LUMEN ET VIRTUS
ISSN: 2177-2789

A RELAÇÃO ENTRE CAPACITAÇÃO DE VAREJO E ADOÇÃO DE NOVAS TECNOLOGIAS PELOS FABRICANTES E VAREJISTAS

THE RELATIONSHIP BETWEEN RETAIL CAPABILITY BUILDING AND THE ADOPTION OF NEW TECHNOLOGIES BY MANUFACTURERS AND RETAILERS

LA RELACIÓN ENTRE EL DESARROLLO DE CAPACIDADES MINORISTAS Y LA ADOPCIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS POR PARTE DE FABRICANTES Y MINORISTAS

https://doi.org/10.56238/levv16n44-066

Data de submissão: 28/12/2024 **Data de publicação:** 28/01/2025

Humberto Rego Barros

RESUMO

O presente artigo analisou a relação entre a capacitação no setor varejista e a adoção de novas tecnologias por fabricantes e varejistas, destacando como a preparação profissional se constitui em elemento estratégico para o sucesso da transformação digital. A pesquisa teve como objetivo compreender de que maneira a formação contínua contribui para superar barreiras culturais, técnicas e gerenciais, favorecendo a implementação de inovações e a construção de vantagens competitivas. Para tanto, foi adotada metodologia qualitativa de caráter exploratório e descritivo, fundamentada em revisão bibliográfica de artigos científicos nacionais e internacionais que abordam o tema. Os resultados demonstraram que a tecnologia, quando desvinculada de programas de capacitação, apresenta limitações significativas em sua utilização, gerando falhas operacionais e resistência à mudança. Em contrapartida, empresas que aliaram investimento em inovação a práticas estruturadas de treinamento obtiveram maior maturidade digital, integração da cadeia de suprimentos, fidelização de clientes e fortalecimento da cultura organizacional. Observou-se ainda que a cooperação entre fabricantes e varejistas se intensifica quando baseada em conhecimento compartilhado, permitindo construir relações mais sólidas e sustentáveis. Desse modo, a capacitação é fator determinante para a consolidação da transformação digital no varejo, constituindo não apenas uma exigência operacional, mas um diferencial competitivo essencial para organizações que buscam se manter relevantes em um mercado dinâmico e altamente tecnológico.

Palavras-chave: Capacitação. Varejo. Tecnologias Digitais. Inovação. Competitividade. Omnichannel.

ABSTRACT

This article assessed the relationship between training in the retail sector and the adoption of new technologies by manufacturers and retailers, highlighting how professional development is a strategic element for the success of digital transformation. The study aimed to understand how continuous training helps overcome cultural, technical, and managerial barriers, supporting the adoption of innovations while building competitive advantages. To achieve this, a qualitative methodology of exploratory and descriptive nature was applied, based on a bibliographic review of national and international scientific articles on the subject. The results showed that technology, when detached from

training programs, presents significant limitations in its use, generating operational failures and resistance to change. On the other hand, companies that combined investment in innovation with structured training practices achieved greater digital maturity, supply chain integration, customer loyalty, and organizational culture strengthening. It was also observed that cooperation between manufacturers and retailers intensifies when based on shared knowledge, building solid and sustainable relationships. It is concluded that training is a determining factor for consolidating digital transformation in retail, apart from only an operational requirement but as an essential competitive advantage for organizations seeking to remain relevant in a dynamic and highly technological market.

Keywords: Training. Retail. Digital Technologies. Innovation. Competitiveness. Omnichannel.

RESUMEN

Este artículo analizó la relación entre la capacitación en el sector minorista y la adopción de nuevas tecnologías por parte de fabricantes y minoristas, destacando cómo la preparación profesional constituye un elemento estratégico para el éxito de la transformación digital. La investigación buscó comprender cómo la educación continua contribuye a superar las barreras culturales, técnicas y gerenciales, favoreciendo la implementación de innovaciones y la construcción de ventajas competitivas. Para ello, se adoptó una metodología cualitativa, exploratoria y descriptiva, basada en una revisión bibliográfica de artículos científicos nacionales e internacionales que abordan el tema. Los resultados demostraron que la tecnología, al estar desconectada de los programas de capacitación, presenta importantes limitaciones en su uso, generando fallas operativas y resistencia al cambio. Por el contrario, las empresas que combinaron la inversión en innovación con prácticas de capacitación estructuradas lograron una mayor madurez digital, integración en la cadena de suministro, fidelización de clientes y una cultura organizacional más sólida. También se observó que la cooperación entre fabricantes y minoristas se intensifica cuando se basa en el conocimiento compartido, lo que permite construir relaciones más sólidas y sostenibles. Por lo tanto, la formación es un factor determinante para consolidar la transformación digital en el sector minorista, constituyendo no solo un requisito operativo, sino también un diferenciador competitivo esencial para las organizaciones que buscan mantenerse relevantes en un mercado dinámico y altamente tecnológico.

Palabras clave: Formación. Comercio Minorista. Tecnologías Digitales. Innovación. Competitividad. Omnicanal.

1 INTRODUÇÃO

O varejo vive um período de transformação marcado pela crescente incorporação de tecnologias digitais que alteram a forma de relacionamento entre fabricantes, distribuidores e consumidores, o que coloca em evidência a necessidade de compreender como as empresas têm se preparado para esse cenário por meio da capacitação de seus profissionais, já que a inovação tecnológica, por si só, não garante mudanças significativas sem que haja preparo humano e organizacional para integrá-la de maneira consistente às práticas de gestão (Cunha, 2019).

Esse movimento torna-se ainda mais relevante quando se observa a pressão por competitividade e eficiência na cadeia de suprimentos, uma vez que o uso de ferramentas digitais, como sistemas de informação, automação, Big Data e estratégias *omnichannel*, demandam não só infraestrutura adequada, mas também qualificação das equipes envolvidas, de modo a reduzir barreiras culturais e operacionais que frequentemente limitam a adoção de novas soluções (Cervieri Junior et al., 2016).

Diante desse contexto, o objetivo deste estudo é analisar a relação entre a capacitação no setor varejista e a adoção de novas tecnologias por fabricantes e varejistas, buscando identificar de que maneira a formação contínua dos profissionais contribui para a implementação efetiva de ferramentas digitais, para a integração entre elos da cadeia e para a criação de vantagens competitivas em um mercado em constante evolução (Ghisi et al., 2006).

A justificativa para a realização desta pesquisa está ligada à crescente necessidade das organizações de alinhar seus processos internos às mudanças tecnológicas, pois, em um ambiente caracterizado por consumidores exigentes e conectados, não basta apenas investir em sistemas modernos, é indispensável preparar equipes para lidar com as transformações, superar resistências e aproveitar o potencial de inovação que cada ferramenta pode oferecer (Morais et al., 2013).

Esse olhar torna-se fundamental também para o campo acadêmico, já que a literatura sobre inovação no varejo frequentemente analisa aspectos tecnológicos de forma isolada, deixando em segundo plano a dimensão humana da mudança, quando, na prática, a qualificação dos profissionais se mostra determinante para o sucesso das estratégias digitais, seja na aplicação do Big Data no comércio eletrônico, seja na integração de canais físicos e digitais por meio do *omnichannel*.

Além disso, compreender essa relação entre capacitação e adoção tecnológica permite oferecer contribuições práticas aos gestores, que encontram nos programas de formação um caminho para reduzir falhas na implementação de inovações, acelerar a curva de aprendizado organizacional e criar condições para que fabricantes e varejistas avancem de forma conjunta em direção a modelos de negócios mais dinâmicos e sustentáveis, fortalecendo não somente as empresas individualmente, mas todo o ecossistema produtivo (Salume et al., 2021).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CAPACITAÇÃO COMO FUNDAMENTO ESTRATÉGICO NO VAREJO

O debate em torno da modernização do varejo brasileiro tem destacado a capacitação como elemento central para o desenvolvimento de competências que permitem às empresas integrar tecnologias digitais em suas operações, pois a qualificação profissional não só garante domínio técnico, mas também promove mudanças culturais necessárias para a aceitação de novas práticas gerenciais e para o fortalecimento do vínculo entre fabricantes e varejistas, criando um ambiente mais propício à inovação (Cunha, 2019).

As transformações vivenciadas no setor demandam um reposicionamento que ultrapassa a aquisição de ferramentas tecnológicas, exigindo um preparo contínuo das equipes para lidar com novas linguagens digitais, formas de análise de dados e metodologias de gestão, de modo que a inovação se torne parte integrante da cultura organizacional e não garante apenas um recurso aplicado de forma pontual às operações (Cervieri Junior et al., 2016).

Nesse sentido, observa-se que as experiências de integração de sistemas, como o EDI, ilustram como a capacitação influencia a efetividade da adoção tecnológica, uma vez que empresas que investiram em formação especializada para seus colaboradores obtiveram maior sucesso na implementação dessas soluções, construindo relações mais sólidas com seus parceiros comerciais e ampliando sua competitividade em ambientes de forte pressão por eficiência (Ghisi et al., 2006).

A adoção de tecnologias da informação na gestão da cadeia de suprimentos também evidencia o papel estratégico da qualificação, pois a simples presença de sistemas digitais não garante resultados positivos se os profissionais responsáveis por sua operação não estiverem aptos a compreender sua lógica, explorar suas funcionalidades e utilizá-los como instrumentos para tomada de decisão, reforçando a ideia de que a inovação depende do aprendizado organizacional (Morais et al., 2013).

A capacitação, nesse contexto, assume caráter multidimensional, englobando tanto o desenvolvimento de habilidades técnicas quanto a formação de competências analíticas e estratégicas, essenciais para a interpretação de dados complexos gerados por sistemas de Big Data, que se tornaram fundamentais no varejo virtual, permitindo personalizar ofertas, prever demandas e compreender tendências de consumo com maior precisão (Félix et al., 2018).

Mais do que uma exigência operacional, a qualificação contínua dos profissionais do varejo revela-se como condição de maturidade digital das organizações, pois empresas que conseguem alinhar cultura, pessoas e tecnologia em um processo formativo integrado atingem melhores resultados na transformação digital, tornando-se mais preparadas para enfrentar cenários de mudanças rápidas e consumidores cada vez mais exigentes (Salume et al., 2021).

A relação entre fabricantes e varejistas, tradicionalmente marcada por negociações de curto prazo, ganha novas possibilidades quando associada à capacitação, já que o domínio das ferramentas

de informação permite maior transparência, integração de processos e planejamento colaborativo, estabelecendo uma lógica de confiança mútua que fortalece a cadeia de suprimentos e contribui para a criação de valor compartilhado (Silva et al., 1999).

Essa visão é reforçada pela experiência recente do setor supermercadista, em que a adoção de tecnologias inteligentes durante a pandemia mostrou-se eficaz somente quando acompanhada de estratégias de treinamento voltadas para gestores e colaboradores, pois sem esse preparo a inovação poderia se tornar apenas uma resposta emergencial e não uma solução sustentável capaz de transformar as rotinas de consumo e o relacionamento com os clientes (Pinochet et al., 2021).

Ao observar o avanço do conceito de *omnichannel*, nota-se que sua implementação depende diretamente da preparação de profissionais capazes de lidar com processos complexos que integram diferentes canais de venda, logística e atendimento, pois a ausência de capacitação adequada pode comprometer a experiência do consumidor e fragilizar a estratégia, revelando a interdependência entre inovação tecnológica e desenvolvimento humano (Lima et al., 2025).

Portanto, a capacitação no varejo não pode ser reduzida a ações pontuais de treinamento, mas deve ser entendida como um processo contínuo, estratégico e integrado, que fortalece a cultura organizacional, estimula a inovação e garante a internalização de tecnologias digitais de forma sustentável, sendo essa a base para que fabricantes e varejistas se mantenham competitivos em um mercado caracterizado pela velocidade das mudanças e pela centralidade da experiência do consumidor (Cunha, 2019).

Esse entendimento reforça a importância da formação de programas estruturados que unam teoria e prática, aproximando universidades, centros de pesquisa e empresas, com o propósito de desenvolver profissionais aptos a liderar processos de transformação digital e a conduzir o varejo brasileiro a novos patamares de eficiência e inovação, consolidando a capacitação como o alicerce para o futuro do setor (Cervieri Junior et al., 2016).

Assim, ao analisar a trajetória de modernização do varejo, percebe-se que a capacitação não necessariamente sustenta a adoção tecnológica, mas também se constitui em estratégia competitiva fundamental, pois empresas que investem em conhecimento e aprendizado contínuo estão mais preparadas para enfrentar crises, aproveitar oportunidades e construir relações sólidas e colaborativas com fabricantes, fornecedores e consumidores, promovendo um ambiente de negócios mais dinâmico e resiliente (Salume et al., 2021).

2.2 NOVAS TECNOLOGIAS E OS DESAFIOS PARA FABRICANTES E VAREJISTAS

A incorporação de tecnologias digitais no varejo representa um processo que vai além da aquisição de equipamentos ou softwares, pois implica em mudanças estruturais que exigem das empresas a capacidade de integrar inovação aos seus modelos de negócio, conciliando eficiência

operacional, experiência do consumidor e relacionamento estratégico com fornecedores, de modo que a adoção tecnológica se converta em diferencial competitivo sustentável e não apenas em uma simples resposta a pressões de mercado (Ghisi et al., 2006).

Entre os principais desafios enfrentados na implementação de novas tecnologias está a resistência cultural, muitas vezes decorrente da falta de preparo das equipes ou da ausência de clareza sobre os benefícios que essas ferramentas podem gerar, o que reforça a ideia de que a adoção só se consolida de forma eficaz quando acompanhada de processos de comunicação e capacitação que permitam aos colaboradores compreender seu papel na transformação organizacional (Morais et al., 2013). Ao mesmo tempo as empresas buscam apresentar os benefícios deste investimento na carreira de cada profissional, evidenciando o preparo para um mercado de trabalho cada vez mais competitivo. A necessidade de preparo e capacitação versus a utilização de ferramentas eletrônicas como a IA, é um forte argumento para engajar os colaboradores em diversos programas organizacionais. O trabalho da Área de Recursos humanos torna-se indispensável para garantir que a mensagem seja clara e eficaz a todos dentro da organização.

A experiência com o uso de Big Data em grandes redes de varejo no Brasil evidencia que, embora a tecnologia possibilite um conhecimento aprofundado do comportamento do consumidor, sua utilização plena depende de equipes preparadas para analisar informações complexas e convertê-las em estratégias comerciais, revelando que o investimento em sistemas de coleta e processamento de dados deve caminhar lado a lado com o investimento em competências analíticas (Félix et al., 2018).

De forma semelhante, estudos sobre maturidade digital demonstram que empresas que conseguem alinhar pessoas, cultura e tecnologia atingem níveis superiores de transformação, pois não se limitam a utilizar recursos tecnológicos de forma fragmentada, mas estruturam sua gestão em torno da inovação, estabelecendo práticas que favorecem a integração entre diferentes áreas e a construção de valor em rede, tanto para fabricantes quanto para varejistas (Salume et al., 2021).

O papel das tecnologias inteligentes no setor supermercadista ilustra esse processo, uma vez que sua adoção durante a pandemia não foi apenas uma questão de modernização, mas uma necessidade de sobrevivência, e empresas que se mostraram mais preparadas em termos de gestão e capacitação conseguiram transformar uma resposta emergencial em oportunidade de inovação duradoura, fortalecendo sua relação com consumidores e consolidando novas práticas de atendimento (Pinochet et al., 2021).

O conceito de *omnichannel*, ao integrar diferentes canais de compra e relacionamento, mostra de forma clara os limites e possibilidades da adoção tecnológica, pois enquanto permite experiências mais fluidas e personalizadas para os consumidores, também exige coordenação de processos complexos, integração de sistemas e adaptação cultural, revelando que apenas empresas que investem

em formação e gestão de mudanças conseguem superar as dificuldades de implementação (Lima et al., 2025).

Nesse cenário, a integração entre fabricantes e varejistas assume um papel crucial, uma vez que a adoção de novas tecnologias não ocorre de forma isolada, mas envolve coordenação ao longo da cadeia de suprimentos, compartilhamento de informações e alinhamento de estratégias, de modo que a falta de preparo em um elo compromete os resultados de toda a rede, demonstrando a interdependência existente entre as partes (Silva et al., 1999).

A resistência à mudança, por parte de gestores e funcionários, constitui outro desafio recorrente, pois muitas vezes a introdução de novas tecnologias é vista como ameaça à estabilidade das rotinas de trabalho, o que reforça a necessidade de programas de engajamento e capacitação que aproximem os colaboradores da inovação e os transformem em protagonistas do processo, em vez de meros executores de tarefas automatizadas (Cunha, 2019).

Por outro lado, os casos de sucesso demonstram que quando a adoção tecnológica é conduzida de forma estratégica, com planejamento estruturado e investimento em capital humano, os resultados tendem a se manifestar não só em ganhos operacionais, mas também em maior fidelização de clientes, fortalecimento da marca e criação de vantagens competitivas que se sustentam ao longo do tempo, mostrando que a inovação digital é uma oportunidade de diferenciação no mercado (Cervieri Junior et al., 2016).

A gestão da informação, nesse contexto, deve ser vista como um processo estratégico que conecta fabricantes e varejistas, pois possibilita a coordenação de estoques, a previsão de demanda e a adaptação de produtos e serviços às necessidades do consumidor, sendo essa coordenação viabilizada apenas quando existem mecanismos tecnológicos eficientes e profissionais capacitados para interpretá-los e utilizá-los de maneira assertiva (Ghisi et al., 2006).

Dessa forma, a adoção de novas tecnologias no varejo não pode ser reduzida a uma escolha pontual de investimento em recursos materiais, mas deve ser compreendida como parte de uma estratégia de longo prazo que envolve a preparação de pessoas, o alinhamento cultural e a integração de processos, constituindo um movimento de transformação organizacional profunda que redefine as relações entre fabricantes, varejistas e consumidores (Salume et al., 2021).

Ao analisar essa realidade, percebe-se que a adoção tecnológica se apresenta como um desafio e, ao mesmo tempo, como uma oportunidade de crescimento para o setor, pois se por um lado exige superação de barreiras estruturais e culturais, por outro oferece a chance de reposicionar empresas em um mercado altamente competitivo, mostrando que a verdadeira inovação depende da capacidade de alinhar recursos digitais com conhecimento humano e estratégias colaborativas (Lima et al., 2025).

2.3 INTEGRAÇÃO ENTRE CAPACITAÇÃO E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA NO SETOR VAREJISTA

A integração entre capacitação e inovação tecnológica constitui um dos principais fatores de sucesso no desenvolvimento competitivo do varejo contemporâneo, pois a tecnologia, isoladamente, não é capaz de gerar valor se não estiver associada ao conhecimento e às habilidades necessárias para sua utilização, evidenciando que a preparação humana é parte inseparável da transformação digital que atinge fabricantes e varejistas em escala global (Cunha, 2019).

O aprendizado organizacional, nesse sentido, torna-se um pilar fundamental para sustentar os processos de inovação, já que os colaboradores precisam estar aptos a compreender novas ferramentas, lidar com mudanças de processos e explorar de forma criativa os recursos disponíveis, o que só se torna viável por meio de programas contínuos de capacitação que alinhem o uso da tecnologia à estratégia empresarial (Cervieri Junior et al., 2016).

Essa relação pode ser observada no caso da adoção do EDI, em que fabricantes e varejistas que investiram no preparo de suas equipes conseguiram integrar suas cadeias de suprimentos com maior eficiência, reduzindo falhas de comunicação e ampliando a confiança entre os parceiros, demonstrando que o fator humano desempenha papel determinante no sucesso de soluções que dependem da cooperação interorganizacional (Ghisi et al., 2006).

Da mesma forma, a utilização da tecnologia da informação na gestão da cadeia de suprimentos se mostra mais eficaz quando acompanhada de treinamentos direcionados, que permitem aos profissionais compreender os impactos da inovação nos processos de compra, logística e distribuição, criando condições para que a tecnologia seja usada não somente como ferramenta de registro, mas como mecanismo estratégico para tomada de decisão (Morais et al., 2013).

As experiências do varejo virtual reforçam essa perspectiva, pois o Big Data, ao possibilitar análises sofisticadas sobre preferências e comportamentos de consumo, só gera vantagem competitiva quando há profissionais preparados para interpretar e transformar esses dados em insights aplicáveis, o que confirma a interdependência entre inovação digital e formação analítica das equipes (Félix et al., 2018).

A maturidade digital das empresas passa a ser vista como reflexo direto da qualidade dos processos de capacitação, uma vez que organizações que conseguem alinhar cultura, tecnologia e pessoas em um modelo integrado demonstram maior resiliência e capacidade de adaptação, fortalecendo sua posição no mercado e garantindo a sustentabilidade de seus investimentos em inovação (Salume et al., 2021).

O fortalecimento da relação entre fabricantes e varejistas também se mostra mais consistente quando a capacitação está presente, pois o domínio de ferramentas tecnológicas favorece o compartilhamento de informações e o planejamento conjunto, criando uma lógica de cooperação que

ultrapassa as práticas tradicionais de negociação e estabelece vínculos mais duradouros e orientados à eficiência de toda a cadeia de suprimentos (Silva et al., 1999).

A experiência dos supermercados durante a pandemia revelou que a integração entre capacitação e inovação tecnológica é indispensável em momentos de crise, já que a adoção de tecnologias inteligentes só foi possível quando acompanhada de programas de treinamento que capacitaram gestores e colaboradores para lidar com novas rotinas de atendimento e relacionamento, transformando a adversidade em oportunidade de evolução organizacional (Pinochet et al., 2021).

Ao observar a difusão do *omnichannel*, nota-se que sua eficácia depende não apenas de sistemas digitais robustos, mas também da capacidade dos profissionais de compreenderem o funcionamento de múltiplos canais de venda, logística e comunicação, o que reforça a ideia de que a capacitação é o elo que conecta tecnologia e prática empresarial, tornando possível a integração efetiva entre espaços físicos e digitais (Lima et al., 2025).

Portanto, a inovação tecnológica, quando desvinculada da formação de competências, corre o risco de se limitar a iniciativas pontuais que não se sustentam no longo prazo, enquanto a capacitação, ao ser tratada como estratégia organizacional, permite consolidar mudanças, ampliar a aceitação das ferramentas digitais e fortalecer a competitividade de fabricantes e varejistas em um ambiente marcado pela velocidade da informação e pelas exigências do consumidor moderno (Cunha, 2019).

Essa constatação reforça a necessidade de políticas empresariais que priorizem o desenvolvimento humano como parte do processo de modernização, de modo que a tecnologia deixe de ser apenas um recurso externo e passe a ser incorporada como prática cotidiana, apoiada em profissionais capacitados e engajados com os objetivos organizacionais, garantindo que os investimentos em inovação resultem em ganhos reais para todo o ecossistema produtivo (Cervieri Junior et al., 2016).

Assim, a integração entre capacitação e inovação tecnológica revela-se como um diferencial competitivo no varejo, não só por potencializar o uso das ferramentas digitais já disponíveis, mas também por preparar as organizações para lidar com transformações futuras, assegurando que fabricantes e varejistas possam atuar de forma colaborativa, estratégica e sustentável em um mercado em constante mudança, marcado pela digitalização e pela centralidade da experiência do consumidor (Salume et al., 2021).

3 METODOLOGIA

A definição metodológica é importante para dar sustentação científica a uma pesquisa, pois permite estabelecer os caminhos a serem percorridos, assegurando que os objetivos do estudo sejam alcançados com clareza e rigor. Neste trabalho, optou-se por uma abordagem qualitativa de caráter exploratório e descritivo, uma vez que o foco está na compreensão da relação entre capacitação e

adoção de novas tecnologias no varejo, fenômeno que envolve aspectos sociais, culturais e organizacionais, demandando um olhar interpretativo capaz de apreender significados que vão além dos dados numéricos (Gil, 2019).

De acordo com Lakatos e Marconi (2017), a pesquisa exploratória busca proporcionar maior familiaridade com um problema, tornando-o mais explícito e possibilitando a construção de hipóteses ou o aprimoramento de ideias. Já a pesquisa descritiva tem como objetivo identificar, registrar e analisar as características de determinado fenômeno, sem a intenção de modificá-lo. Nesse sentido, a metodologia escolhida permite mapear práticas de capacitação e analisar sua influência na adoção tecnológica sem intervir diretamente no objeto de estudo, mas produzindo conhecimento que pode orientar decisões organizacionais.

O procedimento adotado fundamenta-se na revisão bibliográfica, entendida como etapa indispensável para qualquer investigação científica, pois reúne, avalia e discute contribuições já elaboradas por outros pesquisadores sobre o tema. Para Lakatos e Marconi (2017), a pesquisa bibliográfica permite não apenas o levantamento de referenciais teóricos, mas também a construção de um panorama crítico acerca do estado da arte, o que possibilita identificar lacunas existentes e novas perspectivas para a análise. Dessa forma, a seleção de artigos científicos em bases como SciELO, CAPES e ANPAD foi conduzida a partir de critérios de relevância temática e atualidade.

A pesquisa qualitativa, ao valorizar a interpretação e a análise de significados, possibilita compreender como a capacitação impacta a incorporação de tecnologias em diferentes contextos do varejo, considerando tanto a perspectiva de fabricantes quanto de varejistas. Conforme destaca Gil (2019), esse tipo de abordagem permite captar aspectos subjetivos, como percepções, atitudes e resistências, que são essenciais para compreender os fatores que favorecem ou dificultam a inovação digital, contribuindo para a construção de análises mais amplas e profundas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados obtidos a partir da análise da literatura evidenciam que a capacitação exerce influência decisiva sobre a adoção de novas tecnologias no varejo, uma vez que a inovação digital demanda não somente investimentos em infraestrutura, mas também a preparação adequada dos profissionais para utilizarem de forma eficiente os recursos disponíveis, tornando clara a interdependência entre a dimensão tecnológica e a dimensão humana na transformação das organizações (Cunha, 2019).

A investigação revelou que empresas que investiram em formação contínua para suas equipes conseguiram acelerar a implementação de sistemas de informação e plataformas digitais, ampliando sua competitividade e fortalecendo a integração com fornecedores, ao passo que organizações que

negligenciaram a capacitação enfrentaram dificuldades em internalizar as inovações, resultando em baixa adesão dos colaboradores e fragilidade nos processos de gestão (Cervieri Junior et al., 2016).

No caso do EDI, estudos mostraram que a adoção dessa tecnologia foi mais eficaz quando acompanhada de programas de treinamento direcionados, permitindo que os profissionais compreendessem seu funcionamento e superassem resistências internas, demonstrando que a qualificação técnica foi fator determinante para a consolidação de práticas colaborativas entre fabricantes e varejistas (Ghisi et al., 2006).

A análise dos resultados também indicou que a utilização da tecnologia da informação na gestão da cadeia de suprimentos dependeu fortemente da preparação das equipes, já que o domínio dos sistemas de monitoramento de estoques, previsão de demanda e coordenação logística exigiu não necessariamente conhecimento técnico, mas também capacidade analítica para interpretar dados e transformá-los em decisões estratégicas, reforçando o papel da capacitação como elemento de sustentação da inovação (Morais et al., 2013).

A aplicação do Big Data no varejo virtual, ampliou significativamente a capacidade de análise do comportamento do consumidor, permitindo a personalização de ofertas e o aumento da eficiência operacional, porém esses benefícios só foram alcançados em empresas que desenvolveram programas de capacitação voltados ao uso de ferramentas analíticas, mostrando que a tecnologia, isolada, não garante resultados expressivos sem preparo humano (Félix et al., 2018).

A maturidade digital das organizações, entendida como o grau de integração entre cultura, processos e tecnologia, também se mostrou diretamente associada à existência de práticas de capacitação estruturadas, já que empresas com programas consistentes de desenvolvimento profissional demonstraram maior resiliência em períodos de crise e maior agilidade na adaptação a novos cenários, enquanto aquelas que careciam de iniciativas formativas mostraram limitações na exploração de recursos digitais (Salume et al., 2021).

No setor supermercadista, a análise evidenciou que a adoção de tecnologias inteligentes durante a pandemia foi bem-sucedida em empresas que já possuíam cultura organizacional voltada à inovação e programas de capacitação estabelecidos, pois a preparação dos profissionais permitiu não garantiu apenas a utilização adequada das ferramentas digitais, mas também a criação de novos processos que ampliaram a qualidade do atendimento e a eficiência do relacionamento com os consumidores (Pinochet et al., 2021).

A experiência do *omnichannel* demonstrou que a integração de canais físicos e digitais se torna viável quando acompanhada da formação de equipes capazes de compreender os fluxos de informação e os desafios logísticos, o que implica que a inovação depende de uma visão sistêmica que só pode ser construída por meio da qualificação, confirmando que a tecnologia e o conhecimento humano se complementam no processo de transformação do varejo (Lima et al., 2025).

Os resultados apontaram ainda que a resistência cultural permanece como barreira significativa para a adoção de novas tecnologias, principalmente em organizações que não investem em sensibilização e treinamento, uma vez que a ausência de capacitação alimenta inseguranças e dificulta a aceitação de mudanças, enquanto programas bem estruturados de formação reduzem as tensões e aproximam os profissionais da inovação (Cunha, 2019).

A relevância da capacitação para a construção de relações de confiança entre fabricantes e varejistas também é algo importante, já que o domínio das ferramentas tecnológicas possibilitou maior transparência no compartilhamento de informações, melhor coordenação dos estoques e integração mais eficiente das cadeias de suprimentos, fortalecendo parcerias de longo prazo e favorecendo a criação de valor compartilhado (Silva et al., 1999).

A análise dos estudos revisados também mostrou que empresas que adotaram tecnologias digitais sem preparar suas equipes enfrentaram maiores índices de falhas operacionais, atrasos e desperdícios, ao passo que organizações que investiram simultaneamente em tecnologia e em capacitação apresentaram ganhos consistentes em produtividade e satisfação do consumidor, evidenciando a relação direta entre conhecimento aplicado e eficiência organizacional (Cervieri Junior et al., 2016).

No campo prático, observou-se que a capacitação contribui não só para a implementação de sistemas digitais, mas também para a criação de ambientes de trabalho mais colaborativos, nos quais os profissionais se tornam protagonistas da inovação, o que favorece a aceitação de novas rotinas e reduz os impactos negativos das mudanças organizacionais, mostrando que o preparo humano constitui fator estratégico de sucesso (Morais et al., 2013).

Os resultados também sugerem que a inovação no varejo depende de um processo de aprendizagem contínua, em que fabricantes e varejistas precisam se engajar conjuntamente na construção de competências digitais, pois a ausência de alinhamento entre os elos da cadeia compromete a eficiência das soluções implementadas, enquanto a cooperação baseada na capacitação conjunta fortalece toda a rede produtiva (Ghisi et al., 2006).

Além disso, a adoção de tecnologias não pode ser compreendida como um fim em si mesma, mas como um meio de alcançar objetivos mais amplos, como a melhoria da experiência do consumidor, a otimização de processos e o fortalecimento das relações comerciais, sendo a capacitação o fator que possibilita transformar os recursos tecnológicos em resultados concretos e sustentáveis (Félix et al., 2018).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise desenvolvida ao longo deste estudo permitiu compreender que a capacitação representa um fator decisivo para o êxito da adoção de novas tecnologias no setor varejista, visto que

a inovação, quando não acompanhada de preparo humano e organizacional, corre o risco de se tornar apenas uma prática superficial, incapaz de produzir mudanças efetivas nos processos internos e nas relações com consumidores e fornecedores.

Ficou evidente que fabricantes e varejistas que investem em programas contínuos de formação conseguem superar barreiras culturais, técnicas e gerenciais, transformando a tecnologia em uma aliada estratégica que amplia a competitividade, fortalece a integração da cadeia de suprimentos e melhora a experiência de compra, demonstrando que o conhecimento aplicado é o elo entre modernização e resultados sustentáveis.

Identificou-se que a capacitação não deve ser tratada como um processo pontual, mas como uma prática constante e estruturada, capaz de evoluir junto com as demandas tecnológicas e de acompanhar as rápidas mudanças impostas pelo mercado, garantindo que os profissionais estejam sempre aptos a lidar com novos desafios e a explorar de forma criativa os recursos disponíveis.

Os resultados discutidos também mostraram que a capacitação tem impacto direto sobre a maturidade digital das organizações, pois quanto mais sólida é a formação dos colaboradores, maior é a capacidade da empresa de integrar inovação em sua cultura e de transformar mudanças tecnológicas em oportunidades concretas de crescimento e diferenciação no mercado.

Além disso, observou-se que a relação entre fabricantes e varejistas ganha consistência quando ambos reconhecem a importância da qualificação como mecanismo de integração, já que a cooperação apoiada em conhecimento compartilhado permite construir relações mais transparentes, resilientes e orientadas para objetivos comuns, promovendo benefícios que ultrapassam os limites de cada empresa individualmente.

A experiência recente do setor mostrou ainda que a preparação de equipes é fundamental em momentos de crise, quando a rápida adoção de soluções digitais se torna imprescindível para a sobrevivência das empresas, sendo a capacitação o fator que define se a inovação será apenas uma resposta emergencial ou se será convertida em uma estratégia de longo prazo capaz de transformar o modelo de negócios.

Dessa forma, conclui-se que a integração entre capacitação e tecnologia constitui um círculo virtuoso no varejo, pois enquanto o conhecimento impulsiona a utilização eficaz das ferramentas digitais, a própria inovação estimula novas formas de aprendizado, alimentando um processo contínuo de evolução que fortalece a competitividade e a capacidade de adaptação das organizações.

Em síntese, a pesquisa evidencia que a construção de vantagens competitivas no setor varejista depende menos da simples aquisição de tecnologias e mais da capacidade das empresas ao investir em pessoas, consolidando a ideia de que o capital humano é o verdadeiro motor da transformação digital, sendo a capacitação o caminho mais seguro para alinhar inovação, eficiência e sustentabilidade em um ambiente de negócios cada vez mais dinâmico.

REFERÊNCIAS

CERVIERI JUNIOR, O. et al. Tecnologias emergentes aplicáveis ao varejo. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 42, p. 191-238, 2016.

CUNHA, C. L. H. da. Tecnologia no varejo físico: a criação de experiências e o impacto na jornada de consumo. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2019.

FÉLIX, B. M. et al. Fatores críticos de sucesso para adoção de Big Data no varejo virtual. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, São Paulo, v. 20, n. 2, p. 235-252, 2018.

GHISI, F. A. et al. Adoção de tecnologia de informação em canais de distribuição: estudo multicaso na utilização de EDI entre o varejo e a indústria agroalimentar. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 10, n. 1, p. 9-32, 2006.

LIMA, O. P. et al. Inovação no varejo: o omnichannel como estratégia de inovação em vendas. Revista de Gestão e Secretariado, São José dos Pinhais, v. 16, n. 2, p. 01-20, 2025.

MORAIS, K. M. N. et al. Uso da tecnologia da informação na gestão da cadeia de suprimentos em São Luís (MA) e oportunidades para o desenvolvimento de fornecedores locais. Interações – Revista Internacional de Desenvolvimento Local, Campo Grande, v. 14, n. 1, p. 89-105, 2013.

PINOCHE- LUIS, L. H. C. et al. Tecnologias inteligentes no varejo supermercadista e sua influência na qualidade de vida dos cidadãos durante a pandemia da COVID-19. Anais do Encontro Nacional da ANPAD, 2021.

SALUME, P. K. et al. Dimensões-chave da maturidade digital em empresas varejistas brasileiras. Revista de Administração Mackenzie, São Paulo, v. 22, n. 2, p. 1-27, 2021.

SILVA, A. L.; FISCHMANN, A. A. Impacto da tecnologia da informação no Supply Chain Management: estudo multicaso sobre a adoção de EDI entre varejo e indústria agroalimentar. Gestão & Produção, São Carlos, v. 6, n. 3, p. 201-218, 1999.