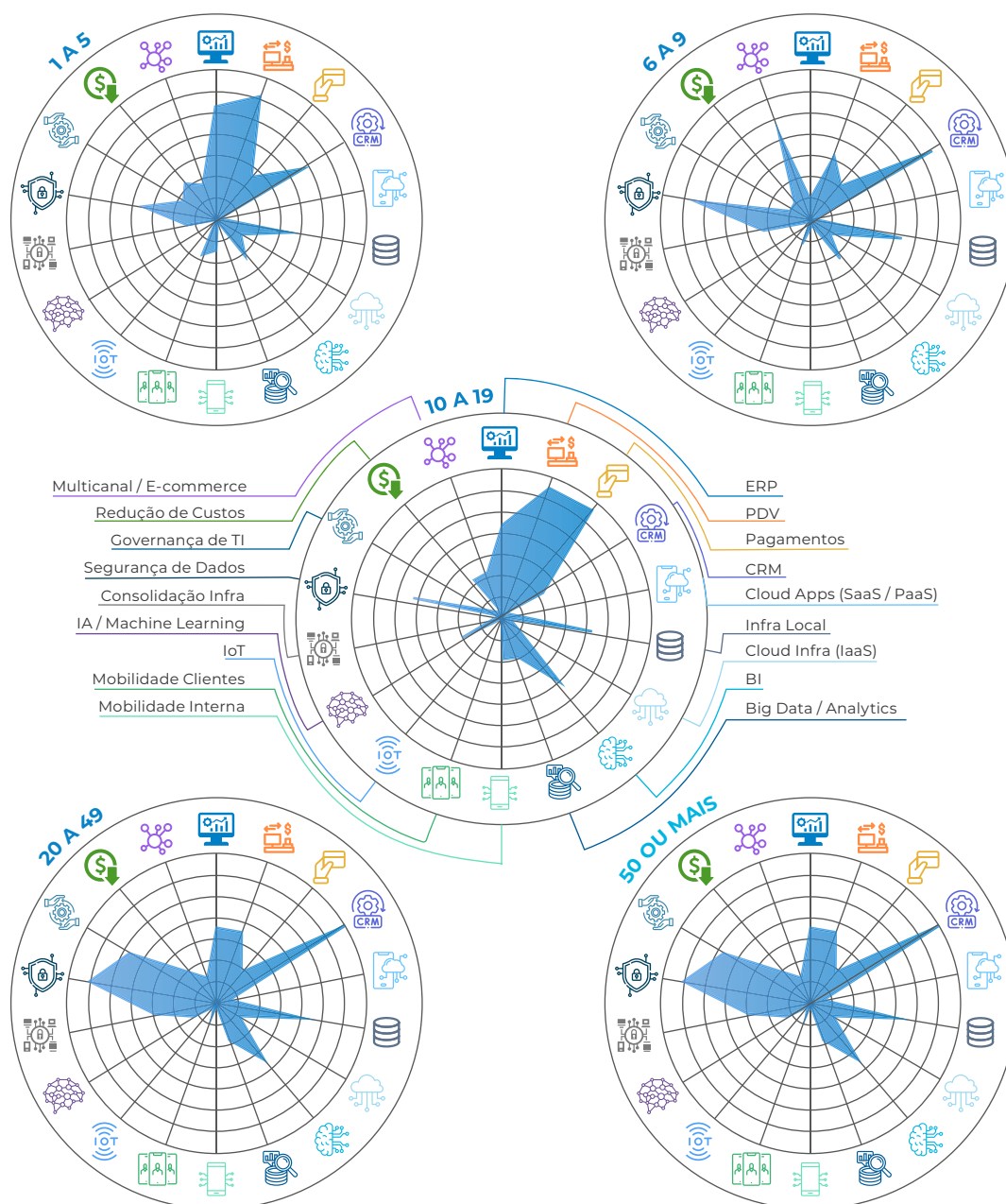
PAUTA DE INVESTIMENTOS PRIORITÁRIOS NA ÁREA DE TI

RANKING COMPARATIVO 2023 X 2025	Rank 23	Rank 25	2025
Implementação ou atualização de aplicações de CRM (fidelização, engajamentos de cliente etc).	1	1 (0)	58%
Melhorar a segurança de dados: software antivírus, firewall, detecção de intrusão, entre outros	4	2 (+2)	52%
Implantação, atualização ou modernização de software de PDV	5	3 (+2)	47%
Melhoria no processo de governança de TI	7	3 (+4)	47%
Implantação, atualização ou modernização de software de ERP	2	4 (-2)	44%
Implantação, atualização ou modernização de meios de pagamentos	6	5 (+1)	27%
Implementação, atualização ou modernização de infraestrutura (Servidores, computadores e outros)	8	5 (+3)	27%
Reduzir os custos com TI	9	5 (+4)	27%
Consolidação de servidores / infraestrutura, com ou sem virtualização	11	6 (+5)	24%
Implementação de soluções multicanal, vendas on line, mobile, delivery	3	7 (-4)	23%
Implementação de projetos relacionados a inteligência artificial	10	8 (+2)	18%
Implementação de soluções de mobilidade para clientes da empresa	13	8 (+5)	18%
Implementação de soluções de mobilidade para colaboradores da empresa	17	9(+8)	13%
Implementação de projetos relacionados com Internet das Coisas (IoT)	19	9 (+10)	13%
Implementação ou atualização de ferramentas de Big Data / Analytics	12	10 (+2)	11%

RANKING COMPARATIVO 2023 X 2025	Rank 23	Rank 25	2025
Implementação de aplicações no modelo de Cloud pública (SaaS ou PaaS)	14	10 (-4)	11%
Implementação de infraestrutura no modelo de Cloud pública (IaaS), privada, híbrida ou Data Center	14	10 (-4)	11%
Implementação de projetos relacionados com computação cognitiva / machine learn	18	11 (-7)	8%
Implementação ou atualização de ferramentas de análise do negócio (BI)	16	12 (-4)	2%

As prioridades de investimento em TI variam de acordo com a estrutura organizacional, o grau de maturidade tecnológica, o porte e a visão estratégica de cada supermercado, refletindo necessidades específicas de cada perfil de negócio. O gráfico a seguir apresenta, em termos percentuais, as prioridades definidas pelas empresas da amostra.

Pauta de investimentos prioritários da área de TI para 2025 e 2026



É importante destacar que a implementação ou atualização de aplicações de CRM (como programas de fidelização e engajamento de clientes em redes sociais) permanece como uma das pautas de maior relevância. Esse tipo de investimento aparece de forma consistente tanto entre pequenos supermercados, que buscam ferramentas para ampliar a proximidade e retenção de clientes, quanto entre as grandes redes, que utilizam o CRM como base para estratégias de personalização, análise preditiva de consumo e integração multicanal.

Esse resultado sugere que, independentemente do porte, o foco na gestão e no relacionamento com o cliente tornou-se um diferencial competitivo central para o setor. Enquanto as grandes redes tendem a sofisticar o uso do CRM com soluções analíticas e integrações avançadas, os pequenos e médios supermercados enxergam nele uma porta de entrada para modernização digital e ganho de competitividade frente a players maiores.

A pesquisa qualitativa apontou resultado semelhante, com movimentos de Integração e padronização de plataformas (ERP/CRM/e-commerce/app). As empresas entrevistadas falam em “usar a mesma tecnologia de ERP, de CRM, de site [e] de app” e reduzir heterogeneidade herdada de aquisições (grande rede com operação nacional).

Ainda na pesquisa qualitativa, identificamos, além da centralidade do CRM/ERP, outros quatro temas transversais, que figuram como prioridades tecnológicas que convergem, principalmente, entre redes grandes e médias.

1.

Omnicanalidade e gestão multicanal do relacionamento/SAC

A pesquisa de campo indica foco em “gestão multicanal, unificando experiência do cliente e SAC nos canais digitais” - Grande grupo em expansão.

2.

Logística e última-milha como alavancas de eficiência

É possível observar nas entrevistas que otimizar “logística” e “entrega” é prioridade para melhorar nível de serviço e custo.

“Outro ponto importante seriam ferramentas que a gente pudesse trabalhar na otimização da nossa logística, por exemplo. É uma dor que em todas as reuniões a gente tem. Então como é que a gente vai desenvolver um processo para controlar melhor essa logística?” - Grande grupo em expansão.

3.

Infraestrutura em nuvem e resiliência operacional de loja

“Em 2017 migramos para nuvem” (Grande grupo da capital), com ganhos de disponibilidade; já para uma empresa da região de Campinas, com planos de abrir novos pontos, há ênfase em redundância de rede e dependência do CRM em nuvem para ofertas na ponta.

4.

Controle de estoque e dados para decisão (BI) com automação de pedidos

Necessidade de acurácia de estoque e automação (“um robô que fizesse os pedidos e enviasse para os fornecedores”). Grupo presente na regional de Bauru.

Automação Estratégica

Conectando Dados
e Eficiência



AUTOMAÇÃO NOS PROCESSOS

Ao analisar o nível de satisfação e maturidade dos processos automatizados, observa-se que, em uma **escala de 0 a 10**, a maior média foi registrada nas atividades relacionadas ao Comercial/Compras (cotações, histórico e métricas de compras), que **alcançaram 6,97**.

De forma geral, a variação das notas médias para os processos automatizados ficou entre **6,04 e 6,97**, indicando que, embora já exista um avanço na digitalização, ainda há espaço significativo para evolução na maturidade tecnológica.

As atividades avaliadas foram:

- A. Sincronização da cadeia de suprimentos: pedidos de compras e retorno de pedidos automatizados.
- B. Gestão de estoque e armazenamento: recebimento, inventário, distribuição e ruptura.
- C. Controle da transformação e fabricação: produção de padaria, fracionados, açougue, precificação, reposição e FLV.
- D. Comercial/Compras: cotações, histórico de compras e métricas de compras.
- E. Campanhas: gestão de verbas de trade, gestão de categorias e promoções.
- F. Experiência do cliente: gestão de relacionamento (CRM), programas de fidelização e SAC.
- G. Compartilhamento de informações de *sell out*: vendas compartilhadas com fornecedores.
- H. Integração financeira: automação de operações bancárias, adquirência e outras rotinas financeiras.
- I. Gestão de recursos humanos: programas de competência, metas, folha de pagamento, controle de ponto, entre outros.

Pauta de investimentos prioritários da área de TI para 2025 e 2026

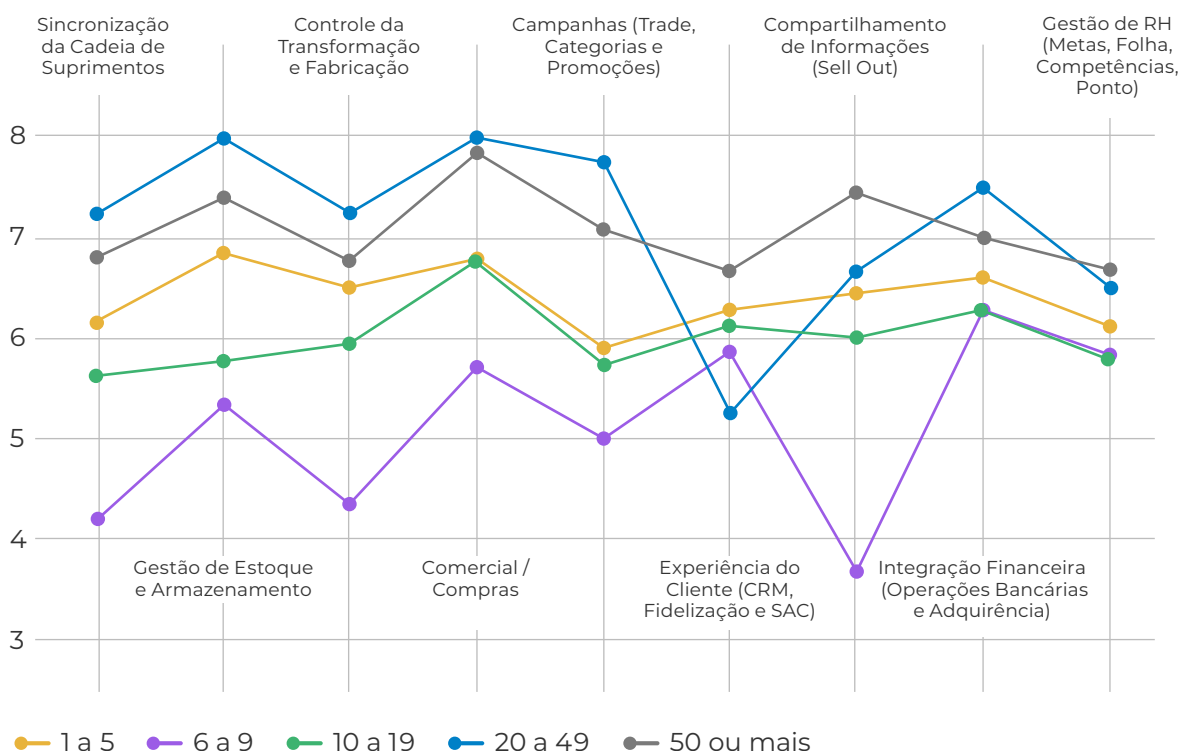
Área	Nível de automação
Sincronização da Cadeia de Suprimentos	6.04 
Gestão de Estoque e Armazenamento	6.60 
Controle da Transformação e Fabricação	6.22 
Comercial / Compras	6.97 
Campanhas (Trade e Promoções)	6.11 
Experiência do Cliente (CRM, Fidelização, SAC)	6.19 
Compartilhamento com Fornecedores	6.21 
Integração Bancária/Financeira	6.61 
Gestão de Recursos Humanos	6.13 

O desempenho relativamente mais alto do processo de Comercial/Compras sugere que esta área já possui maior nível de digitalização e uso de métricas para apoio na tomada de decisão, refletindo a importância estratégica do controle de custos e da negociação eficiente com fornecedores, sobretudo quando cresce a base de fornecedores e o mix de categorias.

Considerando que o setor supermercadista é composto por empresas de pequeno, médio e grande porte, a segmentação por porte permite observar as diferenças na avaliação média das opções analisadas, desde A: Sincronização da Cadeia de Suprimentos (pedidos de compras e retorno automatizados) até I: Gestão de Recursos Humanos (programas de competência, metas, folha, RH, ponto, entre outros).

Mais uma vez, o destaque fica para o processo D: Comercial/Compras (cotações, histórico de compras e métricas de compras), que apresentou desempenho superior entre os supermercados de 10 a 19 checkouts (média 8,0) e nas redes de 50 checkouts ou mais (média 7,85).

O gráfico a seguir ilustra de forma clara essas variações, mostrando a média de avaliação por porte de supermercado.



O resultado sugere que, quanto maior o porte da operação, maior a dependência de processos estruturados de compras e negociação para garantir competitividade. Nos supermercados médios e grandes, a área de compras ganha importância estratégica, pois o volume de negociação com fornecedores e a gestão de múltiplas categorias exigem sistemas mais robustos de automação e controle, apoiados por indicadores e rotinas padronizadas.

Já nos pequenos supermercados, a menor complexidade operacional pode explicar médias inferiores, refletindo processos mais centralizados e com menor uso de ferramentas de automação. Isso indica que, para esse perfil, existe potencial de ganho de eficiência caso haja maior investimento em digitalização da área de compras, especialmente onde a operação é fortemente centralizada no proprietário ou em poucos gestores.

A pesquisa qualitativa aponta um avanço concreto de automação fim-a-fim, combinando frentes visíveis ao cliente e rotinas de backoffice. É possível observar nas entrevistas que os supermercados estão adotando self-checkout, RPA de pedidos e integrações por APIs para encurtar ciclos e reduzir erro manual. A pesquisa de campo indica que soluções inovadoras, como portaria automatizada por reconhecimento e apps de reposição em gôndola, estão saindo do piloto para rotina. Em paralelo, BI/IA e nuvem dão sustentação à orquestração desses fluxos e ampliam a rastreabilidade dos eventos operacionais.

Automação Operacional e sistemas ERP no setor supermercadista



1) Frente de loja e autoatendimento (redução de filas/custo de mão de obra)

Self-checkout aparece como prioridade para aliviar gargalos do checkout e lidar com restrições de pessoal, com metas explícitas de redução do tempo médio de atendimento.

2) Backoffice financeiro/fiscal (captura de XML, conciliação e cadastros)

Identificamos que ainda há espaço para automação de backoffice, com empresas explicitando a necessidade de automatizar rotinas relacionadas aos “cadastros de produtos, à captura de XML de NF-e, e a conciliação de fluxos contábeis/fiscais” reduzindo intervenção humana e diminuindo retrabalho e prazos de fechamento. Outras já trabalham com fluxos parcialmente terceirizado e padronizado, combinando especialista fiscal com ferramenta de auditoria tributária, cujo foco é reduzir inconsistências tributárias.

3) Portaria, recebimento e reposição com gatilhos automáticos

“É como uma mini operação logística dentro de um CD, voltada ao abastecimento de gôndola; a expedição ocorre pelo PDV. Automatizamos a portaria com uma ferramenta que gere a jornada do entregador, da chegada até a finalização do recebimento, incluindo contagem e validação das quantidades. Essa ferramenta integra o conferente/fiscal e a área fiscal, permitindo o lançamento da nota e os encaminhamentos com o comercial, tudo online.” - 6ª entrevista

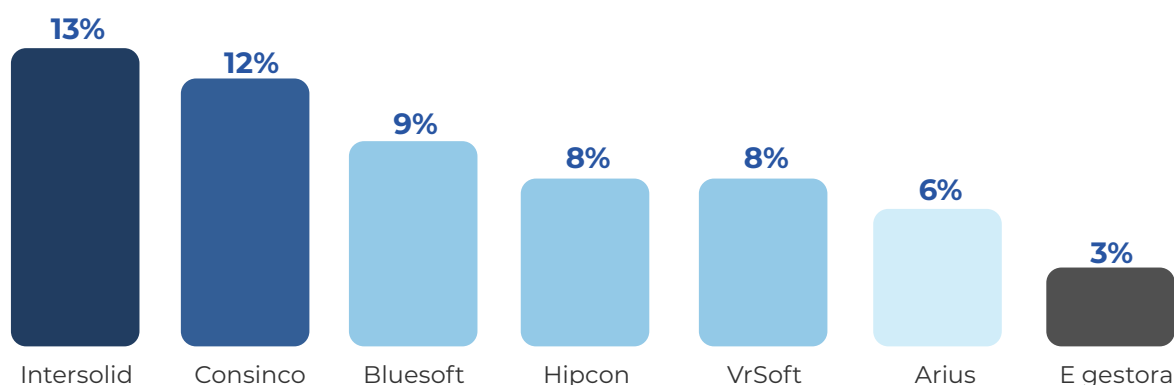
4) Geração automática de pedidos

Ainda relacionado à automação, a pesquisa de campo indica que a automação quanto aos pedidos aparece em três formatos: (I) prospectiva, desejo por “robôs” de compra integrados ao ERP, (II) casos maduros de transferências de pedidos automáticos CD-loja, implementado por parceiros e (III) terceirização “da gestão de pedidos de compras”, com critérios de exceção e auditoria incorporados.

ERP

O ranking de sistemas ERP nos supermercados passou por mudanças relevantes desde 2023. O Intersolid ganhou destaque, subindo seis posições e assumindo a liderança com 13% de participação, enquanto soluções tradicionais como SAP e ERP Flex, antes entre as sete mais citadas, perderam espaço e passaram a representar menos de 3% do total. Entre os respondentes desta edição, o movimento indica troca de protagonismo e rearranjo de soluções tecnológicas.

ERP utilizado nos supermercados (Ranking 2025)



Em média, os supermercados utilizam seus sistemas de ERP há 10 anos, sendo cerca de 9 anos em empresas menores e 11 anos em maiores. Esse horizonte de uso sugere base instalada estável e barreiras naturais à substituição (processo, dados e treinamento).

No quesito satisfação, houve melhora: a nota subiu de 7,3 em 2023 para 7,7 em 2025, em uma escala de 0 a 10, mostrando maior alinhamento entre as soluções ofertadas e as necessidades dos usuários. O avanço sinaliza evolução funcional, melhoria de suporte e ganhos de desempenho percebidos na operação.

A pesquisa qualitativa identificou o ERP como espinha dorsal da operação, conectando fiscal/contábil, compras, estoque e PDV. É possível observar nas entrevistas que, onde há múltiplos sistemas legados, padronizar e integrar o ERP com CRM/e-commerce/apps torna-se prioridade para reduzir fricções. Nota-se ainda que o cloud vem sendo usado para dar resiliência e escalabilidade ao ERP (e serviços adjacentes). Por fim, decisões sobre troca ou evolução modular do ERP aparecem ancoradas em custo, risco operacional e capacidade interna de execução/treinamento. Em muitos casos, a análise considera também o custo total de propriedade e a disponibilidade de parceiros de implementação.

Os entrevistados associam o ERP à elevada qualidade de padrão operacional (fiscal/contábil, compras, estoque), integração com canais e, cada vez mais, implantação em nuvem para disponibilidade e performance. A pesquisa de campo indica ganhos práticos quando o ERP já opera em cloud e quando outros componentes também sobem para a nuvem — não apenas o ERP, mas base de dados e serviços. Essa convergência reduz janelas de indisponibilidade e melhora a performance em picos sazonais.

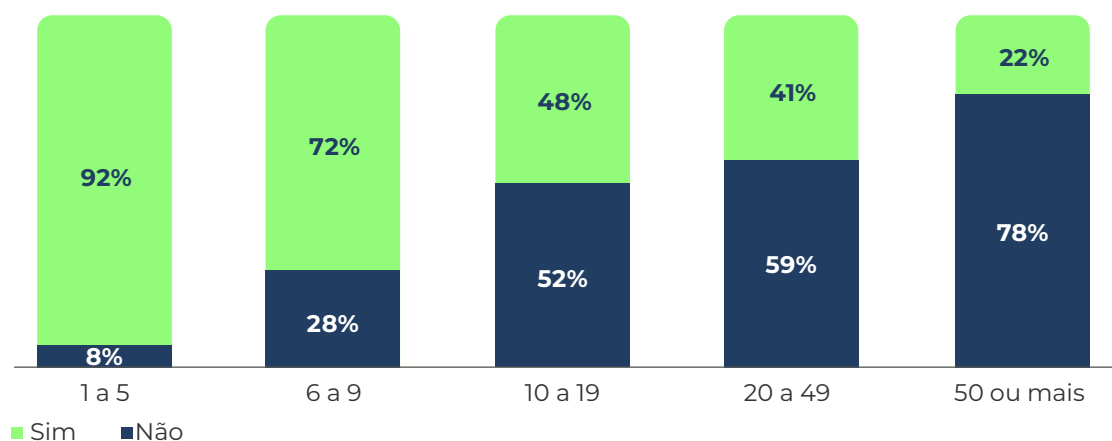
As principais dificuldades relatadas concentram-se em heterogeneidade e integração (legados por aquisição), troca rara e arriscada do ERP, e subutilização/complexidade modular (licenças e módulos que exigem projeto e consultoria). A pesquisa de campo indica que, mesmo em redes grandes, “usar a mesma tecnologia” segue um caminho ainda sendo percorrido. Em redes médias, surge o alerta para o “pacote de módulos” e a dependência de consultoria. E há relatos de que substituições de ERP são incomuns no dia a dia. Paralelamente, a governança de cadastros e a padronização de processos aparecem como pré-condições para capturar valor na integração.



SELF-CHECKOUT (19)

A adoção de self-checkouts segue uma tendência clara de associação com o porte do supermercado. Em pequenas lojas, com **1 a 5 checkouts, apenas 8% utilizam essa tecnologia**, mas o percentual cresce de forma consistente à medida que o porte aumenta, chegando a **78% em empresas** com mais de 50 checkouts. Esse dado mostra que a automação do ponto de venda ainda é limitada entre os pequenos, mas avança fortemente entre os maiores, onde o fluxo de clientes justifica o investimento. Em redes com maior volume e picos pronunciados, a automação tende a capturar ganho operacional de forma mais visível, enquanto nos formatos menores a relação custo-benefício permanece mais sensível ao contexto da loja.

A rede ou supermercado possui Self-checkout? (Divisão por porte - 2025)



A pesquisa qualitativa identificou o self-checkout como alavanca de desenho operacional, não apenas “mais caixas” – ele reorganiza fluxos, papéis e tempos na frente de loja. É possível observar nas entrevistas que sua adoção é sequenciada (pilotos, “primeira loja”) e condicionada pela robustez da solução e capacidade de suporte no lançamento. A pesquisa de campo indica benefícios na velocidade percebida e na praticidade de uso pelo cliente, enquanto expõe entraves ligados a segurança, orquestração de equipe e dependências de fornecedor/PDV. Em suma: trata-se de uma mudança de processo, sustentada por tecnologia. Boas práticas recorrentes incluem definir indicadores de estabilização (ex.: taxa de intervenção por transação, tempo médio de passagem e ocorrência por mil transações) e realização homologação conjunta com PDV antes da operacionalização.

Os benefícios relatados vão além de “reduzir filas”:

- (I) alinhamento com o formato de “loja rápida” (self-checkout como desenho de serviço coerente com a proposta de valor);
- (II) eficiência sensível à qualidade da solução (o ganho aparece quando o setup é “robusto” para o contexto da loja);
- (III) experiência aprendível/autoexplicativa após a curva inicial (intuitivo para o cliente, com suporte no início); e
- (IV) previsibilidade operacional (definir staffing e planejamento desde o primeiro dia evita ruído e acelera a estabilização). O padrão observado é: piloto bem acompanhado → simplicidade percebida → expansão. Quando combinado com meios de pagamento fluídos e sinalização clara de uso, o canal reforça a percepção de agilidade e reduz atritos de atendimento.

Os entraves reportados concentram-se em quatro frentes: (I) robustez da solução (evitar setups “frágeis” e calibrar o que é “suficiente” para loja rápida); (II) segurança como pré-condição quando se busca operar com menos pessoas; (III) modelo de suporte na implementação e operacionalização em ambientes de produção (alocação explícita de atendentes por posto para absorver dúvidas/atritos iniciais); e (IV) dependência do stack de PDV/fornecedor, que baliza o que é viável implantar. As falas indicam que redes tratam o tema como projeto de operação, não mero “*plug-and-play*”: primeiro piloto, depois expansão, com salvaguardas operacionais. Além disso, layout e posicionamento dos terminais, política de exceções (álcool, pesagem, verificação etária) e plano de contingência para quedas do PDV influenciam diretamente a performance do self-checkout no dia a dia.

Fornecedores de hardware no setor supermercadista.



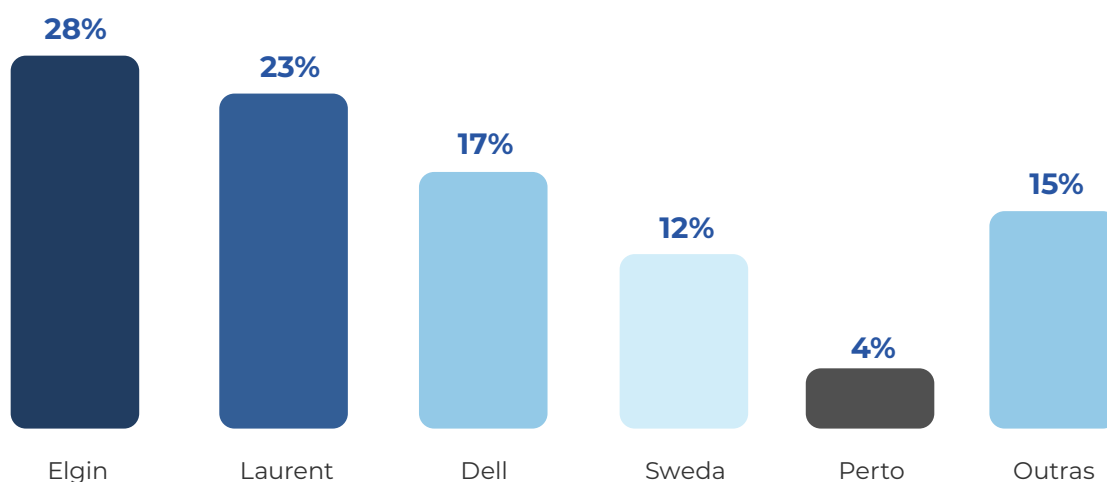
FORNECEDORES DE HARDWARE

No segmento de hardware para o setor supermercadista, a Elgin mantém a liderança, com 28% das indicações, reforçando sua posição consolidada como fornecedora de equipamentos. A leitura qualitativa sugere que a liderança se apoia em portfólio amplo (impressoras, leitores, balanças e terminais), capilaridade de assistência técnica e disponibilidade de peças, fatores que pesam no custo total de propriedade para operações distribuídas.

Apesar da liderança estável da Elgin, o percentual de “outros fornecedores” subiu de 13% em 2023 para 15% em 2025, indicando que novas empresas estão conquistando espaço. Entre os nomes citados destacam-se, principalmente, Epson e Diebold. Esse avanço decorre de projetos que demandam especificações distintas – por exemplo, impressoras térmicas de alta performance, terminais robustos para frente de caixa e componentes voltados para o self-checkout.

A ampliação do leque de fornecedores revela que o setor supermercadista está menos dependente de uma única marca e mais aberto a experimentar soluções que atendam demandas específicas de eficiência, integração tecnológica e suporte técnico. Na prática, as decisões têm considerado compatibilidade com PDV/ERP, SLA de atendimento (on-site e balcão), estoque local de peças, durabilidade/robustez e certificações fiscais, consolidando um mix híbrido: padronização nos itens críticos e diversificação em categorias de menor risco, geralmente precedida por pilotos antes da implementação em escala.

Principais fornecedores de hardware



Frente de Caixa / PDV

Evolução das soluções
de mercado e varejo



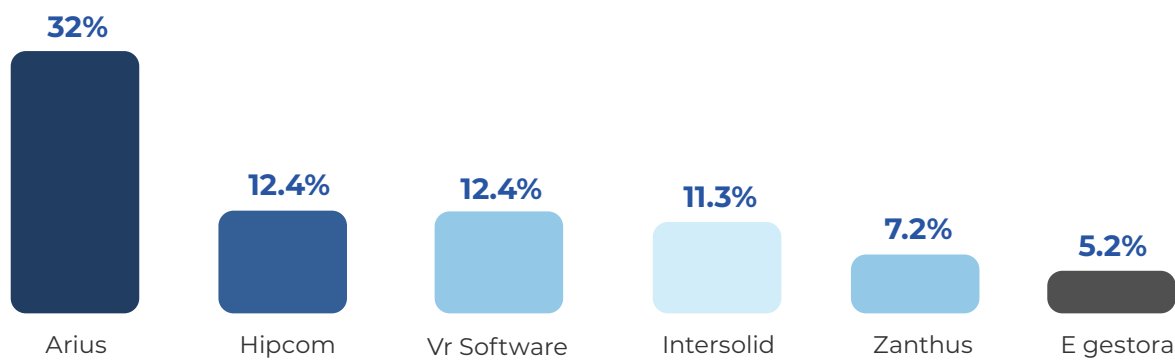
FRENTE DE CAIXA/PDV

Na área de frente de caixa/PDV (Ponto de Venda), o levantamento mostrou um fortalecimento da liderança da Arius, que ampliou sua participação de 23% em 2023 para 32% em 2025. O avanço reflete decisões que priorizam estabilidade, suporte e integração nativa com componentes críticos do varejo.

O estudo também destaca que outros fornecedores somam 20% das indicações, mas de forma pulverizada, sem que nenhuma marca isolada supere os 5%.

Outro ponto importante é a longevidade do uso das soluções de PDV: o tempo médio de utilização passou de 8,5 anos em 2023 para 9,6 anos em 2025. Ciclos de vida longos elevam o custo e o risco de substituição, o que favorece evolução incremental e módulos adicionais em vez de trocas completas.

Ranking - Solução de frente de caixa

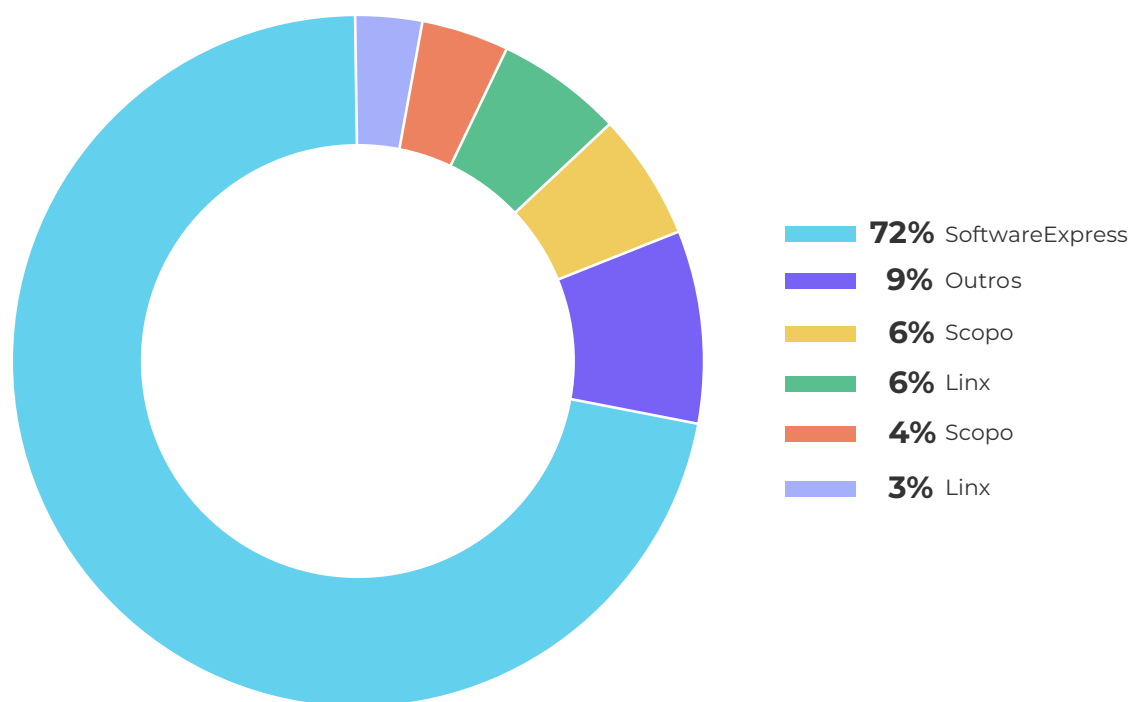


SOLUÇÃO TEF

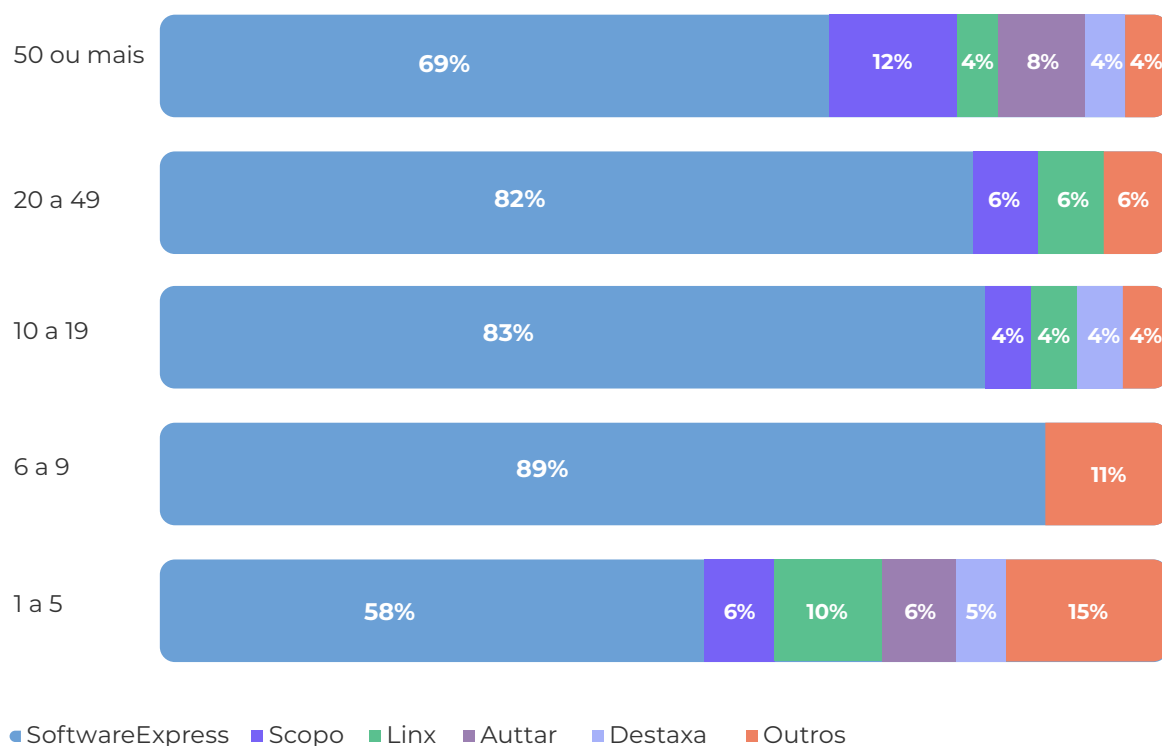
As soluções de TEF (Transferência Eletrônica de Fundos) são fundamentais para integrar pagamentos com cartão ao sistema de gestão dos supermercados. A análise da pesquisa revelou a forte consolidação da SoftwareExpress, que ampliou sua participação de 49% em 2023 para 72% em 2025, ocupando posição de liderança absoluta. O segundo colocado aparece com apenas 6% de participação, evidenciando um mercado altamente concentrado. Nesse processo, a SoftwareExpress absorveu boa parte do espaço que antes era ocupado por fornecedores menores, cuja participação caiu de 17% para 9%. Na prática, o TEF orquestra autorização, captura e conciliação, conectando PDV/ERP, adquirentes e meios de pagamento; por isso, decisões costumam considerar disponibilidade (SLA), suporte a múltiplos adquirentes, recursos de conciliação/chargeback e conformidades (ex.: PCI, homologações de pinpads).

Ao analisar por porte de supermercado, a liderança da SoftwareExpress é consistente em todos os perfis, com destaque para os estabelecimentos de 6 a 9 checkouts, onde chega a 89% de participação. Mesmo entre os grandes, com mais de 50 checkouts, a presença segue relevante (69%). Esses resultados mostram que a tendência é de forte centralização em um único fornecedor, algo que traz ganhos de integração, mas também abre debates sobre dependência tecnológica e competitividade. Entre os ganhos esperados, destacam-se simplificação de integrações e padronização operacional; entre os riscos, apontam-se lock-in, menor poder de barganha e ritmo de inovação dependente do roadmap do provedor. Como mitigação, é comum prever rotas de contingência (ex.: segunda adquirente), APIs padronizadas para troca futura e cláusulas contratuais de níveis de serviço e suporte.

Principais operadores de TEF (por porte)



Principais operadores de TEF



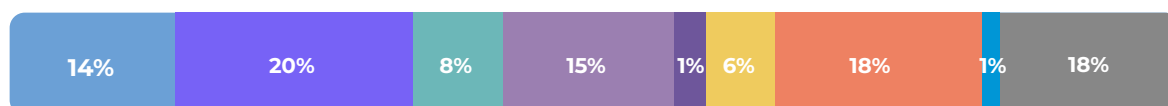
FORNECEDORES DE AUTOMAÇÃO

No que se refere a automação, nenhum dos fornecedores ultrapassa 21% de participação, independentemente do porte da loja. Isso revela um cenário mais equilibrado, em que diferentes fornecedores conseguem se posicionar de forma consistente, oferecendo soluções diversificadas para automação de processos.

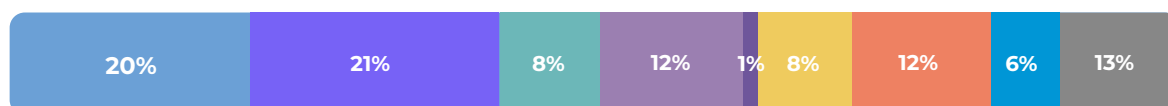
Essa pulverização indica que o setor supermercadista conta com múltiplas opções de fornecedores, o que permite que os supermercados testem e adotem soluções que melhor atendam suas necessidades específicas.

Fornecedores de equipamentos de automação (por porte)

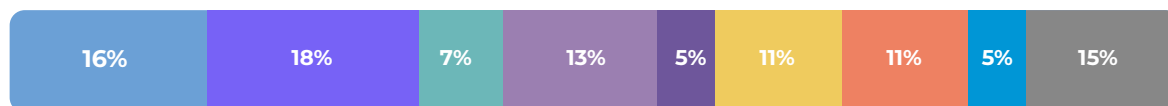
50 ou mais



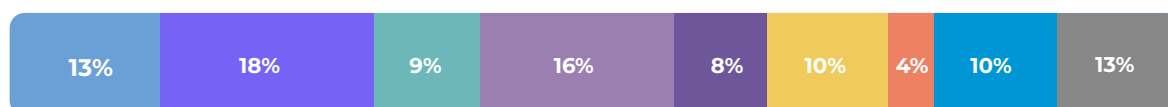
20 a 49



10 a 19



6 a 9



1 a 5



■ Elgin ■ Toledo ■ Bematech ■ Dell ■ Argox ■ Sweda ■ Zebra ■ HP ■ Outros

CRM

Soluções de gestão de relacionamento com o cliente no varejo



CRM

A pesquisa identificou que 56% dos supermercados já utilizam algum sistema de CRM (Customer Relationship Management), um crescimento em relação a 2023 (48%). A adoção é mais intensa entre supermercados de maior porte, refletindo a necessidade de gestão detalhada da jornada do cliente e de estratégias de fidelização em mercados competitivos. Já entre os menores, a adoção ainda é limitada, possivelmente pela falta de recursos ou pela prioridade em soluções mais operacionais. Na qualitativa, o ritmo de adoção entre pequenos e médios aparece condicionado por integrações com ERP/PDV, custo total e capacidade do time absorver rotinas de dados e campanhas.

No ranking de fornecedores, o Mercafacil lidera com 32% de participação, seguido pela CresceVendas com 18%. Juntas, essas duas fornecedoras são responsáveis por 50% de participação como fornecedoras de CRM para o setor supermercadista. A preferência se concentra em soluções com integrações já testadas no varejo alimentar e suporte operacional para implantação e rotinas de segmentação.

Em média, os supermercados utilizam essas soluções há 4 anos, e o nível de satisfação foi de 7,3 em uma escala de 0 a 10. Esses números mostram que o setor reconhece cada vez mais o valor estratégico do relacionamento com o cliente, mas ainda existe espaço para maior maturidade, especialmente entre as empresas menores. Os ganhos relatados aumentam quando o CRM opera sobre cadastros governados e eventos transacionais consistentes; sem essa base, o uso tende a se limitar a disparos táticos, com menor impacto em recorrência e ticket.

O CRM aparece na pesquisa de campo como peça de coordenação do relacionamento e das ofertas quando integrado ao restante do stack. Em rede nacional, a prioridade é padronizar sistemas: “usar a mesma tecnologia de ERP, de CRM, de site, de app [...] é de sistema mesmo” – 8ª entrevista. No nível de execução comercial, surge a lógica de segmentação e acionamento (“quem é o cliente que não compra faz 30 dias?”), vinculando CRM a alvos e campanhas recorrentes – 9ª entrevista. Em paralelo, práticas de mensageria integrada (ex.: CRM + Whatsapp) são usadas para públicos específicos, com reativação de inativos e comunicação de ofertas.

Há operações ainda sem CRM; a adoção está planejada e com horizonte temporal explícito: “cronograma para o CRM, [...] o máximo o ano que vem” – 3ª entrevista. Entre prestadores que atendem redes do interior, o tema é descrito como complexo e sem “solução única” aplicável a todos casos: “é o CRM, mas não tem [...] uma única [solução pronta]” – 10ª entrevista. Nota: A opinião do prestador de serviço dizia respeito à disponibilidade de uma ferramenta de CRM na qual a Inteligência Artificial fosse um elemento central. Entre os pré-requisitos citados para viabilizar a adoção aparecem limpeza de cadastros, definição de segmentos e regras de contato, além da preparação do time para operar métricas simples (retenção, reativação, frequência de compra).

As dificuldades se concentram em integração e orquestração com parceiros: “integrar [...] ainda são coisas muito distintas” – 8ª entrevista; “como é que é aquele negócio lá de CRM? [...] retaguarda é desse parceiro. PDV é desse parceiro” – 9ª entrevista. Na prática, o sucesso do CRM depende de alinhamento entre ERP/PDV/site/app, cadastros e dados transacionais, antes de discutir campanhas e personalização. Também surgem pontos de governança (consentimento, opt-in, qualidade do dado) que, quando negligenciados, reduzem a efetividade das ações e elevam o esforço operacional.

Quanto à integração com canais e atendimento, aparecem usos combinando CRM + mensageria e foco em públicos: “canal de CRM [...] diferentes públicos” – 5ª entrevista. Em operações de médio porte, há a ambição de centralizar as tratativas em um único ponto de contato (“o cliente tem acesso ao mesmo ponto [...] para fazer todas as tratativas” – 1ª entrevista. A centralização de contato e histórico é vista como etapa intermediária para, no futuro, avançar em personalização e regras automáticas mais sofisticadas.

Utilização de solução CRM (part.%(por porte)

50 ou mais



20 a 49



10 a 19



6 a 9

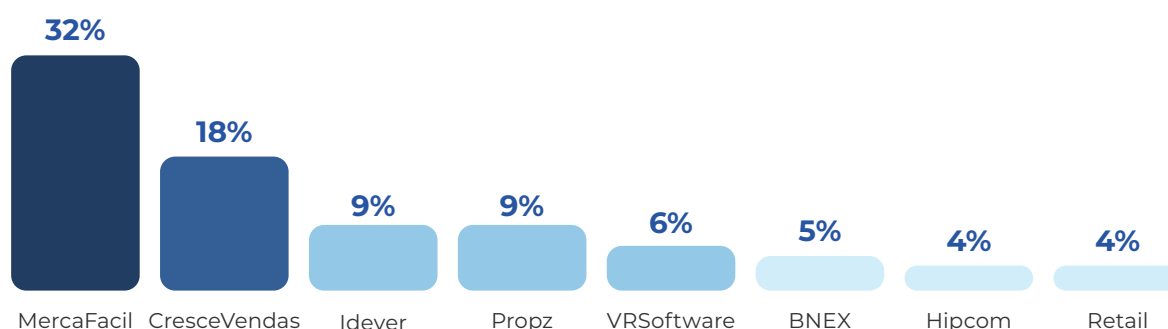


1 a 5



■ Sim ■ Não

Ranking - Solução CRM por fornecedor

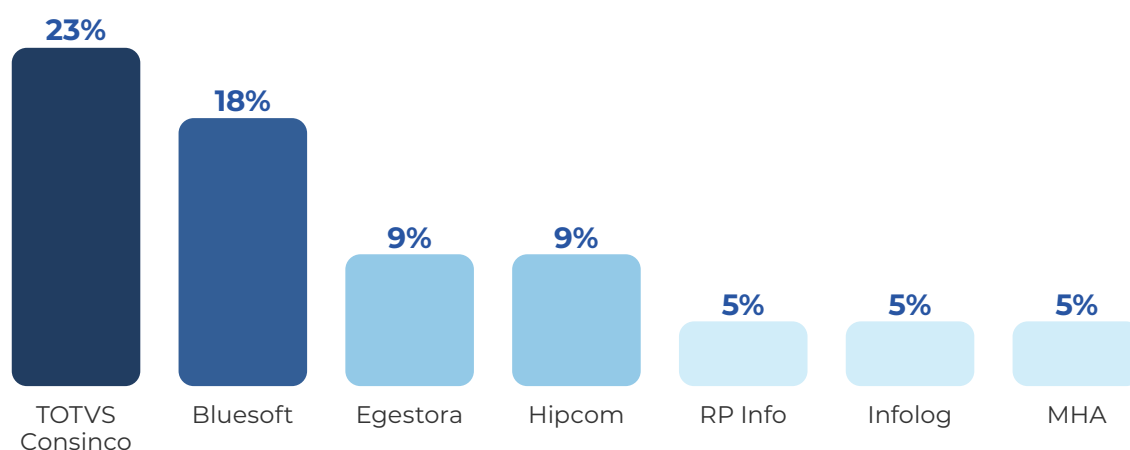


WMS

O uso de WMS (Warehouse Management System), solução voltada à gestão de estoque e logística, ainda é restrito, mas tem avançado. Em 2025, 17% dos supermercados utilizam a tecnologia, contra 13% em 2023. Apenas 10% dos pequenos supermercados (1 a 5 checkouts) utilizam WMS, enquanto entre os grandes (50 ou mais checkouts) o índice chega a 56%, refletindo a complexidade operacional dessas empresas. A diferença por porte acompanha a presença e a maturidade do Centro de Distribuição (CD), o mix de categorias e o volume de movimentações, que elevam o retorno esperado de um WMS.

Entre os fornecedores, a liderança é da TOTVS – Consinco (23%), seguida pela Bluesoft (18%). O tempo médio de utilização é de 9 anos, com satisfação avaliada em 7,3 pontos. A longevidade indica base instalada estável e trocas pouco frequentes; quando ocorrem, costumam estar ligadas a mudanças estruturais (implantação/expansão de CD ou replataforming de ERP) e à busca por integrações mais robustas.

Utilização de solução de gerenciamento de Armazém/ Estoque (WMS) - por porte



O WMS aparece nas entrevistas como um capacitador ligado à existência/maturidade do CD. Nas operações em que o CD ainda não está plenamente estruturado, o WMS surge como plano (não como prática consolidada). Quando o CD evolui, o WMS entra na pauta para dar previsibilidade a recebimento, armazenagem e abastecimento. Em síntese, a prioridade do WMS acompanha o estágio logístico de cada rede. Nesses casos, ganham relevância rotinas como endereçamento lógico, inventário rotativo, janelas de recebimento e SLAs CD-loja, que sustentam reposição mais estável das lojas.

No critério de escolha/troca tecnológica, o que pesa é a robustez do módulo WMS e sua aderência ao processo real: onde o WMS “não está redondo”, tende a provocar movimento de migração para outro fornecedor/suite. Em paralelo, há gestores que admitiram avaliar mudanças. Também entram na avaliação a capacidade de integrar RF/coletor, picking por onda, gestão de docas e etiquetagem, além da qualidade do suporte do fornecedor e da curva de implantação/treinamento.

Quanto a benefícios e motivadores, o fio condutor é governança de estoque: reduzir ruptura, elevar confiabilidade e dar base a rotinas de abastecimento. O discurso recorre ao “controle de estoque e compra” como prioridade tática, coerente com o papel do WMS quando o CD existe (ou passa a existir). Quando bem implementado, o sistema melhora indicadores de acurácia, giro e produtividade de separação, encurtando o lead time CD-loja e alimentando o BI com dados mais confiáveis para decisão.

E-commerce no Varejo

A transformação digital e o avanço das vendas online no setor

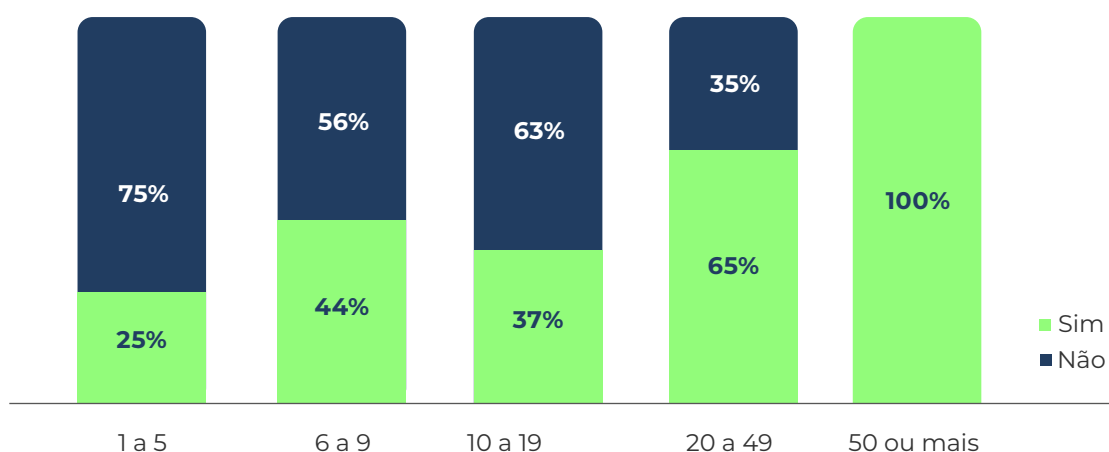


E-COMMERCE

O setor supermercadista registrou avanços importantes no comércio online. Em 2025, 48% das empresas operam no e-commerce, contra 32% em 2023. Contudo, a penetração é desigual, apenas 25% dos supermercados pequenos (1 a 5 checkouts) atuam online, enquanto a participação é total (100%) entre os maiores, com mais de 50 checkouts. Esse movimento reforça a ideia de que o digital ainda é uma barreira para os menores, mas já se tornou indispensável para os grandes. Nos formatos de maior escala, o canal tende a ser tratado como extensão do sortimento e da conveniência, com atenção ao picking, substituições e políticas de preço entre canais.

Entre as plataformas, a Vipcommerce lidera com 24,6% das indicações, seguida pela SiteMercado (15,9%), recentemente adquirida pelo iFood. O tempo médio de uso dessas soluções é de 3,5 anos, com satisfação de 7,0 pontos. A escolha pela plataforma costuma ponderar integrações nativas com ERP/PDV, estabilidade do checkout e suporte a meios de pagamento e antifraude, além de prazos e custo de implantação.

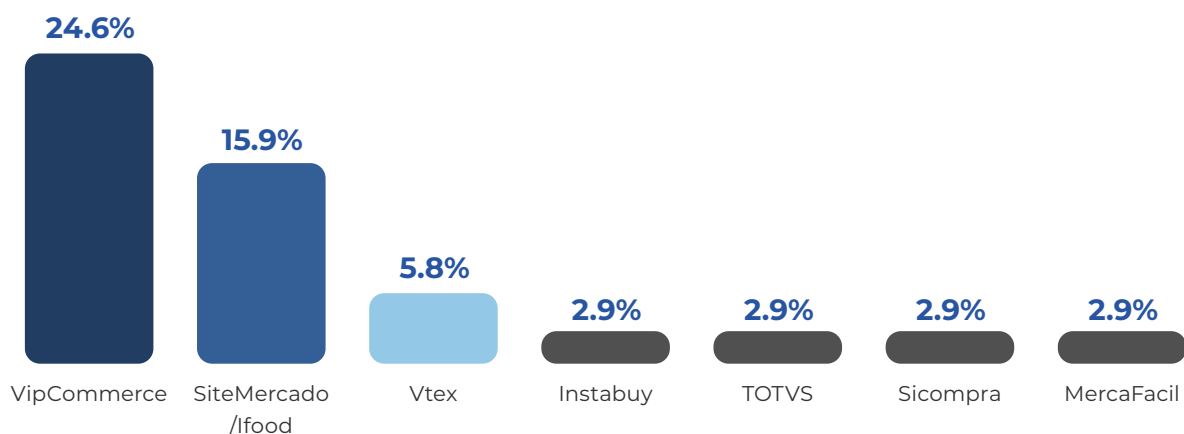
Seu supermercado possui vendas com e-commerce?



O e-commerce aparece nas entrevistas como canal estratégico que exige execução operacional consistente mais do que “novidade tecnológica”. O foco recai em padronizar o stack (ERP, CRM, site e app) para reduzir atritos entre canais e manter a mesma régua de serviço. Em redes mais maduras, o tema é tratado como parte do sistema, não como projeto isolado. Também se destacam governança de cadastros (preço, embalagem e unidade de venda), sincronismo de estoque e regras de substituição, para evitar divergências loja física e digital.

A maturidade varia: há operações que suspenderam o e-commerce por ora e outras que já rodavam em nível avançado. O traço comum é reconhecer que o canal consome energia de gestão (processo, gente, integração) e que, para o cliente, o que importa é a entrega combinada, não o “como” técnico. Decisões de avançar, pausar ou retomar tendem a considerar custo do canal, demanda local, capacidade logística e disponibilidade de equipe para manter SLA.

Principais soluções para E-commerce



Os entraves relatados orbitam três pontos: (i) orquestração do stack (garantir que site/app “falem” com ERP/CRM sem discrepâncias); (ii) custo organizacional do canal (priorização, pessoas, rotinas) – o que explica decisões de adiar ou pausar; (iii) operação de última milha e SLA (promessa de prazo e precisão de pedido). Em resumo, o valor do e-commerce, para quem opera, depende menos de lançar funcionalidades e mais de sustentar o padrão de serviço na prática. Na operação diária, pesam picking/conferência, gestão de ruptura e substituições, reconciliação de incidentes/reembolsos e comunicação ativa sobre status do pedido.

Quanto à integração com outros canais, aparece o uso de mensageria e CRM para endereçar públicos e comunicação – sobretudo em redes que articulam canais de contato com segmentação. Esse movimento sustenta o e-commerce como parte do ecossistema, ainda que nem toda fala trate de venda online direta.

Business Intelligence

no setor supermercadista

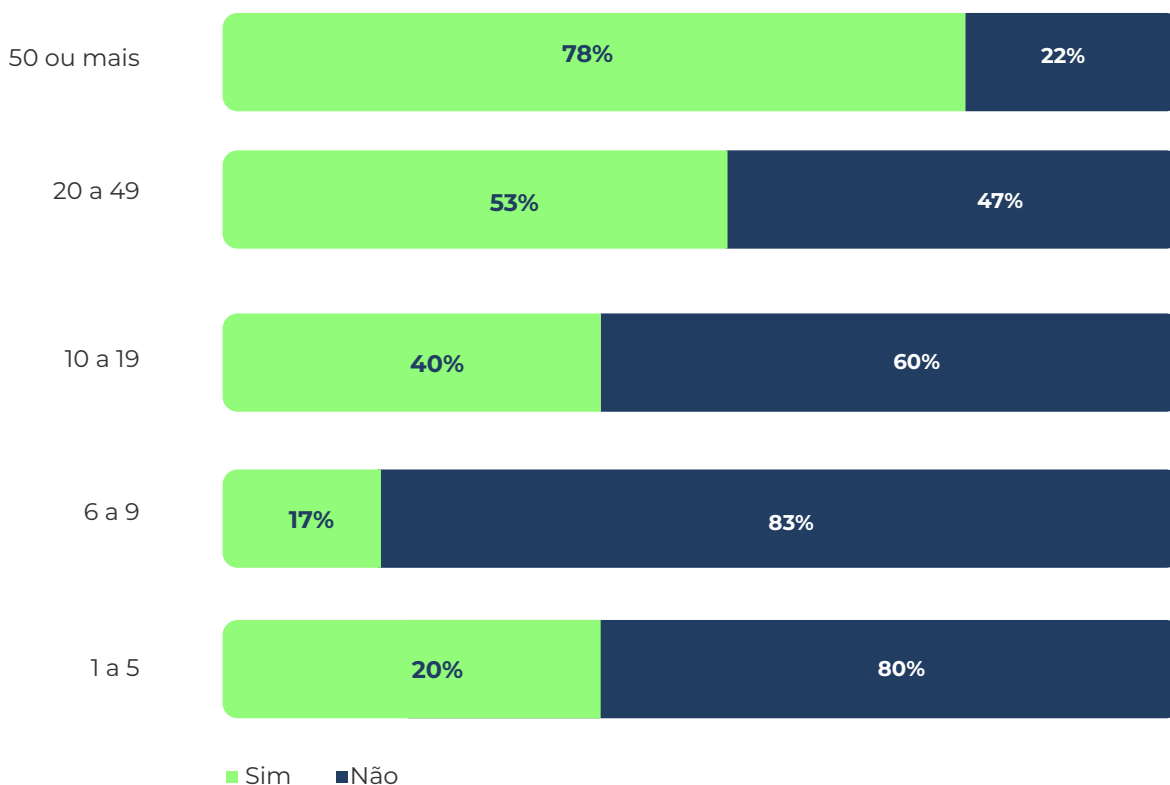


BUSINESS INTELLIGENCE

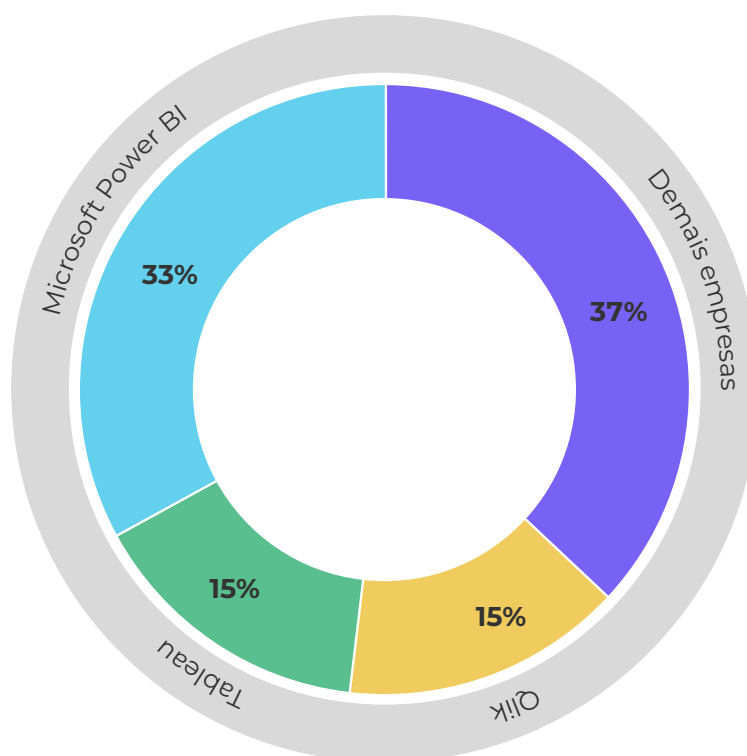
O uso de ferramentas de Business Intelligence (BI) vem crescendo e ganhando importância estratégica. Em 2025, 38% das empresas afirmaram utilizar plataformas de análise de dados, contra 30% em 2023. A adoção varia conforme o porte, enquanto os menores ainda usam pouco, entre os grandes supermercados (acima de 50 checkouts) a utilização chega a 78%, mostrando o quanto a análise de dados se tornou indispensável para operações complexas. Entre os pequenos e médios, o avanço costuma depender de governança de dados, integração com ERP/PDV e capacidade do time em operar relatórios e painéis.

O Microsoft Power BI lidera com 33% das indicações, seguido por Tableau e QLIK (15% cada). O tempo médio de uso é de 4,8 anos, com satisfação avaliada em 7,2 pontos. Esses resultados demonstram que o setor supermercadista está gradualmente incorporando a cultura de decisões orientadas por dados, mas ainda há espaço para evolução, especialmente entre os supermercados de menor porte. Na escolha de plataforma pesam conectores nativos com ERP/PDV, agendamento de atualização (refresh), controle de acesso e custo total (licenças + suporte).

Utilização de soluções de BI



Principais soluções de BI



O papel do BI nas entrevistas é dar visibilidade operacional e comercial de forma contínua (indicadores, painéis e “visões”). Em redes mais maduras, o BI já está implantado e em uso diário, inclusive com suíte específica, enquanto outras ainda operam com indicadores sob demanda. Em comum, aparece a necessidade de integrar dados do ERP/PDV para que o BI “feche” a leitura do negócio. Casos mais estáveis costumam padronizar cadastros e métricas (SKU - código interno do item, loja, canal, período), definir frequência de atualização e priorizar indicadores como ruptura, margem por categoria e performance de promoções.

As dificuldades relatadas se concentram em três frentes: (I) capacidade da ferramenta para leitura/análise (quando limitada, o BI vira tabela estática e perde valor); (II) customização (adequar métricas à operação, não o contrário); e (III) capacidade do time para explorar os dados (formação técnica/cognitiva). Isso explica por que algumas operações mantêm o BI “enxuto” ou atendem demandas pontuais em vez de um programa robusto. Somam-se obstáculos de qualidade de dados (silos, cadastros inconsistentes), integração/ETL e sustentabilidade de custos de licenças, o que reforça a necessidade de um roadmap de dados antes de ampliar o escopo analítico.

Entre os benefícios, o BI aparece como ferramenta de gestão diária que cruza dados de ERP/PDV para dar visibilidade operacional e comercial (vendas, margem por categoria, ruptura/giro e efeito de promoções). Os principais benefícios relatados são: decisão mais rápida diante de desvios (preço, cadastro, queda de leitura), priorização de reposição e compras, padronização de indicadores que alinham loja-comercial-financeiro e menos retrabalho com planilhas manuais graças a painéis atualizados automaticamente. Quando há cadastros governados e frequência de atualização bem definida, o BI aumenta a confiabilidade das análises e melhora o acompanhamento de metas; onde o uso ainda é “sob demanda”, os ganhos ficam restritos e intermitentes.

Delivery

Inovação e tecnologia



DELIVERY/ÚLTIMA MILHA

A pesquisa desta edição revela que 42% dos respondentes possuem serviço de entregas, representando um aumento significativo em comparação com 2023, quando apenas 23,2% das empresas ofereciam esse serviço. Esse crescimento reflete a aceleração da transformação digital no setor, impulsionada pela diversificação dos canais de compra e pela expansão de plataformas online via aplicativos. Nas entrevistas, o delivery aparece menos como “novidade tecnológica” e mais como disciplina operacional: promessa de prazo, acurácia do pedido e reconciliação de incidentes.

A análise por porte das empresas revela disparidades relevantes na adoção: aquelas com 6 a 9 checkouts lideram com 61%, seguidas pelas de 50 ou mais checkouts, com 59%. Já as empresas de 1 a 5 checkouts apresentam 46% de penetração, as de 10 a 19 checkouts registram 28%, enquanto as de 20 a 49 checkouts exibem a menor taxa de adoção.

Utilização de serviços de entrega (por porte)

50 ou mais



20 a 49



10 a 19



6 a 9



1 a 5

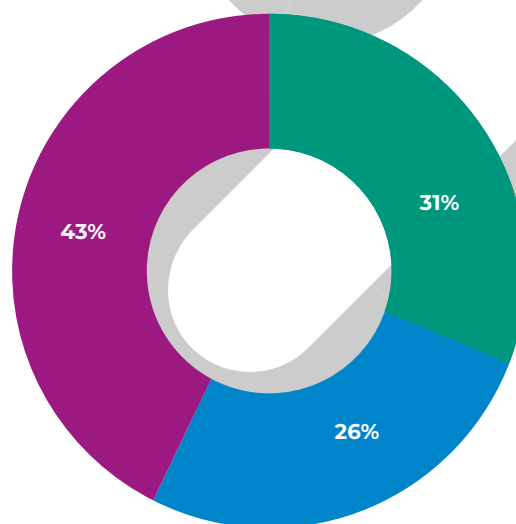


■ Sim ■ Não

Com o expressivo crescimento dos serviços de entrega observado na pesquisa, a análise das principais soluções e parceiros utilizados revela que o iFood lidera o ranking com 31% de adoção entre os respondentes. Em seguida, 26% das empresas utilizam serviços de entrega próprios, demonstrando um significativo investimento em logística interna. Entre as demais soluções, o WhatsApp Business destacou-se como canal emergente, com adoção crescente para pedidos e comunicação com clientes, refletindo a busca por soluções ágeis e de baixo custo de implementação.

Serviço de delivery

■ iFood
■ Própria
■ Demais



É pertinente ressaltar que os mercados de 1 a 5 checkouts se destacam pelo uso de soluções próprias, possivelmente em razão da menor infraestrutura tecnológica disponível ou da ausência de incentivos para adesão a plataformas externas. Por outro lado, as empresas com 50 checkouts ou mais concentram a maior taxa de uso do iFood, o que pode estar associado à maior capacidade de integração tecnológica e ao foco estratégico em ampliar canais de venda e conveniência para o consumidor. No campo qualitativo, operações menores tendem a modular o canal conforme capacidade de execução; nas maiores, integração com sistemas e times dedicados reduz atrito entre loja, backoffice e entrega.

Vale salientar que a expansão do WhatsApp como canal semiestruturado de vendas sinaliza um nicho estratégico: varejistas que buscam maior personalização no atendimento sem incorrer na complexidade de integrações tecnológicas mais sofisticadas. Esse contexto aponta para a consolidação de um modelo híbrido, no qual plataformas de grande alcance, como o iFood, garantem escala e volume, enquanto operações próprias se direcionam a clientes de maior valor agregado e o WhatsApp se firma como instrumento de relacionamento e fidelização. As entrevistas descrevem o uso de CRM + mensageria para reativação e tratativas, com ganho quando há ponto único de contato e registro das interações.

A pesquisa de campo confirma o avanço do delivery indicado na quantitativa e adiciona o “como fazer”: entregar o produto certo no horário combinado, com baixo atrito e consistência entre canais. O crescimento observado requer disciplina operacional — priorização, tratamento de exceções e coordenação entre loja, backoffice e rota — para que o canal, de fato, gere valor. Métricas operacionais como SLA de entrega, acurácia de pedido e taxa de reentrega são citadas como guias de estabilização do processo.

O modelo híbrido descrito na quantitativa aparece nas entrevistas como prática: plataformas para escala e alcance, operação própria quando controle e relacionamento pesam mais e WhatsApp como canal tático de pedidos/atendimento. Na operação diária, ganha quem centraliza as tratativas em um ponto único e reduz ruído entre canais.

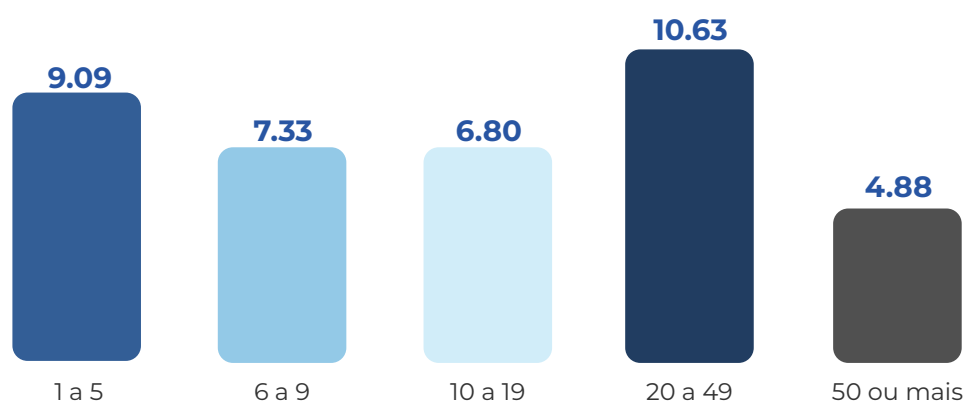
Os entraves relatados ajudam a explicar as diferenças por porte: integração (ERP/PDV ↔ site/app), acurácia de estoque/ruptura e picking/conferência que sustentem o SLA da entrega. Redes com maior musculatura tecnológica tendem a superar essas barreiras com mais rapidez; nas demais, o avanço ocorre quando a última milha é tratada como processo medido (SLA, acurácia de pedido, reconciliação de incidentes) e quando cadastros e preços estão alinhados aos canais digitais.

ANOS DE USO E NPS

As soluções tecnológicas atualmente em uso possuem, em média, 8 anos de implementação na estrutura das empresas do setor. Contudo, os dados revelam uma correlação inversa entre o porte empresarial e o tempo de adoção digital: empresas de 20 a 49 checkouts apresentam a maior maturidade tecnológica, com mais de 10 anos de utilização de soluções e parceiros, seguidas pelas empresas de 1 a 5 checkouts (9 anos). Em contraste, os segmentos de 6 a 9 checkouts (7,33 anos) e 10 a 19 checkouts (6,80 anos) registram menor tempo médio de experiência digital.

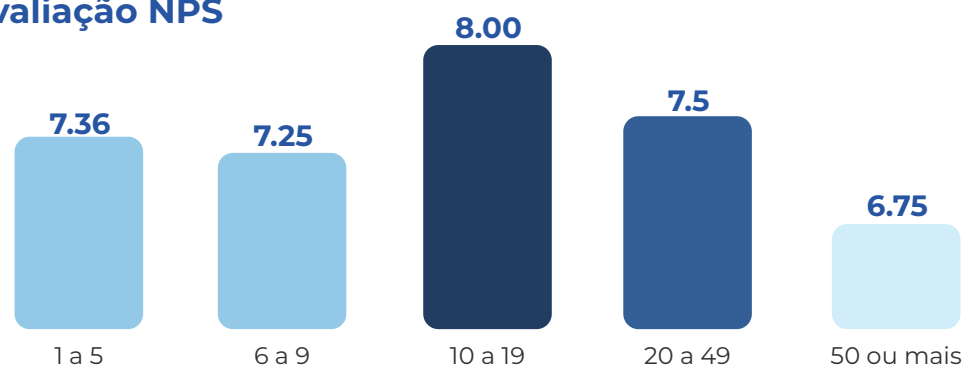
Este padrão indica que a maturidade digital não está diretamente associada ao porte empresarial, mas sim a fatores estratégicos e contextuais específicos de cada segmento.

Anos de uso



Em média, o NPS (Net Promoter Score) das empresas que utilizam soluções de entrega é de 7,3, indicando uma satisfação moderadamente positiva entre os associados. A análise por porte empresarial, no entanto, revela disparidades significativas: empresas de 10 a 19 checkouts registram o maior nível de satisfação (NPS 8,0), enquanto empresas de 50 checkouts ou mais apresentam a menor avaliação média (NPS 6,75), abaixo da média setorial.

Avaliação NPS

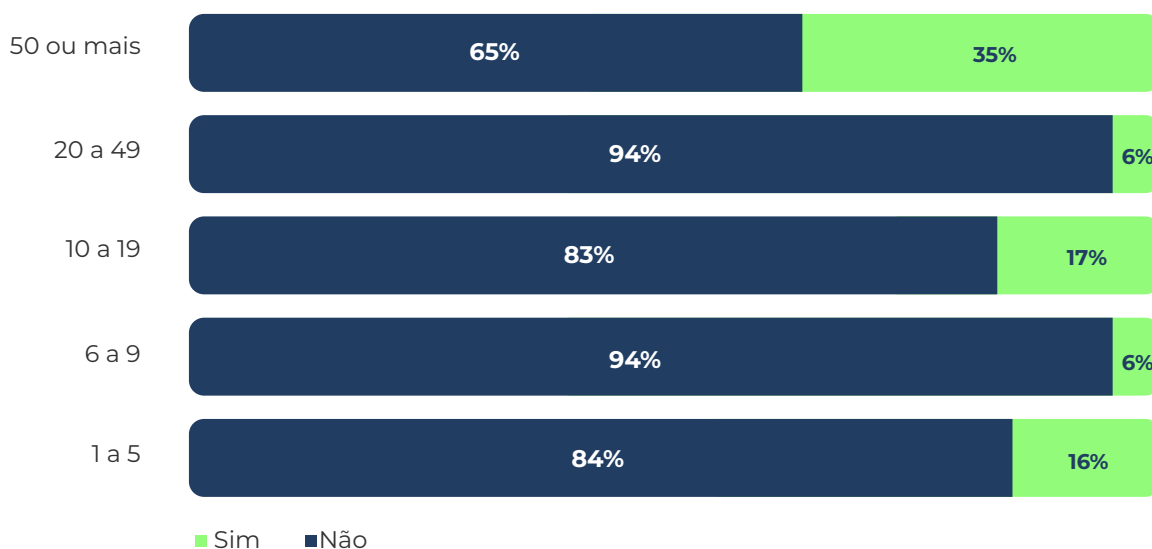


MARKETPLACE

A presença em plataformas de marketplace tornou-se um aspecto fundamental na realidade atual dos supermercados. No entanto, a pesquisa indica que mais de 80% dos respondentes ainda não participam de nenhuma dessas plataformas. Ao detalhar os resultados por porte, observa-se que 35% das empresas com 50 checkouts ou mais afirmaram estar presentes em pelo menos uma plataforma de marketplace, seguidas pelas empresas de 10 a 19 checkouts (17%). Entre as empresas de 1 a 5 checkouts, 16% declararam participação, enquanto os menores índices foram registrados nos segmentos de 6 a 9 checkouts e 20 a 49 checkouts, ambos com apenas 6%.

Esse cenário sugere que as grandes redes, por disporem de maior capacidade de investimento e infraestrutura tecnológica, lideram a integração com marketplaces em busca de escala e ampliação de canais de venda. Já os supermercados médios enfrentam um dilema estratégico: não possuem a mesma robustez operacional dos grandes, mas também não apresentam a flexibilidade e a agilidade dos pequenos, o que limita sua penetração digital e cria um vácuo competitivo.

Utilização de plataforma marketplace



Entre os principais fornecedores e parceiros de entrega, destacam-se iFood e Mercado Livre, que apresentam tempo médio de utilização de 4 a 5 anos e nível de satisfação (NPS) médio de 6,8 entre os varejistas.

Inteligência Artificial

Transformação digital no
varejo supermercadista

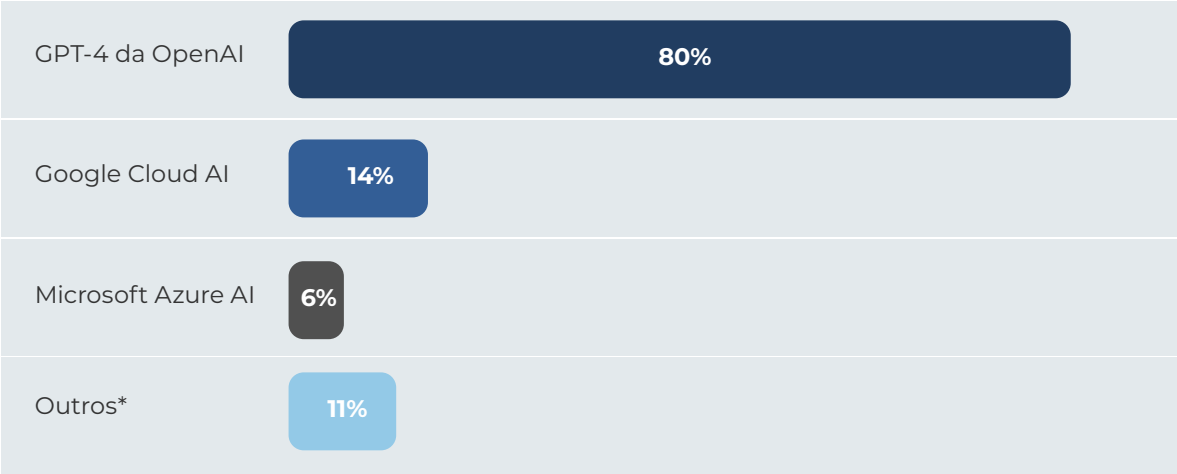


INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

Atualmente, quando se fala em inteligência artificial, o tema já não causa surpresa, dada a ampla utilização de ferramentas como ChatGPT, Gemini, entre outras. Essas tecnologias vêm ganhando cada vez mais relevância e já são aplicadas em diversas cadeias produtivas de valor. O setor supermercadista não ficou de fora desse movimento, incorporando soluções de IA em áreas como marketing, vendas, logística e analítica.

USO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

O uso de Inteligência Artificial (IA) tem se tornado cada vez mais fundamental no cotidiano das empresas do setor supermercadista, sendo aplicada em diferentes áreas como vendas, logística, atendimento ao cliente e processos internos. A pesquisa aponta que a ferramenta mais utilizada é o GPT-4 da OpenAI, presente em 80% das empresas entrevistadas. Em seguida, aparecem o Google Cloud AI (14%) e o Microsoft Azure AI (6%). Outras soluções de IA somam, em conjunto, 11% da adoção.



Esse resultado evidencia que o mercado supermercadista brasileiro está alinhado às tendências globais, priorizando soluções mais robustas e de fácil integração, como o GPT-4, que se destaca pela versatilidade em análise de dados, automação de relatórios e suporte ao atendimento. Já as plataformas da Google e Microsoft, embora menos utilizadas, tendem a ganhar espaço entre as empresas que já possuem seus ecossistemas tecnológicos integrados a esses provedores de nuvem.

Ainda de acordo com a pesquisa deste ano, nenhuma das empresas afirmou contar com apoio de consultorias para o planejamento e a implementação de soluções de Inteligência Artificial. Além disso, a pesquisa apresenta uma visão geral das percepções das empresas e traz alguns comentários relevantes, cujos principais destaques são:

Nas entrevistas, a IA aparece de forma pragmática: atrelada à gestão de e-commerce e à busca de eficiência operacional (ex.: automações com ganho claro), além de expectativa de avanço inicial em supply chain. O tema surge integrado ao conjunto de tecnologias e softwares e aos dados existentes, não como iniciativa isolada. Em várias redes, segue em avaliação/escopo piloto, priorizando casos com retorno mensurável.

IA NAS VENDAS

Na área de vendas, a pesquisa revela que apenas 21% das empresas entrevistadas utilizam Inteligência Artificial (IA). Esse nível de adoção indica que ainda há um amplo espaço para expansão e que o setor supermercadista precisa avançar em maturidade digital para explorar plenamente o potencial da IA na análise de dados de vendas.

Quando os resultados são segmentados por porte, observa-se que as grandes empresas apresentam maior adesão: 40% dos respondentes com 50 checkouts ou mais afirmaram utilizar IA em suas operações de vendas. Entre empresas de médio porte — de 10 a 19 checkouts e de 20 a 49 checkouts — o percentual de adoção foi de 25%.

Esses dados sugerem que as grandes empresas estão mais preparadas para investir em tecnologias avançadas, possivelmente por disporem de maior capacidade financeira, infraestrutura tecnológica e equipes especializadas. Já as empresas de pequeno e médio porte podem enfrentar barreiras como custo, falta de conhecimento técnico e dificuldades de integração da IA a seus processos comerciais.

O seu supermercado utiliza IA nas vendas?

50 ou mais



20 a 49



10 a 19



6 a 9



1 a 5



■ Sim ■ Não

Ao analisar as áreas de vendas em que as empresas implementam soluções de Inteligência Artificial (IA), destacam-se a gestão de relacionamento com clientes (CRM) e a segmentação de clientes, ambas com 15% de adoção. Em seguida, surge a análise de dados de vendas, mencionada por 13% das empresas respondentes.

Conforme já observado, o uso de IA concentra-se sobretudo em empresas de médio e grande porte — especialmente aquelas com 20 a 49 checkouts e 50 checkouts ou mais. Esse padrão evidencia que negócios maiores estão mais propensos a investir em aplicações que demandam maior volume de dados, integração tecnológica e capacidade analítica.

Outras áreas de aplicação, embora com percentuais menores — como otimização de preços, recomendação personalizada de produtos e análise da concorrência — apontam para uma abordagem multifacetada, em que a IA é explorada para estratégias de vendas mais sofisticadas e orientadas ao cliente. Por outro lado, soluções como chatbots de vendas e automação de tarefas comerciais ainda apresentam baixa adoção, revelando oportunidades futuras de expansão.

De forma geral, a análise mostra que o potencial da IA no setor supermercadista permanece amplamente inexplorado, oferecendo às empresas a chance de integrar cada vez mais essa tecnologia poderosa em suas estratégias de vendas e operações, seja para aumentar a eficiência, personalizar a experiência do cliente ou ampliar a competitividade.

A quantitativa indica adoção ainda limitada (21%) e mais presente nas grandes redes; as entrevistas ajudam a explicar o porquê: o tema aparece com cautela, priorizando pilotos com ROI claro e, muitas vezes, com expectativa de avanço primeiro no supply chain, antes do front comercial. Em vendas, a prática recorrente permanece em dados/BI e CRM tradicionais, o que mantém a IA incipiente no dia a dia.

O recorte por porte também conversa com a pesquisa qualitativa: onde há integração sólida (ERP/PDV/CRM), time analítico e processos estáveis, a porta para IA em vendas se abre; onde esses pré-requisitos falham (integrações “ainda distintas”, ausência de BI estruturado), a IA fica no planejamento, não na operação. Isso sustenta a maior adoção nas empresas com 50+ checkouts e ajuda a entender a barreira em pequenos e médios (custo, capacitação, integração).

Quanto às áreas citadas na quantitativa (CRM/segmentação; análise de vendas), a qualitativa observa práticas adjacentes que nem sempre configuram IA: segmentações e regras (“inativos 30 dias”, ticket médio) e uso de WhatsApp + CRM para públicos específicos. Já frentes como otimização de preço, recomendação e concorrência aparecem como oportunidade mais do que rotina. Em síntese: os dados apontam espaço de expansão; as entrevistas reforçam que o passo seguinte depende de padronizar as diferentes ferramentas tecnológicas, governar dados e fechar lacunas de integração, para então escalar IA de vendas além do piloto.

Utilização de IA nas vendas



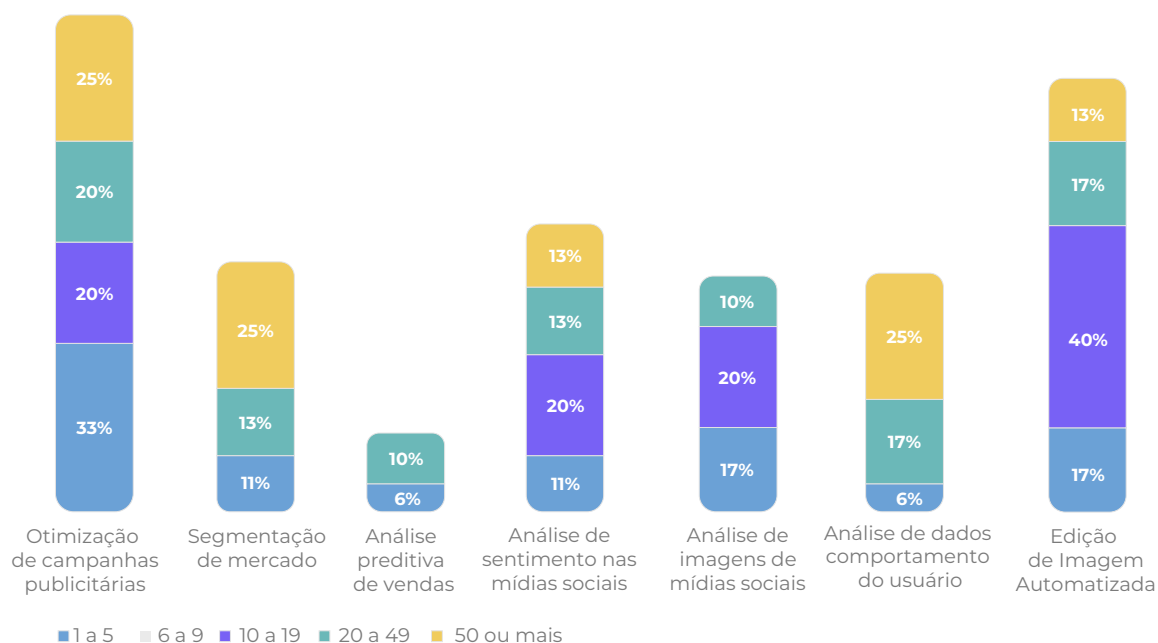
IA EM MARKETING

De acordo com os dados da pesquisa, 31% das empresas entrevistadas já possuem alguma implementação de Inteligência Artificial (IA) na área de marketing. Mantendo o padrão observado em outras áreas, os supermercados de médio e grande porte são os que mais acompanham essa nova tendência, incorporando a IA em suas operações diárias.

Entretanto, no caso específico do marketing, as lojas de pequeno porte (1 a 5 checkouts) também tiveram participação representativa na amostra. A análise mostra que aplicações como otimização de campanhas publicitárias e edição automatizada de imagens estão entre as mais utilizadas pelas empresas, independentemente do porte. Para otimização de campanhas, por exemplo, a adoção foi de 33% entre empresas de 1 a 5 checkouts, e de 20% tanto entre empresas de 10 a 19 quanto entre 20 a 49 checkouts.

Esse resultado sugere que, diferentemente de outras áreas em que a IA está mais restrita a grandes empresas, no marketing ela já começa a ser utilizada também por pequenos supermercados. Isso pode refletir a disponibilidade de ferramentas acessíveis e de fácil implementação, que permitem até mesmo a empresas menores explorar ganhos de eficiência em comunicação e promoção de vendas.

Utilização de IA no marketing



A pesquisa quantitativa aponta 31% de adoção (inclusive entre pequenos) e aplicações acessíveis como otimização de campanhas e edição automatizada de imagens. Nas entrevistas, porém, o marketing aparece sobretudo como orquestração de canais com CRM + mensageria para públicos específicos e reativação de clientes — sem relatos explícitos de IA operando campanhas ou criativos. O resultado conversa parcialmente: há movimento digital, mas a camada “IA” não se evidencia nesta base qualitativa.

O recorte por porte também dialoga: a quantitativa sugere que ferramentas acessíveis permitem adoção por lojas menores; nas entrevistas, pequenos e médios reportam prioridades mais básicas (integração de dados, disciplina de contato, segmentações por regra). Em outras palavras, a infraestrutura para medir e integrar ainda domina a agenda — o que pode explicar por que a IA de marketing não aparece como rotina narrada, apesar dos percentuais de adoção.

IA EM LOGÍSTICA

Entre os entrevistados que utilizam IA em logística, a aplicação mais recorrente é a automação de processos de documentação, mas também foram mencionadas outras possibilidades relevantes, como roteirização e otimização de transporte, gestão de armazéns e centros de distribuição, previsão de demanda e planejamento de estoque, rastreamento e monitoramento de ativos, além da gestão da cadeia de suprimentos.

Tanto a pesquisa quantitativa quanto a qualitativa revelam que o setor supermercadista ainda explora muito pouco o potencial da IA na logística. Isso sugere a existência de ampla oportunidade de ganho de eficiência e competitividade, especialmente em áreas críticas como transporte, controle de estoques e integração da cadeia de suprimentos. Em um cenário de margens estreitas e alta pressão por eficiência operacional, a adoção da IA pode representar uma vantagem estratégica significativa, permitindo reduzir custos, otimizar processos e melhorar a experiência do consumidor.

A pesquisa de campo revelou que a área logística é vista como primeira candidata a absorver IA, porém o estágio atual é de automação de rotinas e melhoria de processo, não de aplicação de modelos avançados. Predominam gatilhos de reposição, governança de estoque e fluxos digitais de documentação/recebimento – movimentos coerentes com o uso “leve” citado na amostra (automação de documentos), enquanto aplicações como roteirização inteligente e previsão de demanda permanecem mais no radar do que na operação.

Em termos de prioridades, as entrevistas reforçam o básico bem-feito: reduzir ruptura, calibrar mín/máx e estabilizar dados confiáveis (cadastro, controle de estoque) antes de sofisticar modelos. Isso explica por que WMS mais robusto e processos CD→lojas aparecem como passo imediato, ao passo que IA para transporte, otimização de rotas e previsão surge como próximo ciclo.

O grau de maturidade do CD diferencia trajetórias: onde há CD e integrações mais sólidas (ERP/WMS/TMS), o discurso já migra para previsibilidade (pedido, separação, expedição) e SLA; onde não há, IA segue como intenção, não como rotina.

IA EM ATENDIMENTO

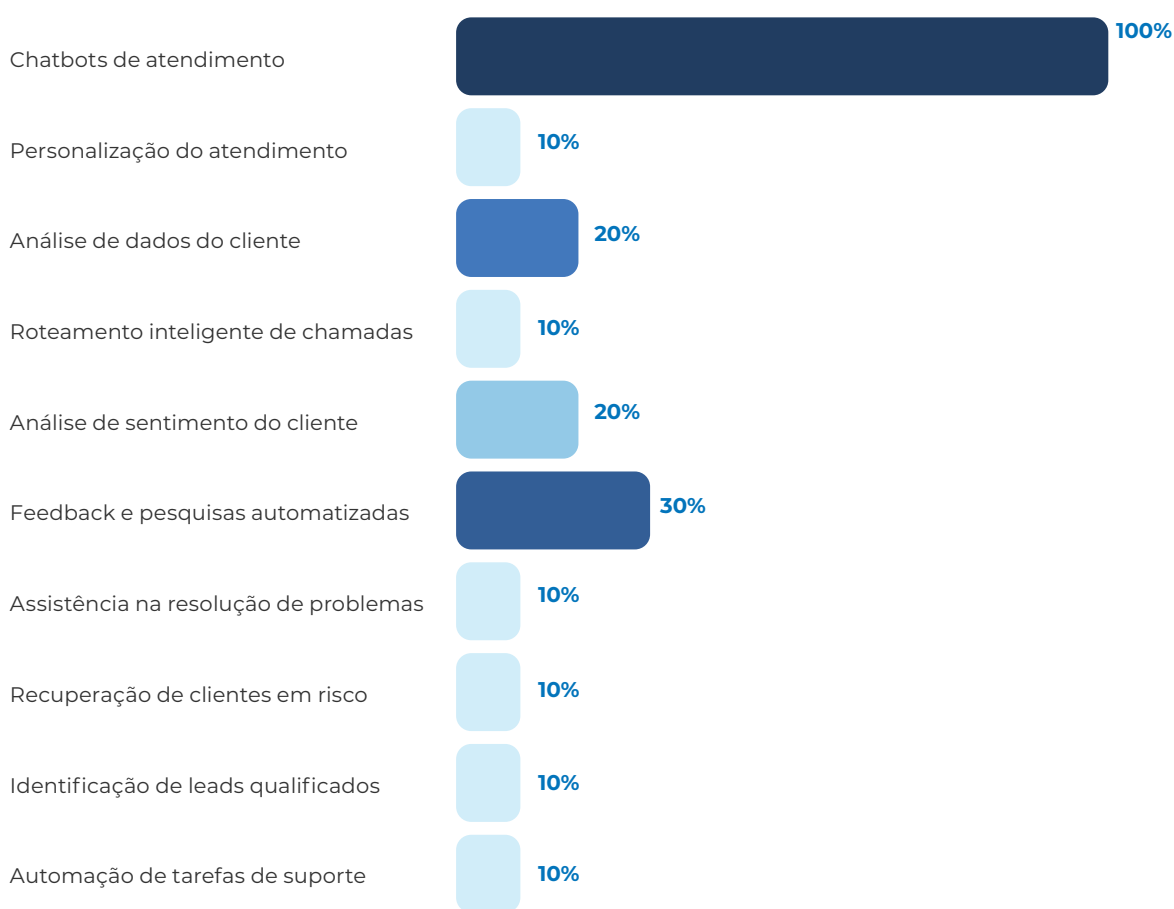
Assim como observado na área de logística, o uso de Inteligência Artificial (IA) no atendimento é uma prática com grande potencial de expansão.

Entre as diversas aplicações possíveis — chatbots de atendimento, personalização do contato, análise de dados de clientes, roteamento inteligente de chamadas, análise de sentimentos, pesquisas automatizadas de feedback, assistência na resolução de problemas, recuperação de clientes em risco, identificação de leads qualificados e automação de tarefas de suporte — a que se destacou com maior adesão foi o uso de chatbots de atendimento, adotado por todos os respondentes que já utilizam IA. Em seguida, aparece o uso de ferramentas automatizadas de feedback e pesquisa, citado por cerca de 30% dos supermercadistas.

Esses resultados evidenciam que o setor ainda está em um estágio inicial de exploração do potencial da IA no atendimento, concentrando-se em soluções básicas e mais difundidas, como chatbots. Contudo, há amplo espaço para expansão em outras frentes, como personalização da experiência do cliente, análise de comportamento e automação de suporte, que podem gerar maior fidelização, eficiência e diferencial competitivo.

Diante do crescimento do uso de IA em diferentes áreas de negócio nos últimos anos, o setor supermercadista se apresenta como um campo fértil para ampliar e diversificar a aplicação dessas tecnologias, transformando o atendimento em um ativo estratégico para melhorar a satisfação do cliente e potencializar resultados.

Utilização de IA no atendimento



A pesquisa de campo indicou que a ampliação da utilização de ferramentas de inteligência artificial pode ser um resultado natural do grau de amadurecimento e controle dos dados gerados continuamente pela operação. Ou seja, para evoluir além de chatbots e pesquisas automáticas, as redes precisam unificar cadastros e históricos, instrumentar o fluxo de atendimento (SLA, motivos, reincidência) e fechar integrações entre canais. A partir daí, aplicações de IA (roteamento, personalização, análise de sentimento) tendem a capturar valor real e escalar a operação.

IA EM OPERAÇÃO DE LOJA

Apesar de ainda estar limitado às redes de médio e grande porte, o potencial de aplicação da IA em operações de loja é amplo. Áreas como gestão de estoque, planejamento de demanda, otimização de layout de loja, reposição de produtos, análise de eficiência operacional, monitoramento de filas e tempo de espera, além da otimização de preços em tempo real, ainda são pouco exploradas.

As pesquisas quantitativas e qualitativas revelaram que os supermercados estão concentrando seus esforços, ainda, em usos pontuais e restritos, mas têm diante de si uma série de oportunidades estratégicas para ampliar a eficiência, reduzir custos e melhorar a experiência de compra do consumidor. Investir em soluções de IA nessas frentes pode gerar ganhos significativos, especialmente em um setor marcado pela alta competitividade e margens estreitas.

A pesquisa quantitativa indicou que o avanço nessa frente está voltado à automação de processo (self-checkout, desenho de fluxo, apoio na implementação). Porém, a adoção de IA aparece de forma pontual. O exemplo mais claro é o uso de visão computacional na padaria para comparar a produção a um “pão modelo” e gerar feedback de qualidade — ainda em piloto, sem cobertura ampla.

O que domina a agenda dos entrevistados é robustez de solução, padronização de rotinas e estabilidade de dados antes de adicionar camadas de Inteligência Artificial. Para destravar aplicações mais ambiciosas — estoque, previsão de demanda, layout/reposição, filas e tempos — o caminho passa por padronizar cadastros, instrumentar o PDV e o self-checkout (eventos e métricas confiáveis) e medir a operação de loja com consistência. Com essa base, os pilotos deixam de ser exceção e a IA ganha tração operacional.

IA EM SEGURANÇA

Assim como nas demais áreas analisadas, o uso de Inteligência Artificial (IA) na segurança de loja ainda é bastante restrito. Apenas 5% dos supermercados pesquisados afirmaram utilizar a tecnologia nesse setor, concentrando-se, em sua maioria, em redes que já possuem maior capacidade de investimento em soluções de ponta.

Entre as aplicações destacadas, os principais usos foram:

- Detecção de atividades suspeitas (83% dos respondentes que utilizam IA);
- Análise de vídeo em tempo real (83%);
- Análise de ameaças cibernéticas (67%), também mencionada por parte das empresas que já aplicam IA na segurança.

Esses resultados indicam que, embora haja casos relevantes de uso avançado, eles ainda estão restritos a supermercados de grande porte, reforçando a percepção de que o setor como um todo está em estágio inicial de adoção.

No entanto, o potencial de expansão é evidente: a IA pode fortalecer a prevenção de perdas, aumentar a segurança física e digital, e contribuir para maior eficiência operacional. Em um contexto de margens estreitas e alta competitividade, a incorporação dessas tecnologias tende a gerar benefícios diretos não apenas em segurança, mas também na experiência do cliente e na sustentabilidade do negócio.

Principais tecnologias de IA utilizadas na segurança de loja

Detecção de intrusão		17%
Análise de padrões de comportamento		17%
Análise de dados de segurança		33%
Reconhecimento facial		50%
Análise de ameaças cibernéticas		67%
Detecção de atividades suspeitas		83%
Análise de vídeo em tempo real		83%

À luz do resultado da pesquisa quantitativa, as entrevistas ajudam a explicar o quadro: analytics de vídeo aparece mais como proposta/piloto do que rotina; decisões são postergadas, e o dia a dia segue ancorado em procedimentos de frente de caixa (conferência de scanner/cupom) e regras operacionais para operar com equipes enxutas. Esse cenário sustenta a baixa base instalada e a concentração nas redes maiores, que têm mais fôlego para testar e capital para investir.

Servidores e plano de contingência

Infraestrutura e cloud



SERVIDORES E PLANO DE CONTINGÊNCIA

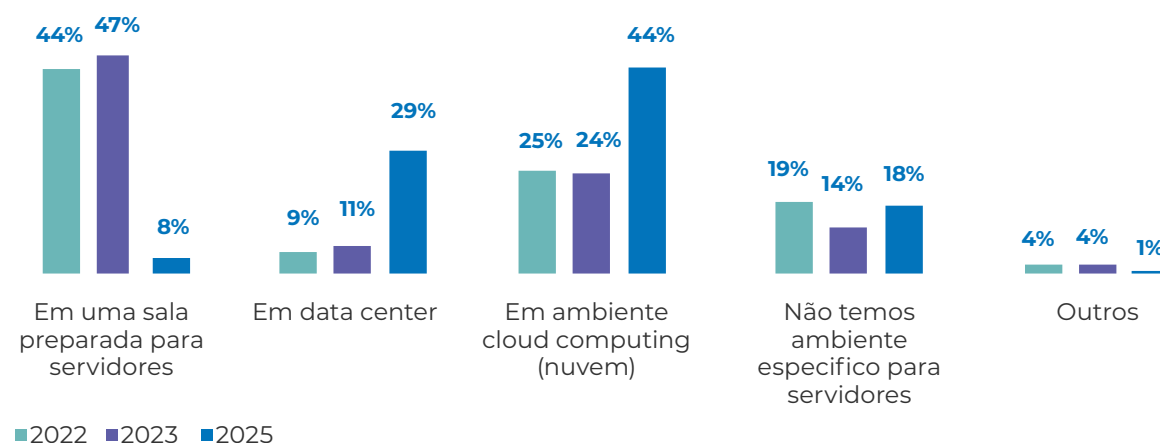
HOSPEDAGEM DE SERVIDORES

A pesquisa revelou uma transformação significativa na forma como os supermercados hospedam seus servidores. O percentual de empresas que utilizavam salas próprias preparadas para esse fim caiu de 47% em 2023 para apenas 8% em 2025 — um recuo expressivo que evidencia a diminuição do modelo tradicional de infraestrutura interna. Em contrapartida, cresceu o número de negócios que optam por soluções mais modernas: a hospedagem em data centers aumentou de 11% para 19%, enquanto o uso de ambientes de cloud computing praticamente dobrou, de 24% para 44%. Essa migração mostra não apenas a busca por maior eficiência e segurança, mas também o movimento do setor em direção à flexibilidade e escalabilidade que as soluções externas oferecem. Em síntese, o resultado indica que os supermercados estão deixando para trás a gestão local de servidores e aderindo à modelos de hospedagem mais alinhados às tendências globais de transformação digital.

As entrevistas não detalham “nuvem” ou “data center” por nome, mas o padrão operacional descrito é compatível com a migração para infraestrutura terceirizada/gerenciada: operações que não podem ficar offline, redundância de links e disponibilidade contínua; além de retaguarda/PDV providos por parceiros e rotinas remotas (por exemplo, lançamento fiscal feito fora da loja). Na prática, o debate sai de “onde ficam os servidores” e passa a priorizar confiabilidade, continuidade e integração. Esse foco em resiliência e serviços externos conversa com a queda de salas próprias e a alta de nuvem/data centers da quantitativa: menos sala técnica local, mais serviços orquestrados e acessíveis pela rede. “Quando foi para 2025, nós começamos a descentralizar e já trabalhar essa estrutura em cloud. [...] Nós entendemos que era o momento de subir essa operação para fora, então hoje operamos em cloud.” – 1ª entrevista.

Do ponto de vista de gestão, os relatos reforçam que padronização de sistemas (ERP/PDV/retaguarda) e redundância (múltiplos provedores de internet) viraram pré-requisitos. O uso de parceiros distintos por camada — “retaguarda é de um, PDV é de outro” — somado à exigência de operar 24h e evitar quedas, sustenta a leitura de que o setor está substituindo investimentos em compra de sala e servidores próprios por serviços contratados com nível de serviço (SLA), alinhado ao movimento captado pela pesquisa (crescimento de nuvem e data centers). Em síntese: mesmo sem citar plataformas específicas, a qualitativa descreve um ambiente cada vez menos baseado em servidores locais (na própria empresa) e mais orientado à disponibilidade, integração e gestão por parceiros, coerente com a transformação de hospedagem apontada pelos números.

Tipo de hospedagem de servidores

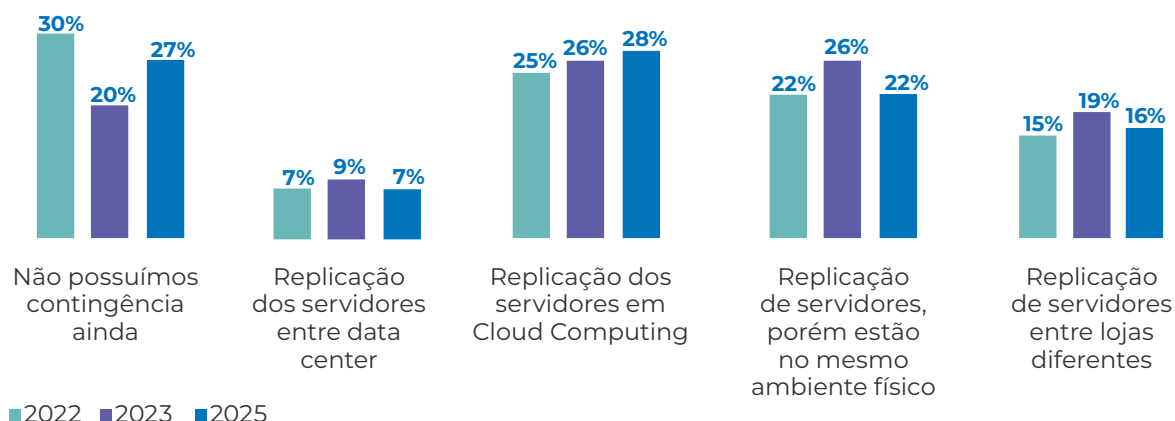


CONTINGÊNCIA

No tema de planos de contingência, a pesquisa mostrou um aumento no percentual de empresas que ainda não possuem estratégia definida para lidar com falhas de TI, passando de 20% em 2023 para 27% em 2025.

Entre aquelas que possuem mecanismos de prevenção, houve redução tanto na replicação de servidores entre data centers (de 9% para 7%), quanto na replicação em ambientes físicos distintos (de 26% para 22%). Por outro lado, a replicação em cloud computing teve um leve crescimento, passando de 26% para 28%. Esses resultados sugerem que, embora exista uma tímida evolução na utilização da nuvem, muitas empresas ainda carecem de uma abordagem robusta para assegurar continuidade em caso de falhas. Conclui-se, portanto, que a adoção da nuvem abre novas oportunidades de segurança e escalabilidade, mas o setor supermercadista ainda precisa avançar na elaboração de planos de contingência estruturados, capazes de reduzir vulnerabilidades e garantir a continuidade dos negócios.

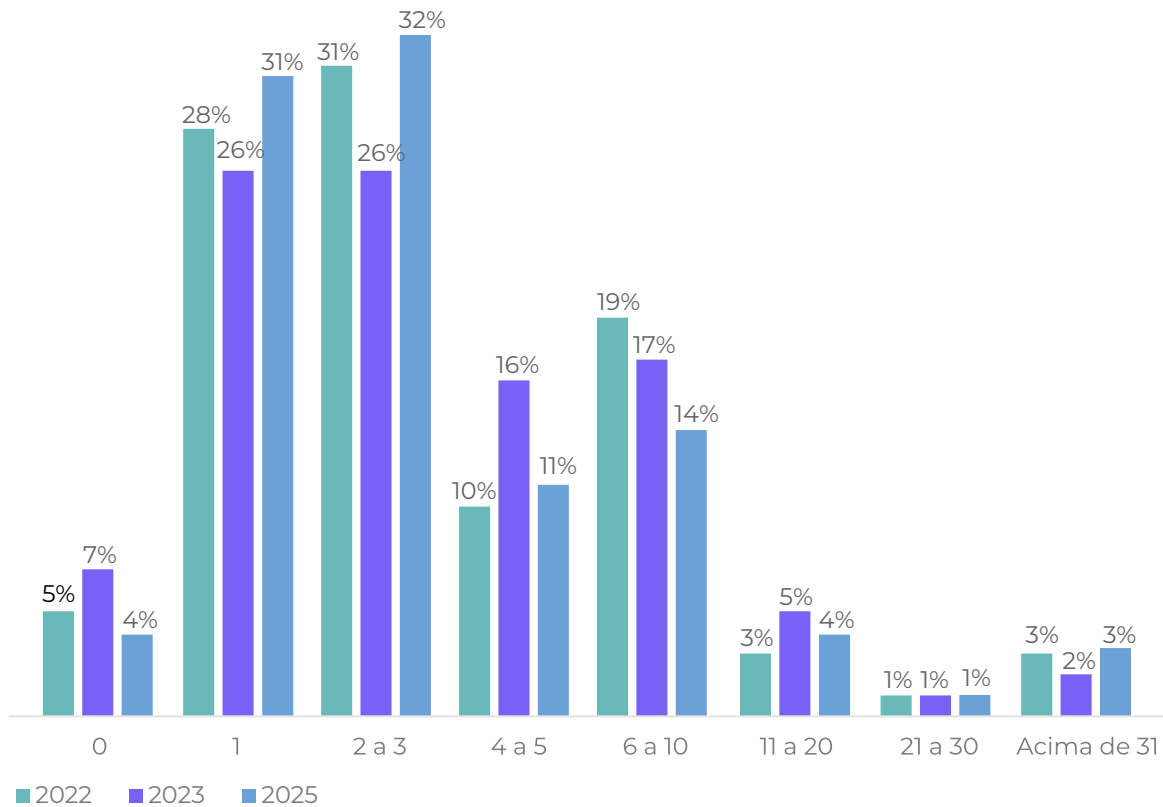
Contingência em caso de falhas nos serviços de tecnologia



Servidores Físicos

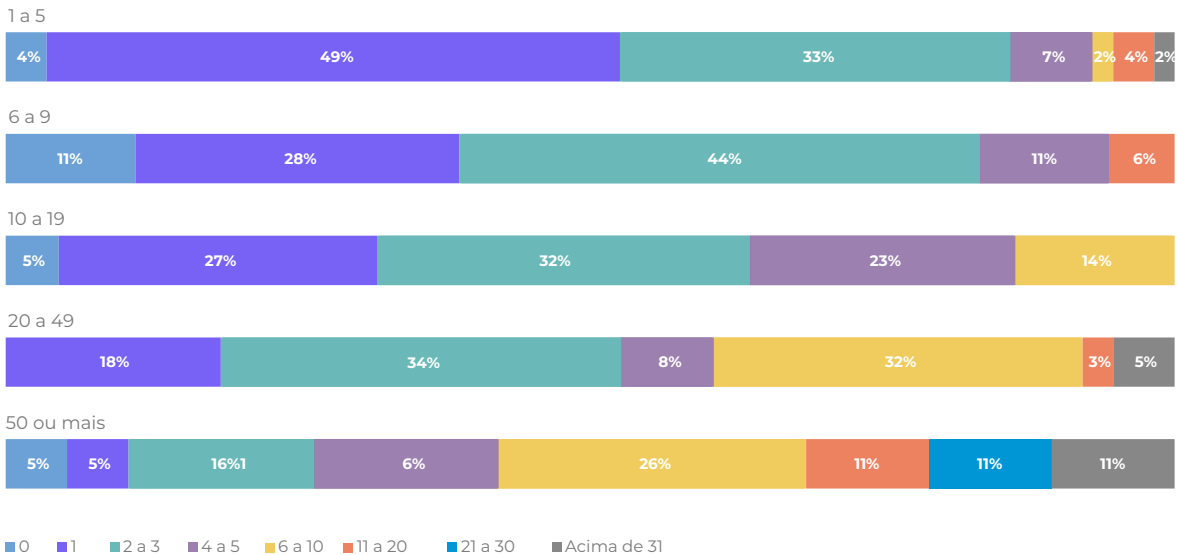
Notou-se aumento no percentual de empresas que possuem ao menos 1 servidor físico: em 2023 esse índice era de 93% e em 2025 subiu para 96%. Além disso, cresceu a participação de supermercados que operam com até 3 servidores físicos. Esse movimento sugere que as empresas estão, pouco a pouco, incorporando alguma estrutura interna mínima de TI, mesmo que modesta, para atender às necessidades operacionais. A queda no número de empresas sem servidores pode ser vista como sinal de que até mesmo os pequenos supermercados passaram a reconhecer a importância de manter algum nível de infraestrutura própria para armazenar dados, rodar sistemas de gestão e garantir maior autonomia.

Distribuição de servidores físicos



Ao observar a distribuição por porte, percebe-se que quanto maior o tamanho do supermercado, mais equilibrada e diversificada é a presença de servidores físicos. Supermercados menores (1 a 5 checkouts) concentram-se em categorias mais enxutas, geralmente com apenas 1 ou até 3 servidores. Já os médios e grandes apresentam maior diversidade, distribuindo-se em várias faixas — de poucos servidores até números mais robustos. Esse padrão revela que o porte da empresa influencia diretamente a infraestrutura de TI: quanto maior a operação, mais complexas são as demandas e, portanto, maior a necessidade de dimensionar servidores de acordo com diferentes áreas, sistemas e volumes de dados.

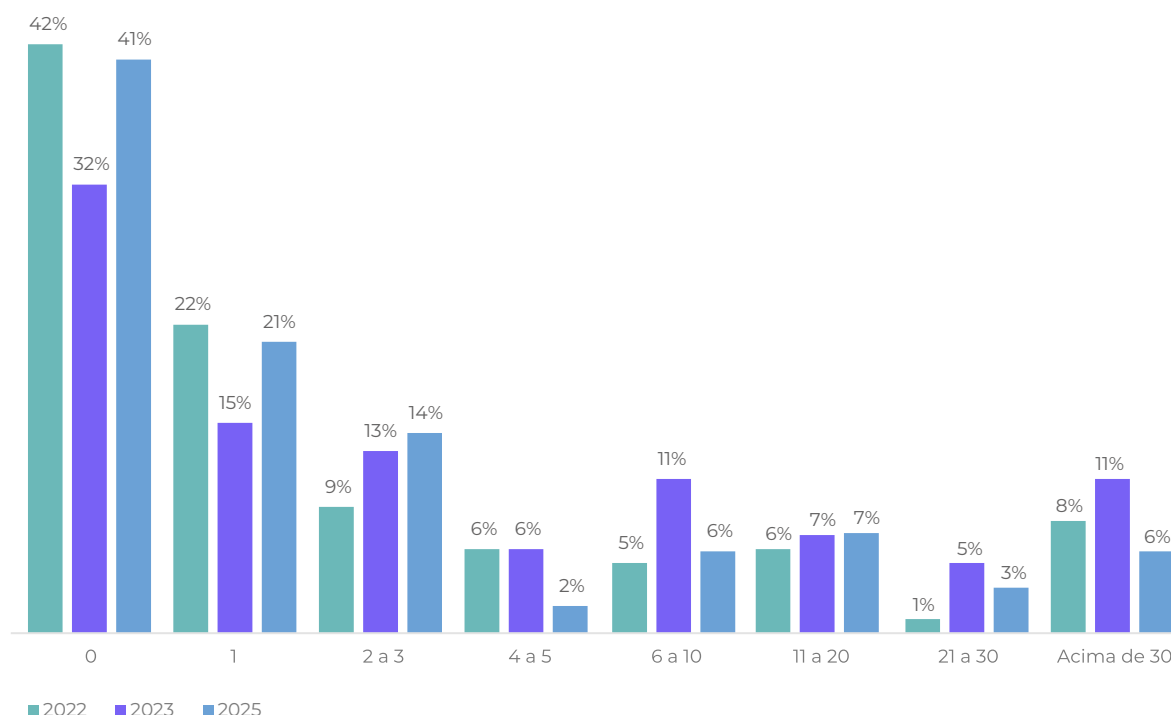
Distribuição de servidores físicos (por porte)



Servidores virtuais

Em 2025, observou-se um aumento no percentual de empresas que não possuem nenhum servidor virtual, subindo de 32% para 41% em relação a 2023. Ao mesmo tempo, entre as empresas que possuem servidores virtuais, a maioria concentra-se na faixa de 1 a 3 servidores, enquanto diminuiu a participação daquelas que operam com estruturas maiores, de 4 a 30 ou mais servidores. Esse comportamento pode indicar uma retração no investimento em servidores virtuais ou mesmo uma migração de parte das empresas para soluções em cloud, que oferecem maior flexibilidade e escalabilidade. Também pode refletir uma estratégia mais cautelosa, onde empresas mantêm apenas o essencial em ambientes virtuais e transferem cargas específicas para a nuvem.

Distribuição de servidores virtuais



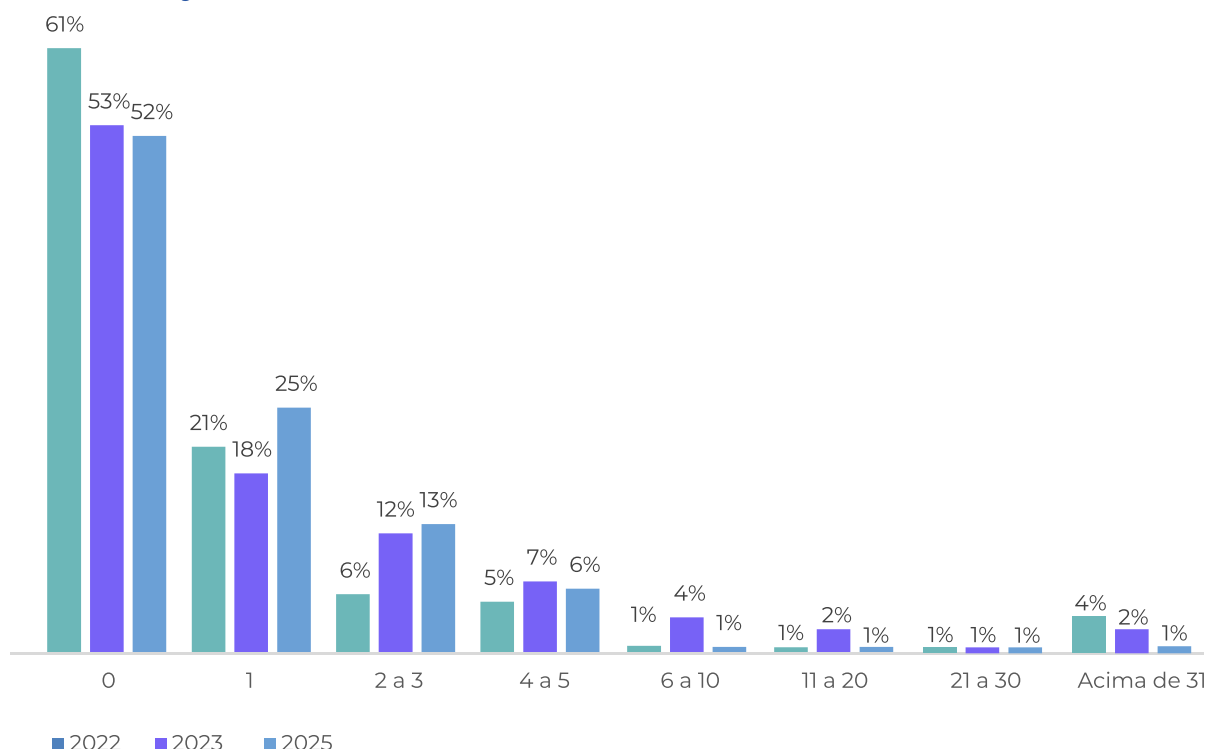
Servidores em Cloud

Quanto aos servidores em cloud, houve um leve aumento na utilização de 47% em 2023 para 48% em 2025.

Apesar da estabilidade, nota-se que, entre as empresas que utilizam essa tecnologia, a maioria (25%) mantém apenas 1 servidor, enquanto um percentual muito pequeno ultrapassa a faixa de 6 servidores, isso sugere que o uso de cloud ainda não é a base integral da infraestrutura.

Porém, a ampliação, ainda que modesta, reflete uma tendência de modernização, priorizando soluções híbridas, ou seja, combinando recursos físicos, virtuais e em nuvem.

Distribuição de servidores em Cloud



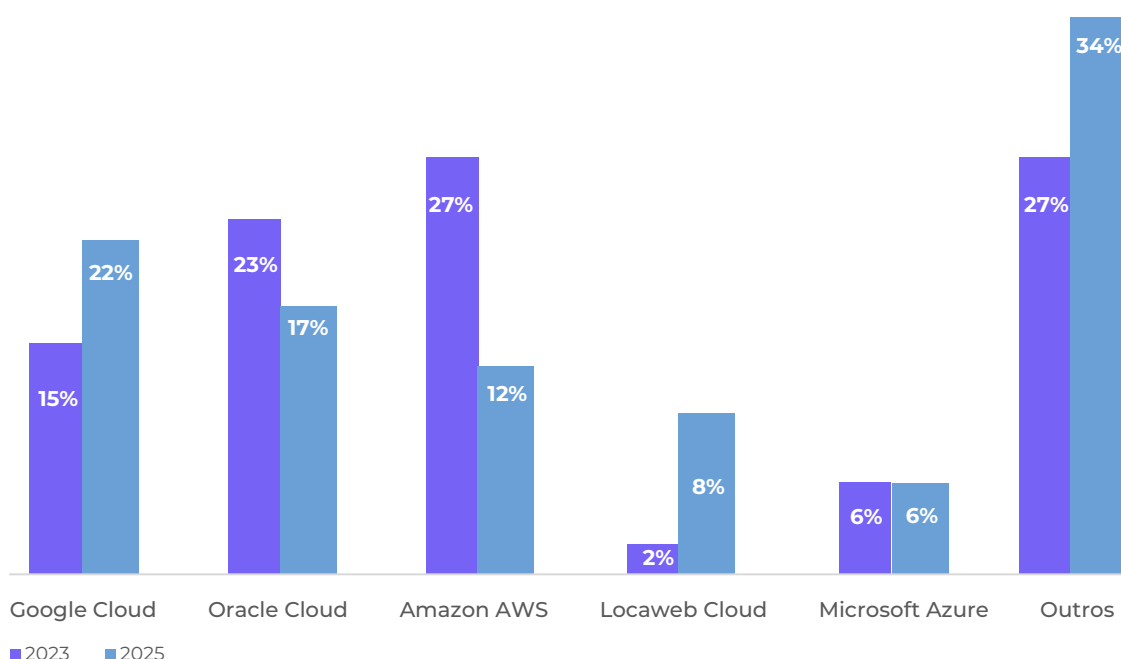
A análise sobre o uso de servidores físicos, virtuais e em cloud nos supermercados revela um cenário de transição gradual na infraestrutura de TI. De um lado, observa-se que a maioria das empresas já conta com pelo menos alguns servidores físicos. No caso dos servidores virtuais, houve aumento no percentual de empresas que não utilizam essa tecnologia, o que pode indicar cautela nos investimentos ou até mesmo a migração de cargas para outros ambientes. Já nos servidores cloud, embora o crescimento tenha sido discreto, nota-se que a tecnologia já está presente em quase metade das empresas, ainda que com uso limitado a poucos servidores. Em conjunto, esses dados mostram que os supermercados caminham para uma maior digitalização, mas em ritmo gradual, equilibrando investimentos entre infraestrutura física, virtual e em nuvem, conforme o porte e a maturidade tecnológica de cada negócio.

PROVEDOR DE CLOUD COMPUTING

O mercado de cloud computing passou por mudanças relevantes entre 2023 e 2025. Em 2023, a Amazon AWS liderava com 27% das menções, seguida pela Oracle Cloud (23%), Google Cloud (15%) e Microsoft Azure (6%), enquanto outros provedores somavam 27%. Já em 2025, o cenário mudou: o Google Cloud assumiu a liderança com 22%, enquanto a AWS caiu para a terceira posição. O avanço de outros provedores, que cresceram de 29% para 34% no período, reforça a diversificação da oferta e a abertura do setor para soluções alternativas e especializadas. A Locaweb, por exemplo, ampliou sua participação de 2% em 2023 para 6% em 2025, sinalizando a valorização de provedores nacionais.

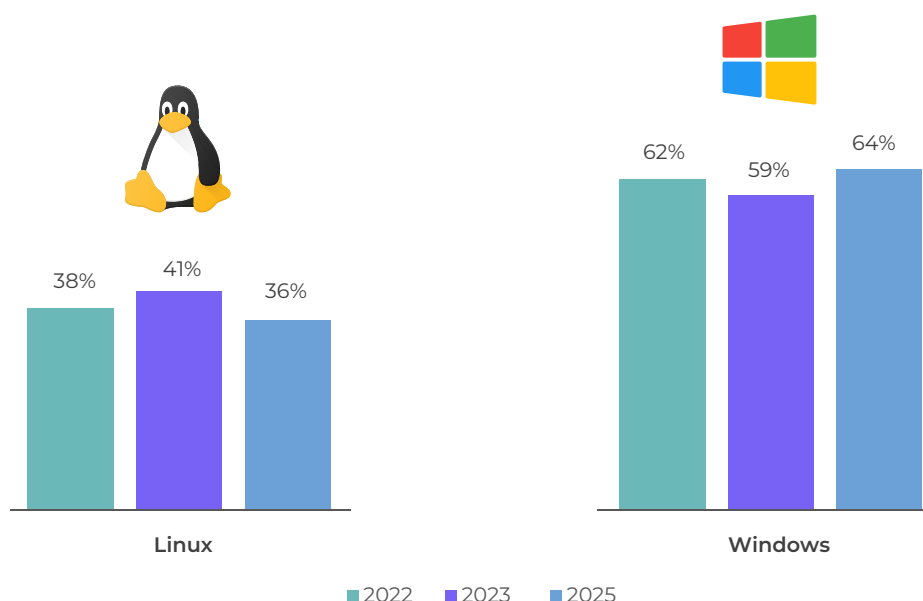
Vale citar que novas soluções em nuvem, impulsionadas por iniciativas de grandes empresas de e-commerce, têm se popularizado rapidamente. Ainda que não tenham aparecido nos resultados da atual pesquisa, serviços como o Magalu Cloud, Alibaba Cloud e Rakuten Cloud já operam em pleno funcionamento, reforçando a tendência de que gigantes do varejo digital passem a competir também no setor de tecnologia e infraestrutura.

Principais provedores de Cloud Computing



SISTEMAS OPERACIONAIS

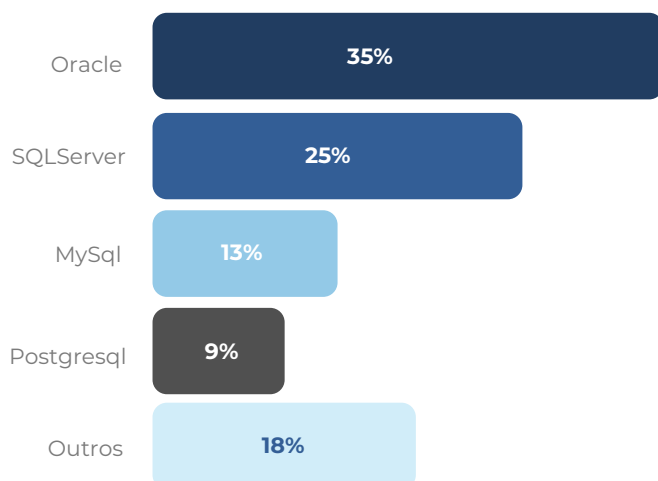
A pesquisa de 2025 mostrou que o Windows segue como o sistema operacional predominante entre os supermercados, presente em 59% das empresas. Esse percentual supera tanto o registrado em 2023 (59%) quanto em 2022 (62%), reforçando a consolidação da plataforma. O resultado pode ser explicado pela ampla compatibilidade do Windows com softwares de gestão do varejo, pela facilidade de integração com sistemas de ERP e automação comercial, além da familiaridade da equipe técnica e dos usuários finais. Ainda que soluções como Linux e outras plataformas tenham espaço em cenários específicos, principalmente em servidores e aplicações críticas, o domínio do Windows evidencia a tendência do setor em priorizar soluções estáveis, de fácil suporte e que garantem continuidade operacional.



BANCO DE DADOS

O cenário de bancos de dados também passou por transformações. Entre 2023 e 2025, grandes players do setor perderam participação relativa, abrindo espaço para a ascensão de alternativas emergentes. Em 2023, fornecedores menores representavam apenas 10% do mercado, mas em 2025 passaram a responder por 18%. Esse crescimento é impulsionado pela adoção de soluções como Firebird, Sybase e MariaDB, que, individualmente, não superam 7% de participação, mas em conjunto vêm ganhando espaço devido à flexibilidade, custo reduzido e adequação às necessidades específicas de cada negócio. Esse movimento indica que os supermercados estão mais dispostos a diversificar sua infraestrutura de banco de dados, avaliando opções que equilibram desempenho, segurança e custos operacionais.

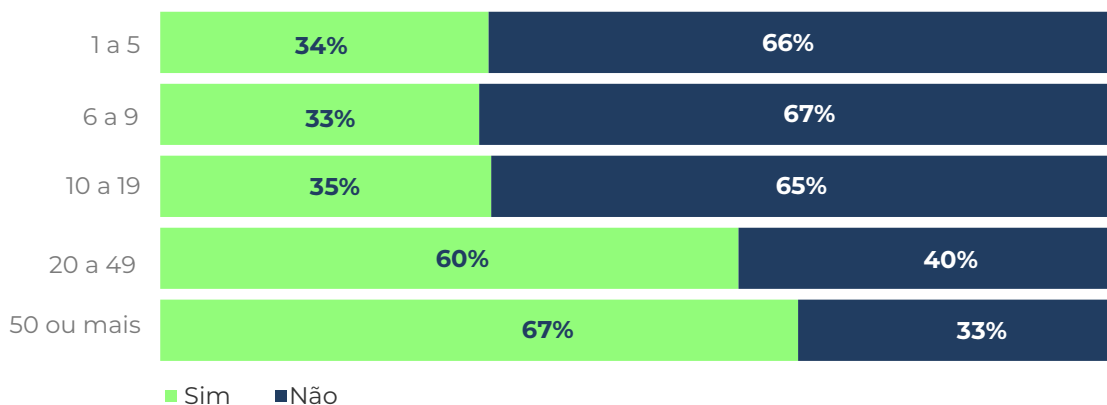
Principais banco de dados



PLANO DE DESASTRES E RECUPERAÇÃO

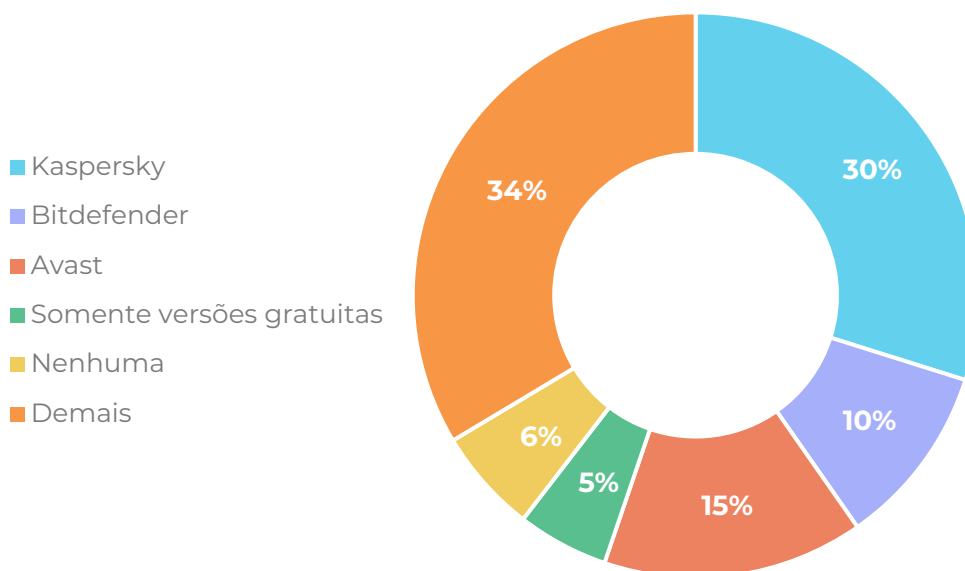
O estudo também revelou avanços na preparação para riscos tecnológicos. Em 2025, 44% das empresas afirmaram possuir um Plano de Continuidade de Negócios (PCN), contra 33% em 2023. A análise por porte mostra que a adoção cresce proporcionalmente ao tamanho das empresas: organizações maiores tendem a investir mais em estratégias robustas de prevenção e recuperação. No entanto, o destaque está no avanço dos pequenos mercados, cujo percentual de empresas com plano de recuperação aumentou de 26% em 2023 para 34% em 2025. Isso evidencia que, mesmo em empresas menores, cresce a percepção de que falhas em TI podem comprometer diretamente as operações e a experiência do consumidor. A tendência indica uma conscientização cada vez maior do setor sobre a importância da resiliência e da continuidade operacional.

Plano de continuidade de negócios



ANTIVIRUS E FIREWALL

Quando se trata da proteção de dispositivos contra softwares maliciosos, os dados da pesquisa revelam que o Kaspersky é o antivírus mais utilizado pelas empresas entrevistadas, com 30% da amostra, seguido pelo Avast, com 15%. Essa tendência é consistente com a última pesquisa, realizada em 2023, na qual o Kaspersky também liderava com 30%, enquanto o Avast registrava 16%. Observa-se ainda que o Bitdefender vem ganhando espaço no mercado: atualmente, 10% dos respondentes afirmaram utilizá-lo. Por outro lado, 5% das empresas entrevistadas declararam não adotar nenhum antivírus.

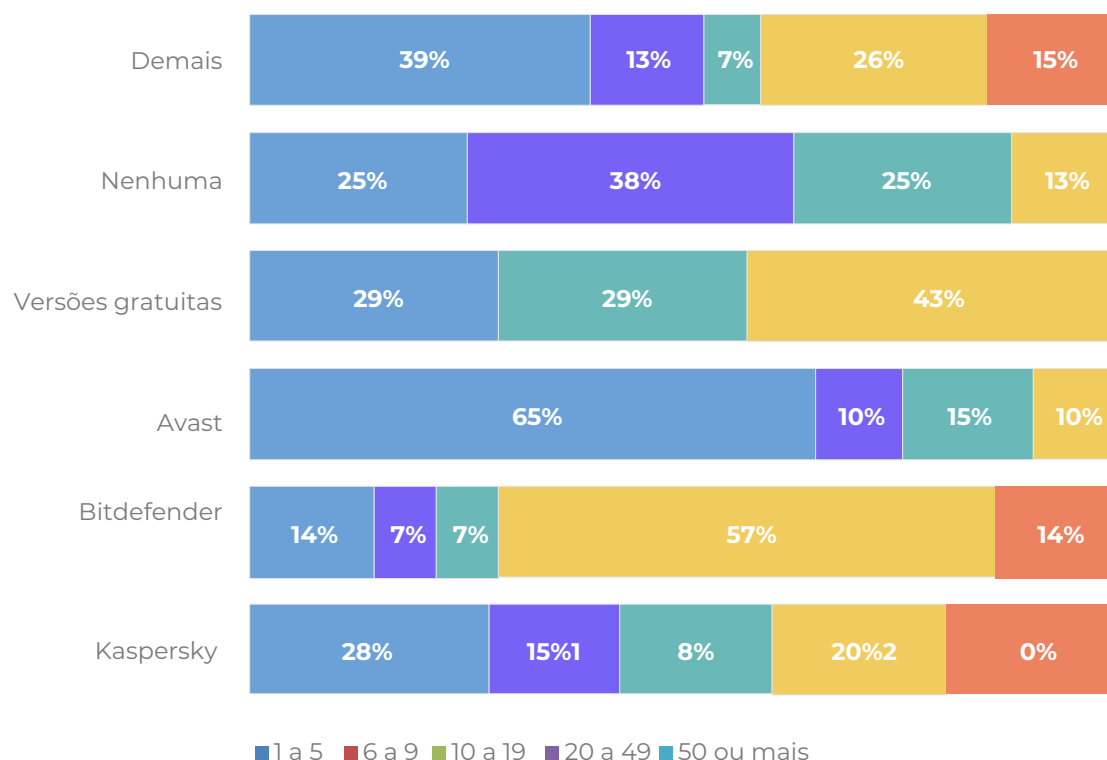


Ao analisar o perfil das empresas que utilizam antivírus, observa-se que o Kaspersky apresenta uma participação relativamente equilibrada entre os diferentes portes. A distribuição é de 28% entre empresas de 1 a 5 checkouts, 15% entre aquelas de 6 a 9 checkouts, 18% no grupo de 10 a 19 checkouts, 20% nas empresas de 20 a 49 checkouts e 20% entre as de 50 checkouts ou mais. Essa homogeneidade sugere que o Kaspersky possui um posicionamento consolidado e de confiança, sendo adotado de forma consistente por empresas de diferentes tamanhos.

No caso do Avast, verifica-se uma forte concentração entre empresas de menor porte: 65% de seus usuários pertencem ao grupo de 1 a 5 checkouts. Isso indica que o Avast tende a ser percebido como uma solução de entrada, possivelmente pela facilidade de acesso, custo mais baixo ou simplicidade de uso.

Já o Bitdefender se destaca entre empresas de médio porte, com 57% de seus usuários situados no segmento de 20 a 49 checkouts. Esse padrão pode refletir uma busca maior por soluções de segurança mais robustas e com bom custo-benefício, visto que empresas desse porte costumam ter maior exposição a riscos digitais do que as pequenas, mas ainda não contam com a mesma estrutura tecnológica das grandes.

Principais soluções antivírus (por porte)

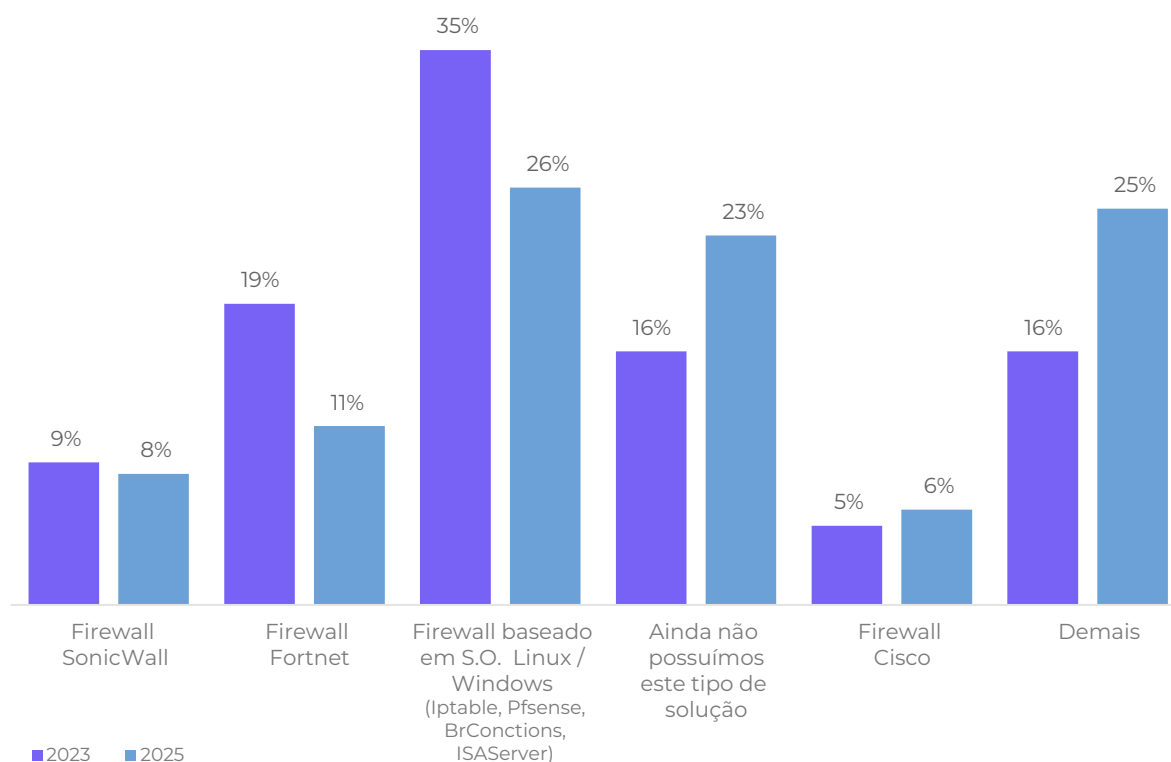


Firewall

As soluções de firewall contra-ataques cibernéticos funcionam como a primeira linha de defesa das empresas, atuando como guardiãs na proteção contra vulnerabilidades e ameaças externas, ao controlar o tráfego de rede e bloquear acessos não autorizados. A pesquisa mostra que a maioria das empresas entrevistadas já utiliza essas tecnologias e tem consciência dos riscos de não as implementar.

No que se refere às soluções específicas, o firewall baseado em sistema operacional (Linux/Windows) lidera em 2025, com 26% de participação. Contudo, esse percentual representa uma redução de 9 pontos em relação à última pesquisa. Os demais firewalls que tradicionalmente figuravam entre os mais utilizados também apresentaram queda no uso. Por outro lado, a categoria “demais” — que inclui soluções como Check Point, Juniper, Mikrotik e WatchGuard — passou de 16% em 2023 para 25% em 2025, evidenciando que fornecedores alternativos vêm conquistando espaço no mercado e diversificando as opções adotadas pelas empresas.

Ranking Firewall 2023 x 2025



Firewall por tamanho de rede e segmentado por tipo

Ao analisar o perfil das empresas respondentes da pesquisa deste ano, observa-se que 52% das companhias de 1 a 5 checkouts ainda não possuem soluções de cibersegurança, o que as torna mais vulneráveis a ameaças externas. Esse dado sugere que, entre as menores empresas, podem existir barreiras como custo, desconhecimento ou falta de estrutura técnica para implementar ferramentas de proteção digital.

Já entre as empresas de maior porte — com 50 checkouts ou mais — destaca-se a forte utilização de firewalls SonicWall e Fortinet, evidenciando que organizações maiores tendem a buscar soluções mais robustas e especializadas, alinhadas à sua maior exposição a riscos e à complexidade de suas operações.

Os firewalls baseados em sistemas operacionais (Linux/Windows) permanecem amplamente implementados, tanto em pequenas quanto em médias empresas. Isso demonstra sua versatilidade e relevância, consolidando-os como uma opção de segurança acessível, porém eficiente, para negócios que buscam equilibrar custo e proteção.

Tipos de firewall utilizados (por porte)

Demais



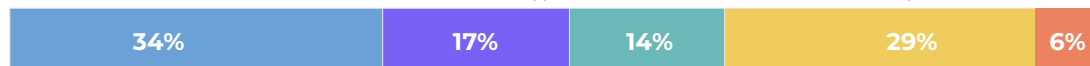
Não sei



Ainda não possuímos este tipo de solução



Firewall baseado em S.O. Linux / Windows (Iptable, Pfsense, BrConctions, ISA Server)



Firewall Fortnet



Firewall SonicWall



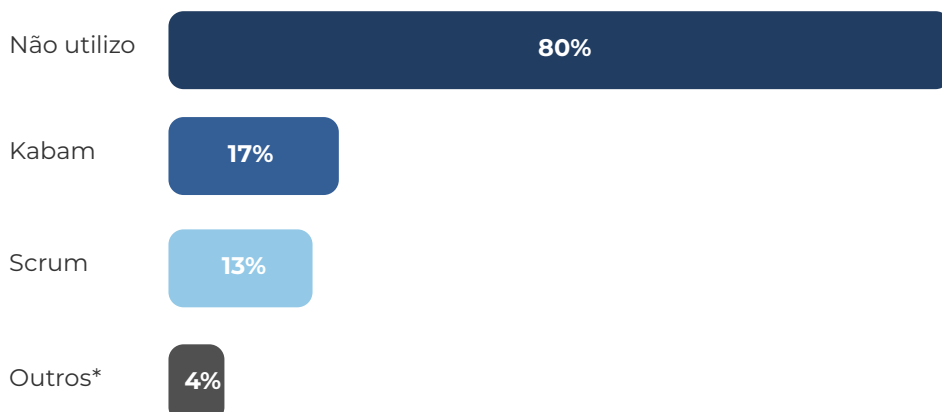
■ 1 a 5 ■ 6 a 9 ■ 10 a 19 ■ 20 a 49 ■ 50 ou mais

METODOLOGIA E GESTÃO

Para gerenciar as operações de TI, a pesquisa deste ano apresenta um panorama das principais metodologias de gestão de projetos aplicadas às tarefas ligadas à tecnologia. Entre as opções avaliadas estão: Scrum, Kanban, Lean, FDD (Feature Driven Development), XP (eXtreme Programming), MSF (Microsoft Solutions Framework), DSDM (Dynamic System Development Model) e a alternativa "Não utilizo".

O levantamento revelou que 80% das empresas entrevistadas não utilizam nenhuma metodologia formal de gestão de projetos em TI. Entre aquelas que adotam alguma prática, destacam-se o Kanban, citado por 17%, e o Scrum, com 13% de uso.

Utilização de metodologia de gestão



Esses resultados evidenciam que, apesar da disseminação global das metodologias ágeis, o setor supermercadista brasileiro ainda apresenta baixa maturidade em práticas estruturadas de gestão de TI. O fato de 8 em cada 10 empresas não utilizarem metodologias indica que a gestão tecnológica, em grande parte, continua sendo tratada de forma operacional e reativa, sem padronização de processos.

Além disso, observa-se que o uso de metodologias está mais concentrado em grandes redes de supermercados, que possuem maior complexidade operacional e capacidade de investir em equipes de TI estruturadas. Já os supermercados de pequeno e médio porte tendem a depender de soluções ad hoc ou terceirizadas, o que limita a adoção de frameworks formais.

Esse cenário sugere uma oportunidade de ganho competitivo: à medida que práticas como Kanban e Scrum se difundirem para empresas menores, haverá maior capacidade de entregar projetos de TI com eficiência, agilidade e alinhamento estratégico, especialmente em iniciativas de automação e digitalização.

O papel da inovação

Estratégia, colaboração e tecnologia



PAPEL DA INOVAÇÃO

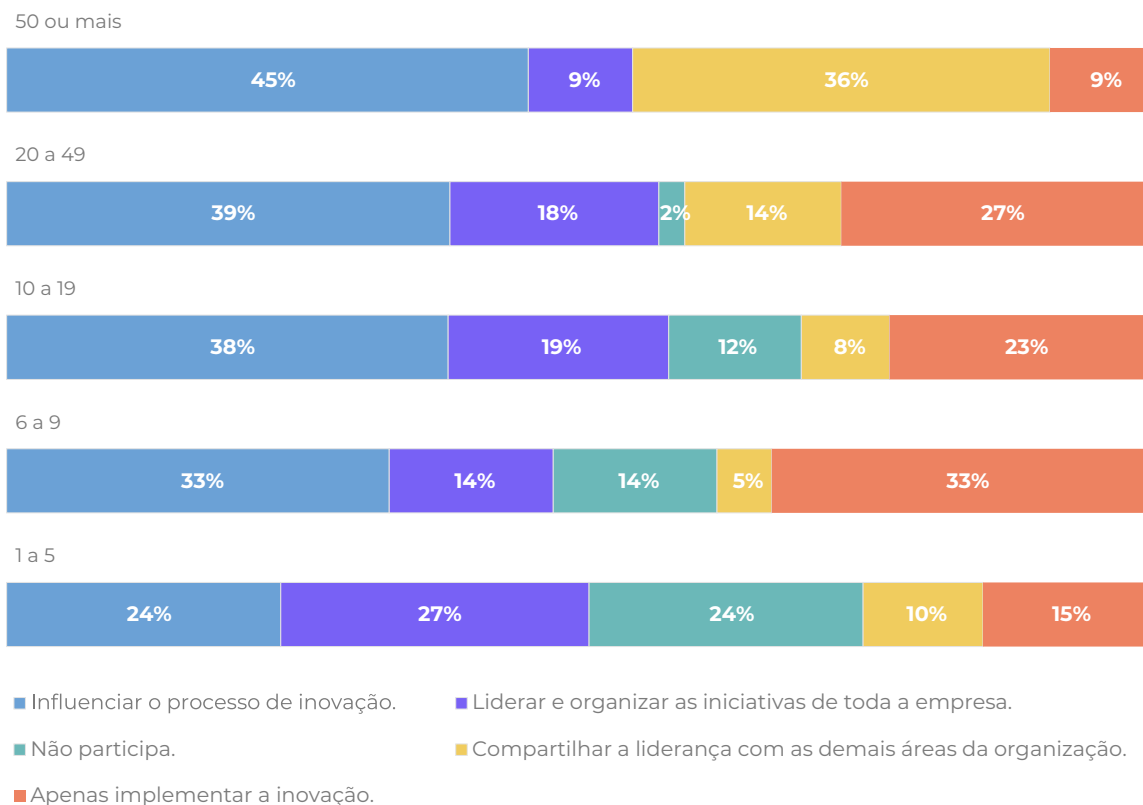
A pesquisa mostra que, entre os supermercados de pequeno porte, ainda é significativo o número de empresas onde a área de TI não participa ativamente do processo de inovação (24%). Esse percentual cai gradualmente conforme o porte aumenta e desaparece totalmente entre os estabelecimentos com 50 ou mais checkouts. Esse dado evidencia que, nos negócios de menor porte, a inovação ainda é vista de forma mais intuitiva e menos estruturada, enquanto nas grandes redes a tecnologia se torna elemento central para viabilizar transformações.

À medida que o porte cresce, aumenta também o papel do TI como influenciador das decisões de inovação, chegando a 45% nas grandes empresas. Além disso, observa-se que enquanto apenas 10% dos pequenos afirmam dividir a condução das iniciativas inovadoras entre TI e outras áreas, esse número sobe para 36% entre os grandes. Isso mostra que a inovação passa a ser encarada como um processo coletivo e transversal, que envolve toda a organização e não apenas uma área isolada.

Nos supermercados menores, 27% apontam o TI como responsável por liderar e organizar todas as iniciativas de inovação, mas esse índice cai para apenas 9% nas grandes empresas. A justificativa para esses resultados é que nas pequenas redes, o TI assume muitas vezes uma função centralizadora, por falta de estrutura ou de outras áreas capacitadas, mas em empresas maiores, essa centralidade se dilui, e o papel do TI é mais o de orquestrar e habilitar os processos, em colaboração com outras áreas, como por exemplo: marketing, RH, operações e inteligência de mercado.

Em resumo, à medida que o porte da empresa cresce, o papel da TI na inovação deixa de ser limitado ou concentrado e assume uma postura estratégica e colaborativa.

Papel do TI no processo de inovação



PARTICIPAÇÃO EM NOVOS PROJETOS

A área de TI é, por natureza, altamente dinâmica, com novos projetos surgindo constantemente e desempenhando um papel crucial para que o setor supermercadista se mantenha na vanguarda da inovação, da prontidão operacional e da maturidade tecnológica. Esses projetos impactam diretamente a tomada de decisão estratégica e a otimização de processos no dia a dia das empresas.

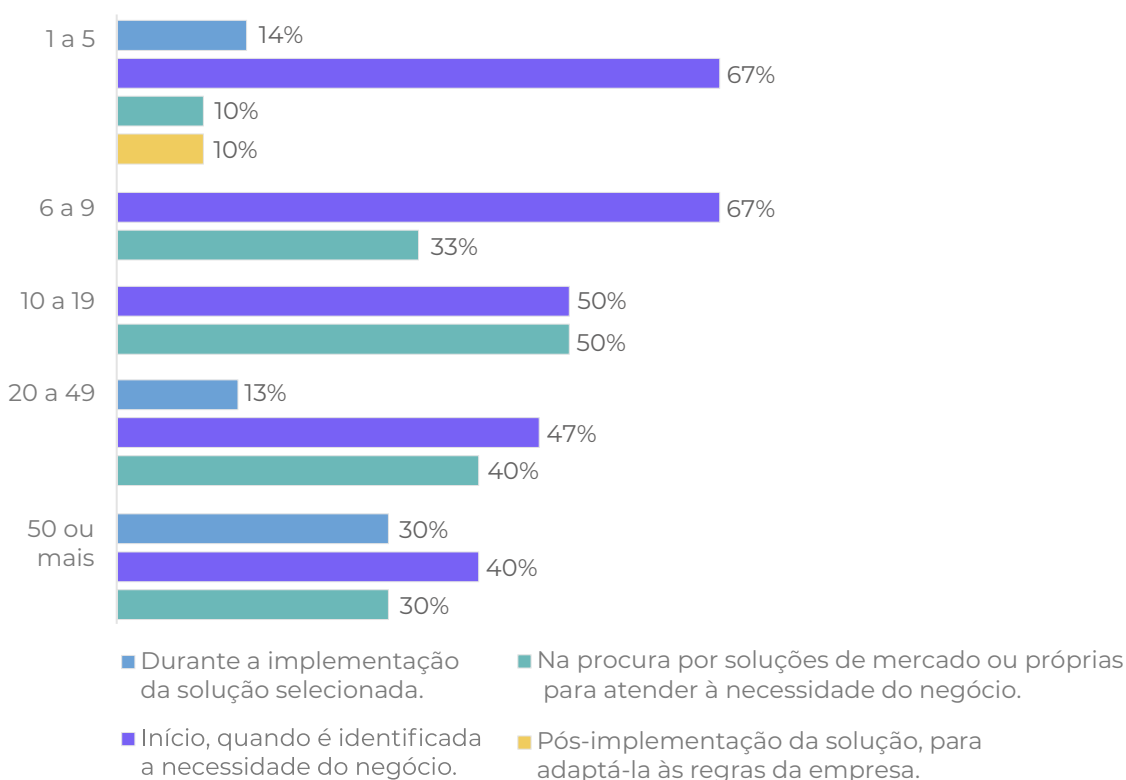
Entre os exemplos mais comuns estão a abertura de novas lojas/unidades de negócio, a automação de processos e a contratação de soluções de gestão. Nesse contexto, a pesquisa buscou identificar em qual etapa a área de TI costuma ser envolvida. As opções consideradas foram:

- a) Durante a implementação da solução selecionada.
- b) No início, quando é identificada a necessidade do negócio.
- c) Na busca por soluções de mercado ou próprias para atender à necessidade.
- d) Pós-implementação da solução, para adaptá-la às regras da empresa.

Os resultados apontam que 55% dos respondentes afirmaram que a TI é acionada já no início, quando a necessidade do negócio é identificada, o que demonstra uma postura mais estratégica e alinhada às demandas organizacionais. Em seguida, 27% indicaram que o envolvimento ocorre na fase de busca de soluções, enquanto 14% declararam que a participação se dá apenas na implementação da solução selecionada.

Ao segmentar por porte, observa-se que a opção “Início, quando é identificada a necessidade do negócio” mantém forte representatividade: 67% nos supermercados de 1 a 5 checkouts e o mesmo percentual (67%) para aqueles de 6 a 9 checkouts.

O gráfico a seguir detalha melhor a distribuição por porte de loja:



O fato de a maioria das empresas envolver a TI já na fase inicial indica um avanço na maturidade digital do setor supermercadista, mostrando que a tecnologia começa a ser vista não apenas como área de suporte, mas como parte integrante da estratégia de negócio. Esse alinhamento precoce tende a reduzir retrabalhos, melhorar a adequação das soluções escolhidas e acelerar o retorno sobre o investimento.

No entanto, ainda chama atenção a parcela (14%) que só envolve a TI na etapa de implementação. Esse comportamento pode gerar riscos, como soluções desalinhadas às necessidades reais do negócio, custos adicionais e dificuldades de integração no futuro. Para esses casos, há um espaço importante de evolução no papel estratégico da TI.

Relação com startups

Inovação e parcerias
tecnológicas



RELAÇÃO COM STARTUPS

As startups têm crescido significativamente nas últimas décadas, surgindo com o propósito de desenvolver e aprimorar modelos de negócios repetível e escalável para resolver problemas reais por meio da tecnologia, oferecendo uma ampla variedade de produtos e serviços inovadores.

No entanto, no segmento supermercadista, a pesquisa revela que essa sinergia ainda não ocorre de forma ampla. Apenas 11% das empresas respondentes afirmaram utilizar soluções provenientes de startups, percentual bem abaixo dos 23,4% registrados na pesquisa de 2023. Esse resultado indica uma redução relevante na adoção de produtos e serviços de startups pelo setor, sinalizando possíveis desafios na integração dessas soluções ao cotidiano das empresas supermercadistas.

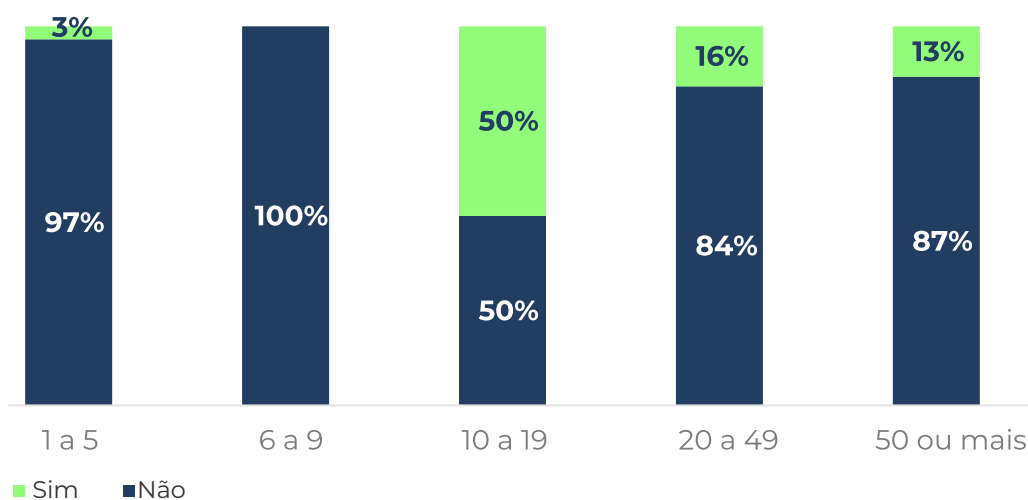
As entrevistas trazem menções pontuais a startups, coerentes com a queda de adoção vista na quantitativa (11% vs. 23,4% em 2023). O tema aparece mais como possibilidade do que prática corrente: há citação a “uma startup de IA em logística” – 3ª entrevista; referência de um grupo da capital (12ª entrevista) de que “algumas startups” devem fomentar soluções, e pedidos para que a APAS atue como ponte/curadoria entre varejistas e fornecedores – 8ª entrevista. Em geral, a decisão permanece cautelosa, filtrada por integração ao ERP/PDV, custo/ROI e capacidade do time absorver a solução — fatores que ajudam a explicar o recuo no uso. Em redes maiores, o interesse por ofertas externas existe, mas o funil é rigoroso: sem ganho operacional claro, a proposta não avança.

Esse retrato qualitativo dialoga com os números ao sugerir que a baixa adoção não decorre de falta de oferta, e sim de sinergia operacional e barreiras de implementação. O espaço para escalar passa por provas de conceito bem delineadas, integrações menos friccionadas e modelos comerciais acessíveis.

Perfil das Empresas respondentes

Ao analisar o perfil das empresas respondentes, observa-se que o uso de soluções provenientes de startups está mais presente entre lojas de médio e grande porte. O gráfico abaixo ilustra essa concentração de forma clara.

Utilização de soluções de startup (por porte)

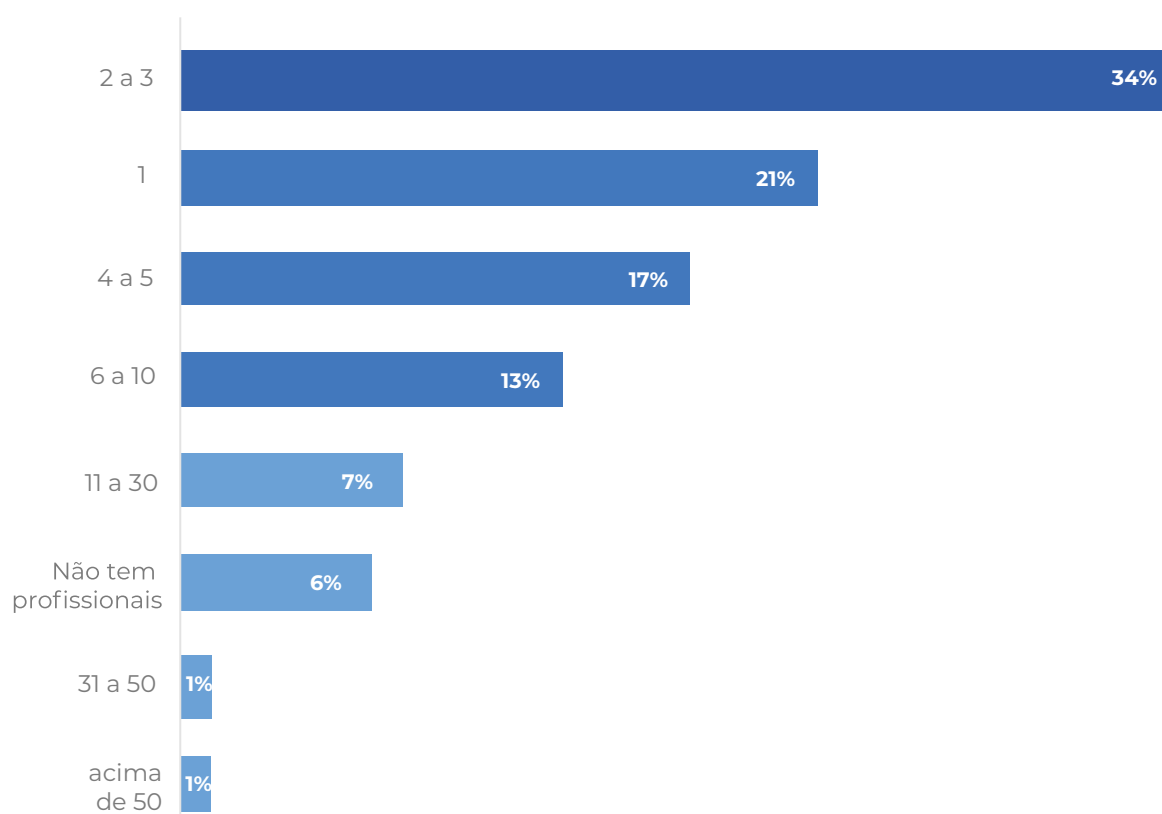


Esse resultado sugere que empresas maiores tendem a adotar inovações tecnológicas de startups com mais frequência, possivelmente por possuírem maior capacidade de investimento, estrutura operacional mais complexa e maior necessidade de soluções personalizadas para otimizar processos e melhorar a competitividade. Já as empresas de pequeno porte podem enfrentar barreiras como custo, desconhecimento ou dificuldade de integração dessas ferramentas em seu dia a dia.

ESTRUTURAÇÃO DAS ÁREAS DE TI

Número de profissionais

A maior parte das empresas entrevistadas (34%) conta com apenas 2 a 3 funcionários dedicados à área de TI, evidenciando estruturas enxutas. Mesmo entre organizações de médio e grande porte, o percentual de empresas que possuem mais de 31 profissionais de TI é muito baixo, o que reforça a percepção de que a tecnologia ainda não ocupa, em muitas realidades, um espaço proporcional à sua relevância estratégica. Além disso, é comum que essas empresas recorram à terceirização para atender demandas específicas ou de alta complexidade técnica, como segurança cibernética, desenvolvimento de softwares ou integração de sistemas. Essa prática garante flexibilidade e redução de custos fixos, mas também pode limitar a construção de uma visão tecnológica de longo prazo dentro da própria organização.



As entrevistas confirmam o retrato de estruturas enxutas: times de 2–3 pessoas dedicadas a suporte e infraestrutura são recorrentes, mesmo em operações com alguma complexidade. Em redes maiores, a TI aparece mais como órgão de governança e orquestração, operando com parceiros “por camada” (por exemplo, retaguarda e PDV de fornecedores distintos) do que como time de desenvolvimento interno. Esse arranjo reduz custo fixo e dá flexibilidade, mas espalha a tecnologia entre vários provedores e eleva a dependência de integração, o que pode frear a construção de uma visão tecnológica de longo prazo dentro da empresa.

Departamentos ligados à TI

Em 34% das empresas, a área de TI está vinculada diretamente ao setor administrativo, reforçando sua percepção como área de apoio operacional. No entanto, observa-se um movimento relevante: um número crescente de empresas tem a TI subordinada à diretoria geral, o que evidencia a valorização do papel estratégico da tecnologia na gestão e na tomada de decisões. Esse posicionamento mais próximo da alta liderança sinaliza que a TI começa a ser vista como vetor de inovação e de geração de valor, e não apenas como prestadora de serviços internos.

Em outros (7%), algumas empresas informaram que a área de TI é terceirizada e não está ligada diretamente a um departamento da empresa, o que pode garantir flexibilidade, mas também limita o desenvolvimento de uma visão tecnológica integrada ao negócio.

A qual departamento a área de TI está ligada?

Administrativo

34%

Diretoria Geral

32%

Operação

12%

Outro (especifique)

7%

Financeiro

4%

Compras/Comercial

4%

Marketing

4%

Recursos Humanos

3%

Orçamento para TI

O percentual de empresas que declararam possuir um orçamento anual para a área de TI cresceu de 13% em 2023 para 21% em 2025, um avanço que revela maior maturidade na gestão dos investimentos em tecnologia. Ainda assim, a alocação de recursos segue modesta: 37% das empresas afirmaram investir até 0,6% do faturamento em TI — um volume que mostra como os aportes nessa área ainda caminham de forma gradual frente à crescente relevância da tecnologia para os negócios. Outro ponto que chama a atenção é que 37% das entrevistadas não souberam informar quanto destinam efetivamente para a área. Apesar de representar uma redução frente a 2023 (quando esse índice era de 47%), a falta de clareza sobre o orçamento mostra que ainda há espaço para aprimorar a gestão dos recursos voltados à tecnologia.

A área de TI possui orçamento anual específico?



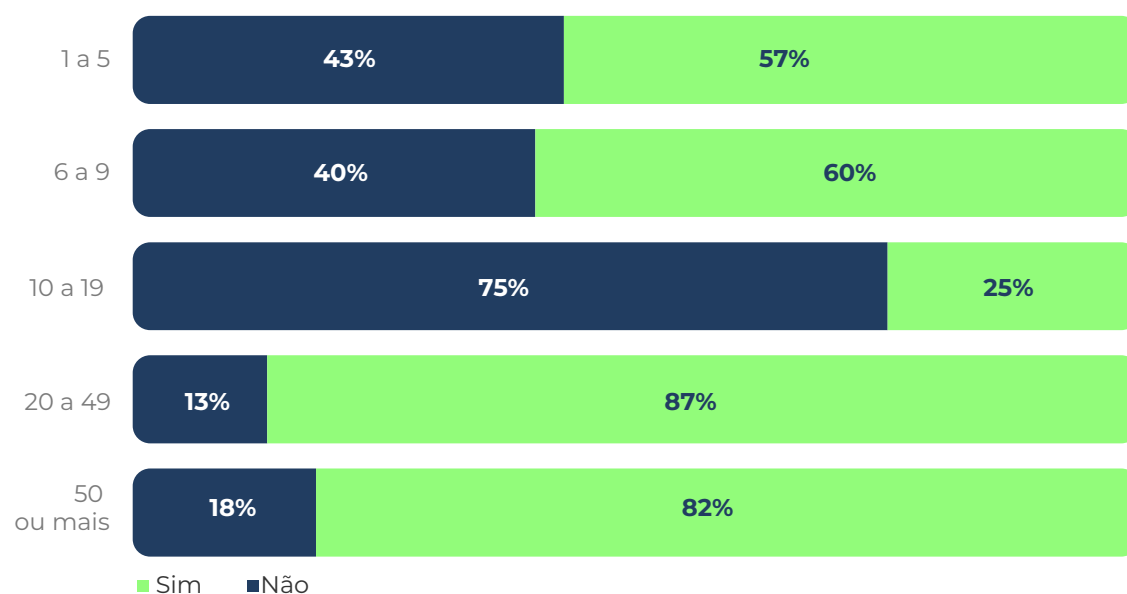
No orçamento, a qualitativa reforça o quadro da quantitativa: há mais redes formalizando verba (em linha com o salto de 13%→21%), porém com montantes contidos e aprovação caso a caso. Em muitas operações, o gasto de TI se dilui em contratos de parceiros, licenças e serviços, o que dificulta a visibilidade e ajuda a explicar por que 37% não sabem informar o valor total. Com times enxutos e priorização por ROI, avançam os projetos de retorno rápido; iniciativas que exigem integração de sistemas e dados tendem a ficar para “a próxima rodada”. O resultado é um caminho incremental, compatível com investimentos ainda na faixa de até 0,6% do faturamento para parte relevante da amostra: maturidade de gestão cresce, mas a consolidação do orçamento – com métricas de valor capturado e ciclos claros de priorização – ainda está em construção.

INOVAÇÃO NOS ÚLTIMOS 12 MESES

O setor supermercadista é caracterizado por forte dinamismo, impulsionado pela constante mudança e pela busca por inovação. Nos últimos 12 meses, quando questionadas sobre a implementação de novos projetos ou iniciativas inovadoras, 67% das empresas afirmaram ter desenvolvido algum produto, serviço, processo, estratégia de marketing ou método organizacional com caráter inovador.

A análise por porte de supermercado mostra que a inovação está presente em todos os segmentos, embora em intensidades diferentes. Entre os supermercados de 1 a 5 checkouts, 57% reportaram iniciativas inovadoras; já entre os de 6 a 9 checkouts, o índice foi de 60%. Nos estabelecimentos maiores, o movimento é ainda mais expressivo: 87% dos supermercados com 20 a 49 checkouts e 82% daqueles com 50 ou mais adotaram inovações. A exceção é o grupo de 10 a 19 checkouts, no qual apenas 25% afirmaram ter inovado, resultado explicado pela baixa representatividade da amostra.

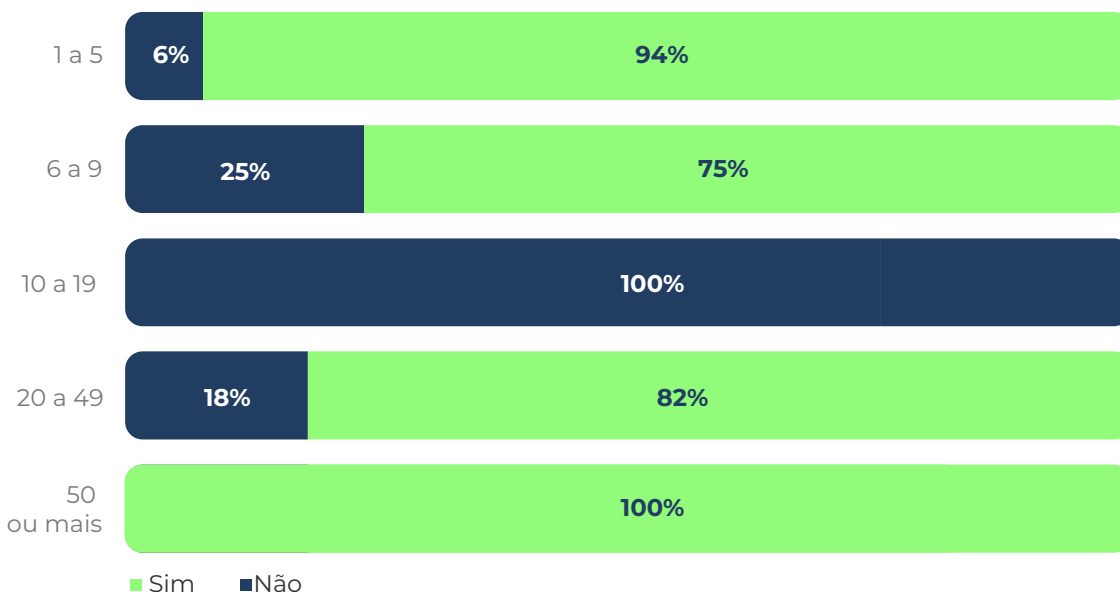
Utilização de iniciativa inovadoras nos últimos 12 meses (por porte)



Esse panorama reforça que, independentemente do porte, a inovação vem se consolidando como um fator estratégico para o setor. O destaque para os supermercados de maior porte sugere que a escala favorece investimentos em novas soluções, enquanto os menores, mesmo com recursos mais limitados, mostram resiliência e capacidade de adaptação. O dado mais relevante, contudo, é que a inovação deixou de ser um diferencial exclusivo de grandes players e passou a ser uma exigência competitiva para todos os formatos de loja.

Além da frequência de iniciativas, a pesquisa buscou avaliar se a inovação implementada ao longo dos últimos 12 meses trouxe resultados concretos, como aumento de lucro ou valorização da marca. Nesse aspecto, 90% dos respondentes confirmaram que houve retorno positivo após a implementação dos projetos. A análise segmentada reforça essa tendência: independentemente do porte, todos os supermercados apontaram ganhos. Os pequenos, de 1 a 5 checkouts, mesmo com recursos mais limitados, registraram 94% de respostas positivas, enquanto os estabelecimentos de 10 a 19 checkouts e aqueles com 50 ou mais alcançaram unanimidade (100%), evidenciando que cada iniciativa inovadora trouxe impacto direto na performance ou na percepção de marca

A iniciativa adotada aumentou lucro ou valorização da marca do supermercado?



Esse resultado mostra que a inovação não apenas está disseminada no setor, como também entrega valor tangível em diferentes dimensões do negócio. Para os pequenos supermercados, a alta taxa de retorno indica que mesmo mudanças pontuais — seja em processos, atendimento ou mix de produtos — podem gerar efeitos significativos. Já para os maiores, o desafio está em sustentar a escala da inovação de forma contínua, transformando-a em vantagem competitiva de longo prazo. Em ambos os casos, fica claro que inovar não é apenas uma resposta ao mercado, mas um caminho comprovado para crescimento sustentável.

No intuito de compreender melhor esse dinamismo observado nas análises anteriores, foi perguntado aos supermercadistas se, ao longo dos últimos 12 meses, seus estabelecimentos haviam aprimorado ou introduzido, de forma significativamente distinta das práticas anteriores, alguma das seguintes iniciativas: (i) novas estratégias de marketing — incluindo promoções, embalagens, precificação, distribuição de produtos ou serviços pós-venda; (ii) novos métodos para melhorar o atendimento e a experiência do cliente; (iii) novas práticas administrativas e contábeis; ou (iv) novos modelos de organização do trabalho, gestão de equipes ou processos operacionais.

Os resultados mostram que, em média, 43% dos supermercados implementaram novas estratégias de marketing, seguido por 23% que introduziram novos métodos voltados à melhoria do atendimento e da experiência do cliente. As demais práticas apresentaram percentuais menores e relativamente estáveis entre os diferentes portes de empresas.

No entanto, quando os dados são analisados de forma segmentada pelo tamanho dos supermercados, emergem diferenças relevantes. Por exemplo, no caso das novas estratégias de marketing, os estabelecimentos de menor porte (1 a 5 checkouts e 6 a 9 checkouts) apresentaram taxas expressivas de 59% e 75%, respectivamente, enquanto apenas 32% dos grandes supermercados (50 checkouts ou mais) afirmaram ter adotado mudanças significativas nesse aspecto. Isso sugere que os pequenos e médios negócios estão sendo mais ágeis e proativos na busca por inovação em marketing, possivelmente como forma de diferenciação e competitividade frente aos grandes players, que muitas vezes já contam com estruturas consolidadas e estratégias de marketing mais padronizadas.

Já para as demais práticas (administrativas, contábeis, gestão de equipes e processos operacionais), os percentuais de adoção apresentam pouca variação entre os diferentes portes, indicando uma tendência mais homogênea de adaptação nessas áreas, como bem ilustrado no gráfico a seguir.

Aprimoramento ou doção de novas práticas e estratégias



Na sequência, ao analisarmos os dados dos respondentes que não indicaram ter implementado inovações nos últimos 12 meses, observa-se que a justificativa mais recorrente foi: “As inovações anteriores já atenderam às necessidades”, opção escolhida por 36% dos participantes.

Quando aprofundamos a análise para compreender os fatores que limitaram ou inviabilizaram a adoção de novas inovações, tanto nos supermercados de grande porte (com 50 checkouts ou mais) quanto nos de menor porte, destacaram-se duas barreiras principais: a instabilidade econômica e a mudança nas prioridades estratégicas. Esses elementos se mostraram os mais citados, refletindo um cenário em que, mesmo diante do interesse em inovar, as condições externas e internas do negócio acabam impondo restrições significativas ao processo de modernização.

Fatores que dificultaram ou impossibilitaram implementar inovações

Restrição de recursos próprios



Baixa demanda do mercado



Limitações tecnológicas externas ao supermercado



Aumento da concorrência



Falta de parcerias com fornecedores ou outras empresas



Mudança nas prioridades estratégicas



Falta de incentivos fiscais ou dificuldades de financiamento



Instabilidade econômica



■ 50 ou mais ■ 20 a 49 ■ 1 a 5 ■ 10 a 19 ■ 6 a 9

1. Estrutura e cultura para inovação

A inovação tecnológica no setor supermercadista não depende apenas da aquisição de ferramentas ou ativos, mas de uma estrutura integrada que envolve três pilares essenciais: cultura, conhecimento e tecnologia. A cultura, que forma a base da pirâmide, garante a sustentação de qualquer visão de negócios. O conhecimento conecta essa base ao topo, onde se encontram os investimentos em ativos tecnológicos. Dessa forma, quando há uma cultura que estimula a inovação, pessoas capacitadas e ativos disponíveis, cria-se um ambiente propício para gerar valor comercial e alcançar diferenciais competitivos. Esse modelo pode ser aplicado em todas as áreas do supermercado — da operação à estratégia — consolidando a tecnologia como parte intrínseca da gestão.

2. Avanços em tecnologia e gestão de TI

Na prática, os supermercados vêm modernizando seu ambiente de TI e suas operações por meio de soluções que reforçam segurança, eficiência e resiliência. Adoção de virtualização com clusters, políticas de backup 3-2-1, endpoints de segurança e a previsão de firewalls de última geração mostram como a infraestrutura vem sendo fortalecida. Além disso, iniciativas como a implementação de self-checkout, PDVs com touch screen, ferramentas de comunicação interna (como o Dialog) e agentes de chatbot para atendimento refletem a busca por inovação contínua. Apesar disso, o uso de inteligência artificial ainda é incipiente em muitas empresas, limitado à análise de vendas, previsão de demanda e criação de conteúdos, o que evidencia espaço para expansão.

3. Inovações voltadas ao cliente e competitividade

As inovações tecnológicas já transformam a gestão e a experiência de compra no varejo supermercadista. Ferramentas como autoatendimento e pagamentos digitais aceleram o fluxo nas lojas; sistemas de monitoramento, IoT e inteligência artificial otimizam estoques e reduzem perdas; e o uso de CRM permite personalizar ofertas, fortalecendo a fidelização dos clientes. Além disso, soluções sustentáveis, como iluminação inteligente e logística verde, ampliam o compromisso ambiental. A integração entre o físico e o digital (omnichannel) reforça a conveniência, ao mesmo tempo em que a melhoria contínua dos processos de gestão, com foco em produtividade, eficiência e capacitação de equipes, garante competitividade no longo prazo.

Maturidade por competência

Estratégia, gestão e entrega tecnológica



MATURIDADE POR COMPETÊNCIA

Estratégia

Em 2025, a competência de Estratégia evoluiu de 2,7 para 2,9, aproximando-se do estágio 3 – nível “Gerenciado”. Apesar do avanço, a maturidade ainda permanece no nível “Controlado”, indicando que os processos estratégicos seguem parcialmente estruturados. O resultado reflete esforços iniciais de alinhamento da TI aos objetivos do negócio, mas sem consistência suficiente para consolidar práticas e promover decisões estratégicas com impacto ampliado.

Entrega

Em 2025, a maturidade da competência de “Entrega” manteve-se estável em 2,6, o mesmo valor de 2023, permanecendo no estágio “Controlado”. Embora alguns processos tenham apresentado variações de desempenho, esses avanços pontuais não foram suficientes para elevar a média geral. Isso indica uma estagnação na evolução da entrega de valor, possivelmente causada por limitações na padronização, priorização ou integração entre áreas.

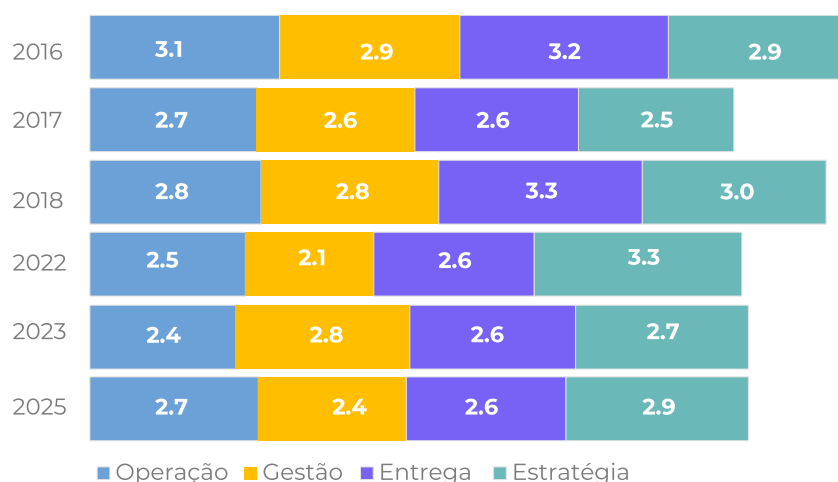
Gestão

A competência de Gestão apresentou queda na maturidade, passando de 2,8 em 2023 para 2,4 em 2025, permanecendo no nível “Controlado”. Esse recuo foi influenciado principalmente pela redução de desempenho em “Gestão de Segurança da Informação” e “Gestão Financeira de TI”. O resultado indica fragilidades nos controles e na governança, impactando a capacidade de tomar decisões eficientes e sustentáveis.

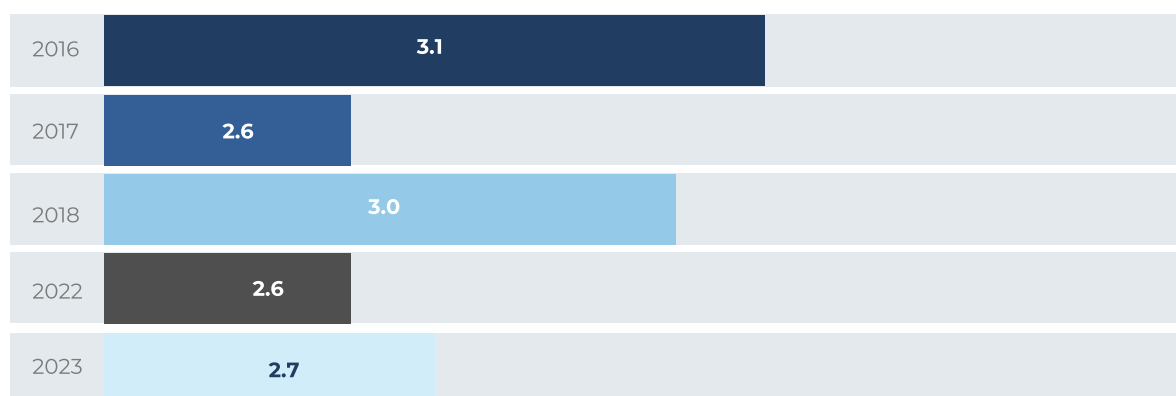
Operação

A operação apresentou avanço expressivo, passando de 2,4 em 2023 para 2,7 em 2025, mantendo-se o nível de maturidade “controlado”. Esse progresso indica maior padronização dos processos, uso mais consistente de indicadores e melhor integração de serviços de TI entre as áreas operacionais, favorecendo ganhos em eficiência e controle.

Maturidade por competência



Maturidade



ANÁLISE DE PERFORMANCE DOS 16 PROCESSOS

a) Grau de Maturidade Inicial (Notas até 1,9)

Nenhum processo, em 2025, encontra-se no nível “Inicial”. Isso indica que, apesar das limitações observadas em diversos processos, não há áreas completamente desestruturadas ou sem práticas mínimas estabelecidas. Ainda que vários processos estejam apenas no nível “Controlado”, a ausência de processos no nível “Inicial” é um sinal positivo, pois mostra que a TI já superou o estágio mais crítico de maturidade operacional.

b) Maturidade Controlado (Notas até 2,9)

A maioria dos processos (10 dos 16) permanece no nível “Controlado”, refletindo uma maturidade básica, com práticas parcialmente estruturadas e dependência significativa de pessoas. Estão neste grupo: Terceirização (2,20), Arquitetura (2,04), Business Intelligence (2,74), Captura de Demanda (2,17), Viabilidade Técnica (2,46), Gestão de Serviços de TI (2,02), Gestão de Fornecedores de TI (2,33), Gestão Financeira de TI (2,05), Gestão de Desempenho de TI (2,15), Gestão de Segurança da Informação (2,68) e Service Desk (2,54). Esses processos apresentam fragilidade na padronização, baixa automação e dificuldade em manter desempenho consistente. A permanência nesse nível evidencia a necessidade de fortalecer governança, controle e integração.

c) Maturidade Gerenciado (Notas até 3,8)

Seis processos alcançaram o nível “Gerenciado”, demonstrando maturidade com práticas padronizadas, monitoradas e consistentes. São eles: Planejamento de TI (3,37), Planejamento Orçamentário de TI (3,42), Desenvolvimento e Gestão de Projetos (3,08), Gestão de Pessoas (3,08) e Sustentação de Infraestrutura (3,50). Esse resultado indica maior capacidade de controle, integração entre áreas e alinhamento aos objetivos estratégicos. Os processos nesse nível já operam com previsibilidade e foco em melhoria contínua. A tendência é positiva, apontando avanço em áreas críticas para a entrega de valor pela TI.

d) Maturidade Otimizado e Avançado (Notas até 4,5 e 5,0)

Também não foram identificados processos no nível “Avançado” e “Otimizado” em 2025. Isso mostra que, embora algumas áreas tenham alcançado o nível “Gerenciado”, ainda não há maturidade suficiente para garantir práticas altamente eficientes, integradas e voltadas à inovação. O avanço para esse estágio dependerá da consolidação dos processos gerenciados e da evolução das áreas atualmente controladas.

CONCLUSÃO

Com base na análise de maturidade por competência, observa-se que, entre 2023 e 2025, a média geral permaneceu praticamente estável, passando de 2,66 para 2,65 — ambas dentro do nível “Controlado”. Isso indica que, de forma geral, os processos de TI mantêm uma estrutura básica, com práticas parcialmente padronizadas, ainda fortemente dependentes de pessoas e pouco orientadas por dados ou indicadores. Embora algumas competências tenham apresentado avanços pontuais, esses não foram suficientes para provocar uma mudança significativa no nível de maturidade global.

A competência de Gestão foi a que mais perdeu desempenho no período, recuando de 2,82 para 2,39, o que aponta enfraquecimento na governança, especialmente em áreas críticas como segurança da informação e gestão financeira de TI. Já Operação e Estratégia apresentaram leve evolução, indicando esforços para estruturar processos e alinhar a TI aos objetivos organizacionais. No entanto, a competência de Entrega, apesar de ser central para a geração de valor, mostrou estagnação, refletindo limitações na execução e priorização de projetos.

A manutenção da maioria das competências no nível “Controlado” evidencia a necessidade de reforçar práticas de governança, automação, uso de indicadores e integração entre áreas. Para avançar ao próximo nível de maturidade (“Gerenciado”), é essencial investir em padronização de processos, desenvolvimento de capacidades analíticas e alinhamento estratégico da TI com o negócio. Sem esses avanços, a TI corre o risco de permanecer como uma função operacional, sem protagonismo na geração de valor para a organização.

COMPARATIVO ANUAL

DADOS COMPARATIVOS	2022	2023	2025	NÍVEL
PLANEJAMENTO DO TI	3,76	2,99	3,37	Gerenciado
PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO DE TI	3,40	2,94	3,42	Gerenciado
TERCEIRIZAÇÃO	3,00	2,04	2,20	Controlado
ARQUITETURA	2,90	2,60	2,04	Controlado
BUSINESS INTELLIGENCE	2,90	2,36	2,74	Controlado
CAPTURA DE DEMANDA	2,30	2,33	2,17	Controlado
VIABILIDADE TÉCNICA	2,10	2,27	2,46	Controlado
DESENVOLVIMENTO E GESTÃO DE PROJETO	3,30	2,79	3,08	Gerenciado
GESTÃO DE SERVIÇOS DE TI	1,97	2,80	2,02	Controlado
GESTÃO DE FORNECEDORES DE TI	2,00	2,23	2,33	Controlado
GESTÃO FINANCEIRA DE TI	2,60	2,83	2,05	Controlado
GESTÃO DE DESEMPENHO DE TI	2,00	2,15	2,15	Controlado
GESTÃO DE PESSOAS	1,95	2,37	3,08	Gerenciado
GESTÃO DE SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO	2,33	3,47	2,68	Controlado
SERVICE DESK	2,65	2,04	2,54	Controlado
SUSTENTAÇÃO DE INFRAESTRUTURA	2,64	2,49	3,50	Gerenciado

GLOSSÁRIO

API: Application Programming Interface: interface de integração entre sistemas (ex.: ERP ↔ e-commerce/CRM).

BI: Business Intelligence: painéis e análises que consolidam dados (ERP/PDV etc.) em indicadores de gestão.

CD: Centro de Distribuição: instalação logística que abastece lojas (recebimento, armazenagem, separação).

CRM: Customer Relationship Management (Gestão de Relacionamento com o Cliente): base para segmentação, campanhas, fidelização e histórico de contato.

DRP: Disaster Recovery Plan (Plano de Recuperação de Desastres): procedimentos e recursos para retomada de sistemas/dados após incidentes.

ECF: Emissor de Cupom Fiscal: equipamento legado para emissão de cupom fiscal (sendo substituído por modelos eletrônicos).

ERP: Enterprise Resource Planning (Sistema de Gestão Empresarial): núcleo transacional que integra fiscal/contábil, compras, estoque e PDV.

ETL: Extract, Transform, Load: processo de extração, transformação e carga de dados para repositórios/BI.

FLV: Frutas, Legumes e Verduras: categoria de perecíveis com processos próprios (pesagem, reposição, precificação).

IA: Inteligência Artificial: automações/algoritmos aplicados a casos como previsão, segmentação, visão computacional e assistentes.

LGPD: Lei Geral de Proteção de Dados: norma brasileira para tratamento de dados pessoais (consentimento, finalidade, segurança).

NF-e: Nota Fiscal eletrônica (XML) documento fiscal digital usado em compras/recebimentos e conciliações.

NFC-e: Nota Fiscal de Consumidor eletrônica: documento fiscal eletrônico para venda ao consumidor final.

PDV: Ponto de Venda (POS): software/hardware de frente de caixa onde ocorrem registro e pagamento das vendas.

POC: Proof of Concept (Prova de Conceito): piloto/ensaio controlado com métricas para decidir expansão, ajuste ou descarte.

RFP: Request for Proposal (Solicitação de Proposta): documento para seleção de fornecedores com requisitos, integrações, SLAs e critérios de avaliação.

ROI: Return on Investment (Retorno sobre o Investimento): métrica de retorno financeiro/produtivo de um projeto.

RPA: Robotic Process Automation (Automação Robótica de Processos): scripts/robôs para rotinas repetitivas (ex.: pedidos, cadastros, conciliações).

SAT: Sistema Autenticador e Transmissor: equipamento/fiscalização eletrônica de cupons fiscais (SP e outros estados com SAT).

SKU: Stock Keeping Unit (Código Interno de Item): identificador único de cada variação vendida/estocada (base para estoque, preço e BI).

SLA: Service Level Agreement (Acordo de Nível de Serviço): metas de disponibilidade/tempo de resposta acordadas com fornecedores.

TEF: Transferência Eletrônica de Fundos: camada que integra o PDV aos meios de pagamento/adquirentes, autorizando e conciliando transações.

TCO: Total Cost of Ownership (Custo Total de Propriedade): soma de custos de aquisição, implantação, operação, suporte e mudanças ao longo do ciclo de vida.

WMS: Warehouse Management System (Sistema de Gestão de Armazém): controla recebimento, endereçamento, inventário e separação no CD.

GRUPO TÉCNICO DE ESTUDO E PESQUISA

Eduardo Ariel Grunewald

Diretor de Serviços aos Supermercados da Apas, Administrador de Empresas pela Universidade São Francisco, com MBA pela ESPM.

Felipe Queiroz

Responsável da área de Inteligência Setorial da APAS, economista, doutor em Ciência Política pela UNICAMP e doutorando em Economia pela Universidade de Coimbra.

Fednel Saintil

Economista na área de Inteligência Setorial da APAS, graduado em Economia pela Universidade Federal da Integração Latino-Americana (UNILA), mestre em Economia Aplicada pela Universidade Federal da Bahia (UFBA) e especialista em Engenharia de Sistemas de Dados pela Unicamp.

Karina Pereira

Economista na área de Inteligência Setorial da APAS, graduada em Ciências Econômicas pelas Faculdades Metropolitanas Unidas e com MBA em Economia Aplicada pela Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE).

Felipe Rodrigues Sousa

Economista e consultor em Métodos Qualitativa de Pesquisa e em Inteligência de Dados, mestre em Ciência Política pela Universidade Federal de Goiás e doutorando em Economia Política pela Universidade de Coimbra (Portugal).



Conecte-se ao universo APAS

Escaneie os QR Codes e acompanhe as tendências do setor supermercadista.



Site Institucional **APAS**



Site Escola **APAS**

