



E-COMMERCE E VAREJO TRADICIONAL NO BRASIL: UMA ANÁLISE TEÓRICA A PARTIR DA REVISÃO DE LITERATURA

Guilherme Silva¹

Jackson Eduardo Nascimento²

Prof. Co-autor Davidson Augusto Paulino³

Prof. MSc. Clodoaldo Fabrício José Lacerda⁴

RESUMO

O *e-commerce*, ou comércio eletrônico, é um modelo de negócio que utiliza plataformas digitais para a compra e venda de produtos e serviços. Ele surgiu a partir da popularização da internet e da digitalização das relações de consumo, transformando profundamente a forma como empresas e consumidores interagem, ao permitir transações rápidas, acessíveis e globalizadas. O presente estudo tem como objetivo geral analisar os impactos do surgimento do *e-commerce* como modelo de negócio na sobrevivência e competitividade do varejo tradicional. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, desenvolvida por meio de uma revisão sistemática da literatura, baseada nas diretrizes de Tranfield, Denyer e Smart (2003). A metodologia compreendeu a busca, seleção e análise de artigos científicos, relatórios técnicos e documentos publicados entre 2015 e 2025, que abordam o crescimento do comércio eletrônico e suas implicações no setor varejista. Os resultados indicam que o avanço do *e-commerce* transformou o cenário do varejo, exigindo das empresas tradicionais maior adaptação tecnológica e inovação estratégica. A análise PESTEL evidenciou que fatores econômicos, sociais e tecnológicos impulsionaram o comércio digital, enquanto fatores legais e ambientais criaram desafios de sustentabilidade e conformidade. Observou-se ainda uma mudança no comportamento do consumidor, que passou a valorizar conveniência, personalização e integração entre canais, reforçando a importância da *omnichannel* como diferencial competitivo. Pode-se afirmar que o *e-commerce* não representa apenas uma ameaça, mas também uma oportunidade de reposicionamento para o varejo tradicional. A adoção de estratégias multicanais e o investimento em tecnologia e experiência do cliente são fundamentais para a competitividade no novo contexto de mercado.

Palavras-chave: Comércio. Consumidor. *E-commerce*. *Omnichannel*. Varejo

¹ Graduando do curso de Administração da AFYA Centro Universitário São João Del Rei – guisilvasilva200@gmail.com

² Graduando do curso de de Administração da AFYA Centro Universitário São João Del Rei – jackson.e.nascimento@gmail.com

³ Professor do curso de Administração da AFYA Centro Universitário São João Del Rei – davidson.paulino@afya.com.br

⁴ Professor do curso de Administração da AFYA Centro Universitário São João Del Rei – clodoaldo.lacerda@afya.com.br

1. INTRODUÇÃO

O varejo é um dos setores mais dinâmicos da economia brasileira, refletindo as mudanças econômicas, sociais e de comportamento pelas quais a sociedade passou ao longo dos anos (Varotto, 2006). O varejo tradicional corresponde à forma mais antiga e básica de comércio, em que as lojas físicas funcionam como o principal ponto de venda e de interação com os consumidores, predominantemente de maneira presencial. Entre os exemplos desse modelo estão redes como Magazine Luiza e Carrefour. Assim como outros setores empresariais, o varejo evolui continuamente, sendo moldado por avanços tecnológicos e mudanças no comportamento do consumidor, impulsionadas por novas mídias e dispositivos digitais (Botelho; Guissoni, 2016).

Nas últimas duas décadas, observa-se, com base na literatura sobre transformação digital e comportamento do consumidor, que o avanço tecnológico e a ampliação do acesso à internet têm alterado de forma significativa as dinâmicas de consumo. Diversos estudos apontam que esses fatores contribuíram diretamente para o fortalecimento do comércio eletrônico, que passou a ocupar um espaço central no varejo moderno. Esse movimento não apenas modificou a maneira como os consumidores buscam informações e realizam suas compras, mas também ampliou o alcance competitivo das empresas, criando exigências em termos de inovação e presença digital. Diante desse cenário, muitos varejistas passaram a enfrentar o desafio de decidir se incorporam ou não o comércio eletrônico aos seus modelos de negócio, reconhecendo que essa integração pode ser determinante para sua competitividade no mercado atual.

No Brasil, a pandemia da Covid-19 acelerou significativamente a digitalização das empresas e transformou o comportamento de consumo, tornando compras online, serviços de entrega e outras soluções locais alternativas viáveis e cada vez mais populares. Dados do Sebrae (2023) indicam que 61% dos consumidores brasileiros já preferem adquirir produtos pela internet, ainda que o comércio físico continue relevante, principalmente em comunidades locais e para consumidores que valorizam o contato direto e a experiência presencial.

O crescimento do comércio eletrônico também impulsionou a adoção do modelo *omnichannel*, no qual experiências de compra online e offline se complementam para atender às novas demandas dos consumidores (Bezerra et al., 2024). Segundo Verhoef, Kannan e Inman (2015), o modelo *omnichannel* combina diferentes canais de venda com o objetivo de aprimorar a experiência do cliente. No entanto, muitas empresas ainda enfrentam desafios na sincronização eficaz entre as operações físicas e digitais, o que compromete sua competitividade no mercado.

Diante desse cenário de transformação, este trabalho tem como problema de pesquisa a seguinte questão: como o surgimento do *e-commerce* como modelo de negócio pode gerar dificuldades na sobrevivência dos varejos tradicionais?

Com base nessa problemática, o objetivo geral do estudo é analisar os impactos do surgimento do *e-commerce* como modelo de negócio na sobrevivência e competitividade do varejo tradicional. Como objetivos específicos, busca-se: investigar os principais fatores que impulsionam o crescimento do *e-commerce* no Brasil; identificar as dificuldades enfrentadas pelo varejo tradicional diante da ascensão do comércio eletrônico; apontar possíveis caminhos de inovação para o varejo físico diante da digitalização do mercado; e avaliar os motivos que levam os consumidores a preferirem compras no formato online em vez do tradicional varejo físico.

A escolha dessa pesquisa justifica-se academicamente pela relevância do tema no campo da administração, ao tratar de modelos de negócios, transformação digital e estratégias em ambientes competitivos, contribuindo para a produção de conhecimento científico ao abordar um fenômeno em constante evolução, além de oferecer subsídios teóricos para futuras pesquisas e ações no setor varejista. Justifica-se ainda, do ponto de vista social, o avanço do *e-commerce* e os impactos significativos na estrutura do mercado varejista, refletindo diretamente na geração de empregos, na sustentabilidade de negócios e na dinâmica econômica do Brasil. Esse estudo é justificado ainda pelo interesse dos autores na área comercial e nas mudanças no comportamento do consumidor, visando aprofundar o conhecimento e contribuir para formação acadêmica e profissional.

Metodologicamente, este estudo adota o método de revisão sistemática da literatura, fundamentado nas orientações de Tranfield, Denyer e Smart (2003), com o objetivo de garantir rigor, rastreabilidade e relevância prática na síntese do conhecimento científico. A pesquisa foi conduzida em três fases: planejamento, execução e coleta e análise de dados, por meio de uma abordagem qualitativa baseada em estudos publicados entre 2015 e 2025. As informações foram coletadas em bases acadêmicas, além de sites de órgãos oficiais e documentos técnicos relacionados ao *e-commerce* e ao varejo tradicional.

No presente estudo pretende-se aprofundar nas questões que envolvem, o *e-commerce*, impactos causados pelo *e-commerce* no varejo, bem como realizar um estudo sobre o comportamento do consumidor e avaliar, de forma teórica os impactos positivos ou negativos do *e-commerce* nos negócios tradicionais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção tem como objetivo apresentar os fundamentos teóricos que sustentam a análise proposta neste trabalho, explorando os conceitos e a evolução do varejo tradicional e do *e-commerce*, bem como seus impactos no comportamento do consumidor e as estratégias de adaptação do varejo físico. Serão abordados os principais aspectos que delineiam a dinâmica entre esses dois modelos de negócio, fornecendo uma base sólida para a compreensão das dificuldades e oportunidades no cenário atual.

2.1.O Varejo Tradicional: Conceito, Origem e Características

O varejo pode ser definido como a venda de produtos ou serviços diretamente ao consumidor final, em pequenas quantidades, para uso pessoal e não para revenda (Nuvemshop, 2025). Historicamente, o varejo tradicional representa a forma mais antiga e fundamental de comércio, caracterizada pela presença de lojas físicas que servem como principal ponto de venda e interação com os clientes (Melhor Envio, 2025). Exemplos clássicos incluem grandes redes e pequenos estabelecimentos locais, que se estabeleceram como pilares da economia ao longo do tempo.

A história do varejo no Brasil está intrinsecamente ligada ao desenvolvimento econômico e social do país, desde o período colonial. Inicialmente, o comércio era focado em itens básicos de subsistência, evoluindo gradualmente para modelos mais sofisticados, como os grandes hipermercados e shopping centers (Varotto, 2006). Essa evolução demonstra uma tendência contínua de concentração e modernização do setor.

As principais características do varejo físico incluem a experiência tátil e sensorial, onde os clientes podem ver, tocar e experimentar os produtos antes da compra. A interação direta com vendedores e a marca gera uma sensação de segurança e pode incentivar compras imediatas (Nuvemshop, 2025). No entanto, este modelo exige um investimento operacional significativo, cobrindo custos como aluguel, infraestrutura e pessoal (Nuvemshop, 2025).

Apesar da relevância do varejo físico ao longo da história, o avanço das tecnologias digitais provocou mudanças profundas no mercado, abrindo espaço para um novo formato de comercialização: o *e-commerce*.

2.2.O surgimento do *e-commerce*

O comércio eletrônico, ou *e-commerce*, pode ser definido como a compra e venda de produtos ou serviços por meio de plataformas digitais, sendo considerado uma das principais inovações do varejo na última década. Segundo Bezerra et al. (2024), o *e-commerce* ganhou força principalmente durante a pandemia da Covid-19, tornando-se uma alternativa essencial diante das restrições ao comércio físico. A aceleração digital evidenciou a necessidade da adoção de estratégias *omnichannel*, integrando os ambientes físico e online para atender aos

consumidores.

O Brasil acompanhou esse movimento de forma significativa. Segundo dados da Fundação Getúlio Vargas (2025) a participação das vendas online no varejo chegou a 18,7% nas vendas totais, um dos maiores percentuais já registrados. Ainda segundo dados da Statista (apud Bezerra et al., 2024), o número de usuários do *e-commerce* na América Latina deve ultrapassar 258 milhões até 2027.

Com o crescimento acelerado desse modelo digital, tornou-se inevitável analisar como essa expansão passou a impactar diretamente a competitividade e a sobrevivência do varejo tradicional.

2.3. Impactos do *e-commerce* no varejo tradicional

Com o surgimento do comércio online, os varejos físicos passaram a enfrentar dificuldades para se manter competitivos. Fernandes e Morett (2024) destacam que o varejo tradicional vem sofrendo mudanças drásticas em função da digitalização do mercado e da mudança no comportamento dos consumidores. A concorrência com plataformas digitais, a necessidade de adaptação tecnológica e os custos operacionais mais elevados tornam o desafio ainda maior para pequenos e médios comerciantes (Bipt, 2024).

O crescimento exponencial do *e-commerce*, especialmente após a pandemia de COVID-19, transformou o varejo. A conveniência, a variedade de produtos e a competição de preços do comércio online atraíram muitos consumidores, acelerando uma tendência de mercado já existente. Isso resultou em uma redução no fluxo de visitantes nas lojas físicas, que foram pressionadas a reinventar a experiência de compra para se manterem relevantes (Bipt, 2024).

Diante dessas transformações, torna-se essencial compreender como o comportamento do consumidor evoluiu nesse cenário digital.

2.4. O comportamento do consumidor no ambiente digital

O novo perfil do consumidor digital exige uma experiência de compra ágil, prática e personalizada. De acordo com Bezerra et al. (2024), os consumidores estão mais informados, conectados e exigentes. Além disso, 97% dos brasileiros pesquisam informações sobre o produto na internet antes de comprar nas lojas físicas (CNDL, 2019).

A confiança nas plataformas digitais aumentou significativamente com a pandemia. Ferramentas como PIX, aplicativos de entrega e sistemas de avaliação online contribuíram para consolidar a preferência por esse modelo de consumo. No entanto, fatores como valor, frete, atraso nas entregas e falta de contato físico ainda são apontados como desvantagens do *e-commerce* (Santos, 2020).

O advento do ambiente digital transformou profundamente o comportamento do

consumidor, que agora se caracteriza por ser mais informado, conectado e exigente. A facilidade de acesso à informação e a vasta gama de opções disponíveis online capacitaram os consumidores a tomar decisões de compra mais conscientes e personalizadas. A pesquisa pré-compra é uma das mudanças mais notáveis, com a maioria dos consumidores utilizando a internet para pesquisar produtos, comparar preços, ler avaliações e buscar recomendações antes de efetuar uma compra (Bipt, 2024).

Com essas mudanças no comportamento de compra, o varejo físico passou a enfrentar novos desafios e a buscar diferentes oportunidades de adaptação.

2.5. Desafios e oportunidades de adaptação do varejo físico

A sobrevivência do varejo físico no cenário atual depende de sua capacidade de inovação. Segundo Silva et al. (2023), os varejistas que atuam apenas com lojas físicas devem buscar o modelo multicanal, utilizando a tecnologia como aliada na gestão e no relacionamento com os clientes.

Algumas estratégias apontadas como essenciais incluem o uso de redes sociais, marketplaces, sistemas de pagamento sem contato e integração entre loja física e loja virtual. Como mostra o caso da Magazine Luiza, que passou a ter 28% de seu faturamento vindo de vendas online, a integração é o caminho mais promissor para a sustentabilidade do setor (Fernandes e Morett, 2024).

O varejo físico enfrenta desafios como a concorrência com plataformas digitais, a necessidade de adaptação tecnológica e os custos operacionais mais elevados. Contudo, possui vantagens inerentes, como a experiência sensorial e tátil, a interação humana e a gratificação instantânea da compra, que o *e-commerce* ainda não consegue replicar totalmente. A chave está em capitalizar esses pontos fortes e integrá-los com as conveniências do mundo digital (Bipt, 2024).

As oportunidades de adaptação residem na adoção de um modelo multicanal ou *omnichannel*, onde a loja física se torna parte de uma estratégia integrada. Estratégias de diferenciação, como a personalização do atendimento, a criação de espaços imersivos e a promoção de eventos exclusivos e workshops, podem transformar a loja física em um ponto de experiência e encontro para a comunidade (Bipt, 2024).

Nesse contexto, a omnicanalidade surge como uma das soluções mais robustas e abrangentes para integrar o varejo tradicional ao ambiente digital.

2.6. A Importância da Omnicanalidade no Varejo

O *omnichannel* surge como uma abordagem estratégica essencial para os varejistas que buscam não apenas sobreviver, mas prosperar na era digital. Ao invés de tratar os canais de

venda físicos e online de forma isolada, o *omnichannel* enfatiza a integração harmoniosa entre todos os pontos de contato com o cliente (Bipt, 2024).

Esta estratégia permite que os consumidores transitem sem emendas entre os diversos canais, seja pesquisando produtos online antes de comprar na loja física, ou fazendo compras online a partir de um dispositivo móvel com a possibilidade de retirada em uma loja física. O valor deste *approach* reside na criação de uma experiência de compra coesa, aumentando a satisfação do cliente e, por consequência, a fidelidade à marca (Bipt, 2024).

A tecnologia e a análise de dados desempenham papéis fundamentais na execução eficaz da omnicanalidade. Ferramentas de CRM (Customer Relationship Management), por exemplo, permitem coletar, analisar e aplicar dados sobre o comportamento e preferências de compra dos clientes para personalizar a experiência de compra de forma profunda (Bipt, 2024).

Diante do exposto, observa-se que o varejo contemporâneo está inserido em um cenário de transformações intensas, impulsionadas pelo avanço tecnológico, mudanças culturais e pela crescente exigência dos consumidores. O diálogo entre o varejo físico e o digital revela a necessidade de adaptação contínua, inovação e integração estratégica entre os diferentes canais de venda. Assim, o referencial teórico apresentado fornece a base necessária para compreender os fatores que moldam o mercado atual e sustenta a análise realizada na próxima etapa deste estudo, que apresenta os procedimentos metodológicos adotados para investigação e interpretação dos dados.

3. METODOLOGIA

Este estudo adotou o método de revisão sistemática da literatura, baseadas nas sugestões de Tranfield, Denyer e Smart (2003), com o objetivo de garantir rastreabilidade, rigor e utilidade prática na síntese do conhecimento científico existente sobre o tema investigado.

A revisão foi conduzida em três fases principais: planejamento, execução e coleta e análise de dados, conforme detalhado a seguir.

3.1. Planejamento

A questão norteadora do estudo foi elaborada com base na estratégia de Leitura sistemática e Análise. A partir desses elementos, definiu-se a seguinte pergunta de pesquisa: Como o surgimento do *e-commerce* como modelo de negócio pode gerar dificuldades na sobrevivência dos varejos tradicionais?

3.2. Execução

A busca pelos materiais foi realizada nas bases de dados do Google Scholar (Google Acadêmico), além de sites de órgãos oficiais e instituições de pesquisa nacionais e

internacionais. Foram selecionados artigos científicos, relatórios técnicos e documentos especializados que abordam o surgimento do *e-commerce*, seus impactos no varejo físico e as transformações do mercado.

Os termos utilizados para busca foram: “*e-commerce*”, “varejo”, “rede varejista”, “impacto”, “desafios”, “dificuldades” e “modelo de negócio”, bem como suas variações. A pesquisa foi limitada ao período de 2015 a 2025, considerando a atualidade do tema, e foi realizada entre os meses de maio e outubro de 2025.

Foram considerados para inclusão na revisão os estudos que abordam o crescimento do *e-commerce* como modelo de negócio e as dificuldades enfrentadas pelo varejo tradicional em manter sua competitividade. Por outro lado, os critérios de exclusão foram: trabalhos incompletos, resumos simples ou expandidos publicados em eventos, livros didáticos e documentos sem autoria identificada ou sem título completo.

3.3.Coleta e análise de dados

As informações relevantes foram extraídas identificando: (1) fatores que impulsionam o crescimento do *e-commerce* no Brasil, (2) principais dificuldades enfrentadas pelo varejo tradicional, (3) possibilidades de inovação para o varejo físico diante da digitalização e (4) motivos que levam os consumidores a preferirem o comércio eletrônico.

As informações relevantes foram extraídas por meio de uma planilha de análise, contendo dados como: autor(es), ano de publicação, país, objetivo do estudo, método de pesquisa, principais achados, lacunas apontadas e recomendações futuras. O quadro 1 apresenta a planilha utilizada.

Quadro 1: Planilha de Análise

Autor(es)	Ano	País	Objetivo	Método	Principais Achados	Lacunas / Recomendações
Bezerra et al.	2024	Brasil	Analisar o <i>e-commerce</i> antes/durante/depois da pandemia	Revisão documental	Aceleração da digitalização; mudança de comportamento	Poucos estudos regionais / ampliar perfis e recortes
Fernandes & Morett	2024	Brasil	Investigar desafios das lojas físicas	Estudo de caso	Baixa digitalização; concorrência online forte	Ampliar para outros bairros e segmentos
Silva et al.	2023	Brasil	Transformação do	Revisão	Necessidade de	Falta de dados

			varejo tradicional	bibliográfica	tecnologia e integração de canais	empíricos / estudos quantitativos
Santos (E-commerce News)	2020	Portugal	Vantagens e desvantagens do <i>e-commerce</i>	Análise teórica	Conveniência vs. limitações de logística e frete	Não aborda Brasil / adaptar ao contexto nacional
CNDL/SPC Brasil	2019	Brasil	Entender comportamento pré-compra	Pesquisa com consumidores	97% pesquisam online antes da compra física	Não analisa <i>omnichannel</i> / aprofundar jornada do consumidor
Sebrae	2023	Brasil	Avaliar preferência por compras online	Relatório técnico	61% preferem <i>e-commerce</i>	Não segmenta por idade/região / ampliar recortes
Varotto	2006	Brasil	Descrever a história do varejo	Pesquisa histórica	Evolução do varejo no Brasil	Dados antigos / atualizar com era digital
Mereo	2025	Brasil	Explicar análise PESTEL	Relatório técnico	PESTEL auxilia análise macroambiental	Necessário aplicação prática em estudos específicos
Zendesk	2025	EUA/Brasil	Fatores políticos e regulação	Guia técnico	Regras impactam <i>e-commerce</i> e varejo físico	Não é acadêmico / aplicar em estudos científicos
Statista (via Bezerra)	2021	Int.	Analisar uso de <i>e-commerce</i> na América Latina	Relatório estatístico	Forte aumento de usuários	Atualizar com dados pós-2023

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

A análise dos dados seguiu uma abordagem qualitativa, como foco na interpretação

crítica e na identificação de padrões e tendências, visando apresentar uma compreensão aprofundada dos impactos do *e-commerce* sobre o varejo tradicional.

Como etapa complementar da análise qualitativa, foi aplicada a Análise PESTEL a fim de identificar os fatores externos que influenciam o ambiente competitivo entre o *e-commerce* e o varejo físico.

A Análise PESTEL é uma ferramenta de diagnóstico estratégico utilizada para examinar o macroambiente por meio dos fatores Políticos, Econômicos, Sociais, Tecnológicos, Ecológicos e Legais. Segundo Johnson, Scholes e Whittington (2007), essa abordagem permite compreender como as condições externas moldam oportunidades e ameaças para os diferentes modelos de negócio. Da mesma forma, Kotler e Keller (2012) destacam que a avaliação do ambiente macroeconômico é essencial para que as organizações possam antecipar tendências, adaptar estratégias e fortalecer sua competitividade.

Assim, a utilização da PESTEL no presente estudo possibilitou avaliar de forma estruturada os elementos que impactam diretamente o comportamento do consumidor, a dinâmica do mercado e as estratégias adotadas pelos varejistas. Essa ferramenta contribuiu para ampliar a compreensão das condições macro ambientais que afetam a sustentabilidade e a competitividade dos modelos de negócio analisados.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Esta seção apresenta os resultados da revisão sistemática da literatura, conforme delineado na metodologia, e os discute sob a ótica da análise PESTEL. O objetivo é contextualizar os impactos do *e-commerce* no varejo tradicional, identificando as forças macro ambientais que moldam a dinâmica entre esses dois modelos de negócio no Brasil.

4.1 Análise PESTEL: Contextualizando o Cenário do Varejo

A Análise PESTEL é uma ferramenta amplamente utilizada para mapear e compreender os fatores externos que influenciam organizações e setores. Segundo Johnson, Scholes e Whittington (2007), essa técnica oferece uma visão estruturada sobre como pressões políticas, econômicas, sociais, tecnológicas, ecológicas e legais moldam o ambiente competitivo. Já Kotler e Keller (2012) reforçam que o monitoramento contínuo do microambiente é essencial para que empresas possam reagir às tendências, adaptar suas estratégias e manter vantagem competitiva.

Aplicada ao varejo, a PESTEL permite identificar as oportunidades e ameaças que influenciam tanto o *e-commerce* quanto o varejo físico no cenário brasileiro (Mereo, 2025), servindo como base para compreender como esses elementos macro ambientais impactam o

setor.

A análise PESTEL (Político, Econômico, Social, Tecnológico, Ecológico e Legal) é uma ferramenta estratégica que permite identificar e avaliar os fatores macro ambientais externos que influenciam o setor varejista. Ao aplicar essa análise, é possível compreender as oportunidades e ameaças que o *e-commerce* e o varejo tradicional enfrentam no cenário brasileiro (Mereo, 2025).

4.1.1 Fatores Políticos

Os fatores políticos englobam políticas governamentais, estabilidade política, leis de comércio e regulamentações que afetam diretamente o varejo. No Brasil, políticas públicas de incentivo à digitalização e à inovação tecnológica têm favorecido o crescimento do *e-commerce* e a transformação digital de pequenos negócios (Zendesk, 2025). Em contrapartida, o varejo tradicional ainda depende de políticas de incentivo ao comércio local, feiras regionais e apoio a micro e pequenas empresas.

A estabilidade política e a segurança jurídica são essenciais para ambos os modelos, pois proporcionam previsibilidade nos investimentos e nas relações comerciais. Entretanto, o avanço do *e-commerce* trouxe novos desafios regulatórios, como o controle de importações de baixo valor e a tributação de plataformas estrangeiras, que impactam diretamente a competitividade entre os dois setores (Bipt, 2024).

Além dos aspectos políticos, o desempenho do varejo também é profundamente influenciado pelas condições econômicas, que determinam o poder de compra do consumidor e o nível de competitividade entre os canais.

4.1.2 Fatores Econômicos

O ambiente econômico influencia fortemente o desempenho de ambos os modelos. O varejo físico é sensível a fatores como inflação, taxa de juros e poder de compra da população, por depender de consumo presencial e custos fixos elevados. Já o *e-commerce*, embora possua custos operacionais menores e maior alcance, enfrenta desafios logísticos e alta concorrência de preços e fretes (Sebrae, 2023).

A economia digital também favorece empresas com escala nacional e internacional, ampliando a desigualdade competitiva entre grandes plataformas e pequenos comerciantes. Durante a pandemia da Covid-19, o comércio eletrônico registrou forte expansão, enquanto o varejo tradicional sofreu retração — o que evidenciou sua vulnerabilidade econômica em períodos de instabilidade (Bipt, 2024).

Essas mudanças econômicas estão diretamente relacionadas às transformações sociais, que moldam novos comportamentos, hábitos e expectativas dos consumidores diante dos

modelos de varejo.

4.1.3 Fatores sociais

Os fatores socioculturais refletem mudanças no comportamento e nos valores dos consumidores. O consumidor contemporâneo valoriza conveniência, rapidez e personalização — características que impulsionam o crescimento do *e-commerce*, especialmente entre as gerações mais jovens e digitalmente conectadas (Bezerra et al., 2022).

Por outro lado, o varejo tradicional mantém relevância em comunidades locais, onde o contato humano e a experiência sensorial são determinantes na decisão de compra. Segundo o Sebrae (2023), 61% dos brasileiros já preferem comprar pela internet, mas muitos ainda optam pelo comércio físico por questões de confiança e atendimento personalizado. Assim, o equilíbrio entre conveniência digital e proximidade humana é um fator-chave para a competitividade.

Essas transformações sociais só foram possíveis devido ao avanço acelerado das tecnologias digitais, que redefiniram a experiência de compra e a estrutura operacional dos varejistas.

4.1.4 Fatores tecnológicos

A tecnologia é o fator mais disruptivo no varejo contemporâneo. O avanço da internet, dos meios de pagamento eletrônico, das plataformas digitais e das ferramentas de inteligência artificial tem transformado a experiência de compra (Silva et al., 2023). No *e-commerce*, soluções como o PIX, avaliações online e rastreamento de pedidos aumentaram a confiança do consumidor.

O varejo físico, por sua vez, tem incorporado tecnologia em processos internos — como gestão de estoque, autoatendimento e integração com aplicativos. A tendência é a convergência tecnológica entre os dois modelos, com a adoção do conceito *omnichannel*. Entretanto, o *e-commerce* enfrenta o risco de obsolescência tecnológica acelerada, enquanto o varejo físico lida com a lentidão na implementação de inovações (Bipt, 2024).

No entanto, além dos avanços tecnológicos, cresce também a preocupação com os impactos ambientais dessas operações, o que torna necessário analisar os fatores ecológicos.

4.1.5 Fatores Ecológicos

A preocupação ambiental tornou-se um elemento central nas decisões de consumo. O *e-commerce* enfrenta críticas pelo uso excessivo de embalagens e pelo impacto logístico das entregas, enquanto o varejo físico lida com consumo energético e descarte de resíduos. Ambos são pressionados a adotar práticas sustentáveis, como logística reversa, redução do desperdício e uso de materiais recicláveis (Bipt, 2024).

O consumidor moderno valoriza marcas com responsabilidade ambiental, o que transforma a sustentabilidade em um diferencial competitivo. Empresas que incorporam práticas ecológicas não apenas reduzem custos, mas fortalecem sua reputação e fidelizam clientes.

Além das questões ecológicas, é fundamental considerar o ambiente legal, que estabelece regras para o funcionamento e a competitividade dos dois modelos varejistas.

4.1.6 Fatores Legais

O ambiente jurídico brasileiro impõe desafios regulatórios distintos para o varejo físico e digital. O varejo tradicional segue as normas trabalhistas, tributárias e de proteção ao consumidor. Já o *e-commerce* é regido também por legislações específicas, como a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) e o Decreto do Comércio Eletrônico, que tratam da privacidade, segurança e direito de arrependimento nas compras (Brasil, 2018).

A crescente complexidade da tributação digital e a fiscalização de plataformas estrangeiras exigem constante atualização legal por parte das empresas. Em ambos os casos, a conformidade com a legislação é essencial para garantir transparência, confiança e segurança nas relações de consumo.

De modo integrado, a análise PESTEL permitiu identificar como fatores políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ecológicos e legais influenciam diretamente a dinâmica competitiva entre o *e-commerce* e o varejo físico no Brasil. A partir desse diagnóstico macroambiental, torna-se possível avançar para a discussão dos resultados obtidos na revisão sistemática da literatura, interpretando essas informações à luz dos desafios e oportunidades que moldam o futuro do varejo.

De forma a melhor consolidar as teorias apresentadas segue o quadro 2:

Quadro 2 - Análise PESTEL

Fator	O que o fator indica	Impacto no E-commerce	Impacto no Varejo Físico
Político	Políticas públicas, regulamentações e estabilidade governamental	Incentivos à digitalização e debates sobre taxaço de plataformas	Dependência de políticas de apoio ao comércio local e MPEs
Econômico	Condições econômicas que afetam custo, consumo e competitividade	Custos menores, maior alcance e competição nacional/internacional	Sensível a inflação, juros, custos fixos e retração do consumo
Social	Mudanças culturais, preferências e comportamentos do	Busca por conveniência, rapidez e personalização	Valorização do atendimento humano, confiança e experiência

	consumidor		presencial
Tecnológico	Inovações, sistemas digitais e velocidade de adoção tecnológica	Impulsionado por IA, PIX, rastreamento e marketplaces	Necessidade de modernização e integração omnichannel
Ecológico	Impactos ambientais e exigências de sustentabilidade	Críticas a embalagens e logística de entrega	Consumo energético e descarte de resíduos operacionais
Legal	Leis, normas e regulamentações que orientam operações	LGPD, regras de devolução, tributação digital mais complexa	Normas trabalhistas, fiscais e de defesa do consumidor

Fonte: Dados da Pesquisa (2025)

4.2 Discussões dos resultados da revisão da literatura

A revisão de literatura demonstrou que o surgimento do *e-commerce* representou uma disrupção significativa no cenário do varejo, desafiando o modelo tradicional e impulsionando uma série de transformações. Conforme observado, o varejo tradicional, embora resiliente e com vantagens inerentes como a experiência tátil e a interação humana, foi forçado a se reinventar diante da concorrência online e das novas expectativas dos consumidores (Nuvemshop, 2025; Bipt, 2024).

Os resultados indicam que a chave para a sobrevivência e competitividade do varejo físico reside na adaptação e na integração. A adoção de estratégias *omnichannel* emerge como um imperativo, permitindo que as lojas físicas e online se complementem, oferecendo uma jornada de compra fluida e coesa (Bipt, 2024). A personalização do atendimento, a criação de espaços de experiência e o uso estratégico da tecnologia são elementos cruciais para diferenciar o varejo físico e construir conexões mais profundas com os clientes (Bipt, 2024).

Por outro lado, o *e-commerce*, apesar de suas vantagens em conveniência e variedade, ainda enfrenta desafios como a ausência do contato físico com o produto e questões logísticas (Santos, 2020; Eugênio, 2020). A análise PESTEL reforça que o ambiente externo está em constante evolução, e tanto o *e-commerce* quanto o varejo tradicional precisam monitorar e responder a esses fatores para manter sua relevância e sustentabilidade no mercado brasileiro.

Em suma, a discussão dos resultados aponta para um cenário de varejo híbrido, onde a dicotomia entre online e offline se dissolve em prol de uma experiência unificada e centrada no consumidor. A capacidade de inovar, integrar canais e responder proativamente aos fatores PESTEL será determinante para o sucesso dos varejistas no futuro.

5 CONCLUSÕES E PROPOSTAS

O avanço do *e-commerce* provocou mudanças profundas no varejo brasileiro. Comprar pela internet deixou de ser apenas uma conveniência e se tornou parte do dia a dia de grande

parte da população. Isso trouxe desafios para o varejo tradicional, que passou a enfrentar uma concorrência mais ampla e dinâmica. Mesmo assim, as lojas físicas continuam importantes, especialmente por oferecerem atendimento próximo, confiança e a possibilidade de contato direto com os produtos.

Com base nas análises realizadas, pode-se dizer que o varejo físico não está sendo substituído pelo digital, mas sim pressionado a se transformar. Para continuar existindo, ele precisa se adaptar, adotando tecnologias, novas formas de atendimento e, principalmente, estratégias baseadas no modelo *omnichannel*, que integra loja física e ambiente digital de maneira coordenada. Já o *e-commerce*, apesar de apresentar crescimento acelerado, ainda enfrenta dificuldades com logística, prazos de entrega, custos e fidelização de clientes.

Dessa forma, o futuro do varejo está na combinação dos dois formatos. O consumidor atual quer liberdade para escolher onde comprar, como pagar e por onde receber — seja no site, no aplicativo ou na loja física. As empresas que conseguirem integrar esses canais de maneira eficiente terão mais chances de se manter competitivas.

Para acompanhar esse cenário e fortalecer o setor varejista, propõem-se as seguintes ações:

- Integrar loja física e digital, permitindo que o cliente transite entre os dois ambientes com facilidade;
- Investir em tecnologia acessível, como sistemas de gestão, meios de pagamento digitais, redes sociais e atendimento online;
- Valorizar o atendimento humano, oferecendo experiências personalizadas e mantendo o vínculo com o cliente;
- Melhorar a logística e o pós-venda, com entregas rápidas, trocas simples e comunicação clara;
- Adotar práticas sustentáveis, reduzindo desperdícios e utilizando embalagens mais responsáveis;
- Capacitar funcionários, desenvolvendo habilidades digitais e foco no atendimento ao consumido.

A construção deste trabalho apresentou algumas limitações relevantes. A principal dificuldade encontrada foi a escassez de artigos recentes que abordassem de forma aprofundada a sobrevivência do varejo tradicional diante do avanço do *e-commerce*, especialmente no contexto brasileiro. Embora exista vasta literatura sobre comércio eletrônico, estudos que tratam especificamente das estratégias de manutenção, resistência e reinvenção do varejo físico ainda são limitados, o que exigiu uma busca mais ampla por relatórios institucionais e documentos técnicos. Além disso, por tratar-se de uma revisão exclusivamente bibliográfica,

não foi possível coletar dados primários que pudessem complementar a análise teórica com evidências práticas. A variedade de conceitos utilizados pelos autores — como *omnichannel*, transformação digital e comportamento do consumidor — também demandou rigor adicional na comparação e consolidação das fontes consultadas.

Como continuidade deste estudo, recomenda-se que futuros pesquisadores realizem investigações empíricas, como entrevistas com empresários e consumidores, estudos de caso em varejistas físicos e digitais, ou pesquisas quantitativas sobre o comportamento de compra *omnichannel*. Sugere-se também explorar temas como logística sustentável no *e-commerce*, impactos ambientais das entregas, efeitos da regulamentação sobre plataformas internacionais e estratégias de digitalização adotadas por pequenos comerciantes. Tais estudos complementarão a literatura existente e contribuirão para o fortalecimento das práticas varejistas no Brasil.

REFERÊNCIAS

- BEZERRA, Ana Clara Fernandes; SANTOS, Daiane Rodrigues dos; NÓBREGA, Justino S. Wanderley da. **O desenvolvimento do e-commerce no Brasil: um estudo pré, durante e perspectivas pós pandemia COVID-19**. Disponível em: <https://atenaeditora.com.br/catalogo/post/o-desenvolvimento-do-e-commerce-no-brasil-um-estudo-pre-durante-e-perspectivas-pos-pandemia-do-covid-19>. Acesso em: 08 mai. 2025.
- BIPT. **O Impacto do E-commerce no Varejo Tradicional**. Disponível em: <https://biptt.com.br/o-impacto-do-e-commerce-no-varejo-tradicional/>. Acesso em: 5 out. 2025.
- BOTELHO, D.; GUISSONI, L. A. **Varejo: competitividade e inovação**. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, [S. l.], v. 56, n. 6, p. 596–599, 2016. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/64789>. Acesso em: 31 out. 2025.
- BRASIL. **Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD)**. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm. Acesso em: 03 out. 2025.
- CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE DIRIGENTES LOJISTAS. **97% dos**

internautas buscam informações on-line antes de comprar em lojas físicas, revela pesquisa CNDL/SPC Brasil. Disponível em: <https://site.cndl.org.br/97-dos-internautas-buscam-informacoes-on-line-antes-de-comprar-em-lojas-fisicas-revela-pesquisa-cndlspc-brasil/>. Acesso em: 31 out. 2025

FERNANDES, Gabriel Andrade; MORETT, Amarildo José. **Desafios e oportunidades para as lojas físicas na era digital: estudo de caso em um bairro na cidade de Ilhéus.** Disponível em:

<https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/14088>. Acesso em: 08 mai. 2025

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS. **Sondagem do Comércio Indicador de Vendas Online.** Disponível em: <https://portalibre.fgv.br/system/files/2025-10/pressrelease-indicador-de-vendas-online-fgv-ibre.pdf>. Acesso em: 31 out. 2025

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. **Explorando estratégias, textos e casos.** Disponível em:

[https://lib.zu.edu.pk/ebookdata/Engineering/Science%20Management%20and%20Technology/Exploring%20Strategy-Pearson%20\(2017\)%20by%20Johnson,%20Gerry%20.pdf](https://lib.zu.edu.pk/ebookdata/Engineering/Science%20Management%20and%20Technology/Exploring%20Strategy-Pearson%20(2017)%20by%20Johnson,%20Gerry%20.pdf). Acesso em: 15 nov. 2025

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing. 16. Ed.** Disponível em: [file:///C:/Users/guisi/Downloads/Administra%C3%A7%C3%A3o%20de%20Marketing,%20Kotler%20e%20Keller,%2014ed,%202012%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/guisi/Downloads/Administra%C3%A7%C3%A3o%20de%20Marketing,%20Kotler%20e%20Keller,%2014ed,%202012%20(1).pdf). Acesso em: 15 nov. 2025

MELHOR ENVIO. **O que é varejo: entenda o conceito e veja como começar do zero.** Disponível em: <https://melhorenvio.com.br/blog/empreendedorismo/o-que-e-varejo/>. Acesso em: 5 out. 2025.

MEREO. **Análise Pestel: como os fatores externos podem afetar o crescimento do seu negócio.** Disponível em: <https://mereio.com/hub/analise-pestel/>. Acesso em: 31 out. 2025.

NUVEMSHOP. **O que é varejo? Vantagens, desafios e dicas do comércio varejista.** Disponível em: <https://www.nuvemshop.com.br/blog/o-que-e-varejo/>. Acesso em: 5 out. 2025.

SANTOS, Mafalda. **As vantagens e desvantagens do E-commerce.** Disponível em: <https://ecommercenews.pt/as-vantagens-e-desvantagens-do-e-commerce/>. Acesso em: 31 out. 2025

SEBRAE. **61% dos brasileiros preferem e-commerce ao varejo físico.** Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/61-dos-brasileiros-preferem-e-commerce-ao-varejo-fisico,d6a8dd3257c67810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 08

mai. 2025

SILVA, Eliandra Oliveira da; SILVA, Juliana Maria da; MENEZES, Renato Fragoso de. **Transformação do varejo tradicional diante das inovações tecnológicas.**

Disponível em:

<https://www.grupounibra.com/repositorio/ADMIN/2023/transformacao-do-varejo-tradicional-diante-das-inovacoes-tecnologicas.pdf>. Acesso em: 31 out. 2025

TRANFIELD, David; DENYER, David; SMART, Palminder. **Em direção a uma metodologia para o desenvolvimento de conhecimento de gestão baseado em evidências por meio de revisão sistemática.** Disponível em:

[https://www.researchgate.net/publication/216458560_Towards_a_Methodology_for_Developing_Evidence-](https://www.researchgate.net/publication/216458560_Towards_a_Methodology_for_Developing_Evidence-Informed_Management_Knowledge_by_Means_of_Systematic_Review)

[Informed_Management_Knowledge_by_Means_of_Systematic_Review](https://www.researchgate.net/publication/216458560_Towards_a_Methodology_for_Developing_Evidence-Informed_Management_Knowledge_by_Means_of_Systematic_Review). Acesso em:

08 mai. 2025

VAROTTO, Luís Fernando. **História do varejo.** FGV-EAESP. Disponível em:

<https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/13f948d8-bc85-4ad6-b27b-e06c11a5f43c/content>. Acesso em: 5 out. 2025.

VERHOEF, Peter C.; KANNAN, PK; INMAN, J. Jeffrey. **Do varejo multicanal ao varejo omnicanal : Introdução à edição especial sobre varejo multicanal.**

Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0022435915000214>. Acesso

em: 31 out. 2025

ZENDESK. **O que é análise Pestel e como aplicar na sua empresa? Importância e fatores analisados.** Disponível em: <https://www.zendesk.com.br/blog/analise-pestel/>.

Acesso em: 5 out. 2025.