



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
ESCOLA DE DIREITO NEGÓCIOS E COMUNICAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

O PAPEL DO *E-COMMERCE* NA TRANSFORMAÇÃO DO VAREJO FÍSICO:
DESAFIOS E OPORTUNIDADES PARA LOJAS TRADICIONAIS.
*THE ROLE OF E-COMMERCE IN TRANSFORMING PHYSICAL RETAIL:
CHALLENGES AND OPPORTUNITIES FOR TRADITIONAL STORES.*

NASSER MAZYAD IBRAHIM
PROF. CELSO ORLANDO ROSA
PROF. EUGÊNIO DE BRITTO JARDIM
PROF. WANESSA PAZINI ROCHA

GOIÂNIA, 2024.

RESUMO

Este trabalho analisa o impacto do *e-commerce* na transformação do varejo físico, destacando os desafios e oportunidades que surgem desse cenário. A partir de uma pesquisa qualitativa e exploratória, foram identificados desafios como a necessidade de integração *omnichannel*, a utilização estratégica de dados para personalizar a experiência do cliente e a implementação de soluções logísticas avançadas. Por outro lado, o *e-commerce* também apresenta oportunidades significativas, como o uso de tecnologias digitais para otimizar operações e oferecer experiências híbridas aos consumidores. Casos de sucesso, como Magazine Luiza e Camicado, ilustram a possibilidade de sinergia entre os canais físicos e digitais, demonstrando que o *e-commerce* pode atuar como um aliado estratégico para o varejo tradicional. Conclui-se que a integração entre o *online* e o *offline* é essencial para garantir a competitividade e o crescimento sustentável do varejo físico em um mercado cada vez mais digitalizado.

Palavras chave: *e-commerce*, varejo físico, desafio, oportunidade.

ABSTRACT

This study analyzes the impact of e-commerce on the transformation of physical retail, highlighting the challenges and opportunities emerging in this context. Based on qualitative and exploratory research, challenges such as the need for omnichannel integration, the strategic use of data to personalize the customer experience, and the implementation of advanced logistics solutions were identified. On the other hand, e-commerce also presents significant opportunities, such as leveraging digital technologies to optimize operations and offer hybrid experiences to consumers. Success stories like Magazine Luiza and Camicado illustrate the potential synergy between physical and digital channels, demonstrating that e-commerce can act as a strategic ally for traditional retail. It concludes that the integration between online and offline channels is essential to ensure the competitiveness and sustainable growth of physical retail in an increasingly digitalized market.

Keywords: *e-commerce*, physical retail, challenge, opportunity.

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a rápida evolução da tecnologia e a ampla disseminação da internet têm realizado grandes transformações no comportamento de consumo no mundo todo. Entre as mudanças mais importantes, observa-se a ascensão do *e-commerce*, que revolucionou a maneira como os consumidores compram produtos e serviços, oferecendo conveniência, variedade e acessibilidade nunca vistos antes. Este acontecimento, impulsionado

por inovações como plataformas digitais de pagamento, logística avançada e marketing direcionado, tem forçado o varejo físico tradicional a reavaliar e reformular suas estratégias para manter sua relevância e seu valor em um mercado cada vez mais digital.

O comércio eletrônico, ao oferecer uma experiência de compra que ultrapassa barreiras geográficas e temporais, tem alterado significativamente as expectativas dos consumidores. A facilidade de comparar preços, a personalização das ofertas e a possibilidade de compras com poucos cliques desafiam as lojas físicas a inovarem para atrair e reter clientes. No entanto, ao mesmo tempo que o *e-commerce* se apresenta como uma ameaça, ele também possibilita a criação de oportunidades para o varejo tradicional, que pode se beneficiar da integração entre os mundos *online* e *offline*.

Essa transformação no cenário do varejo levanta problemas cruciais sobre o futuro das lojas físicas: Como as lojas físicas podem se adaptar para competir com o comércio eletrônico, quais desafios devem enfrentar nesse processo e quais oportunidades podem explorar para fortalecer sua posição no mercado? Para explorar esses problemas, este trabalho tem como objetivo analisar o impacto do *e-commerce* na transformação do varejo físico, identificando os desafios e as oportunidades que surgem para as lojas tradicionais nesse novo contexto.

Ao longo desta pesquisa, serão investigadas as mudanças nas operações e estratégias das lojas físicas, influenciadas pelo crescimento do *e-commerce*. Além disso, será analisado como o comportamento dos consumidores tem evoluído e como essa mudança afeta o desempenho e a competitividade das lojas tradicionais. Identificação das possíveis oportunidades que o *e-commerce* oferece para o varejo tradicional também será abordado.

Com isso, espera-se que este trabalho contribua para o entendimento das dinâmicas entre o *e-commerce* e o varejo físico, oferecendo *insights* valiosos para empresas que buscam se adaptar a um mercado em constante transformação.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA:

Na atualidade, a internet é tida como a principal forma de comunicação no mundo, atingindo diversas camadas da sociedade e indivíduos ao redor do

planeta. Pelo fato da internet ser tão utilizada pelo público em geral, é comum que novas estratégias virtuais sejam criadas por empreendedores e organizações, para que, dessa maneira, eles possam lucrar e aproveitar ao máximo esse meio de comunicação tão abrangente.

O *e-commerce* surgiu em meados de 1970, nos Estados Unidos. A primeira transação comercial eletrônica registrada ocorreu em 1971, quando uma empresa de computadores nos EUA vendeu um computador para uma universidade na Califórnia. (Site FG, 2021).

Afinal, o que é *e-commerce*?

O *e-commerce*, chamado de comércio eletrônico ou comércio *online*, é um tipo de negócio em que há a compra e venda de produtos totalmente através da internet. Sendo assim, todas as partes da compra do produto são *online*: a seleção do produto, escolha de endereço para a entrega, forma de pagamento e compra. Nesse modelo de negócios, a única etapa que envolve a utilização de espaço físico é a entrega de um produto físico ao usuário. (Site exame, 2023).

O *e-commerce* tem crescido de forma exponencial ao longo dos últimos anos, motivado principalmente pela democratização do acesso à internet, pelo avanço tecnológico e pelas mudanças nos hábitos de consumo. Segundo o site Edrone (2024), pode-se esperar que o comércio eletrônico permaneça em ascensão em 2024, as projeções da *Abcomm Forecast* indicam que o faturamento das lojas virtuais no Brasil deve ultrapassar 200 bilhões.

O comércio eletrônico traz consigo diversas vantagens, tanto para os clientes quanto para as organizações. Entre os benefícios mais relevantes, destacam-se a praticidade na comparação de preços, a possibilidade das empresas de personalizar ofertas baseadas nos hábitos de compras dos consumidores e a competência para atingir mercados globais sem a necessidade de um estabelecimento físico. Para as empresas, essa circunstância abre portas para a ampliação de suas atividades com custo consideravelmente inferior ao das lojas tradicionais.

2.1 Transformações no varejo físico

O varejo físico tradicional tem enfrentado mudanças significativas nos últimos anos, estimulado pela transformação no comportamento do consumidor e pelos avanços tecnológicos. A ascensão da internet e das plataformas digitais criou novas oportunidades de interação entre as empresas e os consumidores, de

tal maneira que as lojas físicas passaram a ser apenas uma das diversas formas de acesso ao produto. Conforme Kotler e Keller (2012), o varejo físico, que antigamente dominava o mercado, começou a enfrentar desafios sem precedentes com o estabelecimento do comércio eletrônico, principalmente em relação a preço, conveniência e variedade de produtos.

Como observado por Levy e Weitz (2012), a mudança no comportamento dos consumidores é um dos fatores mais significativos para a evolução do varejo. Os compradores passaram a desejar e esperar uma interatividade maior e mais personalização, forçando as lojas físicas a implementar estratégias mais integradas e voltadas para fornecer uma experiência de compra distinta. As lojas que não adotarem inovações em seus produtos e processos enfrentam o risco de perder clientes para os concorrentes que se alinham mais às expectativas digitais.

As barreiras entre o *online* e o *offline* estão se tornando cada vez menores, estabelecendo um ambiente no qual o consumidor pode começar a jornada da sua compra em um canal e finalizar em outro. Entretanto, as lojas físicas continuam tendo um papel crucial, isso porque oferecem ao cliente uma experiência única e imediata que o comércio eletrônico não consegue e não pode entregar.

2.2 Desafios para o varejo físico no contexto do e-commerce

Os desafios das lojas físicas no contexto do comércio eletrônico são complexos. Um dos principais desafios dos varejistas é a necessidade de adaptar as suas operações em um ambiente onde o digital se tornou dominante. O consumidor moderno, cada vez mais informado e capacitado, procura uma experiência de compra simplificada e facilitada, onde a comodidade e o acesso rápido à informação se tornaram fatores essenciais da decisão de compra.

A inovação contínua é um desafio fundamental. Com a rápida evolução da tecnologia, as lojas físicas devem inovar rapidamente para acompanhar as tendências do mercado. Isso inclui a implementação de tecnologia para criar uma experiência de compra mais interativa e personalizada. Porém, inovação não significa apenas a adoção de novas ferramentas tecnológicas, mas também a necessidade de repensar completamente o layout e o conceito das lojas. Os espaços comerciais estáticos já não atraem os consumidores, exigindo

experiências mais dinâmicas e envolventes.

Outro aspecto crítico é a pressão pela concorrência de preços. O consumidor pode, em poucos cliques, comparar produtos e preços em diversas plataformas *online*, optando muitas vezes por comprar em canais que oferecem custos mais baixos ou condições mais favoráveis. Para competir neste ambiente, o varejo tradicional deve justificar a diferença de preço com valor acrescentado, como um serviço de atendimento ao cliente superior, políticas de devolução mais flexíveis e a conveniência do envio rápido.

A integração dos canais de vendas é outro desafio que se mostra essencial para a sobrevivência das lojas físicas. O conceito *omnichannel* exige que as empresas proporcionem uma experiência de compra fluida e integrada, onde o cliente pode iniciar a compra em um canal (como no site) e finalizá-la em outro (como nas lojas físicas). Este nível de integração requer investimentos significativos em infraestrutura tecnológica, principalmente em sistema de gestão de estoques, logística e atendimento ao cliente. Muitas empresas ainda estão atrasadas neste aspecto, enfrentando desafios na sincronização eficaz das suas operações físicas e digitais.

Além disso, os requisitos logísticos no contexto do comércio eletrônico impõem obstáculos significativos. As lojas físicas não estão preparadas para lidar com a logística rápida e eficiente que os consumidores *online* esperam, como o envio da mercadoria no mesmo dia da compra ou retirada do produto na loja em poucas horas. Isso requer uma reorganização completa dos processos logísticos e da gestão de estoques. Para competir com os gigantes do comércio eletrônico, as lojas físicas devem integrar melhor os seus sistemas de gestão e adotar soluções mais avançadas.

Outro desafio importante é mudar o comportamento do consumidor. Com o aumento da digitalização, o perfil do cliente torna-se cada vez mais multicanal. Eles buscam uma experiência personalizada, o que exige que as lojas físicas coletem e usem dados estrategicamente. A personalização, que era uma forte característica das lojas físicas, hoje é dominada pelas plataformas digitais, capazes de recomendar produtos e serviços com base no histórico de compras e no comportamento do consumidor.

O alto custo de funcionamento das lojas físicas também se torna um

grande obstáculo. Os varejistas *online* conseguem operar com margens maiores porque não precisam manter grandes espaços físicos, pagar aluguel ou manter grandes equipes de funcionários. Isto força o varejo a repensar a sua estrutura de custos e, muitas vezes, a reduzir o número de lojas físicas, concentrando-se em proporcionar experiências mais exclusivas e memoráveis aos consumidores.

Em resumo, o varejo físico enfrenta grandes desafios em meio ao crescimento do *e-commerce*. A inovação contínua, a necessidade de integração *omnichannel*, a logística avançada e a personalização baseada em dados são áreas que devem ser consideradas para manter a relevância em um mercado cada vez mais digitalizado.

2.3 Oportunidades Geradas pelo *E-commerce* para o Varejo Físico

Embora o *e-commerce* tenha desafiado as lojas físicas, ele também gerou diversas oportunidades para o varejo tradicional se transformar e prosperar. Ao adotar estratégias híbridas, as lojas físicas podem usar a tecnologia para melhorar sua competitividade, oferecendo experiências diferenciadas e personalizadas que agregam valor ao cliente.

Uma das principais oportunidades oferecidas pelo *e-commerce* ao varejo físico é a adoção de soluções digitais para complementar suas operações. Plataformas de vendas *online*, sistemas de gestão de relacionamento com clientes (CRM) e melhorias na logística são alguns exemplos de como o digital pode integrar e otimizar o desempenho das lojas físicas.

A implementação de soluções como o *click & collect*, onde o consumidor compra *online* e retira o produto em uma loja física, pode aumentar a eficiência das operações. Segundo Talitha Adde (2024), essa prática não apenas reduz custos de entrega, como também oferece a oportunidade de o cliente ter uma experiência direta com o produto antes de levá-lo para casa, potencializando compras adicionais. Essa abordagem integra os dois mundos, digital e físico, criando sinergias entre eles.

Outro benefício é o uso de sistemas de CRM para coletar dados sobre os clientes, permitindo personalizar a experiência de compra. Segundo o site BHS (2021), o uso de *big data* no varejo físico pode ser uma vantagem competitiva

significativa, uma vez que possibilita identificar preferências individuais e oferecer promoções direcionadas, melhorando a experiência do consumidor. Em ambientes físicos, esse tipo de personalização ainda está em evolução, mas a combinação de interações digitais e físicas oferece um potencial que o *e-commerce* sozinho ainda não alcança.

A personalização tornou-se uma demanda constante dos consumidores contemporâneos, que esperam ser atendidos de maneira individualizada. O varejo físico pode se destacar ao proporcionar interações únicas que o *e-commerce* não consegue oferecer exclusivamente, como a possibilidade de tocar, experimentar e ter um atendimento presencial especializado.

Uma outra oportunidade que o *e-commerce* oferece ao varejo físico está na integração de operações e na melhoria da eficiência logística. A convergência entre o *online* e o *offline* permite que as lojas físicas otimizem seu inventário e melhorem a gestão de estoque. Como apontado pelo site MECALUX (2023), a digitalização dos processos internos, como o uso de sistemas de gestão de estoque em tempo real, pode reduzir custos operacionais e melhorar a capacidade de resposta da loja às demandas do consumidor.

Essa integração favorece o *omnichannel*, em que o cliente tem uma experiência contínua e consistente ao navegar entre diferentes canais de compra, seja *online* ou em loja física. A eficiência logística é essencial para sustentar esse modelo, assim como investir em soluções tecnológicas que permitem uma gestão mais eficaz de suas cadeias de suprimentos.

2.4 Teorias e Modelos de Competitividade e Inovação

Como apresentado anteriormente, a competitividade e a inovação têm sido fundamentais para o setor varejista, especialmente em um cenário onde o *e-commerce* vem transformando profundamente as operações tradicionais. Para compreender melhor como as empresas podem se adaptar e manter uma vantagem competitiva, modelos como a Teoria das Cinco Forças de Porter e o Octógono da Inovação apresentam *insights* estratégicos valiosos para o setor varejista. Além disso, conceitos como a inovação aberta e a transformação digital surgem como respostas às demandas do mercado digitalizado, fornecendo direções claras para a evolução dos negócios.

A Teoria das Cinco Forças de Porter Aplicada ao Varejo

No contexto do varejo físico impactado pelo *e-commerce*, a Teoria das Cinco Forças de Porter destaca as pressões que surgem com novos entrantes, produtos substitutos, o poder de barganha de fornecedores e clientes, além da rivalidade entre concorrentes.

A Teoria das Cinco Forças é um framework criado por Michael Porter na década de 1970, que ainda hoje é estudado nas aulas de administração e marketing e utilizado pelas empresas no planejamento de estratégias. O modelo permite fazer uma análise setorial dos principais concorrentes, atores e forças que se relacionam dentro de um mercado. (Camila Casarotto, 2020).

No setor varejista, a ascensão do *e-commerce* representa uma ameaça de substituição significativa, pois oferece conveniência e uma ampla gama de produtos. Os varejistas físicos devem, portanto, reforçar seus diferenciais – como atendimento personalizado e experiências presenciais exclusivas – para equilibrar a competição. Além disso, a pressão de novos entrantes é intensificada pelo baixo custo de entrada no mercado *online*, levando as lojas físicas a inovarem e diversificarem suas ofertas para permanecerem relevantes.

Inovação Aberta e Transformação Digital no Varejo

A inovação aberta “é um modelo de colaboração entre empresas, onde a organização busca no mercado parceiros para integrar ao negócio e acelerar o processo de inovação” (Luís Felipe Carvalho, 2020). No contexto do *e-commerce* e da integração com o varejo físico, a inovação aberta permite que varejistas se associem a plataformas tecnológicas, fornecedores e outros *stakeholders* para implementar sistemas avançados de gestão de estoque, pagamentos digitais e personalização de ofertas.

A transformação digital no varejo vai além da adoção de tecnologias, ela exige uma reestruturação de processos e uma mudança de mentalidade organizacional. No cenário atual, onde o *e-commerce* cresce de forma exponencial, a integração *omnichannel* – que permite ao cliente transitar entre o *online* e o *offline* – tem sido uma das principais demandas.

3- METODOLOGIA

“Para a realização de um trabalho de conclusão de curso (TCC), a

metodologia é a parte em que é feita uma descrição minuciosa e rigorosa do objeto de estudo, bem como das técnicas utilizadas nas atividades de pesquisa.” (Igor Alves, 2021).

Pode se identificar esse estudo como uma pesquisa de natureza qualitativa e exploratória, que tem como objetivo compreender o impacto do *e-commerce* no varejo físico, os desafios enfrentados e as oportunidades. A pesquisa será realizada por meio de revisão bibliográfica, com o objetivo de analisar e sintetizar conhecimentos prévios sobre o tema.

3.1 Tipo de Pesquisa

O trabalho é uma pesquisa exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória busca proporcionar maior familiaridade com o tema e identificar os principais aspectos relacionados ao impacto do *e-commerce* no varejo físico. Já a pesquisa descritiva coleta informações detalhadas para descrever uma realidade específica, mas não busca explicar as causas dessas características (Serasa, 2023).

3.2 Procedimentos Metodológicos

A coleta dos dados será feita por meio de uma revisão bibliográfica, baseada em artigos científicos, teses e relatórios técnicos sobre temas relacionados ao *e-commerce*, transformação digital e varejo físico. As fontes serão obtidas em bases de dados acadêmicas reconhecidas.

3.3 Critérios de Inclusão

Os artigos selecionados deverão atender aos seguintes critérios de inclusão: abordar o impacto do *e-commerce* no setor de varejo físico, serem publicações revisadas por pares ou fontes confiáveis e publicados nos últimos sete anos, para garantir a atualidade dos dados.

4 ANÁLISE DE DADOS

Os dados coletados serão estudados por meio de análise de conteúdo, que é um método utilizado para analisar os dados que descrevem e ilustram a

realidade (Beatriz Coelho, 2021).

O conteúdo da análise será composto por: desafios impostos pelo *e-commerce* ao varejo físico, oportunidades de transformação e integração digital no varejo tradicional e estratégias identificadas para a adaptação do varejo físico frente ao crescimento do comércio eletrônico.

4.1 Desafios da integração do digital no varejo físico

Como apresentado anteriormente, o contexto do comércio eletrônico apresenta desafios significativos para lojas físicas. A necessidade de adaptar operações e integrar canais de venda tornou-se essencial, já que o consumidor moderno valoriza a conveniência e uma experiência de compra rápida. Esse ambiente exige inovação constante, o que não significa apenas adoção de novas tecnologias, mas uma reformulação no conceito das lojas para oferecer experiências interativas e dinâmicas.

Outro grande desafio é a concorrência de preços. Com a facilidade de comparar produtos *online*, o varejo físico deve justificar a diferença de preço, oferecendo valor agregado, como atendimento superior e políticas de devolução flexíveis. A logística também é crucial, já que o *e-commerce* impôs expectativas de entrega rápida, exigindo que as lojas físicas reorganizem sua gestão de estoques e processos para oferecer.

Além disso, o perfil do consumidor tornou-se multicanal e personalizado, o que pressiona o varejo físico a utilizar dados estratégicos para atender melhor esses clientes. Por fim, o custo de operação de lojas físicas é elevado em comparação com o *e-commerce*, exigindo que os varejistas repensem sua estrutura e foco para atrair e reter clientes com experiências mais exclusivas.

A partir do estudo apresentado neste trabalho, pode-se destacar a empresa Saraiva como um exemplo de dificuldade do varejo físico com a ascensão do *e-commerce*. Saraiva foi uma rede brasileira de livrarias, fundada em 13 de dezembro de 1914 por Joaquim Inácio da Fonseca Saraiva, imigrante português de Trás-os-Montes.

A Livraria Saraiva é um caso emblemático dos desafios enfrentados pelo varejo físico ao não acompanhar as transformações digitais e a crescente concorrência do *e-commerce*. Ao longo dos anos, a Saraiva priorizou a expansão

de suas lojas físicas, enquanto o mercado se adaptava rapidamente às vendas *online*, especialmente com a entrada de gigantes como a *Amazon* no Brasil. A *Amazon*, por exemplo, conquistou rapidamente o mercado de livros físicos e digitais ao oferecer preços competitivos e um sistema de entrega eficiente. Essa abordagem da *Amazon* atraiu tanto consumidores quanto editoras, que passaram a depender menos das grandes livrarias físicas, como a Saraiva, e mais das plataformas digitais para garantir um fluxo de caixa estável (InfoMoney, 2017).

Em 2018, com dívidas acumuladas de aproximadamente R\$ 675 milhões, a Saraiva entrou com pedido de recuperação judicial para reestruturar suas operações e tentar sobreviver no mercado. A empresa não conseguiu competir com a agilidade e a estrutura de baixo custo das operações *online*, sendo forçada a fechar diversas lojas físicas e vender ativos, incluindo sua editora. Mesmo com esses esforços, o plano de recuperação enfrentou sérios obstáculos e a falta de interessados em comprar os ativos da empresa tornou difícil a viabilidade de uma retomada. Nos primeiros nove meses de 2016, a empresa já havia registrado perdas de R\$ 27,9 milhões, uma situação que continuou a se agravar nos anos subsequentes (Emerson Alecrim, 2023).

A estratégia de crescimento da Saraiva foi, em grande parte, voltada para a expansão física e o desenvolvimento de megalojas, incentivada por shoppings que buscavam âncoras culturais para atrair o público. No entanto, essa expansão gerou custos operacionais altos, que, somados à crise econômica e à concorrência *online*, se tornaram insustentáveis. Entre 2016 e 2018, a empresa viu uma queda expressiva na receita, agravada pela dificuldade de repassar custos inflacionários ao consumidor final, que passou a encontrar preços mais baixos e conveniência no *e-commerce* (Renan Souza, 2023).

A situação da Saraiva revela os riscos enfrentados por empresas que, ao demorar para investir no digital, ficam vulneráveis à concorrência de empresas mais ágeis e estruturadas para o *e-commerce*. O caso da Saraiva, assim como o de outras grandes livrarias físicas, demonstra a importância da integração digital para se manter competitivo no varejo. A empresa foi vendida para o grupo Somos Educação, uma vez que não conseguiu cumprir com as dívidas, entrando em falência.

Outro exemplo claro que se encontra no mercado do varejo físico é a

Ricardo Eletro. A empresa, fundada em 1989 por Ricardo Nunes, foi uma das maiores varejistas do Brasil, com mais de 1.200 lojas e cerca de 28.000 funcionários no auge, alcançando um faturamento de R\$ 9,5 bilhões. No entanto, a empresa começou a enfrentar dificuldades financeiras a partir de 2013 devido à má gestão, endividamento e a falta de uma transição eficiente para o *e-commerce*. Esses problemas foram agravados pela pandemia de COVID-19, que levou ao fechamento definitivo das lojas físicas em 2020 e a um esvaziamento patrimonial significativo (InfoMoney, 2023).

Desde então, a Ricardo Eletro passou por um processo de recuperação judicial iniciado em 2020, envolvendo dívidas estimadas em R\$ 4 bilhões. Em 2022, o Tribunal de Justiça de São Paulo (TJSP) chegou a decretar a falência da empresa, mas a decisão foi suspensa, permitindo a continuidade do processo de reestruturação, embora este ainda esteja em andamento (Felipe Freitas 2023).

Atualmente, a Ricardo Eletro opera apenas no *e-commerce*, buscando salvar a marca e tentar recuperar parte do mercado que perdeu devido à má gestão e à falta de adaptação ao ambiente digital. Essa mudança para o *online* veio como uma última tentativa de sobrevivência após o fechamento de todas as lojas físicas em 2020, agravado pelos impactos da pandemia e pela incapacidade de competir com gigantes do setor, como Magazine Luiza e Americanas, que já tinham consolidado sua presença digital. O *e-commerce* da Ricardo Eletro tem uma operação limitada, com problemas de confiança do consumidor devido a atrasos na entrega, baixa variedade de produtos e dificuldades de integração logística. Essa situação reflete a falta de uma transição estratégica para o digital nos anos em que a empresa ainda tinha força de mercado e poderia ter se reposicionado como uma marca relevante no comércio eletrônico (Poder360, 2022).

4.2 Oportunidades e Crescimento do *e-commerce*

Como foi citado anteriormente neste trabalho, o varejo tradicional sofreu mudanças drásticas desde a criação do *e-commerce*. Pode-se perceber que essa nova integração deixou esse mercado com uma série de oportunidades para alavancar vendas, podendo transformar o sistema empresarial por completo.

Pode-se trazer como método de análise o artigo de Mahara Scholz (2023),

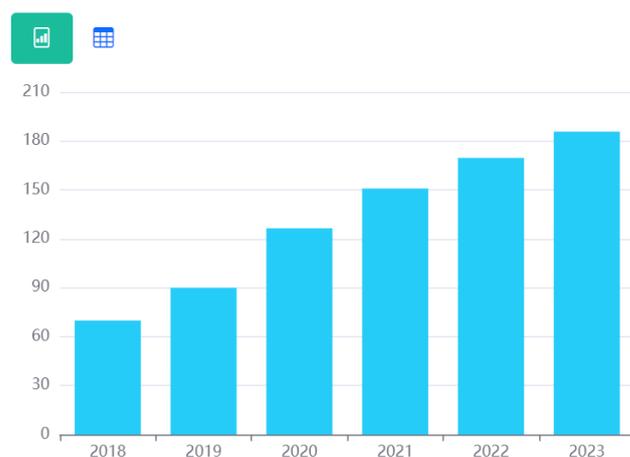
intitulado “*E-commerce Trends: 62% dos consumidores fazem até cinco compras online por mês*”. Ele fornece uma visão bem detalhada sobre o crescimento acelerado desse novo mercado e as novas oportunidades que o *e-commerce* apresenta para o varejo. No artigo é possível encontrar dados da “*E-commerce Trends 2024*”, que foi uma pesquisa com levantamento de dados realizado com mais de dois mil consumidores brasileiros.

De acordo com os dados apresentados, fica evidente que o *e-commerce* se tornou uma parte integral do consumo brasileiro: 62% dos consumidores realizam até cinco compras *online* por mês. Esse número destaca a popularidade e a frequência com que os consumidores acessam esse canal.

Esse crescimento apresentado pelos dados da pesquisa reflete mudanças no comportamento do consumidor, que está sempre em busca de mais conveniência, facilidade e melhores preços, fatores que as plataformas de *e-commerce* são especialmente bem preparadas para oferecer.

Mostrando que o mercado do *e-commerce* no Brasil está cada vez mais aquecido, a Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABComm) disponibiliza os dados do faturamento do *e-commerce* de 2018 até 2023. Com esses dados, pode-se perceber uma alta de 165,74%, passando de R\$ 69,88 bilhões para R\$ 185,7 bilhões nesse período, consolidando o Brasil como um dos maiores mercados de *e-commerce* da América Latina.

Faturamento (Bilhões R\$)



Fonte: ABComm

O aumento da demanda pelo *e-commerce* pode ser entendido, em grande parte, como resultado do avanço das tecnologias digitais, do acesso mais fácil à

internet e das mudanças no comportamento dos consumidores, especialmente após a pandemia. Hoje, as pessoas estão mais acostumadas a comprar uma variedade de produtos de forma rápida e prática, a qualquer hora do dia. Isso traz ao varejo físico uma grande oportunidade, já que esse mercado de comércio digital se encontra muito aquecido, podendo até superar o número de receita do varejo físico.

É possível destacar um exemplo claro de como o varejo tradicional pode se transformar e prosperar ao integrar estratégias de *e-commerce* ao falar do Magazine Luiza (Magalu). Fundada em 1957 em Franca, São Paulo, a empresa começou como uma pequena loja de presentes e evoluiu ao longo das décadas para se tornar uma das maiores redes de varejo do Brasil, especializada em eletrodomésticos e móveis. Sob a liderança de Luiza Helena Trajano e, mais recentemente, de seu sobrinho Frederico Trajano, a Magalu investiu intensamente na digitalização, o que levou a empresa a se destacar na transição para o *e-commerce*. Essa transformação garantiu um crescimento significativo, com resultados financeiros que comprovam o sucesso do modelo *omnichannel* e a integração eficaz entre lojas físicas e operações *online* (Magazine Luiza, 2021).

No primeiro trimestre de 2021, a Magalu reportou um crescimento de 63% nas vendas totais, totalizando R\$ 12,5 bilhões, com 70% desse valor vindo do *e-commerce* — o percentual mais alto de participação digital já registrado pela empresa até aquele momento. Esse avanço reforça a importância de uma estratégia multicanal para o crescimento da companhia. Segundo Frederico Trajano, a Magalu sempre integrou o *e-commerce* às operações físicas de maneira complementar, sem sacrificar um canal pelo outro. Essa visão permitiu à empresa crescer no ambiente digital sem comprometer a estrutura física, mesmo em momentos críticos como a pandemia, quando as lojas precisaram permanecer parcialmente fechadas (Marina Filippe, 2021).

A pandemia impulsionou ainda mais o *e-commerce* da Magalu, com um aumento de 114,4% nas vendas digitais e crescimento de 3,7% nas lojas físicas, superando a média de mercado. Uma parte significativa das vendas *online* — cerca de dois terços — é realizada por meio do aplicativo, o que destaca o papel fundamental da digitalização na experiência do cliente e na retenção de consumidores. Esse aumento nas vendas digitais e o uso do aplicativo reforçam

como a tecnologia pode facilitar a interação e o engajamento com os clientes, especialmente em um cenário onde a praticidade e a conveniência são altamente valorizadas (Marina Filippe, 2021).

Para fortalecer a logística e melhorar a experiência de compra, a Magalu implementou um sistema de entregas rápidas. Atualmente, 45 das 1.300 lojas conseguem fazer entregas em até uma hora, e 51% das compras são entregues em um dia. Essa estratégia é apoiada pela estrutura logística descentralizada das lojas, que funcionam como pequenos centros de distribuição. Essa rapidez na entrega não só melhora a satisfação do cliente, mas também aumenta a competitividade da Magalu no mercado de *e-commerce*, onde a agilidade é um diferencial fundamental (Marina Filippe, 2021).

Os resultados financeiros confirmam a sustentabilidade do modelo multicanal adotado pela Magalu. No primeiro trimestre de 2021, a empresa alcançou um EBITDA (Lucros antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização) ajustado de R\$ 427,2 milhões, representando um crescimento de 56% em relação ao ano anterior. Esse desempenho é atribuído à maior participação do *e-commerce* e à diluição de despesas operacionais, o que levou a uma margem de lucro mais alta (Marina Filippe, 2021).

O sucesso do Magazine Luiza no cenário de *e-commerce* e sua adaptação ao modelo *omnichannel* exemplificam as oportunidades que o digital oferece ao varejo físico. A empresa não apenas ampliou sua receita, mas também garantiu uma operação sustentável e financeiramente sólida. Esse caso mostra como a integração entre o digital e o físico pode criar valor agregado, melhorar a experiência do consumidor e contribuir para a longevidade e competitividade das operações tradicionais de varejo.

Analisando outra empresa que prosperou e superou os seus competidores, é possível destacar a Camicado, uma rede de lojas especializada em casa e decoração, com mais de 25 anos de mercado.

A Camicado tem mostrado um avanço significativo no uso do *e-commerce*, com destaque para o crescimento do seu *marketplace*. A plataforma registrou um aumento de quase 50% no número de vendedores, atingindo a marca de 750 parceiros. Além disso, a variedade de produtos também cresceu, com a inclusão de categorias como móveis, eletrodomésticos e eletrônicos, resultando em um

aumento de 76% no número de itens disponíveis, que atingiu 1,15 milhão (Mercados e Consumo, 2024).

A estratégia *omnichannel* da empresa permite que os itens do *marketplace* sejam adquiridos não apenas *online*, mas também nas mais de 100 lojas físicas da marca, com a ajuda de colaboradores para assistência. Algumas lojas têm espaços dedicados à exposição de produtos do *marketplace*, como móveis e estofados, o que reforça a integração dos canais de venda (Mercados e Consumo, 2024).

Outro benefício da estratégia digital da Camicado é o uso de canais como site, aplicativo móvel, *WhatsApp* e um programa de venda social, que permite a promoção de produtos por afiliados em blogs e redes sociais, gerando comissões. A validação dos novos vendedores é feita com base na experiência em vendas digitais, qualidade no atendimento e práticas de sustentabilidade e inclusão, garantindo uma plataforma alinhada aos valores da marca (Mercados e Consumo, 2024).

Esse conjunto de iniciativas não só ampliou a oferta de produtos, mas também melhorou a experiência do consumidor e aumentou a competitividade da Camicado no *e-commerce*.

5- CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na análise desenvolvida neste artigo, conclui-se que o comércio eletrônico tem desempenhado um papel transformador no varejo físico, trazendo desafios e oportunidades significativas. Com base na revisão da literatura e nos estudos de caso apresentados, constatou-se que os avanços no comércio eletrônico não exigem apenas que as lojas físicas adotem novas tecnologias, mas também passem por uma profunda reestruturação estratégica para serem competitivas em um mercado cada vez mais digitalizado.

Os principais desafios identificados incluem a necessidade de integração ponta a ponta, o uso estratégico de dados para personalizar a experiência do cliente, a busca por preços competitivos e a implementação de soluções logísticas que respondam às expectativas do consumidor moderno. Por outro lado, o estudo indica também que o comércio eletrônico não se posiciona apenas como uma ameaça às vendas tradicionais, mas também como um aliado

estratégico capaz de provocar a inovação e criar oportunidades. Exemplos de empresas como Magazine Luiza e Camicado mostraram que a sinergia entre canais digitais e físicos pode não só melhorar a experiência do cliente, mas também apoiar o crescimento e a competitividade no longo prazo. Através da análise de dados qualitativos, reforça-se a importância da transformação digital como caminho essencial para a prosperidade do comércio físico.

Estratégias como a utilização de *big data*, plataformas digitais e soluções híbridas como *click and collect* demonstram o potencial do comércio eletrônico para melhorar a eficiência operacional e criar valor acrescentado para os consumidores.

Por fim, este estudo reafirma que a integração entre os mundos *online* e *offline* é essencial para o futuro do varejo. Para os varejistas que veem o comércio eletrônico como uma oportunidade de evolução, os desafios podem ser transformados em vantagens competitivas, garantindo não só a sobrevivência, mas também o crescimento sustentável em um mercado em constante mudança.

Esta conclusão reforça a importância da pesquisa contínua no campo, para acompanhar a dinâmica do setor e identificar inovações que melhorem a integração entre os canais de vendas, consolidando o papel das vendas físicas em um cenário de digitalização crescente.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMÉRCIO ELETRÔNICO (ABComm). Principais Indicadores do *E-commerce*. Disponível em: <<https://dados.abcomm.org/crescimento-do-ecommerce-brasileiro>>. Acesso em: 06 nov. 2024.

BHS. Big data no varejo, 2021. Disponível em: <<https://www.bhs.com.br/2021/10/27/big-data-no-varejo/>>. Acesso em: 02 out. 2024.

BEATRIZ COELHO. Análise de conteúdo: como fazer no seu trabalho acadêmico? 2021. Disponível em: <https://blog.mettzer.com/analise-conteudo/>. Acesso em: 06 nov. 2024.

CAMILA CASAROTTO. 5 forças de Porter. 2020. Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/5-forcas-de-porter/>>. Acesso em: 31 out. 2024.

EDRONE. Dados *E-commerce* Brasil, 2024. Disponível em: <https://edrone.me/pt/blog/dados-ecommerce-brasil>. Acesso em: 25 set. 2024.

EMERSON ALECRIM. A decadência da Saraiva: de maior livraria do Brasil à luta para não falir. 2023. Disponível em: <<https://tecnoblog.net/especiais/trajetoria-saraiva-maior-livraria-brasil-crise/>>. Acesso em: 12 nov. 2024.

EXAME. O que é *E-commerce*, 2023. Disponível em: <<https://exame.com/invest/guia/o-que-e-E-commerce-red04/>>. Acesso em: 18 set. 2024.

FG. História do *E-commerce*. 2021. Disponível em: <<https://agenciafg.com.br/blog/historia-do-E-commerce/#:~:text=Como%20citamos%20logo%20no%20come%C3%A7o,para%20uma%20universidade%20na%20Calif%C3%B3rnia>>. Acesso em: 18 set. 2024.

FELIPE FREITAS. Recuperação da Ricardo Eletro pode indicar próximos passos da Americanas. 2023. Disponível em: <<https://tecnoblog.net/noticias/recuperacao-da-ricardo-eletro-pode-indicar-proximos-passos-da-americanas/>>. Acesso em: 15 nov. 2024.

IGOR ALVES. O que é Metodologia. 2021. Disponível em: <<https://www.significados.com.br/metodologia/>>. Acesso em: 05 nov. 2024.

INFOMONEY. Como o “efeito *Amazon*” está afetando a Saraiva e outras livrarias. 2017. Disponível em: <<https://www.infomoney.com.br/mercados/como-o-efeito-Amazon-esta-afetando-a-saraiva-e-outras-livrarias/>>. Acesso em: 12 nov. 2024.

INFOMONEY. Ricardo Eletro reverte falência e pode ser ‘inspiração’ para Americanas. 2023. Disponível em: <<https://www.infomoney.com.br/negocios/ricardo-eletro-reverte-falencia-e-pode-ser-inspiracao-para-americanas/>>. Acesso em: 15 nov. 2024.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. Administração de marketing. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012. p. 82-85.

LEVY, M.; WEITZ, B. A. *Retailing management*. 9. ed. New York: McGraw-Hill, 2012. p. 119-123.

LUÍS FELIPE CARVALHO. Inovação aberta. 2020. Disponível em: <<https://blog.aevo.com.br/inovacao-aberta-2/>>. Acesso em: 31 out. 2024.

MAGAZINELUIZA. Nossa História. 2021. Disponível em: <<https://ri.magazineluiza.com.br/ShowCanal/Nossa-Historia?=maMhsoEQNCOr/Wxrb98OXA==>>. Acesso em: 08 nov. 2024.

MAHARA SCHOLZ. *E-commerce* Trends: 62% dos consumidores fazem até cinco compras *online* por mês. 2023. Disponível em: <<https://blog.octadesk.com/E-commerce-trends-62-dos-consumidores-fazem-ate-cinco-compras-online-por-mes/>>. Acesso em: 06 nov. 2024.

MARINA FILIPPE. Magalu cresce e *E-commerce* corresponde a 70% das vendas pela primeira vez. 2021. Disponível em: <<https://exame.com/negocios/magalu-cresce-e-E-commerce-corresponde-a-70-das-vendas-pela-primeira-vez/>>. Acesso em: 08 nov. 2024.

MECALUX. Inventário em tempo real: gerenciamento. 2023. Disponível em: <<https://www.mecalux.com.br/blog/inventario-em-tempo-real-gerenciamento>>. Acesso em: 02 out. 2024.

MERCADOS E CONSUMO. *Marketplace* da Camicado cresce quase 50% e alcança 750 sellers. 2024. Disponível em: <<https://mercadoeconsumo.com.br/15/04/2024/ecommerce/marketplace-da-camicado-cresce-quase-50-e-alcanca-750-sellers/?cn-reloaded=1>>. Acesso em: 15 nov. 2024.

PODER360. Justiça volta a decretar falência da Ricardo Eletro. 2022. Disponível em: <<https://www.poder360.com.br/justica/justica-volta-a-decretar-falencia-da-ricardo-eletro/>>. Acesso em: 15 nov. 2024.

RENAN SOUZA. Saraiva vai virar ‘*Amazon* brasileira’? Livraria confirma decisão de demitir funcionários e migrar totalmente pro *E-commerce*. 2023. Disponível em: <<https://www.seudinheiro.com/2023/empresas/saraiva-Amazon-brasileira-lojas-rens/>>. Acesso em: 12 nov. 2024.

SERASA. Pesquisa descritiva: o que é e como funciona? 2023. Disponível em: <<https://www.serasaexperian.com.br/conteudos/marketing/pesquisa-descritiva-o-que-e-e-como-funciona/#:~:text=O%20que%20C3%A9%20pesquisa%20descritiva,aprofunda%20>>

[no%20porqu%C3%AA%20dessa%20caracter%C3%ADsticas](#)>. Acesso em: 06 nov. 2024.

TALITHA ADDE. *Click and collect*. 2024. Disponível em: <<https://www.nuvemshop.com.br/blog/click-and-collect/>>. Acesso em: 01 out. 2024.