



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE

Amanda Manes Koch

**Devolução de Produtos e Custos de Retorno no *E-Commerce* sob a Perspectiva das
Trocas Sociais**

Florianópolis
2022

Amanda Manes Koch

Devolução de Produtos e Custos de Retorno no *E-Commerce* sob a Perspectiva das Trocas Sociais

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do título de mestra em contabilidade.

Orientador: Prof^ª. Valdirene Gasparetto, Dra.

Florianópolis
2022

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC

Koch, Amanda Manes

Devolução de Produtos e Custos de Retorno no E-Commerce
sob a Perspectiva das Trocas Sociais / Amanda Manes Koch ;
orientadora, Valdirene Gasparetto, 2022.

98 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em
Contabilidade, Florianópolis, 2022.

Inclui referências.

1. Contabilidade. 2. Devolução de produtos. 3. Custos de
retorno. 4. Trocas sociais . 5. E-commerce. I. Gasparetto,
Valdirene. II. Universidade Federal de Santa Catarina.
Programa de Pós-Graduação em Contabilidade. III. Título.

Amanda Manes Koch

Devolução de Produtos e Custos de Retorno no *E-Commerce* sob a Perspectiva das Trocas Sociais

O presente trabalho em nível de mestrado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Carlos Eduardo Facin Lavarda, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Prof. Paulo Sergio Lima Pereira Afonso, Dr.
Universidade do Minho (UMinho)

Prof. Rogério João Lunkes, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de mestra em contabilidade.

Coordenação do Programa de Pós-Graduação

Prof^ª. Valdirene Gasparetto, Dra.
Orientadora

Florianópolis, 2022.

À minha família, meu porto seguro.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus amados pais, Luciane e Altamir, pelo incentivo, apoio e amor incondicional e por serem meus maiores exemplos; ao meu irmão, Mateus, por despertar o melhor em mim; aos meus avós, por me ensinarem valores que não esquecerei; e ao meu namorado, José Evandro, pelo companheirismo em todos os momentos.

À minha orientadora, professora Dra. Valdirene Gasparetto, pela disposição, dedicação e confiança, pelo carinho e incentivo, pelos ensinamentos e conselhos. Sou muito grata pela oportunidade de aprender e conviver com alguém que tanto admiro.

Aos meus professores, pelo comprometimento e pelos conhecimentos compartilhados, em especial aos professores membros da banca de qualificação e defesa, que muito contribuíram para o avanço desta pesquisa: professor Dr. Carlos Eduardo Facin Lavarda, professor Dr. Paulo Sergio Lima Pereira Afonso e professor Dr. Rogério João Lunkes.

Aos amigos que o mestrado me presenteou, em especial Eduardo, Rodrigo, Ernando, Larissa e Maiara, pela parceria e oportunidade de crescermos juntos e compartilharmos experiências ao longo desses dois anos, e à minha amiga Bianca, que desde o ensino fundamental acompanha minha trajetória e me incentiva.

Ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade (PPGC) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), em nome da coordenadora Dra. Ilse Maria Beuren, subcoordenadora Dra. Valdirene Gasparetto e chefe de expediente Maura Paula Miranda Lopes, pelo trabalho de excelência que desenvolvem e pela oportunidade de cursar o mestrado.

Aos gestores entrevistados, pela disponibilidade e por gentilmente terem contribuído na obtenção dos dados desta pesquisa e à Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação de Santa Catarina (FAPESC), pela concessão da bolsa de estudos durante o período de realização do mestrado.

“A mente que se abre a uma nova ideia
jamais voltará ao seu tamanho original.”

(Albert Einstein)

RESUMO

Sob a perspectiva da Teoria das Trocas Sociais (*Social Exchange Theory* – SET), varejistas podem facilitar o processo de devolução de produtos para incentivar a confiança, a reciprocidade e o comprometimento do consumidor. No entanto, as trocas sociais, na devolução de produtos, resultam em custos de retorno, os quais são pouco compreendidos pela literatura. Diante do exposto, esta dissertação tem o objetivo de analisar a devolução de produtos e os custos de retorno no *e-commerce* sob a perspectiva das trocas sociais. Para atingir este objetivo, empregou-se o estudo qualitativo interpretativo básico, que se concentra, neste estudo, nos conhecimentos e experiências de nove gestores que atuam em três empresas líderes do *e-commerce* de moda, no Brasil. A coleta de dados foi realizada por meio de documentos públicos e entrevistas semiestruturadas e os dados foram submetidos à análise de conteúdo. Os resultados revelam que esforços dos varejistas em desenvolver as trocas sociais com consumidores resultam em políticas de devolução mais tolerantes e benéficas ao consumidor, como também em maiores taxas de devolução e custos de retorno. As empresas investigadas que possuem capacidade para atender a demanda de devoluções desenvolvem práticas para aumentar a satisfação e reduzir os riscos percebidos pelo consumidor, incentivando a confiança, e buscam criar uma relação recíproca e comprometida, que contribui para avaliações positivas e intenção de recompra. Os custos de retorno, com exceção dos custos de transporte, são pouco compreendidos e gerenciados pelas empresas investigadas. Com dados incompletos, fragmentados e imprecisos, os entrevistados percebem que os custos de retorno são pouco representativos, mas afirmam que são superiores aos custos envolvidos na logística tradicional. Da mesma forma, a gestão de devoluções é incipiente, o que advém de uma logística reversa recente e pouco estruturada. Como contribuições, este estudo agrega à literatura que se fundamenta na SET para observar a relação *business-to-consumer* (B2C) no *e-commerce*, fornece contribuições teóricas especialmente à literatura contábil, ao estender os princípios da SET para uma perspectiva contábil e investigar, de forma exploratória, os custos de retorno e de que forma são gerenciados. Este estudo também possui contribuições sociais, ao evidenciar como a política de devolução pode auxiliar a manutenção da relação B2C, bem como contribuições práticas, ao fornecer orientações aos gestores que atuam no *e-commerce* sobre a construção da política de devolução, os efeitos desta nos custos de retorno e a importância de gerenciá-los.

Palavras-chave: Devolução de produtos. Custos de retorno. Trocas sociais. *Business-to-consumer*. *E-commerce*.

ABSTRACT

From the perspective of the Social Exchange Theory (SET), retailers can facilitate the product return process to encourage trust, reciprocity and consumer commitment. However, social exchanges, in the return of products, result in return costs, which are poorly understood in the literature. Given the above, this dissertation aims to analyze product returns and return costs in e-commerce from the perspective of social exchanges. To achieve this objective, a basic interpretive qualitative study was used, which focuses, in this study, on the knowledge and experiences of nine managers who work in three leading fashion e-commerce companies in Brazil. Data collection was carried out through public documents and semi-structured interviews and the data were submitted to content analysis. The results reveal that retailers' efforts to develop social exchanges with consumers result in more tolerant and consumer-beneficial return policies, as well as higher return rates and return costs. The investigated companies that have the capacity to meet the demand for returns develop practices to increase satisfaction and reduce the risks perceived by the consumer, encouraging trust, and seek to create a reciprocal and committed relationship, which contributes to positive evaluations and repurchase intention. Return costs, with the exception of transport costs, are poorly understood, and managed by the investigated companies. With incomplete, fragmented and inaccurate data, respondents perceive that return costs are not very representative, but claim that they are higher than the costs involved in traditional logistics. Likewise, the management of returns is incipient, which comes from a recent and poorly structured reverse logistics. As contributions, this study adds to the literature that is based on SET to observe the business-to-consumer (B2C) relationship in e-commerce, provides theoretical contributions especially to the accounting literature, by extending the principles of SET to an accounting perspective and investigating, in an exploratory way, return costs and how they are managed. This study also has social contributions, by showing how the return policy can help maintain the B2C relationship, as well as practical contributions, by providing guidance to managers who work in e-commerce on the construction of the return policy, the effects this in return costs and the importance of managing them.

Palavras-chave: Return of products. Return costs. Social exchanges. Business-to-consumer. E-commerce.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fluxo da devolução de produtos	68
Figura 2 - Relação entre fatores internos, política de devolução e custos de retorno	77

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Construtos da pesquisa e categorias de análise	41
Tabela 2 - Documentos e aspectos analisados	42
Tabela 3 - Informações sobre as entrevistas	43
Tabela 4 - Características dos entrevistados.....	44
Tabela 5 - Códigos por construto e categoria de análise	45
Tabela 6 - Características da política de devolução	51
Tabela 7 - Áreas e uso de indicadores de desempenho e metas na gestão de devoluções	69

LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS

ABM	<i>Activity Based Management</i>
EDI	<i>Electronic Data Interchange</i>
EFT	<i>Electronic Funds Transfer</i>
EUA	Estados Unidos da América
B2B	<i>Business-to-Business</i>
B2C	<i>Business-to-Consumer</i>
CD	Centro de Distribuição
CDC	Código de Defesa do Consumidor
SET	<i>Social Exchange Theory</i>
CTS	<i>Costs-to-Serve</i>
PROCON	Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor
CEP	Código de Endereçamento Postal
RFID	<i>Radio Frequency Identification</i>
RKW	<i>Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit</i>
ABC	<i>Activity-Based Costing</i>
UEP	Unidade de Esforço de Produção
CPA	<i>Customer Profitability Analysis</i>
TDC	<i>Total Delivered Cost</i>
TCO	<i>Total Cost of Ownership</i>
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i>

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	14
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	15
1.1	OBJETIVOS.....	18
1.1.1	Objetivo geral	18
1.1.2	Objetivos específicos	18
1.2	JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES.....	18
1.3	ESTRUTURA DO TRABALHO	21
2	REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1	TEORIA DAS TROCAS SOCIAIS NA RELAÇÃO B2C	22
2.2	CUSTOS PARA SERVIR	27
2.3	DEVOLUÇÃO DE PRODUTOS E CUSTOS DE RETORNO SOB A PERSPECTIVA DAS TROCAS SOCIAIS.....	31
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	40
3.1	DELINEAMENTO METODOLÓGICO.....	40
3.2	CONSTRUTOS DA PESQUISA	40
3.3	SELEÇÃO DOS CASOS	42
3.4	PROCEDIMENTOS PARA COLETA DOS DADOS.....	42
3.5	PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DOS DADOS	45
3.6	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	46
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	47
4.1	CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS E EVOLUÇÃO NO <i>E-COMMERCE</i>	47
4.2	POLÍTICA DE DEVOLUÇÃO DE PRODUTOS E AS TROCAS SOCIAIS.....	51
4.3	CUSTOS DE RETORNO E AS TROCAS SOCIAIS	59
4.4	GESTÃO DE DEVOLUÇÕES.....	67
4.5	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	74
5	CONCLUSÕES, IMPLICAÇÕES E RECOMENDAÇÕES	80

5.1 CONCLUSÕES.....	80
5.2 IMPLICAÇÕES DO ESTUDO E RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	87
REFERÊNCIAS	86
APÊNDICE A	95
APÊNDICE B	96
APÊNDICE C	97

1. INTRODUÇÃO

O termo comércio eletrônico (*e-commerce*) surgiu em meados de 1970 para definir as transações eletrônicas entre organizações, em relações *business-to-business* (B2B), por meio de tecnologias como *Electronic Data Interchange* (EDI) e *Electronic Funds Transfer* (EFT). Posteriormente, na década de 1990, empresas dos Estados Unidos da América (EUA), como Amazon e eBay, colocaram o consumidor em evidência, por meio de relações *business-to-consumer* (B2C) (Tassabehji, 2003). Nesse momento, a definição de *e-commerce* foi alterada para o processo de compra de bens ou serviços por meio de plataformas digitais, utilizando conexões seguras e serviços de pagamento eletrônico (Makelainen, 2006).

No Brasil, o *e-commerce* desenvolveu-se posteriormente em relação aos países desenvolvidos, devido em parte à assimetria temporal da difusão de tecnologias entre países desenvolvidos e em desenvolvimento (Cruz, 2021). Apesar do crescimento tardio, o *e-commerce* é um dos setores mais prósperos na economia nacional após mais de duas décadas de história. As primeiras transações ocorreram em 1995, com limitações de velocidade e *layout*, mas empresários apostaram no desenvolvimento do *e-commerce*, como a empresa Submarino, que é referência na venda de eletrônicos, e o Mercado Livre, que nasceu em 2000 e se consolidou como maior *marketplace* da América Latina (Silveira, 2021).

As operações de *e-commerce* cresceram no decorrer do tempo, devido a avanços na tecnologia, maior acesso à internet, mudanças no perfil dos consumidores, que transferem uma parcela de consumo cada vez maior para o varejo *online*, e desempenho positivo de empresas participantes, o que incentiva a entrada de novos varejistas nessa modalidade de comercialização. Além de oferecer ao consumidor comodidade e praticidade no processo de compra, o *e-commerce* permite a comparação de preços, produtos e o acesso à opinião de consumidores que já compraram determinado produto (Jin et al., 2020).

No entanto, o *e-commerce* também possui desvantagens em relação ao varejo tradicional, como a incapacidade de avaliar fisicamente um produto antes de comprá-lo, que aumenta o risco na compra (Javed & Wu, 2020; Nageswaran et al., 2020). Contudo, esses riscos podem ser minimizados pelos varejistas e pela legislação de cada país. No Brasil, há o Código de Defesa do Consumidor (CDC – Lei n. 8.078/1990) e o Decreto n. 7.962/2013, que dispõe sobre a contratação de produtos e serviços no *e-commerce*. Tanto a lei como o decreto protegem o direito do consumidor e regulamentam o comportamento dos varejistas, inclusive na devolução de produtos, o que proporciona maior segurança às compras *online*.

Embora haja a garantia do prazo mínimo de 7 dias para devolução de produtos, há varejistas que estendem o prazo (ex.: no Brasil, empresas Amaro e Centauro concedem prazo de 30 dias; empresas Dafiti e Hering estabeleceram prazos de 60 dias). Essa prática pode refletir a proposta de valor de cada empresa e pode ser vista como um incentivo para o consumidor realizar compras. Varejistas também oferecem diferentes rotas para a devolução e incluem, além da devolução por correspondência ou entrega em lojas físicas, a devolução por meio da coleta domiciliar (ex.: Amaro, Centauro, Dafiti e Lojas Renner). Há também empresas que concedem apenas uma devolução gratuita (ex.: Riachuelo e Hering).

Portanto, a política de devolução de produtos de cada empresa, a qual estabelece os procedimentos em caso de devolução, possui particularidades e pode ser fonte de análise para a tomada de decisão dos consumidores. As políticas diferem em três aspectos: (i) prazo estabelecido para devolução; (ii) facilidade concedida no processo de devolução, como procedimentos e rotas de devolução; e (iii) aspectos monetários. Esses três aspectos correspondem aos custos transacionais percebidos pelos consumidores: (i) custos do tipo tempo, que se referem ao prazo para a devolução e tempo despendido no processo; (ii) custos psicológicos, referentes a conveniência, frustração, aborrecimento; e (iii) custos monetários, que correspondem ao desembolso financeiro dos consumidores no processo de devolução, como dispêndios com transporte e embalagem (Chircu & Mahajan, 2006).

Nesse sentido, políticas de devolução restritivas, que adotam prazos mínimos ou dificultam a devolução, aumentam os custos transacionais percebidos pelos consumidores. Políticas de devolução lenientes (tolerantes), por outro lado, podem reduzir os custos transacionais percebidos ao oferecer maior prazo para a devolução, diferentes rotas de devolução e melhor atendimento. No entanto, levam a maiores custos e resultam no aumento da devolução de produtos (Jack et al., 2019). Políticas mais tolerantes são motivadas pela competição e, portanto, têm o objetivo de aumentar a satisfação dos consumidores (Javed & Wu, 2020; Robertson et al., 2020), haja vista a relação positiva entre satisfação e intenção de compras futuras (recompra) no *e-commerce* (Cao et al., 2018).

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Segundo a Teoria das Trocas Sociais (*Social Exchange Theory* - SET), as trocas sociais são motivadas por uma análise de recompensas e custos, de modo que as partes da relação buscam maximizar suas recompensas (ou benefícios) e reduzir custos (ou investimentos) (Homans, 1958). Portanto, conforme a SET, varejistas podem desenvolver os serviços pós-

venda – conjunto de atividades voltadas ao relacionamento com o consumidor após a venda de determinado produto, como nas situações de troca e devoluções – para incentivar as trocas sociais com os consumidores (Javed & Wu, 2020).

Os serviços pós-venda podem estimular: (i) a confiança do consumidor no processo de compra, que pode reduzir a percepção de risco e aumentar a satisfação e a qualidade do serviço prestado; (ii) a reciprocidade do consumidor, que se traduz em compras e avaliações positivas sobre os varejistas e produtos ou serviços adquiridos; e (iii) o comprometimento do consumidor com compras futuras devido a experiências positivas obtidas anteriormente. Nesse contexto, trocas sociais referem-se à associação entre duas partes (varejista e consumidor) que interagem na venda e compra de produtos. Os varejistas oferecem serviços pós-venda na expectativa de serem recompensados pelo aumento nas vendas, enquanto os consumidores são recompensados pelos serviços colocados à sua disposição (Javed & Wu, 2020).

Portanto, há uma relação de causa e efeito entre o comportamento do consumidor e as ações dos varejistas, a qual é especialmente importante na relação B2C, que envolve transações nas quais consumidores avaliam riscos e decidem comprar ou não determinado produto (Griffis et al., 2012). Consoante a SET, benefícios e experiências influenciam a avaliação sobre a decisão de compra e a manutenção da relação (Javed & Wu, 2020). Nesse sentido, a devolução de produtos e o direito de arrependimento motivam as trocas sociais entre varejistas e consumidores, e políticas de devolução com maior nível de tolerância podem ser compreendidas como uma ação positiva do varejista (Chang et al., 2013).

Wang et al. (2019) mostram a influência da política de devolução leniente na intenção de compra no *e-commerce*. No entanto, a suposição de que devoluções lenientes refletem positivamente no desempenho dos varejistas carece de investigações empíricas, dado que as trocas sociais na devolução resultam em custos de retorno, os quais podem comprometer o desempenho (Bower & Maxham, 2012; Hjort & Lantz, 2012; Jack et al., 2019; Frei et al. 2020; Lantz & Hjort, 2013). Com a possibilidade de devolução, a compra não é considerada como permanente e final, mas sujeita a decisão posterior de devolver o produto, seja por erros ou compras acidentais de tamanho ou cor, mas também por deficiências ínfimas, arrependimento de compras impulsivas (Panigrahi et al., 2019) e independentemente de o produto estar em conformidade com informações fornecidas (Robertson et al., 2020).

Portanto, as trocas sociais na devolução também resultam em custos que podem comprometer o resultado dos varejistas, especialmente quando a margem de lucro é inferior a 5% das vendas (Jack et al., 2019). Estes custos são denominados, neste estudo, de custos de retorno e referem-se ao custo para servir (*costs-to-serve* – CTS) os consumidores na devolução.

Segundo a SET, as trocas sociais podem ser explicadas em termos de recompensas e custos (Homans, 1958). Nesse sentido, utiliza-se a SET neste estudo para estudar a relação B2C, sob o entendimento de que varejistas facilitam a devolução no *e-commerce* e assumem os custos de retorno para obter, em contrapartida, aumento nas vendas e na participação de mercado.

Para Hjort e Lantz (2012), devoluções com maior nível de tolerância podem não ser ideais em termos de lucratividade dados os custos de retorno. Estes custos representam uma parcela relevante dos CTS dos varejistas no *e-commerce* e abrangem gastos com pessoal, embalagem, transporte, centro de distribuição (CD) de devoluções, reparos e perdas devido a abusos no sistema de devolução. Lantz e Hjort (2013) entendem que a relação custo-benefício em assumir os custos de retorno não é positiva. Essa perspectiva é corroborada por Bower e Maxham (2012), os quais afirmam que alterações na política para ganhos de curto prazo podem ter consequências negativas para os varejistas no longo prazo, e por Jack et al. (2019), ao apresentarem que as vendas *online* podem ser inviabilizadas pelas devoluções.

No entanto, estudos sobre os efeitos das devoluções permanecem limitados, embora sejam pertinentes, devido às elevadas taxas de devolução (Jack et al., 2019). Em estudo de 2013, Banjo afirmava que cerca de um terço de todas as compras eram devolvidas nos EUA, e em estudo de 2016, Ram afirmava que a taxa de devolução no Reino Unido variava de 20 a 40% e, em determinados casos, chegava a 70%. Recentemente, Jack et al. (2019) apresentam estimativas de 25% e de até 75% por consumidores do Reino Unido e da Alemanha, respectivamente, similares às taxas evidenciadas pelos estudos anteriores.

Rogers e Tibben-Lembke (2001) sugerem que a logística reversa pode reduzir os custos de retorno, mas declaram que os varejistas não mensuram esses custos. Esta afirmação, feita há mais de duas décadas, ainda é endossada por estudos recentes, como Frei et al. (2020), Gelbrich et al. (2017), Jack et al. (2019) e Shehu et al. (2020). Com frequência os varejistas têm dificuldades na gestão da devolução de produtos pela falta de controle e informações sobre todos os custos envolvidos na devolução, o que decorre parcialmente da percepção de que os custos de retorno não são significantes (Jack et al. 2019). A devolução de produtos comumente é vista como um mal necessário (Petersen & Kumar, 2009; Xu & Jackson, 2019) e poucos investimentos são destinados à logística reversa (Bernon et al., 2011).

Muitas vezes a devolução de produtos emerge como uma questão operacional, de modo que a taxa de devolução é subestimada e há falta de compreensão sobre os custos de retorno. No entanto, pode influenciar o desempenho da organização e possui importância crescente à medida que aumentam as transações *online* e as devoluções (Jack et al., 2019). Nesse sentido, os varejistas devem compreender a devolução de produtos e os custos de retorno e gerenciar a

qualidade do serviço pós-venda sem desconsiderar o impacto no desempenho (Sharanlou et al., 2021). Em vista disso e diante da limitação de estudos nesse contexto, vislumbra-se a oportunidade de responder a questão de pesquisa: como ocorrem a devolução de produtos e os custos de retorno no *e-commerce* sob a perspectiva das trocas sociais?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Este estudo objetiva analisar a devolução de produtos e os custos de retorno no *e-commerce* sob a perspectiva das trocas sociais.

1.1.2 Objetivos específicos

Com base no objetivo geral, apresentam-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Compreender como os elementos da teoria das trocas sociais são considerados na construção da política de devolução de produtos nas empresas estudadas;
- b) Compreender como as trocas sociais refletem na percepção de custos de retorno no *e-commerce*; e
- c) Analisar a gestão de devoluções no *e-commerce* em termos de atividades, áreas funcionais, avaliação de desempenho e seu reflexo nos custos de retorno.

1.2 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES

Em 2018, as compras no *e-commerce* totalizaram US\$ 517,36 bilhões nos EUA, o que representa um aumento de 15% em relação ao ano anterior. Em meio à pandemia da Covid-19, esse crescimento ganhou maior destaque – vendas *online* aumentaram, e novos varejistas ingressaram. No Brasil, dados referentes a 2020 apresentam aumento de 41% nas vendas, em relação ao ano anterior, e aumento de 29% no número de consumidores, dos quais 83% declaram ter intenção de recompra (Ebit, 2021). Estimativas também apontam que 150 mil novos varejistas migraram para plataformas digitais em 2020 (G1, 2021). A expectativa de crescimento se mantém para os próximos anos, e dados do primeiro semestre de 2021 indicam que este ano terá o maior volume de vendas no *e-commerce* brasileiro da história (Fernandes, 2021).

O varejo *online* de moda também passou por transformações intensas ao longo de 2020, devido a alterações na forma de consumo e no modo como os consumidores interagem com os varejistas, que requerem maior integração entre o varejo físico e *online* (*E-commerce* Brasil, 2021). No Brasil, este setor vem crescendo a cada ano e em 2020 apresentou aumento no faturamento e no número de pedidos em 15% e 22%, respectivamente, o que indica importância crescente do *e-commerce* para a economia do país (Ebit, 2021).

Em paralelo ao crescimento nas vendas, o aumento da taxa de devolução de produtos tem se tornado um desafio para muitos varejistas, ao mesmo tempo em que há limitação de investigações teóricas e empíricas (Frei et al., 2020; Jack et al., 2019). A devolução de produtos interfere na qualidade do serviço e retenção do consumidor, portanto deve ser investigada estrategicamente pelas empresas (Ang & Tan, 2018; Xu & Jackson, 2019). Ademais, o *e-commerce* torna-se mais vulnerável aos custos de retorno em relação ao varejo tradicional, o que requer compreensão e controle por parte dos varejistas (Zhang et al., 2021).

Para Robertson et al. (2020), a devolução de produtos não foi investigada em profundidade e a literatura prévia oferece soluções limitadas, e destaca que não há compreensão suficiente das consequências da devolução de produtos no *e-commerce*. A devolução de produtos constitui um elemento importante no processo de troca, mas recebe pouca atenção de pesquisadores (Petersen & Kumar, 2009; Robertson et al., 2020). Em vista disso, não há conhecimento empírico e teórico suficiente para compreender como a devolução de produtos afeta os resultados financeiros, tampouco suporte suficiente em termos de estruturas e diretrizes para gerenciar devoluções e custos decorrentes (Frei et al., 2020).

A construção das políticas de devolução também é pouco investigada pela literatura. Algumas empresas incorporaram a política de devolução em seu modelo de negócio como um estágio integrado ao processo de vendas. Outras parecem não ter uma filosofia coerente entre estratégia e política de devolução e um acordo quanto às consequências financeiras e estratégicas das devoluções (Robertson et al., 2020). Para manter ou ganhar participação no mercado, empresas tendem a seguir práticas consideradas positivas para o consumidor e a adotar posturas similares de outros varejistas em ambientes competitivos, embora não compreendam possíveis consequências adversas (Jack et al., 2019).

Os resultados evidenciados pela literatura investigam a devolução de diferentes produtos no *e-commerce*, especialmente nos EUA e no continente europeu. Jack et al. (2019) e Frei et al. (2020), por exemplo, investigam varejistas que vendem mantimentos, roupas, produtos domésticos e elétricos no *e-commerce* do Reino Unido. Já Ketzenberg et al. (2020) observam o varejo de joias, roupas, cosméticos, itens pessoais e domésticos nos EUA. O

presente estudo tem como foco o varejo de moda no *e-commerce* brasileiro, portanto, os estudos prévios diferem do contexto investigado, mas fornecem descobertas para a literatura de devolução de produtos no *e-commerce* e fundamentam o presente estudo.

No Brasil, evidencia-se o estudo de Araújo et al. (2018), que analisa a gestão de devoluções de um representante do *e-commerce* brasileiro. Os autores identificaram taxas de devoluções entre 3% e 4% e defeitos como a principal causa das devoluções. Os varejistas relatam, porém, que a falta de conhecimento do consumidor quanto ao uso dos produtos é responsável por parte das devoluções, ressaltando a necessidade de instruções. A partir dessa afirmação, observa-se que o setor investigado não se refere ao varejo de moda, que comumente não requer instruções para uso. Nesse sentido, há limitação de estudos que avancem na análise de CTS na devolução, especialmente no Brasil e no varejo de moda.

As trocas sociais no contexto da devolução de produtos têm sido abordadas preponderantemente pela literatura de *marketing*, que possui menor ênfase nos custos de retorno e maior ênfase na satisfação e intenção de compra. No Brasil, os estudos são incipientes, embora haja relevância prática e teórica. Portanto, do ponto de vista teórico, este estudo contribui para a literatura contábil, de logística e de *marketing* ao abordar custos de retorno, gestão de devoluções e política de devolução, haja vista a pouca atenção direcionada a esse contexto e a importância crescente do *e-commerce* para o país. Com base na SET, será possível compreender a construção da política de devolução e sua relação com os custos de retorno, o nível de compreensão dos varejistas sobre o fenômeno, os custos de retorno, um dos componentes dos CTS, e a gestão de devoluções no *e-commerce*. Este estudo também estimula discussões e contribui para a literatura sobre a SET nas relações B2C.

Como contribuições práticas, este estudo difunde um tema subestimado por muitas empresas, que pode prejudicar a vantagem competitiva e os resultados financeiros. Nesse sentido, este estudo fornecerá evidências aos gestores de que maior atenção deve ser direcionada aos custos de retorno e à gestão de devoluções. Ademais, o conhecimento gerado por estudos prévios na literatura e o cotejamento com a realidade brasileira permitem apontar oportunidades para gerenciar e reduzir o número de devoluções e os custos de retorno, como melhor atendimento ao consumidor (Robertson et al., 2020), redução do tempo no processamento das devoluções, desperdícios e comunicações eficientes (Jack et al., 2019).

Sob o ponto de vista social, este estudo contribui ao analisar a relação B2C entre empresas varejistas e consumidores sob a lente da teoria das trocas sociais e ao compreender a construção das políticas de devoluções de produtos no *e-commerce*. As expectativas dos consumidores e as razões para as devoluções são informações que devem ser analisadas pelos

gestores, pois indicam requisitos para a venda e formas de reduzir o número de devoluções. O atendimento ao consumidor é um fator de sucesso no *e-commerce* e, por isso, deve ser analisado pelas empresas, em conjunto com a gestão de custos e devoluções.

Ademais, contribui para o Núcleo de Pesquisas em Controladoria (NUPECON), vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade (PPGC) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). O NUPECON desenvolve pesquisas aplicadas sobre novos modelos de gestão e controle em organizações do setor público e privado. O presente estudo, ao ressaltar a importância crescente da gestão de custos de retorno no *e-commerce* e investigar como a devolução e os custos associados são gerenciados, aspectos recentes na literatura, agrega conhecimento ao núcleo de pesquisa.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

A dissertação está estruturada em cinco capítulos: introdução, referencial teórico, procedimentos metodológicos, análise e discussão dos resultados e conclusões, implicações e recomendações.

A introdução abrange contextualização do tema, problema de pesquisa, objetivo geral e objetivos específicos, justificativa e contribuições do estudo e estrutura do trabalho.

O segundo capítulo aborda o referencial teórico, como forma de fundamentar as proposições e os construtos da pesquisa. A revisão de literatura abarca estudos teórico-empíricos sobre a Teoria das Trocas Sociais, custos para servir e devoluções de produtos e custos de retorno no *e-commerce* sob a perspectiva das trocas sociais.

O capítulo sobre os procedimentos metodológicos descreve delineamento metodológico, seleção dos casos, procedimentos para coleta e análise de dados, bem como apresentam-se os construtos da pesquisa e delimitação do estudo.

O quarto capítulo, referente à análise e discussão dos resultados, apresenta a caracterização das empresas e evolução no *e-commerce*, política de devolução de produtos e as trocas sociais, custos de retorno e as trocas sociais, gestão de devoluções e discussão dos resultados.

No quinto capítulo apresentam-se as conclusões, implicações e recomendações, que incluem a perspectiva teórica, social e prática, bem como direcionamentos para futuras pesquisas e limitações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo apresenta-se o referencial teórico do estudo. Inicialmente aborda-se a Teoria das Trocas Sociais, utilizada como lente de análise nesta pesquisa. Posteriormente, apresentam-se evidências teóricas e empíricas de estudos anteriores sobre custos para servir e devolução de produtos e custos de retorno no *e-commerce*.

2.1 TEORIA DAS TROCAS SOCIAIS NA RELAÇÃO B2C

Com origem na década de 1950 e com base nos conceitos de psicologia, sociologia e economia, a SET está entre as perspectivas teóricas mais influentes na compreensão do comportamento humano e social (Cropanzano & Mitchell, 2005). Muitos pesquisadores estão envolvidos no desenvolvimento da teoria, como Homans (1958), Blau (1964), Thibaut e Kelley (1959) e Emerson (1972), em diferentes contextos. Como tal, a SET tem sido aplicada em diversas situações, como gestão organizacional e decisões de compra do consumidor. No entanto, devido às diversas contribuições e direções, não há conceitos e proposições amplamente aceitos sobre a teoria (Redmond, 2015).

O sociólogo Homans (1958) propôs examinar a interação social como uma troca que segue princípios econômicos básicos. Para o pesquisador, trocas sociais são trocas de bens, tangíveis ou intangíveis, como símbolos de aprovação ou prestígio. Segundo a perspectiva de Homans (1958), as trocas sociais podem ser explicadas em termos de recompensas (benefícios) e custos (investimentos), nas quais se busca maximizar recompensas e minimizar custos. Para melhor compreender esses conceitos aplicados à teoria, expõem-se o entendimento dos elementos teóricos: (i) recompensas; (ii) custos; (iii) lucro; e (iv) equidade.

As (i) *recompensas* podem ter valor distinto para cada pessoa e podem ser econômicas ou sociais. Estas podem ser representadas por prazer, satisfação e gratificação (Thibaut & Kelley, 1959). Os (ii) *custos* também podem assumir valor individual. Homans (1961) define custos como algo de valor que é abandonado, como dinheiro, tempo, esforços, na expectativa de obter recompensas. Assim, a diferença entre *recompensas* e *custos* denomina-se (iii) *lucro*. Essa equação foi aplicada às trocas sociais por Homans (1961) e indica que quanto maior a recompensa e menor o custo, maior o *lucro* obtido nas trocas sociais. No entanto, a aplicação do conceito à SET é mais complexa do que em atividades econômicas, visto a dificuldade em mensurar custos e recompensas intangíveis nas trocas sociais. Por fim, a (iv) equidade refere-

se à repartição justa e à proporção entre recompensa e custo. À medida que o custo aumenta, espera-se que maior seja a recompensa (Redmond, 2015).

O estudo de Homans (1958) enfatizava o comportamento individual dos atores em interação uns com os outros, de forma que a ação de A reforça a ação de B, e a ação de B, por sua vez, reforça a ação de A. Seu objetivo era explicar os processos fundamentais do comportamento social sob o entendimento de que as ações em um grupo social podem ser explicadas por proposições sobre os indivíduos e suas interações.

Thibaut e Kelley (1959) estavam interessados no comportamento social em pequenos grupos, como construir relacionamentos, exercer controle e alcançar objetivos. Concentraram-se nas relações interpessoais e em díades ao investigar a relação entre recompensas e custos. Mais tarde, este estudo serviu como base para outros estudos interessados em como as pessoas avaliam recompensas e custos ao tomar decisões (Redmond, 2015). Para Thibaut e Kelley (1959), uma relação é viável quando fornece recompensas ou economias em custos que se comparem favoravelmente a outras relações (alternativas) disponíveis.

Desse modo, no contexto das relações B2C, as trocas sociais ocorrem quando o consumidor percebe que as recompensas (ex.: obter produtos pretendidos e dispor de atendimento de qualidade desde a compra até a entrega e os serviços pós-venda) superam os custos (ex.: preço do produto e custos transacionais envolvidos nas atividades de compra e devolução) e que a relação custo-benefício é superior às alternativas disponíveis. As recompensas e custos envolvem, portanto, elementos tangíveis (especialmente monetários) e intangíveis (relacionados a aspectos emocionais e psicológicos) e o grau de importância dado a cada elemento varia para cada indivíduo, que possui diferentes preferências, condições financeiras e atribui diferentes valores a cada um dos elementos.

Blau (1964) também forneceu contribuições à SET. Segundo o autor, as partes agem em termos de recompensas antecipadas e optam pelo curso de ação que maximiza benefícios e reduz custos. Ao contrastar trocas sociais e econômicas, esclarece que nas trocas sociais as obrigações permanecem não especificadas. Ou seja, envolvem favores que criam obrigações futuras não especificadas e tendem a engendrar sentimentos como gratidão e confiança, ao contrário da troca puramente econômica. Embora haja uma expectativa de recompensa devido ao custo incorrido, sua natureza não é estipulada com antecedência. Blau (1964) também destaca que trocas bem-sucedidas podem incentivar o comprometimento, o que sugere a influência das trocas sociais para uma relação de longo prazo.

Da mesma forma, as trocas sociais nas relações B2C, motivadas pelos varejistas, não geram obrigações específicas para os consumidores, mas tendem a estimular sentimentos como

gratidão e confiança. Dessa forma, um consumidor satisfeito com sua compra possui maior probabilidade de recomendar o varejista a outros consumidores, avaliar positivamente a compra nos canais de venda e tornar-se um consumidor recorrente.

Diante de ambiguidades teóricas, Cropanzano e Mitchell (2005) fornecem uma revisão de literatura que retorna às ideias fundamentais da SET: (i) regras e normas de troca, (ii) recursos de troca e (iii) relações de troca social. Consoante a SET, as relações de troca evoluem para confiança, lealdade e comprometimento. Para isso, as partes devem seguir (i) regras e normas de troca, que constituem uma definição normativa da situação adotada pelas partes em uma relação (Emerson, 1976). Estudos na área de ciências sociais aplicadas concentram-se na reciprocidade como norma de troca, embora outras normas sejam descritas pela teoria. Meeker (1971), por exemplo, argumenta que reciprocidade, racionalidade, altruísmo, ganho em grupo, consistência de *status* e competição orientam as escolhas individuais.

Os (ii) recursos de troca podem ser sintetizados em resultados econômicos e socioemocionais. Os resultados econômicos atendem necessidades financeiras e tendem a ser tangíveis, enquanto os resultados socioemocionais atendem necessidades sociais (Cropanzano & Mitchell, 2005). Já as (iii) relações de troca social representam a associação entre duas partes que interagem, sejam indivíduos ou organizações. Dessa forma, as trocas sociais podem ocorrer em nível organizacional, entre colaboradores, organização, compradores e fornecedores, e podem ser compreendidas por meio de construtos relacionais, dentre os quais se destacam confiança e comprometimento (Cropanzano & Mitchell, 2005).

Neste estudo, a SET é utilizada para analisar a relação B2C no *e-commerce*. A SET desenvolveu-se para compreender o comportamento organizacional e tornou-se base teórica para a literatura de *marketing*, varejo e comportamento do consumidor (Javed & Wu, 2020). Estudos sobre relações B2C no *e-commerce* utilizam a SET como embasamento teórico, especialmente para analisar o comportamento e a intenção de compra, a exemplo de Cazier et al. (2017), Javed e Wu (2020), Salam et al. (1998) e Shiau e Luo (2012).

Javed e Wu (2020), com base na SET, confirmam a relação entre a satisfação do serviço pós-venda e a confiança do consumidor no varejista nas intenções de recompra. Blau (1964) afirma que o sentimento dos indivíduos em uma relação de troca depende de suas percepções de justiça e equilíbrio em um processo de troca negociada ou com expectativas de reciprocidade. Nesse sentido, o processo de compra e devolução no qual consumidores e varejistas interagem pode ser considerado social (Bowen, 1990), de modo que o nível de satisfação dos consumidores com os serviços pós-venda pode desenvolver a confiança dos mesmos e envolvê-los em atitudes recíprocas (Javed & Wu, 2020).

Cazier et al. (2017), fundamentados na SET, evidenciam que a confiança e a congruência de valor influenciam a intenção de compra dos consumidores e sugerem que a confiança é essencial para a relação B2C no *e-commerce*. Salam et al. (1998) utilizam a SET para compreender como o incentivo econômico e a confiança facilitam as vendas no *e-commerce* e revelam que ambos os construtos reduzem o risco percebido pelo consumidor. Shiau e Luo (2012) investigam o grau em que reciprocidade, reputação, confiança e criatividade afetam a satisfação e intenção de compra do consumidor. Os resultados evidenciam que a satisfação com a compra coletiva, na qual itens podem ser comprados a preços reduzidos, é influenciada principalmente por confiança e reciprocidade, o que evidencia a importância destes construtos nas trocas sociais entre varejistas e consumidores.

Confiança é um dos elementos da SET mais citados pelos estudos que visam compreender o comportamento do consumidor e sua relação com as compras *online*. Compras *online* envolvem mais incertezas e riscos do que compras tradicionais. No *e-commerce*, as transações comumente não envolvem troca simultânea de bens e dinheiro: primeiramente, o consumidor realiza o pagamento e, posteriormente, recebe o produto. Além disso, os consumidores precisam compartilhar informações confidenciais, como endereço de correspondência, telefone e número do cartão de crédito. Dessa forma, a confiança é um fator importante para as compras *online*, e sua ausência é citada como uma das principais razões para consumidores não comprarem no *e-commerce* (Huang et al., 2007).

Portanto, a confiança é necessária para estabelecer conexão entre varejistas e consumidores (Suh & Han, 2003; Huang et al., 2007) e para atrair e reter consumidores (Gefen & Straub, 2004; Pavlou, 2003). A confiança reduz o risco nas transações *online* (Huang et al., 2007; Salam et al., 1998), inclusive os relacionados à revelação de informações pessoais (Metzger, 2004), e está associada à satisfação do consumidor e intenção de recompra (Cazier et al., 2017; Khalifa & Liu, 2007; Rose et al., 2012). À medida que a satisfação do consumidor com os serviços pós-venda corresponde às suas expectativas, maior torna-se a confiança e o envolvimento do mesmo em atitudes recíprocas (Javed & Wu, 2020).

O acesso facilitado à devolução estimula a confiança (Ramanathan, 2011; Park et al., 2012). Assim, os serviços de devolução desempenham um papel importante sobre a satisfação do consumidor e podem afetar a participação de mercado dos varejistas. Os serviços de devolução que geram percepções positivas incluem fornecer condições flexíveis, reembolso, informações precisas sobre o tempo necessário para devolução e reembolso e concluir o processo dentro do período de tempo expresso (Javed & Wu, 2020).

A confiança, descrita como uma das variáveis mais importantes nas trocas sociais (Homans, 1958), é definida como a crença na integridade e confiabilidade do parceiro de troca (Morgan e Hunt, 1994) e de que a obrigação será cumprida (Blau 1964). A confiança é construída pela reciprocidade e pode contribuir para o comprometimento nas trocas sociais (Blau, 1964; Homans, 1958). Por meio da confiança e do comprometimento, as partes consideram não só os benefícios a curto prazo, mas também os benefícios que podem surgir a longo prazo (Geyskens et al., 1999; Morgan & Hunt, 1994).

No contexto investigado, a confiança também pode influenciar o comprometimento do consumidor. O comprometimento refere-se a uma intenção duradoura de desenvolver e preservar uma relação a longo prazo (Anderson & Weitz, 1992) e é importante para o desempenho financeiro dos varejistas, pois traduz-se em compras subsequentes. Além de demandar menos recursos para reter consumidores do que para conquistar novos, os consumidores recorrentes comumente consomem mais, logo, são mais lucrativos (Pastore, 2000). Ademais, o efeito da confiança no comprometimento é apoiado pelo conceito da reciprocidade. À medida que se avalia um parceiro como confiável, reduz-se a percepção de risco; conforme esse parceiro busca reduzir o risco, maior a probabilidade de cooperar para manter a confiança, o que resulta em comprometimento (Cho, 2006).

Embora o acesso dos consumidores a inúmeras opções de compra possa reduzir seu comprometimento com determinado varejista, compreende-se que os consumidores buscam manter relações com os varejistas que estão familiarizados após experiências de compras positivas. A experiência positiva corresponde à capacidade do varejista oferecer suporte ao consumidor e facilitar o processo de compra (Anaza & Zhao, 2013). Nesse sentido, os serviços pós-venda podem aumentar o comprometimento do consumidor.

Nas trocas sociais, o comprometimento representa uma garantia de que os parceiros realizarão investimentos para alcançar resultados mutuamente desejáveis (Thibaut e Kelley 1959) e é influenciado pelas recompensas sociais e econômicas obtidas na relação (Lambe et al., 2001). Nesse sentido, o comprometimento do varejista em fornecer melhores serviços aos consumidores é influenciado pelas recompensas potenciais obtidas a longo prazo, como aumento na participação de mercado e melhor desempenho financeiro. Já o comprometimento do consumidor, foco deste estudo, é influenciado por sentimentos de confiança e satisfação com o processo de compra e/ou devolução, que estimulam compras futuras.

A reciprocidade, por sua vez, é provavelmente a regra de troca mais conhecida (Cropanzano & Mitchell, 2005). A SET está fundamentada na ideia de que as relações são motivadas pela expectativa de retribuição, ou seja, pela reciprocidade das partes (Blau, 1964).

Nesse sentido, as trocas recíprocas ocorrem quando uma recompensa é fornecida sem especificar a natureza do benefício a ser retribuído (Redmond, 2015). Para Cropanzano e Mitchell (2005), existem três tipos de reciprocidade: reciprocidade como um padrão transacional de trocas interdependentes, quando há dependência mútua entre as partes; reciprocidade como uma crença popular; e reciprocidade como uma orientação normativa, utilizada neste estudo para investigar as trocas sociais nas relações B2C.

A reciprocidade consiste em trocas interdependentes que envolvem arranjos mútuos e complementares, de modo que as ações de uma parte geram respostas de outra parte (Cropanzano & Mitchell, 2005). Dessa forma, a manutenção das trocas sociais depende da resposta adequada da outra parte, resultando em ciclos de autorreforço, que abrangem cooperação e fortalecimento de vínculos (Cropanzano & Mitchell, 2005).

Segundo o conceito da reciprocidade, os consumidores retribuirão a ação positiva do varejista, seja fornecendo *feedbacks* ou tornando-se consumidores recorrentes. Em vista disso, determinados varejistas prosperam por meio da reciprocidade (Palmatier et al., 2009). Dessa forma, a reciprocidade dos consumidores pode ser desenvolvida por meio de incentivos no processo de compra e devolução. Os consumidores, no entanto, podem responder de formas diversas aos incentivos, e a reciprocidade, nesse sentido, varia conforme a orientação dos consumidores e as análises de custo-benefício realizadas.

Diante do exposto, observa-se que confiança, comprometimento e reciprocidade são elementos correlacionados e importantes nas trocas sociais; portanto, contribuem para compreender a relação B2C no *e-commerce*. Dessa forma, a devolução de produtos, neste estudo, será analisada sob a lente da SET, com base nos elementos da confiança, do comprometimento e da reciprocidade. De acordo com a SET, as trocas sociais baseiam-se na convicção de que os investimentos sejam recompensados em determinado momento (Blau 1964; Cropanzano & Mitchell 2005). Nas relações B2C, a recompensa para o varejista traduz-se na confiança, no comprometimento e na reciprocidade dos consumidores.

2.2 CUSTOS PARA SERVIR

O relacionamento com os clientes¹ tornou-se um fator de vantagem competitiva para organizações, especialmente as que se situam em ambientes competitivos, a exemplo do varejo

¹ Neste estudo, utiliza-se a denominação cliente para referir-se ao comprador – que adquire bens ou serviços de outrem –, abrangendo tanto pessoa jurídica como física. Para referir-se ao comprador nas relações B2C, entre empresa e pessoa física, utiliza-se a denominação consumidor (ou cliente final da cadeia de suprimentos).

de moda. No entanto, corresponder às expectativas dos clientes com um custo compatível ao preço que estão dispostos a pagar pode ser um desafio para determinadas organizações. Para auxiliar a tomada de decisão nesse contexto, Braithwaite e Samakh (1998) concebem o termo CTS, que fornece uma visão abrangente sobre o custo total incorrido no atendimento do cliente (ou do consumidor, no contexto B2C).

O conceito custos para servir engloba todos os gastos incorridos no atendimento do cliente, desde a venda do produto até os serviços de distribuição e pós-venda, como trocas e devoluções, e parte do entendimento de que os clientes não são rentáveis apenas pelo volume de compras, mas também pelo nível de serviço que demandam (Cooper & Kaplan, 1998; Narayanan & Kaplan, 2001; Braithwaite & Samakh, 1998). Nessa abordagem, portanto, consideram-se custos de produção, mas também os demais gastos logísticos, comerciais, administrativos, relacionados ao atendimento dos clientes.

Ainda que o termo “custos para servir” se refira, contabilmente, aos gastos (custos e despesas) incorridos no atendimento ao cliente, adota-se neste estudo o termo empregado pela literatura (Cooper & Kaplan, 1998; Narayanan & Kaplan, 2001; Braithwaite & Samakh, 1998). As despesas do período geralmente são apresentadas na Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) e não são apropriadas a objetos de custos. No entanto, para fornecer informações gerenciais, determinados métodos de custeio realizam a apropriação tanto dos custos (gastos fabris) como das despesas (gastos não fabris). Cada método de custeio possui procedimentos específicos para os gastos das organizações, e aqueles que não apropriam despesas aos clientes não permitem apurar o CTS.

Na abordagem do custeio pleno (*reichskuratorium für wirtschaftlichkeit* ou RKW) e do custeio baseado em atividades (*activity-based costing* ou ABC), custos e despesas podem ser apropriados aos objetos de custos (ex.: produtos, clientes) (Martins, 2010), sendo esse o contexto em que se situa a abordagem CTS. Os métodos custeio por absorção e da UEP (Unidade de Esforço de Produção) possuem foco nos custos e não consideram as despesas. Sendo assim, não fornecem informações completas sobre CTS. O próprio ABC pode ser empregado apenas para apropriar custos, mas há a possibilidade de apropriar custos e despesas. O custeio variável apropria apenas custos e despesas variáveis e, portanto, também gera uma informação insuficiente sobre CTS, visto que desconsidera gastos fixos.

Destaca-se que, contabilmente, gastos abrangem custos e despesas; custos referem-se aos gastos incorridos na fábrica, os custos de produção; e despesas referem-se aos gastos não fabris, como despesas gerais, administrativas e de vendas. Embora haja distinção entre esses termos, para manter-se fiel à nomenclatura utilizada pela literatura, os gastos, neste estudo, são

denominados de custos, logo, não se diferem despesas de custos. Este estudo fundamenta-se na literatura contábil, brasileira e internacional, e em estudos de *marketing* e logística, os quais podem não estar atentos à classificação contábil adotada no Brasil.

Estudos prévios apresentam o ABC como o método de custeio mais apropriado para mensurar CTS, especialmente em empresas com complexidade de produção, serviços e clientes (Kaplan & Cooper, 1998). A vantagem desse método está na capacidade de apropriar custos (incluindo despesas) de forma causal aos clientes de acordo com as atividades que demandam (Cooper & Slagmulder, 1998). No entanto, apesar de estudos endossarem o ABC como o método mais apropriado para a mensuração dos CTS (Kaplan & Cooper, 1998), os estudos concentram-se em atividades industriais, e apenas um número limitado de estudos aplicou o ABC aos serviços de atendimento ao cliente (Guerreiro et al., 2008).

O estudo de Kaplan (1989) foi pioneiro na aplicação do ABC para mensurar CTS e fornece contribuições sobre a relação entre os conceitos CTS e lucratividade de clientes (*customer profitability analysis* – CPA). A partir dos CTS, torna-se possível identificar informações relacionadas aos clientes, como parcela de clientes lucrativos e não lucrativos, que podem orientar as estratégias da organização. Kaplan (1989) apresenta um caso em que os clientes com maior volume de transações não eram lucrativos, e que 20% dos clientes geravam 225% dos lucros totais da empresa. Nesse sentido, informações relativas apenas aos CTS ou ao volume de transações podem não ser suficientes para a tomada de decisão. Clientes com elevado nível de transação podem não ser lucrativos diante do serviço demandando, e clientes que possuem alto CTS podem ser lucrativos devido ao volume de transações.

A relação evidenciada por Kaplan (1989) entre o percentual de clientes e a lucratividade da empresa resulta graficamente na curva da baleia (*whale curve*). Essa curva indica que clientes mais lucrativos geram lucro superior ao lucro líquido da empresa, enquanto clientes não lucrativos consomem parte deste lucro. Pressupõe-se que 20% dos clientes contribuem entre 150 a 300% para a lucratividade, 70% não contribuem nem prejudicam e 10% geram perdas entre 50 a 200% na lucratividade, devido aos serviços demandados. Os resultados evidenciam que clientes com maior nível de transação não necessariamente são os mais lucrativos, e à medida que as informações sobre CTS são geradas, a lucratividade também é influenciada pelos serviços demandados (Braithwaite & Samakh, 1998).

Além de Kaplan (1989), outros autores empregaram o ABC para mensurar CTS. Lewis (1991) empregou o ABC para avaliar os custos de *marketing* por produto. Turney e Stratton (1992) acrescentaram ao método microatividades e macroatividades para a apropriação dos custos a produtos e clientes. Posteriormente, Foster e Gupta (1994) destacam a

representatividade dos custos de *marketing* e a carência da temática na literatura contábil. Nesse sentido, Stapleton et al. (2004) apresentam que o método ABC vem obtendo aceitação na apropriação de custos de *marketing* e logística, embora de forma gradual.

Na apropriação de custos aos clientes, Kaplan e Cooper (1998) recomendam a segregação das atividades em vendas, *marketing*, distribuição e administração, conforme Christopher (1997). Dessa forma, os custos incorridos no atendimento ao cliente, segundo o ABC, seriam primeiramente apropriados às atividades (vendas, *marketing*, distribuição e administrativas) e sequencialmente aos clientes. Kaplan e Cooper (1998) observam que a apropriação desses gastos não fabris geralmente não é feita aos clientes. Porém, diante do crescimento destes nas empresas, justifica-se sua apropriação para fins gerenciais.

No *e-commerce*, Wollenburg et al. (2019) afirmam que varejistas podem influenciar os consumidores em suas escolhas de canal no varejo para reduzir CTS. Para isso, é necessário gerenciar a relação com os consumidores, desde a pré-venda ao pós-venda. Os resultados do estudo revelam que os varejistas entrevistados (segmento de moda, eletrônicos e outros) usam verificações de disponibilidade de produtos para orientar os consumidores até a loja, priorizar certas ações operacionais e evitar devoluções de produtos. Além disso, verificam que a possibilidade de devolver o produto em loja física incentiva os consumidores a utilizarem o crédito da devolução na compra de outro produto em vez solicitar reembolso.

No contexto das devoluções de produtos, Shang et al. (2019) revelam que a probabilidade de devolução é maior para consumidores que já realizaram devoluções e que os mesmos tendem a manter os produtos por mais tempo antes de devolvê-los, o que aumenta o CTS. Em vista disso, a lucratividade do consumidor só pode ser estimada quando há informações disponíveis sobre demanda futura e taxa de devolução, e os varejistas devem ter uma visão holística para determinar o impacto geral no lucro dos consumidores propensos a devoluções. Para reduzir o número de devoluções e os custos para servir, Bell et al. (2018) destacam que *showrooms* podem apresentar resultados positivos.

Além do CTS, outras abordagens também são empregadas na gestão de custos na interface da empresa, como custo total de entrega (*total delivered cost* - TDC) e custo total de propriedade (*total cost of ownership* – TCO). O TDC abrange o custo total envolvido na produção, distribuição e entrega final do produto, enquanto o TCO objetiva compreender o “verdadeiro custo” envolvido na aquisição de um bem e abrange custos pré-transação, referentes à seleção de fornecedores, custos de transação, como preço, entrega, inspeção e custos pós-transação, como retrabalho, garantia e devoluções (Ellram, 1993).

Embora cada abordagem tenha um enfoque específico, todas possuem o intuito de analisar custos e lucratividade em um conceito mais amplo, envolvendo diferentes processos e membros da cadeia de suprimentos, no sentido do cliente e no sentido inverso, a exemplo do processo de devoluções. Nessa perspectiva, demandas contábeis se integram com demandas logísticas, haja vista o processo de distribuição, entrega e fluxo reverso, referente às trocas e devoluções, e com questões estratégicas de modelo de negócio e *marketing*, visto que as ações de uma área possivelmente refletem no desempenho das demais.

O relacionamento com o consumidor possui cada vez mais importância estratégica e, nessa perspectiva, os custos relacionados aos serviços concedidos, a exemplo do pós-venda, são considerados, mas não são o único fator que influencia a tomada de decisão. Aumentar a satisfação do consumidor e, conseqüentemente, incorrer em maiores custos, pode ser a decisão estratégica de uma empresa, visto que a satisfação pode refletir na retenção desse cliente, logo, no aumento das vendas e na participação de mercado.

Ademais, os gestores tendem a direcionar pouca atenção a esses custos e podem incorporá-los ao preço do produto, devido a sua baixa representatividade em relação a outros custos produtivos e logísticos. Todavia, à medida que a taxa de devolução e os custos de retorno crescem, empresas que melhor gerenciam seus processos e possuem uma postura proativa podem apresentar melhor desempenho (Jack et al., 2019).

Poucos estudos avançaram no conhecimento sobre CTS, especialmente no varejo de moda. Os estudos prévios referem-se a varejo alimentício (Guerreiro et al., 2008), serviços logísticos (Faria et al. 2010), setor bancário de varejo (Gensler et al., 2012) e desenvolvimento de *softwares* (Souza et al., 2019). Dessa forma, a temática possui diversas oportunidades e um campo de investigações sobre CTS nesse contexto.

2.3 DEVOLUÇÃO DE PRODUTOS E CUSTOS DE RETORNO SOB A PERSPECTIVA DAS TROCAS SOCIAIS

Conforme as devoluções se tornam comuns, a política de devolução recebe maior importância estratégica e pode servir como motivador ou fonte de informação para a decisão de compra. Os serviços pós-venda são considerados fatores-chave para a satisfação do consumidor e podem aumentar a confiança nas compras *online*. Os serviços relacionados que geram experiências positivas incluem condições flexíveis e informações precisas sobre o tempo necessário para devolução e reembolso (Javed & Wu, 2020) e podem determinar se uma devolução resultará em intenção de recompra (Robertson et al., 2020).

Estudos prévios realizados nos EUA revelam que consumidores norte-americanos se preocupam com a política de devolução no ato da compra (Hsu et al., 2009; Jack et al., 2010; Rogers & Tibben-Lembke, 2001). Nos EUA, não há leis que regulamentam a devolução de produtos, exceto por alguns regulamentos estaduais que exigem a divulgação da política empregada. Com a falta de exigências a serem atendidas pelos varejistas, a política de devolução pode ser desde muito restritiva, de modo a não permitir devoluções ou cobrar taxas dos consumidores, a muito tolerante (Asdecker, 2015). Portanto, os consumidores são incentivados a consultar a política de devolução previamente à compra.

Em outros países, como o Brasil e países pertencentes à União Europeia, a defesa do consumidor concede amparo legal para a devolução de produtos. Na União Europeia, com algumas exceções, os consumidores podem desistir das compras por qualquer motivo no prazo de 14 dias. Nesta situação, o varejista deve fornecer reembolso ao consumidor e assumir os custos monetários incorridos na devolução, a menos que especifique previamente por meio da política de devolução que tais custos são assumidos pelo consumidor (European Union, 2021). Portanto, a transferência de custos para o consumidor é mais limitada nos países que regulamentam a devolução, embora o varejista possa tornar a política de devolução mais restritiva, desde que atenda aos regulamentos, ou mais branda, oferecendo diferentes meios de devolução e aumentando o prazo, por exemplo (Asdecker, 2015).

No Brasil, o consumidor está amparado pelo CDC e Decreto n. 7.962/2013, que garantem o direito de arrependimento de compra no prazo de 7 dias corridos a partir do recebimento do produto e não exigem que o consumidor explique o motivo da desistência. Segundo o Decreto n. 7.962 (2013), informações claras a respeito do produto, serviço e fornecedor e atendimento facilitado devem ser fornecidos pelo varejista ao consumidor, e segundo o CDC (1990), “os valores eventualmente pagos, a qualquer título, durante o prazo de reflexão, serão devolvidos, de imediato, monetariamente atualizados”.

Além de regulamentada, a devolução de produtos contribui para as trocas sociais na relação B2C, especialmente no *e-commerce* (Peterson & Kumar, 2009). Diante das incertezas inerentes às compras *online* (Huang et al., 2007) e da importância crescente dada ao *e-commerce* para manutenção de vantagem competitiva, a satisfação do consumidor com os serviços pós-venda influencia o desempenho do varejista (Hsu et al., 2018).

Quando o varejista flexibiliza a devolução de produtos, por meio de procedimentos simples e prazos estendidos na devolução, os consumidores tendem a perceber menos riscos no processo de compra, o que estimula a confiança (Javed & Wu, 2020; Xu & Jackson, 2019).

Conseqüentemente, à medida que se constrói confiança e consumidores reconhecem que as trocas sociais são benéficas, maior a probabilidade de compra (Cazier et al., 2017; Shiau & Luo, 2012) e o engajamento em trocas recíprocas por meio de compras subsequentes (Javed & Wu, 2020). Ademais, sob a perspectiva da SET (Blau, 1964), atitudes recíprocas do consumidor, como recomendação do varejista a outros consumidores, são motivadas pela confiança, e incentivam o comprometimento do consumidor com compras futuras.

Nesse sentido, a política e o processo de devolução podem estar diretamente relacionados à estratégia da organização em maximizar seu valor perante o consumidor. O atendimento pós-venda é uma etapa importante na experiência do consumidor. Consumidores satisfeitos tendem a realizar novas compras e a divulgarem experiências positivas, que caracterizam o *marketing* “boca a boca”. Além disso, a aquisição de um novo consumidor demanda mais recursos que a retenção de consumidores que já iniciaram uma relação com a empresa. Por esses motivos, muitos varejistas adotam prazos maiores que o mínimo estabelecido em lei para a devolução de produtos, fornecem diferentes rotas e buscam atender o consumidor com agilidade no processo de devolução, a fim de aumentar a confiança do consumidor no varejista e incentivar atitudes recíprocas e comprometidas, de acordo com os princípios da SET, como citam Blau (1964) e Homans (1958).

Conforme a SET, as trocas sociais ocorrem quando ações de A reforçam ações de B, e ações de B reforçam ações de A (Homans, 1958). Portanto, no contexto estudado, a empresa realiza uma ação inicial (ex.: fornece uma política de devolução leniente), que desencadeia ações subsequentes de outras partes (ex.: decisão de compra e retenção de consumidores). Essas ações, por sua vez, incentivam os varejistas a manter ou aprimorar os serviços prestados, o que expande a reciprocidade entre ambas as partes gradualmente (Chang et al., 2013).

Diante dos efeitos da política de devolução no comportamento do consumidor, compreende-se que a política de devolução pode ser construída em benefício aos consumidores, com o propósito de alcançar sua confiança, por meio de um processo de devolução tolerante, e ser recompensado com a reciprocidade e o comprometimento dos consumidores, concretizada com a intenção de compra no curto prazo, recompra, fidelização e recomendação do varejista a outros consumidores no longo prazo. Desse modo, conjectura-se que:

Proposição 1: Na construção das políticas de devolução de produtos no e-commerce, varejistas consideram as trocas sociais (por meio de confiança, comprometimento e reciprocidade), o que pode resultar em políticas mais tolerantes e benéficas ao consumidor.

O processo de compra pode ser analisado pela perspectiva do consumidor e do varejista. Para o consumidor, envolve pesquisa, avaliação e seleção do varejista, realização do pedido, pagamento, atendimento do pedido pelo varejista e serviços pós-venda. Cada etapa representa custos transacionais para o consumidor, sejam monetários (embalagem e transporte), relacionados a tempo (tempo de pesquisa, espera e entrega) ou psicológicos (facilidade de uso, conveniência, frustração, aborrecimento) (Chircu & Mahajan, 2006).

Os serviços pós-venda podem influenciar a decisão de compra do consumidor, e aspectos como conveniência, custos transacionais e experiências anteriores obtidas em processos de devolução podem ser considerados nessa decisão (Abdulla et al., 2019a). Após essas considerações, realiza-se a compra caso a utilidade do produto pré-compra seja positiva. Ao receber o produto, o consumidor avalia a utilidade pós-compra com base em fatores conhecidos (ex.: preço do produto) e desconhecidos (ex.: incerteza do desempenho do produto) e decide manter ou devolver o produto (Petersen & Kumar, 2009).

Na perspectiva do varejista, há decisões e atividades pré-venda e pós-venda a serem gerenciadas. Em relação ao processo de devolução, a etapa pré-venda corresponde à elaboração da política de devolução, que considera estratégias organizacionais e expectativas dos consumidores. No pós-venda há a gestão das devoluções e a relação com os consumidores. Em vista disso, o comportamento do consumidor possui um papel importante na elaboração da política de devolução e na gestão das devoluções (Abdulla et al., 2019a). Neste estudo, adota-se a perspectiva do varejista. Portanto, custos de retorno são os custos assumidos pelos varejistas e associam-se à política de devolução de produtos.

O número crescente de devoluções de produtos e os custos de retorno são destacados pela literatura internacional (Asdecker, 2015; Jack et al., 2019; Robertson et al., 2020; Ketzenberg et al., 2020). Para conquistar a confiança do consumidor e aumentar a reciprocidade e o comprometimento com vendas futuras (Javed & Wu, 2020), determinados varejistas facilitam a devolução e incorrem em maiores taxas de devolução e custos de retorno, na expectativa de que o aumento nos custos seja compensado pela retenção dos consumidores e intenção de recompra (Bower & Maxham, 2012; Sharanlou et al., 2021).

No entanto, Nageswaran et al. (2020) afirmam que os varejistas devem ter cautela ao tornar o processo de devolução conveniente para o consumidor. Embora possivelmente seja uma estratégia positiva e bem-vista pelo consumidor (Janakiraman et al., 2016; Zhang et al., 2017), devoluções tolerantes podem comprometer o resultado da organização. Shehu et al. (2020) compartilham deste entendimento ao ressaltar que entregas gratuitas podem prejudicar a lucratividade, dado que as devoluções podem aumentar significativamente.

Ketzenberg et al. (2020) ainda chamam atenção para outro fenômeno presente no *e-commerce*: abusos na devolução. Assim como as devoluções podem ser justificadas por erros de envio, produtos danificados, incompletos ou cujas características diferem das informações fornecidas pelo varejista, também podem ser motivadas por comportamentos oportunistas e fraudulentos. Os consumidores podem realizar compras com a intenção de devolver (ex.: comprar roupas para utilizá-las em eventos e, posteriormente, devolvê-las) e assumir pouco ou nenhum custo na devolução. Assim, a facilidade na devolução concede espaço para abusos e fraudes, que resultam em custos significativos para os varejistas.

Robertson et al. (2020) verificam que a percepção de consumidores e varejistas diferem em termos de quão aceitáveis são alguns comportamentos na devolução de produtos. Os consumidores avaliaram a adequação de cenários hipotéticos de devoluções como significativamente menos problemáticos do que os varejistas. Alguns dos comportamentos com maior divergência de opinião foram: i) devolver um livro didático depois de fotocopiar quatro casos curtos do livro; ii) comprar almofadas e edredons ao mostrar sua casa à venda e devolvê-los em seguida; e iii) devolver uma roupa de festa após utilizá-la com etiquetas em um evento. Supondo que este padrão de dados seja válido, os autores propõem diversas questões a serem respondidas, como o que leva ao descompasso de opiniões entre varejistas e consumidores no que diz respeito à adequação dos comportamentos de devolução e como a política de devolução pode minimizar o comportamento fraudulento de devolução.

Essas informações são importantes dado que os custos de retorno, incorridos na logística reversa, são significativamente maiores que os custos incorridos na logística convencional e são influenciados pelo nível de tolerância na devolução de produtos (Robertson et al., 2020). Portanto, entende-se que os custos de retorno, que incluem pessoal para monitoramento e processamento das devoluções, transporte, funcionamento de um centro de recebimento e distribuição de devoluções, reparos e reembalagens (Jack et al., 2019), são influenciados pelas trocas sociais entre varejistas e consumidores na devolução de produtos:

Proposição 2: Esforços dos varejistas em desenvolver as trocas sociais com consumidores, na devolução de produtos, resultam em maiores custos de retorno.

O custo de retorno varia em termos do número de itens devolvidos, mas não é proporcional ao preço e tamanho do item. O número de funcionários e a infraestrutura necessária para processar a devolução tendem a permanecer constantes, independentemente da natureza da devolução (Jack et al., 2019). Em vista disso, produtos devolvidos com preços

relativamente baixos apresentam-se menos lucrativos em relação a produtos com preços superiores, nas situações em que são devolvidos.

A rota de devolução também influencia o custo de retorno. Produtos podem ser devolvidos por (i) correspondência (no Brasil, Correios – Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT), (ii) coleta domiciliar ou (iii) entrega em lojas físicas do mesmo varejista (caso este atue em meio físico e digital). No Brasil, os varejistas devem assumir o custo de transporte na devolução, portanto as rotas (i) correspondência e (ii) coleta domiciliar possivelmente possuem custos superiores à (iii) entrega em loja física. No entanto, a devolução em lojas físicas não é a realidade dos varejistas que atuam exclusivamente no *e-commerce* e demanda serviços adicionais de armazenagem (Jack et al., 2019).

No recebimento no centro de distribuição, avaliam-se as condições dos produtos devolvidos e a forma como serão recuperados. Segundo a ordem decrescente de custos de retorno, Asdecker (2015) considera que o produto devolvido pode ser (i) revendido como novo, (ii) reparado ou reembalado e revendido como novo, (iii) reparado ou reembalado e revendido como usado e (iv) revendido por um preço inferior a locais que restauram produtos e revendem. O autor fornece um modelo para calcular custos de retorno e efeitos das medidas preventivas relacionadas às devoluções. O modelo compreende a deterioração do produto e reconhece que um item devolvido pode ser revendido e novamente devolvido.

Jack et al. (2019) acrescentam ao modelo de Asdecker (2015) a probabilidade de que o reembolso seja realizado ao consumidor, mas o produto não seja devolvido. Os reembolsos geralmente são fornecidos aos consumidores depois que o produto é recebido e averiguado pelo varejista, mas o reembolso também pode ser solicitado pelo consumidor quando esse alegar o não recebimento do produto. Ambos os estudos fornecem equações para observar a relação entre taxa de devolução, custos de retorno e lucratividade, mas não as aplicam em casos práticos. Jack et al. (2019) revelam que nenhuma das empresas do Reino Unido investigadas foi capaz de fornecer dados necessários para realizar o cálculo, o que reforça a deficiência dos varejistas na compreensão e no gerenciamento dos custos de retorno.

Frei et al. (2020) apresentam uma perspectiva mais detalhada sobre o fluxo de devolução. De acordo com o estado do produto, este (i) pode voltar ao estoque da empresa para ser revendido sem redução no preço, como produto novo, ou com redução no preço, mas sem necessidade de reparos; (ii) pode ser comercializado em outro canal de distribuição, como leilões; (iii) entregue a instituições de caridade; (iv) reembalado, recondicionado ou remanufaturado para ser revendido, com ou sem redução no preço; e (v) reciclado. Os produtos

ainda podem acabar em aterros sanitários – muitas vezes desnecessariamente, uma vez que o acesso a mercados secundários não foi otimizado (Frei et al., 2020).

Segundo Stock e Mulki (2009), o processo da devolução de produtos pode ser sintetizado nas etapas: (i) pré-recebimento; (ii) recebimento; (iii) processamento; (iv) classificação; e (v) disposição. Após o pedido de devolução, pelo consumidor, a empresa emite uma autorização para que o produto seja devolvido por correspondência ou coletado pelo varejista em domicílio. Esses procedimentos referem-se à etapa (i) pré-recebimento. Posteriormente, o produto é transportado até o centro de distribuição (de devoluções), que consiste na etapa (ii) recebimento do produto. Na devolução por meio de lojas físicas, o processo inicia na etapa (ii) recebimento do produto. Após o recebimento, realiza-se (iii) processamento, que corresponde à emissão de crédito ou reembolso, e a etapa (iv) classificação, que direciona o produto para a etapa (v) disposição (recondicionamento, remanufatura, reparo, doação, reciclagem ou revenda em mercado secundário).

Todas as etapas da devolução de produtos demandam tempo de funcionários e/ou máquinas, que caracteriza custos para a empresa. Os produtos que exigem maior nível de serviços, como os remanufaturados, que demandam materiais adicionais e tempo de funcionários e máquinas, e os que são apenas descartados, doados ou reciclados representam maiores custos de retorno, mas o processamento das devoluções e transporte, por exemplo, ocorrem independente do estado do produto (Jack et al., 2019).

Além de custos administrativos e logísticos relacionados à devolução de produtos (Asdecker, 2015), existem custos devido a danos causados à relação entre varejista e consumidor, os quais são difíceis de quantificar. Nesse sentido, devoluções causadas por experiências negativas dos consumidores, como defeitos, erros de envio ou qualidade insatisfatória do produto, podem prejudicar a intenção de recompra do consumidor, além de enfraquecer a reputação do varejista (Petersen & Kumar, 2009).

Devido à falta de compreensão sobre os custos de retorno, Jack et al. (2019) apresentam duas abordagens que podem ser utilizadas para a gestão de custos de retorno e fornecem informações para a tomada de decisão. A abordagem baseada em auditoria requer análise completa dos custos de retorno, o que requer esforços na coleta de dados nos sistemas da organização, muitos dos quais não são integrados. A vantagem dessa abordagem está no fato de ser fundamentada com dados reais. Não obstante, na tomada de decisão, o desempenho passado pode não ser um guia preciso para o desempenho futuro, o que consiste em uma limitação para esse método. Outras limitações referem-se a dificuldade em manipular os dados em cenários hipotéticos e os esforços direcionados à coleta de dados.

A abordagem baseada em riscos, ao contrário da abordagem baseada em auditoria, fornece uma estrutura probabilística para realizar cenários hipotéticos e identificar o impacto de diferentes iniciativas em relação à devolução de produtos, sejam iniciativas que visam impulsionar as vendas (como oferecer coleta domiciliar) ou reduzir o número de devoluções (como provedor virtual). O custo de retorno comumente é pouco influenciado pelo tamanho, peso ou preço do produto, o que torna esse método possível. A abordagem baseada em riscos requer controle sobre o número de devoluções e os custos médios de retorno, além de esforços na produção de dados robustos para as previsões (Jack et al., 2019).

Ambas as abordagens possuem limitações e, juntamente com a falta de dados coerentes, podem restringir a capacidade da organização em compreender o custo real dos retornos (Jack et al., 2019). Um dos principais desafios na gestão de custos, portanto, é a falta de dados consistentes sobre as devoluções (Frei et al., 2020). As empresas possuem dificuldades para rastrear os produtos devolvidos por diferentes rotas e dificilmente compreendem os custos indiretos. Além disso, os dados apresentados pelos varejistas são geralmente incompletos, fragmentados, mantidos por vários departamentos, não monitorados de forma consistente e não relatado ao nível da alta administração, o que dificulta a gestão de custos.

No entanto, o processo de devolução tornou-se uma atividade importante dado o aumento na taxa de devolução de produtos (Guide et al., 2006). Dessa forma, independentemente do ambiente jurídico, os custos de retorno enfatizam a necessidade de gerenciar as devoluções (Asdecker, 2015). A gestão de devoluções visa reduzir o número de devoluções e os custos envolvidos (Röllecke et al., 2018) e pode ser definida como o processo pelo qual as atividades associadas a logística reversa são gerenciadas dentro da empresa e entre os membros da cadeia de suprimentos (Croxtton et al., 2002).

Para isso, necessita-se de mapeamento dos processos de logística reversa, informações de custos relacionadas às atividades de devolução e coordenação entre diferentes áreas da empresa e entre empresas (Stock & Mulki, 2009). Nas cadeias de suprimentos, a relação B2C corresponde à entrega do produto ou serviço ao consumidor. No entanto, devido à descentralização na cadeia de suprimentos, é provável que outras empresas também estejam envolvidas no desenvolvimento do produto, por meio de relações B2B, as quais incluem a produção da matéria-prima e a distribuição do produto. Por meio da logística reversa, o produto pode ser devolvido aos integrantes da cadeia que se encontram a montante. Portanto, a devolução de produtos não está limitada às atividades internas da organização e, por isso, deve ser gerenciada como uma atividade integrada na cadeia de suprimentos.

A gestão de devoluções permite tornar o fluxo reverso do produto mais eficiente, identificar oportunidades para reduzir devoluções indesejadas, recuperar o valor dos produtos devolvidos (Stock & Mulki, 2009) e desenvolver políticas de devolução que aumentam a fidelidade do consumidor (Rogers et al. 2002). Uma melhor compreensão das questões relacionadas à devolução também contribui para avaliar o desempenho e identificar áreas nas quais ações corretivas são necessárias (Stock & Mulki, 2009), bem como fornecer orientações para o desenvolvimento sustentável (Srivastava & Srivastava 2006).

O tempo despendido pelo consumidor e pelo varejista no processo de devolução de produtos até o reembolso e o destino final do produto, respectivamente, também deve ser foco da gestão de devoluções. Para o consumidor, um longo período de tempo até o reembolso ou liberação de crédito pode gerar uma percepção negativa do varejista (Bernon et al., 2016). Do ponto de vista do varejista, quanto maior o tempo que o produto está no canal reverso e indisponível para venda, maiores os custos de retorno (Ang & Tan, 2018). Nesse sentido, o transporte ineficiente na devolução pode resultar em maior necessidade de estoque, maior tempo de processamento e aumento dos CTS (Andersson & Wictor, 2018).

Os varejistas reconhecem a gestão de devoluções como parte integrante da oferta de serviços aos consumidores. No entanto, enfrentam desafios relativos à má concepção e implementação, devido à compreensão insuficiente sobre como projetar e desenvolver tais programas de gestão (Araújo, et al., 2018). Além disso, diversos desafios são encontrados no processamento das devoluções, como organização manual dos fluxos de produtos e registro de dados, falta de integração entre os sistemas de tecnologia da informação, dificuldade de comunicação entre as áreas ou entre empresas, produtos danificados, roubados ou extraviados e falta de treinamento da equipe interna ou terceirizada (Frei et al., 2020). No entanto, pressupõe-se que a gestão de devoluções pode contribuir para o desempenho financeiro das empresas. Nesse sentido, com base na literatura apresentada, pressupõe-se que:

Proposição 3: A gestão de devoluções pode reduzir a taxa de devolução e os custos de retorno no e-commerce por meio de coordenação entre áreas e empresas parceiras, avaliação de desempenho e informações a respeito dos motivadores das devoluções e atividades que incorrem em maiores custos, o que possibilita a atuação dos gestores.

Com as proposições evidenciadas, os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento do estudo são apresentados na próxima seção.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos: delineamento metodológico, construtos da pesquisa, seleção dos casos, procedimentos de coleta e análise dos dados e delimitação da pesquisa.

3.1 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

Quanto aos objetivos, o estudo caracteriza-se como exploratório e descritivo. A pesquisa exploratória consiste no aprofundamento de conceitos sobre um fenômeno pouco contemplado anteriormente (Cooper & Schindler, 2011). Além disso, esta pesquisa é descritiva, pois fornece uma descrição sobre a devolução de produtos e os custos de retorno no *e-commerce*, considerando as trocas sociais entre varejistas e consumidores.

O objetivo de pesquisa leva à abordagem qualitativa. Segundo Richardson (1999), esta abordagem possibilita entendimento detalhado sobre particularidades de um determinado contexto. Segundo Merriam (2009), a pesquisa qualitativa possui: (i) foco no processo, entendimento e significado; (ii) abordagem indutiva e descritiva; e (iii) o pesquisador como principal instrumento de coleta e análise de dados. A pesquisa qualitativa parte do entendimento de que os significados são socialmente construídos nas interações dos indivíduos com o mundo, portanto, os fenômenos não são fixos, únicos e mensuráveis, como assumido na pesquisa positivista quantitativa. Ao contrário disso, existem várias construções e interpretações da realidade, as quais são objeto da pesquisa qualitativa (Merriam, 2002).

Em relação aos procedimentos, emprega-se o estudo qualitativo interpretativo básico, que se concentra na perspectiva das pessoas envolvidas sobre um contexto investigado (Merriam, 2002). Neste estudo, considera-se a visão de gestores atuantes no *e-commerce* brasileiro sobre a devolução de produtos. Merriam (2002) destaca que o estudo qualitativo interpretativo básico possui estratégia indutiva, resultado descritivo e objetiva investigar fenômenos, processos, perspectivas e visões de mundo por meio do pesquisador como instrumento de pesquisa.

3.2 CONSTRUTOS DA PESQUISA

Com base nos objetivos e proposições, elaboram-se os construtos da pesquisa: trocas sociais, política de devolução, custos de retorno e gestão de devoluções. Os construtos buscam

sistematizar a análise das devoluções e dos custos de retorno, sob a perspectiva das trocas sociais, e permitem estudar com profundidade o contexto. Na Tabela 1 apresentam-se os construtos, as categorias de análise, conceitos e a literatura que os embasou.

Tabela 1

Construtos da pesquisa e categorias de análise

Construtos	Categorias de análise	Conceitos	Referências
Trocas sociais	Confiança	Crença na integridade de um parceiro de troca e no cumprimento das obrigações.	Blau (1964) e Morgan e Hunt (1994)
	Comprometimento	Intenção duradoura de construir e manter uma relação de longo prazo.	Anderson e Weitz (1992)
	Reciprocidade	Trocas interdependentes entre duas partes, nas quais as ações de uma parte geram uma resposta da outra parte sem negociação explícita.	Cropanzano e Mitchell (2005)
Política de devolução		Compreende os termos dos serviços de devolução e pode se diferenciar em três aspectos: prazo para devolução (mínimo de 07 dias), facilidade na devolução (procedimentos para a devolução e rotas de devoluções) e aspectos monetários (custos com transporte e embalagem). Esses três aspectos estão respectivamente relacionados aos custos transacionais na percepção dos consumidores: custos do tipo tempo; custos psicológicos; e custos monetários.	Chircu e Mahajan (2006)
Custos de retorno		Custos gerais, administrativos, de vendas e de produção que advêm da devolução de produtos, como pessoal, transporte, reparo, condicionamento, remanufatura e embalagem.	Asdecker (2015), Jack et al. (2019) e Frei et al. (2020)
Gestão de devoluções		Compreende o processamento das devoluções, a logística reversa e a disposição dos produtos devolvidos pelo consumidor e abrange a aplicação de métodos e abordagens de custos para identificar, controlar e gerenciar custos no intuito de reduzi-los e reforçar o posicionamento estratégico da empresa.	Bernon et al. (2016) e Jack et al. (2019)

Fonte: elaboração própria.

O construto trocas sociais subdivide-se nas categorias confiança, comprometimento e reciprocidade, elementos da SET neste estudo. Esses elementos da SET são considerados pelos varejistas na construção da política de devolução de produtos e refletem nos custos de retorno, sendo este o contexto em que serão analisados neste estudo.

A política de devolução de produtos visa compreender as características da política praticada pelos varejistas e associá-las às trocas sociais na relação B2C. Prazo para devolução, facilidade na devolução e aspectos monetários estão relacionados aos custos transacionais do tipo tempo, psicológicos e monetários, respectivamente (Chircu & Mahajan, 2006). O construto

custos de retorno busca compreender os custos decorrentes da devolução de produtos e o nível de compreensão dos varejistas acerca dos custos de retorno. O construto gestão de devoluções visa compreender como as devoluções são gerenciadas e de que forma pode reduzir o impacto negativo das trocas sociais nos custos de retorno.

3.3 SELEÇÃO DOS CASOS

A pesquisa compreende três das maiores empresas atuantes no *e-commerce* brasileiro, segmento moda, cujas identificações são resguardadas. As empresas, denominadas de A, B e C, possuem as características necessárias para o desenvolvimento da pesquisa: atuam no *e-commerce* de moda e garantem a possibilidade de devolução de produtos aos seus consumidores. As empresas foram selecionadas por possuírem políticas de devolução e estratégias de venda distintas, o que contribui para a análise dos resultados, terem aceito o convite da pesquisadora para participar da pesquisa e serem representativas em nível nacional. Além de serem 3 das maiores empresas brasileiras do *e-commerce* brasileiro de moda, em termos de vendas e número de acesso nos *sites*, a empresa A possui mais de 250 lojas físicas localizadas em todos os estados do país, a empresa B, mais de 600 lojas, localizadas especialmente no Brasil, mas também em outros países, e a empresa C, devido a sua ênfase no *e-commerce*, mais de 10 lojas localizadas em diferentes estados brasileiros.

3.4 PROCEDIMENTOS PARA COLETA DOS DADOS

Os dados foram coletados por meio de documentos públicos, disponíveis no *site* das empresas, em reportagens de revistas de circulação nacional e nos relatórios de administração (Tabela 2), e entrevistas semiestruturadas. A análise documental foi importante para a realização das entrevistas semiestruturadas, pois permitiu conhecimento prévio sobre o processo de devolução e contribuiu para a triangulação dos resultados.

Tabela 2

Documentos e aspectos analisados

Documentos	Evidências
Site da empresa e reportagens de revistas de circulação nacional.	Histórico da empresa – transição para o <i>e-commerce</i> ou desenvolvimento no <i>e-commerce</i> e iniciativas relacionadas às vendas no <i>e-commerce</i> e ao relacionamento com o consumidor.

Relatório de administração (se possível) e reportagens de revistas de circulação nacional.	Desempenho financeiro – faturamento, vendas, resultado do exercício dos últimos dois anos.
Site da empresa e reportagens de revistas de circulação nacional.	Política de devolução de produtos – prazo para a devolução, procedimentos, rotas (lojas físicas, correspondência e/ou coleta domiciliar) e aspectos monetários.

Fonte: elaboração própria.

Para a realização das entrevistas, o contato com os gestores foi mediado por meio da rede profissional LinkedIn. Inicialmente, enviou-se uma carta de apresentação sobre a pesquisa, na qual foram explanados a identificação da pesquisadora e da instituição à qual pertence, os objetivos e aspectos motivadores da pesquisa, os procedimentos metodológicos, bem como questões relativas à participação voluntária e a não identificação dos respondentes. A carta de apresentação (Apêndice A) foi enviada aos gestores de cada organização, que atuam no nível estratégico das seguintes áreas: contabilidade, logística, *e-commerce*, *marketing* e vendas. A realização de entrevistas com diferentes gestores de uma mesma organização permite confrontar percepções de diferentes áreas a respeito da temática investigada. Previamente às entrevistas, apresentou-se aos entrevistados o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice B) e solicitou-se a autorização para gravação das entrevistas.

As entrevistas semiestruturadas foram apoiadas em roteiros constituídos por perguntas abertas baseadas nos objetivos, feitas em uma ordem prevista, mas com flexibilidade para inverter perguntas e introduzir novas (Creswell, 2014; Gaskell, 2017). Portanto, com base nos construtos da pesquisa, elaborou-se um roteiro que norteou as questões da entrevista (Apêndice C). A escolha desta modalidade se dá diante do objetivo do estudo. Com a autorização dos entrevistados, as entrevistas foram gravadas e posteriormente convertidas para texto com auxílio da linguagem de programação *python*. Informações sobre a data de realização, duração e número de páginas referentes à conversão podem ser observadas na Tabela 3.

Tabela 3

Informações sobre as entrevistas

Empresas	Entrevistados	Data	Duração	Nº de páginas
A	e-A1	04/12/2021	00:38:30	09
	e-A2	05/11/2021	00:35:15	10
	e-A3	27/10/2021	00:54:21	16
B	e-B1	12/11/2021	00:38:35	11
	e-B2	10/10/2021	00:45:49	15

	e-B3	01/11/2021	00:47:36	16
	e-C1	16/11/2021	01:12:15	21
C	e-C2	17/12/2021	00:30:00	09
	e-C3	04/11/2021	00:53:44	14
	Total		06:56:05	121

Fonte: elaboração própria.

As entrevistas foram realizadas entre outubro e dezembro de 2021, por meio da plataforma de videoconferência *Google Meet*, de acordo com a disponibilidade dos entrevistados. As entrevistas resultaram em 6 horas e 56 minutos de áudio, convertidas em 121 páginas, e contemplam 9 gestores, 3 de cada empresa investigada.

Na Tabela 4, apresentam-se as características dos gestores entrevistados, especificamente função, tempo na função, formação acadêmica, gênero e idade.

Tabela 4

Características dos entrevistados

Empresas	Entrevistados	Função	Tempo na função	Formação acadêmica	Gênero	Idade
A	A1	Diretora de contabilidade	10 anos e 6 meses	Ciências Contábeis	Feminino	42
	A2	Especialista de logística	5 anos	Administração	Masculino	32
	A3	Especialista de <i>e-commerce</i>	2 anos e 1 mês	Logística e administração	Masculino	37
B	B1	Gerente de análise e planejamento financeiro	7 meses	Economia e administração	Masculino	44
	B2	Gerente de logística	4 anos e 4 meses	Administração	Masculino	40
	B3	Gerente de <i>omnichannel</i>	3 meses	Administração	Masculino	39
C	C1	Gerente de contabilidade, custos e impostos	3 anos e 1 mês	Ciências Contábeis	Feminino	34
	C2	Diretor de logística	11 meses	Administração	Masculino	35
	C3	Gerente de produto digital	6 meses	Administração	Feminino	36

Fonte: elaboração própria.

Os três gestores de cada empresa possuem atuações distintas, para efeitos de cotejamento das informações. Os entrevistados classificados como A1, B1 e C1 atuam na área

contábil-financeira; os entrevistados classificados como A2, B2 e C2 exercem função na área de logística; e os entrevistados classificados como A3, B3 e C3 possuem atividades relacionadas ao *e-commerce*. Quanto ao gênero, a maior parte dos entrevistados se enquadram pertencentes ao gênero masculino (66,67%). Para a seleção dos gestores, priorizou-se nível estratégico (diretor, gerente e coordenador), função e experiência na área.

Observa-se que a formação acadêmica predominante se refere à administração, e que dois dos três gestores que atuam na área contábil-financeira são graduados em Ciências Contábeis. Os gestores possuem idade média de 38 anos e tempo médio de 3 anos na função em que atuam na empresa.

3.5 PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DOS DADOS

As transcrições das entrevistas foram inseridas no *software Atlas.ti*, versão 9, diante dos benefícios direcionados à análise de dados qualitativos. A análise dos dados coletados por meio das entrevistas seguiu as etapas da análise de conteúdo de Bardin (2011). Inicialmente realiza-se a (i) pré-análise, que compreende a conversão das entrevistas em áudio para texto e organização e leitura do material já transcrito, com o objetivo de torná-lo operacional. Após a organização e leitura do material, já inserido no *Atlas.ti*, foi realizada a (ii) exploração do material, que consiste na codificação das entrevistas pela unidade de registro e contexto. A unidade de registro representa os códigos, ou seja, o que será analisado em cada categoria de análise, e a unidade de contexto indica a frase, oração ou parágrafo que aborda determinado código. A última etapa compreende o (iii) tratamento dos resultados, inferência e interpretação, que consiste em captar conteúdos manifestos e latentes contidos no material coletado.

Tabela 5

Códigos por construto e categoria de análise

Construtos	Categorias de análise	Códigos
Trocias sociais	Confiança	Satisfação Risco Qualidade do serviço Aquisição de clientes
	Comprometimento	Retenção de clientes Experiência do consumidor
	Reciprocidade	Recomendação <i>Feedbacks</i>

Política de devolução	Prazo para devolução Procedimentos para a devolução Rotas de devolução Aspectos monetários
Custos de retorno	Tipos e representatividade dos custos Mensuração dos custos Gestão dos custos de retorno Redução dos custos
Gestão de devoluções	Fluxo de devolução Áreas responsáveis pela devolução Indicadores de desempenho e metas Desafios Iniciativas Benefícios

Fonte: elaboração própria.

A análise documental também seguiu as etapas de Bardin (2011). Os códigos utilizados foram: *e-commerce*, a fim de compreender a evolução do *e-commerce* em cada empresa; desempenho financeiro, em relação à participação do *e-commerce* nas vendas da empresa e demais informações financeiras; e política de devolução, para identificar prazo para a devolução, procedimentos, rotas oferecidas aos consumidores e aspectos monetários relativos às devoluções. A análise documental contribui para triangular os dados e consolidar as conclusões do estudo a respeito do fenômeno investigado. Ainda na análise dos resultados, também se realiza a comparação entre os três casos investigados.

3.6 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

O estudo foi realizado em três empresas varejistas brasileiras, portanto, os resultados deste estudo não podem ser extrapolados para outros varejistas. Em relação à teoria, optou-se por investigar três elementos da SET neste estudo. Quanto à delimitação temporal, o estudo se pauta na coleta de dados por meio de entrevistas, em determinado período, o que impossibilita a comparação entre percepções obtidas em diferentes períodos.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresentam-se os resultados do estudo, que se subdividem em caracterização das empresas e evolução do *e-commerce*, política de devolução de produtos e trocas sociais, custos de retorno e as trocas sociais, gestão de devoluções e discussão dos resultados.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS E EVOLUÇÃO NO *E-COMMERCE*

A partir de documentos públicos sobre as empresas, como relatório de administração, reportagens e *site*, busca-se caracterizá-las para identificar particularidades e similaridades. A empresa A foi fundada na década de 1950, mas o *e-commerce* foi desenvolvido há cerca de 5 anos. No ano de 2020, apresentou redução do lucro (prejuízo) líquido de 150%, aproximadamente, em parte devido aos impactos da pandemia da Covid-19. Entretanto, nesse período, as vendas no *e-commerce* aumentaram mais de 200%. No segundo trimestre de 2021, as vendas *online* aumentaram cerca de 40% em relação ao mesmo período do ano anterior, representando cerca de 20% das vendas totais da empresa.

A empresa B atua no varejo desde a década de 1960. Em 2020, apresentou prejuízo líquido de aproximadamente 140% no terceiro trimestre. As lojas físicas representam a maior parcela de vendas, e devido à pandemia da Covid-19, cerca de 30% das lojas foram temporariamente fechadas. Por outro lado, o *e-commerce* da empresa, que teve início há cerca de 10 anos, apresentou-se como uma oportunidade para alavancar os resultados, especialmente em 2020 e 2021. Em 2020, as vendas *online* cresceram mais de 100%, e em 2021, a empresa investiu em um CD alinhado à estratégia *omnichannel* – baseia-se no uso simultâneo e inter-relacionado dos canais de comunicação, estreitando a relação entre ambiente físico e *online* e aprimorando a experiência do consumidor. No segundo trimestre de 2021, o *e-commerce* cresceu mais de 60% em relação ao mesmo período em 2020.

A empresa C foi fundada há cerca de 20 anos. Apesar de ter nascido *e-commerce*, a empresa se estruturou para além do digital e adota a estratégia *omnichannel*, sendo que 80% das vendas são realizadas pelas plataformas digitais. Para 2021, a expectativa era aumentar as vendas em 50%. Assim como as demais, a empresa C classifica-se como *fast-fashion* e busca conquistar recorrência de compra dos consumidores por meio de coleções que mudam rapidamente. Diferentemente das demais, aposta mais em um serviço exclusivo e menos na quantidade e, por isso, possui procedimentos para atrair consumidores.

As três empresas estudadas atuam no varejo de moda *online*, tanto no meio físico como digital, embora com diferentes ênfases. As empresas A e B estão há mais tempo no mercado e iniciaram suas operações no varejo físico. Nessas empresas, o *e-commerce* cresceu posteriormente e os investimentos nessa modalidade de comercialização foram feitos nos últimos anos, especialmente devido a mudanças no perfil dos consumidores. Diante disso, passaram por maiores transformações no meio digital e, de certa forma, foram coagidas a se adaptar ao formato de vendas *online* para manterem-se competitivas. A empresa C iniciou com operações 100% digitais e integrou-se ao ambiente físico com o intuito de proporcionar uma experiência *omnichannel* ao consumidor. Dessa forma, a representatividade do *e-commerce* nas vendas totais é superior na empresa C, em comparação às empresas A e B.

O *e-commerce* passou por transformações significativas nos últimos anos, especialmente em 2020 e 2021. Como medida de contenção para a pandemia da Covid-19, houve fechamento temporário do comércio físico e horários de funcionamento reduzido. Estas restrições, somadas ao comportamento do consumidor, ainda inseguro quanto à circulação em espaços públicos, levou a uma queda significativa nas vendas do varejo físico, de acordo com os entrevistados e com os resultados apresentados nos demonstrativos contábeis. Como alternativa, os varejistas precisaram se adaptar às vendas *online*, o que desencadeou um crescimento representativo do *e-commerce*. Em conformidade com o e-B2: “o *e-commerce* tende a crescer e a pandemia acelerou (esse crescimento). Uma tendência de crescimento que estava sendo projetada para daqui a dois ou três anos”.

Diversos varejistas migraram para o *e-commerce* em 2020 e varejistas que já atuavam no ambiente *online* também transformaram seu funcionamento e estrutura. Mesmo com a abertura do varejo físico, as vendas no *e-commerce* continuaram a crescer, visto que uma parcela dos consumidores começou a confiar no ambiente *online* e consolidou novos hábitos de consumo. Com base nos resultados, a migração de vendas do comércio físico para o *online* já não é mais uma tendência, mas uma realidade. O e-A2 cita: “a média era de 4.000 pedidos por dia (no *e-commerce*), com “capacidade para 6.000 pedidos por dia” e “praticamente da noite para o dia essa operação tornou-se ineficiente” e completa: “de 2019 para 2020 houve grande movimentação em relação à transformação digital”, o que foi um “‘divisor de águas’ para a empresa”. “Nesse período, o *e-commerce* teve um crescimento exponencial, [...] fomos de 4.000 pedidos para 20.000 pedidos por dia, e a venda no *e-commerce*, que gerava em torno de 10 milhões (maio de 2019) [...] passou para 92 milhões em 2021”.

Conforme o e-A2, o *e-commerce* na empresa A iniciou como um processo manual, pouco representativo e, conforme as vendas foram crescendo, ao longo do tempo, maiores

investimentos foram destinados à operação. Ainda segundo o gestor, em março de 2020, a empresa atendia a 36 mil códigos de endereçamento postal (CEPs) e, em 2021, atendia a 335 mil CEPs. Contudo, os gestores e-A2 e e-A3 reconhecem desafios associados à devolução de produtos, devido à extensão do país, infraestrutura deficitária e expansão acelerada do *e-commerce*. Para o e-A2, a logística reversa “ainda é uma dor” para a empresa e muitas vezes “olhada por último”. Em vista disso, a empresa está investindo em inovação tecnológica, *marketplace* e experiência do usuário, implementando o sistema de identificação por radiofrequência (*radio frequency identification* – RFID) para maior acuracidade de estoque e desenvolvendo projetos referentes ao *e-commerce*.

O *e-commerce* da empresa B representava 1% das vendas totais há cerca de 10 anos, segundo os entrevistados. Com o fechamento temporário do varejo físico, a participação do *e-commerce* chegou a 60% em 2020 e, após o retorno das atividades, a participação manteve-se em aproximadamente 30%. As operações também iniciaram com processos manuais, poucos equipamentos e embalagens inadequadas. À medida que o canal digital recebeu maior aceitação, há cerca de 5 anos, a empresa internalizou a operação, antes terceirizada, e começou a investir em tecnologia, como sistema RFID. Além disso, investiu na integração entre varejo físico e *online*, construção de CDs, com estoques descentralizados, e incorporação de empresas digitais para obter *know-how*. Consoante o e-B3, essas adaptações permitem uma visão abrangente do sortimento da marca, independentemente da localização do estoque, e tornam as lojas habilitadas para entregar produtos comprados pelo *e-commerce*.

Enquanto o *e-commerce* vem conquistando espaço nas empresas A e B, com participação entre 20 a 30% nas vendas totais, 80% do faturamento da empresa C advém do *e-commerce*. Em vista disso, a empresa C estava mais preparada para lidar com a expansão acelerada nas vendas. Segundo os entrevistados, em uma análise SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities and threats*), a empresa possuía “forças” na operação digital, devido aos recursos internos e à experiência, e “oportunidades”, haja vista o nicho de mercado sub-atendido e poucos competidores relevantes. Contudo, os gestores destacam a movimentação de grandes varejistas em busca de penetração no *e-commerce* e os investimentos em *marketing* para aumentar a participação de mercado, o que caracteriza uma “ameaça” para a empresa: competidores emergentes. Segundo a e-C3, a empresa investe ativamente na experiência do consumidor e pretende triplicar o faturamento nos próximos anos. Para isso, objetiva “aumentar o sortimento e a presença da marca em lojas, *e-commerces* e *marketplaces*.”

Os entrevistados das empresas compreendem que o *e-commerce* é um segmento promissor. Segundo o e-B1, apesar da expansão, menos de 20% das vendas do varejo brasileiro

são realizadas por canais digitais, portanto, há um campo vasto a ser explorado, em particular no varejo de moda, cuja participação no *e-commerce* é ainda menor. O gestor ainda aponta que há alguns anos não se imaginava que o varejo de moda pudesse ser *online*, devido à falta de conhecimento sobre como processar as devoluções. Entretanto, com tecnologia, provedores virtuais e entendimento do comportamento do consumidor, a venda digital de roupas e congêneres tornou-se possível e preferênciada de parte dos consumidores.

Embora haja expectativa de crescimento para o *e-commerce* nos próximos anos, os entrevistados conjecturam que não haverá substituição do varejo físico pelo *online*. Sob a perspectiva do e-B1, o consumo no Brasil ainda é habituado a compra física, e muitos consumidores ainda possuem receio de fazer compra *online*, seja por desconhecimento do processo de devolução ou devido às formas de pagamento. Consoante o e-B3, o varejo físico e *online* se complementam: a loja física atua como um ponto de experiência, para que o consumidor veja, sinta e experimente o produto, enquanto o *e-commerce* será “o grande protagonista nos canais de varejo” e “ocupará grande parte dessa cadeia”.

Os gestores também destacam desafios para o desenvolvimento do *e-commerce* e oportunidades de melhoria. O e-B2 destaca que a logística reversa é um “desafio gigantesco” e apresenta possíveis razões para o crescimento tardio do *e-commerce* no Brasil em comparação a países desenvolvidos: “na Europa e Estados Unidos, o percentual de compra *online* é maior do que no Brasil, então [...] nosso país não tem tendência a utilizar o *e-commerce* [...] ou nossos serviços são muito ruins ao ponto de bloquear os consumidores.”

O e-A2 corrobora esse entendimento ao apresentar deficiências na infraestrutura e extensão do país, que dificultam a entrega dos produtos aos consumidores: “a gente tem muitas dificuldades quando se fala em *e-commerce*, porque “o Brasil é ‘continental’, com pouca estrutura, muitas rodovias não são pavimentadas, [...] malha ferroviária é deficitária, [...] frete aéreo ainda é caro.” Nessa perspectiva, segundo o gestor, ainda existem muitas oportunidades e desafios relacionados à ampliação do *e-commerce*, como “conseguir realizar entregas mais rápidas para os consumidores que estão nos estados mais distantes [...]”.

Além disso, para o e-B3, um dos maiores gargalos do *e-commerce* para o consumidor são as devoluções. Diante disso, empresas que gerenciam os serviços pós-venda podem destacar-se em relação a empresas concorrentes.

4.2 POLÍTICA DE DEVOLUÇÃO DE PRODUTOS E AS TROCAS SOCIAIS

Nesta seção, apresenta-se a comparação das empresas estudadas em relação ao nível de leniência na devolução de produtos e busca-se compreender como os elementos da SET são considerados na construção das políticas de devolução.

4.2.1. Leniência na política de devolução das empresas estudadas

A Lei n. 8.078/1990 garante o direito de arrependimento ao consumidor no prazo mínimo de 7 dias nas transações *online* e assegura que o mesmo não será financeiramente prejudicado, cabendo ao varejista arcar com os custos de retorno. No entanto, o produto deve ser devolvido nas mesmas condições em que foi entregue, sem sinais de uso.

No entanto, o CDC não estabelece regras sobre como a logística reversa deve ser realizada. Fica a critério do varejista, portanto, oferecer coleta em domicílio ou solicitar ao consumidor que se desloque até a agência dos Correios para postar o produto. Os varejistas possuem flexibilidade para elaborar regras no processo de devolução, desde que estejam em consonância com a Lei n. 8.078/1990 e o Decreto n. 7.962/2013.

Com base na análise documental e nos relatos dos entrevistados, sintetizam-se as principais características da política de devolução das empresas investigadas na Tabela 6:

Tabela 6

Características da política de devolução

Empresas	Prazo para devolução	Procedimentos para a devolução	Rotas	Aspectos monetários
A	7 dias	O consumidor que desejar devolver por meio dos Correios, deve entrar em contato pelos canais de atendimento (<i>chat</i> , telefone) para solicitar a devolução e enviar a nota fiscal do produto.	Correios e loja física	Assume custos com transporte apenas na primeira devolução
B	7 dias	O consumidor que desejar devolver por meio dos Correios ou da coleta domiciliar, deve acessar a conta no <i>site</i> ou aplicativo, ir em “meus pedidos”, selecionar o pedido que quiser devolver e o método de envio e reembolso e selecionar o ícone “iniciar a devolução”. Posteriormente, aguardar a empresa enviar o código de postagem ou a data da coleta.	Correios, loja física e coleta domiciliar	Assume custos com transporte em todas as devoluções
C	30 dias			

Fonte: elaboração própria

Observa-se que a empresa A possui uma política de devolução mais restritiva. Além de empregar o prazo mínimo de 7 dias e disponibilizar duas rotas, a empresa assume o custo com o transporte apenas na primeira devolução feita pelo consumidor e os procedimentos para a devolução envolvem maior nível de dificuldade, já que requer a nota fiscal na abertura da solicitação e o consumidor precisa realizar contato por *chat* ou telefone.

Por outro lado, a empresa C possui a política de devolução mais leniente dentre as analisadas e evidencia as características da sua política em áreas estratégicas nos canais de venda, juntamente com outras informações que atraem consumidores, como desconto e frete grátis. Consequentemente, as vantagens são absorvidas pelos consumidores, ainda que estes não busquem por tais informações. Além disso, a empresa C fornece informações sobre produtos entregues com defeito, permite a devolução de presentes e produtos comprados com desconto e disponibiliza respostas a “perguntas frequentes”, o que é positivo tanto para o consumidor, que não precisa contactar a empresa, quanto para o varejista, pois possivelmente reduz a demanda de atendimento. Desse modo, observa-se que os custos transacionais percebidos pelo consumidor tendem a ser menores na empresa C, devido a informações adicionais, não necessidade de deslocamento e prazo estendido.

Ressalta-se que a percepção de custos transacionais está associada ao processo de devolução, como o atendimento oferecido ao consumidor e a agilidade no processo, e não apenas às questões compreendidas na política de devolução. Os custos psicológicos e do tipo tempo, que se referem a frustração, inconveniência e atrasos, são mais difíceis de a empresa controlar e normalmente não estão contemplados na política, pois são influenciados por aspectos menos previsíveis, como tempo envolvido, que pode depender de equipes terceirizadas, treinamento dos colaboradores e vivência dos consumidores.

Sobre a definição de prazo, a e-C3 afirma que foi realizada uma pesquisa de com os consumidores, com o objetivo de melhorar a qualidade dos produtos ofertados e oferecer melhores experiências. De acordo com a entrevistada, “oferecer esse diferencial é muito positivo pensando na marca” e um “bem-estar para o consumidor”, considerando que o prazo de 7 dias pode ser um período curto e insuficiente para o consumidor. O e-C2 apresenta que aumentar o prazo é uma questão de conveniência e destaca: “trabalhamos de acordo com o interesse do consumidor, é comum você não estar em casa, estar viajando [...] surgem imprevistos”, então “pode surgir algo que impeça o consumidor de devolver”.

A partir disso, observa-se que facilidades, como prazo e coleta domiciliar, podem influenciar a qualidade do produto e contribuir para a relação varejista-consumidor. A e-C3 ainda relata que, apesar da empresa estender o prazo para a devolução, os consumidores

geralmente solicitam-na nos primeiros dias após o recebimento, e “isso é positivo, porque a gente não acelera o consumidor [...] e fazendo isso ele consegue se programar, ter mais confiança, então a gente enxerga isso como positivo para a relação”. O e-C2 corrobora esse entendimento e afirma que o percentual de consumidores que devolve no prazo superior a 7 dias é relevante e colabora para a empresa manter o prazo de 30 dias.

Nesse contexto, Abdulla et al. (2019a), em estudo com consumidores nos Estados Unidos, evidenciaram que 60% dos participantes da amostra precisariam de menos de uma semana para tomar a decisão de manter ou devolver o produto e 10% precisariam de mais de duas semanas. Nesse sentido, os autores ressaltam que períodos longos, como vários meses, podem não trazer vantagens significativas para os varejistas e podem não influenciar a percepção de valor do serviço e a decisão de compra. Em vez disso, impulsionado pela procrastinação, podem reduzir o valor recuperável do produto (Blackburn et al., 2004; Shang et al., 2019) e aumentar o custo de oportunidade, já que o produto poderia ter retornado a empresa e sido revendido a outro consumidor nesse espaço de tempo.

Todavia, sob a ótica da e-C3, infere-se que o aumento no prazo não traz prejuízos consideráveis para a empresa, já que as devoluções geralmente são realizadas nos primeiros dias após a entrega do produto, mas aumenta a confiança do consumidor, que pode não conseguir devolver com comodidade em 7 dias, principalmente se houver necessidade de deslocamento. Portanto, observa-se que a empresa C considera a confiança na política de devolução, a qual influencia, na visão de e-C2 e e-C3, a qualidade percebida do produto. Por essa razão, facilidades são concedidas para o bem-estar dos consumidores.

Já o e-B1 entende que o consumidor pode não se atentar a esse tipo de informação e somente se instruir caso necessite dos serviços, a não ser que os produtos possuam características similares, como preço de venda e condição de pagamento, ou sejam itens específicos e de muito valor agregado. Esses diferentes entendimentos devem-se em parte à falta de conhecimento sobre os fatores que influenciam a decisão de compra.

Para a empresa C, as facilidades no processo de devolução também estão relacionadas à cultura e a proposta de valor da empresa. De acordo com a e-C1, a empresa possui uma cultura pró-consumidor: “a gente respira para o consumidor”. Nesse sentido, incentivam-se práticas que tornam a experiência mais agradável e usualmente aplicam-se prazos estendidos para que a devolução seja realizada com comodidade. No período pandêmico, por exemplo, a empresa adotou prazo de 60 dias para aumentar a confiança do consumidor.

Ainda em relação ao prazo, o e-A2 entende que os produtos devolvidos em um prazo estendido podem ter avarias decorrentes do uso, o que vai de encontro ao evidenciado pelos

gestores da empresa C, que afirmam que apenas 1 a 3% dos produtos devolvidos precisam de reparo, recondição ou são descartados, doados, reciclados. Ademais, a empresa B apresenta os mesmos percentuais, apesar de estabelecer prazo de 7 dias, o que indica que a extensão do prazo pode não resultar em um maior nível de produtos danificados.

4.2.2. Confiança

Para fomentar a confiança do consumidor, as empresas facilitam (B e C) ou estão buscando facilitar (A) o processo de devolução e procuram atender as expectativas do consumidor. Esse entendimento está em consonância com a SET, segundo a qual, conforme Homans (1958), benefícios concedidos por uma parte (neste caso, varejista) desencadeiam ações subsequentes em outra parte (neste caso, consumidor). A partir dos resultados, compreende-se que os serviços pós-venda podem influenciar a confiança do consumidor e incentivar atitudes recíprocas e comprometidas, corroborando a literatura internacional (Cazier et al., 2017; Xu & Jackson, 2019; Shiau & Luo, 2012; Javed & Wu, 2020).

Consoante a e-C1, corresponder às expectativas do consumidor na devolução de produtos contribui para desenvolver a confiança e a relação B2C. Para a e-C3, a política de devolução é um “critério de escolha” que influencia a decisão de compra, e as condições oferecidas por cada empresa são comparadas pelos consumidores: “na empresa C [...] eu posso trocar em 30 dias com coleta domiciliar, e na outra loja eu preciso levar nos Correios e é um processo mais moroso”. Para a entrevistada, facilitar a devolução é a “forma mais simples e eficiente de influenciar a decisão do consumidor” e por isso a empresa “informa nos canais de venda (os benefícios) para que [...] o consumidor perceba esses ganhos.”

Para reduzir o tempo de espera e aumentar o nível de satisfação do consumidor, as empresas B e C concedem estorno do crédito ou reembolso antes do produto ser recebido e inspecionado pela empresa, sob o pressuposto de que o produto será devolvido posteriormente. Ademais, o e-B2 afirma que mesmo os consumidores que devolvem produtos danificados são atendidos: “a gente absorve esse problema e entende que é um problema inerente ao processo”. Infere-se, portanto, que a forma como as empresas buscam satisfazer os consumidores corrobora a SET, sob a qual conjectura-se que os serviços pós-venda podem ser desenvolvidos para incentivar a confiança dos consumidores na compra *online*.

Para os gestores da empresa B, a qualidade dos serviços pós-venda também contribui para a confiança e redução dos riscos na percepção do consumidor e, por isso, a empresa está desenvolvendo dois projetos com tal propósito, explanados na seção 4.4. Outros aspectos

salientados pelos gestores que refletem na confiança são: oferta de diferentes rotas para a devolução, atendimento ao consumidor e comunicação. Sobre esse aspecto, o e-B1 afirma que a qualidade informacional é essencial para estimular a confiança e a compra recorrente e relata: “há 6 anos, quando o consumidor realizava uma devolução, era difícil para o time de atendimento localizar o pedido. Precisavam de diversas informações, como nota fiscal, número do pedido, e isso gerava muita frustração. Hoje solicitam apenas o CPF, informação de fácil acesso, o que reduz o tempo de resposta ao consumidor”.

Da mesma forma, a e-C1 salienta a importância da logística reversa ágil e da comunicação *online*, e o e-A2 apresenta a relação entre “tempo de resposta” e confiança dos consumidores. Já o gestor e-B3 afirma que informações claras, objetivas e rápidas acalmam o consumidor, especialmente nos serviços pós-venda. Para a entrevistada e-C1, a comunicação acontece previamente à decisão de compra, pois é um meio de conquistar a confiança do consumidor, e abrange a divulgação dos produtos nos canais de venda e suas respectivas descrições detalhadas, o envio de informações claras e transparentes a respeito de cada etapa no processo (até a entrega do produto e, em caso de devolução, até o recebimento e liberação do crédito ou reembolso) e o atendimento tempestivo às dúvidas.

A partir dos resultados e com base na SET (Homans, 1958), a política de devolução leniente, que busca simplificar o processo de devolução, por meio de prazos estendidos, diferentes rotas, agilidade no atendimento e comunicação transparente, pode ser vista como uma ação positiva do varejista, que incentiva as trocas sociais com os consumidores. Assim, promove-se uma relação de confiança e maior a probabilidade de compra futura, por meio do comprometimento, e recomendação, por meio da reciprocidade.

Os resultados indicam que as empresas investigadas, no geral, buscam a confiança dos consumidores e, por isso, desenvolvem práticas para aumentar a satisfação dos mesmos e reduzir os riscos associados à compra *online*. Esse resultado está de acordo com a literatura prévia (Huang et al., 2007; Javed & Wu, 2020; Khalifa & Liu, 2007; Rose et al., 2012; Suh & Han, 2003; Xu & Jackson, 2019). A partir dos achados, compreende-se que a confiança é vista como um dos aspectos centrais para as trocas sociais entre varejista e consumidor no *e-commerce*, conforme afirma Cazier et al. (2017). A compra *online* envolve diversos fatores de risco, como forma de pagamento, incapacidade de avaliar o produto antes de comprá-lo, entrega e compartilhamento de informações confidenciais. Nesse sentido, a confiança associa-se à redução das incertezas e ao aumento na satisfação, o que tende a refletir, consequentemente, em atitudes recíprocas e intenção de recompra (Javed & Wu, 2020).

Destaca-se que, embora a empresa A apresente uma política de devolução menos concessiva, a exposição dos gestores quanto ao processo de devolução indica a preocupação em melhorar os serviços na área da logística reversa e no atendimento aos consumidores. Observa-se esse aspecto nas descrições: “nossa política [...] deve mudar muito em breve porque existem projetos pra logística reversa”, “capacitação de pessoas e investimento em tecnologia são fatores primordiais para que a gente consiga proporcionar um pós-venda melhor”, “estamos migrando para o WMS (*Warehouse Management System* – Sistema de Gerenciamento de Armazém), que vai trazer agilidade e produtividade”. À face do exposto, observa-se esforços direcionados à gestão dos processos logísticos, que precede a adoção de políticas com maior leniência, visto a necessidade de estrutura, tecnologia e pessoal qualificado.

4.2.3. Reciprocidade

A SET fundamenta-se na ideia de que as relações são motivadas pela expectativa de retribuição, ou seja, pela reciprocidade da outra parte (Blau, 1964), a qual envolve arranjos mútuos e complementares (Cropanzano & Mitchell, 2005). Esses arranjos são evidenciados nos ciclos de autorreforço entre confiança e reciprocidade, visto que as ações de uma parte geram respostas de outra e vice-versa. Nesse sentido, a reciprocidade ocorre à medida que a ação do varejista (ex.: fornecer melhores serviços pós-venda) reforça a ação do consumidor (ex.: decisão de compra e avaliações positivas), e a ação do consumidor novamente reforça a ação do varejista (ex.: manter ou melhorar os serviços prestados), em um ciclo de autorreforço, que contribui para desenvolver tanto a confiança quanto a reciprocidade.

Aa ações que geram a reciprocidade do consumidor, no contexto da devolução de produtos, são evidenciadas pelos entrevistados, como comunicação transparente e ágil, atualização constante sobre o processo da devolução e equipe de atendimento pró-consumidor. Outras ações contribuem para esse entendimento, como fornecer reembolso independente do produto apresentar avarias, aceitar a devolução de produtos comprados com desconto, treinar a equipe de atendimento constantemente, fornecer descontos e considerar *feedbacks* para melhorar os processos e buscar atender a expectativa do consumidor.

A empresa A está desenvolvendo projetos relacionados à gestão das devoluções, como construção de CDs, investimentos na omnicanalidade, capacitação para colaboradores, especialmente para a equipe de atendimento ao consumidor. No entanto, diante da política de devolução restritiva, compreende-se que as ações da empresa A, associadas à devolução de produtos, podem não incentivar a reciprocidade dos consumidores, como decisão de compra,

recomendação e *feedbacks* positivos. Por outro lado, a política de devolução, se comparada à das demais empresas, pode desincentivar a compra, e o processo de devolução com maior nível de dificuldade pode afetar negativamente a satisfação do consumidor.

Os esforços direcionados às trocas sociais pelas empresas C e B, especialmente, se traduzem na reciprocidade dos consumidores. De acordo com a e-C1, a reciprocidade é visualizada nos *feedbacks* positivos dos consumidores, que assinalam a facilidade no processo de devolução e a satisfação com a política de devolução. O e-B3 afirma que os *feedbacks* são considerados na tomada de decisão, especialmente os negativos, divulgados nos canais de reclamação, e destacados em pesquisas internas: “tudo isso serve de insumo para a gente buscar melhorar o processo e atender cada vez melhor.” A empresa C também coleta dados sobre a satisfação do consumidor, de acordo com a e-C3, no que diz respeito a insuficiência de informações e avaliação sobre o processo de devolução: “a gente sempre está coletando *feedback* e tentando atuar para melhorar cada vez mais a experiência”.

4.2.4. Comprometimento

A confiança e a reciprocidade nas trocas sociais faz com que o consumidor se sinta familiarizado com o varejista, consoante Anaza e Zhao (2013), o que pode incentivar o comprometimento do consumidor, na perspectiva da SET (Blau 1964; Homans 1958). Essa relação é evidenciada nos resultados deste estudo, uma vez que os varejistas buscam desenvolver a confiança e a reciprocidade dos consumidores, mediante os serviços pós-venda, para que se promova um relacionamento duradouro entre ambos.

Para estimular o comprometimento do consumidor, a e-C1 relata o esforço da sua empresa (C) em reconquistar consumidores que não obtiveram experiência satisfatória e relataram de alguma forma sua insatisfação, seja diretamente com a equipe de atendimento ou nas redes sociais e canais de venda. Para isso, a equipe de pós-venda é regularmente capacitada, pois atendem um público que a empresa quer fidelizar. Além disso, são oferecidos benefícios a esses consumidores, com o intuito de reter o consumidor.

Referente ao serviço pós-venda, o e-A3 afirma que a empresa tem o propósito de satisfazer o consumidor para aumentar a probabilidade de compra futura. Para isso, busca compreender os motivos da devolução e, posteriormente, implementar ações de melhoria para reduzir as devoluções. Por exemplo, “se as devoluções são motivadas por avarias, ações são implementadas para melhorar o processo de produção, distribuição ou entrega”.

Diante do exposto, infere-se o vínculo entre a qualidade dos serviços pós-venda e a retenção dos consumidores. Nessa perspectiva, o e-B2 relata: “a questão do pós-venda é fundamental para a recompra. [...] Não adianta fazer todo processo de vitrine virtual [...] e encantamento e esquecer do pós-venda”, pois esses serviços fazem parte da experiência e satisfação do consumidor. Segundo o gestor, a omnicanalidade também contribui para o comprometimento. Nesse sentido, cada vez mais investimentos são direcionados à conexão entre os canais para melhorar a experiência do consumidor como um todo pois, como relata o e-B2, consumidores satisfeitos tendem a realizar compras recorrentes e a divulgar experiências positivas, assim como consumidores insatisfeitos não possuem intenção de recompra e possivelmente propagam experiências negativas em canais de venda.

Nesse sentido, uma experiência positiva (negativa) no processo de devolução pode influenciar positivamente (negativamente) o comprometimento do consumidor, o que reflete positivamente (negativamente) na intenção de recompra. Segundo os achados, a experiência antecede o comprometimento e a intenção de recompra é uma possível consequência do comprometimento. Esse aspecto pode ser observado no relato do e-B3:

Nas nossas pesquisas com os consumidores, as notas da área que somos piores é a logística reversa. [...] A gente vê consumidor que, por algum erro no pós-venda, diz “eu não vou comprar mais com você, estão querendo uma semana para devolver, eu tenho que esperar o produto chegar para depois ser reembolsado”.

Sobre a relação entre experiência do consumidor e intenção de recompra, o e-A2 destaca que, após a expansão do *e-commerce*, em meados de 2020, a empresa tinha capacidade de atendimento limitado e uma fila de espera muito grande, o que prejudicava a experiência do consumidor, que posteriormente fornecia *feedbacks* como “não compro mais na empresa A”. Diante disso, a empresa teve “a necessidade de preparar um time robusto e trazer um atendimento adequado” para atender a demanda do *e-commerce*.

Com base no exposto, observa-se que os varejistas buscam melhorar a experiência do consumidor para que haja intenção de recompra, logo, os princípios da SET referentes ao comprometimento são analisados pelos gestores na devolução de produtos. Além disso, esse achado corrobora o entendimento de que a retenção de consumidores demanda menos recursos que a aquisição de novos e que consumidores recorrentes consomem mais (Pastore, 2000). Nesse sentido, os investimentos para a retenção dos consumidores resultam em benefícios a longo prazo, como vantagem competitiva e participação de mercado.

No entanto, embora os gestores da empresa A apresentem os benefícios que advêm da política de devolução leniente nas trocas sociais e projetos na área de logística reversa para

oferecer melhores serviços aos consumidores, compreende-se que a política de devolução, até o momento, atende apenas ao proposto em lei e não possui o objetivo de incentivar as trocas sociais entre varejista e consumidor. Essa visão é corroborada pela e-A1, a qual afirma que os processos existentes devem ser estruturados para que seja possível facilitar o processo de devolução aos consumidores: “primeiro é importante oferecer o básico bem-feito e então você vai aprimorando o processo e pensando em outras oportunidades”.

Para verificar a avaliação das empresas pelos consumidores e confrontá-la com os resultados deste estudo, consultou-se o Reclame Aqui (*site* de reclamações contra empresas relativas a atendimento, compra, venda, produtos e serviços), no qual consulta-se a reputação de empresas. No período de dezembro de 2018 a dezembro de 2021, a empresa A apresenta reputação de 7,5, aproximadamente, o que caracteriza uma “boa” reputação, índice de solução e de resposta de 85% e 100%, respectivamente, e nota do consumidor em torno de 6,0, que consiste na média das avaliações e considera reclamações finalizadas e avaliadas. Além disso, menos de 60% dos consumidores afirmam voltar a fazer negócios com a empresa. No mesmo período, a empresa B apresenta avaliação geral em torno de 7,5 (“boa”) e respondeu a 97% das reclamações. Sessenta e cinco por cento dos consumidores que fizeram reclamações possuem intenção de recompra, a nota do consumidor corresponde a 6,0 e o índice de solução é de 80%. Já a empresa C apresenta reputação “ótima”, com avaliação acima de 8,0, cerca de 100% das reclamações respondidas e índice de solução em torno de 90%. Setenta e cinco por cento dos consumidores, aproximadamente, afirmam ter intenção de recompra.

De acordo com as avaliações, a reputação da empresa C é superior à das demais empresas deste estudo, o que corrobora os esforços direcionados à maximização do valor perante o consumidor, consoante a e-C2. Segundo a mesma, a empresa busca construir uma relação com o consumidor e fidelizá-lo: “quanto maior a fidelização, maior a confiança (do consumidor) de que o produto possui padronagens corretas, por exemplo, e isso vai criando uma aproximação e recorrências de compras”. Esse relato fortalece a relação entre confiança e comprometimento, sob o conceito da reciprocidade, visto que atitudes recíprocas desenvolvem a confiança e o comprometimento em um ciclo de retroalimentação.

4.3 CUSTOS DE RETORNO E AS TROCAS SOCIAIS

A literatura evidencia que a política de devolução leniente influencia a intenção de recompra no *e-commerce* (Wang et al., 2019; Javed & Wu, 2020). À vista disso, varejistas buscam facilitar o processo de devolução para incentivar as trocas sociais com os consumidores.

Entretanto, os custos de retorno podem representar uma parcela relevante dos CTS no *e-commerce*, conforme ressaltam Bower e Maxham (2012), Jack et al. (2019) e Frei et al. (2020), especialmente nos casos em que a devolução é conveniente ao consumidor.

Em vista disso, busca-se compreender como as trocas sociais na devolução de produtos resultam em custos de retorno no *e-commerce*. Segundo os entrevistados, as facilidades no processo de devolução representam um estímulo para o consumidor efetuar a compra, embora resultem em maiores custos para as empresas. Para a e-C1, esse reflexo nos custos de retorno existe, mas é estimado previamente e é recompensado pelo aumento nas vendas, decorrente da retenção dos consumidores. De acordo com a SET, na perspectiva do varejista, os custos de retorno representam um *custo* (ou investimento) para incentivar as trocas sociais, e a retenção dos consumidores representa uma *recompensa*. À medida que a *recompensa* é maior que o *custo*, o varejista obtém *lucro* nas trocas sociais e a relação custo-benefício é positiva. Desse modo, os varejistas destinam recursos ao pós-venda com a intenção de serem recompensados com o aumento nas vendas e na participação de mercado no decorrer do tempo.

Observa-se, portanto, o *trade-off* entre facilitar os serviços pós-venda e incorrer em maiores custos. Segundo o e-C2, este é o maior desafio na devolução de produtos, pois incentivar as trocas sociais com os consumidores, por meio de uma política de devolução leniente, “pode estimular a devolução e resultar em custos significativos”. No entanto, ainda segundo o e-C2, esse é um “*trade-off* inerente à venda *online*” importante para o crescimento da empresa, dado que as trocas sociais contribuem para alcançar maior desempenho no médio e longo prazo. Por outro lado, a e-A1 entende que os “custos devem ser justificados por um aumento na receita”, independentemente de o consumidor ser o “centro” das ações da empresa, e possui uma perspectiva menos inclinada a facilitar a devolução.

Conforme afirma a e-A1, a importância dada aos custos de retorno está relacionada à taxa de devolução, que é de 3,5% e 11% nas empresas A e B, respectivamente. À vista disso, esses custos recebem menor atenção da área de contabilidade, segundo os entrevistados, e não representam um foco da gestão de custos. Na empresa C, a taxa de devolução é superior e equivale a 18%, similar às taxas evidenciadas em países desenvolvidos. No entanto, de acordo com o e-B1, outras áreas da empresa resultam em maiores custos, como a área de tecnologia e *marketing* digital, e representam maior reflexo no desempenho da empresa.

Contudo, para o e-A2, embora os custos de retorno não sejam representativos em uma análise global dos custos da empresa, são representativos ao serem analisados por item devolvido. Esse entendimento é corroborado pelo e-C2, que evidencia que o “custo da logística reversa é três vezes maior que o custo incorrido na logística tradicional – para entrega do

produto ao consumidor. Para exemplificar esses relatos, supõe-se que o custo de retorno representa 20% dos custos totais logísticos (100.000 reais) em um cenário hipotético, logo, 20.000 reais. Porém, apenas 5% dos 10.000 produtos vendidos foram devolvidos. Nessa situação, o custo de retorno por produto devolvido (500 produtos) é de 40 reais, superior ao custo por produto no fluxo logístico tradicional, de 8 reais (80.000 reais para 10.000 produtos vendidos). Em uma análise global, que considera todos os custos da empresa, inclusive os produtivos, os custos de retorno podem não ser representativo, mas em uma análise individual, podem representar um percentual relevante do preço de venda.

Da mesma forma, o e-B2 revela que “os custos da logística reversa são superiores ao da logística tradicional” e podem “inviabilizar a operação da empresa”. No entanto, destaca que esse aumento nos custos pode ser recompensado pelo aumento nas vendas e que os custos de retorno acabam sendo fracionados pela quantidade de vezes que o consumidor compra com a empresa. Nessa perspectiva, essa estratégia pode aumentar os custos no curto prazo, mas também os resultados da empresa no médio e longo prazo (Wang et al., 2019). O e-B2 ainda afirma que sem a retenção, a “manutenção dos custos seria insustentável”

Para o e-B3, a preocupação em relação aos custos de retorno está relacionada à taxa de devolução, de modo que um aumento na taxa poderia representar uma adversidade para os resultados da empresa e demandar, em concordância com a e-A2, “uma nova postura das empresas”. Sobre esse aspecto, o e-B2 afirma que “crescer em vendas não dá o direito de crescer em devolução” e que se busca de forma contínua aprimorar o processo de compra para reduzir a proporção entre vendas e devoluções. Conforme a e-C1, a empresa C vem apresentando taxas de devolução similares ao longo dos anos, inclusive no período pandêmico, o que ratifica os esforços para que a taxa de devolução não cresça com o aumento nas vendas *online*, como tornar o provador virtual assertivo e fornecer suporte pré-venda.

Segundo o e-B1 e a e-C2, a baixa incidência de devolução se deve em parte ao comportamento do consumidor. No Brasil, muitos consumidores compram no *e-commerce* apenas se acreditarem que há alta probabilidade de o produto servir. A e-C3 corrobora essa visão e apresenta que isso ocorre porque o processo comumente é “burocrático e moroso” e “envolve disponibilidade de tempo do consumidor e transtornos”. Consequentemente, “muitas vezes o consumidor opta por não devolver um produto para não se envolver no processo”. Contrariamente, em países desenvolvidos, o consumidor comumente possui intenção de devolver determinados itens no ato da compra. Nesses casos, conforme o e-C2 e a literatura (ex.: Ketzenberg et al., 2020), compra-se um mesmo item em diferentes tamanhos ou cores e depois decide-se quais itens serão devolvidos. Esse comportamento, ainda não observado no

Brasil, de acordo com os entrevistados, caso venha a ocorrer com o crescimento do *e-commerce*, aumentará substancialmente o número de devolução e os custos de retorno.

A respeito da mensuração dos custos de retorno e apresentação nos demonstrativos contábeis, em todas as empresas há uma subconta denominada “despesas logísticas”, que abrange o transporte da logística tradicional – entrega do produto ao consumidor – e reversa. No entanto, a empresa A não dispõe de informações segregadas – o quanto se refere a cada atividade –, que fornecem subsídios para decisões gerenciais, enquanto as empresas B e C compreendem o montante que se refere a cada fluxo. Para e-B1, e-B2, e-B3, e-C1 e e-C2, o transporte, da logística reversa, representa uma das principais informações sobre o custo de retorno das empresas e é a atividade que mais gera custos na devolução. No entanto, a conta “despesas logísticas” se limita ao transporte e não inclui diversos outros custos envolvidos na devolução, como reparo, funcionamento do CD, embalagem e pessoal.

Apesar de direcionarem poucos esforços à gestão de custos de retorno, os gestores afirmam compreender, em valores monetários, o custo decorrente das devoluções. No entanto, a partir dos relatos, observa-se que as informações são incompletas, fragmentadas e, no caso da empresa A, estimadas, pois há falta de controle e dados sobre as devoluções. Segundo o e-A2, “por ineficiência dos nossos sistemas, a gente não trabalha com números muito assertivos, mas próximos”. Na empresa C, os custos de retorno são estimados no planejamento financeiro e considerados na formulação de preço. Posteriormente, são comparados com os resultados obtidos no período, e os desvios são analisados, de acordo com a e-C1.

Na empresa A, embora os gestores entendam que os custos de retorno abrangem não apenas custos de transporte, mas custos relacionados ao processamento de devoluções, embalagem, reparo, centro de distribuição, pessoal e vendas, as informações disponíveis limitam-se ao transporte. Os demais custos são incluídos nos demonstrativos contábeis em diversas subcontas, como “despesas de venda”, consoante o e-A2. No entanto, devido à falta de detalhamento, não é possível verificar o valor referente à devolução.

De acordo com o e-B2, a empresa B compreende o custo com descarte, transporte e doações. Os produtos devolvidos com determinada avaria, mesmo que mínima, são descartados e não reparados, e em alguns casos, doados a instituições. Na empresa B, portanto, não há custo com reparo, mas nos casos em que o produto possui avarias, o custo do produto torna-se um custo de retorno, pois não haverá revenda. Além disso, perde-se a receita, em caso de reembolso, embora o percentual de produtos com avarias seja pouco representativo.

Para a e-C3, os custos de retorno abrangem remuneração da equipe responsável pelo serviço de atendimento ao consumidor (SAC) e por inspecionar os produtos devolvidos,

transporte, reembalagem, nos casos em que o produto não é devolvido com a embalagem original, reparo e remanufatura, à medida que os produtos possuem avarias ou erros estruturais que advêm do processo produtivo (nesses casos, inspeciona-se os demais produtos produzidos no mesmo lote, para evitar futuras devoluções) e, em determinados casos, ressarcimento relacionado à Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor (PROCON). Porém, a empresa possui informação precisa apenas das atividades que representam custos mais relevantes. Os custos indiretos, relacionados ao funcionamento do centro de distribuição (visto que uma área específica é destinada às devoluções), como aluguel e mão de obra, não são compreendidos pelos gestores, e os custos de descarte e reparo são pouco significativos, porque a maioria dos produtos necessita apenas de lavagem, secagem e reembalagem.

Conforme afirma a e-C3, determinados funcionários atuam diretamente no atendimento pós-venda, no processamento das devoluções, na inspeção e no reparo dos produtos, e outros funcionários possuem diversas atribuições, como destaca o e-B3, dentre as quais a operacionalização das devoluções. Para atuar na área fiscal referente à devolução, a empresa A contratou funcionários adicionais para a área contábil. Portanto, a remuneração total ou parcial desses funcionários também representa custo de retorno. Contudo, como as empresas não coletam esses dados, mesmo que os custos de retorno sejam apresentados nos demonstrativos contábeis, os gestores não conseguem visualizar o montante total.

As empresas pesquisadas apuram o custo médio ponderado dos estoques para fins contábeis e fiscais e não empregam métodos de custeio adicionais para fins gerenciais. Ademais, com exceção dos custos de transporte, o nível de compreensão sobre os custos de retorno é baixo, o que contribui para a percepção de que esses custos são pouco significativos, já que são incluídos em diversas subcontas nos demonstrativos contábeis e não há uma informação única que englobe todos os custos envolvidos. Consequentemente, restringe-se a capacidade da empresa em compreender o custo real das devoluções, corroborando Frei et al. (2020), Gelbrich et al. (2017), Jack et al. (2019) e Shehu et al. (2020).

Devido à falta de dados sobre custos de retorno e demais gastos incorridos no atendimento ao consumidor, as empresas investigadas não empregam a análise de CTS e desconsideram que a CPA está relacionada ao nível de serviço demandado pelos consumidores, conforme indicam Cooper e Kaplan (1998), Narayanan e Kaplan (2001) e Braithwaite e Samakh (1998). De acordo com a e-C1, a CPA considera apenas o volume de venda de cada consumidor e, com base nessa informação, benefícios são concedidos aos consumidores que realizam compras acima de determinado montante por mês, como crédito antecipado na devolução. Nesses casos, o crédito é fornecido antes do produto ser inspecionado.

Para o e-B3, as facilidades na devolução de produtos aumentam consideravelmente os custos e, por isso, deve-se ser feita uma análise para compreender “onde é possível oferecer serviços de maior qualidade” e manter uma estrutura adequada para atender os consumidores. No caso da empresa B, observou-se que consumidores do sul e sudeste realizam mais compras *online* (aproximadamente 50%) e consumidores de outras regiões preferem comprar em lojas físicas. Portanto, nas regiões em que as vendas *online* são mais representativas, especialmente nas capitais, são fornecidos serviços “*premium*”, como a coleta domiciliar.

A depender do município, especialmente os mais distantes dos grandes centros, os consumidores podem não ser contemplados com a coleta domiciliar, devido ao custo de transporte, que é um dos maiores custos das empresas, conforme afirmam e-A1, e-A2, e-B1, e-B2, e-C1 e e-C2. Para o e-B2, o custo elevado com transporte se deve à falta de otimização de rotas e a baixa granularidade e quantidade de produtos devolvidos em cada fluxo. Esse achado corrobora Andersson e Wictor (2018), segundo os quais o transporte ineficiente pode resultar em maior tempo de processamento de pedidos e aumento dos custos de retorno.

A coleta domiciliar envolve baixa granularidade e quantidade de produtos, bem como rotas específicas para atender poucos consumidores, o que aumenta o custo por produto. Consoante a e-C1, não é possível esperar até a capacidade do veículo ser atingida, porque o “consumidor deve ser atendido no menor espaço de tempo possível”. Esse é um dos motivos para a coleta domiciliar custar mais ao varejista em relação aos Correios, que possuem demanda de muitas empresas. Sobre esse aspecto, a e-C3 fornece o seguinte relato:

Na coleta domiciliar, a rota é específica. Já os Correios coletam e entregam em determinada região, e não necessariamente apenas com produtos da empresa C. Eles “aproveitam” a capacidade do veículo. [...] Na coleta domiciliar é diferente, em muitos casos tem apenas uma coleta agendada para aquele dia, para aquela região, então é um veículo e uma pessoa específica.

Por ser um serviço terceirizado, as empresas compreendem o montante referente aos custos de transporte e desenvolvem projetos a fim de reduzi-los. As transportadoras cobram determinado valor para transportar os produtos, e essa informação é considerada na tomada de decisão. Já a devolução por meio das lojas físicas é a rota mais econômica, embora gere custos com armazenagem e pessoal, muitas vezes subestimados e pouco compreendidos, o que corrobora Jack et al. (2019). Além de encontrar espaço físico para armazenar os produtos, as empresas precisam realocar parte do pessoal para processar as devoluções.

De acordo com a e-C2, a concessão de maior prazo para a devolução faz com que mais consumidores devolvam produtos, seja por não conseguirem devolver dentro de 7 dias ou se

arreperderem da compra após este prazo, apesar da maioria dos consumidores realizarem a devolução nos primeiros dias úteis após a entrega do produto. Nesse sentido, observa-se que prazos estendidos tendem a aumentar as devoluções e, portanto, os custos.

Diante do exposto, compreende-se que políticas de devolução com maior leniência refletem em maiores custos de retorno. Esse resultado é sustentado pelos achados deste estudo, dado que a empresa C, cuja política de devolução apresenta maior nível de leniência, possui maior taxa de devolução e maior preocupação sobre custos de retorno em comparação às empresas A e B, as quais empregam políticas mais restritivas. Portanto, compreende-se que esforços em desenvolver as trocas sociais com consumidores, na devolução de produtos, resultam em maiores custos de retorno para os varejistas no *e-commerce*.

Nesse sentido, embora as empresas não disponham de dados precisos sobre os custos de retorno, os gestores citam iniciativas para reduzi-los. Segundo o e-A2, a empresa A está desenvolvendo um projeto para que as lojas físicas funcionem como um CD, e os produtos devolvidos sejam entregues pelas transportadoras na loja ou CD mais próximo. Segundo o gestor, “com esse projeto será possível reduzir cerca de 50% dos custos com transporte”, dado que atualmente todos os produtos são devolvidos para apenas um CD no país. Além disso, torna o processo mais ágil, assim como o ressarcimento ao consumidor.

As iniciativas das empresas B e C também estão relacionadas ao transporte, que representa uma das poucas atividades na devolução cujos custos são conhecidos pelas empresas. De acordo com o e-B3, a empresa B pretende incentivar a devolução em lojas físicas, pois demanda menos recursos, e segundo o e-B2, estudos estão analisando a possibilidade de transferir parte dos custos de retorno aos fornecedores, integrantes a montante na cadeia de suprimentos. No entanto, não há previsão para implementar essa iniciativa.

De acordo com o e-C2, a empresa C está otimizando as rotas de devolução para as transportadoras atuarem em sua capacidade total e acompanhando o mercado brasileiro de transporte para estabelecer parcerias com transportadoras privadas que ofereçam serviços similares aos atuais, mas com preços mais competitivos. Além disso, segundo os entrevistados, as empresas buscam reduzir o número de devoluções, identificando motivadores e implementando ações corretivas, o que reduz as devoluções e os custos.

Em relação às deficiências na gestão de custos de retorno, conforme relata a e-A1, destaca-se pessoal pouco capacitado para desenvolver atividades referentes ao processo de devolução, sem metas definidas e muitas vezes responsável por outras atividades não necessariamente ligadas às devoluções, falta de conhecimento sobre artefatos modernos de contabilidade, como contabilidade enxuta e gestão baseada em atividades e, de acordo com o

e-A2, dificuldades na comunicação entre empresa e consumidor, dificuldade na rastreabilidade dos produtos, complexidade dos sistemas, dificuldades na integração entre os canais *offline* e *online* e falta de dados disponíveis sobre custos e consumidores.

Para a e-C3, a principal dificuldade relacionada à gestão de custos de retorno é mapear as etapas inerentes ao processo de devolução. Atualmente a empresa possui uma visão abrangente do processo interno, o qual não abrange dados de parceiros externos, como as transportadoras. Em decorrência disso, há falta de transparência e comunicação entre as empresas, o que dificulta o controle no processamento das devoluções e a identificação de restrições, atividades de alto e baixo valor agregado e tempo despendido em cada etapa. Um mapeamento mais detalhado facilitaria a mensuração de custos, como também a identificação de áreas e atividades que representassem oportunidades de melhorias.

Ainda sobre os desafios na gestão de custos de retorno, a e-C1 destaca a velocidade da informação. Segundo a gestora, “é muito difícil uma empresa ter uma apuração de custos precisa”, porque os dados não são tempestivos e existe data para fechamento dos demonstrativos contábeis em cada período, que devem atender às normas contábeis. Segundo a gestora, as informações relacionadas a custos não devem ser muito detalhadas para não “engessar” o processo, visto que detalhamento resulta em maiores custos, como investimentos em tecnologia e pessoal, e não oferece vantagens para a empresa.

Além disso, conforme a e-C1, o atendimento às normas contábeis e tributárias dificultam uma análise mais detalhada sobre os custos de retorno, uma vez que as demandas contábeis e tributárias são elevadas, limitam o tempo dos colaboradores para questões gerenciais e restringem a ação dos gestores. Sendo assim, métodos de custeio utilizados para fins contábeis podem não ser apropriados para a identificação de custos para servir, e segundo a e-C1, a análise gerencial é postergada por falta de tempo e recursos.

Segundo os gestores e-A1 e e-C2, a legislação tributária é um impasse na devolução. Para a e-A1, em determinados casos, a diferença fiscal entre estados brasileiros dificulta a recuperação de impostos na devolução de produtos e faz com que as empresas recolham impostos que não são devidos. Além disso, a legislação tributária relativa ao *e-commerce* é “burocrática e prejudica o crescimento” do segmento, pois criam-se “diversos procedimentos para a empresa estar em *compliance* fiscal” e recuperar impostos de produtos devolvidos. A gestora ainda destaca que a empresa A aumentou o número de funcionários para apurar os impostos das vendas *online* e adquiriu um novo sistema para viabilizar a operação.

A partir de 2016, as empresas precisam reconhecer o diferencial de alíquota nas operações interestaduais originadas no *e-commerce* ou em demais vendas realizadas de forma

não presencial, o que onera significativamente a operação das empresas com exigências complexas, segundo os gestores e-A1 e e-C2. Portanto, além dos custos de retorno já mencionados, o processamento das devoluções também envolve dispêndios adicionais em relação a outros países, decorrentes de questões contábeis, fiscais e tributárias.

Nesse sentido, a gestão de custos de retorno resultaria em benefícios para as empresas, já que os montantes são representativos ao serem analisados por item devolvido, são superiores aos custos incorridos na logística tradicional, e a taxa de devolução tende a aumentar com o crescimento do *e-commerce* e similarmente aos países desenvolvidos. Ademais, os gestores entendem que um aumento na taxa de devolução representaria uma adversidade para os resultados da empresa e demandaria ações organizacionais.

4.4 GESTÃO DE DEVOLUÇÕES

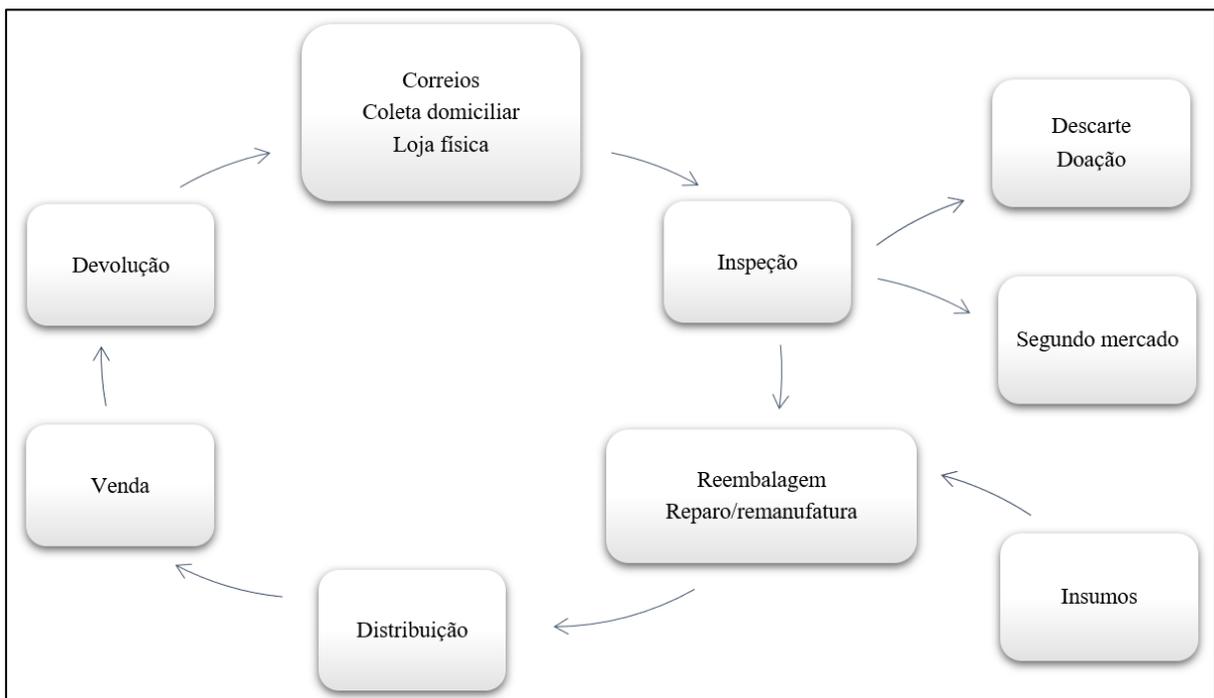
Para compreender a gestão de devoluções, a Figura 1 apresenta o fluxo da devolução das empresas pesquisadas. Na empresa A, conforme o e-A2, todos os produtos são devolvidos para o mesmo destino pelos Correios ou pela própria empresa, que transfere produtos devolvidos nas lojas físicas para o CD. Após o recebimento do produto, o funcionário identifica o motivo da devolução e realiza a inspeção. Caso o produto atenda aos padrões de qualidade, é movimentado fisicamente e sistematicamente para reintegrá-lo ao estoque, enquanto autoriza-se o reembolso e o contato com o consumidor. Nos casos em que o produto não corresponde aos padrões de qualidade, este é enviado para o departamento de reparo.

Na empresa B, o produto pode ser devolvido pelos Correios, pela coleta domiciliar ou pode ser entregue pelo consumidor em loja física. Conforme apresentam os gestores, as transportadoras realizam a movimentação física dos produtos devolvidos até o CD mais próximo, enquanto as lojas físicas reintegram o produto para venda, caso este esteja em conformidade com os padrões de qualidade. Nesses casos, o produto também pode ser transferido ao CD quando as lojas já foram reabastecidas com produtos de nova coleção. Após o recebimento do produto, identifica-se o número da nota fiscal, verifica-se a origem e a correspondência entre o item devolvido e o item vendido pela empresa e procede-se a entrada do produto no sistema. Em seguida, os produtos que atendem aos padrões são reembalados e reintegrados ao estoque da empresa, enquanto aqueles que possuem avarias ou estão sem etiqueta são descartados ou doados. Independentemente de retornar ou não ao estoque, concede-se ao consumidor reembolso ou vale-troca, conforme aponta o e-B2.

Na empresa C, a devolução pode ser feita pelas três rotas. Segundo o e-C2, duas rotas são utilizadas com maior frequência: (i) Correios e (ii) loja física. Em ambas as rotas, a primeira ação é a do consumidor, que solicita a devolução nos canais de venda. Com a solicitação, gera-se um número para o processo e envia-se ao consumidor o número para a postagem do produto, caso o consumidor opte pelos Correios. Posteriormente, recebe-se o produto no CD, faz-se a conferência e a adaptativa do produto e libera-se o crédito ou o reembolso. A adaptativa representa a etapa na qual o produto é inspecionado, reparado, lavado, passado e reembalado, para estar em condições de ser revendido. Pela segunda rota, existem duas diferenças principais: o crédito é concedido no momento em que o consumidor devolve o produto na loja física e a própria empresa o coleta na loja e o transporta até o CD.

Figura 1

Fluxo da devolução de produtos



Fonte: elaboração própria a partir das práticas das empresas pesquisadas, e baseado em Frei et al. (2020, p. 1615).

Conforme evidencia a e-C3, a empresa está desenvolvendo um projeto para reduzir o tempo na entrega e na devolução do produto, que consiste em transformar lojas físicas em pequenos CDs, e investe no planejamento logístico para indicar em qual loja ou CD será entregue aquele produto. O produto ainda pode ser descartado, caso não haja possibilidade de reparo. Nos casos em que a avaria se deve a um defeito de fábrica, analisam-se os outros itens do mesmo lote (ainda não vendidos), que podem apresentar o mesmo defeito.

Em uma análise individual por empresa, a devolução pode ser feita por duas ou três rotas e os procedimentos posteriores são similares, embora existam algumas diferenças. Na empresa B, produtos danificados são descartados ou doados, mas não reparados ou remanufaturados. Nas empresas A e C, os produtos também podem ser reparados ou revendidos em um mercado secundário, como *outlets* de empresas parceiras. Na etapa de reparo, novos insumos podem ser consumidos, como matéria-prima, tempo de funcionários e máquinas. Após o reparo e a reembalagem, os produtos devolvidos são distribuídos para o centro de origem. Observa-se que as etapas do fluxo de devolução das empresas pesquisadas são similares às etapas evidenciadas por Asdecker (2015), Frei et al. (2020) e Stock e Mulki (2009).

Como apresentado na Tabela 7, as empresas não têm uma área específica para a devolução de produtos, logo, diferentes áreas e funcionários atuam no processamento das devoluções. Segundo o e-A2, como a taxa de devolução é baixa, a equipe de *e-commerce* e logística reversa também desenvolve outras atividades. Quanto à área de atendimento ao consumidor, não há uma equipe específica para o pós-venda nas empresas A e B, diferentemente da empresa C, que capacita funcionários especificamente para o atendimento pós-venda. De acordo com a e-C2 e o e-C3, essa equipe atua desde o envio dos códigos de postagem, até a resolução de adversidades, como não recebimento de estorno.

Tabela 7

Áreas e uso de indicadores de desempenho e metas na gestão de devoluções

Empresas	Áreas responsáveis pela devolução	Uso de indicadores de desempenho na gestão de devoluções	Metas relacionadas à gestão de devoluções
A	(i) E-commerce e logística reversa , que se encarrega do transporte, recebimento e distribuição das devoluções; (ii) produção , que conduz os reparos; e (iii) contábil , responsável por notas fiscais, recuperação de impostos e estornos.	Não se utilizam indicadores de desempenho.	Não se utilizam metas.
B	(i) logística reversa , responsável por avaliar a correspondência entre o produto devolvido e o vendido, reintegrá-lo ao estoque ou descartá-lo; (ii) contábil , para <i>compliance</i> fiscal; (iii) atendimento ao consumidor ; e (iv) inovações , responsável por melhorar a experiência de devolução.	Indicadores financeiros e não financeiros , como percentual de produtos devolvidos, relação entre custo de retorno (especificamente custos de transporte e descarte) e vendas e principais motivadores para as devoluções.	Relacionadas a produtividade dos funcionários nos níveis hierárquicos tático e estratégico .

C	(i) Tecnologia da informação , responsável pelo funcionamento dos canais de venda; (ii) logística , que coordena a movimentação dos produtos e inspeciona; (iii) contábil ; (iv) produção ; e (v) pós-venda , relacionada ao atendimento ao consumidor.	Utilizam-se indicadores de desempenho financeiros e não financeiros relacionados ao desempenho do pós-venda, como satisfação e retenção dos consumidores, número de devoluções e percentual de devolução por motivo.	Todos os indicadores possuem metas e em todos os níveis hierárquicos: operacional, tático e estratégico .
---	--	---	--

Fonte: elaboração própria

Na empresa A, o e-A2 destaca que a não utilização de indicadores de desempenho relacionados à devolução representa uma deficiência da empresa. Na empresa B, o e-B2 apresenta que as metas são atreladas apenas a produtividade e, segundo o e-B3, apenas nos níveis tático e estratégico. Na empresa C, utiliza-se indicadores financeiros e não financeiros relacionados ao desempenho do pós-venda, em todos os níveis hierárquicos, o que torna possível monitorar a atuação e evolução da empresa e fornece subsídios para a tomada de decisão. Para a e-C1, a definição de metas empodera os funcionários e os incentiva a alcançá-las, resultando em ganhos tanto para os funcionários como para a empresa.

De acordo com o e-C2, outro indicador não financeiro importante na gestão de devoluções refere-se ao percentual de produtos devolvidos pelo motivo “X”. Ao solicitar a devolução, o consumidor deve assinalar o motivo pelo qual está devolvendo determinado produto. Consoante o entrevistado, esse indicador possui uma meta no que diz respeito a redução de devoluções causadas pela empresa, como por ausência de informações, e contribui para a melhoria contínua e redução da insatisfação do consumidor:

Se o consumidor fala que o produto está com tamanho inadequado, eu vou olhar para a tabela de medidas e entender o que eu posso oferecer para que o consumidor tenha mais assertividade na escolha; se ele fala que o produto ficou diferente do que imaginava, eu posso olhar as fotos no *site* e ver se realmente diferem do produto ao vivo; se o produto apresenta alguma avaria no empacotamento, eu posso ver como tentar evitar. [...] A grande maioria dos motivos para a devolução é tratável.

Nesse sentido, o e-C2 exemplifica como os indicadores podem ser fonte de informação para a gestão de devoluções e apresenta a importância da gestão para alcançar melhores resultados com a satisfação do consumidor. Ainda, o entrevistado destaca que ações da empresa podem reduzir as devoluções, como melhorar o provador virtual e fornecer informações completas e fotos precisas dos produtos, e que em um futuro próximo, com o auxílio da tecnologia, as devoluções motivadas por questões internas serão reduzidas.

Em uma análise geral, compreende-se que diferentes áreas estão envolvidas na devolução de produtos, o que requer coordenação, comunicação e compartilhamento de informação entre os gestores das áreas e os sistemas, conforme Stock e Mulki (2009), e que as empresas não empregam a contabilidade por responsabilidade, por meio de centros de receita, custos, resultado ou investimento, que poderia incentivar a gestão de devoluções.

Além de diferentes áreas internas à empresa, as transportadoras terceirizadas também realizam atividades no fluxo de devolução, logo, o desempenho dessas transportadoras influencia o desempenho das empresas que terceirizam o serviço. De acordo com os entrevistados, o transporte é o único serviço terceirizado na devolução em todas as empresas investigadas, e conforme o e-B2, mais de uma transportadora pode participar da movimentação de um mesmo produto, pois o alcance territorial das transportadoras pode não abranger todo o território brasileiro, e as varejistas possuem poucos CDs distribuídos pelo país.

Conforme afirma a e-C2, “não há transparência de todas as informações com parceiros externos, principalmente quando envolve a logística, as transportadoras, o que dificulta um controle mais assertivo e a gestão de devoluções”, em consonância com Frei et al. (2020). Ademais, consoante e-B1 e e-B2, a atuação de diferentes transportadoras na movimentação de um produto atrasa o processo de devolução, aumenta a probabilidade de avarias e prejudica a rastreabilidade do produto, dado que determinadas transportadoras não atualizam as informações no sistema integrado e não se comunicam com os varejistas. Ademais, o fluxograma das empresas referente às devoluções não abrange as atividades externas à empresa e as subetapas de cada processo interno. Dessa forma, os gestores desconhecem o tempo despendido em atividades de baixo e alto valor agregado, as restrições do processo e oportunidades de melhoria na interface com os fornecedores de serviços.

Na gestão de devoluções, os entrevistados afirmam encontrar diversos desafios, especialmente porque o *e-commerce* é recente e os gestores não previram o crescimento acelerado dos dois últimos anos, conforme e-A3 e e-B3. Um dos principais desafios, que prejudica os serviços oferecidos, a experiência do consumidor e o desenvolvimento do *e-commerce*, como já mencionado, refere-se ao transporte, que se associa à infraestrutura e extensão territorial brasileira, bem como à carência de transportadoras especializadas na logística reversa. Em relação a esse aspecto, o e-B2 fornece o seguinte relato:

[...] Às vezes eu consigo entregar para um consumidor um produto em 3 dias, mas para retornar só consigo em 10, porque você não tem uma empresa especializada ou a empresa especializada não abrange toda aquela área e o produto passa por mãos de transportadores. Muitas vezes acabamos perdendo a venda, (porque) devolver é um

transtorno para o consumidor. Então a gente está pensando em como atender o consumidor no primeiro momento [...] e não “amarrar” nesse processo de logística reversa. Processo demorado e que não é estruturado e que muitas vezes gera um sentimento frustrante do consumidor [...] e prejudica a reputação da marca.

Esse entendimento corrobora Petersen e Kumar (2009), os quais ressaltam que experiências negativas podem enfraquecer a reputação do varejista e sugere deficiências relacionados à logística reversa, dado que o tempo incorrido na devolução pode ser até três vezes maior que o tempo necessário na entrega do produto. Nesse sentido, o e-B3 complementa: “não há uma empresa referência no Brasil com relação ao *fashion* de devolução”, porque especificamente nesse segmento, “raros processos (na devolução) funcionam”.

As empresas B e C apresentam uma estrutura mais preparada para atender as devoluções, em especial a empresa C, que dispõe de maior desenvolvimento tecnológico e experiência. Conforme o e-B3, a estrutura da empresa para a devolução em loja física ainda é deficitária, em especial porque demanda dinamicidade dos funcionários, que desempenham diversas funções. Quanto à empresa A, o e-A2 resalta que a falta de estrutura restringe a política de devolução, e que dispor de apenas um CD torna o processo moroso.

As deficiências na estrutura e no transporte na devolução de produtos provocam a insatisfação do consumidor, portanto, atender às expectativas dos consumidores também representa um desafio na gestão de devoluções. Nesse sentido, de acordo com o e-B3, identificar e “atuar nos principais gatilhos que motivam as devoluções pode reduzir as devoluções e melhorar a experiência de compra”. No entanto, consoante o e-B1, “gerar o encantamento do consumidor por meio dos serviços pós-venda é um dos maiores desafios” para os varejistas de moda. Mesmo que as roupas sigam numerações, as estruturas físicas dos compradores não são padronizadas, de modo que um produto pode não se adequar a certo biotipo corporal, e essa característica do segmento resulta em devoluções.

Outro desafio na gestão de devoluções, destacado pelos entrevistados, refere-se aos custos de retorno, corroborando Asdecker (2015), Jack et al. (2019) e Röllecke et al. (2018), embora ainda sejam pouco representativos em uma análise global de custos. Para o e-B1, à medida que as devoluções aumentam e alcançam patamares similares aos países da Europa e EUA, a gestão de custos torna-se necessária para a empresa manter a margem de lucro e não onerar o consumidor. Porém, as empresas ainda não compreendem a totalidade dos custos de retorno, especialmente a empresa A, que destaca deficiências nos sistemas de informação, ausência de indicadores e números poucos assertivos, conforme o e-A2.

Para o e-C2, o custo da logística reversa no Brasil é muito alto, o que torna o produto da logística reversa não econômico, diferentemente dos países desenvolvidos. Em vista disso, o e-C2 afirma que os varejistas devem se aproximar do modelo de gestão internacional para a devolução, que visualiza a logística reversa como uma área que agrega valor, retém consumidores e contribui para experiências de compra positivas. Ademais, o gestor pondera que gerenciar e tornar a logística reversa mais econômica é um desafio para os varejistas, e que um dos empecilhos diz respeito a diferença fiscal entre estados no Brasil.

Os comportamentos fraudulentos e oportunistas dos consumidores também deve ser alvo da gestão de devoluções, de acordo com Ketzenberg et al. (2020). Os gestores das três empresas pesquisadas afirmam que existem fraudes nas devoluções, mas que não conseguem identificá-las por falta de controle e que são pouco representativas. Para o e-B2, a empresa B não entra nesse nível de detalhe e não julga se o consumidor agiu de má vontade porque dificilmente consegue provar que a avaria foi causada pelo consumidor. Dessa forma, as empresas assumem com o custo dessas devoluções, desconhecem o montante de custos que se refere a essas fraudes e não empregam medidas para mitigá-las.

Diante dos desafios, os varejistas estão desenvolvendo projetos na área de logística reversa, que visam melhorar o atendimento ao consumidor e reduzir os motivadores das devoluções. Conforme e-A2 e e-A3, a empresa A está implementando sistemas de tecnologia da informação mais robustos e novos CDs. Segundo o e-B3, a empresa B inaugurou um novo CD com maior tecnologia para melhorar a logística e está buscando otimizar as rotas de devoluções, enquanto o e-B1 destaca projetos que visam reduzir as devoluções e, conseqüentemente, os custos de retorno, como tornar a residência um provador. Desse modo, o varejista envia não somente o tamanho do produto que o consumidor comprou (ex.: P), mas também um tamanho maior (M) e menor (PP), e a transportadora aguarda a prova por alguns minutos. Porém, o projeto ainda está em análise e será concedido aos consumidores “*heavy users*” – fiéis a marca. Além disso, envolve custos adicionais, como os decorrentes do tempo dispensado pelo transportador e realocação dos produtos aos estoques.

Nessa perspectiva, para o e-A2, a gestão de devoluções resulta em benefícios às empresas, pois, em conformidade com Stock e Mulki (2009), permite tornar o fluxo reverso do produto mais eficiente e visualizar atividades que demandam maiores gastos e possíveis oportunidades. Ademais, em consonância com a e-C3, permite compreender a operação, as forças e as fraquezas da empresa e, para o e-C2, “gera *insights* valiosos para a tomada de decisão”. Ainda segundo o e-C2, a gestão de devoluções provém informações, e os gestores podem agir a partir destas, corroborando Stock e Mulki (2009).

Diante do exposto, observa-se que a gestão de devoluções pode reduzir a taxa de devolução e os custos de retorno, por meio da avaliação de desempenho e coordenação entre áreas e empresas parceiras e ao fornecer informações a respeito das devoluções, como motivadores e áreas que representam maiores gastos e oportunidades de melhoria. No entanto, a gestão de devoluções das empresas analisadas é incipiente, devido a limitações na gestão de custos, ausência de indicadores e metas em todos os níveis hierárquicos, dificuldade de comunicação entre áreas e empresas parcerias, falta de controle sobre fraudes, diferentes funções atribuídas aos funcionários, o que pode resultar em sobrecarga e serviço pouco qualificado, e especificamente em relação à empresa A, desafios na integração e desenvolvimento de sistemas de tecnologia da informação para lidar com as demandas de compras e devoluções *online*.

4.5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Conforme a proposição 1, compreende-se que varejistas que consideram as trocas sociais na construção da política de devolução, ou seja, buscam incentivar a confiança, o comprometimento e a reciprocidade dos consumidores por meio dos serviços pós-venda, tendem a oferecer políticas de devolução mais tolerantes e benéficas ao consumidor. Esse comportamento é evidenciado pelas empresas B e C, que concedem facilidades na devolução de produtos, ressaltam ações com ênfase no consumidor e a relação entre serviços pós-venda e riscos, satisfação, compra, recomendação, *feedbacks* e intenção de recompra.

Em relação à empresa A, compreende-se que os elementos das trocas sociais estão menos evidentes na política e no processo de devolução, devido em parte a quatro motivos: (i) baixa taxa de devolução (3%), nesse sentido, os gestores entendem que não há urgência em melhorar os serviços pós-venda e que outros processos, no momento, merecem maior atenção, conforme evidencia a e-A1; (ii) cerca de 80% do faturamento da empresa é oriundo do varejo físico, ao contrário da empresa C, que vende apenas 20% dos seus produtos no varejo físico; (iii) as devoluções comumente são realizadas nas próprias lojas físicas. Como a rota de devolução se limita aos Correios e à loja física, a maior parte dos consumidores prefere devolver nas lojas, de acordo com o e-A2, já que o deslocamento é necessário, independente da rota, e os dispêndios financeiros do transporte são assumidos pelo varejista apenas na primeira devolução; (iv) o *e-commerce* foi introduzido na empresa há poucos anos. Por esse motivo, consoante os entrevistados, a logística reversa possui limitações, como apenas um CD em todo

o país. Em vista disso, processos precisam ser reestruturados para que seja possível conceder facilidades no pós-venda e atender maior demanda de devoluções.

Os resultados também revelam que os esforços em desenvolver as trocas sociais, na devolução de produtos, resultam em maiores custos de retorno, consoante a proposição 2. Os gestores não compreendem a totalidade dos custos de retorno, como se assemelha ao estudo de Jack et al. (2019). Assim, não é possível concluir por meio de dados quantitativos o efeito da leniência na política de devolução nos custos de retorno. Todavia, os entrevistados afirmam que a coleta domiciliar demanda mais recursos em relação às demais rotas e a concessão de maior prazo para a devolução faz com que mais consumidores devolvam produtos.

Nessa perspectiva, a empresa C tende a apresentar maiores custos, em termos percentuais, por apresentar taxa de devolução superior às empresas A e B e ofertar coleta domiciliar e prazo de devolução de 30 dias após o recebimento do produto. Ademais, os gestores apresentam que um aumento na taxa de devolução inviabilizaria a devolução de produtos, em parte pelos desafios encontrados na logística reversa, como transporte e infraestrutura, e especialmente devido ao aumento nos custos de retorno.

No entanto, embora haja essa preocupação, a gestão de custos permanece incipiente no contexto investigado e os custos de retorno pouco compreendidos, corroborando Asdecker (2015) e Jack et al. (2019), o que pode encorajar decisões inadequadas, devido à restrição de informações gerenciais sobre as devoluções. As empresas pesquisadas empregam conceitos da abordagem de riscos (Jack et al., 2019), pois fundamenta-se em dados estimados. Entretanto, as empresas dispõem de sistemas de contabilidade pouco sofisticados e não possuem dados sobre todos os custos de retorno, o que pode restringir a capacidade das empresas em compreender o custo real dos retornos e distorcer as previsões.

Informações relativas ao custo de retorno total e ao CTS auxiliariam a tomada de decisão. Por meio do CTS, as empresas compreendem a lucratividade dos consumidores, o que pode contribuir para fidelizar consumidores lucrativos e implementar políticas de venda específicas para consumidores propensos a devoluções. Ademais, informações sobre os custos de retorno permitem compreender os reflexos da política de devolução nos resultados da empresa, analisar a viabilidade da devolução, identificar áreas ou atividades que possuem restrições a serem gerenciadas e implementar ações que possam reduzir os custos.

Informações sobre CTS combinadas às de lucratividade também poderiam auxiliar no controle de fraudes, dado que devoluções recorrentes de um mesmo consumidor, com um determinado padrão, poderiam suscitar uma análise mais cuidadosa. Cerca de 1% a 3% dos produtos devolvidos precisam de reparo ou são descartados, portanto, mesmo que as devoluções

sejam motivadas por condutas oportunistas, os custos com reparo e descarte são pouco representativos. No entanto, os custos com o processamento das devoluções e o transporte – um dos maiores custos de retorno – existem, e as empresas não possuem controle e informações a respeito de fraudes nas devoluções. Dessa forma, identificar casos de fraude e padrões de comportamento que se associam a condutas fraudulentas, juntamente com ações da empresa, podem contribuir para desencorajar esse tipo de comportamento.

A devolução de produtos não caracteriza necessariamente uma adversidade e pode ser representar uma oportunidade de crescimento para as empresas inseridas no *e-commerce*. Em mercados desenvolvidos, a alta taxa de devolução reflete capacidade do consumidor de aumentar a acurácia em suas compras, aumento nas vendas e redução dos riscos percebidos pelos consumidores na compra *online*. Assim, uma maior taxa de devolução pode significar que o consumidor possui a confiança de comprar e devolver um produto, caso necessário. Nesse sentido, conforme a proposição 3, a gestão de devoluções pode contribuir para a vantagem competitiva e se apresenta como um meio para reduzir a taxa de devolução e os custos de retorno. No entanto, ainda é incipiente e possui oportunidades de melhoria.

Os gestores ainda possuem uma postura mais reativa em relação às devoluções e não utilizam indicadores de desempenho que indicariam o reflexo dos serviços pós-venda no comportamento do consumidor e nas vendas, como a retenção dos consumidores que já fizeram devoluções e a comparação entre a retenção de consumidores que já devolveram e consumidores que não realizaram nenhuma devolução. Observa-se que as atividades relacionadas à devolução estão distribuídas entre diversas áreas, de forma que a falta de comunicação pode dificultar a gestão e o controle de custos, e que a carência de indicadores de desempenho e metas em todos os níveis hierárquicos, como nas empresas A e B, podem restringir a atuação dos gestores e comprometer a gestão de devoluções.

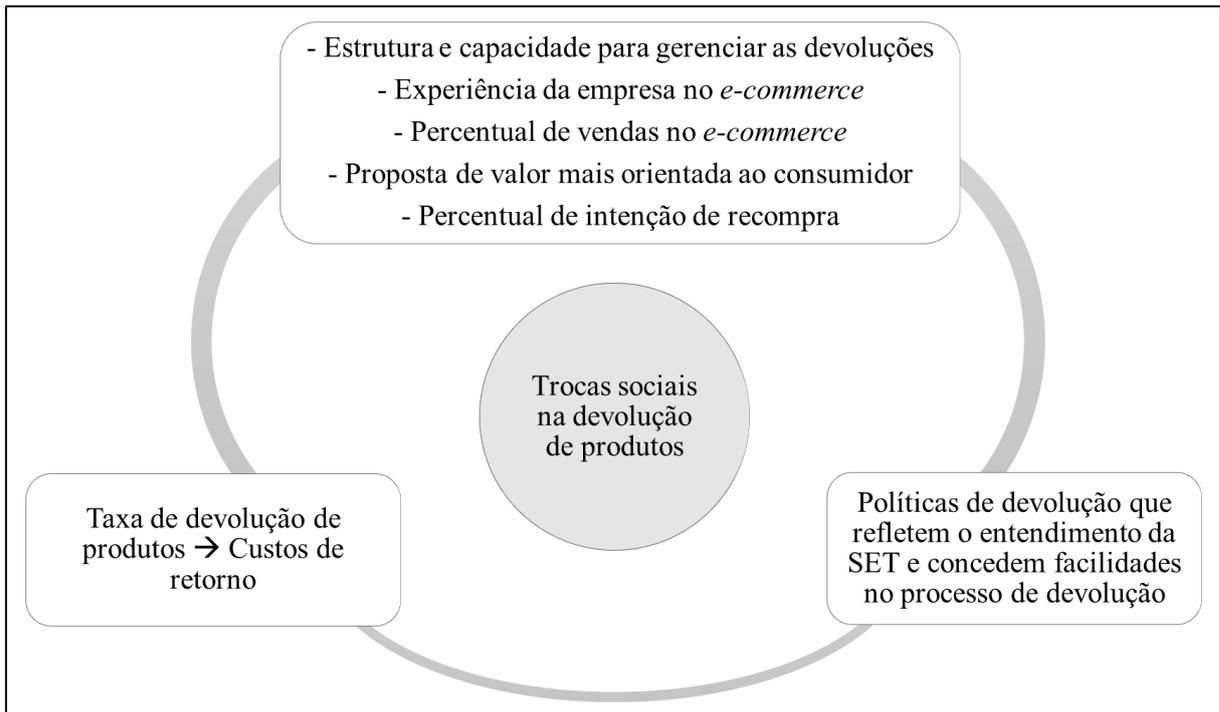
A partir dos resultados, compreende-se que a forma como os elementos da SET refletem na política de devolução e como as empresas gerenciam as devoluções, incluindo os custos de retorno, está relacionada a fatores internos à empresa, evidenciados na Figura 2: estrutura e capacidade da empresa para gerenciar as devoluções, proposta de valor, percentual de vendas e experiência no *e-commerce* e percentual de retenção dos consumidores.

Dentre as empresas pesquisadas, a logística reversa da empresa A é incipiente em relação a inovação tecnológica, experiência do usuário e omnicanalidade, conforme apontam os gestores, e não permite que a empresa empregue uma política de devolução leniente, pois não teria capacidade de atender a demanda de modo satisfatório, no prazo pretendido pelos consumidores. A falta de estrutura e capacidade também pode estar relacionada ao tempo de

inserção da empresa A no *e-commerce* (5 anos), que é inferior às empresas B (10 anos) e C (20 anos). Desse modo, as empresas B e C apresentam maior desenvolvimento tecnológico e uma estrutura mais capacitada para atender a demanda de devoluções.

Figura 2

Relação entre fatores internos, política de devolução e custos de retorno



Fonte: elaboração própria.

Nesse sentido, especialmente a empresa C, conforme os entrevistados, possuía forças e oportunidades para atender esse nicho de mercado e corresponder ao crescimento do *e-commerce*, enquanto o mercado apresentava desafios relacionados à integração *omnichannel* e à devolução de produtos. Dessa forma, observa-se que a estrutura da logística reversa possibilita a oferta de uma política de devolução com maior leniência.

Além de estar inserida no *e-commerce* há cerca de 20 anos, a empresa C vende 80% dos seus produtos no varejo *online*, enquanto as empresas A e B vendem cerca de 20% e 30%, respectivamente. Nesse sentido, o *e-commerce* é responsável pela maior parcela do faturamento da empresa C, o que pode resultar em maiores esforços para incentivar as trocas sociais com os consumidores na compra *online*. Esse entendimento também é fortalecido pelo número de lojas físicas das empresas investigadas. Enquanto as empresas A e B possuem mais de 250 e 600 lojas, respectivamente, a empresa C possui cerca de 10 lojas físicas.

Em vista ao exposto, compreende-se que as baixas taxas de devolução evidenciadas pelas empresas A e B refletem o comportamento de empresas com estratégia *omnichannel*, que enfatizam o varejo físico, já que os consumidores possuem a opção de visitar as lojas físicas para conhecer o produto e comprar *online* por ser mais conveniente e cômodo, e que empresas que atuam com maior ênfase no *e-commerce*, a exemplo da empresa C apresenta um perfil semelhante às empresas investigadas pelos estudos prévios, inclusive em relação à taxa de devolução (ex.: Banjo, 2013; Jack et al., 2019; Ram, 2016).

Em relação à proposta de valor das empresas, compreende-se que as políticas da empresa C, inclusive a de troca e devolução, estão explicitamente orientadas ao consumidor, logo, visam atender às suas expectativas. Em consonância com os gestores, a empresa assume que a satisfação do consumidor deve ser priorizada, visto a associação entre satisfação, recompra e avaliações positivas, conforme a literatura (Cao et al., 2018; Javed & Wu, 2020; Robertson et al., 2020). Nesse sentido, a política é desenvolvida a partir de pesquisas feitas com os consumidores e possui maior nível de leniência em relação às praticadas pelo mercado, com o propósito de maximizar o valor do produto. Dessa forma, a proposta de valor da empresa C reflete nas facilidades concedidas na devolução de produtos.

Consequentemente, a empresa C, que estabelece uma política de devolução mais leniente entre as pesquisadas, possui o maior percentual de intenção de recompra (75%), segundo o site Reclame aqui, em comparação às empresas B (65%) e C (60%). Além disso, apresenta a maior taxa de devolução (18%), o que confirma, de acordo com pesquisas prévias, que maior leniência resulta em maior taxa de devolução no contexto investigado (Bower & Maxham, 2012; Sharanlou et al., 2021). A empresa A possui a política de devolução mais restritiva e a menor taxa de devolução (3,5%), e a empresa B apresenta uma política com leniência e taxa de devolução (11%) inferior à empresa C e superior à empresa A. Com base nos achados, portanto, infere-se que facilidades no processo de devolução tendem a estimular a devolução e, portanto, resultam em maiores custos de retorno.

Observa-se, portanto, que a relação entre oferta dos serviços pós-venda e custos de retorno é caracterizada por trocas compensatórias (*trade-offs*), uma vez que os varejistas incorrem em maiores custos para oferecer melhor atendimento ao consumidor. O *trade-off* implica em um conflito de escolha, visto que a escolha (ex.: melhorar os serviços pós-venda) resulta tanto em pontos positivos (ex.: aumentar as vendas) como negativos (ex.: aumentar os custos). No contexto investigado, a empresa A, ao praticar uma política mais restritiva, reduz o número de devolução e os custos de retorno, mas possivelmente não incentiva a retenção do consumidor por meio dos serviços pós-venda. Já as empresas B e C, por incentivarem as trocas

sociais com os consumidores por meio da política de devolução, obtêm custos de retorno superiores, mas incentivam os consumidores, por meio de confiança, reciprocidade e comprometimento, a tornarem-se consumidores recorrentes e satisfeitos.

5 CONCLUSÕES, IMPLICAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo apresentam-se as conclusões da pesquisa, as implicações teóricas, sociais e práticas dos resultados, além das recomendações para futuras pesquisas.

5.1 CONCLUSÕES

Esta pesquisa teve o objetivo geral de analisar a devolução de produtos e os custos de retorno no *e-commerce* sob a perspectiva das trocas sociais. Especificamente, buscou-se compreender como os elementos da SET são considerados na construção da política de devolução nas empresas estudadas, compreender como as trocas sociais refletem em custos de retorno no *e-commerce* e analisar a gestão de devoluções. Para atingir o objetivo, empregou-se o estudo qualitativo interpretativo básico, que se concentra, neste estudo, na perspectiva de gestores que atuam em empresas líderes no *e-commerce* de moda brasileiro. A coleta de dados foi realizada por meio de documentos e entrevistas e os dados foram submetidos à análise de conteúdo, que conforme Bardin (2011), consiste nas etapas de pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

A partir dos resultados, compreende-se que varejistas que consideram as trocas sociais na construção da política de devolução, ou seja, buscam incentivar a confiança, o comprometimento e a reciprocidade dos consumidores por meio dos serviços pós-venda, oferecem políticas mais tolerantes e benéficas ao consumidor. As empresas investigadas que possuem capacidade para atender a demanda de devoluções desenvolvem práticas para aumentar a satisfação dos consumidores e reduzir os riscos inerentes à compra *online*, incentivando a confiança, e buscam criar uma relação recíproca com o consumidor para promover o comprometimento, que reflete em intenção de recompra.

Em uma análise geral, as empresas ressaltam a importância da confiança, do comprometimento e da reciprocidade na relação B2C, ações que possuem ênfase no consumidor, e a associação entre serviços pós-venda e riscos, satisfação, decisão de compra, recomendação, *feedbacks* e intenção de recompra, o que corrobora Javed e Wu (2020). Em consonância com Cropanzano e Mitchell (2005), observa-se que os elementos da SET demandam ciclos de retroalimentação e se reforçam mutuamente, pois coexistem e são interdependentes, o que ressalta a importância de sustentar a reciprocidade para desenvolver confiança e comprometimento na relação varejista-consumidor e vice-versa.

Os resultados também revelam que esforços dos varejistas em desenvolver as trocas sociais com consumidores, na devolução de produtos, resultam em maiores custos de retorno. As facilidades concedidas, como a coleta domiciliar, incentivam as devoluções e, por consequência, aumentam os custos de retorno (Jack et al., 2019). A empresa C apresenta a política de devolução mais leniente, maior taxa de devolução e maior preocupação com custos de retorno em comparação às empresas A e B, as quais empregam políticas menos lenientes. Dessa forma, embora a relação evidenciada possa ser motivada por outros aspectos, compreende-se que políticas de devolução lenientes elevam os custos de retorno.

Esses custos, com exceção dos custos de transporte, são pouco compreendidos pelas empresas e a gestão de custos, no contexto investigado, permanece incipiente, o que corrobora a literatura (ex.: Bernon et al., 2011; Frei et al., 2020; Gelbrich et al., 2017; Jack et al., 2019; Shehu et al., 2020). Com dados incompletos, fragmentados e imprecisos, os gestores percebem que os custos de retorno são pouco significativos. No entanto, afirmam que os custos de retorno são superiores aos custos envolvidos na logística tradicional e que a taxa de devolução pode aumentar com o crescimento do *e-commerce*, similarmente aos países desenvolvidos, logo, a gestão de custos de retorno e informações relativas ao CTS permitiriam identificar consumidores mais e menos lucrativos, compreender os reflexos da política de devolução nos resultados financeiros e analisar a viabilidade da devolução de produtos.

Com base nos resultados, observa-se que a gestão de devoluções é utilizada principalmente para fornecer dados não financeiros a respeito das devoluções, como motivos para devoluções, satisfação dos consumidores e *feedbacks*, que são fonte de informação para a tomada de decisão. Entretanto, quanto ao controle de custos, fraudes e processos, a gestão de devoluções é incipiente. Apenas as empresas B e C utilizam indicadores para gerenciar as devoluções, apenas a empresa C estabelece metas em todos os níveis hierárquicos, diferentes funções são atribuídas aos funcionários em todas as empresas, assim como diferentes áreas atuam nas devoluções, há falta de comunicação entre empresas parceiras e, no caso da empresa A, dificuldades na integração *omnichannel* e no desenvolvimento de sistemas com rapidez suficiente para suportar as devoluções e compreender os custos de retorno.

Desse modo, os resultados apresentam que os desafios destacados pela literatura em outros contextos sobre a devolução de produtos, como Jack et al. (2019) na Europa e Ketzenberg et al. (2020) nos EUA, também são evidenciados no Brasil, e endossa a visão de Frei et al. (2020), Gelbrich et al. (2017), Rogers e Tibben-Lembke (2001) e Shehu et al. (2020), os quais afirmam que os varejistas têm dificuldades na mensuração de custos de retorno e na gestão de devolução pela falta de controle e dados sobre todos os custos envolvidos, o que

decorre parcialmente da percepção de que esses custos não são representativos (Jack et al. 2019). Nessa perspectiva, nas empresas pesquisadas, a devolução ainda é vista como um mal necessário e poucos investimentos são destinados à logística reversa, o que está em conformidade com Petersen e Kumar (2009) Xu e Jackson (2019) e Bernon et al. (2011).

5.2 IMPLICAÇÕES DO ESTUDO E RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

A temática devolução de produtos não foi investigada em profundidade e não há compreensão suficiente sobre as consequências da devolução de produtos no *e-commerce*, embora constitua um elemento importante no processo de troca (Petersen & Kumar, 2009; Robertson et al., 2020). Ademais, a construção da política de devolução também é pouco investigada pela literatura, e enquanto algumas empresas incorporaram a política de devolução em seu modelo de negócio, outras parecem não ter um acordo quanto às consequências financeiras e estratégicas da devolução (Robertson et al., 2020).

Em vista disso, não há estudos empíricos e teóricos suficientes que investigam a devolução de produtos e os efeitos da leniência da política de devolução no desempenho financeiro (Frei et al., 2020). Há também limitação de estudos que avancem na análise de CTS (Guerreiro et al., 2008), especialmente no *e-commerce* e varejo de moda. Esta pesquisa, portanto, contribui para a literatura contábil ao realizar uma explanação do tema baseada em estudos prévios, investigar os custos de retorno, na perspectiva de CTS, e apresentar o nível de compreensão das empresas sobre esses custos e de que forma são gerenciados.

Os resultados revelam que as empresas consideram os elementos da SET, confiança, reciprocidade e comprometimento, na elaboração da política de devolução e que as facilidades concedidas no processo de devolução associam-se aos custos de retorno. Assim, compreende-se que os varejistas assumem custos de retorno para desenvolver os serviços pós-venda e incentivar as trocas sociais com os consumidores, o que agrega à literatura que se fundamenta na SET para observar a relação B2C (ex.: Cazier et al., 2017; Javed & Wu, 2020; Salam et al., 1998; Shiau & Luo, 2012), e reafirma os pressupostos da SET (Homans, 1958; Blau, 1964; Thibaut & Kelley, 1959; Emerson, 1972), em uma perspectiva contábil.

Apesar dos entrevistados afirmarem que os custos de retorno não são representativos em uma análise global de custos, esta visão se limita aos custos de transporte, visto que os demais custos se encontram em diversas subcontas nos demonstrativos contábeis e não há informações gerenciais sobre os custos de retorno, que incluem custos indiretos do centro de distribuição, pessoal, inspeção, descarte, reparo, lavagem, secagem, reembalagem,

ressarcimento ao consumidor, dentre outros. As empresas estão investindo no desenvolvimento do *e-commerce* e buscando aumentar a satisfação dos consumidores, o que possivelmente resulta em maiores custos de retorno. Nesse sentido, ressalta-se a importância de novas investigações associadas à mensuração e gestão dos custos de retorno.

Este estudo possui caráter exploratório, haja vista a limitação de estudos, e fornece oportunidades para pesquisas futuras. Os gestores destacam dificuldades para empregar a contabilidade gerencial e a contabilidade de custos no contexto das devoluções, devido aos recursos que precisariam ser aplicados, como tempo de pessoal, capacitação e sistemas robustos, que, segundo os gestores, não resultam em um custo-benefício positivo e não alterariam a tomada de decisão. Nesse sentido, estudos futuros podem analisar o emprego de abordagens contábeis na gestão de custos *no e-commerce*, especialmente para fins gerenciais, como CTS, CPA, contabilidade enxuta (*lean accounting*), método ABC, gestão baseada em atividades (*activity based management* – ABM), TDC, *kaizen* e, para descentralizar as decisões e conceder autonomia aos gestores, contabilidade por responsabilidade.

Os achados também sugerem que a tributação no *e-commerce* deve ser investigada. Conforme apontam os gestores e-A1 e e-C2, a legislação tributária que dispõe sobre o *e-commerce* aumenta o ônus, encargos e impostos sobre a operação e dificulta a recuperação de impostos. Estudos futuros podem analisar como as empresas têm se adequando ao diferencial de alíquota e como o planejamento tributário proporciona economias aos varejistas.

Estudos de caso e experimentos também podem contribuir para analisar o reflexo da política de devolução nos resultados dos varejistas – tanto nas vendas como nos custos. Empresas com política de devolução restritiva possuem menores taxas de devolução e custos de retorno em relação a empresas que adotam uma política mais leniente? Em contrapartida, quais as taxas de retenção de consumidores que realizam devoluções nessas mesmas empresas e qual o reflexo nas vendas? Respostas a essas indagações, além de fornecer contribuições práticas, preenchem lacunas de pesquisa, como apontam Wang et al. (2019).

Este estudo também fornece implicações teóricas para a literatura de *marketing* e logística e apresenta como as diferentes áreas (de contabilidade, *marketing* e logística) devem atuar em conjunto na tomada de decisão, visto que uma política de devolução leniente, embora vise melhorar a experiência dos consumidores, resulta em maiores custos, estrutura e demanda de serviços logísticos. Pesquisas futuras relacionadas a *marketing* podem investigar antecedentes de comportamentos fraudulentos, bem como aspectos gerais de venda (ex.: descontos, frete grátis, prazo de pagamento) e facilidades no processo de devolução que mais

influenciam a decisão de compra, enquanto estudos de logística podem se aprofundar na gestão de devoluções e na melhoria contínua de processos na logística reversa.

O desenvolvimento do *e-commerce* estimula a discussão sobre as consequências da devolução de produtos, dado que muitas empresas ainda estão se adequando ao varejo *online* ou buscando migrar para esse segmento de vendas. A literatura apresentada neste estudo discorre sobre os efeitos do aumento das devoluções e os efeitos negativos que os custos de retorno, se não mensurados e gerenciados, podem desempenhar na lucratividade das empresas. Por outro lado, destaca como a gestão de devoluções pode representar uma vantagem competitiva em meio ao desenvolvimento do *e-commerce* e como a contabilidade pode ser empregada nesse contexto para a obtenção de informações gerenciais.

Nesse sentido, este estudo difunde uma temática subestimada por muitas empresas e fornece contribuições práticas aos gestores das empresas pesquisadas e de empresas que atuam no *e-commerce* de moda, haja vista a literatura escassa. A partir dos resultados e cotejamento com a literatura, observa-se que maior atenção deve ser direcionada à política de devolução e seus efeitos nos custos de retorno e que os serviços pós-venda podem desempenhar um papel na construção de uma relação bem-sucedida entre consumidor e varejista.

A devolução é uma situação esperada no *e-commerce*, já que o consumidor não avalia fisicamente o produto antes da compra, mas determinados varejistas percebem as devoluções como adversidades, e muitas vezes não são qualificados para oferecer serviços satisfatórios nessas situações. No entanto, além de regulamentada, a devolução pode ser um fator de competitividade, conforme evidenciam Hsu et al. (2018) e Peterson e Kumar (2009). Portanto, a devolução, sob um ponto de vista estratégico, pode ser um antecedente para a intenção de recompra e para o varejista ser reconhecido como uma indicação confiável.

Este estudo também possui implicações sociais ao analisar a relação B2C entre varejista e consumidor. Na perspectiva do consumidor, propaga os direitos amparados pelo CDC na devolução de produtos, como o direito de arrependimento em compras *online*, sem dispêndios financeiros, que podem ser exercidos pelo consumidor. Na perspectiva do varejista, fornece orientações sobre a manutenção da relação B2C, de acordo com os princípios da SET, e apresenta como as empresas buscam agregar valor na devolução de produtos.

Esta pesquisa possui limitações, as quais fomentam recomendações para pesquisas futuras. A primeira limitação refere-se à coleta de dados. Os entrevistados, embora assegurados pela confidencialidade dos dados, podem omitir ou distorcer informações para manter uma imagem positiva da empresa. Além disso, a pesquisadora não analisou documentos internos à empresa e não realizou observações, limitando-se às entrevistas e análise documental de

documentos públicos para atingir os objetivos propostos.

A segunda limitação diz respeito à subjetividade na análise dos dados. A pesquisadora representa o principal instrumento de análise, a qual pode ser influenciada por seus vieses e pelos vieses dos entrevistados. Dessa forma, os resultados estão sujeitos a vieses analíticos e interpretativos inerentes à realização de pesquisas qualitativas. Nesse sentido, pesquisas futuras podem utilizar outras formas de coleta, triangulação e análise dos dados.

REFERÊNCIAS

- Abdulla, H., Abbey, J., & Ketzenberg, M. (2019a). How Consumers Value Retailer's Return Policy Leniency Levers: An Empirical Investigation. *Available at SSRN 3664228*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3664228>
- Abdulla, H., Ketzenberg, M., & Abbey, J. D. (2019b). Taking stock of consumer returns: A review and classification of the literature. *Journal of Operations Management*, 65(6), 560-605. <https://doi.org/10.1002/joom.1047>
- Anaza, N. A., & Zhao, J. (2013). Encounter-based antecedents of e-customer citizenship behaviors. *Journal of Services Marketing*, 27(2), 130-140. <https://doi.org/10.1108/08876041311309252>
- Anderson, E. T., Hansen, K., & Simester, D. (2009). The option value of returns: Theory and empirical evidence. *Marketing Science*, 28(3), 405-423. <https://doi.org/10.1287/mksc.1080.0430>
- Anderson, E., & Weitz, B. (1992). The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. *Journal of marketing research*, 29(1), 18-34. <https://doi.org/10.1177/002224379202900103>
- Andersson, A.A. and Wictor, E. (2018). *Future Possibilities and Challenges for Returns in an Omnichannel Distribution Network*. Lunds Universitet, Lund.
- Ang, A. and Tan, A. (2018). Designing reverse logistics network in an omnichannel environment in Asia. *Logforum*, (14)4, 519-533. <https://doi.org/10.17270/J.LOG.2018.307>
- Araújo, A. C., Matsuoka, E. M., Ung, J. E., Massote, A., & Sampaio, M. (2018). An exploratory study on the returns management process in an online retailer. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 21(3), 345-362. <https://doi.org/10.1080/13675567.2017.1370080>
- Asdecker, B. (2015). Returning mail-order goods: analyzing the relationship between the rate of returns and the associated costs. *Logistics Research*, 8(1), 1-12. <https://doi.org/10.1007/s12159-015-0124-5>
- Banjo, S. (2013). *Rampant returns plague e-retailers: sellers suggest sizes and redirect discounts to break bad habits*. Recuperado de: <https://www.wsj.com/articles/rampant-returns-plague-eretailers-1387752786> em 10 de agosto de 2021.
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Revista Ampliada.
- Bell, D. R., Gallino, S., & Moreno, A. (2018). Offline showrooms in omnichannel retail: Demand and operational benefits. *Management Science*, 64(4), 1629-1651. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2016.2684>
- Bernon M, Rossi S, Cullen J. (2011). Retail reverse logistics: a call and grounding framework for research. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 41(5), 484-510. <https://doi.org/10.1108/09600031111138835>

- Bernon, M., Cullen, J., & Gorst, J. (2016). Online retail returns management: Integration within an omni-channel distribution context. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 46(6/7), 584-605. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-01-2015-0010>
- Blackburn, J. D., Guide Jr, V. D. R., Souza, G. C., & Van Wassenhove, L. N. (2004). Reverse supply chains for commercial returns. *California management review*, 46(2), 6-22. <https://doi.org/10.2307/41166207>
- Blau (1964). *Exchange and power in social life*. Nova York: Wiley.
- Bowen, D. E. (1990). Interdisciplinary study of service: Some progress, some prospects. *Journal of Business Research*, 20(1), 71-79. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(90\)90044-E](https://doi.org/10.1016/0148-2963(90)90044-E)
- Bower, A. B., & Maxham III, J. G. (2012). Return shipping policies of online retailers: Normative assumptions and the long-term consequences of fee and free returns. *Journal of Marketing*, 76(5), 110-124. <https://doi.org/10.1509/jm.10.0419>
- Braithwaite, A., & Samakh, E. (1998). The cost-to-serve method. *The International Journal of Logistics Management*, 9(1), 69-84. <https://doi.org/10.1108/09574099810805753>
- Cao, Y., Ajjan, H., & Hong, P. (2018). Post-purchase shipping and customer service experiences in online shopping and their impact on customer satisfaction. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 30(2), 400-416. <https://doi.org/10.1108/APJML-04-2017-0071>
- Cazier, J., Shao, B., & Louis, R. S. (2017). Value congruence, trust, and their effects on purchase intention and reservation price. *ACM Transactions on Management Information Systems (TMIS)*, 8(4), 1-28. <https://doi.org/10.1145/3110939>
- Chang, M. K., Cheung, W., & Tang, M. (2013). Building trust online: Interactions among trust building mechanisms. *Information & management*, 50(7), 439-445. <https://doi.org/10.1016/j.im.2013.06.003>
- Chircu, A. M., & Mahajan, V. (2006). Managing electronic commerce retail transaction costs for customer value. *Decision support systems*, 42(2), 898-914. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2005.07.011>
- Cho, J. (2006). The mechanism of trust and distrust formation and their relational outcomes. *Journal of retailing*, 82(1), 25-35. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2005.11.002>
- Christopher, M. (1997). *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços*. São Paulo: Pioneira.
- Cooper, R., & Kaplan, R. S. (1991). Profit priorities from activity-based costing. *Harvard business review*, 69(3), 130-135.
- Cooper, R., & Kaplan, R.S. (1998). *The Design of Cost Management Systems*. Prentice-Hall: Upper Saddle River.
- Cooper, R., & Slagmulder, R. (1998). The scope of strategic cost management. *Management Accounting*, 79(8), 16-18.

- Creswell, J. W. (2014). *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens*. Porto Alegre: Penso.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874-900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Croxton, K. L., Lambert, D. M., García-Dastugue, S. J., & Rogers, D. S. (2002). The demand management process. *The International Journal of Logistics Management*, 13(2), 51-66. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Cruz, W. L. M. (2021). Crescimento do e-commerce no Brasil: desenvolvimento, serviços logísticos e o impulso da pandemia de Covid-19. *GeoTextos*, 17(1), 67-88. <https://doi.org/10.9771/geo.v17i1.44572>
- Decreto n. 7.962, de 15 de março de 2013 (2013). Dispõe sobre a contratação no comércio eletrônico. Brasília. Recuperado em 10 de agosto, 2021, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/decreto/d7962.htm
- Ebit. (2021). *Webshoppers* (43^a ed.). Recuperado de: <https://company.ebit.com.br/webshoppers/webshoppersfree> em 10 de agosto de 2021.
- E-commerce Brasil. (2021). *As tendências do varejo de moda para 2021*. Recuperado de: <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/as-tendencias-do-varejo-de-moda-para-2021/> em 10 de agosto de 2021.
- Ellram, Lisa M. (1993). *A Framework for Total Cost of Ownership*. *The International Journal of Logistics Management*, 4(2), 49-60. doi:10.1108/09574099310804984
- Emerson, R. M. (1972). Exchange theory, part I: A psychological basis for social exchange. *Sociological theories in progress*, 2, 38-57.
- Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 2, 335-362. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.02.080176.002003>
- European Union. (2021). *Guarantees and returns*. Recuperado de: https://europa.eu/youreurope/citizens/consumers/shopping/guarantees-returns/index_en.htm em 10 de agosto de 2021.
- Faria, A. C. de, Borinelli, M. L., & Mantovani, N. (2010). Análises multidimensionais e o conceito do custo para servir em empresas de serviços logísticos: uma pesquisa-ação. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 4(9), 126-144. <https://doi.org/10.11606/rco.v4i9.34770>
- Fernandes, A. (2021). *Segundo semestre deve ser o maior de todos no e-commerce brasileiro*. Recuperado de: <https://exame.com/bussola/segundo-semester-deve-ser-o-maior-todos-os-tempos-no-e-commerce-brasileiro/#:~:text=O%20que%20mais%20me%20chamou,%2C1%20bilh%C3%B5es%20de%20reais> em 10 de agosto de 2021.
- Foster, G., & Gupta, M. (1994). Marketing, cost management and management accounting. *Journal of Management Accounting Research*, 6, 43-77.

- Frei, R., Jack, L., & Brown, S. (2020). Product returns: a growing problem for business, society and environment. *International Journal of Operations & Production Management*, 40(10), 1613-1621. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-02-2020-0083>
- G1. (2021). *Com pandemia, comércio eletrônico tem salto em 2020 e dobra participação no varejo brasileiro*. Recuperado de: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2021/02/26/com-pandemia-comercio-eletronico-tem-salto-em-2020-e-dobra-participacao-no-varejo-brasileiro.ghtml> em 10 de agosto de 2021.
- Gefen, D., & Straub, D. W. (2004). Consumer trust in B2C e-Commerce and the importance of social presence: experiments in e-Products and e-Services. *Omega*, 32(6), 407-424. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2004.01.006>
- Gelbrich, K., Gäthke, J., & Hübner, A. (2017). Rewarding customers who keep a product: How reinforcement affects customers' product return decision in online retailing. *Psychology & Marketing*, 34(9), 853-867. <https://doi.org/10.1002/mar.21027>
- Gensler, S., Leeflang, P., & Skiera, B. (2012). Impact of online channel use on customer revenues and costs to serve: Considering product portfolios and self-selection. *International Journal of Research in Marketing*, 29(2), 192-201. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2011.09.004>
- Geyskens, I., Steenkamp, J. B. E., & Kumar, N. (1999). A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships. *Journal of marketing Research*, 36(2), 223-238. <https://doi.org/10.2307/3152095>
- Griffis, S. E., Rao, S., Goldsby, T. J., & Niranjana, T. T. (2012). The customer consequences of returns in online retailing: An empirical analysis. *Journal of Operations Management*, 30(4), 282-294. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2012.02.002>
- Guerreiro, R., Bio, S. R., & Merschmann, E. V. V. (2008). Cost-to-serve measurement and customer profitability analysis. *The international journal of logistics management*, 19(3), 389-407. <https://doi.org/10.1108/09574090810919215>
- Guide Jr, V. D. R., Souza, G. C., Van Wassenhove, L. N., & Blackburn, J. D. (2006). Time value of commercial product returns. *Management Science*, 52(8), 1200-1214. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1060.0522>
- Hjort, K., & Lantz, B. (2012). Ie-tail borrowing of party dresses: an experimental study. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 40(2), 997-1012. <https://doi.org/10.1108/09590551211274964>
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American journal of sociology*, 63(6), 597-606.
- Hsu, C. L., Chen, M. C., & Kumar, V. (2018). How social shopping retains customers? Capturing the essence of website quality and relationship quality. *Total quality management & business excellence*, 29(1-2), 161-184. <https://doi.org/10.1080/14783363.2016.1171706>

- Hsu, H. S., Alexander, C. A., & Zhu, Z. (2009). Understanding the reverse logistics operations of a retailer: a pilot study. *Industrial Management & Data Systems*, 109(4), 515-531. <https://doi.org/10.1108/02635570910948641>
- Huang, S. Y., Li, C. R., & Lin, C. J. (2007). A literature review of online trust in business to consumer e-commerce transactions 2001–2006. *Issues in Information Systems*, 8(2), 63-69. https://doi.org/10.48009/2_iis_2007_63-69
- Jack, E. P., Powers, T. L., & Skinner, L. (2010). Reverse logistics capabilities: antecedents and cost savings. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 40(3), 228-246. <https://doi.org/10.1108/09600031011035100>
- Jack, L., Frei, R., & Krzyzaniak, S.A. (2019). *Buy online, return to store; the challenges and opportunities of product returns in a multichannel environment*. Recuperado de: <https://www.ecrloss.com/research/buy-online-return-in-store> em 10 de agosto de 2021.
- Janakiraman, N., Syrdal, H. A., & Freling, R. (2016). The effect of return policy leniency on consumer purchase and return decisions: A meta-analytic review. *Journal of Retailing*, 92(2), 226-235. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.11.002>
- Javed, M. K., & Wu, M. (2020). Effects of online retailer after delivery services on repurchase intention: An empirical analysis of customers' past experience and future confidence with the retailer. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 54, 101942. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.101942>
- Jin, D., Caliskan-Demirag, O., Chen, F. Y., & Huang, M. (2020). Omnichannel retailers' return policy strategies in the presence of competition. *International Journal of Production Economics*, 225, 107595. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.107595>
- Kaplan, R. S. (1989). *Kanthal (A)*. Harvard Business School: Boston.
- Kaplan, R.S., & Cooper, R. (1998). *Cost and Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability*. Harvard Business School Press: Boston.
- Ketzenberg, M. E., Abbey, J. D., Heim, G. R., & Kumar, S. (2020). Assessing customer return behaviors through data analytics. *Journal of Operations Management*, 66(6), 622-645. <https://doi.org/10.1002/joom.1086>
- Khalifa, M., & Liu, V. (2007). Online consumer retention: contingent effects of online shopping habit and online shopping experience. *European Journal of Information Systems*, 16(6), 780-792. <https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000711>
- Lambe, C. J., Wittmann, C. M., & Spekman, R. E. (2001). Social exchange theory and research on business-to-business relational exchange. *Journal of business-to-business marketing*, 8(3), 1-36. https://doi.org/10.1300/J033v08n03_01
- Lantz, B., & Hjort, K. (2013). Real e-customer behavioural responses to free delivery and free returns. *Electronic Commerce Research*, 13(2), 183-198. <https://doi.org/10.1007/s10660-013-9125-0>
- Lei n. 8.078, de 11 de setembro de 1990 (1990). Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências. Brasília. Recuperado de:

<https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/496457/000970346.pdf> em 20 de julho de 2021.

- Lewis, R. J. (1991). Activity-based costing for marketing. *Strategic Finance*, 73(5), 33-38.
- Martins, E. (2010). *Contabilidade de custos* (10ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Meeker, B. F. (1971). Decisions and exchange. *American Sociological Review*, 36(3), 485-495. <https://doi.org/10.2307/2093088>
- Merriam, S. B. (2002). Introduction to qualitative research. *Qualitative research in practice: Examples for discussion and analysis*, 1(1), 1-17.
- Merriam, S.B. (2009). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*. San Francisco: Jossey Bass.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38. <https://doi.org/10.1177/002224299405800302>
- Nageswaran, L., Cho, S. H., & Scheller-Wolf, A. (2020). Consumer return policies in omnichannel operations. *Management Science*, 66(12), 5558-5575. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2019.3492>
- Narayanan, V. G., & Kaplan, R. S. (2001). Measuring and managing customer profitability. *Journal of cost management*, 15(5), 5-15.
- Palmatier, R. W., Jarvis, C. B., Bechhoff, J. R., & Kardes, F. R. (2009). The role of customer gratitude in relationship marketing. *Journal of marketing*, 73(5), 1-18. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.5.1>
- Panigrahi, S. S., Bahinipati, B., & Jain, V. (2019). Sustainable supply chain management: a review of literature and implications for future research. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 30(5), 1001–1049. <https://doi.org/10.1108/MEQ-01-2018-0003>
- Park, I., Cho, J., & Rao, H. R. (2012). The effect of pre-and post-service performance on consumer evaluation of online retailers. *Decision Support Systems*, 52(2), 415-426. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2011.10.001>
- Pavlou, P. A. (2003). Consumer acceptance of electronic commerce: Integrating trust and risk with the technology acceptance model. *International journal of electronic commerce*, 7(3), 101-134. <https://doi.org/10.1080/10864415.2003.11044275>
- Petersen, J. A., & Kumar, V. (2009). Are product returns a necessary evil? Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 73(3), 35-51. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.3.035>
- Ram, A. (2016). *UK retailers count the cost of returns*. Recuperado de: <https://www.ft.com/content/52d26de8-c0e6-11e5-846f-79b0e3d20eaf> em 10 de agosto de 2021.

- Ramanathan, R. (2011). An empirical analysis on the influence of risk on relationships between handling of product returns and customer loyalty in E-commerce. *International Journal of Production Economics*, 130(2), 255-261. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.01.005>
- Rao, S., Lee, K. B., Connelly, B., & Iyengar, D. (2018). Return time leniency in online retail: a signaling theory perspective on buying outcomes. *Decision Sciences*, 49(2), 275-305. <https://doi.org/10.1111/dec.12275>
- Redmond, M. V. (2015). *Social exchange theory*. In English Technical Reports and White Papers (v. 5). Estados Unidos: Iowa State University. <https://doi.org/10.4135/9781412994088.n340>
- Richardson, M. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Robertson, T. S., Hamilton, R., & Jap, S. D. (2020). Many (Un) Happy Returns? The Changing Nature of Retail Product Returns and Future Research Directions. *Journal of Retailing*, 96(2), 172-177. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2020.04.001>
- Rogers, D. S., & Tibben-Lembke, R. (2001). An examination of reverse logistics practices. *Journal of business logistics*, 22(2), 129-148. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2001.tb00007.x>
- Röllecke, F. J., Huchzermeier, A., & Schröder, D. (2018). Returning customers: The hidden strategic opportunity of returns management. *California Management Review*, 60(2), 176-203. <https://doi.org/10.1177/0008125617741125>
- Rose, S., Clark, M., Samouel, P., & Hair, N. (2012). Online customer experience in e-retailing: an empirical model of antecedents and outcomes. *Journal of retailing*, 88(2), 308-322. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2012.03.001>
- Salam, A., Rao, R., & Pegels, C. (1998, 92gosto). An investigation of consumer-perceived risk on electronic commerce transactions: The role of institutional trust and economic incentive in a social exchange framework. *AMCIS 1998 Proceedings*, 114. <https://doi.org/10.1145/953460.953517>
- Shang, G., Ferguson, M. E., & Galbreth, M. R. (2019). Where should I focus my return reduction efforts? Empirical guidance for retailers. *Decision Sciences*, 50(4), 877-909. <https://doi.org/10.1111/dec.12344>
- Sharanlou, H., Kashan, A. H., & Tavakkoli-Moghaddam, R. (2021). Determining the price and refund of products in a supply chain with quality and advertising costs in a fuzzy environment. *Soft Computing*, 25(3), 2351-2370. <https://doi.org/10.1007/s00500-020-05307-7>
- Shehu, E., Papies, D., & Neslin, S. A. (2020). Free shipping promotions and product returns. *Journal of Marketing Research*, 57(4), 640-658. <https://doi.org/10.1177/0022243720921812>
- Shiau, W. L., & Luo, M. M. (2012). Factors affecting online group buying intention and satisfaction: A social exchange theory perspective. *Computers in Human Behavior*, 28(6), 2431-2444. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2012.07.030>

- Silveira, A. (2021). *25 anos de e-commerce no Brasil: o que esperar para o futuro?* Recuperado de: <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/25-anos-de-e-commerce-no-brasil-o-que-esperar-para-o-futuro/> em 10 de agosto de 2021.
- Souza, F. F., Marçal, J. V. K., & Gasparetto, V. (2019). Custos Para Servir E Rentabilidade De Clientes Em Uma Empresa De Desenvolvimento De Softwares. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 14(2), 1-16. https://doi.org/10.21446/scg_ufrj.v0i0.14750
- Srivastava, S. K., & Srivastava, R. K. (2006). Managing product returns for reverse logistics. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 36(7), 524-546. <https://doi.org/10.1108/09600030610684962>
- Stapleton, D., Pati, S., Beach, E., & Julmanichoti, P. (2004). Activity-based costing for logistics and marketing. *Business Process Management Journal*, 10(5), 584-597. <https://doi.org/10.1108/14637150410559243>
- Stock, J. R., & Mulki, J. P. (2009). Product returns processing: an examination of practices of manufacturers, wholesalers/distributors, and retailers. *Journal of business logistics*, 30(1), 33-62. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2009.tb00098.x>
- Suh, B., & Han, I. (2003). The impact of customer trust and perception of security control on the acceptance of electronic commerce. *International Journal of electronic commerce*, 7(3), 135-161. <https://doi.org/10.1080/10864415.2003.11044270>
- Tassabehji, R. (2003). *Applying e-commerce in business*. Sage: London. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2006.04.002>
- Thibaut, J. W. & Kelley, H. H. (1959). *The social psychology of groups*. New York: John Wiley and Sons. <https://doi.org/10.4324/9781315135007>
- Turney, P. B., & Stratton, A. J. (1992). Using ABC to support continuous improvement: national semiconductor applies a two-pronged approach. *Management Accounting*, 74(3), 46-51. <https://doi.org/10.21833/ijaas.2021.02.009>
- Wang, Y., Anderson, J., Joo, S. J., & Huscroft, J. R. (2019). The leniency of return policy and consumers' repurchase intention in online retailing. *Industrial Management & Data Systems*, 120(1), 21-39. <https://doi.org/10.1108/IMDS-01-2019-0016>
- Wollenburg, J., Holzapfel, A., & Hübner, A. H. (2019). Omni-channel customer management processes in retail: An exploratory study on fulfillment-related options. *Logistics Research*, 12(1), 1-15. https://doi.org/10.23773/2019_7
- Xu, X., & Jackson, J. E. (2019). Investigating the influential factors of return channel loyalty in omni-channel retailing. *International Journal of Production Economics*, 216, 118-132. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.03.011>
- Zhang, J., Li, H., Yan, R., & Johnston, C. (2017). Examining the signaling effect of e-tailers' return policies. *Journal of Computer Information Systems*, 57(3), 191-200. <https://doi.org/10.1080/08874417.2016.1183989>

Zhang, Y., Voorhees, C. M., Lin, C., Chiang, J., Hult, G. T. M., & Calantone, R. J. (2021). Information Search and Product Returns Across Mobile and Traditional Online Channels. *Journal of Retailing*. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2021.05.001>

APÊNDICE A

CARTA DE APRESENTAÇÃO

Prezado(a),

Amanda Manes Koch, acadêmica do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), sob orientação da professora Dra. Valdirene Gasparetto, está desenvolvendo uma pesquisa para sua dissertação de mestrado, cujo objetivo é analisar a devolução de produtos e os custos de retorno no *e-commerce* sob a perspectiva das trocas sociais.

A pesquisa será desenvolvida por meio de análise documental (*site* da empresa, relatório de administração, se divulgado publicamente, e reportagens de revistas de circulação nacional) e análise de conteúdo de entrevistas.

A pesquisa será conduzida sob procedimentos éticos e possui cunho exclusivamente acadêmico e científico, sem quaisquer fins lucrativos ou publicitários, e as informações fornecidas serão utilizadas na elaboração da dissertação, sem a divulgação da empresa e dos gestores entrevistados.

Considerando que essa pesquisa está selecionando varejistas de moda do *e-commerce* brasileiro, contamos com sua colaboração em atender a acadêmica Amanda Manes Koch para a realização da entrevista. Sua colaboração é fundamental.

Cordialmente,

Valdirene Gasparetto, Dra.
Programa de Pós-Graduação em Contabilidade
Universidade Federal de Santa Catarina
E-mail: valdirene.gasparetto@ufsc.br

APÊNDICE B**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO****PREZADO(A) PARTICIPANTE**

Gostaríamos de convidá-lo(la) a participar da pesquisa intitulada “Devolução de produtos e custos de retorno no *e-commerce* sob a perspectiva das trocas sociais”, conduzida pela acadêmica Amanda Manes Koch. Esta pesquisa tem o objetivo principal de analisar a devolução de produtos e os custos de retorno no *e-commerce* sob a perspectiva das trocas sociais. A sua participação nesta pesquisa consistirá em responder a uma entrevista que será registrada em áudio e vídeo pela acadêmica.

Caso sinta-se constrangido(a), fica garantido a recusa em responder, sem prejuízo algum. Informamos que a identificação da empresa e do entrevistado será mantida em sigilo e que o material da entrevista ficará sob guarda dos pesquisadores, durante cinco anos, sendo descartado após esse período. A sua participação é voluntária e não há nenhum valor econômico, a receber ou a pagar, não envolvendo compensação ou ressarcimento financeiro. Fica garantido também o livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas consequências. Os pesquisadores garantem que os dados coletados serão utilizados, única e exclusivamente, para fins desta pesquisa. Se você tiver alguma consideração ou dúvida, pedimos a gentileza de entrar em contato com Amanda Manes Koch, e-mail: amandamaneskoch@hotmail.com.

Eu, _____, declaro ter recebido todas as informações, aceito o convite e concordo em participar, como voluntário(a), do projeto de pesquisa acima descrito.

_____, _____ de _____ de 2021.

Assinatura do participante

Assinatura do pesquisador

APÊNDICE C

Devolução de produtos e custos de retorno no e-commerce sob a perspectiva das trocas sociais

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Entrevista número: ____ **Data:** ____/____/____

Identificação do participante:

Nome: _____ Idade: _____ Formação: _____
 Tempo na empresa: _____ Cargo: _____ Tempo no cargo: _____

1 Política de devolução de produtos e trocas sociais

- 1.1 Você poderia me falar sobre a trajetória do *e-commerce* na empresa? Como era, como desenvolveu-se?
- a. *Benefícios e desafios do e-commerce;*
 - b. *Expectativas para os próximos anos;*
 - c. *Estrutura tecnológica.*
- 1.2 Na proposta de valor da empresa aos seus consumidores, e considerando o *e-commerce*, você compreende o serviço pós-venda referente às devoluções como um diferencial da empresa? Por quê?
- 1.3 Como a empresa considera a confiança dos consumidores na sua política de devolução de produtos? Quais iniciativas são tomadas para que aumente a confiança dos consumidores na empresa? Como reclamações e *feedbacks* de consumidores realimentam as decisões estratégicas? Em que nível você considera que os serviços pós-venda ajudam a construir a confiança dos consumidores, em termos de:
- a. *Risco percebido no processo de compra;*
 - b. *Qualidade do serviço percebido;*
 - c. *Intenção de compra e recompra.*
- 1.4 Como a empresa incentiva o consumidor a comprar determinado produto, avaliar positivamente a compra e recomendar a empresa aos amigos por meio dos serviços pós-venda? Você entende que os serviços pós-venda colocados à disposição do consumidor podem incentivar a compra? E que o atendimento no processo de devolução pode influenciar a imagem da empresa perante o consumidor e incentivá-lo a avaliar a empresa positivamente e recomendá-la a amigos/parentes? Por quê?
- 1.5 Como a empresa estimula a retenção e fidelização dos consumidores do *e-commerce*, por meio dos serviços pós-venda?
- a. *Confiança, experiência de compra e atendimento ao consumidor (facilitar o processo de compra, fornecer suporte)*
- 1.6 Como foi elaborada a política de devoluções da empresa?

- a. *Razões para oferecer a devolução aos consumidores – lei; aumentar a satisfação do consumidor [confiança]/vendas [reciprocidade]/reduzir a percepção de risco [confiança], estimular a retenção, fidelização e intenção de recompra [comprometimento].*
- a. *Procedimentos em cada rota de devolução (facilidade no processo de devolução [custos psicológicos];*
- a. *Prazo para devolução [custos do tipo tempo];*
- b. *Custos com transporte e embalagem [custos monetários];*

1.7 Sobre o processo de devolução de produtos da empresa:

- b. *Por que os consumidores devolvem produtos? Consumidores que devolvem produtos realizam compras posteriores?*
- c. *Número/taxa de devolução x vendas;*
- d. *Procedimentos para consumidores propensos a devoluções (limite de devoluções);*
- e. *Etapas envolvidas no processo de devolução.*

2 Como você percebe que essas facilidades concedidas aos consumidores na devolução e a preocupação da empresa com confiança, comprometimento e reciprocidade dos consumidores, refletem nos custos de retorno?

3 Custos de retorno

3.1 Como ocorre a identificação, mensuração e gestão dos custos de retorno?

- a. *Procedimentos distintos para consumidores lucrativos e não lucrativos e alterações na política de vendas de acordo com o perfil do consumidor;*
- b. *Métodos de custeio tradicionais e adicionais para fins gerenciais;*
- c. *Montantes e tipos de custos de retorno – atividade e rota que gera maior custo de retorno;*
- d. *Iniciativas para redução dos custos de retorno;*
- e. *Dificuldades/desafios na identificação, mensuração e gestão de custos de retorno;*
 - *Pessoal responsável pelo processo – como os funcionários são treinados para desenvolver as atividades referentes ao processo de devolução? Como são definidas metas no processo de devolução?*
 - *Conhecimento contábil;*
 - *Comunicação adequada entre empresa e consumidores;*
 - *Rastreabilidade dos produtos;*
 - *Complexidade dos sistemas e integração entre sistemas e áreas;*
 - *Dados disponíveis sobre custos e clientes.*

4 Gestão de devoluções

4.1 Como ocorre a gestão das devoluções?

- a. *Área responsável pela devolução de produtos;*
- b. *Devoluções como centro de lucros ou custos;*
- c. *Indicadores financeiros e não financeiros;*
- d. *Fluxograma do processo de devolução, atividades de baixo e alto valor agregado e lead time no processo de devolução;*
- e. *Terceirização no processo de devolução;*
- f. *Dificuldades/desafios na gestão das devoluções;*
- g. *Benefícios da gestão das devoluções;*
- h. *Iniciativas para melhorar a gestão das devoluções.*