

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**MATEUS BRETTAS LUND**

**CONFIGURAÇÕES INTEGRADAS DE DEVOLUÇÃO PARA  
CONSUMIDORES *ONLINE* NO CONTEXTO *OMNICHANNEL***

**PORTO ALEGRE**

**2024**

**MATEUS BRETTAS LUND**

**CONFIGURAÇÕES INTEGRADAS DE DEVOLUÇÃO PARA  
CONSUMIDORES *ONLINE* NO CONTEXTO *OMNICHANNEL***

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) como requisito parcial para a obtenção do grau de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Antonio Slongo

**PORTO ALEGRE**

**2024**

### CIP - Catalogação na Publicação

Lund, Mateus Brettas  
Configurações integradas de devolução para  
consumidores online no contexto omnichannel / Mateus  
Brettas Lund. -- 2024.  
141 f.  
Orientador: Luiz Antonio Slongo.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal do Rio  
Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de  
Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS,  
2024.

1. Devoluções. 2. Integração dos canais. 3.  
Omnichannel. 4. Varejo. I. Slongo, Luiz Antonio,  
orient. II. Título.

## **DEDICATÓRIA**

Dedico esta tese aos meus pais, Carlos e Sandra, à minha avó Ruth e à minha noiva Flávia.

## RESUMO

O conhecimento de que as devoluções podem ter impactos significativos sobre os resultados empresariais não se trata de uma novidade, porém, por muito tempo elas foram relegadas, sendo sequer consideradas na análise das jornadas dos consumidores. Mais recentemente, entretanto, o tema tem adquirido renovado interesse, uma vez que a popularização do canal *online* e, por consequência, as características que lhes são peculiares desestabilizaram o duradouro panorama de relativa estabilidade das devoluções como tópico. Paralelamente, a integração de canais surgiu como estratégia para lidar com esse novo contexto *omnichannel*, trazendo no seu escopo uma gama de práticas, dentre as quais constam aquelas justamente voltadas às devoluções. Essas distintas práticas, aqui denominadas configurações integradas de devolução, emergem como possíveis alternativas profícuas para responder ao surgente cenário das devoluções, atribuindo-se a elas o potencial de tornarem-se, até mesmo, diferenciais competitivos. Assim, considerando a relevância do tópico configurações integradas de devolução somada a sua exígua literatura, a qual está assentada sob a intersecção de duas áreas de conhecimento com ainda vasto campo de exploração como é o caso da gestão das devoluções e a integração dos canais do varejo, buscou-se nesta pesquisa compreender a oferta de práticas de integração no âmbito das devoluções aos consumidores, mais especificamente, porque as empresas ofertam tais práticas e como o fazem. A fim de atingir tal objetivo, optou-se por realizar a investigação por meio de uma abordagem qualitativa exploratória, tendo como estratégia de pesquisa o estudo de caso múltiplo, o qual contou com duas grandes empresas do varejo brasileiro. As principais fontes de dados foram as entrevistas semiestruturadas realizadas com os representantes dos casos e com especialistas do cenário *omnichannel* e a análise dos dados teve como linha condutora a teoria fundamentada. No que tange aos resultados, tendo por base o *framework* tecnologia-organização-ambiente (*framework* TOE), identificaram-se nove fatores-chave para adoção das configurações integradas de devolução e seus distintos papéis, enquanto três deles atuam como motivadores (benefícios percebidos, pressão dos competidores e prontidão dos consumidores), os demais funcionam como habilitadores (recursos, apoio da alta administração, cultura, orquestração de ativos, regulação e leis e prontidão da cadeia de suprimentos). Dessa forma, considera-se que esta tese tenha apresentado diferentes contribuições, sendo as principais delas: o oferecimento do panorama de um fenômeno com diminutas

investigações como é caso da adoção das configurações integradas de devolução, o preenchimento de lacunas de conhecimento nas literaturas de integração de canais e gestão das devoluções e o fornecimento de *insights* relevantes à prática gerencial.

**Palavras-chave:** Devoluções. Integração dos canais. *Omnichannel*. Varejo.

## ABSTRACT

The knowledge that returns can have a significant impact on business results is nothing new. Still, for a long time they were relegated and not even considered when analyzing consumer journeys. More recently, however, the topic has gained renewed interest, since the popularization of the online channel and, consequently, the characteristics peculiar to them have destabilized the long-standing panorama of relative stability of returns as a topic. At the same time, channel integration has emerged as a strategy to deal with this new omnichannel context, bringing a range of practices, including those aimed at returns. These different practices, referred to here as integrated return configurations, emerge as possible fruitful alternatives to respond to the emerging returns scenario, with the potential to become competitive differentiators. Thus, considering the relevance of the topic of integrated returns configurations, together with its scant literature, which is based on the intersection of two areas of knowledge with still vast scope for exploration, such as returns management and channel integration, this research sought to understand the offer of integration practices in the field of consumer returns, more specifically, why companies offer such practices and how they do so. To achieve this goal, it was decided to perform the investigation using an exploratory qualitative approach, with a multiple case study as the research strategy, which included two large Brazilian retail companies. Semi-structured interviews with cases representatives and experts in the omnichannel scenario were the main data sources and data analysis was based on grounded theory. Concerning the results, based on the technology-organization-environment framework (TOE framework), nine key factors were identified for the adoption of integrated return configurations, albeit they play different roles, while three of them act as motivators (perceived benefits, competitive pressure and consumer readiness), the others act as enablers (resources, top management support, culture, asset orchestration, regulation and laws and supply chain readiness). As a result, this thesis is considered to have made several contributions, the main ones being: providing an overview of a phenomenon that has been little investigated, such as the adoption of integrated returns configurations, filling knowledge gaps in channel integration and returns management literature, and providing relevant insights to management practice.

**Keywords:** Returns. Channel integration. Omnichannel. Retail.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Comportamento dos consumidores no cenário multicanal.....	21
Figura 2 – <i>Continuum</i> de integração de canais.....	28
Figura 3 – Desdobramentos da integração de canais.....	30
Figura 4 – Facetas das práticas de integração multicanal.....	31
Figura 5 – Desenho de pesquisa.....	49
Figura 6 – Seleção de casos.....	52
Figura 7 – <i>Framework</i> das configurações integradas de devolução no contexto tecnológico- organizacional-ambiental.....	62
Figura 8 – Benefícios percebidos.....	66
Figura 9 – Panorama de Alpha e Beta quanto à adesão à BORIS.....	108
Figura 10 – Motivadores e habilitadores das configurações integradas de devolução.....	109

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Estudos de segmentação de consumidores que abordaram etapas da jornada de consumo.....	24
Quadro 2 – Ações empregadas para assegurar a qualidade da pesquisa.....	48
Quadro 3 – Descrição dos casos.....	54
Quadro 4 – Especialistas no cenário <i>omnichannel</i> .....	55
Quadro 5 – Resumo do processo de entrevistas.....	58
Quadro 6 – Roteiro da entrevista.....	135
Quadro 7 – Protocolo do estudo de caso.....	139

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

BORIS – *BUY-ONLINE-RETURN-IN-STORE*

CAC – CUSTO DE AQUISIÇÃO DO CONSUMIDOR

CD – CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO

CNPJ – CADASTRO NACIONAL DE PESSOA JURÍDICA

CX – *CUSTOMER EXPERIENCE*

ERP – *ENTERPRISE RESOURCE PLANNING*

LTV – *LIFETIME VALUE*

PUDO – *PICK-UP AND DROP-OFF*

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
<b>2.</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>16</b>
2.1.	INTEGRAÇÃO DOS CANAIS DO VAREJO.....	16
2.1.1.	Transformação do varejo: ampliação dos canais e seus desdobramentos.....	16
2.1.2.	Integração dos canais do varejo: origens, conceito, níveis e facetas.....	26
2.1.3.	Custos, benefícios e dilemas.....	35
2.2.	DEVOLUÇÕES DO CONSUMIDOR.....	37
2.2.1.	Gestão das devoluções.....	39
2.2.2.	Jornada de devolução.....	41
2.3.	CONFIGURAÇÕES INTEGRADAS DE DEVOLUÇÃO.....	43
<b>3.</b>	<b>MÉTODO.....</b>	<b>46</b>
3.1.	ESTRATÉGIA DE PESQUISA.....	46
3.2.	SELEÇÃO DE CASOS E PARTICIPANTES.....	50
3.3.	COLETA DE DADOS.....	57
3.4.	ANÁLISE DOS DADOS.....	59
<b>4.</b>	<b>APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>61</b>
4.1.	CONTEXTO.....	61
4.1.1.	CONTEXTO TECNOLÓGICO.....	62
4.1.2.	CONTEXTO AMBIENTAL.....	73
4.1.3.	CONTEXTO ORGANIZACIONAL.....	84
4.2.	PANORAMA DAS CONFIGURAÇÕES INTEGRADAS DE DEVOLUÇÃO NO CONTEXTO <i>OMNICHANNEL</i> .....	99
<b>5.</b>	<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>110</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>118</b>
	<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA.....</b>	<b>135</b>
	<b>APÊNDICE B – CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO EM PESQUISA.....</b>	<b>137</b>
	<b>APÊNDICE C – PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>139</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O conhecimento de que as devoluções podem efetuar relevantes efeitos sobre os resultados das empresas é longínquo (por exemplo, Hess; Mayhew, 1997; Padmanabhan; Png, 1995; Stock; Speh; Shear, 2002). Sabe-se, não é de hoje, que seus impactos nos lucros de muitos varejistas podem ser expressivos (Minnema *et al.*, 2016; Röllecke; Huchzermeier; Schröder, 2018). Ainda assim, por muito tempo as devoluções ocuparam um espaço reduzido nas considerações estratégicas das empresas, tendo em vista a predominância de perspectivas estreitas que as consideravam somente como problemas logísticos (Robertson; Hamilton; Jap, 2020) ou um mal necessário (Petersen; Kumar, 2009), desconsiderando-as até mesmo em modelos relativos à jornada de consumo (Robertson; Hamilton; Jap, 2020). Entretanto, nos últimos tempos o tema tem assumido novos contornos, passando a conquistar o interesse de disciplinas como operações e *marketing* e sendo alvo de um crescente número de publicações (Abdulla; Ketzenberg; Abbey, 2019), visto que as devoluções têm conseguido cada vez mais o reconhecimento como questões estratégicas de um modelo de negócio (Robertson; Hamilton; Jap, 2020), capazes, por exemplo, de impactar significativamente a resultante da jornada do consumidor, trazendo consequências que podem reverberar a curto e longo prazo.

Entre os catalisadores dessa assimilação acerca de quão críticas são as devoluções no cenário vigente e, portanto, do renovado interesse no tema está o *e-commerce*. Inegavelmente, diante da capacidade de dilatar os horizontes transacionais das empresas ao exercer quebras de barreiras geográficas e temporais com uma magnitude distinta de qualquer outro meio (Bhatnagar; Misra; Rao, 2000), o canal *online* tem obtido destacado espaço nas estratégias das empresas varejistas (Steinhoff *et al.*, 2019), consistindo desde o ponto central do modelo de negócio, como no caso dos *internet pure players*, até canal de atuação relevante para a consecução dos objetivos dos denominados varejistas tradicionais, costumeiramente caracterizados por terem no canal físico seu cerne. Não por acaso, estima-se que as vendas do *e-commerce* já representem 1/5 das vendas totais mundiais do varejo (eMarketer, 2024). Porém, a despeito dos benefícios trazidos pelo *e-commerce*, simultaneamente despontam os desafios que suscita, entre eles: o avanço das taxas de devolução. É de amplo conhecimento que as compras efetuadas no canal *online* tendem a exibir taxas de devolução superiores àquelas realizadas nas lojas

físicas (Dholakia; Zhao; Dholakia, 2005; Rao; Rabinovich; Raju, 2014). Segundo dados obtidos em pesquisa pela National Retail Federation (2023), por exemplo, a quantidade de mercadorias devolvidas representou, em média, 14,5% (743 bilhões de dólares) das vendas totais do varejo nos Estados Unidos no ano de 2023. Um número expressivo que, contudo, é consideravelmente menor do que aquele obtido quando se analisa estritamente o varejo *online* (em média, 17,6% das vendas).

A despeito dos esforços que têm sido empreendidos pelas empresas no investimento em tecnologias que facilitem a avaliação dos produtos no âmbito *online* (Gallino; Moreno, 2018)(Ertekin, 2018; Mollenkopf *et al.*, 2007; Trenz; Veit; Tan, 2020; Xu; Jackson, 2019), as limitações sensoriais são centrais nesse processo. Quando da avaliação na loja física, o consumidor pode exercitar mais facilmente seus sentidos, o que tende a minimizar as incertezas quantos aos produtos (Dholakia; Zhao; Dholakia, 2005). Já no canal *online*, as ampliadas dificuldades de exame dos produtos geram uma acentuada possibilidade de desconfirmação de expectativa para o consumidor, a qual acarreta em um maior índice de devoluções, seja pela efetiva desconfirmação de expectativa em relação ao produto ou pela utilização de estratégias antecipatórias a fim de reduzir os riscos dessa desconfirmação (Gallino; Moreno, 2018). A prática de *bracketing*, por exemplo, na qual o consumidor adquire diversas versões de um item com a deliberada intenção de compará-las e devolver as que menos lhe agradam (Nageswaran; Cho; Scheller-Wolf, 2020), corresponde a uma dessas estratégias. Assim, diante do “fértil terreno” para as devoluções que se constitui o cenário de compra *online*, a implementação de estratégias e práticas que possam trazer contribuições à gestão das devoluções é bem-vinda.

Os esforços realizados para endereçar as devoluções comumente encontram duas destinações: prevenção e processamento (Bijmolt *et al.*, 2021). Evitar a ocorrência das devoluções à primeira vista pode parecer a alternativa mais profícua, porém há necessidade de ponderar-se que dadas as circunstâncias e os meios empreendidos para tal os resultados podem ser prejudiciais aos consumidores e às empresas. Por vezes, a implementação de políticas destinadas a ganhos no curto prazo podem culminar em prejuízos no longo (Bower; Maxham, 2012). A implementação de uma política de devolução restritiva, por exemplo, pode reduzir as devoluções, mas a qual custo? Assim, tão relevantes quanto os esforços destinados a prevenir as devoluções são aqueles direcionados ao seu processamento.

O processamento das devoluções pode ser, em síntese, visto a partir de dois prismas, aquele focado nos aspectos operacionais desempenhados pelo varejista (por exemplo, inspeção dos itens devolvidos, reembalamento, recondicionamento do produto, etc.) (Abdulla; Ketzenberg; Abbey, 2019) até aqueles centrados na jornada do consumidor durante o processo de devolução (por exemplo, preparação do item para devolução, busca de informações sobre as políticas da empresa, atendimento, recebimento do ressarcimento, etc.) (Ertekin, 2018; Moltenkopf *et al.*, 2007; Trenz; Veit; Tan, 2020; Xu; Jackson, 2019). Neste estudo enfatiza-se o segundo, uma vez que os estudos que procuram compreender a visão do consumidor frente ao processo de devolução são exíguos (Ertekin, 2018), embora o processamento eficiente das devoluções possa configurar aspecto determinante na relação entre empresa e consumidor.

Conforme dados apresentados pela Narvar (2020), a partir de pesquisa realizada com consumidores americanos, 33% dos consumidores recorrentes que viveram uma experiência de devolução difícil ou muito difícil manifestaram que não voltariam a comprar do varejista. Enquanto 76% dos novos consumidores que desfrutaram de uma experiência de devolução fácil ou muito fácil apontaram que voltariam a comprar com o varejista. Reforçando, portanto, não ser mais possível desprezar a experiência resultante de um processo de devolução (Dai-ley; Ülkü, 2018). Verifica-se que as decisões das empresas quanto às devoluções sob a forma de seu planejamento e execução, políticas e gestão podem trazer efeitos substanciais não somente do ponto de vista operacional, mas também no que se refere ao processamento de informação e tomada de decisão dos consumidores (Abdulla; Ketzenberg; Abbey, 2019; Robertson; Hamilton; Jap, 2020).

O processo de devolução vivenciado pelo consumidor, aqui denominado de jornada de devolução, naturalmente sempre abarcou em sua composição uma série de episódios, os quais eram os elementos a serem explorados visando o refino da jornada. Com o surgimento do denominado contexto *omnichannel*, caracterizado pela complexificação da jornada do consumidor diante de um processo de maturação e evolução tecnológica que culminou na ampliação dos canais e pontos de contato com o consumidor, bem como de seu acesso a eles (Kuehnl; Jozic; Homburg, 2019; Lemon; Verhoef, 2016), as possibilidades de cocriação da jornada de devolução foram aumentadas, haja vista a ampliação das alternativas surgidas para compô-la, o que, se por um lado intensifica os desafios enfrentados pelos varejistas, de outro amplifica as oportunidades para que intercedam e aprimorem essa jornada.

As estratégias que têm na integração dos canais e pontos de contato o meio de criar sinergias que otimizem a experiência de consumo e os resultados empresariais (Cao; Li, 2015; Picot-Coupey; Huré; Piveteau, 2016; Verhoef; Kannan; Inman, 2015) apresentam opções para aprimorar o processamento das devoluções oriundas do *e-commerce* entre as diferentes práticas e serviços que comportam. Indica-se, por exemplo, que a compra *online* e devolução na loja física (no inglês: *buy online return in store* – BORIS), uma das mais disseminadas configurações, possa, além de minimizar os custos de manuseio do varejista (Mandal; Basu; Saha, 2021) e ampliar as oportunidades de *cross* e *up-selling* (Bijmolt *et al.*, 2021), permitir que o consumidor desfrute de um desfecho mais célere do processamento da devolução e obtenha mais conveniência (Huang; Jin, 2020). Assim, considerando o potencial que as configurações de devolução que se valem da integração de canais possuem de se tornarem diferenciais competitivos para as empresas por meio de ganhos aos níveis operacional e relacional (Huang; Jin, 2020; Jin *et al.*, 2020), entende-se relevante aprofundar seu estudo.

Nesse sentido, esta pesquisa objetiva compreender a oferta de práticas de integração no âmbito das devoluções aos consumidores. Mais especificamente, traz duas questões de pesquisa:

1. Porque os varejistas têm ofertado práticas de integração de canais no âmbito das devoluções aos consumidores?;
2. Como os varejistas têm ofertado as práticas de integração de canais no âmbito das devoluções?

Compreende-se assim que a pesquisa forneça as seguintes contribuições: traz reforços à escassa literatura que se ocupa das respostas dos consumidores na etapa de pós-compra da jornada do consumidor (Tueanrat; Papagiannidis; Alamanos, 2021). Ademais, trata das devoluções em um contexto no qual o tema ainda é incipiente como o *omnichannel* (Bernon; Cullen; Gorst, 2016; Nageswaran; Cho; Scheller-Wolf, 2020; Radhi; Zhang, 2019), considerando configurações integradas para efetivação da devolução, indo ao encontro da necessidade de compreender como integrar as devoluções na jornada de consumo (Robertson; Hamilton; Jap, 2020) e verificar como as percepções e o desejos mudam conforme os canais de devolução empregados (Xu; Jackson, 2019).

No que tange à estrutura da tese, na seção seguinte é apresentada a fundamentação teórica. Adiante é exposto o método empregado no estudo. Em seguida, são apresentados os resultados. Posteriormente, esses resultados são discutidos. Subsequentemente, são apresentadas as conclusões alcançadas.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção é apresentado o referencial teórico que embasou a tese. Inicialmente, aborda-se a integração dos canais do varejo, elaborando-se sobre a progressiva multicanalização do cenário varejista e, posteriormente, trata-se do conceito de integração de canais, suas múltiplas facetas, bem como os custos, benefícios e dilemas suscitados pela implementação da integração de canais. Adiante, discutem-se as devoluções do consumidor, discorrendo-se sobre a gestão das devoluções e a jornada de devolução. Por fim, foca-se, especificamente, nas configurações integradas de devolução.

### 2.1. INTEGRAÇÃO DOS CANAIS DO VAREJO

#### 2.1.1. Transformação do varejo: ampliação dos canais e seus desdobramentos

Nas últimas três décadas há uma significativa transformação do varejo, pois a forma de conduzir suas operações via múltiplos canais alterou-se substancialmente em razão do surgimento e disseminação de novos canais e pontos de contato com o consumidor (Avery *et al.*, 2012; Grewal *et al.*, 2017; Neslin *et al.*, 2006).

A novidade não reside na demanda por compreender estratégias multicanais, afinal canais de distribuição se fazem presentes desde a antiguidade, mas sim, em lidar com um aumentado número de canais (Grewal *et al.*, 2017; Rao, 1999) e, em especial, por serem oriundos de processo de digitalização que tem como um de seus marcos a maturação e difusão da internet e, portanto, apresentarem características bastante distintas daqueles tradicionalmente predominantes.

A relevância do surgimento e paulatina consolidação desses canais *online* é tamanha que Vaishnav e Ray (2023), por exemplo, apresentam uma divisão em eras da evolução da pesquisa em *marketing* multicanal, considerando como balizador o momento que ela passou a

abordar canais *online* e *offline*, entendendo como ponto de partida de sua primeira era o ano de 1995, uma vez que foi na década de 1990 que a internet passou a ser comercializada (Vaishnav; Ray, 2023).

A internet, considerando os relevantes impactos que teve na forma de viver das pessoas e na sociedade (Na; Hwang; Kim, 2020), nas mais variadas instâncias representou um divisor de águas e no âmbito dos negócios não foi diferente. De acordo com Rao (1999, p. 304, tradução nossa) “o advento da internet transformou indústrias e redefiniu as regras de competição”. Evidentemente, mais do que seu simples advento, elemento-chave para que seu impacto de alargada extensão se confirmasse foi ter se alastrado, o que foi possível em razão de uma série de fatores, os quais abarcaram desde, por exemplo, aspectos sociais e demográficos até questões relacionadas a desenvolvimento econômico e políticas regulatórias (Na; Hwang; Kim, 2020).

Ao aumentar o nível de informação à disposição e alargar o mercado a partir da redução de barreiras geográficas e de tempo, a internet trouxe consigo uma série de desdobramentos (Pires; Stanton; Rita, 2006). Do ponto de vista das empresas, decorrentes dessas consequências, surgiram oportunidades como o estabelecimento de conexões diretas com os consumidores, desenvolvimento de novos produtos e serviços e implementação de canais de *marketing* eficientes (Ghosh, 1998). Entretanto, curiosamente, de forma simultânea, a eclosão de tais oportunidades tornou-se motivo de apreensão, pois as empresas passaram a temer que não as usufruir significaria mais do que simplesmente perder uma chance de criar vantagem competitiva, consistindo, na verdade, em uma ameaça a sua competitividade perante as empresas que de tais oportunidades fizessem bom uso, aos moldes de uma espécie de dilema do prisioneiro.

Adiciona-se a isso, o fato de que os mesmos fatores que deram vazão às oportunidades para as empresas também trouxeram benefícios aos consumidores. Se antes o consumidor encontrava-se em uma posição desvantajosa ante as empresas, limitado em seu rol de opções e informações para a tomada de decisão que lhe fosse mais vantajosa, com a emergência da internet tal panorama mudou, pois o consumidor se empoderou mediante o conhecimento que passou a ser capaz de angariar por meio da internet (Pires; Stanton; Rita, 2006). Conforme Pitt *et al.* (2002) a internet desestabilizou as relações de poder vigentes entre consumidores e empre-

sas, uma vez que criou condições propícias para os consumidores, por exemplo, se tornarem mais bem informados, interagirem entre si e serem mais “escutados”.

Assim, impôs-se às empresas a necessidade de empreenderem esforços para se adequar a nova realidade vigente, compelindo-as a criarem proposições de valor de maior qualidade, capazes de atender as demandas desse consumidor empoderado e, portanto, mais exigente (veja Pires; Stanton; Rita, 2006). Justamente nesse contexto, irrompe o interesse de empresas dos mais variados segmentos, inclusive do varejo, pela exploração de uma promissora gestão de múltiplos canais, sendo essa aqui compreendida como aquela realizada a partir da utilização de dois ou mais canais para criar, comunicar e/ou entregar ofertas que tenham valor para os consumidores.

Assim, é no início dos anos 2000 que a literatura acerca de um varejo multicanal abrangendo desde canais físicos até digitais começa a se desenvolver de forma mais evidente, surgindo, neste período, diferentes ramificações de pesquisa em virtude dos inúmeros questionamentos trazidos pelo então novo contexto.

A exemplo do que colocam Verhoef, Kannan e Inman (2015), embora a ideia de integração dos canais desde os primórdios dessa literatura tenha se feito presente, a ênfase nesse aspecto da gestão dos canais foi progredindo paulatinamente. De forma que grande parcela dos estudos ocupou-se inicialmente de abordar aspectos relacionados aos efeitos que o crescimento do canal *online* teria sobre as empresas e consumidores que utilizavam alguns poucos canais tradicionais, tratando, por exemplo, da migração dos consumidores de um canal para outro, da segmentação dos consumidores por canal e efeitos da adição e eliminação de canais (Verhoef; Kannan; Inman, 2015).

A ampliada “mobilidade” dos consumidores, favorecida pela inclusão do canal *online*, foi um dos dilemas centrais abordados nas discussões da literatura (por exemplo, Carlton; Chevalier, 2001; van Baal; Dach, 2005). No âmbito da etapa de busca, realizada na fase pré-compra da jornada do consumidor, a coleta de informações passou a ser muito mais conveniente e rápida por meio do canal *online*, portanto, o processo de comparar ofertas e proposições de valor tornou-se mais frequente e intuitivo. Além disso, na etapa de compra, o canal *online* desfez as barreiras geográficas tão presentes até então, expandindo o número de empresas varejistas com as quais o consumidor poderia realizar seus negócios. Assim, ao garantir ao consumidor um repositório vasto de opções e informações sobre produtos e serviços, o canal *on-*

*line* o capacitou a tornar-se muito mais hábil para usufruir das benesses oferecidas pelos canais de cada varejista, conseqüentemente, dando vazão a um crescimento exponencial de comportamentos de transição entre canais e varejistas (Chiu *et al.*, 2011).

Não por acaso emergiram diversos conceitos para dar conta dessas variadas possibilidades de transição como “consumidor pesquisador”, “*research shopping*”, “*cross-channel free-riding*”, “*showrooming*”, “*webrooming*”, entre outros (veja Arora; Sahney; Parida, 2022; Chiu *et al.*, 2011; Flavian; Gurrea; Orus, 2020; Gensler; Neslin; Verhoef, 2017; Verhoef; Neslin; Vroomen, 2007).

Conforme Verhoef, Neslin e Vroomen (2007) o consumidor pesquisador trata-se daquele que pesquisa produtos em determinado canal, mas acaba por comprá-los em outro. Ou seja, o consumidor que incorre na denominada “compra pesquisada”. Conforme fica evidenciado, a supracitada definição é abrangente, logo, com a paulatina maturação do conhecimento sobre o assunto, algumas lacunas que deixa foram sendo abordadas, contemplando pormenores da atuação desse consumidor pesquisador que são relevantes para compreender seu comportamento de mudança entre os canais *online* e físico.

Por exemplo, um dos aspectos colocados sob escrutínio foi a direção da transição do consumidor, isto é, em qual canal empreende sua busca e em qual efetiva a compra. Assim, foram cunhados os termos *webrooming* e *showrooming*. O *webrooming* referindo-se ao comportamento no qual em um primeiro estágio o consumidor procura na internet o produto que considera atender seus anseios e após, em um segundo estágio, migra para a loja física para confirmar as informações que coletou e executar a sua compra (Flavián; Gurrea; Orús, 2019). Enquanto o *showrooming*, tratando-se do caminho inverso, o consumidor adquire informações sobre o produto em loja física e, posteriormente, desloca-se para o canal *online* para comprá-lo (Schneider; Zielke, 2020).

Outro aspecto tratado com o maior interesse diz respeito ao comportamento que além da transição de canais envolve a mudança da empresa varejista entre as etapas de procura de informações e de compra, o denominado *cross-channel free-riding* (Chiu *et al.*, 2011). Conforme Heitz-Spahn (2013), embora o *free-riding* naquele momento já não fosse uma novidade, o contexto do varejo multicanal renovou sua significância, uma vez que estaria mais propenso a ocorrer na busca por informações no canal *online* do que em outros canais.

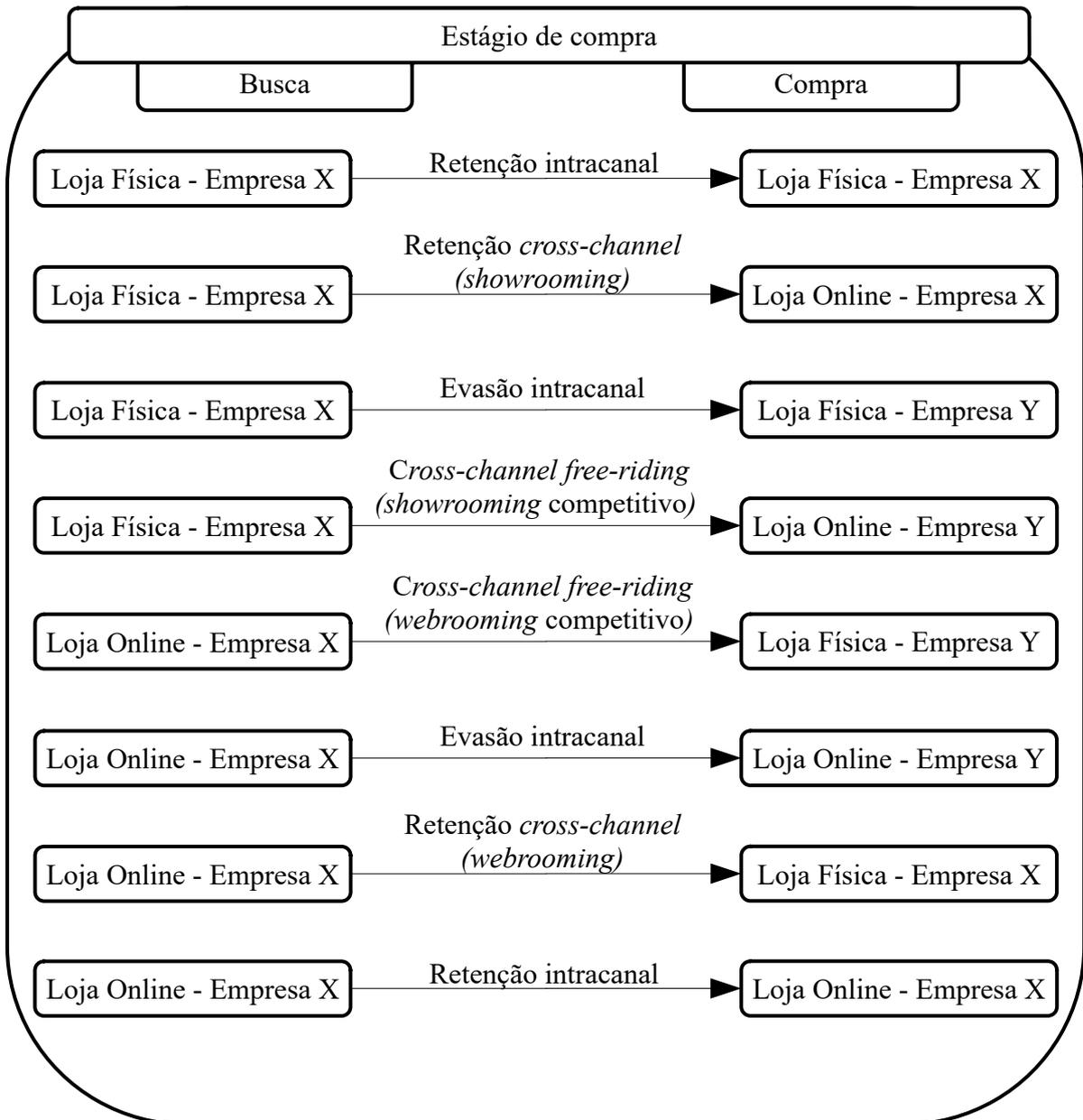
Tal comportamento tornou-se alvo de destacada preocupação por parte das empresas varejistas, pois, neste caso, um dos varejistas envolvidos no comportamento de transição é utilizado como uma espécie de mero receptáculo de informações que embasarão a compra em outra empresa, não recebendo desse processo, portanto, qualquer retorno financeiro oriundo da aquisição do consumidor (van Baal; Dach, 2005). Ademais, o dano não se resume tão somente à perda da receita oriunda da compra desse consumidor pesquisador, mas estende-se, pois o comportamento de *cross-channel free-riding* pode prejudicar o desempenho da força de vendas (Singley; Williams, 1995); desestimular que o varejista invista na promoção de seus produtos (Chiu *et al.*, 2011); implicar em custos de oportunidade, já que os recursos despendidos no consumidor pesquisador que apenas usufruiu das informações prestadas pelo varejista poderiam ter sido direcionados a um consumidor mais suscetível a comprar; e, ser nocivo aos lucros do varejista que efetuou investimentos na fase pré-compra e não foi por eles “recompensado” (Heitz-Spahn, 2013).

Todos esses comportamentos, já suficientemente complexos, foram ainda mais aprofundados. Li, Zhang e Tai (2020), por exemplo, em seu estudo acerca da implantação de *showrooms* físicos trouxeram à discussão os conceitos de *intra-product showrooming* e *inter-product showrooming*. O primeiro referindo-se à compra no canal *online* do mesmo produto pesquisado no canal físico; e, o segundo, tratando-se da compra no canal *online* de produto diferente do pesquisado no canal físico. Schneider e Zielke (2020) sustentaram que existem diversas formas de *showrooming*, encontrando quatro segmentos de *showroomers* com base nos seguintes aspectos: dispositivos utilizado na compra, opções de busca de informações na loja previamente à compra, varejista escolhido para compra, local e momento da compra. À semelhança da compra pesquisada, o conceito *cross-channel free-riding* também foi esmiuçado. Por exemplo, tendo em vista não evidenciar a direção da transição do consumidor, alguns autores passaram a utilizar terminologias como *showrooming* competitivo e *webrooming* competitivo (Gensler; Neslin; Verhoef, 2017; Manss; Kurze; Bornschein, 2020; Weber; Maier, 2020).

Tal variedade de possibilidades de construção de jornada de compra pelo consumidor, a qual se busca ilustrar ainda que sinteticamente na Figura 1, somente faz salientar os muitos comportamentos que passaram a tornar-se frequentes no contexto do varejo multicanal e, por

consequente, o desafio que a sua eclosão representou para os varejistas, uma vez ter demandado que diversas questões estratégicas relacionadas à gestão dos canais fossem tratadas.

**Figura 1 – Comportamento dos consumidores no cenário multicanal**



Fonte: Elaborada pelo autor a partir de Lund (2019); Chiu *et al.* (2011); Weber e Maier (2020); Neslin *et al.* (2014); Manss, Kurze, Bornschein (2020); Gensler, Neslin, Verhoef (2017).

Evidentemente, entre essas questões, uma das primordiais foi quanto à adição ou não do canal *online* ao portfólio da empresa. A exemplo do colocado por Geyskens, Gielens e Dekimpe (2002) enquanto muitas empresas apressaram-se em aderir ao canal *online* a fim de desfrutar de seus potenciais benefícios (por exemplo, acesso ampliado a consumidor), outras tantas, temerosas de suas possíveis repercussões negativas (por exemplo, pressão sob os preços praticados, alienação de seus canais consolidados) resolveram aguardar mais dados sobre seus efeitos.

Curiosamente, não é vasto o número de estudos que se dedicou a verificar os efeitos da adição do canal *online* sobre o canal *offline*. Entre eles, Biyalogorsky e Naik (2003), ao estudarem um varejista da área musical, identificaram que a adição do canal *online* não impactou significativamente os resultados das vendas *offline*. Van Nierop *et al.* (2011) verificaram que a introdução de *website* de cunho estritamente informacional fez com que a maioria dos consumidores realizasse menos deslocamentos à loja e gastasse menos. Pauwels *et al.* (2011), também tratando da introdução de um *website* informacional, observaram que os efeitos no desempenho podem variar em função do perfil dos consumidores e das categorias de produtos, salientando, portanto, que os varejistas devem estar atentos aos seus objetivos e características quando da introdução do canal. Pozzi (2013) constatou a ocorrência de modestos efeitos de canibalização<sup>1</sup>.

Nota-se, portanto, que os resultados dos estudos denotam não existir pleno consenso quanto à magnitude dos efeitos da introdução do canal *online* sob o canal *offline*. Conforme apontam Timoumi, Gangwar e Mantrala (2022) é possível identificar desde pesquisas que dão conta de importantes efeitos de canibalização, como estudos que apontam efeitos modestos ou irrelevantes.

Entretanto, a despeito dos dúbios efeitos que a adição do canal *online* possa ter sob os demais, outro aspecto tão ou mais importante, diz respeito a analisar o impacto de sua adição sob o desempenho global das empresas. Nessa linha, os achados das pesquisas conduzidas acerca do tema preponderantemente apontaram indícios de que seu impacto é positivo (Timoumi; Gangwar; Mantrala, 2022). No caso do estudo de Pozzi (2013), por exemplo, o autor destaca que no cômputo geral a inclusão do canal *online* para uma rede de supermercados foi benéfica, pois, ainda que tenha sido constatada a ocorrência de algum nível de canibalização,

1 Canibalização refere-se à situação em que o canal de uma empresa absorve as vendas de outro(s) canal(is) da mesma empresa.

o aumento das vendas totais sobrepujou seus efeitos negativos. Li *et al.* (2015) indicaram que a adoção do canal *online* por segmentos de consumidores caracterizados por comprar mais não resultou em um aumento de sua demanda, apenas um deslocamento ente os canais; porém, para segmentos de consumidores caracterizados por comprar menos, embora a demanda do canal *offline* não tenha se alterado significativamente, verificou-se uma maior demanda oriunda do canal *online*. Li *et al.* (2017) sugeriram que mesmo os varejistas que não tivessem adotado o canal *online*, ainda que tardiamente em relação aos seus competidores, deveriam fazê-lo, pois identificaram que tal adoção não somente aumentava as receitas como reduzia a frequência de compras dos competidores.

Ademais, uma série de estudos passou a sustentar que o consumidor multicanal seria mais benéfico do que aquele restrito a um único canal. Kumar e Venkatesan (2005), por exemplo, apontaram que, pelo menos em um contexto *Business to Business* (B2B), o comprador multicanal é mais leal e lucrativo do que o comprador que se restringe a um único canal. Venkatesan *et al.* (2007) sinalizou para a oportunidade das empresas aumentarem seus lucros ao incentivarem a compra via múltiplos canais, já que por meio da oferta de uma experiência multicanal a empresa teria capacidade de expor o consumidor a mais de seus serviços adicionais, os quais poderiam aumentar sua satisfação e, por consequência, adensar seu relacionamento com a empresa. Montaguti, Neslin e Valentini (2016) foram mais alguns dos autores que concluíram que o consumidor multicanal tende a ser mais lucrativo, elencando como principais causas a utilização de canais com maiores margens e, potencialmente, a satisfação do consumidor. Ainda que alguns estudos tenham identificado que essa “superioridade” do consumidor multicanal não seja absoluta, apontando que aspectos como as categorias dos produtos (por exemplo, Kushwaha; Shankar, 2013) e a combinação de canais utilizada (por exemplo, Cambra-Fierro *et al.*, 2016) possam interferir. As pesquisas apresentam resultados que permitem compreender que, em geral, os ganhos com os consumidores multicanal tendem a suplantar aqueles dos consumidores de canal único (Neslin, 2022).

Outrossim, concomitantemente à importância de conhecer os efeitos da adição do canal *online* e o potencial do consumidor multicanal, fazia-se relevante compreender quem era esse consumidor que habitava o contexto multicanal e como de fato agia para que fosse possível realizar a devida gestão dos consumidores. Logo, diante da concepção de que os consumidores não mais poderiam ser vistos de um ponto de vista “tradicional” que se ativesse tão so-

mente as suas características demográficas, devendo a atenção ser deslocada para a possibilidade de compreendê-los a partir de outros aspectos, dentre os quais estão suas relações com os canais (Konus; Verhoef; Neslin, 2008; Nunes; Cespedes, 2003), floresceu, de forma vibrante, a linha de pesquisa acerca da segmentação dos consumidores.

O rol de estudos da área contempla as mais variadas bases para proposição. No tocante ao número de segmentos, prontamente já se verifica notável diferença, abrangendo desde as segmentações mais reduzidas com dois segmentos (por exemplo, Thomas; Sullivan, 2005; Wang *et al.*, 2014) ou três segmentos (por exemplo, Bhatnagar; Ghose, 2004; Konus; Verhoef; Neslin, 2008) até a as mais amplas com sete (por exemplo, Nakano; Kondo, 2018) ou oito segmentos (por exemplo, Kollmann; Kuckertz; Kayser, 2012).

Quanto ao número de *canais/touchpoints* sob consideração, igualmente nota-se uma flagrante variação, a qual parece se intensificar ao longo do tempo. Por exemplo, enquanto o estudo Thomas e Sullivan (2005) abordou três canais (catálogos, loja física e *online*), mais recentemente, o trabalho de Nakano e Kondo (2018) contemplou dois canais para aquisição (loja *online* e loja física) e três *touchpoints* para obtenção de informação (*mobile*, PC e mídias sociais) e o de Herhausen *et al.* (2019) considerou 14 pontos de contato.

Quanto aos estágios da jornada de consumo contemplados nos estudos também verifica-se diferença, identificando-se desde estudos que abordaram somente a etapa de compra da jornada de consumo (por exemplo, Thomas; Sullivan, 2005) até aqueles que incluíram a etapa de busca de informações (por exemplo, Konus; Verhoef; Neslin, 2008), ou ainda de pós-venda (por exemplo, Sands *et al.*, 2016). No Quadro 1 são apresentados alguns dos relevantes estudos de segmentação que foram realizados considerando mais de uma etapa da jornada de consumo, os quais se entende que sejam aqueles que permitem a identificação inequívoca da ocorrência ou não da transição multicanal do consumidor durante a jornada de consumo:

**Quadro 1 – Estudos de segmentação de consumidores que abordaram etapas da jornada de consumo**

Estudo	Canais/Pontos de contato	Nº de segmentos
Konus, Verhoef e Neslin (2008)	Catálogo, loja física e internet	3
Schröder e Zaharia (2008)	Loja de rede, loja dentro de mercearia, loja dentro de padaria, loja <i>online</i> e catálogo	6
Kollman, Kuckertz e Kaiser (2012)	Loja física e loja <i>online</i>	8

Estudo	Canais/Pontos de contato	Nº de segmentos
Elliot, Fu e Speck (2012)	Contato telefônico com agentes, amigos de forma <i>offline</i> , visita ao escritório, informações de terceiros <i>offline</i> , mala direta, anúncios transmitidos, notícias <i>offline</i> , anúncios impressos, <i>website</i> da empresa, avaliações de produto <i>online</i> , mecanismo de busca <i>online</i> , opinião de consumidor <i>online</i> , notícias de produtos <i>online</i> , anúncio ou link <i>online</i>	4
Wang <i>et al.</i> (2014)	Físico e <i>Online</i>	2
De Keyser, Schepers e Konus (2015)	<i>Call-Center</i> , loja física e internet	6
Sands <i>et al.</i> (2016)	Loja física, loja <i>online</i> , <i>mobile</i> e mídias sociais	5
Nakano e Kondo (2018)	Loja física, loja <i>online</i> , <i>mobile</i> , PC e mídias sociais	7
Park e Kim (2018)	Loja física e loja <i>online</i>	4/6
Frasquet <i>et al.</i> (2019)	Loja física, <i>website</i> , aplicativo móvel e mídia social do varejista	4
Herhausen <i>et al.</i> (2019)	Loja física, loja <i>online</i> , catálogo do varejista; loja física, loja <i>online</i> , catálogo do competidor; mecanismo de busca, <i>website</i> da marca, portal de comparação, mídia social, portais de notícias/jornal, boca a boca <i>offline</i> , outros pontos de contato	5
Valentini <i>et al.</i> (2020)	<i>Website</i> do varejista, banner, aplicativos móveis, e-mails, mídias sociais, <i>website</i> de oferta especial, loja física, correspondência comum, jornais/revistas, PC, <i>call-center</i> , <i>mobile</i> , catálogo	3/4/5

Fonte: Elaborado a partir de Nakano e Kondo (2018); Herhausen *et al.* (2019); Lund (2019); Neslin (2022).

Nota: Na coluna “nº de segmentos”, alguns estudos apresentam mais de um número em razão de terem alcançado segmentações diferentes para suas distintas amostras.

Assim, torna-se interessante observar que a despeito das diferenças quanto à forma de segmentar os consumidores, vários foram aqueles estudos que a partir de meados da primeira década dos anos 2000 convergiram em achados dando sustentação à ideia da existência de um grupo não desprezível de consumidores que utilizava mais de um canal para compor sua jornada de consumo.

Konus, Verhoef e Neslin (2008) apontaram que o segmento que denominaram de “entusiastas multicanal” correspondeu a 37% dos respondentes. Sands *et al.* (2016), entre os cinco segmentos que identificaram, encontraram três segmentos multicanal com breves distinções, os quais agrupadamente corresponderam a expressivos 74,1% de sua amostra geral. Mais recentemente, dois dos cinco segmentos identificados por Herhausen *et al.* (2019) com maiores características multicanal representaram em torno de um terço da amostra.

Dessa forma, verifica-se que o cerne da questão não estava e não está em relutar em aceitar a multicanalidade, mas, sim, acolhê-la (Mark *et al.*, 2019) e identificar como adminis-

trá-la da forma mais profícua. Justamente nesse cenário surge a integração dos canais do varejo surge como potencial alternativa para aprimorar os resultados das empresas.

### **2.1.2. Integração dos canais do varejo: origens, conceito, níveis e facetas**

Conforme anteriormente citado, o conceito de integração dos canais esteve presente desde os momentos iniciais da literatura acerca do varejo multicanal, entretanto, foi com a maturação dessa área de estudo e a evidenciação cada vez mais inequívoca da inevitabilidade de um varejo realizado via múltiplos canais que a ideia da integração dos canais do varejo como meio de aprimorar os resultados empresariais ganhou força.

Desse varejo praticado por meio de diversos canais, um dos aspectos que trouxe maior inquietação às empresas foi a instantaneidade com que o consumidor poderia ser perdido para outra empresa durante sua jornada de compra. Nesse sentido, um dos potenciais antídotos para essa volatilidade do consumidor foi justamente a integração dos canais.

Bendoly *et al.* (2005), por exemplo, abordando a circunstância em que o consumidor se depara com a indisponibilidade de um produto em um dos canais do varejista, identificaram que a integração de canais está associada a uma maior aderência aos canais do varejista, minimizando a fuga para os canais de competidores. Verhoef *et al.* (2010) apontaram que um dos principais achados da pesquisa sobre *marketing* multicanal foi ter identificado ser essencial integrar as operações e as informações sobre os produtos a fim de reter o consumidor.

Van Baal e Dach (2005) sugeriram que varejistas que lidam com produtos com altas taxas de *free riding* podem se valer da integração dos canais para obter uma maior retenção dos consumidores. Pantano e Viassone (2015), na mesma linha, apontam que a integração dos canais é importante para o varejista conseguir administrar as compras entre seus canais, evitando o *free riding*.

Além disso, não bastasse a maior retenção do consumidor, passou-se a atribuir à integração a possibilidade de geração de uma série de oportunidades. Gulati e Garino (2000), por exemplo, ao abordarem a decisão dos gestores quanto a separar ou unir os canais, indicaram que os benefícios trazidos pela integração seriam grandes demais para serem simplesmente ig-

norados. Payne e Frow (2004) apontaram que uma estratégia de integração que tivesse a devida sustentação da equipe e gestão da empresa seria fundamental na oferta de uma experiência de alto nível em seus canais. Dessa forma a pesquisa acerca da integração dos canais começou a aprofundar-se, trazendo reflexões envolvendo desde o seu conceito, seus níveis, tipos e múltiplas facetas.

A integração multicanal refere-se a tema com diversas camadas, pois, embora inicialmente possa parecer básico, traz consigo uma multiplicidade de formas de ser interpretado (Mirzabeiki; Saghiri, 2020). A iniciar pelas suas variadas conceituações, verifica-se que, inclusive, existem divergências quanto à natureza da integração multicanal.

Conforme Cao e Li (2015, p. 200, tradução nossa) a integração *cross-channel* refere-se ao “nível com que a empresa coordena seus objetivos, desenho e implementação de seus canais para criar sinergias para a empresa e oferecer benefícios particulares aos seus consumidores”. Gao *et al.* (2021, p. 14) indicam referir-se aos “esforços de uma empresa para garantir uma colaboração estreita entre os vários canais a fim de alcançar operações sincronizadas”. Shakir Goraya (2022, p. 1), por sua vez, apontam tratar-se da “extensão em que os consumidores percebem que todos os sistemas de informação e operações de gerenciamento estão unificados e bem integrados entre os canais”.

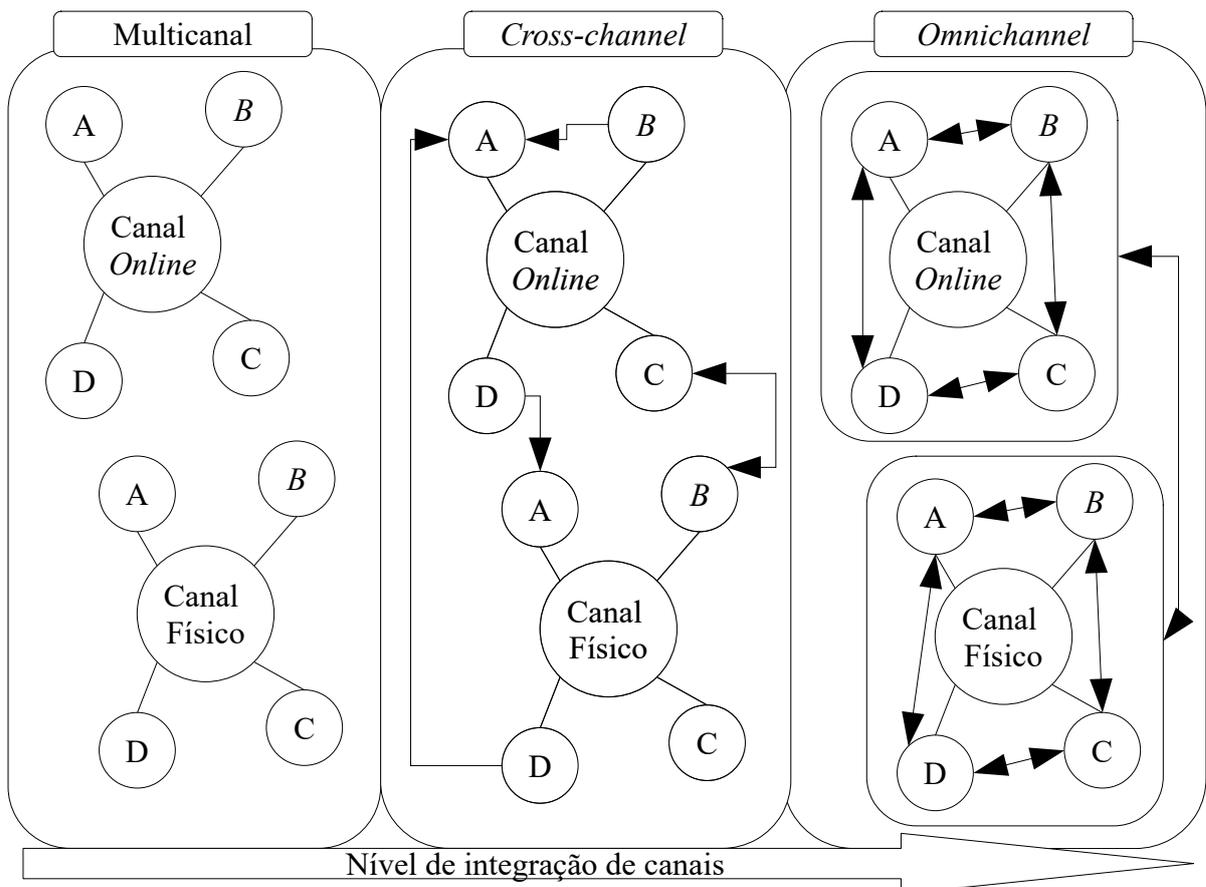
Evidencia-se, portanto, que as perspectivas diferem consideravelmente, sendo a integração atrelada a um nível de coordenação (Cao; Li, 2015), encarada como um agregado de esforços (Gao *et al.*, 2021), ou mesmo, concebida como uma percepção do consumidor acerca da extensão de unificação e integração de sistemas e operações (Shakir Goraya *et al.*, 2022).

Soma-se a isso, o fato que existe uma vasta gama de termos utilizada para fazer referência à integração de canais (Gao; Melero; Sese, 2019), o que, por vezes, pode suscitar certa dubiedade quanto aos diferentes autores estarem tratando ou não do mesmo assunto. Essa indefinição, em certa medida, é compreensível diante da ainda relativa novidade do tema, o qual, com aproximadamente 30 anos, em comparação a outros tópicos consagrados nas áreas de marketing e negócios, está em sua infância. A despeito disso, a fim de robustecer a literatura acerca da integração dos canais do varejo e possibilitar que se desenvolva da forma mais célere possível, são salutares os esforços para oferta clareza conceitual aos termos que integram tal área de conhecimento.

Uma das formas mais consagradas na literatura de compreender a integração dos canais do varejo deposita seu enfoque sob o nível de integração dos canais (veja Figura 2). Logo, compreende-se que no princípio deste *continuum* está o varejo multicanal, o qual se refere à utilização de dois ou mais canais sem qualquer tipo de integração (Hickman; Kharouf; Sekhon, 2020), isto é, uma abordagem de isolamento (Herhausen et al., 2015).

Em um estágio seguinte emerge a integração *cross-channel*, a qual, por vezes, também encontra-se sob a simples alcunha de integração multicanal, e refere-se a uma parcial integração dos canais. Essa parcial integração dos canais não é tratada uniformemente na literatura, podendo significar desde um estágio inaugural de integração de canais até um nível mais elevado, porém não pleno. Aliás, Beck e Rygl (2015), em estudo que empreenderam esforços para elucidar os diferentes níveis de integração, adotaram classificação que denota essa “margem de nível de integração” existente em uma única categorização.

**Figura 2 – Continuum de integração de canais**



Fonte: Elaborado pelo autor partir de Neslin (2022) e Picot-Coupey, Huré e Piveteau (2016).

Adiante, encontra-se aquela que simboliza a integração dos canais na sua plenitude: a integração *omnichannel*. De acordo com Verhoef, Kannan e Inman (2015, p. 176), a integração *omnichannel* diz respeito a “gestão sinérgica dos canais e pontos de contato disponíveis, de maneira que a experiência do consumidor nos canais e o desempenho desses canais seja otimizado”. De forma mais sucinta, Hickman, Karoufi e Sekhon (2020) colocam que se trata da combinação de múltiplos canais, mais especificamente, uma impecável combinação deles, ou seja, sem qualquer interrupção.

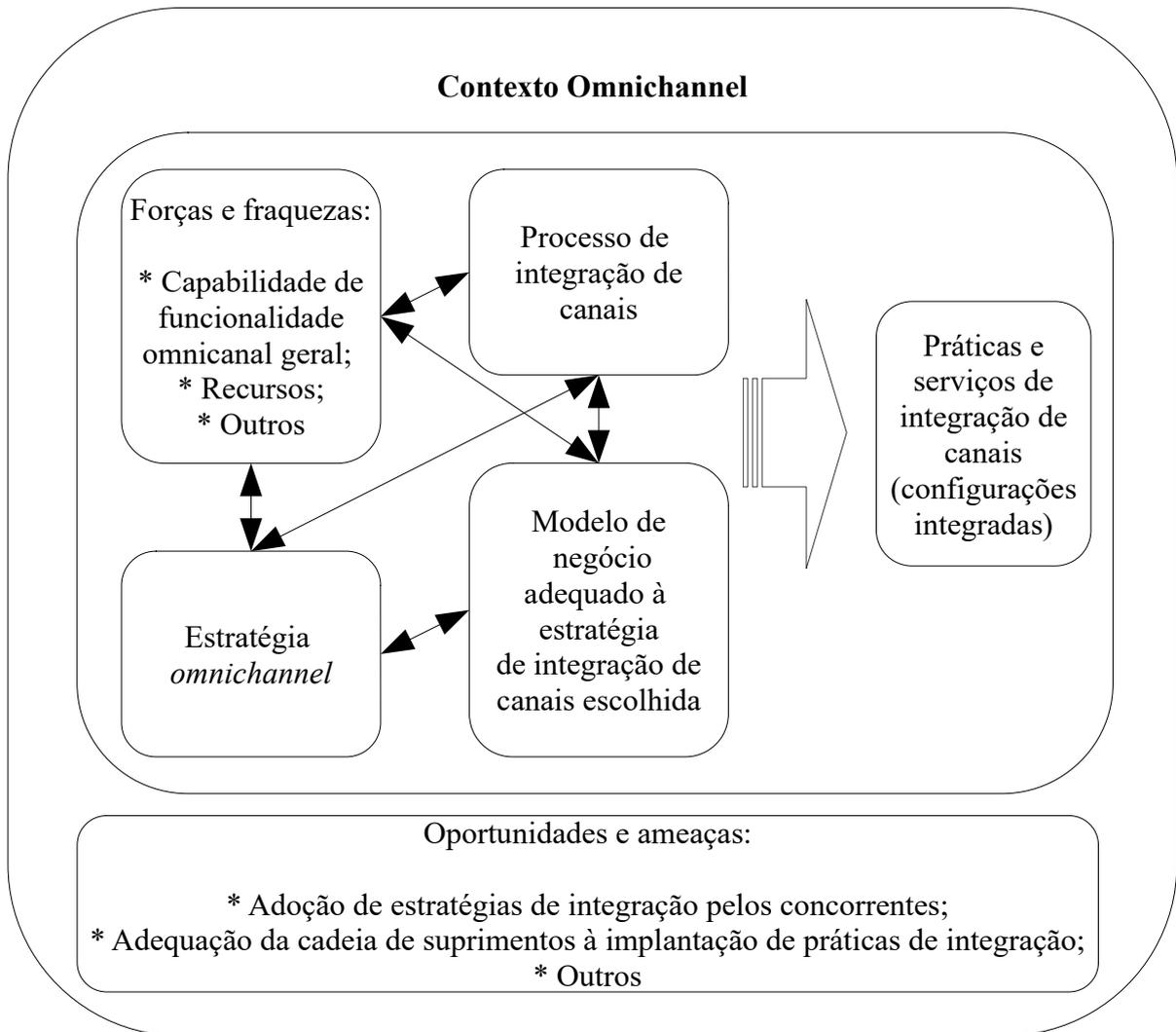
Evidentemente, tal classificação, baseada tão somente no nível de integração dos canais, apresenta suas limitações, tendo em vista que oferece uma visão um tanto quanto reducionista do assunto, em razão de existirem variados ângulos sob os quais a integração dos canais pode ser vista. Na literatura identificam-se análises mais pormenorizadas que endereçam os mais diversos aspectos para distinguir os conceitos de multicanal, *cross-channel* e *omnichannel*, a saber: articulação do canal, posição do canal histórico, abordagem, foco do canal, objetivos, etc. (Picot-Coupey; Huré; Piveteau, 2016; Verhoef; Kannan; Inman, 2015). Entretanto, deve-se reconhecer que sua simplicidade e objetividade fornecem um panorama útil, ainda que rudimentar, para a compreensão do tema.

Adicionando complexidade a essa compreensão da integração, observa-se haver dúvida, inclusive, quanto à natureza da integração de canais. Isto é, seria ela uma estratégia, um serviço, uma prática, uma percepção, um conjunto de esforços? Nesse aspecto, neste estudo, depreende-se que essa amplitude de formas de abordar a integração dos canais do varejo não é fruto, exclusivamente, de um frescor do tema e/ou carência de conhecimento acumulado sobre ele, mas também porque a integração de canais conta com variados desdobramentos (veja Figura 3).

A fim de ilustrar esses desdobramentos apresenta-se o seguinte cenário: um varejista inserido em um contexto *omnichannel*, avalia suas forças e fraquezas (capabilidade de funcionalidade omnicanal geral, recursos, cultura de foco no consumidor, etc.) e sopesa as oportunidades e ameaças que o rodeiam e conclui que a adoção de uma estratégia de integração multicanal (por exemplo, estratégia *cross-channel* ou *omnichannel*) pode render-lhe frutos. Assim, considerando-se possuidor ou apto a desenvolver os fatores necessários para implementar a estratégia, adapta seu modelo de negócio para ser capaz de suportar o processo de integração

de canais, o qual resultará em diferentes práticas e serviços de integração de canais (Cao, 2014; Morgan, 2012; Solem; Fredriksen; Sørebo, 2023).

**Figura 3 – Desdobramentos da integração de canais**



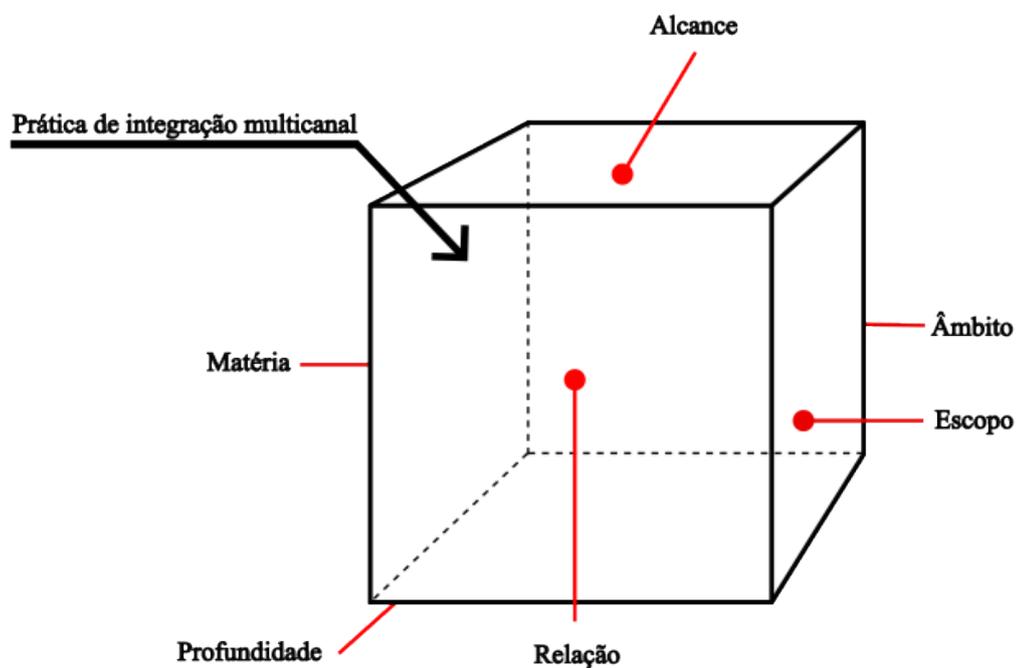
Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Cao (2014), Morgan (2012), Solem, Frederiksen e Sørebo (2023).

Diante disso, ao considerar-se nesta pesquisa que, embora uma abordagem agregada à investigação da integração multicanal tenha condições de trazer contribuições relevantes à literatura da integração de canais, a limitação da pesquisa sobre o tema à tal abordagem possa restringir o seu desenvolvimento. Isso, pois se compreende que variações na formatação do conjunto de opções de integração ofertado por uma empresa possa provocar mudanças rele-

vantes na compreensão de seus efeitos (veja Trezn; Veit; Tan, 2020), assim, adota-se uma perspectiva micro. Isto é, direciona-se o olhar para as mais concretas representações da estratégia de integração de canais: suas práticas e serviços integrados. Portanto, o foco está em serviço que se utiliza de dois ou mais canais/pontos de contato integrados para ofertar uma proposição de valor aos consumidores. Acredita-se que tal direcionamento conceda uma visão mais pormenorizada à literatura acerca da integração de canais, ressaltando a complexidade dos efeitos e mecanismos que permeiam suas diversas práticas e serviços e, consequentemente, corroborando a ideia de que a integração não corresponde a uma decisão binária (Gulati; Garino, 2000).

Conforme apresentado na Figura 4, a partir de extensiva consulta à literatura, propõe-se aqui que as práticas e serviços de integração multicanal possam ser examinadas com relativa abrangência por meio do exame de seis facetas: âmbito, alcance, escopo, profundidade, matéria e relação.

**Figura 4 – Facetas das práticas de integração multicanal**



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

O âmbito é relativo às múltiplas áreas sob as quais os varejistas podem adicionar elementos de integração, as quais podem abranger desde a precificação, a execução da comunicação e a gestão do acesso à informação até a prestação de serviços ao consumidor, a definição do sortimento, a distribuição e coleta de produtos, entre outros (Cao; Li, 2015; Hossain *et al.*, 2019; Oh; Teo; Sambamurthy, 2012; Saghiri *et al.*, 2017). Exemplificando, no âmbito do preço, pode ser encontrada prática como oferecimento de preços iguais entre os canais (veja Kireyev; Kumar; Ofek, 2017); quanto a sortimento, pode-se mencionar o estabelecimento de sortimentos parcialmente idênticos entre os canais (veja Emrich; Paul; Rudolph, 2015); no tocante ao cumprimento de pedido, a oferta da denominada BOPS (*buy online and pick up in store*) que consiste em prática que permite que o consumidor compre uma mercadoria no canal online e retire na loja física (Song *et al.*, 2020).

O escopo alude à amplitude de canais/pontos de contato que fazem parte da integração de canais, uma vez que a empresa pode optar por integrar alguns de seus canais e deixar alguns outros a parte desse processo. Os últimos anos têm sido acompanhados pelo surgimento de muitos canais, a maturação de alguns e a reformulação de outros. O emprego de múltiplos canais pelas empresas não se constitui em um novo fenômeno (Lewis; Whysall; Foster, 2014; Lund; Añaña; Machado, 2018; Lund, 2019; Metters; Walton, 2007; Zhang *et al.*, 2010) porém, canais antes inexistentes ou de pouco alcance passaram a ter participações consideráveis nos novos arranjos de múltiplos canais, além disso, aqueles hegemônicos veem-se frente a um processo de atualização.

A consolidação da internet somada a avanços tecnológicos é ponto-chave na transformação do cenário de canais (Lund, 2019), visto que não somente deu vazão ao surgimento e difusão de alguns deles, a exemplo da proliferação de mídias sociais (Zuberi; Rajaratnam, 2020), como também alterou a forma de acessá-los, vide a ampliação e disseminação de dispositivos móveis (Lund, 2019) como *tablets* e *smartphones*, os quais têm sido utilizados de forma crescente para consumir (Hickman; Kharouf; Sekhon, 2019).

O progressivo intrincamento do cenário de canais fica evidente quando, por exemplo, Wagner, Schramm-Klein e Steinmann (2020), endereçando o canal *online*, destacam a importância da distinção entre os *e-channels* (*hardware* utilizado para compra *online*, por exemplo, *desktop*, *smartphone*, *tablet*) e os *e-channels touchpoints* (*software* usado para a compra *online*, por exemplo, aplicativo, *website*), uma vez que suas múltiplas combinações poderiam

acarretar diferentes experiências de consumo. Logo, repara-se que mesmo um único canal pode apresentar subdivisões que permitem todo um rol de opções de integração.

O alcance trata-se das diferentes etapas da jornada do consumidor abrangidas pelas práticas e serviços de integração multicanal. Isto é, deve-se observar que determinadas práticas de integração permearão toda jornada de consumo, outras serão, sobretudo, importantes em estágios iniciais e outras nos finais (Saghiri *et al.*, 2017), ainda que potenciais efeitos *spillover* não possam ser desconsiderados. Miquel-Romero, Frasquet e Molla-Descals (2020), por exemplo, identificaram que a loja física pode ter um papel importante na gestão de reclamações no contexto *omnichannel*, portanto, essa prática de integração insere-se em um estágio final da jornada de consumo. Já a implementação de descontos promocionais equivalentes em todos os canais da empresa refere-se à prática relativa a preços em estágio intermediário da jornada de consumo (por exemplo, Breugelmans; Campo, 2016).

No que tange à relação, partindo-se do princípio de que a integração multicanal tem, sobretudo, o pressuposto de otimizar transversalmente a experiência do consumidor nos canais e pontos contato (Verhoef; Kannan; Inman, 2015), eliminando a denominada abordagem isolada, que os têm como entidades independentes (Herhausen *et al.*, 2015; Oh; Teo; Sambamurthy, 2012), compreende-se, em consonância com Frasquet e Miquel (2017), que suas práticas e serviços possam ser essencialmente de dois tipos, aqui denominadas: de consistência (por exemplo, canal X apresenta os mesmos preços do canal Y) (veja Kireyev; Kumar; Ofek, 2017); e de suporte (por exemplo, canal X serve de ponto de coleta para compra do canal Y) (veja Song *et al.*, 2020).

Quanto à matéria, em consonância com as dimensões da escala proposta por Bendoly *et al.* (2005), destaca-se que determinadas práticas podem estar mais fortemente calcadas em aspectos físicos enquanto outras em elementos de cunho informacional. Em práticas no âmbito da comunicação integrada, por exemplo, costumam primar os aspectos informacionais, já em serviço como o compre *online* e retire na loja física (no inglês: *buy online pick-up in store* – BOPIS) o caráter físico de sua execução é sublinhado, pois se sobressai o caráter tangível da movimentação de um item físico que pode envolver diferentes operações logísticas. Tal distinção é relevante à medida que as práticas e serviços que têm a informação como elemento capital tendem a exigir menos recursos do que aquelas que têm o físico (Tagashira; Minami,

2019), tendo em vista que as últimas além de demandar uma estrutura capaz de suportar a integração física também necessitam, como as primeiras, de eficazes sistemas informacionais.

Assim, parece ser natural, embora não mandatário, que nas empresas que desejam adotar diferentes práticas de integração multicanal, a implementação das de cunho informacional antecede as de cunho físico. Cao e Li (2015), por exemplo, indicam que a um nível mínimo de integração de canais adotado por uma empresa estarão associadas práticas como uso da mesma marca e mensagens consistentes de marketing em todos os canais; já, em um nível moderado, estando serviços como BOPIS e BORIS.

Por fim, é possível analisar as práticas de integração multicanal pela faceta da profundidade, pois, a empresa pode optar por estender ou não uma prática de integração a todos os seus produtos, serviços, regiões, unidades de negócio, etc. Um dos aspectos considerados por Emrich, Paul e Rudolph (2015) em seu estudo foi, por exemplo, a estrutura de canal quanto ao sortimento de produtos: plena integração, todos os produtos em ambos os canais considerados; integração assimétrica, alguns produtos em comum entre os canais; e ausência de integração, sem comunicações no sortimento de produtos. Nota-se, portanto, que uma mesma prática de integração multicanal pode ser realizada com diferentes profundidades, haja vista que a implantação plena de alguns serviços de integração possam ser proibitivos e/ou desvantajosos em determinadas circunstâncias (veja Mahar *et al.*, 2014).

Essa exploração das múltiplas facetas sob as quais podem ser vistas as práticas de integração multicanal reflete sua complexa, porém, necessária análise, sublinhando ser imperativo o escrutínio das mesmas. Assim, corrobora-se a ideia de que uma abordagem macro que contemple diversas dessas práticas e serviços agregadamente pode ter consideráveis limitações (Trenz; Veit; Tan, 2020) e ratifica-se a importância de investigação que contemple as peculiaridades das práticas e serviços. Dessa forma, indo ao encontro de tal demanda, nesta pesquisa endereçam-se configurações integradas de devolução, isto é, práticas de integração no âmbito dos serviços de devolução envolvendo o canal físico e o canal *online*.

### 2.1.3. Custos, benefícios e dilemas

Os benefícios atribuídos às estratégias de integração de canais e, conseqüentemente, às suas respectivas práticas e serviços são variados, manifestando-se nas mais diversas esferas da empresa. Inicialmente, tratando dos benefícios associados às estratégias de integração como um todo e, portanto, não com um enfoque em práticas específicas, é possível verificar achados relativos à capacidade da integração *omnichannel* ofertar jornadas de compras sem atritos, as quais levam a uma redução na mudança de varejista, geram maior engajamento dos consumidores e culminam na compra de mais produtos por pedido (Cocco; Demoulin, 2022). Identifica-se alusão à habilidade da integração de canais empoderar o consumidor, indo ao encontro de seu anseio de deter controle sobre a jornada de compra e, assim, facilitar a obtenção de uma sustentada intenção de patrocínio (Shakir Goraya *et al.*, 2022). É feita referência a seu relevante papel na construção da experiência do consumidor (Gao *et al.*, 2021). Ademais, é salientada conexão do marketing *omnichannel* com a minimização da confusão do consumidor, sua satisfação e, mais do que isso, ressalta-se o poder de criação de *customer equity* da estratégia *omnichannel* (Akter; Hossain; Strong, 2021).

No tocante, mais especificamente, aos efeitos de práticas e serviços integrados, é possível observar efeitos advindos de configurações integradas componentes de diferentes âmbitos. Por exemplo, em relação àquelas práticas de integração no campo da comunicação, observa-se que a simples prática de promover a loja física no canal *online* (por exemplo, divulgar horários de funcionamento e localização das lojas) pode estimular a compra nesses locais (Pentina; Hasty, 2009). Além disso, identifica-se que práticas nessa esfera possam contribuir para um direcionamento do consumidor ao canal considerado mais proveitoso para o varejista, haja vista seu potencial de auxiliar na migração de consumidores (Kleinlercher *et al.*, 2018).

Quanto aos serviços de integração relacionados ao cumprimento de pedidos do consumidor, encontram-se achados que demonstram que prática como a compra *online* e coleta na loja física (do inglês: *buy online pick up in store* – BOPIS) possa aumentar o tráfego e as vendas na loja física (Gallino; Moreno, 2014), mitigar o comportamento de pesquisa competitiva (Weber; Maier, 2020), bem como aumentar a quantidade de produtos comprada no canal *online* e a frequência com que são realizadas compras no canal físico (Song *et al.*, 2020).

Logo, são evidentes os múltiplos benefícios que podem advir das estratégias de integração dos canais do varejo. Entretanto, não são desprezíveis os custos e esforços envolvidos na adoção de tais estratégias (Mirzabeiki; Saghiri, 2020). Nesse sentido, faz-se necessária a ponderação de senões, os quais, por vezes, foram postos em segundo plano da literatura do tema, mas são imprescindíveis para o amadurecimento do campo e, de um ponto de vista gerencial, para os gestores quando do cotejo das alternativas mais profícuas.

Recentemente, observa-se que os estudos têm abordado de forma mais corriqueira os dilemas envolvidos na contínua busca pelo mais alto nível de integração de canais. Não por acaso, observam-se estudos como o de Verfoef, Kannan e Inman (2015) trazendo indagações que encorajam a reflexão quanto a essa concepção de que a busca pela integração de canais é uma resposta absoluta a todas as empresas. Hajdas, Radomska e Silva (2020), por exemplo, sugerem que para determinados tipos de indústria e produtos a omnicanalidade pode consistir em uma utopia. Gasparini *et al.* (2022), por sua vez, desafiam o “imperativo da integração”, demonstrando que há circunstâncias em que uma menor consistência ou conectividade pode resultar em experiências positivas.

Logo, quando da análise acerca da adoção de uma estratégia de integração de canais, há de se sopesar os *trade-offs* envolvidos, tendo em vista que, primeiramente, cada empresa tem suas particularidades e, em segundo lugar, o *continuum* da integração de canais (a exemplo do ilustrado à Figura 2) é amplo, ou seja, são variadas e distintas as maneiras de adotar uma estratégia de integração de canais. Conforme colocam Gulati e Garino (2000) não se trata de uma decisão binária entre integrar e não integrar.

Assim, embora a busca pela estratégia *omnichannel* tenha tornado-se uma espécie de cânone (Akter; Hossain; Strong, 2021; Gasparin *et al.*, 2022), suas barreiras e custos necessitam ser adequadamente avaliadas. Neslin (2022), por exemplo, observa que a estratégia localizada na extremidade de maior completude do *continuum* de integração prevê como benefício uma experiência de compra plenamente satisfatória ao consumidor, porém reconhece que seu custo é uma desvantagem, em especial, se carecem à empresa as capacidades necessárias para colocá-la em prática. Tagashira e Minami (2019) identificaram que a eficiência de custos está associada à integração *cross-channel*, porém, demonstram não serem lineares os retornos encontrados, isto é, em um nível intermediário de integração, de relativamente menores esforços operacionais comparativamente ao nível de máxima integração, os retornos alcançados pelas

empresas foram maiores. Emrich, Paul e Rudolph (2015) verificaram que a plena integração de sortimento entre os canais não se mostrou a mais adequada em todas as ocasiões.

Nesse sentido, é fundamental que as empresas reconheçam que quão mais altos forem os níveis de integração almejados, maiores serão os seus custos. A consulta a literatura demonstra que os desafios se dão nas mais diversas áreas, haja vista que as estratégias de integração de canais estão justamente calcadas em um pressuposto de sinergia, o qual não se resume aos seus canais e pontos de contato, mas alcança toda a organização.

De pronto, a implantação de uma estratégia de integração de canais demanda uma cultura organizacional que coloque o consumidor no centro das atenções, o que envolve um senso de colaboração entre os diferentes canais e áreas da empresa (Solem; Fredriksen; Sørebo, 2023). Por consequência dessa requerida cooperação, múltiplas necessidades se impõem: uma estrutura organizacional que comporte e favoreça a constante interação; revisão dos objetivos organizacionais e sistemas de incentivo para promover a materializar uma visão holística dos canais; infraestrutura tecnológica robusta que facilite a troca de informações e execução fluída dos processos de integração; treinamento e desenvolvimento de pessoas para serem capazes de valer-se dos canais físicos e digitais para atender as demandas dos consumidores, extirpando a visão focada em canais isolados (Abadie *et al.*, 2023; Mirzabeiki; Saghiri, 2020; Picot-Coupey; Huré; Piveteau, 2016; Solem; Fredriksen; Sørebo, 2023).

Logo, torna-se fundamental que as empresas estabeleçam uma leitura adequada dos seus cenários de atuação, avaliem suas forças e fraquezas, estimem os benefícios que poderão auferir a curto e longo prazo da adoção de uma estratégia de integração de canais e cotejem com os custos que incorrerão. Tais ações as habilitarão a enfrentar os dilemas que envolvem a decisão de integração.

## 2.2. DEVOLUÇÕES DO CONSUMIDOR

As devoluções referem-se a assunto de longa data presente na literatura, tendo seus primórdios na área da economia, vem com o tempo estendendo-se desde áreas como *marketing* até operações (Abdulla; Ketzenberg; Abbey, 2019). A abrangência de seus efeitos, os

quais têm a capacidade de acometer os mais diferentes elos da cadeia de distribuição, dos fabricantes a montante até os consumidores a jusante; e a miríade de decisões organizacionais que envolve ratificam sua importância (Rogers *et al.*, 2002).

Embora as devoluções de forma geral tenham um caráter sistêmico, as mesmas podem ser avaliadas de distintas perspectivas dependendo de qual relação entre os partícipes da cadeia de suprimentos esteja sob enfoque. Ainda que o processo de devolução que se desdobra entre distribuidor e fabricante guarde algumas semelhanças com aquele entre consumidor e varejista, certamente também são várias as especificidades que existem nessas relações. No que diz respeito às causas das devoluções, de tão relevante compreensão (Lee, 2015) para a adequada gestão das devoluções, isso é salientado.

No âmbito da relação entre negócio e consumidor final (no inglês: *business-to-consumer – B2C*), foco desta pesquisa, verifica-se que a reflexão de uma gama de elementos muito particulares à inerente diversidade do comportamento do consumidor é necessária para entender as motivações da ocorrência das devoluções. Não somente as causas podem ser múltiplas, haja vista estudo como o de Saarijärvi, Sutinen e Harris (2017), que direcionado apenas às devoluções no âmbito do *e-commerce*, identificou mais de vinte razões; mas também, os mecanismos sob as quais estão lastreadas podem diferir substancialmente, uma vez que podem decorrer em virtude desde a identificação de defeitos e desconhecimento quanto à adequada utilização dos produtos até o não atendimento de expectativas, arrependimento por compra impulsiva e descoberta de alternativas mais vantajosas (Rogers *et al.*, 2002; Seo; Yoon; Vangelova, 2016; Xu; Jackson, 2019).

Powers e Jack (2015), por exemplo, indicam a dissonância cognitiva e a desconfirmação de expectativa como alguns dos mecanismos subjacentes às motivações para as devoluções. Na mesma linha, Lee (2015) indica que a dissonância pós-compra está associada a uma parcela das devoluções. Entretanto, a verificação de práticas como a compra de itens apenas para experimentá-los, sem a intenção de ficar com qualquer um deles (veja Saarijärvi; Sutinen; Harris, 2017); e a intensificação do denominado *bracketing*, espécie de estratégia antecipatória praticada pelo consumidor para mitigar riscos, que consiste na compra de várias versões de um item já com o intuito de devolução daquelas pelas quais houver menor predileção (Nageswaran; Cho; Scheller-Wolf, 2020; Narvar, 2020), abrem um leque de fatores a serem considerados. Assim, diante de tantas variáveis envolvidas no processo de devolução entre

consumidor e varejista, evidencia-se que a gestão eficiente das devoluções torna-se imprescindível.

### 2.2.1. Gestão das devoluções

Diante da criticidade que a gestão das devoluções pode ter para determinadas empresas (Chen *et al.*, 2017) é inusitado encontrar-se na literatura a falta de um consenso no que compete ao seu escopo de atuação, o qual fica evidente nas divergentes visões quanto às suas definições e atividades integrantes.

No campo das definições, nota-se que enquanto Chen *et al.* (2019) adotam uma perspectiva mais geral, conceituando-a como um processo direcionado a lidar com o fluxo reverso de mercadorias a partir dos consumidores; Nguyen, De Leeuw e Dullaert (2018), por sua vez, salientam tratar-se de processo de retorno entre consumidor e varejista. Já Rogers *et al.* (2002) indicam referir-se a um processo que engloba a gestão da cadeia de suprimentos em sua plenitude.

No terreno das atividades integrantes, as diferenças persistem, pois Nguyen, De Leeuw e Dullaert (2018) parecem restringir o escopo de atuação às práticas pós-devolução ao passo que Rogers *et al.* (2002) e Mollenkopf, Frankel e Russo (2011) incluem atividades pré-devolução como aquelas relacionadas à prevenção. Nesse sentido, considerando o prisma adotado nesta pesquisa, toma-se por base como concepção do que é abarcado pela gestão das devoluções a perspectiva trazida por Röllecke, Huchzermeier e Schröder (2018), ou seja, é proposto que a mesma contemple todos os esforços empreendidos pelas empresas (por exemplo, medidas, processos, políticas, serviços, ações, etc.) para afetar as devoluções em qualquer que seja o estágio do processo de troca com o consumidor. Ademais, considera-se que tais esforços possam ter basicamente duas destinações: minimizar a ocorrência de devoluções (prevenção) ou otimizar seu transcurso (processamento) (Bijmolt *et al.*, 2021).

A prevenção, tendo por princípio a busca por mitigar os potenciais vultosos custos que possam decorrer no caso da necessidade de processamento das devoluções, tem entre suas práticas a imposição de políticas restritivas de devolução (Dailey; Ülkü, 2018; Röllecke; Hu-

chzmermeier; Schröder, 2018), as quais podem envolver: a cobrança de taxas, limitações nas formas e percentuais de reembolso; redução dos prazos para retornar os produtos, intensificação dos requisitos necessários para devolver produtos e limitação do escopo de produtos “devolvíveis” (Janakiraman; Syrdal; Freling, 2016).

Embora essas políticas possam ser efetivas na redução das devoluções, faz-se necessário considerar que seus efeitos não costumam se resumir a tal atenuação, significando normalmente um *trade-off* em relação à demanda (Anderson; Hansen; Simester, 2009). Patel *et al.* (2021), por exemplo, identificaram que o oferecimento de uma política de devoluções gratuitas aumentou não somente o valor dos pedidos, a margem bruta e a variedade de produtos por pedido, mas também as devoluções. Portanto, em linha com o que colocam Bahn e Boyd (2014), as escolhas quanto ao nível de leniência ou restritividade a empregar nas políticas de devolução não vêm sem consequências. De forma que uma mesma política pode melhorar alguns indicadores e piorar outros, trazer benefícios no curto prazo e culminar em prejuízos no longo (Bower; Maxham, 2012).

O aprimoramento dos produtos e a oferta de um arcabouço de informações capazes de facilitar o uso dos mesmos estão entre algumas das mais comuns alternativas visando à prevenção (Rogers *et al.*, 2002), as quais ainda que estejam entre as mais intuitivas não consistam necessariamente em práticas simples de realizar.

Na esfera do varejo *online*, de especial importância são os serviços voltados a mitigar as limitações que acometem os consumidores quando da avaliação das características dos produtos. Diante das inerentes limitações sensoriais que a experiência de compra *online* traz em razão da distância física dos produtos (Dholakia; Zhao; Dholakia, 2005), o surgimento de inúmeras tecnologias destinadas a endereçar as lacunas de avaliação podem ser de grande valor.

Gallino e Moreno (2018), por exemplo, identificaram que o denominado provador *online*, tecnologia que em certa extensão emula o provador de uma loja física, aumenta as taxas de conversão e o valor dos pedidos, bem como reduz os custos associados às devoluções. Gao e Su (2017), abordando a mesma tecnologia, também identificaram que a mesma pode reduzir as devoluções e aumentar os lucros devido à capacidade que oferece de reduzir o *gap* informacional. Embora também salientem ter verificado que ela pode tornar-se prejudicial à medida que estimule uma demasiada migração dos consumidores que comprariam na loja física para a loja *online*. Deh, Ru e Rahman (2013) investigando os efeitos das tecnologias de

*zoom*, mudança de cores e fotos alternativas encontraram resultados variados, os quais abrangem uma associação à redução das devoluções no caso do *zoom*, efeitos nulos em relação à mudança de cores e aumento das devoluções no que compete à utilização de fotos alternativas.

Tais resultados ratificam a visão de que as tecnologias podem ser ferramentas promissoras na redução das taxas de devolução, porém também atestam a necessidade de investigá-las com maior profundidade. Primeiramente porque não substituem na plenitude a experiência física, de forma que em determinadas situações não culminam nos resultados almejados e, outrossim, implicam custos que por vezes se tornam impeditivos, haja vista que os mesmos podem superar os benefícios por meio delas auferidos (Abdulla; Ketzenberg; Abbey, 2019).

Dessa forma, é notório que a gestão das devoluções, por mais eficiente que possa ser no campo da prevenção, não tem condições de extinguir as devoluções. Portanto, o processamento das devoluções faz-se tão importante quanto os esforços de prevenção. Focado em lidar de forma eficiente com as devoluções que não puderam ser evitadas, o processamento das devoluções pode ser visto tanto do ponto de vista operacional, o qual oferta uma visão de “bastidor” do processamento; quanto pelo centrado na jornada do consumidor, que traz a visão de “palco”, ou seja, aquela que reflete os pontos de contato com o consumidor. Neste estudo, o foco está na visão do processamento que ocorre frente aos olhos do consumidor, mais especificamente, a ênfase está no aprimoramento da jornada do consumidor via o eficiente processamento das devoluções.

### **2.2.2. Jornada de devolução**

A despeito da busca de entendimento acerca dos estágios que compõem a jornada do consumidor ser de longa data, até pouco tempo a análise da jornada costumava encerrar-se quando da efetivação da compra, ou seja, desconsiderando etapas pós-compra atualmente conhecidas como de manifesta importância, como é o caso das devoluções do consumidor (Robertson; Hamilton; Jap, 2020).

Distanciando-se dessa perspectiva que tem nas devoluções meros problemas inerentes ao processo de comercialização, isto é, as posiciona simplesmente como “maus necessários” (Petersen; Kumar, 2009), surge uma visão alternativa e mais abrangente sobre o tema, a qual consegue identificar nas devoluções oportunidades de aprimoramento da experiência dos consumidores.

A forma com que as empresas endereçam as devoluções traz impactos imediatos e duradouros (Abdulla; Ketzenberg; Abbey, 2019; Ertekin, 2018; Robertson; Hamilton; Jap, 2020), os quais podem repercutir em diferentes momentos da jornada do consumidor (pré-compra, compra e pós-compra). Assim, uma experiência de consumo que, por exemplo, tenha na devolução um insucesso, não necessariamente tem seus efeitos negativos confinados a ela, ou seja, os mesmos podem reverberar em futuras experiências. Isso, claro, desde que esses efeitos não tenham sido tamanhos a ponto de que o consumidor até mesmo evite ter novas experiências com a empresa.

Lysenko-Riba e Zimon (2021) encontraram relação entre o sucesso obtido pelo consumidor na experiência de devolução e o boca a boca. Mollenkopf *et al.* (2007) observaram que as intenções de lealdade estão positivamente associadas à satisfação com as devoluções e ao valor percebido da oferta de devolução. Corroborando com esses achados, Rintamäki *et al.* (2021) verificaram que a satisfação com a devolução medeia a relação entre a experiência de devolução e a satisfação com a organização, a lealdade e o boca a boca. Ou seja, efeitos esses que podem se manifestar no horizonte de uma experiência de consumo ou estender-se a futuras.

Tais resultados denotam ser da responsabilidade das empresas a composição de uma “engrenagem” harmônica para as devoluções. Essa que não tenha na prevenção das devoluções seu único esteio, mas também valorize o seu devido processamento. O adequado processamento das devoluções, sob a forma de aspectos como a oferta de canais acessíveis para sua execução, rápido ressarcimento/crédito/troca do produto, suporte ao consumidor, procedimento simplificado e seguro (Bernon; Cullen; Gorst, 2016; Bijmolt *et al.*, 2021; de Borba *et al.*, 2020; Stock; Mulki, 2009), pode ser tão importante quanto evitar que elas ocorram. Neste sentido, práticas e serviços característicos de um varejo cada vez mais *omnichannel*, como é o caso das configurações integradas de devolução, surgem como opções potencialmente valiosas ao aperfeiçoamento do processamento das devoluções.

### 2.3. CONFIGURAÇÕES INTEGRADAS DE DEVOLUÇÃO

Diante de grandes mudanças no comportamento do consumidor graças aos avanços tecnológicos, introdução de novos canais e aumentada conectividade (Grewal *et al.*, 2017), as empresas têm buscado encontrar meios de se adequarem ao novo contexto. Nessa corrente, a adoção de uma gestão que vise otimizar o desempenho dos canais e a experiência do consumidor mediante a sinergia dos canais e pontos de contato surge como uma alternativa promissora (Verhoef; Kannan; Inman, 2015). Entre as múltiplas práticas que podem ser elencadas sob a égide de tal tipo de gestão estão aquelas que se sugere possam contribuir no processamento das devoluções, as quais são denominadas aqui: configurações integradas de devolução. Essas que dizem respeito às práticas/serviços de devolução que se valem da utilização de dois ou mais canais/pontos de contato integrados para ofertar uma proposição de valor aos consumidores.

O *lockers* automatizados consistem em tecnologias *self-service* que surgem como uma dessas potenciais configurações integradas de devolução. Conhecidos também a partir de outras nomenclaturas como estações de encomenda automatizadas (no inglês: *automated parcel stations* – APS), armários inteligentes (no inglês: *smart lockers*), armários de encomenda, etc. (veja Chen; White; Hsieh, 2020; Vakulenko; Hellström; Hjort, 2018; van Duin *et al.*, 2020), são preponderantemente estudados pela sua serventia no processo de entrega, porém suas contribuições também podem estender-se às devoluções. Os *lockers* conferem um meio adicional para devoluções e eliminam a necessidade de intermediários. Além disso, os *lockers* caracterizam-se por conceder ao consumidor um processo de devolução mais autônomo, dispensando a necessidade do auxílio de terceiros (por exemplo, atendentes); e acessível, tanto do ponto de vista geográfico (disposto em áreas de grande fluxo), quanto do aspecto temporal (oferecido com horários estendidos) (Weltevreden, 2008). Entretanto, a despeito de seu potencial, ainda são configurações bastante incipientes.

Os pontos de serviço referem-se a outra possível configuração integrada de devolução, a qual embora mais madura que os *lockers* ainda carece de maior desenvolvimento. Os pontos de serviço estão entremeados no conceito de “loja dentro de uma loja” (no inglês: *store-within-a-store* ou *shop-in-shop*), ou seja, espaço para atuação de um varejista X dentro de em-

presa Y (Picot-Coupey; Viviani; Amadiou, 2018; Weltevreden, 2008). No caso específico das devoluções, consistem em pontos onde as devoluções relativas a um varejista podem ser realizadas dentro do espaço físico comercial de outra empresa (por exemplo, postos de gasolina, *shopping centers*, supermercados, etc.) (Weltevreden, 2008). Portanto, congregam o aspecto de atendimento pessoal que é obtido na devolução em loja física de forma simultânea à disposição do ampliado acesso para devolução trazido pelos *lockers*. Tais características podem ser interessantes para os varejistas, pois os habilita, por exemplo, a trazer o elemento de atendimento que para muitos consumidores é central, bem como ampliar suas redes de pontos de coleta sem a necessidade de investimentos em tecnologias como os *lockers*. Por outro lado, há que se ponderar se a experiência do consumidor será devidamente administrada, já que muitas das vantagens mencionadas em relação às outras configurações tendem a ser invalidadas. Por exemplo, no caso da BORIS, as oportunidades de *up-selling* e *cross-selling* e o controle sobre a experiência dentro do ambiente de propriedade do varejista vendedor. No que diz respeito aos *lockers*, a autonomia do consumidor e os horários estendidos de acesso (Weltevreden, 2008).

Por fim, somando-se às configurações mencionadas, cita-se a compra *online* e devolução na loja física (BORIS), a qual se refere a uma das mais difundidas no varejo e, portanto, central nesta pesquisa. Em relação às suas vantagens, no que concerne ao consumidor, assinala-se que possa ser capaz de ampliar o leque de opções de devolução, acelerar a efetivação da devolução (Huang; Jin, 2020; Jin *et al.*, 2020) e, ao restringir o número de participantes integrantes do processo de devolução (por exemplo, transportadoras, correios), reduzir a possibilidade de ocorrerem rupturas no seu transcorrer. No tocante ao varejista, reduzir custos (Mandal; Basu; Saha, 2021), suscitar oportunidades de *cross-selling* e *up-selling* (Bijmolt *et al.*, 2021) e minimizar equívocos na condução da devolução em etapas do processo que possam não estar sob seu controle.

A despeito das aludidas vantagens, os potenciais riscos de sua implementação também não são descartados. A possibilidade de ocasionar um deslocamento da demanda do canal físico para o canal *online* provocando mais devoluções e, por consequência, mais custos estão entre eles (Huang; Jin, 2020).

Não obstante às várias implicações que tal configuração possa trazer aos consumidores e aos varejistas, a literatura a endereçando ainda é esparsa. Dentre os poucos estudos que tra-

tam da compra *online* e devolução na loja física, a maioria a investiga a partir de uma abordagem analítica. Huang e Jin (2020) investigaram sua adoção e influência diante dos ambientes monopolístico e competitivo. Jin *et al.* (2020) analisaram, a partir de uma perspectiva competitiva, as decisões estratégicas sobre sua adoção. Nageswaran, Cho e Scheller-Wolf (2020) estudaram as características empresariais e condições de reembolso oferecidas sob as quais a prática torna-se mais vantajosa para o varejista. Mandal, Basu e Saha (2021) buscaram identificar seus efeitos sobre os lucros, sob quais condições e para quais produtos ela é lucrativa para o varejista *online* e como afeta decisões relativas aos preços e penalidades de devolução. Gao, Agrawal e Cui (2022) investigaram suas consequências nas definições dos varejistas quanto ao número e tamanho das lojas físicas. Dijkstra, Van der Heide e Roodbergen (2019) investigaram políticas destinadas a lidar com a devolução de produtos comprados *online* na loja física.

Os únicos estudos empíricos encontrados tendo a BORIS como um de seus aspectos centrais foram os de Trenz e Veit (2015) e Trenz, Veit e Tan (2020). Estudos nos quais foram analisados os efeitos dos níveis de integração sobre a probabilidade de escolha do canal e tiveram o mais alto nível de integração expresso na compra *online* e retirada na loja física (no inglês: *buy online pick up in store* – BOPIS) aliada à prática de serviços e devolução *in-store*. Nota-se, portanto, que embora as diferentes configurações integradas de devolução mencionadas possam ter impactos significativos na jornada de devolução do consumidor, ainda é restrito o número de estudos que as abordam a partir do referido viés. Assim, nesta pesquisa busca-se endereçar esse *gap* de conhecimento.

### 3. MÉTODO

Nesta seção apresenta-se o método empregado na realização da tese, contemplando aspectos como desenhos de pesquisa, participantes, procedimentos de coleta e análise.

#### 3.1. ESTRATÉGIA DE PESQUISA

Diante das práticas de integração no varejo relativas às devoluções trataram-se de tema de estudo sob o qual ainda há pouco conhecimento acumulado, definiu-se por um desenho de pesquisa exploratório para a realização da pesquisa.

Perante as questões de pesquisa que norteiam este estudo, entendeu-se que a utilização da estratégia de estudo de caso seria aquela mais adequada para atingir os objetivos almejados, uma vez que, a exemplo do que coloca Yin (2005), investigações que apresentam questões de pesquisa direcionadas a compreender “comos” e “porquês”, não exigem o controle sobre eventos comportamentais e focalizam acontecimentos contemporâneos têm no estudo de caso uma estratégia relevante.

Assim, decidiu-se por adotar um projeto de estudo de caso múltiplo do tipo holístico. Múltiplo em razão de se atribuir a tal configuração uma série de vantagens ante aos casos únicos como ampliada capacidade de generalização dos resultados, oportunidade de replicação de resultados e identificação de contrastes entre os casos (Yin, 2005). E, do tipo holístico, porque refere-se aquele que prevê apenas uma unidade de análise (Yin, 2005), a qual, dado o enfoque desta pesquisa, foi a seguinte: práticas de integração de canais no âmbito das devoluções.

De acordo com Meredith (1998) a pesquisa de estudo de caso tem entre suas principais vantagens a possibilidade de geração de teoria significativa e relevante, entendimento da natureza e complexidade completa de um fenômeno e obtenção de uma profundidade exploratória. Eisenhardt (1989) por sua vez, faz alusão ao auspicioso uso de estudos de caso para a construção de teoria, citando, por exemplo, sua capacidade de geração não somente de novas teorias,

mas teorias com grande propensão a serem empiricamente válidas, haja vista que os estudos de caso se caracterizam por propiciar essa geração de teoria por meio de um processo de grande proximidade com as evidências, o que tende a fazer com que espelhem de forma bastante fidedigna a realidade.

A despeito da atenção tida aos apontados benefícios da utilização dos estudos de caso e que, conseqüentemente, motivaram a escolha dessa estratégia de pesquisa, também não se esteve alheio às suas críticas. Sabe-se que os estudos de caso recebem questionamentos quanto ao seu rigor, capacidade de generalização e objetividade (McCutcheon; Meredith, 1993; Meredith, 1998; Rule; John, 2015; Thomas, 2010). Logo, buscou-se empreender uma série de medidas a fim de assegurar a qualidade da pesquisa, preservando os pontos fortes de uma abordagem de estudo de caso e mitigando suas potenciais limitações.

Conforme Yin (2005) alguns testes têm sido utilizados para determinar a qualidade de qualquer pesquisa social empírica, sendo eles a validade do construto, validade interna, validade externa e confiabilidade. Dessa forma diferentes táticas foram executadas para que a pesquisa conseguisse superar o crivo desses testes (veja o Quadro 2).

No que se refere a validade do construto, a qual diz respeito a extensão com que as medidas operacionais utilizadas são corretas (Voss; Tsikriktsis; Frohlich, 2002), buscou-se atingi-la por meio do uso de múltiplas fontes de evidência (entrevistas, reportagens, relatórios, etc.); realização de entrevistas com mais de um informante por caso estudado, bem como utilização de entrevistas com múltiplos especialistas com distintas funções em diferentes empresas integrantes do ecossistema *omnichannel*, a fim de permitir a triangulação dos dados.

Em relação à validade interna, buscou-se alcançá-la fazendo com que os respondentes das entrevistas respondessem a uma linha de questionamento semelhante em relação ao mesmo fenômeno; estabeleceu-se um processo iterativo de construção da explanação com o apoio da teoria fundamentada (Glaser; Strauss, 1967); além disso, buscou-se o suporte da literatura para interpretar os achados do estudo, cotejando a todo momento a literatura e os dados.

Em termos de validade externa, a primeira medida foi justamente realizar um estudo de caso múltiplo em vez de único. Além disso, buscou-se suplementar as informações obtidas com os casos com relatos de especialistas atuantes no ecossistema *omnichannel*, a fim de obter ângulos diversos de um mesmo fenômeno e, portanto, ter maiores subsídios para sustentar que os resultados encontrados tendam a se reproduzir em outros contextos.

Por fim, no que se refere a confiabilidade, que concerne à demonstração que as operações de um estudo podem ser repetidas com um mesmo resultado (Yin, 2005), buscou-se obtê-la por meio da construção de um protocolo de estudo de caso a ser utilizado em todas as entrevistas e do armazenamento e análise dos dados coletados (por exemplo, transcrições das entrevistas, codificações, documentos) em *software* amplamente utilizado para condução de análises qualitativas e, portanto, constituição de um banco de dados da pesquisa.

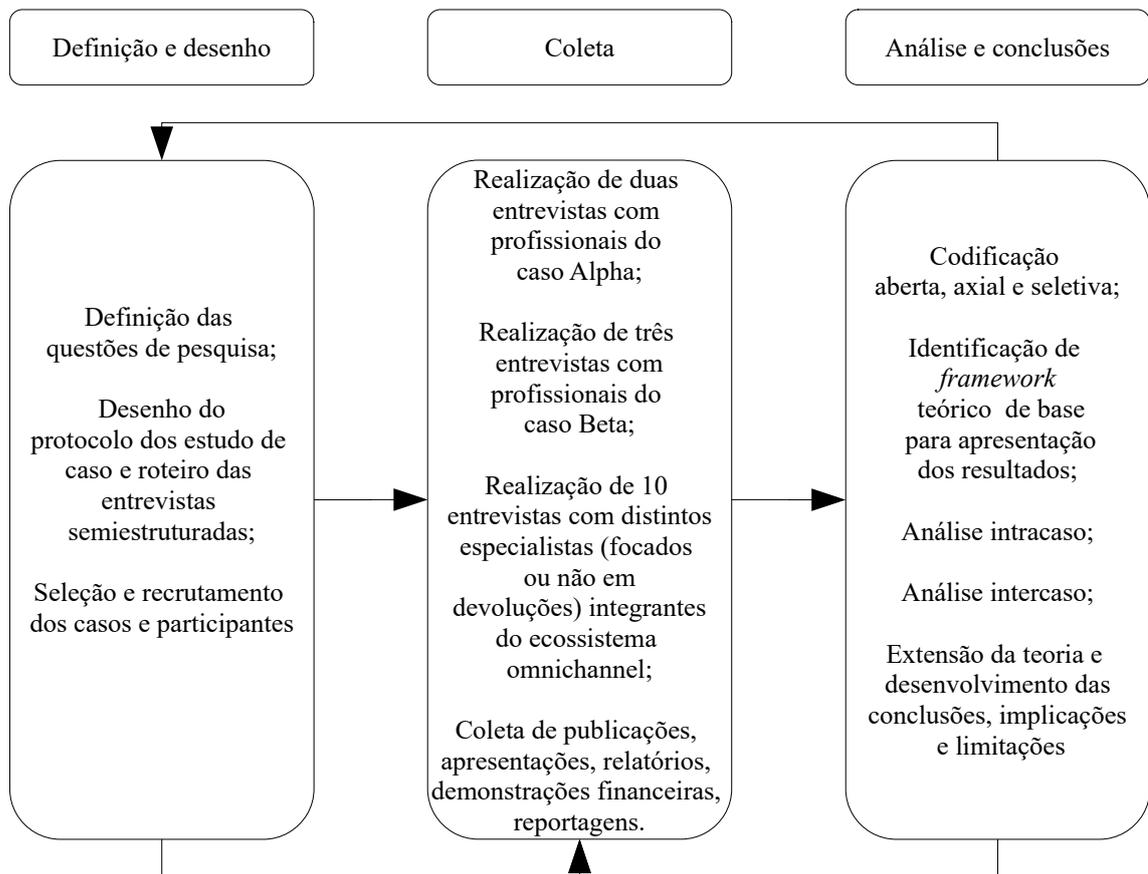
**Quadro 2 – Ações empregadas para assegurar a qualidade da pesquisa**

Testes	Táticas empregadas no estudo
Validade de construto	<p>Utilização de múltiplas fontes de evidência;</p> <p>Realização de entrevistas com mais de um informante por caso estudado;</p> <p>Emprego de entrevistas com múltiplos especialistas com distintas funções em diferentes empresas integrantes do ecossistema <i>omnichannel</i></p>
Validade interna	<p>Múltiplos respondentes respondendo uma linha de questionamento semelhante em relação a um mesmo fenômeno;</p> <p>Processo iterativo de construção da explanação;</p> <p>Utilização da literatura para interpretar os achados do estudo</p>
Validade externa	<p>Utilização de estudo de caso múltiplo em vez de estudo de caso único;</p> <p>Análise dos casos suplementada por informações de variados especialistas focados ou não em devoluções do consumidor de diferentes áreas integrantes do ecossistema <i>omnichannel</i>.</p>
Confiabilidade	<p>Utilização de protocolo de estudo de caso padrão para as diferentes entrevistas;</p> <p>Armazenamento e análise dos dados coletados em <i>software</i> amplamente utilizado para condução de análises qualitativas e, portanto, constituição de um banco de dados da pesquisa.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Yin (2005), Kembro e Norrman (2020) e Eriksson, Norrman e Kembro (2022).

Na Figura 5 apresenta-se sinteticamente o desenho da pesquisa, fragmentando-o em três momentos-chave: 1) definição e desenho, o qual abarca os procedimentos preliminares da pesquisa, incluindo a definição das questões de pesquisa, desenho do protocolo de estudo de caso e roteiros das entrevistas e seleção dos casos e participantes; 2) coleta, que aborda as entrevistas realizadas e a coleta das demais fontes de evidência utilizadas; e 3) análise e conclusões, a qual demonstra o processo de codificação utilizado, a definição do *framework* teórico para apresentação dos achados, as análises focadas nos casos em específico e comparativas entre eles, bem como a extensão da teoria, desenvolvimentos das conclusões e apontamento das implicações e limitações existentes.

**Figura 5 – Desenho de pesquisa**



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Kembro e Norrman (2020) e Eriksson, Norrman e Kembro (2022).

### 3.2. SELEÇÃO DE CASOS E PARTICIPANTES

A seleção dos casos foi idealizada a partir de uma abordagem sequencial de etapas de elegibilidade a fim de propiciar um processo estruturado e fundamentado que garantisse maior validade interna ao estudo, assegurando que somente empresas varejistas com características relevantes aos propósitos da pesquisa pudessem ser selecionadas (vide Figura 6).

Assim, em um primeiro estágio, as empresas passaram a ser analisadas a partir de um conjunto de cinco critérios. O primeiro critério foi que a empresa estivesse entre as maiores empresas do varejo brasileiro. Compreendeu-se que fixar tal base de análise seria apropriado, pois, entre essas empresas, em razão de seus resultados expressivos, tenderiam a estar algumas daquelas mais desenvolvidas no âmbito do desenvolvimento de práticas de integração de canais. Portanto, configurariam casos que potencialmente oportunizariam informações relevantes aos propósitos do estudo. Além disso, a delimitação às 300 maiores empresas do varejo brasileiro, facilitada por meio do Ranking da Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (SBVC) (2022), permitiria como ponto de partida um escopo gerenciável de análise.

O segundo critério, menos relacionado à adequação das empresas ao enfoque do estudo e mais ao acesso a informações de qualidade, foi restringir o escopo de análise às empresas listadas em Bolsa de Valores, partindo-se do pressuposto de que essas empresas tendo superado as rigorosas demandas relativas à prestação de informações que um processo visando a liberação para negociação de ações em Bolsa enseja, conseqüentemente, estariam mais aptas a fornecer um rico arcabouço de informações para a pesquisa.

O terceiro critério foi que a empresa atuasse em segmentos de mercado atrelados a produtos com maiores índices de devolução, pois entendeu-se que tais empresas, comparadas a outras em segmentos associados a produtos com menores taxas de devolução, deveriam ter uma gestão das devoluções mais robusta, sendo, portanto, *benchmarks* na área e, conseqüentemente, capazes de fornecer melhores subsídios para responder as indagações da pesquisa. Logo, tendo em vista verificar-se que os artigos de moda e eletrônicos estão entre os produtos com maiores taxas de devolução (Statista, 2023), definiu-se que estariam aptas a participar do estudo empresas categorizadas em um dos seguintes segmentos: a) eletrodomésticos; ou, b) loja

de departamento, artigos do lar e mercadorias em geral; ou, c) moda, calçados e artigos esportivos; ou, d) óticas, jóias, *bijoux* e acessórios.

Adiante, o quarto critério foi que a empresa operasse tanto canal físico quanto *online*, diante do foco desta pesquisa na integração dos canais do varejo. Assim, analisou-se o ranking a fim de verificar quais empresas detinham, concomitantemente, lojas físicas e *e-commerces*.

Diante desse processo de filtragem que resultou em um conjunto de varejistas de destaque no cenário nacional, passou-se ao filtro final, uma análise quanto à adesão dessas empresas às práticas de integração de canais, em especial, no âmbito das devoluções, a qual, subsidiada pela coleta de informações nos seus *websites*, findou na identificação de seis empresas consideradas propícias a serem estudadas como casos nesta investigação.

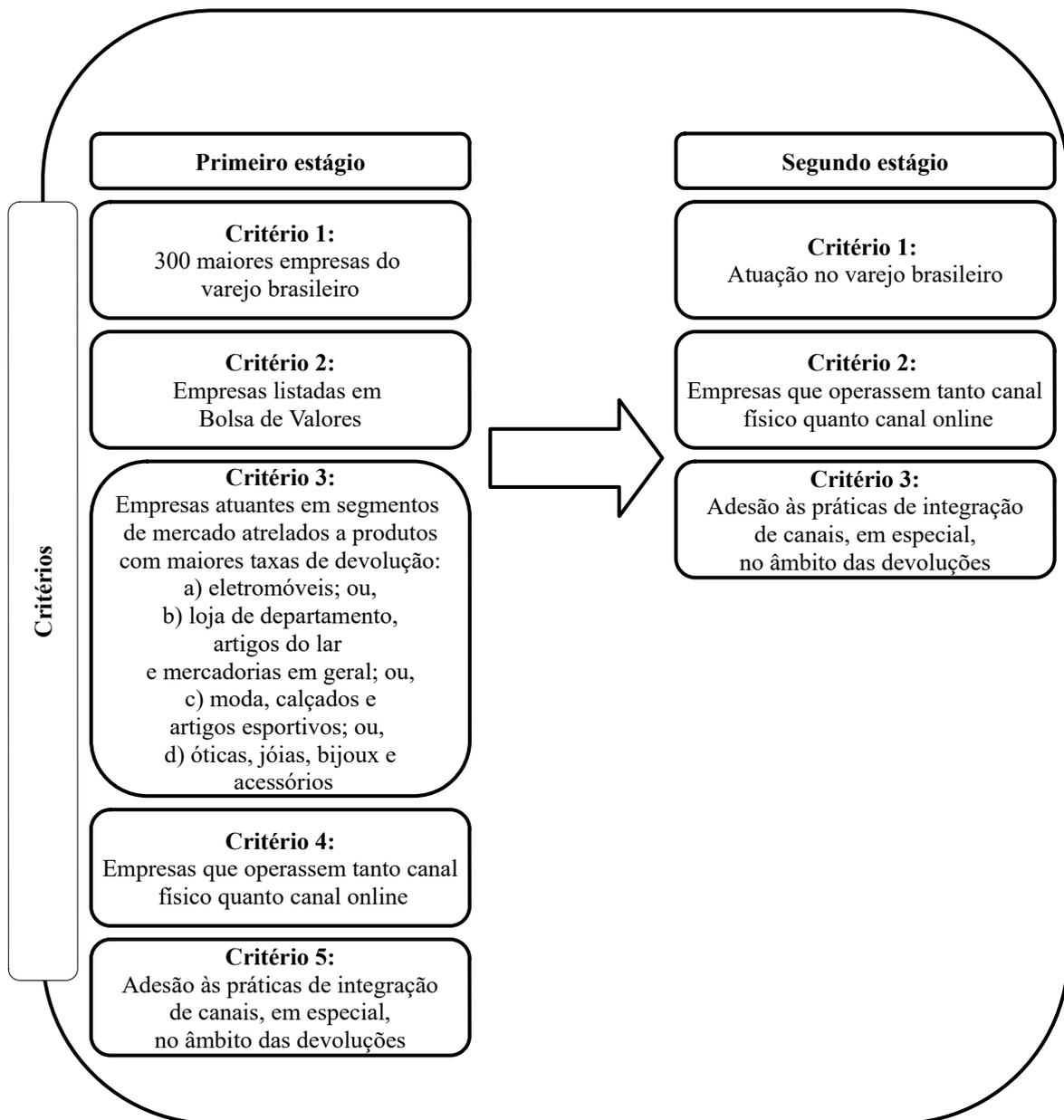
Assim, foram enviados convites a essas empresas, utilizando nesse processo tanto canais institucionais quanto contato com diretores e/ou membros dos conselhos de administração, vislumbrando obter a participação delas nesta pesquisa. Nesses convites a pesquisa foi sucintamente apresentada às empresas e foi solicitado que entrassem em contato a fim de viabilizar o agendamento de uma discussão acerca da forma de participação no estudo (vide Apêndice B). Esse processo de comunicação não culminou nos resultados esperados, pois as empresas em questão mostraram-se resistentes a participar do estudo.

Diante de tal cenário de baixa adesão à participação no estudo, fez-se necessário reavaliar a necessidade de executar potenciais adequações à estratégia de pesquisa idealizada. Nesse sentido, ante ao entendimento de que o estudo de caso tratava-se da estratégia mais profícua para compreender o fenômeno em questão e atingir os objetivos da pesquisa, especialmente, se desenvolvido na forma de um projeto que contemplasse mais do que uma única empresa, haja vista que a ampliação do número de casos tende a propiciar maior potencial analítico e validade externa (Yin, 2005), entendeu-se que alguns filtros inicialmente estabelecidos poderiam ser reduzidos sem que ocorressem maiores prejuízos à qualidade da amostra.

Inclusive, tal flexibilização de critérios poderia ser benéfica, uma vez que, a exemplo do colocado por Eisenhardt (1989), em razão da limitação quanto ao número de casos que podem ser estudados, seja pertinente selecionar situações extremas ou casos polares para a amostra a fim de permitir que o processo de interesse fique evidente. Assim, com a ampliação da gama de empresas varejistas proporcionada pela flexibilização dos critérios, proporcionou-se exercitar de forma mais acentuada essa escolha de casos bastante distintos.

Logo, em um segundo estágio, definiu-se que seria elegível a empresa que atendesse os seguintes três critérios: atuasse no varejo brasileiro, operasse tanto no canal físico quanto no *online* e tivesse adesão às práticas de integração de canais, em especial, no âmbito das devoluções.

**Figura 6 – Seleção de casos**



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Nota: Os três primeiros critérios do processo de filtragem foram baseados estritamente nas informações/categorizações estabelecidas no ranking das 300 maiores empresas do varejo brasileiro da SBVC (2022).

Assim, retomou-se um processo de identificação de empresas que detivessem as características propícias para a participação na pesquisa, escolheram-se algumas delas e foram empreendidos esforços para contatá-las. Desse processo de contato oriundo do segundo estágio de seleção de casos alcançou-se a participação de duas empresas varejistas, as quais, portanto, tornaram-se os casos centrais investigados e foram aqui denominados de Alpha e Beta.

A Alpha é uma empresa brasileira atuante no segmento de materiais de construção fundada em período anterior ao *boom* da internet nos anos 1990 e, portanto, com origens no varejo físico tradicional. Alpha vem crescendo ao longo dos anos e atualmente é empresa de grande porte com operações em múltiplos Estados. Acompanhando a evolução do varejo tem paulatinamente introduzido iniciativas digitais e práticas de integração de canais na condução de seus negócios, possibilitando, por exemplo, que produtos comprados via canal *online* sejam devolvidos em suas lojas físicas se os consumidores assim desejarem. Embora a empresa destaque-se como varejista do segmento de materiais, Alpha dispõe de um amplo *mix* de produtos, comercializando desde eletrodomésticos e eletrônicos até artigos de vestuário e do lar. Ademais, no âmbito logístico demonstra grande capacidade operacional, possuindo centros de distribuição com relevantes capacidades de armazenagem.

Beta, por sua vez, é uma companhia brasileira que desempenha suas atividades no segmento de Super, Hiper, Atacarejo e Conveniência. Beta é uma empresa de grande porte com destacada atuação no setor alimentício, embora aufera também receitas significativas advindas de produtos como eletrônicos, eletrodomésticos e móveis. Nos últimos anos a empresa tem investido no desenvolvimento de uma proposta de omnicanalidade, adicionando canais digitais ao tradicional varejo físico que praticava. No campo das configurações integradas de devolução Beta concede a possibilidade de seus consumidores devolverem produtos comprados *online* nas suas lojas físicas. Beta opera em diferentes Estados e destaca-se pela sua forte presença física e alta capilaridade nas regiões que está presente. No Quadro 3 é apresentada uma descrição sucinta dos casos:

**Quadro 3 – Descrição dos casos**

Varejistas	Alpha	Beta
Segmento	Materiais de Construção	Super, Hiper, Atacarejo e Conveniência
Origem	Loja física	Loja física
País	Brasil	Brasil
Abrangência	Múltiplos Estados	Múltiplos Estados
Porte <sup>1</sup>	Grande	Grande
Faturamento anual	Acima de um bilhão de reais	Acima de cinco bilhões de reais
Práticas <i>Omnichannel</i>	✓	✓
Possibilidade de devolução de itens comprados <i>online</i> em loja física	✓	✓

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Nota: (1) O porte foi definido com base na categorização proposta pelo Instituto Brasileiro de Geografia Estatística (IBGE) para empresas de serviços e comércio, a saber: micro: até nove funcionários; pequena: entre 10 e 49 funcionários; média: entre 50 e 99 funcionários; grande: mais de 100 funcionários.

Em adição aos casos, considerando a complexidade do tópico configurações integradas de devolução, considerou-se que seria salutar coletar informações suplementares de outros entes envolvidos nesse cenário *omnichannel*. Assim, buscou-se identificar entrevistados, adicionais àqueles dos casos, que integrassem o ecossistema *omnichannel* vigente e pudessem ofertar outras perspectivas aos tópicos de integração de canais do varejo e devoluções e, assim, facilitar uma visão holística acerca do tema deste estudo. Nesse sentido, compreendeu-se que seriam valiosas as contribuições oriundas desde profissionais que atuassem em empresas

varejistas de outros segmentos, bem como daqueles que trabalhassem em companhias que apresentassem soluções específicas para devoluções e/ou práticas de omnicanalidade.

Dessa forma, foram abordados profissionais experientes no mercado varejista a fim de que pudessem auxiliar na intermediação de contatos com especialistas capazes de fornecer dados substanciais aos propósitos do estudo, bem como estabeleceu-se um mapeamento e contato direto com esses especialistas, tendo sido a mídia social de enfoque profissional LinkedIn uma ferramenta central nesse processo. Esse processo de “recrutamento” ocorreu paulatinamente, de forma que em dado momento os convites para participação ocorreram simultaneamente à realização de entrevistas, o que foi benéfico ao estudo, uma vez que à medida que as entrevistas foram sendo realizadas foi possível avaliar se havia sido alcançada uma saturação nos relatos ou se ainda permanecia em alguma medida a necessidade de convocar mais respondentes.

Assim, além de duas entrevistas realizadas com os profissionais de Alpha e três entrevistas com colaboradores de Beta, foram empreendidas mais 10 entrevistas com especialistas de diferentes empresas do ecossistema *omnichannel*. No Quadro 4 são apresentadas informações a respeito dos citados especialistas e das empresas em que desempenham suas atividades atualmente:

**Quadro 4 – Especialistas no cenário *omnichannel***

Entrevistado	Empresa	Setor	Atuação da empresa
Cofundador	Gama	Tecnologia, informação e internet	Empresa de tecnologia atuante na área de logística. Seu foco está na oferta de sistema de gestão de transportes que facilite o oferecimento de soluções <i>omnichannel</i> . Seus serviços já foram utilizados por grandes varejistas brasileiros de setores como moda, calçados e artigos esportivos e drogarias e perfumarias.
Diretor de Sucesso do Consumidor	Delta	Desenvolvimento de software	Companhia multinacional focada no desenvolvimento de soluções para o comércio digital, inclusive produtos voltados à omnicanalidade. Possui uma extensa lista de clientes do mais diversos setores.
CEO e Cofundador	Épsilon	Transporte, armazenagem e correio	Empresa com enfoque em soluções de <i>software</i> no campo das devoluções para o comércio <i>online</i> . A empresa tem a proposta de otimizar o processo de devolução das empresas, tornando a logística reversa e o pós-

Entrevistado	Empresa	Setor	Atuação da empresa
			venda mais eficientes e aprimorando o relacionamento das marcas com os consumidores.
Diretora de Growth	Zeta	Tecnologia da informação e serviços	Oferta de soluções para o comércio digital, tendo serviços destinados à otimização dos processos de devolução dos consumidores como um de seus pilares.
CEO e Cofundador	Eta	Tecnologia da informação	Empresa atuante no modelo Saas ( <i>Software as a service</i> ) destinada a otimizar o processo de trocas e devoluções.
<i>Head de e-commerce</i>	Teta	Varejo: artigos do lar e decoração	Comércio varejista <i>online</i> e físico de artigos do lar e decoração. Presença física em múltiplas cidades e aderente à ideia de omnicanalidade.
Gestor de vendas	Iota	Desenvolvimento de software	Oferta de soluções no âmbito da gestão do relacionamento com o consumidor. Tem entre seus cases grandes varejistas brasileiros de distintos segmentos.
Diretor Comercial e de Operações <i>Out-of-Home</i>	Capa	Transporte, armazenagem e correio	Empresa de logística e transporte de grande porte que oferece soluções <i>omnichannel</i> dentre seus serviços.
Supervisora de omnicanalidade	Lambda	Varejo: artigos de moda	Comércio varejista <i>online</i> e físico de artigos de moda. Forte presença física e adequada da ideia de omnicanalidade.
Coordenador de Inteligência Logística	Mu	Varejo: óticas, jóias, bijoux e acessórios	Comércio varejista <i>online</i> e físico de produtos como joias e acessórios. Empresa originalmente restrita ao varejo físico que na década passada adentrou o cenário digital e iniciou um processo de transformação <i>omnichannel</i> .

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Dessa forma, a pesquisa culminou com dois casos (Alpha e Beta), os quais tiveram a colaboração de cinco entrevistados. Além disso, contou com a participação de mais 10 especialistas no varejo *omnichannel*, totalizando 15 entrevistas.

### 3.3. COLETA DE DADOS

Considerando que “qualquer descoberta ou conclusão em um estudo de caso provavelmente será muito mais convincente e acurada se baseada em várias fontes distintas de informação” (Yin, 2005, p. 126), buscou-se definir diferentes fontes a fim de estabelecer condições adequadas para a triangulação dos dados, entre as quais: entrevistas, registros em arquivo e documentação.

Uma vez que as entrevistas estão entre as fontes de dados mais relevantes para os estudos de caso (Yin, 2005), foram realizadas entrevistas semiestruturadas<sup>2</sup> com informantes de cada caso que dispunham de experiência nas áreas de integração de canais e/ou devoluções ou que detivessem conhecimento a respeito de práticas e estratégias executadas nas referidas. Além disso, as entrevistas também foram realizadas com profissionais atuantes em diferentes segmentos do ecossistema *omnichannel* a fim de angariar informações que pudessem revelar distintos ângulos do objeto sob estudo.

As entrevistas foram realizadas em sua totalidade de forma remota por meio de serviços que viabilizam chamadas de vídeo, mais especificamente: Google Meeting e Microsoft Teams. A fim de possibilitar que as entrevistas pudessem ser transcritas para posterior análise, fez-se uso do *software* livre para gravação de vídeo e transmissão em tempo real OBS Studio. Cabe observar que os participantes foram informados sobre a gravação das entrevistas e convidados a se manifestar quanto à concordância com tal gravação.

Considerando ter sido identificado que a prática de disponibilizar as questões aos participantes de forma antecedente a efetiva realização das entrevistas já foi adotada em outros estudos (por exemplo, Eriksson; Norrman; Kembro, 2022), bem como ter sido compreendido que tal ação poderia ser benéfica à medida que permitiria que os respondentes se preparassem

---

2 O roteiro da entrevista consta no Apêndice A.

e, assim, pudessem prover as mais robustas respostas às indagações, adotou-se como conduta compartilhar antecipadamente as questões ou temas centrais da entrevista com os participantes quando esses as solicitassem. Em tempo, cabe destacar que tal prática não gerou nenhum impedimento ao surgimento de novos questionamentos, os quais naturalmente surgem no transcorrer do processo de entrevista.

No Quadro 5 é apresentado um resumo do processo de coleta realizado por meio das entrevistas:

**Quadro 5 – Resumo do processo de entrevistas**

Empresas	Entrevistados	Código	Tempo aproximado de duração
Alpha	Gerente-Geral de Relações com Investidores	Alpha_GGRI	1 hora e 1 minuto
	Gerente-Geral de Inovação Digital	Alpha_GGID	1 hora e 32 minutos
Beta	Coordenador de Operações do <i>E-commerce</i>	Beta_COE	1 hora e 20 minutos
	Gerente de CRM	Beta_CRM	53 minutos
	Coordenador de Logística	Beta_CL	38 minutos
Gama	Cofundador	Gama_COF	47 minutos
Delta	Diretor de Sucesso do Consumidor	Delta_DSC	46 minutos
Épsilon	CEO e Cofundador	Épsilon_CEO	1 hora e 1 minuto
Zeta	Diretora de Growth	Zeta_DG	1 hora e 25 minutos
Eta	CEO e Cofundador	Eta_CEO	59 minutos
Teta	<i>Head de E-commerce</i>	Teta_HE	57 minutos
Iota	Gestor de Vendas	Iota_GV	1 hora
Capa	Diretor Comercial e de Operações <i>Out-of-Home</i>	Capa_DCO	36 minutos
Lambda	Supervisora de Omnicanalidade	Lambda_SO	1 hora e 32 minutos
Mu	Coordenador de Inteligência Logística	Mu_CIL	1 hora e 2 minutos

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Suplementarmente, a fim de cotejar com os dados obtidos por meio das entrevistas, foram utilizados tanto registros em arquivos quanto documentação como fontes de evidência (por exemplo, relatórios, demonstrações financeiras, artigos publicados na mídia, *websites*, apresentações, etc.).

### 3.4. ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados teve seu início com a transcrição dos dados, a qual foi realizada com o suporte do *software* denominado Transkriptor, o qual se trata de ferramenta de transcrição de áudio e vídeo que captura a fala do locutor e a transforma em texto sem executar qualquer tipo de análise (Lima *et al.*, 2024). Adiante, as transcrições das entrevistas, bem como demais documentos (por exemplo: artigos publicados na mídia), foram anexados no *software* Nvivo, pois, considerando a ampla utilização desse *software* na condução de análises qualitativas em virtude de seu robusto e acessível ferramental, compreendeu-se que ele poderia otimizar o processo de codificação e viabilizar uma aprimorada análise dos dados disponíveis.

Assim como no estudo de Gaudenzi *et al.* (2021), no qual a abordagem de estudo de caso foi conjugada a uma análise calcada na teoria fundamentada (Corbin; Strauss, 1990), neste estudo optou-se que a análise dos dados fosse orientada pela teoria fundamentada. Assim, tal análise teve seu início com a codificação aberta dos dados, a qual se caracteriza por ser “um processo interpretativo no qual os dados são destrinchados analiticamente” (Corbin; Strauss, 1990, p. 12). Isto é, nesta fase tratou-se de identificar conceitos preliminares, gerando um amplo número de códigos para diferentes excertos do texto. Em seguida, procedeu-se a codificação axial, na qual buscou-se agregar os diferentes conceitos obtidos preliminarmente em categorias maiores. Por fim, empreendeu-se a codificação seletiva, momento no qual foram analisados os códigos e categorias encontrados, examinando a pertinência de como estavam dispostos e organizados, a fim de vislumbrar potenciais exclusões daqueles que não dispusessem de substância suficiente para integrarem a discussão dos resultados, adições dos códigos e categorias que pudessem não ter tido devidamente dimensionada sua relevância,

bem como rearranjos dessas categorias e códigos de forma que fossem capazes de demonstrar de maneira robusta e coesa os achados encontrados.

Evidentemente esse processo de codificação e análise caracterizou-se por um alto grau de iteratividade (Eisenhardt, 1989), pois a cada entrevista, codificação e cotejo das informações perante a literatura consultada, novas interpretações foram emergindo até culminar na identificação do *framework* considerado adequado para apresentar os resultados, bem como do grupo de fatores que o comporia. Assim, o *framework* tecnologia-organização-ambiente (*framework* TOE) (Tornatzky; Fleischer, 1990) foi definido como a estrutura teórica basilar para a discussão dos resultados, pois aborda uma miríade de fatores que podem conduzir à adoção de uma tecnologia e adequa-se a uma exploração estruturada sem estar confinado a um número limitado de construtos (Yang; Blount; Amrollahi, 2024). Além disso, complementarmente, de forma subsidiária, elementos da teoria das capacidades dinâmicas também serviram como base de análise.

Posteriormente, em congruência com o que é sugerido na literatura realizou-se inicialmente a análise intracaso para, em seguida, executar-se a análise intercasos, de forma que à semelhança do praticado no estudo de Roppelt *et al.* (2024), buscou-se compreender e discutir as razões subjacentes para as similaridades e disparidades encontradas entre os casos, valendo-se não somente dos relatos dos entrevistados de Alpha e Beta, mas também das informações adquiridas por meio da literatura e do arcabouço de conhecimento adquirido com as entrevistas com os especialistas atuantes no ecossistema *omnichannel*. Assim, visou-se desenvolver o texto de forma que para cada um dos fatores do *framework* TOE citados fossem abordados os depoimentos dos especialistas e contextualizados os casos de Alpha e Beta.

## 4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os resultados obtidos a partir da coleta de dados realizada. Inicialmente, é demonstrado o *framework* que resultou da análise dos dados e, posteriormente, são discutidos os diferentes elos que o compõem.

As configurações integradas de devolução estão no cerne do *framework* e, em seu entorno, constam os fatores que embasam as respostas às questões de pesquisa. Isto é, por meio do oferecimento de um panorama do *status* de tais práticas de integração no contexto *omni-channel*, fundamentam a explicação do porquê de haverem empresas as adotando, como elas têm realizado essa adoção e por qual razão ainda há um número expressivo de empresas que não o fazem.

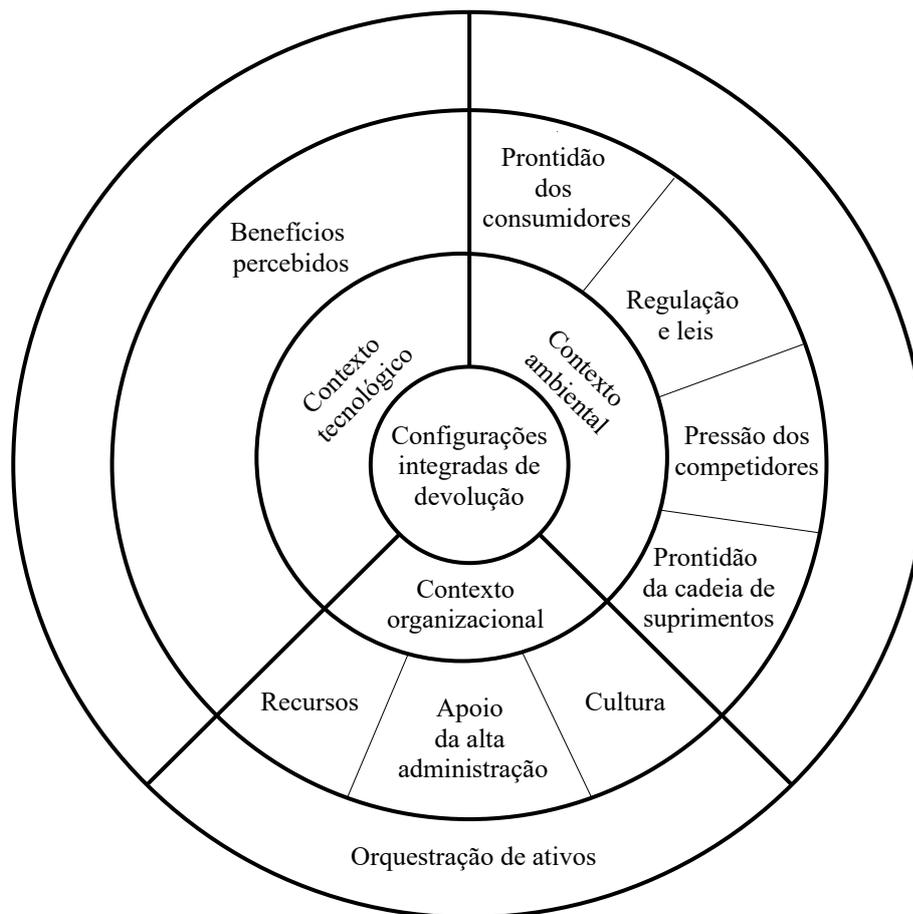
As práticas de integração no âmbito das devoluções evidentemente referem-se a um ponto comum de estratégias empresariais nos campos da gestão dos canais do varejo e das devoluções do consumidor. Logo, tais práticas carregam consigo causas, impactos e fatores intervenientes peculiares às estratégias de integração de canais, bem como específicos das estratégias voltadas às devoluções. Entretanto, eles não se resumem a simples soma dos mesmos, isto é, em consonância com uma concepção sistêmica de que o todo é maior do que a soma das partes, as práticas de integração de canais no âmbito das devoluções podem também deter causas, impactos e fatores intervenientes próprios. Em razão disso, busca-se no transcorrer da apresentação dos resultados elencar as comunalidades e diferenças que existem entre as estratégias de integração, de devoluções e as configurações integradas de devolução.

### 4.1. CONTEXTO

Se por um lado há manifestações quanto à relevância da oferta de uma boa experiência de devolução e dos potenciais benefícios que a utilização de configurações integradas de devolução possam trazer porque, por outro lado, as práticas existentes ainda são reduzidas e majoritariamente incipientes? A partir dos relatos obtidos identificou-se que tal cenário se deva a

diferentes fatores que compõem o contexto das empresas varejistas, nesse sentido por meio do *framework* tecnologia-organização-ambiente (TOE *framework*) busca-se apresentar os resultados do estudo, conforme Figura 7:

**Figura 7 – Framework das configurações integradas de devolução no contexto tecnológico-organizacional-ambiental**



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

#### 4.1.1. CONTEXTO TECNOLÓGICO

Depreende-se dos dados obtidos que o contexto tecnológico, o qual alude às características relacionadas à própria tecnologia que podem impactar de forma positiva ou negativa a

decisão quanto sua adoção (Lai; Sun; Ren, 2018) trata-se de um uma dimensão central para a compreensão das razões para a introdução de práticas de integração de canais no âmbito das devoluções. Dentre os elementos que a compõem e são aqui abordados estão os benefícios percebidos que a adoção da tecnologia, neste caso, as configurações integradas de devolução, podem trazer às empresas (Chittipaka *et al.*, 2023; Ilin; Ivetić; Simić, 2017).

A adoção da integração dos canais do varejo tem como pedra basilar a paulatina compreensão por parte das empresas de que o comportamento do consumidor vem se alterando significativamente, principalmente, em virtude da digitalização dos canais e seu ampliado acesso. Conforme coloca o Gestor de Vendas da empresa de tecnologia da informação atuante na área de CRM (Iota\_GV):

As empresas só mudam por causa que o consumidor muda. Primeiro o consumidor muda e depois a empresa muda. E o consumidor ficou cada vez mais exigente porque hoje com o acesso à informação que a gente tem, através de um celular a gente consegue consolidar várias informações, ali na aba de um navegador, e, isso, na jornada de compra do consumidor influenciou bastante. Principalmente depois da pandemia que a gente viveu, o consumidor, ele ficou muito mais exigente das empresas e utiliza, inclusive, a omnicanalidade como um critério para a decisão de compra.

Em linha com o que colocam Verhoef, Kannan e Inman (2015), uma estratégia de integração dos canais como a *omnichannel* fundamentalmente visa otimizar a experiência do consumidor e o desempenho dos canais. Os depoimentos obtidos corroboram a ideia de que a motivação central das empresas para adotar tal tipo de estratégia reside em valer-se de tais benefícios.

Os relatos dos entrevistados apontam que da adesão de uma estratégia de integração de canais podem ser auferidas diferentes vantagens. De acordo com o gestor de vendas (Iota\_GV) “o varejo investe mais em estratégias omnicanais porque ele começa a perceber que isso gera mais receita no longo prazo”. Essa adição de receita decorre da oferta de uma experiência de consumo aprimorada ao longo da jornada do consumidor, a qual é desenvolvida para ter entre seus grandes trunfos a cada vez mais difícil distinção entre os múltiplos canais e pontos de contato utilizados em seu processo.

No tocante especificamente às devoluções, a pressão exercida pelo consumidor move-se na mesma direção, ou seja, ele deseja que sua experiência de consumo seja fluída durante

todos os estágios de sua jornada, a qual inclui, em determinadas circunstâncias, esse pós-compra que pode abarcar o processo de devolução de um item.

Assim, verifica-se que as devoluções podem desempenhar um papel importante em conferir confiança e segurança para que o consumidor concretize sua compra, atuando como uma salvaguarda na eventualidade de qualquer problema. Conforme o Diretor Comercial e de Operações *Out-of-Home* de uma das maiores empresas de soluções logísticas do Brasil (Capa\_DCO) as políticas de devoluções recentemente adentraram no rol de fatores relevantes para a jornada do consumidor. Além do preço, prazo de entrega, custo de frete, *reviews* dos produtos, surge a política de devoluções como aspecto de importância. O Diretor ilustra da seguinte forma:

Quando você compra um produto hoje no Mercado Livre (...) quando você recebeu o produto, o primeiro *call to action* que tem embaixo é escrito assim: ‘quer devolver esse produto?’ Porque quando você compra e vê aquilo te dá uma sensação de falar assim ‘cara, se eu tiver que devolver é fácil’, você compra de novo. Então o Mercado Livre já se atentou nesse dado (...) [o consumidor] não pode ter insegurança. Ele vai lá e te garante essa devolução (Capa\_DCO).

Na mesma linha, a Diretora de Growth (Zeta\_DG) salienta que “a segurança do processo de trocas e devoluções acaba sendo fundamental”. De acordo com Zeta\_DG, um processo de trocas e devoluções que traga segurança ao consumidor pode representar a diferença entre a efetivação ou não de uma compra. O profissional de logística acrescenta (Mu\_CIL):

Se o consumidor, ele entende que ‘eu posso comprar e se eu não gostar eu posso trocar’. A taxa de conversão desse canal aumenta muito. O nível de confiança do consumidor em relação à sua loja, em relação ao seu negócio aumenta muito.

Logo, as práticas de integração no âmbito das devoluções consistem em mais algumas alternativas a esse consumidor, o qual passa a ver nessas opções ferramenta adicional para garantir que sua experiência de consumo seja bem-sucedida, a despeito de possíveis eventualidades que acarretem um processo de devolução.

Um ponto adicional levantado pelo CEO e Cofundador da empresa de Tecnologia de Informação atuante na área de devoluções (Eta\_CEO) é que em razão das empresas, em sua maioria, não endereçarem com o devido zelo as políticas de trocas e devoluções, quando o consumidor depara-se com uma empresa diligente em relação ao tema e, portanto, lhe conce-

de uma experiência de devolução satisfatória, o resultado de tal experiência positiva é a fidelização e a promoção da marca por esse consumidor.

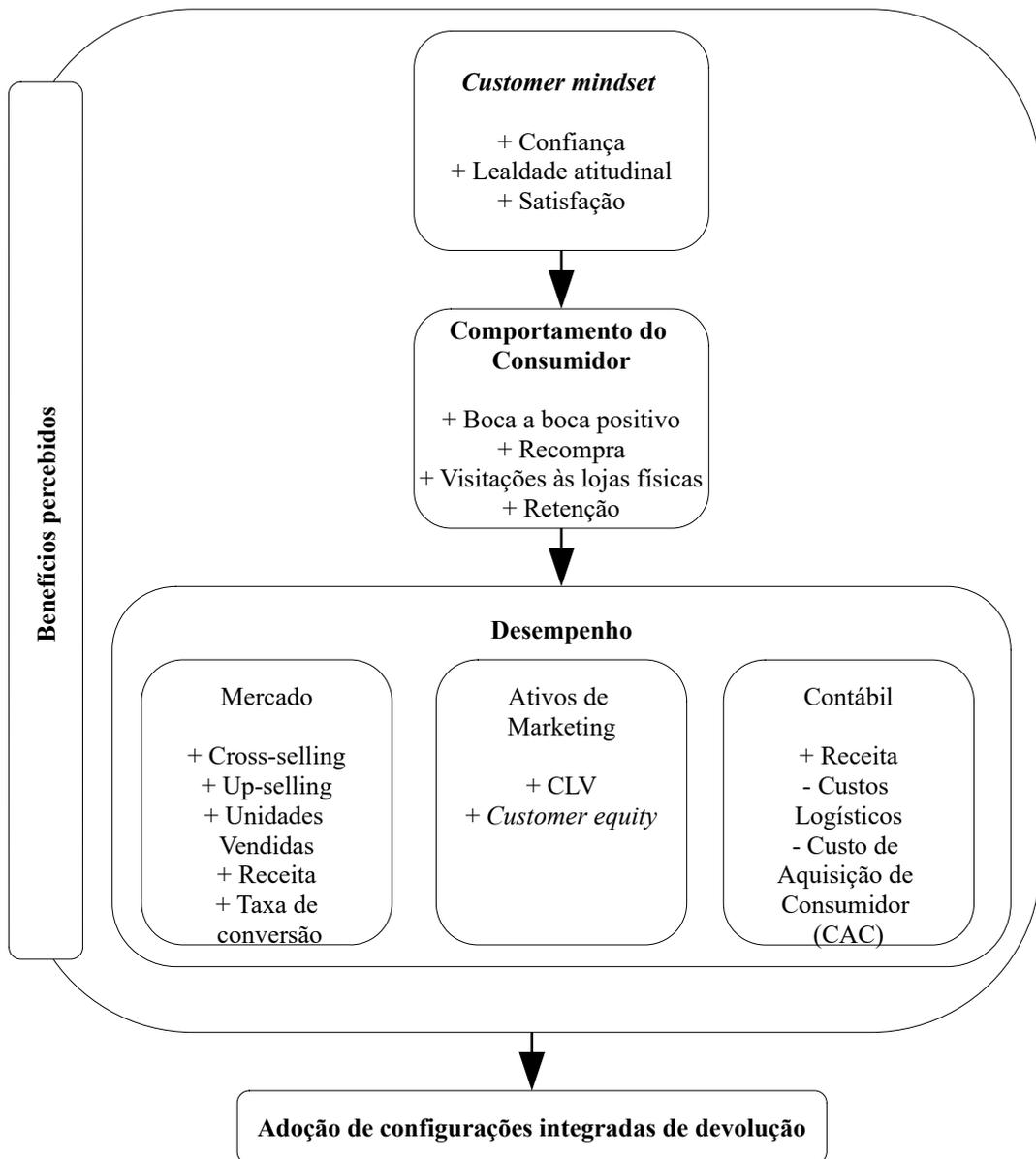
Portanto, mostra que os esforços direcionados às políticas de trocas e devoluções, as quais podem abarcar configurações integradas de devolução, conseguem impactar a experiência do consumidor, gerando possíveis efeitos que se estenderão por toda a cadeia de *marketing*-desempenho. Isto é, a oferta de uma proveitosa jornada de devolução é capaz de, em um primeiro momento, impactar algumas das denominadas métricas de *mindset*, como confiança, lealdade atitudinal e satisfação, as quais podem facilitar a consecução de comportamentos benéficos aos varejistas, como a disseminação de boca a boca positivo, a recompra e a retenção do consumidor. Esses que, por sua vez, são basilares para obtenção de bom desempenhos nos mais diferentes níveis (por exemplo, contábil, mercadológico, mercado financeiro), veja Figura 8.

Observa-se que a manutenção do consumidor na base de clientes dos varejistas foi fator recorrente nas manifestações dos entrevistados. Depreende-se dos dados obtidos que as práticas desenvolvidas no âmbito das devoluções podem ser fundamentais para propiciar a continuidade dos consumidores, permitindo que o varejista disponha de um consumidor disposto a comprar mais e por um estendido período. Logo, evidencia-se que um dos tipos de desempenho que a oferta de configurações integradas de devolução pode impactar é notoriamente o que se refere aos ativos de *marketing*.

Embora muitas vezes a percepção das marcas quanto às devoluções seja de um fardo que deve ser sustentado, a elaboração de uma política de trocas e devoluções inteligente pode transformar o que é visto simplesmente como um problema por vários *players* em um diferencial. Épsilon\_CEO cita a empresa Zappos como um caso bem-sucedido na área, uma vez que, calcada na ideia de ter o consumidor como centro de sua estratégia, ofereceu como uma de suas práticas a possibilidade de devolução 365 dias por ano sem custo de frete, dando uma nova visão sobre um tema tão sensível para o consumidor quanto o das devoluções. A exemplo do que coloca Épsilon\_CEO: “em vez de ser uma coisa ruim, detratora para a marca, era como se fosse um *asset* de *marketing*.” De acordo com Épsilon\_CEO as devoluções têm uma influência clara sobre o LTV (*Lifetime Value*). Inclusive, em referência à operação de devoluções do Mercado Livre como um *benchmark*, cita: “você sabe que você vai entrar lá, vai fazer

sua devolução e você recebe seu dinheiro. Então, está totalmente ligado ao LTV” (Épsilon\_CEO).

**Figura 8 – Benefícios percebidos**



Fonte: Elaborada pelo autor (2024).

Outro aspecto relacionado à importância da preservação do consumidor adquirido pelas empresas, levantado por diversos entrevistados, diz respeito à influência no custo de aquisição do consumidor (CAC). Os especialistas reforçam a relevância da venda para a base de

consumidores existente, uma vez que, enquanto captar novos clientes pode ser bastante dispendioso, cultivar os clientes para os quais já foram realizados esforços para a atração tende a ser uma opção consideravelmente mais econômica.

De acordo com a *Head* de *E-commerce* (Teta\_HE) de marca atuante no segmento de artigos do lar:

Cada vez mais a gestão da base de clientes é algo que as empresas estão se dando conta de que é algo determinante para a saúde no médio e longo prazo (...) Porque acaba que o cliente novo é caro. Você coloca a mídia para trazer. Então se conseguir trabalhar na base, que é o recorrente, é muito mais rentável para a empresa. Então se tu conseguires fazer isso, tu consegues ter um resultado mais sustentável. Só que para fazer isso é determinante o processo de pós-venda. Se tu não tiveres um processo de pós-venda ‘azeitado’, tu não vais conseguir aumentar a frequência de compra do teu cliente anual. Tu não vais conseguir fazer o cliente gastar mais durante o ano. Então, tu não vais conseguir sequer fazer com que aquele cliente novo, que tu adquiriste lá com a mídia paga, faça a segunda compra, que é um ponto que pode ser bem desafiador, e aí tornar esse cliente novo um cliente recorrente, né? Então o processo de pós-venda é fundamental.

Na mesma linha, Iota\_GV indica que tem notado as empresas cada vez mais atentas ao valor da base de clientes e do pós-venda como ferramenta para sua manutenção. O especialista indica que na própria forma de apresentação dos resultados se verifica sinais dessa perspectiva, pois as empresas, além dos tradicionais indicadores, têm posto em evidência dados referentes às suas bases de clientes. No que se refere ao pós-venda, menciona que, após a concretização da venda, oportunizar os meios para que o cliente obtenha o devido suporte e consiga trocar seus produtos pode colaborar na fidelização, pois o consumidor que se frustrar ao longo da jornada de compra não voltará a comprar.

Eta\_CEO indica que a experiência do consumidor tem sido vista de forma bem mais atenta, segundo ele: “as empresas perceberam que a recompra é o melhor dinheiro que existe. Você não precisa gastar de novo para adquirir o cliente. Então, estão focando muito nisso”.

Um aspecto salientado pelo profissional de logística (Mu\_CIL) que ressalta a criticidade das práticas que contribuam na retenção do consumidor diz respeito à transformação do cenário digital em relação ao alcance de novos consumidores. O especialista indica que, em virtude de novas ações que devam surgir a fim de atender o que é previsto no âmbito da Lei Geral de Proteção de Dados, a utilização do tráfego pago será mais difícil e custosa. Logo, o custo de aquisição do consumidor para o comércio digital deverá subir, sublinhando a essenciali-

dade de valorizar aquele consumidor com quem a empresa já conseguiu estabelecer um relacionamento inicial.

Conforme Mu\_CIL ainda que a mídia paga seja a alternativa utilizada, seu efeito pode ser efêmero se não houver preocupação com a experiência proporcionada nesse contato inicial: “(...) se você compra comigo, na primeira vez via anúncio, e a sua experiência não foi boa, seja na compra, na entrega e na reversa, tu não vais comprar de novo”. Dessa forma, na oferta de configurações integradas de devolução surge a oportunidade de cativar esse consumidor.

O consumidor brasileiro vem progressivamente se familiarizando com o comércio digital e a pandemia foi um grande catalisador desse processo. De acordo com Iota\_GV, a pandemia foi um propulsor para que as empresas criassem ou acelerassem seus *e-commerces*, pois diante de um cenário onde o varejo físico enfrentava sérias restrições, o desenvolvimento digital se tornou quase uma necessidade: “antes da pandemia, para te dar uma ideia, estimava-se que no Brasil o varejo *online* representava apenas 5% do resultado de vendas. Hoje, estima-se que o varejo digital chega a quase 30%”.

Aliado a um consumidor mais ambientado aos canais digitais, o varejo físico retoma força e algumas alternativas omnicanais têm sido difundidas e recebidas com boa aceitação, como é caso do clique e retire. A supervisora de omnicanalidade de grupo de marcas participantes do segmento de moda (Lambda\_SO) indica, por exemplo, que no caso de uma das marcas do grupo, que já dispõe de um processo de omnicanalidade mais estruturado, 60% dos pedidos ocorrem na modalidade de retirada em loja. Tais dados dão indícios de um consumidor apto e inclinado a recorrer a opções de serviços e configurações que contemplem canais físicos e *online* a fim de aprimorar sua jornada de compra.

Nesse sentido, há uma auspiciosa oportunidade de usar as configurações integradas de devolução para retenção do consumidor, porém os benefícios que podem ser auferidos de sua utilização não se resumem à fidelização do consumidor, mas se ampliam porque tais configurações são concebidas justamente com o objetivo de maximizar os pontos fortes dos canais físico e *online*.

O oferecimento da possibilidade de devolver o produto comprado *online* no canal físico, por exemplo, tem a capacidade de alavancar aquela que ainda é um grande trunfo no varejo: a loja física. Conforme Gama\_COF: “A loja além de ser um instrumento de *marketing*, além de ser um instrumento de fluxo, é um *mini-hub*”. De acordo com a Diretora de Growth

(ZETA\_DG): “toda vez que leva a pessoa para dentro da loja física, sempre há a possibilidade dela comprar algo a mais ou dela fortalecer a relação com a tua marca, isso é importante”.

Tais manifestações vão ao encontro dos achados de estudos como o de Alexander e Blazquez Cano (2020), no qual se identifica que as empresas continuam tendo a loja física como um canal relevante dentro de sua atuação no varejo. Apesar das indagações que surgiram em dado momento a respeito da perenidade da loja física em um contexto de crescente digitalização, o varejo físico não pereceu, mas, sim, tem se adaptado e demonstrado exercer uma parte fundamental das estratégias das empresas multicanais.

Em linha com o que colocam Alexander e Blazquez e Cano (2020) a “loja do futuro” pode exercer diferentes papéis conforme as estratégias das empresas, visando, por exemplo, ser um espaço de *storytelling*, um local focado em oferecer imersão e a possibilidade de teste de novas tecnologias, um centro fomentador de socialização e cocriação, entre outros. Breugelmans *et al.* (2023) citam cinco dimensões de benefícios que podem advir da loja física: compras somadas a entretenimento (*shoppertainment*), conveniência, descoberta, customização, comunidade.

Dessa forma, um dos benefícios evidentes do emprego de configurações integradas de devolução está na possibilidade justamente de aumentar o fluxo da loja física, o que se elenca como uma vantagem, pois suscita uma série de oportunidades. Quando o consumidor acessa a loja física para devolver o seu produto, imediatamente ele se expõe a novos produtos e serviços, o que aumenta as chances de converter o processo de devolução em uma compra adicional. Conforme Iota\_GV:

(...) o varejista fomenta, muitas vezes, ou facilita a troca dentro da loja porque sabe que o cliente que comprou *online* vai na loja trocar o produto e estará ali dentro vivenciando a realidade daquela marca e, daqui a pouco, se interessará por outros produtos. O cliente que compra *online* e retira na loja, a gente olha para os números dos nossos clientes e eles costumam gastar mais dinheiro do que aquele que compra *online* e manda entregar na sua residência porque ele vai vivenciar a realidade da loja. Então essa conexão de canal tem um ganho financeiro grande também para o varejista que consegue ter uma performance maior de vendas.

A *Head* de *E-commerce* (Teta\_HE) corrobora com esse entendimento, segundo ela a busca por trazer o consumidor que comprou no canal *online* pode agregar muito à marca, uma vez que o cliente *omnichannel* se caracteriza por gastar mais do que aquele “*single channel*”.

Conforme Teta\_HE: “(...) fazer com que esse cliente transite entre os canais faz ele gastar mais. Então isso de... ‘ah, ele comprou na loja *online* e vai trocar na loja física’, provavelmente ele vai trocar, mas ele também vai fazer uma outra compra”.

Compra adicional essa que pode estar atrelada ao produto para o qual o consumidor se deslocou até a loja para devolver, numa espécie de *cross-sale* (venda cruzada), ou totalmente desconexa dele, sendo oriunda da simples exposição do consumidor a uma gama variada de produtos que pode suscitar nesse cliente a identificação de um desejo/necessidade que pode ser atendido a partir de algum desses produtos.

Tais vendas adicionais, ocasionalmente, podem ocorrer como resultantes do processo natural de devolução sem que a empresa necessariamente tenha ações deliberadas para capitalizar sobre essa janela de oportunidade, porém a empresa que tenha uma visão mais abrangente sobre o processo de devolução e tenha disseminada uma compreensão mais apurada do que é a omnicanalidade dentro seu quadro de colaboradores consegue desenvolver práticas que façam melhor uso dessa janela. Conforme Alpha\_GGRI coloca:

Indo na loja, às vezes ele olha um produto ali que ele nem sabia que precisava e compra. A gente botou até linhas de produtos específicos para tentar atender, para ser uma oportunidade para o cliente (...) A gente vende com margem baixa porque isso é um benefício ao cliente, tá? Então a gente quer beneficiar o cliente que vai na loja (...) Porque todos esses fatores, eles acabam levando à fidelização. A fidelização acho que é o ponto tanto da devolução quanto do varejo atual, tá?

Outro ponto-chave no contexto de uma devolução, não menos importante do que gerar uma venda adicional, refere-se a direcionar o processo de devolução para a resultante mais benéfica para a empresa, isto é, evitar a perda da venda previamente concretizada, dissuadindo o consumidor da ideia de buscar um estorno dos valores que dispendeu e o conduzindo a uma alternativa que não somente preserve a venda, visando a manutenção da receita auferida, mas também o ato de consumo, afastando-se de cenário em que se desfça o vínculo estabelecido com a compra, o qual pode ser oneroso e difícil de se reestabelecer.

Assim, guiar o consumidor para uma troca do produto ou aceite de um vale-compra trata-se de aspecto relevante. Conforme coloca Teta\_HE: “transformar a devolução em crédito e não em estorno é sempre o objetivo. (...) Se estornar, a gente perde a venda. Deixar em crédito, ele vai comprar de novo”. O Gerente-Geral de Inovação Digital (Alpha\_GGID) chan-

cela a importância desse direcionamento: “A gente sempre direciona para que ele receba um vale que se torne uma recompra depois. Em último caso ele vai receber um estorno (...)”.

Além disso, a Diretora de Growth (Zeta\_DG) sinaliza que a condução ao crédito tem como benefício extra a ampliação da receita: “Quando ele pega o *voucher* e vai comprar um novo produto, ele gasta 40% a mais do que o valor que tinha gasto. Então, o processo de trocas e devoluções consegue gerar essa receita adicional (...)”. E, complementarmente, pontua: “‘trocas e devoluções’ é uma estratégia fundamental para ter sucesso na venda *online*” (Zeta\_DG).

Quando a troca é a opção desejada, a depender do tipo de produto que se está tratando, ainda surge como uma potencial opção estimular uma versão atualizada ou aprimorada do item em questão (*upselling*), demonstrando os benefícios que dessa escolha possam advir.

Nesse ponto, a oferta da BORIS pode ser uma aliada à medida que o *staff* da loja esteja devidamente preparado e orientado para realizar o atendimento dos casos de devolução oriundos do *e-commerce*. Entretanto, nem sempre essa é uma realidade, uma vez que normalmente são necessários esforços das empresas para infundir uma cultura de omnicanalidade no seu quadro de colaboradores, bem como desenvolvê-los para terem as habilidades necessárias para usufruir dessas oportunidades.

O Coordenador de Operações do *E-Commerce* (Beta\_COE), por exemplo, quando questionado se haveria a possibilidade da empresa melhorar a experiência do consumidor na ocasião do deslocamento desse à loja física para devolução de um produto, citou alguns fatores importantes a serem observados, sendo eles: a disposição transparente de informações ao consumidor de quem tem a incumbência de efetivar sua devolução, como se dá esse processo e o que é previsto no código de defesa do consumidor; bem como, o treinamento de uma equipe para conseguir estabelecer um relacionamento singular com o cliente, isto é, que atenda as necessidades do cliente naquele exato momento. Na visão de Beta\_COE:

Se o cliente foi até a loja, é porque ele teve realmente um desconforto, ele realmente deve estar bem chateado. Eu preciso ter alguém que faça um atendimento diferenciado: ‘fica tranquilo, eu vou atender, vou fazer seu atendimento, vou realizar sua troca, eu preciso só que o senhor aguarde alguns minutos porque a gente vai realizar um processo, mas de antemão posso lhe tranquilizar que eu vou realizar sua troca e você vai sair daqui com o seu produto’. Então, eu acho que tudo isso já deixa o cliente muito mais calmo, muito mais tranquilo, sabe?

Portanto, o Coordenador evidencia a importância de que as pessoas designadas para atender o cliente nesse momento de devolução, compreendam que ela, ao menos em seu princípio (quando da identificação pelo consumidor da necessidade de devolver o produto que adquiriu), costumeiramente, representa um episódio negativo da jornada do consumidor que pode suscitar sentimentos de frustração e descontentamento. Assim, é lógico que a conversão de um episódio negativo em positivo demande uma adequada preparação, principalmente quando o objetivo é mais do que reverter um prejuízo oriundo da situação, mas dela obter ganhos.

Além do aspecto de geração de receita que pode advir da oferta de configurações integradas de devolução, o impacto que pode ter na diminuição dos custos também emerge como uma das razões para seu oferecimento.

Conceder a possibilidade de que o consumidor desloque-se até um ponto físico, seja uma loja, *locker* ou *drop-off point*, além de consistir em uma alternativa suplementar geradora de conveniência, também transfere uma parte onerosa do processo de devolução ao consumidor como é o caso do frete. Teta\_HE cita que nas modalidades de devolução que se valem dos Correios, seja para coleta ou o mesmo no caso do consumidor indo a uma agência, o custo da remessa fica a encargo da empresa. Logo, quando o consumidor vai à loja esse custo do frete deixa de ser despendido, além disso, é possível que o item devolvido seja prontamente reintegrado ao estoque da loja e posto novamente à venda. Delta\_DSC menciona que a dissolução do custo de frete está entre os diferentes benefícios que a ida do consumidor à loja traz.

Ademais, o Eta\_CEO ilustra o potencial que as configurações integradas de devolução dispõem de gerar economia logística, fazendo alusão ao caso de uma das empresas que atende:

Por exemplo, a gente tem um *case* que tem mais de 30% das devoluções em loja. Então imagina só a economia de frete disso. Então você vai ter, sei lá, 3 mil trocas. Você vai ter mil que foram levadas para a loja. Você vai ter uma economia média de 10 a 15 mil reais só de logística, só de frete, sem falar no aumento da receita marginal da loja física que recebeu o item que chegou lá.

Regressando, em específico, aos casos de Alpha e Beta, nota-se que as empresas apresentam uma compreensão semelhante em relação aos benefícios que as configurações integradas de devolução possam entregar para a empresa. Isto é, ambas demonstram compreender

que a oferta auxilie no âmbito da manutenção e aprimoramento do relacionamento com o consumidor. Entretanto, não demonstram tratar essas configurações como fontes importantes de geração de receita e redução de custos. De forma que não há um olhar de urgência em relação à oferta dessas práticas. Comparativamente à empresa Beta, Alpha demonstra uma maior consciência em relação à cadeia de efeitos que um processo de devolução possa ocasionar, porém, ainda assim demonstra ter um caminho longo a percorrer no tocante a materializar essa consciência em ações mais concretas.

#### 4.1.2. CONTEXTO AMBIENTAL

O contexto ambiental trata-se do ecossistema onde as empresas desenvolvem seus negócios, englobando sua indústria, competidores, governo, regulações, localização geográfica (Al-Hujran *et al.*, 2018; Cao; Li, 2018), parceiros e fornecedores. A literatura que se utiliza de linhas teóricas como a teoria institucional e o *framework* tecnologia-organização-ambiente (*framework* TOE) indica serem múltiplos os fatores pertencentes ao contexto ambiental que podem influenciar nas tomadas de decisão, inclusive, naquelas que dizem respeito à adesão a uma prática de negócio ou tecnologia. Dentre os aspectos endereçados no âmbito do contexto ambiental nos estudos que se utilizam do *framework* TOE, a pressão competitiva, a qual se refere à pressão que a empresa recebe dos seus competidores (Guan *et al.*, 2023), trata-se de um dos mais frequentes. A pressão competitiva impele as empresas a realizarem mudanças e adotarem novas tecnologias, senão para adquirirem vantagem competitiva ao menos para sobreviverem (Al-Hujran *et al.*, 2018; Sun; Hall; Cegielski, 2020).

Dos relatos dos entrevistados, nessa esfera da pressão exercida pelos competidores, verifica-se a existência de forças que colidem, isto é, não há plena congruência no cenário. No que se refere à adoção de práticas omnicanais, identifica-se que as empresas estão sob uma forte pressão para abandonarem uma abordagem isolacionista dos canais, a qual, a exemplo do que colocam Herhausen *et al.* (2015) foi tradicionalmente a realidade de muitas empresas.

Conforme o gestor (Iota\_GV) as marcas que não olharem para a omnicanalidade, tratando seus canais de forma isolada e não gerarem qualquer tipo de benefício aos seus consumidores “[...] vão ficar para trás. O concorrente vai atropelá-las” (Iota\_GV).

Corroborando tal entendimento, Delta\_DSC, Diretor de Sucesso do Cliente em empresa focada no desenvolvimento de soluções para o comércio digital, indica haver dois olhares concomitantes:

Acho que ‘rola’ um entendimento de que se for *omnichannel* vai ter vários ganhos, eu acho que vai ganhar conversão, vai aumentar a venda, vai otimizar operação logística, por exemplo, então traz alguns ganhos [...] Mas tem a questão de olhar para o lado também, não só para o umbigo, de falar ‘cara, essa marca aqui já está fazendo isso, eu ainda estou no passo um, ela já está no passo seis, eu estou ficando para trás, estou vendo que meus consumidores comentam, falam dessa loja, está diminuindo minha venda’ e tem sim uma preocupação com o mercado. Acho que algumas lojas, algumas marcas que implementam algumas coisas nesse sentido acabam puxando outras para muito nessa visão de ‘cara, não posso ficar para trás, estou ficando obsoleto’.

Esse temor da obsolescência e, portanto, da perda da competitividade se apresenta como um grande propulsor das medidas adotadas pelas empresas, pois se depreende que a mentalidade dos gestores das empresas é de que diante de um mercado tão competitivo quanto o varejista, um pequeno deslize que seja, a morosidade no processo de acompanhamento de uma tendência, pode ser determinante para o sucesso e até a perenidade do negócio.

Inclusive, no afã de exibirem constantemente uma imagem de empresas atualizadas e modernas, acabam, por vezes, incorrendo na comunicação de proposições de valor que carecem de conteúdo prático. No campo dos negócios é comum o surgimento de tendências e “termos da hora” que passam a dominar o vocabulário e a comunicação das empresas, porém, de forma também não incomum, deixam uma lacuna no campo prático. O CEO e Cofundador de empresa de tecnologia atuante na área de devoluções indicou, por exemplo, haver um “gap gigante” (Épsilon\_CEO) entre o que é feito e aquilo que muitas vezes é promovido na questão omnicanalidade.

Tal situação encontra certa congruência com o conceito de pressões miméticas referidas na teoria institucional, as quais estão relacionadas a comportamentos de imitação de empresas similares e/ou concorrentes a fim de desfrutar do mesmo sucesso que outras estão tendo (Oliveira *et al.*, 2019). Porém, cabe a ressalva de que, no tema em questão, as tentativas de

imitação muitas vezes ficam aquém do almejado, haja vista que o desenvolvimento de uma operação omnicanal eficiente não é simples, pelo contrário, é bastante demandante por derivar do alinhamento de muitos aspectos organizacionais. A perspectiva teórica da Gestão de Recursos, a qual tem como base a teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR) (Jones *et al.*, 2022), tem entre suas premissas que o acesso a recursos raros e valiosos é condição necessária, mas não suficiente para criar vantagem competitiva, pois a habilidade de criar capacidades a partir da concatenação dos mesmos e aplicá-las é central (Sirmon; Gove; Hitt, 2008). Pois bem, esse é o cerne da omnicanalidade. De acordo com Oh, Teo e Sambamurthy (2012, p. 369, tradução nossa), “ao integrar suas operações através dos canais, os varejistas podem aumentar a dificuldade de imitação devido à interligação dos recursos integrados”.

Assim, identifica-se que há uma pressão competitiva que propulsiona a integração dos canais do varejo, entretanto o tema ainda carece de maior maturidade no contexto brasileiro, englobando desde empresas sem qualquer integração ou em estágios bastante iniciais até, em menor número, empresas totalmente integradas. Conforme o Delta\_DSC aponta:

Eu diria que poucas empresas ainda estão com os canais totalmente integrados e com o processo bem fluido para o cliente. Em geral, tem um ponto ou outro de fricção. [...] Então, assim, têm modelos já bem sofisticados [...] e têm outros que os canais ainda não estão nem integrados e são operações completamente apartadas.

O cofundador de uma empresa de tecnologia atuante na área de logística (Gama\_COF) corrobora a visão de que ainda são poucas as empresas com uma operação *omnichannel* consolidada e ratifica a existência de uma pressão competitiva mimética:

Eu acho que quando você fala de varejo eles adoram uma palavra nova, bonita, né? Então eles vão pela palavra bonita, tem que fazer isso porque é tendência, então vão lá e fazem porque é tendência, aí um faz, o outro vai lá e faz, o outro vai fazendo, mas na prática não tem uma... É claro que têm estudos, as consultorias vendem, tudo isso, mas assim, na prática, na prática mesmo, você vê ... talvez a Magalu seja um *case*, independentemente de como ela está agora na Bolsa, sofreu, mas ela é um *case* que de fato houve uma mudança numa empresa que era uma empresa tradicional, 1P de varejo, hoje ela tem um *marketplace*, tem infra, tem omnicanalidade, tem entrega saindo de loja (...)

No que tange especificamente aos casos do estudo, verifica-se que a pressão exercida pelos concorrentes não age como um forte motivador para a empresa Alpha investir maciçamente em configurações omnicanais, pois dentro de seu segmento, no escopo geográfico em

que atua, não existem concorrentes que tenham práticas avançadas no campo omnicanal. Conforme Alpha\_GGRI: “Se a gente compara com nosso concorrente principal, eu entendo que a gente está até melhor do que ele, tá? Agora, se a gente está falando dos grandes *e-commerces* e outros, tá? Eu diria que a gente ainda tem muito a aprender (...)”. No quesito devoluções, o cenário se repete, como o concorrente local, o qual tem apenas um ponto físico, uma única forma de devolver, a empresa não enxerga uma ameaça real a sua posição no mercado, logo, embora ofereça a possibilidade de compra *online* e devolução na loja física, a concorrência não causa desconforto suficiente à empresa Alpha para que aprimore suas alternativas nessa esfera.

A empresa Beta dispõe de situação semelhante, como *player* que detém uma posição privilegiada nas regiões onde exerce suas atividades, seus concorrentes não lhe causam a sensação de que suas práticas de integração devam ser uma prioridade sob pena de lhe ultrapassarem nesse quesito. Logo, verifica-se que as práticas de integração que a empresa oferece pouco são desenvolvidas com base nos concorrentes locais. Entretanto, a fala do Gerente de CRM (Beta\_CRM) deixa evidente que a pressão da concorrência é um fator relevante, apenas se faz pouco presente no contexto da empresa Beta em razão de sua consolidação nos mercados que atua. Quando questionado se trazer o consumidor oriundo do digital poderia oportunizar vendas adicionais, Beta\_CRM mencionou o seguinte:

Uma venda a mais eu não vejo como possível. A gente vai trazer o cara para o ambiente de vendas que, eventualmente, ele vai devolver e vai falar: ‘já aproveito que estou aqui e vou comprar alguma coisa’, mas que seria algo que naturalmente ele já falaria porque não tem muita concorrência. Agora, em outras regiões, que a gente tem uma concorrência um pouco maior, é interessante, porque lá, como ele tem a oportunidade de ir para concorrentes comprar, ter essa tratativa, ter essa facilidade de resolução é algo importante.

Outro aspecto relevante no âmbito da pressão da concorrência é que embora a empresa não disponha de uma concorrência local acirrada, quando Beta\_CRM alude à possibilidade da empresa estender suas operações para mercados mais desenvolvidos, refere-se a essa condução do consumidor à loja física via devolução de forma mais auspiciosa.

Logo, as manifestações dos entrevistados denotam que conforme se acirra a concorrência, os esforços destinados ao estabelecimento de práticas que possam tornar a empresa mais competitiva, como as configurações integradas de devolução, se acentua.

Fator adicional identificado na literatura capaz de influenciar as atividades de negócios das empresas refere-se à prontidão do consumidor (Lai; Sun; Ren, 2018). Zhu, Kraemer e Xu (2003), por exemplo, a identificaram como um fator crítico para a tomada de decisão de gestores quanto à adesão às atividades de negócio no âmbito da internet. Nam *et al.* (2021), por sua vez, apontaram que os consumidores estão entre os principais fatores quando se trata da adoção de novas tecnologias.

A partir da análise dos dados, identificou-se que essa prontidão do consumidor, a qual é compreendida neste estudo como as habilidades, expectativas, maturidade e disponibilidade do consumidor para uso de práticas de integração de canais no âmbito das devoluções, consiste em mais um dos fatores que de fato impulsionam a oferta de configurações integradas de devolução.

Depreende-se dos dados coletados que a ainda incipiente, mas crescente aderência das empresas às práticas de integração no campo das devoluções advém de um gradual entendimento de que os consumidores estão cada vez mais aptos e ávidos por poderem desfrutar de jornadas de consumo que lhes entreguem experiências positivas e fluídas. A experimentação que o consumidor vem tendo dessas práticas tem lhe tornado cada vez mais familiar com elas e, conseqüentemente, preparado para “dar os próximos passos”, ou seja, deixar de fazer uso apenas das práticas mais difundidas, a exemplo do clique e retire, a qual para muitas empresas já se tornou a principal modalidade de entrega, e avançar no uso de práticas que se estendam até o pós-compra como é o caso daquelas que se referem ao processo de devolução.

Épsilon\_CEO, por exemplo, ao traçar um comparativo entre os consumidores brasileiros e aqueles de um mercado mais desenvolvido como o dos Estados Unidos, pontua as diferenças de estágios e reforça a ideia de amadurecimento gradativo que o consumidor no Brasil tem tido:

Nos Estados Unidos você tem a maturidade digital absurdamente mais avançada que aqui e com essa maturidade digital o consumidor... não é que ele fica mais mimado, mas ele tem muito mais noção dos direitos e como deve proceder um formato de uma devolução. Aqui, (...) isso ‘engatinhou’, isso acelerou muito na pandemia, agora a gente está começando a olhar para esses processos.

As expectativas do consumidor também são mais um aspecto a ser ponderado, pois elas tendem a se originar do conhecimento e das experiências prévias que os consumidores ti-

veram. Como o estágio de devolução tradicionalmente não foi incluído como um aspecto central da jornada do consumidor (Robertson; Hamilton; Jap, 2020), os serviços relativos às devoluções não raramente foram apresentados com níveis de qualidade reduzidos. Nesse sentido, o consumidor se habituou a entender que o processo de devolução é complicado, moroso e costuma significar uma experiência negativa. Tal noção é refletida nos relatos de alguns entrevistados acerca das taxas de devoluções no contexto brasileiro e aquelas de países mais desenvolvidos. Eta\_CEO, por exemplo, relata:

Infelizmente a grande maioria das lojas dificultam o processo propositalmente para reduzir o índice. E isso traz aquela visão ruim né, para o mercado em geral de que comprar *online* é difícil trocar e devolver. E aí quando o cliente encontra uma empresa que é boa, ele fala tão bem e fideliza porque é algo que tipo... infelizmente ainda é fora da média, entendeu? Então o mercado em geral tenta dificultar. Eu tenho sites nos Estados Unidos também e lá a minha média de troca e devolução é muito maior. Então vou ter uma média de 20 por cento enquanto que aqui no Brasil a gente tem uma média de 8 por cento na moda. E aí você vai pegar a média geral do Brasil é 5 por cento. Aí algumas coisas vão variar, calçados vai para 11, 12 [por cento], Moda praia vai para de 8 a 10 [por cento]. Então eletrônico vai para 1, 2 por cento. Então obviamente varia de acordo com o produto, mas porque nos Estados Unidos é 20 [por cento] e no Brasil é 8 [por cento]? Porque lá o americano já está comprado... acostumado a comprar e ele sabe que se ele não gostar, ele vai devolver e vai ter o dinheiro de volta, então ele já confia muito mais no negócio *online*.

Ao se direcionar o olhar para os casos, verifica-se que Alfa e Beta têm uma parcela considerável de consumidores que não se caracterizam por serem altamente digitalizados, o que ainda é um limitador do potencial do comércio digital e, portanto, da omnicanalidade. A empresa Alfa tem um número expressivo de suas lojas em municípios menores e Alpha\_GGID admite: “aquele cliente que ele é mais ‘interior’ não é tão digitalizado”. No caso da empresa Beta, Beta\_CRM menciona que:

O cliente que tem o perfil *online*, ele já se autoalimenta, é um orgânico ali (...), mas a gente tem aquele tipo de cliente que não vê vantagem ou não entende muito bem como funciona [o digital], o frete às vezes para ele fica meio pesado, então tem um cliente que gosta de vir na loja, então aqui a gente tem bastante isso.

Entretanto, à medida que o consumidor começa a adquirir as habilidades para tirar o melhor proveito do canal *online* e, portanto, começa a ver valor em sua utilização; e, simultaneamente, não é avesso ao canal físico, pelo contrário, tem apreço por ele, a alternativa de devolução na loja física se apresenta como uma opção interessante, uma vez que se coloca à dis-

posição do consumidor uma modalidade de devolução que lhe permite desenvolver sua jornada com aquilo que possa considerar como maiores vantagens no canal digital e no físico.

O aspecto regulatório consiste em mais um ponto que pode interferir na oferta de configurações integradas de devolução. Apesar de frequentemente os gestores ignorarem as devoluções ou tentarem dissuadir o consumidor de devolver um produto (Petersen; Kumar, 2009), situação evidenciada, por exemplo, pelo supracitado relato de Eta\_CEO, existe legislação que zela pelos direitos dos consumidores. A Lei n.º 8.078/1990 que aborda a proteção do consumidor e dá outras providências (BRASIL, 1990) e o Decreto n.º 7.962/2013 (BRASIL, 2013), que a regulamenta, dispendo sobre a contratação no comércio eletrônico, sendo por isso conhecido também como lei do *e-commerce*, referem-se a legislações que constituem marcos da defesa do consumidor e abordam entre seus tópicos aspectos pertinentes ao tema de trocas e devoluções.

A Lei n.º 8.078/1990 (BRASIL, 1990), por exemplo, traz em seu texto algumas relevantes previsões no âmbito do referido tema. Inicialmente, quanto aos produtos/serviços com defeito, concede ao consumidor o direito de reclamar dos seus defeitos/vícios os prazos de trinta e noventa dias, respectivamente, para o fornecimento de serviço e de produtos não duráveis e o fornecimento de serviço e produtos duráveis. Além disso, para as compras realizadas fora do estabelecimento comercial, como as efetuadas por meio do canal *online*, garante ao consumidor o direito de arrependimento em até sete dias da assinatura ou ato de recebimento do produto ou serviço. Ademais, o Decreto n.º 7.962/2013 (BRASIL, 2013), sinaliza que esse direito de arrependimento não acarreta nenhum ônus ao consumidor, portanto, ele não deve incorrer em custos de troca e devolução como taxas e fretes.

Dessa forma, verifica-se que o código de defesa do consumidor tem a capacidade de conter práticas empresariais que procurem desrespeitar os direitos de devolução e troca e, mais do que isso, estimular as devoluções. Especialmente, no que tange às compras oriundas do canal *online*, porque não impõe uma série de condicionantes à devolução e a troca, basta o consumidor não ter gostado do produto que adquiriu. Bem verdade, que a exemplo do que coloca Eta\_CEO, muitos consumidores ainda desconhecem seus direitos. Entretanto, esse é um panorama que vem se alterando e, portanto, os varejistas deverão cada vez mais se adaptar a um consumidor que vem amadurecendo.

Nesse sentido, considerando que por meio das ofertas de configurações integradas de devolução (compra *online* e devolução na loja física, *lockers* e *drop-off points*) o consumidor acaba por se encarregar de todo ou substancial parte do custo de deslocamento para realizar a devolução, os varejistas têm um estímulo para a adoção dessas configurações, visto que o frete é um dos principais custos do processo de logística reversa (Lafkihi; Pan; Ballot, 2019) e, no caso da opção de outras modalidades de devolução pelo consumidor é custo que a empresa deverá absorver, haja vista ser previsto, por exemplo, no Decreto nº 7.962/2013 (BRASIL, 2013) que no caso de arrependimento não cabe nenhum ônus ao consumidor.

Por outro lado, ainda que os entrevistados divirjam quanto à superação do obstáculo citado adiante, salienta-se o apontamento nos relatos a respeito das dificuldades enfrentadas pelas empresas para equacionar questões fiscais relativas à devolução em canais físicos de mercadorias compradas no canal *online*.

De acordo com Mu\_CIL: “(...) sem sombra de dúvidas, legislação é um [fator] que dificulta muito”. De acordo com o profissional, as empresas que trabalham com modelos de negócio de franquias encontram dificuldades em razão da existência de CNPJs diferentes. “Se você comprar na loja *online* você não consegue trocar na loja física porque é uma outra empresa (Mu\_CIL)”. Tal afirmação não está em sua acepção plenamente correta, uma vez que algumas empresas conseguem realizar essa operação, além disso, o próprio profissional faz alusão a um Ajuste SINIEF que abriu em alguma extensão espaço para essa possibilidade. Entretanto, a leitura do Ajuste SINIEF-14/22 (BRASIL, 2022) denota que o processo que as empresas precisam realizar para se habilitarem à oferta de configurações integradas de devolução se distânciam de algo que possa ser chamado de simples, já que são previstos vários requisitos, os quais incluem, mas não se resumem a: contratos de locação firmados com os estabelecimentos credenciados como pontos de devolução; segregação física das mercadorias dirigidas para esses estabelecimentos; notas fiscais eletrônicas que devem conter menção expressa ao ajuste SINIEF, etc. (Brito Junior, [s. d.]).

Não bastasse isso, nem todos Estados são aderentes ao ajuste SINIEF 14/2022 (BRASIL, 2022). Ademais, por norma, a devolução deve acontecer em estabelecimento credenciado localizado no mesmo Estado do vendedor, sendo necessária a abertura de Inscrição Estadual no Estado onde o consumidor se localiza. Ainda que exista a previsão para que os Estados

possam dispensar essa inscrição adicional, é possível que os Estados editem regras complementares para dispensá-la ou não (Brito Junior, [s. d.]).

Sobre a questão fiscal, o profissional de logística, trazendo sua experiência pessoal com o tema em empresa varejista que atuava, continua:

Tentei abrir um grupo de trabalho para ver como a gente poderia se aproveitar dele (do ajuste SINIEF 14/2022) e acabou que ele não foi tão vantajoso (...) abriu possibilidades, mas foram muito limitadas diante de muitas regras que daí acaba que você não viabiliza tanto, sabe?

Indagado acerca da citada impossibilidade das franquias ofertarem configuração integrada devolução como a BORIS, o profissional deslinda mais detalhadamente a questão, indicando que sim, é possível a oferta da prática, entretanto o processo envolvido para tal é um obstáculo: “Já fizemos, na verdade, um estudo nesse sentido, você precisaria fazer uma série de emissões de notas e movimentações que se tornaria um processo extremamente ineficiente e muito custoso” (Mu\_CIL). Outrossim, completa que além do custo operacional, há adicionalmente o ônus do imposto, o qual pode ser demasiada sobrecarga para os franqueados:

Além de fazer isso tudo, você ainda tem o ônus do imposto porque todas essas operações gerariam imposto e aí fica muito complexo porque, se você é o detentor da marca, é um custo a mais para você. Já é uma operação complexa e cara, a omnicanal. E aí você ainda aumenta mais esse custo se você coloca para o franqueado, o franqueado tem margens muito mais apertadas, muito mais difíceis, é muito mais difícil para ele absorver. Então no final das contas acaba que você não consegue aplicar (Mu\_CIL).

O relato de Eta\_CEO é consonante, pois corrobora com a ideia de que as questões fiscais muitas vezes inibem as empresas de empreender esforços para ofertar configuração integrada de devolução como a BORIS, embora faça a ressalva de que a empresa que tenha o consumidor como centro de suas atenções encontrará os caminhos para superar essas adversidades:

As lojas ainda têm receio em fazer isso pela questão fiscal porque às vezes eles mandam pelo CD [Centro de Distribuição] e aí devolve para a loja. Aí eles falam: ‘como é que eu vou fazer isso?’. Aí o que você tem que fazer... o que as lojas têm feito... Você vai fazer uma nota fiscal de devolução do CD e tu fazes uma nota de transferência do CD para a loja, porque agora essa peça está na loja. Para fins fiscais, eles então têm que ter esse trabalho manual por trás ou automático com alguma solução que

faça esse ajuste fiscal dos itens. Vai ter que ajustar estoque, enfim... Então muitas lojas têm medo por isso, porque não querem mudar o processo, não querem ter que contratar uma solução para fazer isso, não querem ter que se incomodar, digamos, em fazer esses ajustes fiscais, mas aquela loja que está focada no atendimento ao cliente, na experiência do cliente, ela não está nem aí para o ajuste fiscal, ela faz depois do jeito dela e ela está focada em atender o cliente. (...) Ela quer que o cliente vá lá, devolva na loja e pegue outra coisa e ponto final. Então o desafio hoje da omnicanalidade de devolver em loja física, uma compra *online*, é a parte fiscal, principalmente quando você muda de Estado. Daí ‘rola’ ICMS e aí fica um pouco mais complexo (...)

Assim, verifica-se que a questão regulatória tem o potencial de exercer distintos impactos sobre a oferta de configurações integradas de devolução, pois legislações específicas podem exercer forças opostas, enquanto aquela que protege os direitos do consumidor pode impulsionar a oferta, a fiscal obstaculizar sua adoção. O Diretor Comercial e de Operações *Out-of-Home* (Capa\_DCO) da empresa de logística inclina-se para uma visão positiva da legislação, segundo ele: “Não é uma trava (...), não tem uma legislação específica para rede de PUDO’s (*Pick-Up and Drop-Off*<sup>3</sup>) ainda, está sendo bem discutida. (...) Não é uma barreira essa parte, sabe? Legal e de regulamentação. Não, pelo contrário, tem facilitado muito”. Quando se desloca a atenção para os casos do estudo, não se nota que a legislação pareça ser um ponto determinante para a adoção de configurações integradas de devolução, pois tanto a empresa Alpha quanto a empresa Beta não deram ênfase ao aspecto de regulamentação como uma barreira. Alpha\_GGRI, por exemplo, expressa compreender que “a devolução é um processo relativamente simples de ser feito contabilmente”.

Na esfera ambiental, fator adicional que merece ser citado diz respeito à prontidão da cadeia de suprimentos, pois outros estudos já identificaram tal aspecto como relevante para a adesão de tecnologias (Zhu; Kraemer; Xu, 2003), bem como para a extensão de sua adoção (Lin, 2014). Yeh e Chen (2018), por exemplo, indicam que os parceiros de negócio podem influenciar significativamente na obtenção do resultado de uma técnica. Além disso, é por meio da conexão de vários parceiros que sua implementação pode ser viabilizada. Considerando os relatos dos entrevistados, identifica-se que há fatores nesse âmbito que podem dificultar a implementação de configurações integradas de devolução. Épsilon\_CEO, por exemplo, descreve a complexidade de conectar adequadamente os sistemas fornecidos por múltiplas empresas que vão viabilizar prática como a compra *online* e devolução na loja física:

---

3 Pontos de coleta e retirada.

Às vezes, para ter um *omnichannel* bem feito, você vai ter que ter quatro sistemas. Você vai ter que ter a plataforma de *e-commerce*, você tem que ter o ERP, você tem que ter o PDV e, às vezes, você tem que ter aqui um integrador. (...) Então hoje o desafio é tudo isso se conversar.

O Eta\_CEO, por sua vez, aborda a falta de automação dos parceiros como um entrave para os varejistas utilizarem espaços de outras empresas como pontos de coleta e devolução:

(...) Existem algumas empresas que trabalham com esse tipo, a Jadlog, por exemplo, tem os seus pontos de devolução *pick-up*, (...) Kangu também tem, então têm algumas empresas no mercado que fazem, mas minha briga, inclusive para integrar com eles, é a falta de automação do lado deles (...)

Conforme o CEO e cofundador (Eta\_CEO), houve empresa que sugeriu a integração com sua empresa, pois o consumidor passaria a ter diversificados pontos para devolução das mercadorias. Porém, quando da discussão a respeito das obrigações que recairiam sobre o consumidor no processo de devolução, entendeu que não seria viável realizar a integração da sua empresa com a proponente:

Eu falei: ‘Está ok’, o que o cliente vai ter que fazer? [Responderam] ‘Vai ter que imprimir essa etiqueta e levar lá’. Falei, ‘cara, tu queres que eu faça o cliente brasileiro, que mal tem computador em casa, ter que ir numa *lan-house* imprimir um papel e te entregar o negócio? Eu não vou fazer isso’. Eu falei para eles: ‘não adianta, o dia em que você tiver uma etiquetadora em cada ponto, você me avisa, que daí eu integro, ele vai lá com o código e ele vai te falar: esse é o meu código de devolução e você vai imprimir a etiqueta por ele. Ai sim’.

Em relação aos casos, o Alpha\_GGID (empresa Alpha) admite que em certas ocasiões quando ocorre um problema em um produto se faz necessário acionar a cadeia de suprimentos inteira a fim de buscar uma resolução, o que indica que é relevante que os entes da cadeia de suprimentos compreendam o que é uma boa experiência de devolução para o consumidor e tenham a capacidade de se unirem ao varejista para que ela ocorra, pois a eficiência dos entes da cadeia podem reverberar diretamente na jornada ofertada pelo varejista ao consumidor e, conseqüentemente, influenciar na percepção que o consumidor tem daquele que é o seu elo final de relacionamento: o varejista. Não por acaso, a integração da cadeia de suprimentos é associada positivamente a benefícios como satisfação do consumidor, melhoria no tempo de espera e no desempenho sustentável (Nayal *et al.*, 2022).

Diante do impacto que os participantes da cadeia de suprimentos podem exercer, os varejistas podem suplantar as limitações desses potenciais parceiros de negócios assumindo algumas de suas atividades, isto é, desenvolvendo soluções internas. A empresa Beta, por exemplo, adota como estratégia desenvolver internamente sua tecnologia. Nas palavras do Beta\_COE: “Temos sistemas próprios. Não, tudo é da casa. Devolução, nosso *e-commerce* é da casa. Nossa plataforma [nome da plataforma]<sup>4</sup> é desenvolvida na casa. Tudo foi o nosso time de tecnologia.”. Tal escolha facilita com que a empresa construa soluções personalizadas as suas demandas, porém, implica custos que devem ser devidamente ponderados, haja vista que o desenvolvimento de uma estrutura que possibilite desenvolver soluções ao nível semelhante ou superior àquelas de empresas atuantes no mercado, que as têm como seu *core business*, tende a envolver um número expressivo de recursos. A empresa Alpha, por exemplo, nesse ponto diverge da empresa Beta, tendo migrado de uma solução interna para uma alternativa de mercado:

A gente decidiu migrar de plataforma, o nosso *e-commerce* era desenvolvido ‘dentro de casa’ com inúmeras limitações, a gente não conseguia ter ganho de escala com ele. Então, a gente decidiu ir para o mercado. Então a gente tem nosso *e-commerce* pautado em cima de Vetex, a maior plataforma brasileira e já atua a nível mundial. Tem vários prós e contras, mas ela nos permite ter esse ganho de escala que a gente precisava.

Nesse ponto se depreende que uma análise de *trade-off* é fundamental, a fim de que se possa decidir a qual caminho trilhar, pois, se o uso de uma solução interna pode minimizar dificuldades advindas da disponibilidade de poucos *players* atuando na área, conforme indica Mu\_CIL, e com as dificuldades de se conectarem. Por outro, cabe avaliar se tal opção não acarreta custos proibitivos.

#### 4.1.3. CONTEXTO ORGANIZACIONAL

O contexto organizacional diz respeito às características e recursos que uma empresa apresenta e impactam na sua adoção e implementação de uma inovação, tecnologia ou prática

4 Nome da plataforma suprimido a fim de garantir confidencialidade à empresa.

(Al-Hujran *et al.*, 2018). Essas características e recursos são variados, envolvendo desde tamanho da empresa, processos de comunicação, estruturas de conexão entre os funcionários, cultura, suporte gerencial, etc. (Shree *et al.*, 2021; Srinivasan; Diatha; Singh, 2024).

Inúmeras pesquisas têm apontado o apoio da alta administração como um fator-chave para adoção de inovações (veja Lai; Sun; Ren, 2018; Oliveira *et al.*, 2019; Sun; Hall; Cegielski, 2020), o que encontra consonância com os achados desta pesquisa quanto à adoção de configurações integradas de devolução. Em linha com o que colocam Shree *et al.* (2021), nota-se que a alta gestão é fundamental para instilar no corpo da organização um pensamento de receptividade à mudança e que instigue a busca de novas soluções. Esse pensamento é o que conduzirá o varejista a se afastar de uma visão acerca das devoluções como mero fardo que a todo custo deve ser evitado e aproximar da visão que nelas reside uma oportunidade. Os relatos não são unânimes quanto ao *status* da atenção às devoluções no varejo brasileiro, mas dão conta de que, majoritariamente, o olhar estratégico sobre as devoluções ainda é restrito, sendo seletivo o grupo de empresas que consegue enxergar as devoluções além do âmbito operacional.

Indagado sobre a perspectiva dominante das empresas quanto às devoluções, Épsilon\_CEO relatou: “Estratégica zero. É quase zero, assim. Como eu falei, (...) esses grupos maiores com mais maturidade digital conseguem ver alguma questão estratégica. (...) A visão ainda está um pouco trocada (...) para eles é uma questão muito mais processual.” O CEO e cofundador da empresa especializada em soluções no âmbito das devoluções ainda reforça seu argumento, ilustrando como ainda existem empresas que tratam a logística reversa com descaso: “(...) Às vezes você vai num CD [Centro de Distribuição] desses de varejista grande. (...) Tem uma mesa lá para fazer [logística] reversa e você vê tudo entulhado. Aquilo ali é tratado igual lixo, quase, às vezes”.

O profissional de logística considera que os dois olhares, operacional e estratégico, coexistem. Porém, admite que o operacional ainda prevalece:

Ele é muito mais mapeado de um posto de vista operacional. (...) O ‘como fazer’, assim, da maneira mais fácil e menos custosa possível do que de fato pensando em como equilibrar isso com uma boa ou excelente jornada de compra do consumidor. Então, eu, particularmente, enxergo no mercado que ainda não existe um olhar muito sólido no varejo brasileiro de: ‘a experiência do consumidor em primeiro lugar’, o ‘relacionamento com o consumidor em primeiro lugar’. Isso é uma visão que ainda precisa ser amadurecida (Mu\_CIL).

Um prisma mais “otimista” quanto à relevância das devoluções para os varejistas é levantado pelo CEO e cofundador de empresa também atuante na provisão de soluções no campo das devoluções. Eta\_CEO afirma que tem visto melhoras significativas na busca da otimização da experiência do consumidor, segundo ele algumas empresas têm compreendido que a manutenção do consumidor é central. Além disso, têm visto que serviços de valor agregado no âmbito das devoluções podem ser formas proficuas de alcançar tal objetivo:

A partir de agora, nos últimos meses, todas as nossas conversas são focadas no UX [*User Experience*]. (...) Então, o cliente logístico que vai contratar nosso sistema, ele quer ver, ele quer entender, ele quer ver como o cliente dele vai ser impactado, ele quer oferecer um *locker* para poder melhorar a conveniência, ele quer oferecer uma coleta na casa do cliente, ele quer oferecer a troca de tamanho reservando o estoque dele para aquele cliente (...) Então a gente tem percebido que é agora meio que um *driven* do mercado que a galera está buscando realmente resolver (Eta\_CEO).

Verifica-se, portanto, que as empresas direcionadas a empreender esforços e recursos para colocar a experiência do consumidor no centro de sua atenção são aquelas mais suscetíveis a ofertarem configurações integradas de devolução, o que é natural em razão de no âmbito da ideia de omnicanalidade estar a otimização da experiência do consumidor (Verhoef; Kannan; Inman, 2015). Nesse aspecto, a alta direção exerce um papel essencial, pois estão incumbidas a ela decisões estratégicas como traçar a visão de longo prazo da empresa, estabelecer uma filosofia de condução dos negócios, garantir a disposição dos recursos necessários e fomentar uma cultura favorável (Sun; Hall; Cegielski, 2020; Swani, 2021).

Dos relatos obtidos, depreende-se que os corpos diretivos das empresas têm refletido pouco sobre a jornada do consumidor no campo do pós-venda, o que inclui as devoluções. Diferentes entrevistados apresentaram depoimentos que salientam o enfoque nas vendas acima de qualquer outro aspecto, o que denota a sobreposição de uma visão direcionada ao alcance dos objetivos empresariais no curto prazo e, assim, mais próxima daquela orientada a vendas (Bagozzi *et al.*, 2012) em comparação àquela orientada ao consumidor, como poderia se esperar de um ambiente dito cada vez mais *omnichannel*. Conforme Iota\_GV:

Elas [as marcas] preferem tomar decisões em outros projetos que vão colher frutos mais rápidos, mas não necessariamente esses projetos mais rápidos vão ser os proje-

tos mais duradouros... são projetos que no médio e longo prazo geram mais retorno para a marca.

Cabe observar que não se pretende criticar o interesse em vender mais, o que é plenamente legítimo, o questionamento que emerge se refere ao posicionamento de muitas empresas em desconsiderar ou ao menos subestimar a relevância das etapas posteriores à efetivação da venda no desenvolvimento de relacionamento e, portanto, geração de receita de curto e longo prazo. De acordo com Épsilon\_CEO, a mentalidade preponderante é de que às devoluções representam uma fatia reduzida do montante das vendas, logo, podem ficar em segundo plano:

(...) 80% é venda, 90% é venda, 10% é retorno. Se o cara de logística pensa assim, o cara do digital pensa assim, então ele bota 90% da energia ali e vende, 10% da energia vai para devolução. É burrice porque ele tem essa coisa do LTV desse cliente que vai valer muito mais se ele tiver uma experiência bacana de devolução.

Tal linha de pensamento corrobora a ideia de que o “ponto cego” citado por Robertson, Hamilton e Jap (2020) ainda persiste. Isto é, permanece ocorrendo a exclusão da devolução como estágio importante da jornada do consumidor, embora ela possa ser um “passaporte” de retorno para os estágios iniciais da jornada do consumidor e ser parte de uma estória positiva ou negativa que o consumidor contará para as pessoas que o rodeiam (Robertson; Hamilton; Jap, 2020).

No que se refere aos casos, identifica-se que a empresa Alpha tem ações contundentes visando uma melhor experiência de seus clientes, por exemplo, demonstrando um compromisso ferrenho com o atendimento dos prazos de entrega acordados com seus consumidores, buscando robustecer sua integração entre os canais e, no âmbito das devoluções, não criar empecilhos no momento de sua realização, o que denota um ambiente favorável para implantação de uma prática como a que oferecem, a qual consiste na permissão para devolução de um item comprado no seu canal *online* em qualquer uma de suas lojas físicas. Entretanto, a despeito dessas ações, nota-se que não há um detido olhar para as devoluções como uma oportunidade de diferencial competitivo.

Se por um lado Alpha demonstra claros sinais de se preocupar com a preservação do relacionamento com seu consumidor: “O ‘retira-loja’, por questões legais, o cliente tem a res-

ponsabilidade de trazer na loja, mas por relacionamento (...) se o cliente se negar, a gente também desloca um veículo para coletar esse produto na casa do cliente” (Alpha\_GGID). Por outro, existe a admissão quanto a algumas fragilidades da empresa no âmbito do gerenciamento de devoluções:

Esse ano a gente vai implantar. (...) Hoje a gente é cego quanto a isso, Mateus. Eu não sei dizer porque o cliente está cancelando, porque o cliente está devolvendo, porque eu tenho cinco por cento, seis por cento de cancelamento de devolução todos os meses (Alpha\_GGID).

Assim, verifica-se que a empresa está em um processo de maturação no âmbito das práticas relativas às devoluções. Observa-se que no tocante às práticas de integração, como um todo, são privilegiadas aquelas que tenham efeitos diretos e mais facilmente observáveis nas vendas da empresa. Alpha\_GGRI menciona: “Esses projetos de omnicanalidade (...) são muito focados na venda”. Alpha\_GGID, por sua vez, coloca:

(...) volta de novo na representatividade. Como isso é pequeno [número de devoluções], o foco, normalmente, das empresas fica no ‘caminho feliz’, que é a venda. Entendeu? O foco é sempre fazer com que a venda fique o mais fluída possível. Olha que eu estou te falando de uma empresa que fatura hoje [valor acima de um bilhão<sup>5</sup>] ano. Entendeu? A visão de [Alpha] hoje, analisando todo o contexto que nós temos implantado é essa. (...) Então aqui é uma conta lógica (...), a nível da diretoria, se isso chegar para uma decisão de diretoria, a priorização vai sempre em como a gente vai mudar alguma coisa para vender mais.

O entrevistado Alpha\_GGID, porém, reconhece a importância do tema, pois demonstra compreender que na eventual situação em que a devolução se torne um problema sério para o consumidor, resultando numa experiência insatisfatória, esse tornar-se-á um detrator.

No caso da empresa Beta, à semelhança da empresa Alpha, verifica-se que a empresa tem buscado gradualmente aumentar a oferta de alternativas que tragam conveniência e melhores experiências aos seus consumidores. A ampliação dos canais digitais e o interesse demonstrado em colocar seus consumidores, tradicionalmente mais afeitos ao canal físico, a par de suas ações nessa esfera digital sinalizam isso. No tocante às devoluções, ainda que as manifestações dos entrevistados apontem para a sua importância no contexto da empresa, percebe-se que nesse campo o *mindset* estabelecido está mais associado a ideia de buscar uma

---

5 O valor informado foi substituído por uma noção mais abrangente de valor, a fim de preservar a identidade da empresa, porém, simultaneamente, posicionar o leitor quanto à magnitude da empresa.

eficiência operacional direcionada a prevenir a ocorrência de devoluções e menos em pensar como lidar com aquelas devoluções que não puderam ser evitadas a fim de capitalizar sobre as oportunidades que elas possam suscitar. Beta\_COE, por exemplo, quando questionado acerca da relevância das devoluções para as operações e resultados da empresa, indicou: “Sem dúvida. A gente tem que ter muito cuidado com o que está sendo devolvido, entender qual o motivo e de que forma a gente pode minimizar isso”. Beta\_CRM adiciona: “(...) acho que a visão que a gente tem que ter desse processo é muito mais corretiva, em termos de não chegar a acontecer do que, efetivamente, a correção do problema do pós”.

A análise dos casos sugere que, de forma geral, os corpos diretivos de Alpha e Beta conseguiram promover uma visão da importância de atender os anseios dos consumidores em suas empresas, porém no que se refere especificamente ao estágio da jornada dos consumidores em que encontram a necessidade de empreender um processo de devolução, não incutiram um olhar sobre o potencial de fazer dessa devolução uma excelente experiência, capaz de distinguir suas empresas das demais e, portanto, influenciar positivamente nos resultados desses consumidores para suas empresas no longo prazo. Isto é, verifica-se que no campo das devoluções a visão é muito mais de não fazer do processo de devolução uma experiência ruim do que de fazê-lo uma experiência boa.

Na esteira do apoio da alta de direção como fator relevante na decisão de implementar configurações integradas de devolução, cita-se a cultura organizacional. Diz-se na esteira porque a cultura de uma empresa é significativamente influenciada pelas ações daqueles que ocupam as posições mais altas na organização (Swani, 2021).

A cultura organizacional, a qual se refere a valores subjacentes ampla e fortemente compartilhados entre os funcionários que guiam seu comportamento na empresa (Webster; White, 2010), já foi identificada como aspecto importante na adoção de novas tecnologias (por exemplo, Al-Hujran et al., 2018) e teve a ela atribuída a capacidade de impactar fortemente a gestão dos canais (Frazier, 1999).

A *Head de E-commerce* (Teta\_HE) reforça essa supracitada relevância da cultura, manifestando da seguinte forma sua opinião acerca de a quem deve caber a responsabilidade de tratar a questão da omnicanalidade dentro da empresa:

Tem que ser algo de toda empresa, mas tem que ter um responsável. Eu acredito que tem que ter uma área que lidere isso (...) Mas, ao mesmo tempo precisa ser uma cultura digital difundida em toda a empresa. Precisa que todo mundo esteja olhando para isso dessa forma porque no final não importa onde o cliente vai comprar. (...) a omnicanalidade tem que estar na veia de todo mundo.

A despeito disso, pondera que esse é um processo gradual, no qual cada uma das etapas que o compõem devem ser respeitadas: “Eu vejo que primeiro a pessoa precisa entender o digital para depois entender o *omnichannel*. Senão, acaba pulando etapas” (Teta\_HE). Assim, entende que o caminho a ser trilhado é o de estabelecimento de um *mindset* de cultura digital, o qual associa à ideia de uma contínua experimentação e aprendizado:

Então, essa política de *test and learning* eu acho que é super importante de estar enraizado no *mindset* da companhia. O sentimento de errar, e está tudo bem errar, né? Errar pequeno, errar rápido, aprender com esse erro e seguir adiante (Teta\_HE).

A partir dos relatos dos entrevistados para os casos se vislumbra esse gradual processo de construção de uma cultura centrada no consumidor e, portanto, compatível com a condução omnicanal dos negócios (Solem; Fredriksen; Sørebo, 2023). Possivelmente em razão das empresas terem se inserido no contexto digital via *e-commerce* mais tardiamente, apenas no final dos anos 2010, conseguiram acompanhar a progressiva consolidação da estratégia de integração de canais no mercado varejista brasileiro, o que acabou por lhes fornecer um panorama mais claro dos erros e acertos cometidos na sua condução e as vantagens e desvantagens que dela poderiam auferir. O Gerente-Geral de Relações com Investidores da Alpha, por exemplo, coloca que a empresa desde o momento que dispôs, simultaneamente, de canais físicos e digitais, focou em deixá-los integrados: “A gente sempre teve esse foco de integralidade e integração entre os canais” (Alpha\_GGRI). Similarmente, o Coordenador de Operações do *E-commerce* da empresa Beta (Beta\_COE) coloca que desde o princípio da loja *online* sempre ocorreu a conexão com a loja física: “Sempre foi em conjunto”.

Deste modo, ainda que não tenham desfrutado dos potenciais ganhos que aqueles que atuam como pioneiros em um mercado estão sujeitos a usufruir, sua entrada tardia na esfera da integração de canais pode ter sido benéfica, em certa instância, à medida que já dispunham do acesso a um conhecimento acumulado no mercado para construírem ambientes mais favoráveis à disseminação de uma cultura voltada à integração dos canais. Assim, tendo a capaci-

dade de cultivar os aspectos condizentes de sua cultura com tal tipo de estratégia e adequando aqueles dissonantes, pois, em linha com o que colocam Martinez-Caro, Cegarra-Navarro e Alfonso-Ruiz (2020), embora uma cultura não possa ser instantaneamente modificada em sua integralidade, ela pode evoluir, sendo viável que uma empresa utilize sua cultura preexistente e suas forças para realizar as mudanças que necessita.

No caso da Alpha, verifica-se que entre os fatores favoráveis à disseminação de uma cultura *omnichannel* está o interesse que a empresa demonstra em construir relacionamento com seus clientes. De acordo com Alpha\_GGID um dos pilares de atuação de Alpha é o relacionamento. No caso da empresa Beta, os relatos dão indícios de que gradualmente o consumidor está sendo colocado no centro das atenções da empresa, porém nota-se que tal processo ainda se encontra em estágios mais iniciais.

Evidentemente para que se estabeleça uma cultura compatível com a adesão a uma estratégia de integração de canais não basta o discurso da alta administração, faz-se necessário também a adequação de uma série de recursos. A infraestrutura tecnológica, por exemplo, foi citada múltiplas vezes pelos entrevistados como fundamental para viabilizar uma transformação omnicanal e, portanto, habilitar a entrega de configurações integradas de devolução ao consumidor.

De acordo com Delta\_DSC, a questão tecnológica costumar ser o principal entrave para a omnicanalização das empresas, pois muitas vezes as empresas encontram sérias dificuldades em fazer com que os sistemas que possuem “dialoguem” com aqueles novos necessários para conseguirem implementar um modelo omnicanal. Conforme o Diretor exemplifica, na ocasião de uma empresa dispor de um sistema ERP (do inglês, *Enterprise Resource Planning*) que imponha severas limitações de integração com a sua plataforma de *e-commerce*, a tamanha complexidade tecnológica que a superação de tal obstáculo possa ocasionar, por vezes, prontamente, torna-se uma razão para frustrar quaisquer pretensões da empresa em tornar-se *omnichannel*. O profissional de logística (Mu\_CIL) corrobora com essa ideia indicando que a tecnologia é um fator determinante quando se trata da adesão à proposta *omnichannel*.

No âmbito dos casos de Alpha e Beta, verifica-se existir a compreensão de que o requisito tecnológico tem grande relevância para que as empresas possam ofertar práticas de integração de canais. O Coordenador de Operações do *E-commerce* de Beta (V\_SCHAC) coloca a tecnologia como um dos fatores-chave para a oferta ao consumidor de uma boa experiência

no âmbito das devoluções: “em termos de tecnologia, tudo que eu pensei como eficiência, tecnologia precisa trabalhar para otimizar”. O relato do Gerente de CRM de Beta (Beta\_CRM) reforça tal noção, pois afirma que diante das limitações encontradas nas soluções de mercado, a empresa foi impulsionada a desenvolver uma robusta estrutura tecnológica que atendesse as peculiaridades do seu negócio: “a customização acaba ficando tão alta que (a Beta) tem a capacidade de desenvolver internamente (...) tem uma equipe gigantesca de desenvolvedores que, no final, acaba sendo desenvolvido interno (...)”.

No que se refere à Alpha, identifica-se que a empresa, reconhecendo a relevância da tecnologia para sustentar as demandas oriundas da abordagem de conexão físico-*online* que busca reforçar, tem gradualmente investido em tecnologia. Nota-se que desde o início de sua fase multicanal a empresa vem progredindo no âmbito tecnológico, porém ainda se encontra em um estágio que impõe a necessidade de avanços para ter uma operação mais fluida e eficiente.

O Gerente\_Geral de Inovação Digital (Alpha\_GGID) reconhece que a empresa há poucos anos não dispunha de qualquer integração entre os canais, de forma que, inclusive, uma interação do consumidor com a matriz da empresa era totalmente desconhecida pelas suas lojas e vice-versa. Entretanto, pondera que a situação evoluiu consideravelmente desde então, de forma que atualmente a empresa dispõe de sistemas que se comunicam:

Eles não vão se comunicar 100%, mas a gente, sim, tem capacidade de definir quais informações a gente precisa para que a gente tenha a leitura completa da vida desse cliente dentro da empresa (...) (Alpha\_GGID).

Ademais, indica que a empresa mais recentemente desenvolveu internamente uma ferramenta que tornará o atendimento ao consumidor mais fluido e evitará que rupturas nesse processo aconteçam, uma vez que será facilitada a comunicação entre os times envolvidos e o acompanhamento da resolução da demanda do consumidor de ponta a ponta.

Assim como o aspecto tecnológico, o componente humano é central para que uma estratégia de integração de canais seja implementada com sucesso, pois da mesma forma que o simples desejo de operar de forma omnicanal e ofertar configurações integradas de devolução por partes dos funcionários da empresa não é condição suficiente para que isso se concretize, torna-se inócua a disposição de uma infraestrutura tecnológica sem que existam pessoas habi-

litadas e dispostas a fazer o melhor uso dela. O Diretor de Sucesso do Consumidor (Delta\_DSC), por exemplo, indica que em sua visão a tecnologia deve ser o ponto inicial a ser analisado, porém contemplar a gestão das pessoas é questão importante.

Deslocando o foco para os casos, nota-se que Alpha e Beta corroboram com a ideia de relevância do capital humano, pois demonstram compreender que as pessoas desempenham um papel importante nessa abordagem de enfoque no consumidor. O Coordenador de Operações do *E-commerce* (Beta\_COE), por exemplo, indica que a fim de ofertar uma boa experiência de devolução é necessário dispor de uma equipe devidamente preparada:

Eu preciso dar treinamento para eles. Eu preciso mostrar para eles como que é, como que eles conseguem fazer de forma mais rápida, como que eles vão conseguir acessar o nosso sistema, o que vai precisar para tratar com o cliente, o que vai pedir para o cliente. [...] Eu preciso que o time de operação seja muito bem treinado (Beta\_COE).

O Gerente-Geral de Relações com Investidores (Alpha\_GGRI) de Alpha reforça a ideia de importância das pessoas, porém, por sua vez, a revisita a partir de um ângulo diferente, ressaltando o aspecto de apoio no desenvolvimento de relacionamento com o consumidor. De acordo com Alpha\_GGRI, em razão da empresa adotar uma linha de atuação onde o aspecto relacional sobrepuja o transacional, o quesito “pessoas” é um trunfo no contexto de operação da empresa. Tal relato é fortalecido pela manifestação do Gerente-Geral de Inovação Digital (Alpha\_GGID), o qual dá conta de que se procura realizar reuniões de alinhamento a fim de fazer com que os times fiquem coesos e sejam dirimidas as falhas identificadas no atendimento dos consumidores.

Ainda no campo dos recursos, cabe salientar a importância da capilaridade logística. Abordando os PUDO's (do inglês: *Pick-up and drop-off*), Capa\_DCO menciona: “Uma rede de PUDO, para ser uma rede consistente hoje (...) ela precisa ser muito capilar. Capilar para ela ser conveniente. (...) acho que esse é o apelo principal do PUDO”.

De forma consonante, Teta\_HE indica que a possibilidade de compra *online* e devolução na loja física torna-se, especialmente, relevante para as redes que dispõem de um número vasto de lojas: “acaba sendo um ponto de conveniência para o consumidor” (Teta\_HE). Delta\_DSC corrobora tal visão, indicando compreender que a ampla capilaridade das grandes re-

des não somente facilita o processo de troca e devolução como também gera confiança no consumidor.

Os relatos dos entrevistados de Alpha e Beta apontam para o mesmo caminho, Alpha\_GGRI, por exemplo, aponta que um dos diferenciais de Alpha está justamente em dispor de número expressivo de lojas. Beta\_CRM, por sua vez, alude ao posicionamento dos centros de distribuição da empresa: “o que eu vejo de diferencial competitivo que tem aqui no grupo, e que é o que dificulta dos nossos concorrentes chegarem, é a distribuição dos nossos CDs [centros de distribuição]”. Segundo Beta\_CRM a capilaridade é um aspecto determinante: “É o que faz a gente não ter um concorrente para cá e é o que dificulta também a gente descer um pouco no Brasil”.

Logo, fica evidente que o alcance de relevância e consolidação de uma configuração integrada de devolução está intimamente relacionado à capilaridade logística das empresas, pois o valor de prática como a compra *online* e devolução na loja física está conectado ao seu facilitado acesso e utilização. Ademais, cabe observar que também há uma questão de ganho de escala envolvida, o relato de Capa\_DCO, por exemplo, denota que umas das principais dificuldades enfrentadas pelo modelo de PUDOs no Brasil está em obter um nível de utilização no qual o custo médio da operação não seja proibitivo: “Até tu teres volume nessa rede, ela fica muito cara” (Capa\_DCO).

Por fim, mas não de menor importância, está a habilidade de orquestrar ativos, ou seja, a habilidade que a empresa tem, ancorada no apoio da gestão, em sua cultura e nos recursos que tem a sua disposição, de orquestrar processos, recursos, atividades, sistemas e estruturas. A habilidade de orquestrar os ativos, em síntese, trata da concatenação de forças organizacionais para que seu somatório seja superior do que as partes em isolamento. Por exemplo, de pouca ou nenhuma serventia é a detenção de um vasto arcabouço de recursos para os quais não se possui a habilidade de alocá-los, combiná-los e reconfigurá-los.

Conforme Teece (2007, p. 1336, tradução nossa) a orquestração de ativos é necessária, senão continuamente ao menos periodicamente, a fim de “minimizar conflito interno e maximizar complementariedades e troca produtiva dentro da empresa”. Vejamos o depoimento do Diretor Comercial e de Operações *Out-of-Home* (Capa\_DCO) acerca da abordagem que adotam quando da oferta de soluções integradas de devolução para as empresas:

quando a gente senta para discutir hoje qualquer processo de devolução, a gente chama o ‘cara do Reclame aqui’, que é o ‘cara do CX’ [experiência do consumidor, do inglês *customer experience*, tradução nossa], a gente chama o ‘cara da tecnologia’, a gente chama o ‘cara *legal*’ [jurídico, tradução nossa], a gente chama o ‘cara do comercial’ e a gente chama o ‘cara de logística’. Por que vender para o ‘cara de logística’ ele vai ver custo, ele não vai ver proposta de valor e nada disso que a gente vai gerar: menos acionamento; o ‘cara’ recompra mais rápido... ele vai ver só custo. Então ele vai ver diretamente quanto ele pode ganhar ali. Os custos indiretos ele não consegue ver. Então o desafio é tu colocares todo mundo na mesma mesa ou tu ganhares *sponsors* de outras áreas que não sejam o “cara da logística” só, entendeu?

O relato de Capa\_DCO acaba por demonstrar a necessidade dessa orquestração de ativos nas empresas, pois sugere que, por mais que as empresas varejistas estejam paulatinamente adequando-se a um cenário de omnicanalidade, ainda não há nas empresas, de forma geral, uma visão holística quanto à importância da oferta de práticas de integração para otimizar os resultados dos canais e a experiência dos consumidores, persistindo ainda vestígios da tão alardeada na literatura multicanal: abordagem isolacionista (veja Herhausen *et al.*, 2015; Zhang *et al.*, 2010).

Aprofundando a questão, cabe refletir se essa sugerida visão da área logística acerca das devoluções de uma perspectiva que foca meramente no custo é reflexo de um desconhecimento/desatenção a respeito dos diferentes efeitos que pode ter sobre a empresa ou se trata de um desalinhamento da área com o propósito maior da empresa, havendo preocupação única e exclusiva de demonstrar uma maior eficiência do setor. Independente de qual seja o caso, fato é que há um problema, o qual necessita ser imprescindivelmente abordado.

Se o problema é fruto do desconhecimento acerca dos múltiplos efeitos para a empresa, além do treinamento e conscientização, um ponto relevante a ser trabalhado diz respeito à mensuração dos efeitos das práticas de integração no âmbito das devoluções, pois um dos meios mais eficazes para ratificar a importância de uma ação é a demonstração dos resultados que ela possa trazer. O relato do Diretor de Sucesso do Consumidor (Delta\_DSC), por exemplo, revela a importância de serem compreendidos os resultados de uma política de devolução mais ou menos leniente, mas sinaliza a dificuldade de medi-los devidamente:

O ideal é conseguir entender e fazer um teste de se você liberar muito, aumentar o seu índice de troca e devolução, se isso vai interferir na tua taxa de conversão. Se isso aumentar, sei lá, “x” pontos percentuais na tua taxa de conversão e isso pagar tua conta logística, pode ser que faça sentido. Se você abre muito a possibilidade de troca e devolução e isso não tem incremento na tua taxa de conversão, pode ser que

aumente o custo logístico. Então, é um *trade-off* difícil, até para mensurar isso, isolar isso e conseguir medir, mas eu acho que é bem nessa linha.

Tal manifestação não é isolada, nota-se que há uma dificuldade de mensuração dos efeitos das práticas de integração no âmbito das devoluções que acaba por se constituir em uma barreira para a sua adoção. A Diretora de Growth (Zeta\_DG) menciona o seguinte: “essa dificuldade de medir é também um pouco... retarda um pouco o processo de esclarecimento do mercado para profissionalizar cada vez mais o processo de T&D [trocas e devoluções]”.

Por outro lado, se o problema estiver na falta de alinhamento com o propósito maior da empresa, além de se intensificar os esforços direcionados a instilar uma cultura de omnicanalidade na empresa, torna-se fundamental que sejam criados os meios adequados para que essa visão do todo acima das partes seja facilitada. Assim, central é que seja implementada uma estrutura organizacional que privilegie a cooperação, isto é, que favoreça o diálogo entre as áreas e, adicionalmente, seja apoiada por uma revisão das metas e recompensas das áreas, de forma que ocorra, dentro do possível, uma convergência de objetivos e não esforços em direções opostas. A exemplo do que coloca Gama\_COF:

Também não adianta a parte que vai fazer essa mudança, que está na parte tática, né? Não ser incentivada a fazer isso. E aí os indicadores também não estarem conversando com o que a estratégia da empresa quer. Se a empresa é *omni*, quer aumentar o *omni*, ela precisa incentivar a gerência ali, as lideranças que tocam ali, a parte operacional também, serem *omnis* com metas *omni*. Metas digitais e todos trabalhando em conjunto para colocar, senão também não adianta, né?

Assim, cabe as empresas fomentar estruturas em que as diferentes áreas dialoguem a fim de que sejam ponderados os *trade-offs* existentes entre as escolhas de integração e sejam tomadas as melhores decisões para o todo e não para as partes.

A integração dos canais do varejo e as devoluções do consumidor são áreas de atuação que têm como peculiaridade possuírem diferentes interessados dentro das organizações. Isto é, dificilmente uma adequada integração de canais e uma fluída gestão das devoluções serão alcançadas se essas estiverem sob “a guarda” exclusiva de uma única área funcional, pois elas sofrem os efeitos e trazem implicações para distintas áreas organizacionais. Muir, Griffs e Whipple (2019, p. 325, tradução nossa), por exemplo, frisam que “as decisões relativas à gestão das devoluções são por natureza interfuncionais e não podem ou não devem ser tomadas pela função de marketing ou pela função de logística isoladamente”. Dessa forma, a habilida-

de de orquestrar os ativos empresariais torna-se fundamental para a adoção de uma estratégia de integração de canais e, por conseguinte, de configurações integradas de devolução efetivas.

Solem, Fredriksen e Sørebo (2023), por exemplo, apontaram que entre as capacidades dinâmicas necessárias para a execução de um varejo *omnichannel* está a colaboração entre as unidades de negócio e o fortalecimento da equipe central de liderança. Conforme identificado por esses autores, unir experiência de ponta com competências interdisciplinares entre as unidades de negócio pode incentivar o desenvolvimento de soluções *omnichannel* aprimoradas. Além disso, a colaboração interdepartamental deve ser estimulada a fim de facilitar uma integração mais sistemática dos canais (Solem; Fredriksen; Sørebo, 2023). Picot-Coupey, Huré e Piveteau (2016), de forma consonante, identificaram que um desafio organizacional-chave na transição para a prática de um varejo *omnichannel* está na implementação de uma gestão transversal e no ajuste das estruturas organizacionais.

Pondo luz sobre os casos das empresas Alpha e Beta verifica-se que, no campo da orquestração de ativos, elas desenvolveram algumas habilidades afeitas ao modelo *omnichannel*, porém de forma ainda incompleta, havendo lacunas importantes a serem preenchidas. As limitações apresentadas pelas empresas no quesito mensuração, por exemplo, ficam evidentes nas manifestações dos entrevistados. O Gerente-Geral de Inovação Digital (Alpha\_GGID) coloca que Alpha dispõe dos dados: “a gente tem a leitura do que acontece semanalmente”. Além disso, indica que a empresa tem previsão de aprimorar ainda mais a estrutura que possui, aumentando seu controle e nível informacional ao implementar um sistema que permitirá que a empresa não somente tenha conhecimento das vendas que tiveram devoluções/cancelamentos, mas também quais foram as motivações para tais devoluções/cancelamentos. Questionado se esse controle é relevante, respondeu:

Sim, com certeza. Esse ano aqui, nem que seja só para pedidos do *e-commerce*, a gente vai ter. A gente só está esperando uma plataforma de abertura de chamadas, de resolução de problema estar ‘rodando’. E aí a gente vai colocar lá ‘motivo um’ e ‘motivo dois’, para cancelamento e para devolução (Alpha\_GGID).

Entretanto, reconhece que a empresa não torna devidamente os dados que possui nas informações necessárias para atuar sobre a questão das devoluções:

O controle sistêmico nós temos todas as informações necessárias para fazer um cancelamento barra devolução dentro da empresa, elas sistemicamente existem e funcionam. Os sistemas podem eventualmente dar problema, como eu te falei, e dão problema, mas elas existem, tá? A parte de gestão da informação disso, depois, nós não fazemos. Então é nessa parte que entra o que a gente não mede (Alpha\_GGID).

Logo, a visão que tem a respeito das devoluções acaba sendo fundada preponderantemente de uma percepção advinda de sua experiência diária dentro da empresa, conforme se observa em seu relato acerca de consumidor que lida com o processo de devolução:

Quando ele percebe que a loja, por exemplo, ou a matriz aqui a nível centralizado, está dando o suporte que ele esperaria para a resolução de um problema que ele infelizmente enfrentou, ele tem a tendência de recomprar. Eu não consigo te comprovar com números hoje isso, tá? Mas o meu *feeling* aqui interno é que acontece uma compra (Alpha\_GGID).

Assim, essa aludida ausência de números configura-se em um dificultador para que o tema tenha reconhecida sua importância, deixando de ser assunto restrito a um pequeno grupo da empresa para virar uma pauta mais recorrente entre os diferentes setores da empresa. O Gerente-Geral (Alpha\_GGID) coloca que as devoluções são de total responsabilidade da área de operações e isso não se configura por si só em um problema, afinal ele mesmo cita que um dos programas de maior relevância dentro da empresa é de incumbência plena da área de operações. O problema é que diferentemente desse programa de alto interesse de Alpha, o qual tem uma frequente interlocução entre as áreas, quando a temática é devoluções o diálogo é esporádico: “Se a gente tivesse o cancelamento, devolução ou pós-venda de uma maneira seríssima, bem estruturada, teria uma agenda semanal para falar sobre isso. Não tem. O Programa [nome do Programa]<sup>6</sup> tem. Tem agendas recorrentes para falar (...)” (Alpha\_GGID).

Nota-se, portanto, que Alpha carece de uma melhor orquestração de seus ativos, a fim de que sejam intensificados os esforços de cada uma das áreas empresariais para otimizar o processamento das devoluções, por exemplo, via ampliação e melhoria das configurações integradas de devolução.

Na empresa Beta, as dificuldades também existem no âmbito da orquestração de ativos, a partir do relato do Gerente de CRM (Beta\_CRM) depreende-se que a empresa detém algumas habilidades salutares para que uma visão holística do negócio seja adquirida como

---

6 Nome do Programa suprimido a fim de garantir confidencialidade à empresa.

ser capaz de gerar dados e dar a eles uma unicidade, formatando-os para serem assimilados pelas diferentes áreas empresariais:

Encontrei aqui [na Beta] algo bem evoluído nessa questão de dados, a gente tem áreas dedicadas a trabalhar esses dados, juntar essas informações, tornar essas informações confiáveis, com visões únicas. Então, hoje, todas as informações gerenciais, todos os *reports* saem de um lugar só. Então, todo mundo vê o mesmo número. Então, isso daqui já foi construído aqui com esse esqueleto.

Entretanto, ao mesmo tempo, conclui-se de excertos de algumas falas do Gerente de CRM (Beta\_CRM) que Beta carece de alguns indicadores relevantes para, por exemplo, demonstrar de maneira mais concreta os distintos impactos advindos de uma política de devolução e, por conseguinte, de investimentos em configurações integradas de devolução:

Essa parte do pós é interessante, (...) mas ainda eles não compõem um pilar indicador aqui quando a gente vai avaliar a experiência do cliente, nada nesse sentido ainda.

(...)

Talvez faltem indicadores ainda, talvez faltem algumas outras coisas, mas assim, a gente sabe que a partir do momento que isso daí for integrado, toda a companhia vai partir do mesmo lugar.

Assim, numa espécie de efeito em cadeia, o olhar interdepartamental para o tópico devoluções fica naturalmente prejudicado, logo, trava-se o crescimento da sua discussão, e, conseqüentemente, a cooperação e ação em torno do mesmo é limitada. Inclusive, Beta\_CRM confirmou que o alinhamento interno entre as áreas empresariais constitui um dos maiores dificuldades encontradas.

#### 4.2. PANORAMA DAS CONFIGURAÇÕES INTEGRADAS DE DEVOLUÇÃO NO CONTEXTO *OMNICHANNEL*

Nesta seção são apresentados os destaques encontrados em cada caso estudado, compara-se as diferenças e similitudes entre os casos de Alpha e Beta, situando-os ante as visões

dos especialistas (Figura 9) e, por fim, apresenta-se um *framework* com os fatores que motivam e habilitam as empresas a aderirem às configurações integradas de devolução (Figura 10).

A análise dos casos permitiu identificar que as motivações para a adoção das configurações integradas de devolução pelas empresas reside em três aspectos centrais: os benefícios percebidos, a pressão dos competidores e a prontidão do consumidor.

No tocante aos benefícios, verifica-se haver congruência nas perspectivas de Alpha e Beta sobre o assunto. As duas empresas demonstram compreender que as devoluções e, por consequência, as configurações integradas de devolução podem impactar como o consumidor enxergará suas empresas ao final de sua jornada de consumo. De forma que indicam ter o entendimento de que a experiência de devolução possa resultar desde a manutenção e aprimoramento do relacionamento com o consumidor até a obtenção de um detrator que poderá ferir a imagem da marca.

Entretanto, nota-se que Alpha expressa deter um entendimento mais ampliado e robusto dos benefícios e prejuízos que podem advir de um processo de devolução do consumidor, a depender da qualidade com que é ofertado. Beta ainda mostra ter como pressuposto dominante a ideia de que as devoluções devam ser reduzidas ao máximo e devam ser processadas adequadamente mais para evitar os prejuízos que dela possam decorrer do que de uma perspectiva de que ela possa auxiliar na construção e ampliação de relacionamento.

De qualquer forma, nota-se que ambas ainda não possuem uma conduta ativa a fim de explorar e capitalizar sobre os benefícios que percebem da oferta de configurações integradas de devolução. Inclusive, comunicam de forma tímida o fato de permitirem a compra *online* e devolução na loja física.

Assim, curiosamente, nota-se que os benefícios percebidos que atuam como os grandes condutores da adoção das configurações integradas de devolução não são especificamente aqueles que dizem respeito à otimização do processamento das devoluções do consumidor. Na verdade, verifica-se que aquilo que as empresas vislumbram como de valor é a otimização da experiência do seu cliente por meio da crescente integração dos seus canais. Integração essa viabilizada a partir de diferentes práticas, entre as quais uma configuração integrada de devolução: a compra *online* e devolução na loja física.

Cotejando os casos com as opiniões dos especialistas, identifica-se que embora Alpha e Beta não estejam tão maduras quanto à compreensão de todas as oportunidades que as configurações integradas de devolução possam oferecer, encontram-se no cenário vigente de mercado relatado acima da média. Os relatos dos especialistas dão conta de que múltiplos efeitos positivos podem ser obtidos a partir da oferta de configurações integradas de devolução, os quais podem se manifestar em diferentes elos da cadeia de *marketing*-desempenho (veja Katsikeas *et al.*, 2016; Rust *et al.*, 2004; Rust; Lemon; Zeithaml, 2004), porém permanece atualmente reduzido o número de empresas que entendeu plenamente esse potencial.

Em relação à pressão dos competidores, calcando-se principalmente na análise conjunta dos relatos dos especialistas e dos integrantes de Alpha e Beta, compreende-se que essa reside em um fator central para a adoção de configurações integradas de devolução, porém a lógica para o alcance desse entendimento não é tão linear. Coloca-se isso, pois os relatos dos profissionais de Alpha e Beta não aludem à motivação para ofertar a possibilidade de compra *online* e devolução nas lojas físicas como oriunda de uma pressão exercida pelos concorrentes diretos, haja vista que elas já detêm uma posição privilegiada nos mercados onde atuam.

Entretanto, com a suplementação de informações oferecida pelos especialistas do cenário *omnichannel*, percebe-se que os concorrentes que exercem pressão para que Alpha e Beta adotem práticas de integração de canais, sejam elas no âmbito das devoluções ou não, não são aqueles mais evidentes, isto é, essas empresas não têm como *benchmarks* aquelas empresas que competem com elas em seus domínios, mas sim miram naquilo que é praticado pelas empresas do varejo nacional referências em integração dos canais, independentemente do setor que essas desenvolvam suas atividades. Portanto, é a pressão exercida pelo desempenho desses grandes *players* omnicanais que as conduzem à adoção de práticas de integração de canais.

Menções dos entrevistados de Alpha e Beta, por exemplo, em relação a essas empresas referências em omnicanalidade (Alpha\_GGDI) e à necessidade de investir mais nas configurações integradas de devolução no caso da extensão das operações para mercados mais desenvolvidos (Beta\_CRM) corroboram esse entendimento. Inclusive, identifica-se que a aludida ocorrência de uma pressão mimética se dá mais quanto à estratégia de integração de canais como um todo e menos em relação a um enfoque específico nas práticas de devolução, de for-

ma que a adoção das configurações integradas de devolução acontece, em certa medida, na esteira da busca contínua por se tornarem cada vez mais integradas.

No que diz respeito à prontidão dos consumidores, nota-se que esse se trata de um dos relevantes motivadores para as empresas adotarem as configurações integradas de devolução. Os relatos permitem identificar que as empresas estão atentas à acelerada mudança existente no comportamento dos consumidores, identificando a existência de uma crescente digitalização e adesão a novos canais. Inclusive, percebe-se que tanto Alpha quanto Beta enxergam que um elemento que catalisou uma mudança dos consumidores, os impulsionando ao contexto digital e, conseqüentemente, ao comércio eletrônico foi a pandemia de COVID-19. Tais relatos encontram consonância com aquilo encontrado na literatura (por exemplo, Salvietti *et al.*, 2022; Verhoef, 2021) e manifestado por alguns especialistas, denotando que a pandemia foi um evento disruptivo, alterando bruscamente o comportamento do consumidor.

Dessa forma, verifica-se que Alpha e Beta sentem-se compelidas a investir e aprimorar seus canais físicos e digitais ao reconhecer que os consumidores alteraram suas formas habituais de adquirir produtos, sendo capazes de compor suas jornadas de consumo por uma vastidão de caminhos, e, também, intensificaram seus níveis de exigência quanto ao que esperam daqueles que lhes venderão os produtos, já que a digitalização dos canais empoderou o consumidor e, portanto, desestabilizou a relação de poder que vigia entre varejista e consumidor (veja Lund, 2019; Pires; Stanton; Rita, 2006; Pitt *et al.*, 2002; Shakir Goraya *et al.*, 2022).

Similarmente ao que acontece no caso da pressão dos competidores, evidencia-se que a adoção das configurações integradas de devolução por Alpha e Beta está menos diretamente associada ao reconhecimento da importância das devoluções e mais atrelada a uma constante busca das empresas em tornar a experiência dos consumidores a mais harmônica e fluída possível via integração dos canais do varejo. Assim, sua adoção está mais para o produto de um contínuo esforço de integração, visto que, embora as empresas admitam que as devoluções possam impactar a experiência do consumidor, elas ainda ocupam uma posição pouco privilegiada dentro de suas escalas de prioridades. Tal cenário é condizente com o que se verifica em grande extensão no mercado, os relatos dos especialistas dão conta de que embora a conscientização acerca das devoluções tenha aumentado significativamente nos últimos tempos, ainda é reduzido o número de varejistas que se debruça sobre o tema concedendo-lhe um *status* de protagonismo em suas ações.

Quando se trata da prontidão da cadeia de suprimentos, faz-se referência principalmente aos provedores de soluções tecnológicas e/ou logísticas que facilitem a oferta das configurações integradas de devolução. Nesse âmbito, observa-se que Alpha e Beta, ao realizarem a leitura dos cenários onde estavam situadas, optaram por abordagens significativamente diferentes. Enquanto Alpha, por exemplo, migrou de uma solução interna para uma alternativa externa no tocante à plataforma de comércio digital, Beta fez o oposto, abdicando de alternativas presentes no mercado e constituindo internamente uma estrutura que conseguisse desenvolver sistemas e soluções personalizadas.

A partir das alternativas escolhidas pode-se inferir que as visões das empresas quanto à prontidão da cadeia de suprimentos é discordante. Quando Alpha escolhe uma opção de mercado, sinaliza que vê possibilidades na cadeia de suprimentos senão necessariamente ótimas ao menos suficientes. Beta, por sua vez, demonstra não enxergar opções suficientemente atraentes, logo, opta por desenvolver toda uma estrutura para viabilizar as soluções que demanda.

Os extratos das entrevistas revelam que Alpha e Beta indicam estar confortáveis com as escolhas que fizeram na área. Embora, fique evidente que quando Alpha aborda o tema, alusões às limitações presentes em seu sistema sejam patentes. Em contrapartida, no caso de Beta, nota-se que os entrevistados citam a estrutura estabelecida como uma força da empresa. Tais caminhos envolvem naturalmente a ponderação de *trade-offs*, os custos dessa espécie de verticalização promovida por Beta não são desprezíveis, porém a empresa ganha maior controle sobre suas soluções e torna-se menos dependente de terceiros. Já Alpha abdica desse controle ampliado, mas libera-se do ônus de concentrar esforços em atividades-meio, as entregando a *player* que nelas tem sua expertise.

Independentemente de qual seja o caminho, é notório que a prontidão da cadeia de suprimentos é um habilitador relevante para a oferta de configurações integradas de devolução, pois essa cadeia, estando devidamente consolidada e concatenada, torna-se um facilitador. Porém, em linha com aquilo encontrado por Mirzabeiki e Saghiri (2020), verifica-se que no cenário brasileiro também é reproduzida a situação de falta de compatibilidade das bases de dados e sistemas dos provedores, denotando uma cadeia de suprimentos em processo de amadurecimento e, portanto, desafiadora aos varejistas.

Em relação às regulações e leis, identificaram-se relatos dissonantes quanto ao impacto da legislação brasileira no oferecimento das configurações integradas de devolução, se por

um lado foram apontados entraves fiscais de difícil desembaraço, de outro verificou-se que as regulações que visam assegurar o direito do consumidor podem, inclusive, incentivar a oferta de práticas como as relacionadas às configurações integradas de devoluções, já que essas estão justamente calcadas na ideia de bem atender o consumidor. No caso de Alpha e Beta não foram identificados indícios de que os regulamentos e leis consistiram em óbices para que ofertassem a seus consumidores a possibilidade de comprar *online* e devolver seus produtos nas lojas físicas., mas também não se mostraram grandes facilitadores.

Dessa forma, atendo-se exclusivamente aos casos não é possível verificar-se efeitos substanciais das regulações e leis, entretanto, deve-se pontuar que os relatos dos especialistas dão conta de que essas podem, sim, representar impactos significativos. A partir dos resultados obtidos depreende-se que perfis de empresas distintos daqueles de Alpha e Beta podem estar mais suscetíveis a sentirem essas influências. O profissional de logística (Mu\_CIL), por exemplo, foi frontal quanto aos impactos que as empresas que atuam no modelo de franquias podem enfrentar. Assim, tal aspecto merece atenção em estudos futuros.

Sobre o apoio da alta direção, identifica-se que nos casos de Alpha e Beta, a lógica relatada como dominante no mercado impera, ou seja, não há um olhar detido das direções para as devoluções em si. Entretanto, o ponto em que Alpha e Beta se destacam e, compreende-se aqui, as levou a ofertarem prática integrada no âmbito das devoluções como a compra *online* e devolução na loja física é o do zelo em buscar ofertar uma experiência de consumo conveniente e satisfatória aos seus clientes. Isto é, tendo encontrado na harmonização dos canais físicos e *online* uma forma de ofertar tal experiência, demonstram apoiar as iniciativas nessa direção, inclusive, as que se dão no âmbito das devoluções.

Na esteira do apoio da alta direção está a cultura das empresas, uma vez que essa última pode tanto afetar as decisões da alta direção como pode ser produto das diferentes decisões que emanaram da direção empresarial ao longo do tempo. Observa-se a partir dos relatos dos especialistas e dos entrevistados de Alpha e Beta que a cultura é um habilitador importante para que a ideia de ofertar práticas de integração no âmbito das devoluções se efetive.

Abadie *et al.* (2023) colocam que um “*mindset* de isolamento” dos funcionários consiste em uma das principais barreiras para materialização dos benefícios omnicanais no âmbito dos serviços de saúde. Neste estudo, similarmente, entende-se que tal tipo de *mindset* é notoriamente prejudicial a uma adequada oferta de configurações integradas de devolução.

A fim de garantir uma implantação eficiente, é fundamental haver nas empresas uma compreensão de que o objetivo central é a otimização da experiência do cliente e, por consequência, dos resultados empresariais, independentemente dos canais utilizados para isso. Nesse ponto, curiosamente, Alpha e Beta podem ter se beneficiado, em certa instância, de uma entrada mais tardia no cenário digital, pois, quando o adentraram, já possuíam consciência da necessidade de executar as operações digital e física alinhadamente.

Cotejando os casos, identifica-se que o fato de Alpha ter algumas iniciativas consolidadas em que o consumidor é centro do processo a coloca em uma posição acima de Beta no que diz respeito a deter uma cultura propícia para a fluência de uma estratégia de integração de canais. Porém, verifica-se que Beta encontra-se num processo de maturação, trilhando caminhos para que essa centralidade do consumidor se dissipe pela organização e solidifique-se na sua forma de operar.

Identifica-se que a disposição de recursos é indispensável para a oferta de uma adequada configuração integrada de devolução. Na literatura que trata das estratégias de integração de canais abundam menções aos diferentes recursos (por exemplo, humanos, técnicos, financeiros e tecnológicos) que várias das práticas sob a égide da referida estratégia demandam (veja Abadie *et al.*, 2023; Jones *et al.*, 2022; Picot-Coupey; Huré; Piveteau, 2016; Timoumi; Gangwar; Mantrala, 2022).

Os recursos tecnológicos, por exemplo, foram identificados como essenciais para uma oferta sem atritos das configurações integradas de devolução. A colocação de Muir, Griffs e Whipple (2019) de que as decisões relativas à gestão das devoluções são interfuncionais, não devendo ser confinadas a uma única área empresarial, ilustra bem essa essencialidade, pois a embasada decisão interfuncional é facilitada pela existência de uma robusta infraestrutura tecnológica que permita, entre outras coisas, a fluída troca de dados e informações ao longo de diferentes áreas da empresa. Outrossim, quando se trata das configurações integradas de devolução, tópico que congrega as devoluções e a integração dos canais físico e *online*, essa necessidade de interlocução entre áreas e canais se agrava.

Nesse ponto, verifica-se que Beta se destaca, pois implantou uma robusta estrutura tecnológica *in-house*, a qual lhe permite criar soluções personalizadas as suas demandas. No caso de Alpha, nota-se que a empresa possui suas limitações no quesito recursos tecnológicos, mas demonstra estar paulatinamente buscando aprimorá-los.

Os recursos humanos são primordiais, pois as pessoas atuam como fios condutores da estratégia de integração de canais. Observa-se que dispor de pessoas conscientes da importância da sincronicidade entre os canais habilita as empresas a promoverem adequadamente as configurações integradas de devolução. Nesse ponto, Alpha e Beta demonstram empreender esforços para fortalecer seus colaboradores. Alpha, por exemplo, faz alusão à realização de reuniões de alinhamento com os funcionários. Beta, por sua vez, ressalta o valor do treinamento para ser efetuado o devido atendimento aos consumidores. Medidas essas que se coadunam com a necessidade de ter os funcionários de loja treinados e informados sobre os processos de devoluções *online*, salientada por Jones *et al.* (2022).

A capilaridade logística mostrou-se mais um recurso essencial para que a oferta de prática como a compra *online* e devolução na loja física seja relevante, pois a empresa que disponha de um número restrito de pontos de devolução e/ou os tenha em locais geograficamente distantes de seu mercado consumidor terá uma configuração integrada de devolução quase inócua em razão da ínfima aderência que receberá. Exatamente neste ponto, Alpha e Beta têm uma de suas grandes forças, pois dispõem de uma vasta rede de lojas físicas.

Cabe observar que tal capilaridade é especialmente relevante no caso de Alpha, pois, ainda que Alpha e Beta oportunizem a compra *online* e devolução na loja física, o modelo de oferta que utilizam é distinto, sendo o de Alpha ampliado. Enquanto Alpha possibilita que a compra *online* seja devolvida em qualquer loja física de sua rede, Beta condiciona a devolução a uma loja física específica, pois quando da compra *online* pelo consumidor em Beta, ele necessariamente deve vincular seu pedido a uma das lojas físicas de Beta mais próximas de si, isto é, a venda *online* é abastecida pelo estoque dessa loja e, portanto, a empresa define que no caso de devolução é nessa loja física que ela deva acontecer.

Por fim, mas não menos importante, é a habilidade de orquestração de ativos. Teece (2007, p. 1335, tradução nossa) afirma que “a obtenção sustentada de lucratividade superior requer esforços semicontínuos e/ou contínuos para construir, manter e ajustar a complementaridade de ofertas de produtos, sistemas, rotinas e estruturas”, pois bem, compreende-se que a para a oferta de uma configuração integrada de devolução robusta e perene são necessários esses mesmos esforços.

Ademais, avalia-se que tal entendimento é corroborado pelos achados de Eriksson, Norrman e Kembro (2022) a respeito da centralidade de “microfundações” da capacidade di-

nâmica de reconfiguração, a qual alude ao “contínuo alinhamento e realinhamento de específicos ativos tangíveis e intangíveis” (Teece, 2007, p. 1340, tradução nossa), para a transformação *omnichannel*. Logo, identifica-se que a orquestração de ativos trata-se de fator habilitador essencial para a oferta de práticas como a BORIS, tendo em vista ser infrutífero possuir o apoio da alta direção, uma cultura adequada e recursos se as empresas não forem capazes de orquestrar esses diferentes ativos e transformá-los numa efetiva oferta de prática de integração.

Nesse âmbito, considera-se que Alpha e Beta possuam um nível intermediário de habilidade de orquestração de ativos, pois, se por um lado, apresentam ações que endossam dispor dessa habilidade, por outro, verifica-se terem flagrantes limitações no estabelecimento de diálogo, colaboração interfuncional e mensuração de resultados no que tange às devoluções, o que, por consequência, denota fragilidades.

Na Figura 9 apresenta-se de forma sintética as principais forças e fraquezas de Alpha e Beta para adoção da configuração integrada de devolução BORIS, bem como paralelos entre Alpha, Beta e a visão dos especialistas:

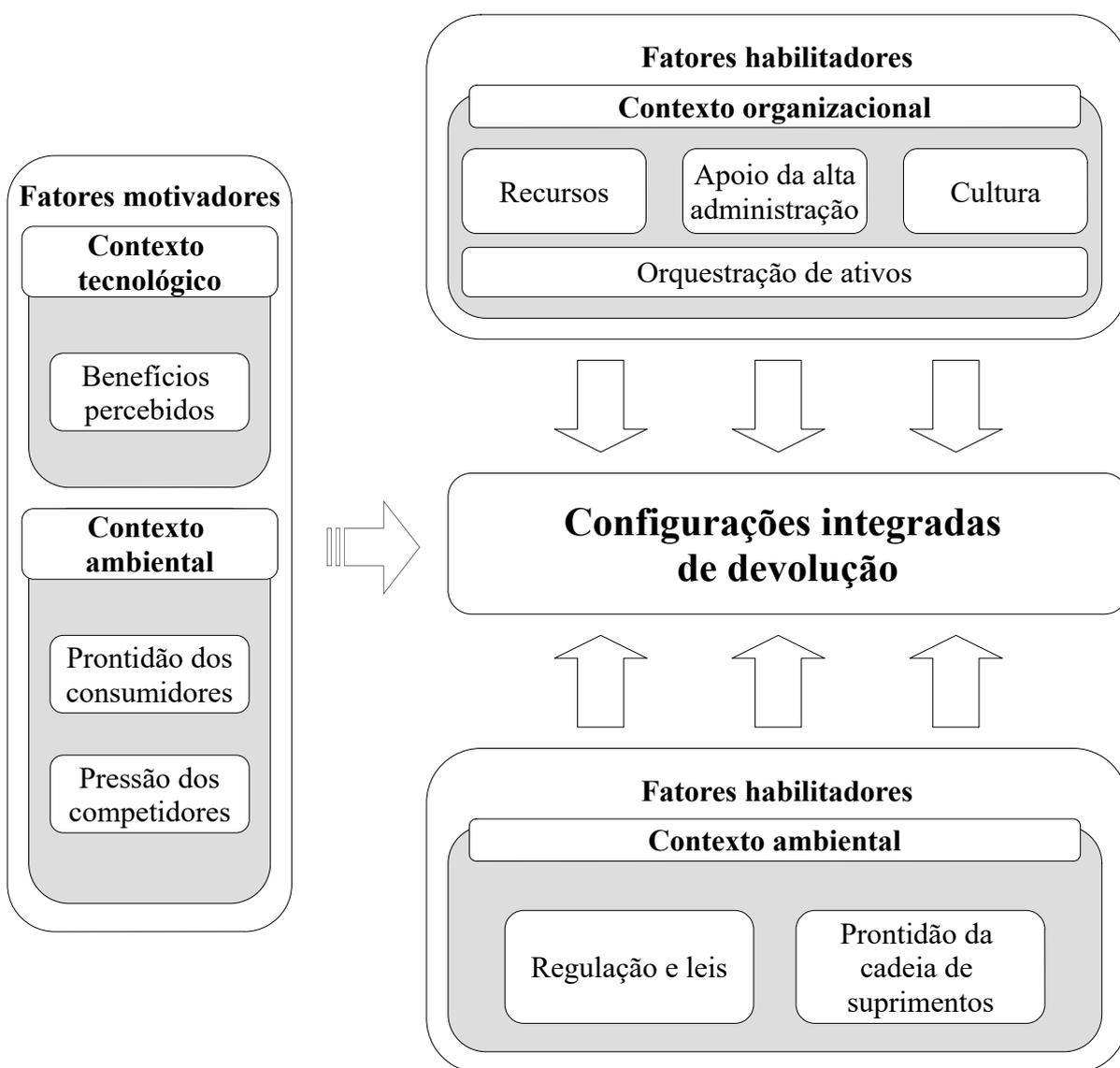
**Figura 9 – Panorama de Alpha e Beta quanto à adesão à BORIS.**

Observações intracaso		
	Alpha	Beta
Forças	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cultura centrada no consumidor;</li> <li>- Concepção do digital tendo como princípio a integração com a loja física;</li> <li>- Capilaridade;</li> <li>- <i>Benchmarks</i> são varejistas referência no Brasil;</li> <li>- Consciência sobre valor da integração de canais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Notável investimento em estrutura tecnológica e de qualificação profissional;</li> <li>- Concepção do digital tendo como princípio a integração com a loja física;</li> <li>- Capilaridade;</li> <li>- <i>Benchmarks</i> são varejistas referência no Brasil;</li> <li>- Consciência sobre valor da integração de canais</li> </ul>
Fraquezas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Limitada capacidade de mensuração dos resultados no âmbito das devoluções;</li> <li>- Ausência de uma visão sistêmica sobre o tema devoluções dentro da empresa;</li> <li>- Reduzida reflexão sobre os efeitos das devoluções</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Limitada capacidade de mensuração dos resultados no âmbito das devoluções;</li> <li>- Ausência de uma visão sistêmica sobre o tema devoluções dentro da empresa;</li> <li>- Reduzida reflexão sobre os efeitos das devoluções</li> </ul>
Observações intercaso + especialistas		
Benefícios Percebidos	Alpha e Beta se assemelham, demonstrando compreender que as devoluções podem impactar seus consumidores, porém a adesão à BORIS tem como ponto central o reconhecimento do valor da contínua integração dos canais como meio de otimizar a experiência do consumidor. Tal cenário é condizente com aquilo relatado pelos especialistas no que se refere ao fato de que, embora seja crescente a atenção à omnicanalidade e às devoluções, o primeiro tópico já possui uma posição mais consolidada diante das empresas.	
Pressão Competid.	Perspectivas similares de Alpha e Beta, tendo nos competidores grandes motivadores para adoção da BORIS, porém, em virtude da posição de mercado que ostentam em seus segmentos e áreas de atuação, não têm como balizadores, especificamente, seus concorrentes diretos. Logo, estabelecem varejistas brasileiros referências em integração de canais como seu parâmetro de atuação.	
Prontidão consumidores	Alpha e Beta mostram similaridades em seus status, os quais, extrai-se dos relatos dos especialistas, estão em consonância com o que predomina no mercado. Isto é, as empresas demonstram estar atentas às mudanças de comportamento dos consumidores (ex.: crescente digitalização e adesão a novos canais). Logo, mostram-se compelidas a investir na integração dos canais como forma de otimizar a experiência dos consumidores, inclusive, por meio da BORIS.	
Prontidão cadeia supri.	Alpha e Beta optaram por abordagens opostas, o que denota visões distintas sobre o fator. Enquanto Beta optou por investir em uma solução <i>in-house</i> para operacionalizar sua plataforma digital, Alpha buscou provedor externo. Os relatos dos especialistas indicam que conciliar os diferentes sistemas que necessitam estar interligados para a eficiente provisão da BORIS ainda é um desafio, indicando que essa cadeia está em processo de amadurecimento.	
Regul. leis	Alpha e Beta não relataram efeitos substanciais sobre sua adesão à BORIS. Os relatos dos especialistas são discordantes, deles infere-se que o modelo de negócio interfira no efeitos das regulações e leis sob a oferta de configurações integradas de devolução.	
Ap. Alta adm.	Alpha e Beta vão ao encontro da lógica que, segundo os especialistas, impera no mercado, isto é, o olhar para as devoluções é secundário, mas a visão da integração dos canais como forma de afinar a experiência dos consumidores, inclusive por meio de prática como a BORIS, tem se consolidado.	
Cultura	Alpha e Beta indicam terem culturas em que o consumidor tem um espaço de destaque e, portanto, afeitas a uma estratégia de integração de canais, porém Alpha demonstra ter iniciativas mais consolidadas que denotam estar em um estágio de maturidade acima de Beta no quesito.	
Recurs.	A disposição de recursos mostra-se essencial para oferta de uma adequada BORIS, Alpha e Beta destacam-se pela sua capilaridade logística e atenção ao papel de seus colaboradores. No âmbito dos recursos tecnológicos Beta se sobressai, pois realizou investimentos significativos nessa área.	
Orqu. ativos	Alpha e Beta encontram-se em nível intermediário nesta habilidade de concatenar ativos, pois ainda que se mostrem preparadas em certas esferas, possuem limitações no âmbito do diálogo entre as diversas áreas da empresa e na mensuração de seus resultados na área das devoluções.	

Fonte: Elaborado pelo autor com inspiração em Eriksson, Norman e Kembro (2022).

A partir da análise dos diferentes componentes do *framework* de configurações integradas de devolução no contexto tecnológico-organizacional-ambiental (Figura 7) concebeu-se que, embora todos eles auxiliem a compreender o porquê das empresas adotarem as configurações integradas de devolução, os papéis que desempenham são distintos, isto é, enquanto alguns deles motivam à adoção (fatores motivadores), outros são elementos fundacionais que constituem um cenário propício ou adverso para que a adoção se efetive (fatores habilitadores). Assim, na Figura 10 são apresentados os fatores e distinguidos seus papéis:

**Figura 10 – Motivadores e habilitadores das configurações integradas de devolução**



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

## 5. CONCLUSÕES

Nesta seção são apresentadas as considerações finais do estudo, endereçando às indagações de pesquisa propostas, as implicações teóricas e gerenciais dos resultados encontrados, bem como as limitações da pesquisa e potenciais caminhos a serem explorados em futuras investigações.

O presente estudo se propôs a responder duas questões centrais, uma relativa ao porquê de as empresas estarem ofertando práticas de integração no âmbito das devoluções e outra acerca do como tal processo tem sido conduzido.

A abordagem qualitativa e exploratória conduzida por meio de uma estratégia de estudo de caso, na qual preceitos da teoria fundamentada foram utilizados, mostrou-se pertinente e oportuna a tais indagações, pois não somente permitiu a identificação de uma série de fatores relevantes para a adesão às configurações integradas de devolução, como também propiciou que emergisse a base teórica adequada à compreensão do fenômeno sob estudo.

A progressiva análise dos dados permitiu que fosse identificado que o *framework* tecnologia-organização-ambiente (TOE) (Tornatzky; Fleischer, 1990), bastante difundido na literatura como base de entendimento para a adesão a novas tecnologias (por exemplo, Cao; Li, 2018; Chittipaka *et al.*, 2023; Raj; Jeyaraj, 2023), é compatível também com a apreensão acerca da adesão às configurações integradas de devolução. Assim, a partir das diferentes fontes de dados estabelecidas, mas, em especial, dos relatos dos profissionais integrantes dos casos de enfoque neste estudo (empresas Alpha e Beta) e dos especialistas do ecossistema *omni-channel*, identificaram-se os fatores que explicam o porquê da adoção das configurações integradas de devolução e verificou-se como as empresas têm ofertado essas configurações diante de tais fatores.

Identificaram-se nove fatores, componentes de três distintos contextos (tecnológico, ambiental e organizacional), determinantes para uma empresa optar por ofertar práticas de integração no âmbito das devoluções, a saber: cultura, apoio da alta direção, recursos e orquestração de ativos (contexto organizacional); benefícios percebidos (contexto tecnológico); e, pressão dos competidores, prontidão da cadeia de suprimentos, regulação e leis e prontidão da cadeia de suprimentos (contexto ambiental).

Assim, pôde-se observar que são múltiplos os aspectos que explicam o porquê da adesão a uma configuração integrada de devolução. Entretanto, um ponto importante a ser ressaltado é que com o transcorrer de um processo iterativo de análise, identificou-se que nem todos os fatores desempenham os mesmos papéis nessa adesão. Enquanto, alguns constituem a *raison d'être*, isto é, são os motivadores para a adesão, outros referem-se a habilitadores da adesão, ou seja, fatores que a tornam convidativa ou repelente.

Nesse sentido, identificaram-se três fatores motivadores: os benefícios percebidos, a pressão dos competidores e prontidão dos consumidores. Fatores esses que são reconhecidamente relevantes para a adoção de novas tecnologias (veja Nam *et al.*, 2021; Srinivasan; Diatha; Singh, 2024; Swani, 2021). Um ponto curioso identificado, entretanto, diz respeito à “dinâmica de adoção” das configurações integradas de devolução. Robertson, Hamilton e Jap (2020) indicam carecer no mercado varejista uma concordância sobre as consequências financeiras e estratégicas das devoluções, havendo desde empresas fomentando as devoluções, partindo do pressuposto de que isso resultará em lealdade à marca e manutenção de negócios com esses clientes, até aquelas que sequer refletiram sobre o espaço reservado às devoluções nas suas estratégias. Apreende-se da análise dos casos que no cenário brasileiro prevalecem aquelas que não possuem ou dispõem muito incipientemente de uma filosofia sobre o tópico.

Assim, verifica-se que as configurações integradas de devolução, as quais nada mais são do que a amálgama das práticas de integração com as práticas de devolução, na rotina empresarial brasileira decorrem mais de um entendimento quanto à importância da estratégia de integração de canais e menos da relevância da gestão das devoluções do consumidor. Não que a ideia de omnicanalidade esteja plenamente espalhada e solidificada, mas trata-se notoriamente de tópico que, por um viés de aprimoramento da experiência do consumidor, está mais desenvolvido do que o das devoluções.

Dessa forma, identifica-se que a motivação para adoção das configurações integradas de devolução, primeiramente, advém da compreensão por parte das empresas de que, em paralelo a uma acelerada digitalização do varejo, vem uma não menos célere mudança no comportamento do consumidor. O trânsito do consumidor entre os canais físico e *online* tornou-se corriqueiro, de maneira que as amarras geográficas que antes lhe cerceavam a escolha foram drasticamente reduzidas, conseqüentemente, ampliando seu leque de opções e, portanto, de-

sestabilizando o *status quo* de poder de barganha dos vendedores frente aos consumidores que antes vigia (veja Pires; Stanton; Rita, 2006; Pitt et al., 2002)

O empoderamento do consumidor o tornou mais exigente e, assim, uma experiência fluída entre os canais passou a ser uma demanda (Arora; Sahney; Parida, 2022). Nesse sentido, a integração dos canais surge atendendo ao anseio de um consumidor pronto para construir sua jornada de consumo por meio de múltiplos *touchpoints* (prontidão do consumidor) (veja Flavian; Gurra; Orus, 2020), logo, passa a ser um balizador competitivo (pressão dos competidores), inclusive, porque promete não somente otimizar a experiência do consumidor como também o resultado dos canais (benefícios percebidos) (veja Verhoef; Kannan; Inman, 2015).

Os fatores habilitadores são seis: recursos, apoio da alta administração, cultura, orquestração de ativos (contexto organizacional), regulação e leis e prontidão da cadeia de suprimentos (contexto ambiental).

Embora tais recursos não sejam os *drivers* da adoção das configurações integradas de devolução, é flagrante que exercem um papel relevante no desfecho da ação, podendo consistir em facilitadores ou barreiras. Inicialmente, abordando os habilitadores componentes do contexto organizacional, evidencia-se que eles são cruciais para uma empresa ofertar prática como a BORIS, inclusive, depreende-se da análise dos dados que sua influência é sistêmica, sendo o todo maior do que a soma das partes. Isto é, se a empresa mostrar-se deficiente em um desses fatores que seja, dificilmente conseguirá sustentar a oferta adequada de uma configuração integrada de devolução.

Por exemplo, identificou-se que uma cultura empresarial centrada no consumidor e, portanto, ajustada à ideia de omnicanalidade é fundamental para viabilizar prática como a BORIS. Achado consonante com a recomendação de Solem; Fredriksen; Sørebo (2023) de que as empresas varejistas que almejam ser provedoras omnicanais e garantir uma funcionalidade omnicanal geral devam desenvolver uma cultura orientada ao consumidor. Cultura essa que, cabe observar, pode ser influenciada pelas ações da alta direção ao longo do tempo, mas que também é capaz de influenciar as decisões da alta direção, haja vista que essa não está alheia aos seus efeitos. Portanto, referem-se a fatores intimamente conectados.

Quanto aos recursos não é diferente, ainda que a empresa disponha de uma cultura norteada por ideias congruentes com a omnicanalidade e conte com uma direção que acolha

iniciativas omnicanais, a disposição de pessoas capacitadas, infraestrutura tecnológica e capilaridade logística persistem sendo fatores que não são dispensáveis (veja Abadie *et al.*, 2023; Jin; Huang, 2021; Picot-Coupey; Huré; Piveteau, 2016). Inclusive, a citada habilidade de orquestração de ativos está diretamente relacionada a essa questão, pois a oferta satisfatória de uma prática como a BORIS supera a mera detenção dos ativos necessários, requerendo a capacidade de concatená-los da forma mais profícua (veja Teece, 2007).

O contexto ambiental em que a empresa está situada também pode atuar com um catalisador ou barreira da adoção das configurações integradas de devolução. No tocante às regulações e leis, careceu consenso entre os entrevistados, pois se verificaram as mais dissonantes opiniões sobre o assunto, tendo sido identificados como desde grandes dificultadores até facilitadores. Depreende-se que essa incongruência de opiniões ocorre por dois motivos centrais: primeiramente, porque diferentes modelos de negócio serão afetados de maneiras distintas pelas leis e regulamentos. A partir dos relatos compreende-se, por exemplo, que o modelo de franquias tende a encontrar dificuldades acentuadas em virtude da forma de constituição das personalidades jurídicas que envolve. Em segundo lugar, entende-se haver uma questão de perspectiva sobre a situação, isto é, enquanto a presente carência no cenário brasileiro de uma legislação mais desenvolvida e atualizada, que comporte a paulatina omnicanalização do varejo dos últimos anos, para um entrevistado pode significar uma conjuntura de repleta insegurança e desamparo, para outro, pode refletir um contexto livre de amarras e, conseqüentemente, aberto à formatação de múltiplas alternativas.

A prontidão da cadeia de suprimentos aparece como mais um fator importante, pois se verifica que o alinhamento com os entes da cadeia de suprimentos está no âmago de uma proposição harmônica e fluída da estratégia de integração dos canais do varejo. No que diz respeito, especificamente, às configurações integradas de devolução, nota-se a partir dos relatos dos entrevistados que as empresas frequentemente valem-se de múltiplos provedores de serviços (por exemplo, orquestração logística, *e-commerce*, plataforma de devoluções, etc.) para conjuntamente viabilizá-las corretamente e isso, em linha com o que colocam Mirzabeike e Saghiri (2020), acaba por se tornar um grande desafio, haja vista que seus sistemas nem sempre conseguem ser plenamente integrados, portanto, gerando rupturas no processo. Não por acaso a empresa Beta optou por desenvolver internamente uma ampla infraestrutura, a qual

demandou significativos investimentos, porém lhe concedeu maior capacidade de personalização e controle sobre os resultados.

De forma geral, traçando um panorama das configurações integradas de devolução no contexto *omnichannel*, observa-se ser evidente que há indícios de iniciativas que têm colocado às devoluções sob a luz da análise de jornada do consumidor e, portanto, aberto espaço para sua popularização. Não por acaso tem aumentado o número de negócios e produtos voltados à temática das devoluções, as empresas de dois dos especialistas entrevistados são exemplos que ilustram bem esse movimento, pois se tratam de empresas com enfoque específico nas devoluções que apesar de terem sido fundadas a pouco tempo, cada uma delas tem menos de cinco anos de operações, já conseguiram firmar negócios com destacados varejistas brasileiros.

Contudo, ao mesmo tempo, faz-se necessário indicar que, via de regra, as devoluções não são prioridades nas empresas e, mais do que isso, em linha com o identificado por Koch (2022), a visão que prepondera persiste sendo aquela que há mais de uma década Petersen e Kumar (2009) já apontavam existir: a das devoluções como um mal necessário. Nesse sentido vislumbra-se potencial de crescimento para as configurações integradas de devolução nos próximos anos, porém constata-se que o atual estado do mercado varejista brasileiro sugere ainda haver um significativo caminho a ser trilhado até que a visão acerca das devoluções como parte fundamental da jornada dos consumidores deixe de ser exceção e torne-se a regra. Momento esse em que finalmente as empresas poderão entender a oferta de práticas como a compra *online* e devolução na loja física, os *lockers* e as devoluções em *drop-off points* como efetivas proposição de valor, as quais assim devem ser comunicadas, e não como meras extensões de um contínuo processo de integração dos canais.

Diante desses achados, compreende-se que esta pesquisa tenha conseguido trazer algumas importantes contribuições teóricas. De pronto, entende-se que a pesquisa trouxe subsídios para o entendimento de um fenômeno com diminutas contribuições no contexto brasileiro, como é o caso das configurações integradas de devolução. Ademais, em virtude do estudo das configurações integradas de devolução estar alicerçado nas literaturas de integração de canais do varejo e da gestão das devoluções, os resultados encontrados no estudo, naturalmente, também preenchem lacunas de conhecimento presentes nessas áreas de pesquisa.

O estudo possibilitou compreender o porquê da adoção dessas configurações integradas de devolução pelas empresas, identificando nove fatores centrais pertencentes a diferentes contextos (tecnológico, organizacional e ambiental) e com papéis distintos no processo: motivar ou habilitar. Além disso, a pesquisa não somente permitiu a identificação desses fatores como facilitou o entendimento acerca de como as empresas lidam com os mesmos, ilustrando, portanto, como as empresas ofertam as configurações integradas de devolução.

Outrossim, o caráter exploratório da pesquisa, apoiado em preceitos da teoria fundamentada, oportunizou a identificação de um *framework* teórico condizente com a compreensão do fenômeno, conseqüentemente, contribuindo com o robustecimento do *framework* tecnologia-organização-ambiente (TOE *framework*) como base teórica para o entendimento da adoção de práticas omnicanais e, mais do que isso, forneceu uma base teórica que poderá servir de sustentáculo para o aprofundamento das pesquisas sobre o tema.

De um ponto de vista gerencial, entende-se que esta pesquisa possa oferecer alguns *insights* e reflexões relevantes aos gestores das empresas do varejo. Inicialmente, espera-se que instile nos gestores uma reflexão mais profunda acerca da forma com que as devoluções são tratadas em suas organizações, fazendo com que questionem os métodos vigentes e quais poderiam ser os resultados da disponibilização de configurações integradas de devolução aos seus consumidores. Os relatos dos especialistas do cenário *omnichannel*, em especial, deixam patentes os benefícios que podem decorrer da oferta de configurações integradas de devolução, porém, a despeito disso o que se observa é que grande parte do mercado os tem negligenciado ou, ao menos, deixado com que passem despercebidos.

Não se pretende aqui sugerir que todos os varejistas devam irrestritamente aderir às configurações integradas de devolução, pois não é possível ignorar os diferentes esforços e custos no processo, logo, a ponderação dos *trade-offs* envolvidos é fundamental. Como bem colocam Gulati e Garino (2000) a integração dos canais não se trata de uma decisão binária, isto é, existem nuances em meio a um contínuo que se estende da ausência de qualquer integração até a plena integração. No caso da oferta de configurações integradas de devolução, a mesma lógica se aplica. Inclusive, estudos como os de Mahar *et al.* (2014) e Mahar e Wright (2017) apresentam resultados que vão ao encontro de tal linha de pensamento, pois ao abordarem a questão de otimização dos locais a ofertarem coletas e devoluções em loja, identificaram que a decisão de ofertar tais práticas na totalidade das lojas mostrou-se subótima, indican-

do que “a decisão sobre coletas ou devoluções em loja pelos consumidores precisa considerar um número de relevantes variáveis que revela uma inerente complexidade que desafia simples soluções” (Mahar *et al.*, 2014, p. 637, tradução nossa).

Assim, o que se propõe é um olhar mais atento ao assunto, o qual no campo prático pode materializar-se inicialmente com o empreendimento de ações para mensurar de forma mais adequada os efeitos das devoluções dos consumidores sobre os resultados da empresa. Mensuração essa que não se resume a um olhar tão somente contábil, restrito a uma linha na DRE (Demonstração do Resultado do Exercício), mas que, sim, amplie-se para contemplar métricas atreladas à percepção e comportamento do consumidor (por exemplo, satisfação, lealdade, boca a boca, retenção, *customer lifetime value*, *customer equity*, *brand equity*).

A despeito das contribuições que se acredita que este estudo possa ter trazido às literaturas que tratam da integração dos canais do varejo e da gestão das devoluções do consumidor, bem como as reflexões e *insights* que tenha produzido para a prática gerencial, reconhece-se que a pesquisa apresenta limitações.

Admite-se que, em certa medida, a anonimidade concedida às empresas limitou a oferta de dados mais específicos que enriqueceriam o entendimento de seus contextos de atuação. Entretanto, pondera-se que essa foi uma concessão necessária, haja vista a dificuldade de obter a participação das empresas, especialmente, sem que fosse dada tal garantia.

Além disso, embora tenha sido possível a realização de um estudo de caso múltiplo, envolvendo duas grandes empresas do varejo brasileiro, reconhece-se que teria sido proveitoso contar a participação de mais casos. Ainda que tenha se buscado mitigar tal limitação, em certa medida, com a participação dos especialistas no cenário *omnichannel*, compreende-se que, em especial, a inclusão de casos de empresas representantes de segmentos que se caracterizam por ostentar níveis de devoluções mais altos, como é o caso dos setores de moda e eletrônicos, teria sido salutar. Nesse sentido, propõe-se que futuras pesquisas englobem os referidos segmentos em suas investigações a fim de verificar a capacidade de generalização dos achados encontrados, bem como identificar potenciais particularidades desses setores.

Adicionalmente, sugere-se que os pesquisadores possam realizar contribuições adicionais à teoria e a prática gerencial por meio de alguns caminhos: considerando os fatores identificados como relevantes para a adoção das configurações integradas de devolução, emerge a

oportunidade de estabelecer e testar um modelo teórico que os reúna. Tal modelo poderá ser construído com base não somente no *framework* TOE, como também poderá incorporar outras teorias identificadas como pertinentes à explicação do fenômeno. Compreende-se, por exemplo, que aprofundar o uso da teoria das capacidades dinâmicas, a qual foi abordada *en passant* nesta pesquisa, para compreender a adoção das configurações integradas de devolução possa ser um caminho promissor. Por fim, compreende-se que uma abordagem do fenômeno que contemple uma coleta de dados com o consumidor poderia ser uma adição proveitosa aos achados da pesquisa.

## REFERÊNCIAS

- ABADIE, A. *et al.* Interlinking organisational resources, AI adoption and omnichannel integration quality in Ghana's healthcare supply chain. **Journal of Business Research**, v. 162, p. 113866, 2023.
- ABDULLA, H.; KETZENBERG, M.; ABBEY, J. D. Taking stock of consumer returns: A review and classification of the literature. **Journal of Operations Management**, v. 65, n. 6, p. 560–605, 2019.
- AKTER, S.; HOSSAIN, T. M. T.; STRONG, C. What omnichannel really means?. **Journal of Strategic Marketing**, v. 29, n. 7, p. 567–573, 2021.
- ALEXANDER, B.; BLAZQUEZ CANO, M. Store of the future: Towards a (re)invention and (re)imagination of physical store space in an omnichannel context. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 55, p. 101913, 2020.
- AL-HUJRAN, O. *et al.* Challenges of Cloud Computing Adoption From the TOE Framework Perspective:. **International Journal of E-Business Research**, v. 14, n. 3, p. 77–94, 2018.
- ANDERSON, E. T.; HANSEN, K.; SIMESTER, D. The Option Value of Returns: Theory and Empirical Evidence. **Marketing Science**, v. 28, n. 3, p. 405–423, 2009.
- ARORA, S.; SAHNEY, S.; PARIDA, R. R. Drivers of showrooming behaviour: insights from integrated perspectives. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 50, n. 3, p. 398–413, 2022.
- AVERY, J. *et al.* Adding bricks to clicks: Predicting the patterns of cross-channel elasticities over time. **Journal of Marketing**, v. 76, n. 3, p. 96–111, 2012.
- BAGOZZI, R. P. *et al.* Genetic and neurological foundations of customer orientation: field and experimental evidence. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 40, n. 5, p. 639–658, 2012.
- BAHN, K. D.; BOYD, E. Information and its impact on consumers' reactions to restrictive return policies. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 21, n. 4, p. 415–423, 2014.
- BECK, N.; RYGL, D. Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for retailers and retailing. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 27, p. 170–178, 2015.
- BENDOLY, E. *et al.* Online/In-Store Integration and Customer Retention. **Journal of Service Research**, v. 7, n. 4, p. 313–327, 2005.

BERNON, M.; CULLEN, J.; GORST, J. Online retail returns management: Integration within an omni-channel distribution context. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 46, n. 6/7, p. 584–605, 2016.

BHATNAGAR, A.; GHOSE, S. A latent class segmentation analysis of e-shoppers. **Journal of Business Research**, v. 57, n. 7, p. 758–767, 2004.

BHATNAGAR, A.; MISRA, S.; RAO, H. R. On risk, convenience, and Internet shopping behavior. **Communications of the ACM**, v. 43, n. 11, p. 98–105, 2000.

BIJMOLT, T. H. A. *et al.* Challenges at the marketing–operations interface in omni-channel retail environments. **Journal of Business Research**, v. 122, p. 864–874, 2021.

BIYALOGORSKY, E.; NAIK, P. Clicks and Mortar: The Effect of On-line Activities on Off-line Sales. **Marketing Letters**, v. 14, n. 1, p. 21–32, 2003.

BOWER, A. B.; MAXHAM, J. G. Return Shipping Policies of Online Retailers: Normative Assumptions and the Long-Term Consequences of Fee and Free Returns. **Journal of Marketing**, v. 76, n. 5, p. 110–124, 2012.

BRASIL. Lei 8.078, de 11 de setembro de 1990. Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências. In: **Diário Oficial da União**, Brasília, v. 138, n. 87, p. 8065, 12 set. 1990. Suplemento.

BRASIL. Decreto 7.962 de 15 de março de 2013. Regulamenta a Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990, para dispor sobre a contratação no comércio eletrônico. In: **Diário Oficial da União**, Brasília, p. 1, 15 mar. 2013. Edição Extra.

BRASIL. Ajuste SINIEF nº 14, de 1º de julho de 2022. Dispõe sobre a retirada e devolução, pelo adquirente, das mercadorias na venda não presencial de produtos por meio de comércio eletrônico ou canais telefônicos em estabelecimentos do mesmo grupo econômico ou de terceiros. In: **Diário Oficial da União**, Brasília, 6 jul. 2022.

BREUGELMANS, E. *et al.* The Future of Physical Stores: Creating Reasons for Customers to Visit. **Journal of Retailing**, v. 99, n. 4, p. 532–546, 2023.

BREUGELMANS, E.; CAMPO, K. Cross-Channel Effects of Price Promotions: An Empirical Analysis of the Multi-Channel Grocery Retail Sector. **Journal of Retailing**, [s. l.], v. 92, n. 3, p. 333–351, 2016.

BRITO JUNIOR, J. L. **Estratégia Multichannel: Impactos do Ajuste SINIEF-14/22 para varejistas e clientes finais**. Disponível em: <https://inovativos.com.br/2018/08/23/estrategia-multichannel-impactos-do-ajuste-sinief-14-22/>. Acesso em: 10 maio 2024.

- CAMBRA-FIERRO, J. *et al.* “Are multichannel customers really more valuable? An analysis of banking services”. **International Journal of Research in Marketing**, v. 33, n. 1, p. 208–212, 2016.
- CAO, L. Business Model Transformation in Moving to a Cross-Channel Retail Strategy: A Case Study. **International Journal of Electronic Commerce**, v. 18, n. 4, p. 69–96, 2014.
- CAO, L.; LI, L. Determinants of Retailers’ Cross-channel Integration: An Innovation Diffusion Perspective on Omni-channel Retailing. **Journal of Interactive Marketing**, v. 44, p. 1–16, 2018.
- CAO, L.; LI, L. The Impact of Cross-Channel Integration on Retailers’ Sales Growth. **Journal of Retailing**, v. 91, n. 2, p. 198–216, 2015.
- CARLTON, D. W.; CHEVALIER, J. A. Free Riding and Sales Strategies for the Internet. **The Journal of Industrial Economics**, v. 49, n. 4, p. 441–461, 2001.
- CHEN, H. *et al.* Measuring returns management orientation. **The International Journal of Logistics Management**, v. 28, n. 2, p. 251–265, 2017.
- CHEN, H. *et al.* Returns management employee development: antecedents and outcomes. **The International Journal of Logistics Management**, v. 30, n. 4, p. 1016–1038, 2019.
- CHEN, C.-F.; WHITE, C.; HSIEH, Y.-E. The role of consumer participation readiness in automated parcel station usage intentions. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 54, p. 102063, 2020.
- CHITTIPAKA, V. *et al.* Blockchain Technology for Supply Chains operating in emerging markets: an empirical examination of technology-organization-environment (TOE) framework. **Annals of Operations Research**, v. 327, n. 1, p. 465–492, 2023.
- CHIU, H.-C. *et al.* The challenge for multichannel services: Cross-channel free-riding behavior. **Electronic Commerce Research and Applications**, v. 10, n. 2, p. 268–277, 2011.
- COCCO, H.; DEMOULIN, N. T. M. Designing a seamless shopping journey through omnichannel retailer integration. **Journal of Business Research**, v. 150, p. 461–475, 2022.
- CORBIN, J.; STRAUSS, A. Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. **Qualitative Sociology**, v. 13, n. 1, 1990.
- DAILEY, L. C.; ÜLKÜ, M. A. Retailers beware: On denied product returns and consumer behavior. **Journal of Business Research**, v. 86, p. 202–209, 2018.
- DE BORBA, J. L. G. *et al.* Barriers in omnichannel retailing returns: a conceptual framework. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 49, n. 1, p. 121–143, 2020.

DE, P.; HU, Y. (Jeffrey); RAHMAN, M. S. Product-Oriented Web Technologies and Product Returns: An Exploratory Study. **Information Systems Research**, v. 24, n. 4, p. 998–1010, 2013.

DE KEYSER, A.; SCHEPERS, J.; KONUŞ, U. Multichannel customer segmentation: Does the after-sales channel matter? A replication and extension. **International Journal of Research in Marketing**, v. 32, n. 4, p. 453–456, 2015.

DHOLAKIA, R. R.; ZHAO, M.; DHOLAKIA, N. Multichannel retailing: A case study of early experiences. **Journal of Interactive Marketing**, v. 19, n. 2, p. 63–74, 2005.

DIJKSTRA, A. S.; VAN DER HEIDE, G.; ROODBERGEN, K. J. Transshipments of cross-channel returned products. **International Journal of Production Economics**, v. 209, p. 70–77, 2019.

DING, Yu et al. The past, present, and future of measurement and methods in marketing analysis. **Marketing Letters**, v. 31, p. 175–186, 2020.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532–550, 1989.

ELLIOTT, M. T.; FU, F. Q.; SPECK, P. S. Information Search and Purchase Patterns in a Multichannel Service Industry. **Services Marketing Quarterly**, v. 33, n. 4, p. 292–310, 2012.

EMARKETER. **Worldwide ecommerce sales to break \$6 trillion, make up a fifth of total retail sales**. 2024. Disponível em: <<https://www.emarketer.com/content/worldwide-ecommerce-sales-break-6-trillion>> Acesso em: 21 maio 2024.

EMRICH, O.; PAUL, M.; RUDOLPH, T. Shopping Benefits of Multichannel Assortment Integration and the Moderating Role of Retailer Type. **Journal of Retailing**, v. 91, n. 2, p. 326–342, 2015.

ERIKSSON, E.; NORRMAN, A.; KEMBRO, J. Understanding the transformation toward omnichannel logistics in grocery retail: a dynamic capabilities perspective. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 50, n. 8/9, p. 1095–1128, 2022.

ERTEKIN, N. Immediate and Long-Term Benefits of In-Store Return Experience. **Production and Operations Management**, v. 27, n. 1, p. 121–142, 2018.

FLAVIAN, C.; GURREA, R.; ORUS, C. Combining channels to make smart purchases: The role of webrooming and showrooming. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 52, 2020.

FLAVIÁN, C.; GURREA, R.; ORÚS, C. Feeling Confident and Smart with Webrooming: Understanding the Consumer's Path to Satisfaction. **Journal of Interactive Marketing**, v. 47, p. 1–15, 2019.

FRASQUET, M.; IEVA, M.; ZILIANI, C. Understanding complaint channel usage in multi-channel retailing. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 47, p. 94–103, 2019.

FRASQUET, M.; MIQUEL, M.-J. Do channel integration efforts pay-off in terms of online and offline customer loyalty?. **International Journal of Retail & Distribution Management**, [s. l.], v. 45, n. 7/8, p. 859–873, 2017.

FRAZIER, G. L. Organizing and Managing Channels of Distribution. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 27, n. 2, p. 226–240, 1999.

GALLINO, S.; MORENO, A. The Value of Fit Information in Online Retail: Evidence from a Randomized Field Experiment. **Manufacturing & Service Operations Management**, v. 20, n. 4, p. 767–787, 2018.

GAO, Fei; AGRAWAL, Vishal V.; CUI, Shiliang. The effect of multichannel and omnichannel retailing on physical stores. *Management Science*, v. 68, n. 2, p. 809–826, 2022.

GAO, L.; MELERO, I.; SESE, F. J. Multichannel integration along the customer journey: a systematic review and research agenda. **The Service Industries Journal**, p. 1–32, 2019.

GAO, W. et al. Crafting the customer experience in omnichannel contexts: The role of channel integration. **Journal of Business Research**, v. 126, p. 12–22, 2021.

GAO, F.; SU, X. Online and Offline Information for Omnichannel Retailing. **Manufacturing & Service Operations Management**, v. 19, n. 1, p. 84–98, 2017.

GAUDENZI, B.; MOLA, L.; ROSSIGNOLI, C. Hitting or missing the target: Resources and capabilities for alternative e-commerce pathways in the fashion industry. **Industrial Marketing Management**, v. 93, p. 124–136, 2021.

GENSLER, S.; NESLIN, S. A.; VERHOEF, P. C. The Showrooming Phenomenon: It's More than Just About Price. **Journal of Interactive Marketing**, v. 38, p. 29–43, 2017.

GEYSKENS, I.; GIELENS, K.; DEKIMPE, M. G. The Market Valuation of Internet Channel Additions. **Journal of Marketing**, v. 66, n. 2, p. 102–119, 2002.

GHOSH, S. Making business sense of the Internet. **Harvard Business Review**, v. 76, n. 2, 1998.

GLASER, B.; STRAUSS, A. **The discovery of grounded theory**. Chicago: Aldine, 1967.

GREWAL, D. *et al.* Retailing in today's world: Multiple channels and other strategic decisions affecting firm performance. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 34, p. 261–263, 2017.

GUAN, W. *et al.* Do supply chain related factors enhance the prediction accuracy of block-chain adoption? A machine learning approach. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 192, p. 122552, 2023.

GUERRA, João Henrique Lopes. Proposta de um protocolo para o estudo de caso em pesquisas qualitativas. **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, v. 30, p. 1-13, 2010.

GULATI, R.; GARINO, J. **Get the Right Mix of Bricks and Clicks**. 2000. Disponível em: <https://hbr.org/2000/05/get-the-right-mix-of-bricks-and-clicks>. Acesso em: 27 jun. 2021.

HEITZ-SPAHN, S. Cross-channel free-riding consumer behavior in a multichannel environment: An investigation of shopping motives, sociodemographics and product categories. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 20, n. 6, p. 570–578, 2013.

HERHAUSEN, D. *et al.* Integrating Bricks with Clicks: Retailer-Level and Channel-Level Outcomes of Online–Offline Channel Integration. **Journal of Retailing**, v. 91, n. 2, p. 309–325, 2015.

HERHAUSEN, D. *et al.* Loyalty Formation for Different Customer Journey Segments. **Journal of Retailing**, v. 95, n. 3, p. 9–29, 2019.

HESS, James D.; MAYHEW, Glenn E. Modeling merchandise returns in direct marketing. **Journal of Direct Marketing**, v. 11, n. 2, p. 20-35, 1997.

HICKMAN, Ellie; KHAROUF, Husni; SEKHON, Harjit. An omnichannel approach to retailing: demystifying and identifying the factors influencing an omnichannel experience. **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, v. 30, n. 3, p. 266-288, 2020.

HOSSAIN, T. M. T. *et al.* Multichannel integration quality: A systematic review and agenda for future research. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 49, p. 154–163, 2019.

HUANG, M.; JIN, D. Impact of buy-online-and-return-in-store service on omnichannel retailing: A supply chain competitive perspective. **Electronic Commerce Research and Applications**, v. 41, p. 100977, 2020.

ILIN, V.; IVETIĆ, J.; SIMIĆ, D. Understanding the determinants of e-business adoption in ERP-enabled firms and non-ERP-enabled firms: A case study of the Western Balkan Peninsula. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 125, p. 206–223, 2017.

JANAKIRAMAN, N.; SYRDAL, H. A.; FRELING, R. The Effect of Return Policy Leniency on Consumer Purchase and Return Decisions: A Meta-analytic Review. **Journal of Retailing**, v. 92, n. 2, p. 226–235, 2016.

JIN, D. *et al.* Omnichannel retailers' return policy strategies in the presence of competition. **International Journal of Production Economics**, v. 225, p. 107595, 2020.

- JIN, D.; HUANG, M. Competing e-tailers' adoption strategies of buy-online-and-return-in-store service. **Electronic Commerce Research and Applications**, v. 47, 2021.
- JONES, A. L. *et al.* An examination of the effects of omni-channel service offerings on retailer performance. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 52, n. 2, p. 150–169, 2022.
- KANNAN, P. K.; LI, H. “Alice”. Digital marketing: A framework, review and research agenda. **International Journal of Research in Marketing**, v. 34, n. 1, p. 22–45, 2017.
- KEMBRO, J. H.; NORRMAN, A. Which future path to pick? A contingency approach to omnichannel warehouse configuration. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 51, n. 1, p. 48–75, 2020.
- KLEINLERCHER, K. *et al.* Websites as Information Hubs: How Informational Channel Integration and Shopping Benefit Density Interact in Steering Customers to the Physical Store. **Journal of the Association for Consumer Research**, v. 3, n. 3, p. 330–342, 2018.
- KIREYEV, Pavel; KUMAR, Vineet; OFEK, Elie. Match your own price? Self-matching as a retailer's multichannel pricing strategy. **Marketing Science**, v. 36, n. 6, p. 908-930, 2017.
- KOCH, A. M. **Devolução de Produtos e Custos de Retorno no E-Commerce sob a Perspectiva das Trocas Sociais**. Florianópolis: 2022. Dissertação (Mestrado em Contabilidade), Centro Socioeconômico, Universidade Federal de Santa Catarina, 2022.
- KOLLMANN, T.; KUCKERTZ, A.; KAYSER, I. Cannibalization or synergy? Consumers' channel selection in online–offline multichannel systems. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 19, n. 2, p. 186–194, 2012.
- KONUS, U.; VERHOEF, P.; NESLIN, S. Multichannel Shopper Segments and Their Covariates☆. **Journal of Retailing**, v. 84, n. 4, p. 398–413, 2008.
- KUEHNL, C.; JOZIC, D.; HOMBURG, C. Effective customer journey design: consumers' conception, measurement, and consequences. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 47, n. 3, p. 551–568, 2019.
- KUMAR, V.; VENKATESAN, R. Who are the multichannel shoppers and how do they perform?: Correlates of multichannel shopping behavior. **Journal of Interactive Marketing**, v. 19, n. 2, p. 44–62, 2005.
- KUSHWAHA, T.; SHANKAR, V. Are multichannel customers really more valuable? the moderating role of product category characteristics. **Journal of Marketing**, v. 77, n. 4, p. 67–85, 2013.

- LAFKIHI, M.; PAN, S.; BALLOT, E. Freight transportation service procurement: A literature review and future research opportunities in omnichannel E-commerce. **Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review**, v. 125, p. 348–365, 2019.
- LAI, Y.; SUN, H.; REN, J. Understanding the determinants of big data analytics (BDA) adoption in logistics and supply chain management: An empirical investigation. **The International Journal of Logistics Management**, v. 29, n. 2, p. 676–703, 2018.
- LEE, Dong Hwan. An alternative explanation of consumer product returns from the postpurchase dissonance and ecological marketing perspectives. **Psychology & Marketing**, v. 32, n. 1, p. 49–64, 2015.
- LEMON, K. N.; VERHOEF, P. C. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. **Journal of Marketing**, v. 80, n. 6, p. 69–96, 2016.
- LEWIS, Julie; WHYSALL, Paul; FOSTER, Carlie. Drivers and technology-related obstacles in moving to multichannel retailing. **International Journal of Electronic Commerce**, v. 18, n. 4, p. 43–67, 2014
- LI, J. *et al.* Customer Channel Migration and Firm Choice: The Effects of Cross-Channel Competition. **International Journal of Electronic Commerce**, v. 21, n. 1, p. 8–42, 2017.
- LI, J. *et al.* The Hare and the Tortoise: Do Earlier Adopters of Online Channels Purchase More?. **Journal of Retailing**, v. 91, n. 2, p. 289–308, 2015.
- LI, G.; ZHANG, T.; TAYI, G. K. Inroad into omni-channel retailing: Physical showroom deployment of an online retailer. **European Journal of Operational Research**, v. 283, n. 2, p. 676–691, 2020.
- LIMA, D. V. D. *et al.* Narrativas e práticas de entendimento dos conceitos e limites das despesas com pessoal nos municípios brasileiros. **Revista Ambiente Contábil – Universidade Federal do Rio Grande do Norte**, v. 16, n. 1, p. 282–303, 2024.
- LIN, H.-F. Understanding the determinants of electronic supply chain management system adoption: Using the technology–organization–environment framework. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 86, p. 80–92, 2014.
- LUND, M. B. **Varejo multicanal: um estudo sobre a relação entre a percepção de integração dos canais do varejo e a intenção de recompra**. Rio Grande: FURG, 2019. Dissertação (Mestrado em Administração), Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis, Universidade Federal do Rio Grande, 2019.
- LUND, Mateus; AÑAÑA, Edar; MACHADO, Debora. Integração dos Canais do Varejo: Revisão Sistemática da Literatura. In: Encontro de Marketing da ANPAD, 8., 2018, Porto Alegre. **Anais**. Porto Alegre: ANPAD, 2018.

- LYSENKO-RYBA, K.; ZIMON, D. Customer Behavioral Reactions to Negative Experiences during the Product Return. **Sustainability**, v. 13, n. 2, p. 448, 2021.
- MAHAR, Stephen et al. Optimizing marketer costs and consumer benefits across “clicks” and “bricks”. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 42, p. 619-641, 2014.
- MANDAL, P.; BASU, P.; SAHA, K. Forays into omnichannel: An online retailer’s strategies for managing product returns. **European Journal of Operational Research**, v. 292, n. 2, p. 633–651, 2021.
- MANSS, Rico; KURZE, Katharina; BORNSCHEIN, Rico. What drives competitive webrooming? The roles of channel and retailer aspects. **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, v. 30, n. 3, p. 233-265, 2020.
- MARK, T. *et al.* Catalogue as a tool for reinforcing habits: Empirical evidence from a multi-channel retailer. **International Journal of Research in Marketing**, v. 36, n. 4, p. 528–541, 2019.
- MARTÍNEZ-CARO, E.; CEGARRA-NAVARRO, J. G.; ALFONSO-RUIZ, F. J. Digital technologies and firm performance: The role of digital organisational culture. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 154, p. 119962, 2020.
- MCCUTCHEON, D. M.; MEREDITH, J. R. Conducting case study research in operations management. **Journal of Operations Management**, v. 11, n. 3, p. 239–256, 1993.
- MEREDITH, J. Building operations management theory through case and field research. **Journal of Operations Management**, v. 16, n. 4, p. 441–454, 1998.
- METTERS, Richard; WALTON, Steve. Strategic supply chain choices for multi-channel Internet retailers. **Service Business**, v. 1, n. 4, p. 317–331, 2007.
- MINNEMA, A. *et al.* To Keep or Not to Keep: Effects of Online Customer Reviews on Product Returns. **Journal of Retailing**, v. 92, n. 3, p. 253–267, 2016.
- MIQUEL-ROMERO, M.-J.; FRASQUET, M.; MOLLA-DESCALS, A. The role of the store in managing postpurchase complaints for omnichannel shoppers. **Journal of Business Research**, v. 109, p. 288–296, 2020.
- MIRZABEIKI, V.; SAGHIRI, S. S. From ambition to action: How to achieve integration in omni-channel?. **Journal of Business Research**, v. 110, p. 1–11, 2020.
- MOLLENKOPF, D. A. *et al.* Managing Internet Product Returns: A Focus on Effective Service Operations. **Decision Sciences**, v. 38, n. 2, p. 215–250, 2007.

- MOLLENKOPF, D. A.; FRANKEL, R.; RUSSO, I. Creating value through returns management: Exploring the marketing-operations interface. **Journal of Operations Management**, v. 29, n. 5, p. 391–403, 2011.
- MONTAGUTI, E.; NESLIN, S. A.; VALENTINI, S. Can marketing campaigns induce multi-channel buying and more profitable customers? A field experiment. **Marketing Science**, v. 35, n. 2, p. 201–217, 2016.
- MORGAN, N. A. Marketing and business performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 40, n. 1, p. 102–119, 2012.
- MUIR, W. A.; GRIFFIS, S. E.; WHIPPLE, J. M. A Simulation Model Of Multi-Echelon Retail Inventory With Cross-Channel Product Returns. **Journal of Business Logistics**, v. 40, n. 4, p. 322–338, 2019.
- NA, H. S.; HWANG, J.; KIM, H. Digital content as a fast Internet diffusion factor: Focusing on the fixed broadband Internet. **Information Development**, v. 36, n. 1, p. 97–111, 2020.
- NAGESWARAN, L.; CHO, S.-H.; SCHELLER-WOLF, A. Consumer Return Policies in Omnichannel Operations. **Management Science**, v. 66, n. 12, p. 5558–5575, 2020.
- NAKANO, S.; KONDO, F. N. Customer segmentation with purchase channels and media touchpoints using single source panel data. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 41, p. 142–152, 2018.
- NAM, K. *et al.* The adoption of artificial intelligence and robotics in the hotel industry: prospects and challenges. **Electronic Markets**, v. 31, n. 3, p. 553–574, 2021.
- NARVAR. **State-of>Returns-New-Expectations-Narvar-Consumer-Study-2020.pdf**. 2020. Disponível em: <https://see.narvar.com/rs/249-TEC-877/images/State-of>Returns-New-Expectations-Narvar-Consumer-Study-2020.pdf>. Acesso em: 9 abr. 2021.
- NATIONAL RETAIL FEDERATION. **Consumer Returns in the Retail Industry 2023**. 2023. Disponível em: [https://cdn.nrf.com/sites/default/files/2024-01/Customer\\_Returns\\_Report\\_2023\\_Final.pdf](https://cdn.nrf.com/sites/default/files/2024-01/Customer_Returns_Report_2023_Final.pdf). Acesso em: 9 abr. 2024.
- NAYAL, K. *et al.* Exploring the role of artificial intelligence in managing agricultural supply chain risk to counter the impacts of the COVID-19 pandemic. **The International Journal of Logistics Management**, v. 33, n. 3, p. 744–772, 2022.
- NESLIN, S. A. *et al.* Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management. **Journal of Service Research**, v. 9, n. 2, p. 95–112, 2006.
- NESLIN, S. A. *et al.* The interrelationships between brand and channel choice. **Marketing Letters**, v. 25, n. 3, p. 319–330, 2014.

- NESLIN, Scott A. The omnichannel continuum: Integrating online and offline channels along the customer journey. **Journal of retailing**, v. 98, n. 1, p. 111-132, 2022.
- NGUYEN, D. H.; DE LEEUW, S.; DULLAERT, W. E. H. Consumer Behaviour and Order Fulfilment in Online Retailing: A Systematic Review: Order Fulfilment in Online Retailing. **International Journal of Management Reviews**, v. 20, n. 2, p. 255–276, 2018.
- NUNES, P.; CESPEDES, F. **The Customer Has Escaped**. 2003. Disponível em: <https://hbr.org/2003/11/the-customer-has-escaped>. Acesso em: 16 jan. 2024.
- OH, L.-B.; TEO, H.-H.; SAMBAMURTHY, V. The effects of retail channel integration through the use of information technologies on firm performance. **Journal of Operations Management**, v. 30, n. 5, p. 368–381, 2012.
- OLIVEIRA, T. *et al.* Understanding SaaS adoption: The moderating impact of the environment context. **International Journal of Information Management**, v. 49, p. 1–12, 2019.
- PADMANABHAN; PNG, I. **Returns Policies: Make Money by Making Good**. 1995. Disponível em: <https://sloanreview.mit.edu/article/returns-policies-make-money-by-making-good/>. Acesso em: 14 jun. 2021.
- PANTANO, E.; VIASSONE, M. Engaging consumers on new integrated multichannel retail settings: Challenges for retailers. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 25, p. 106–114, 2015.
- PARK, J.; KIM, R. B. A new approach to segmenting multichannel shoppers in Korea and the U.S. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 45, p. 163–178, 2018.
- PATEL, Pankaj C. *et al.* The impact of free returns on online purchase behavior: Evidence from an intervention at an online retailer. **Journal of Operations Management**, v. 67, n. 4, p. 511-555, 2021.
- PAUWELS, K. *et al.* Does Online Information Drive Offline Revenues?. **Journal of Retailing**, v. 87, n. 1, p. 1–17, 2011.
- PAYNE, A.; FROW, P. The role of multichannel integration in customer relationship management. **Industrial Marketing Management**, v. 33, n. 6, p. 527–538, 2004.
- PETERSEN, J. Andrew; KUMAR, V. Are product returns a necessary evil? Antecedents and consequences. **Journal of Marketing**, v. 73, n. 3, p. 35-51, 2009.
- PICOT-COUCPEY, K.; HURÉ, E.; PIVETEAU, L. Channel design to enrich customers' shopping experiences: Synchronizing clicks with bricks in an omni-channel perspective – the Direct Optic case. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 44, n. 3, p. 336–368, 2016.

PICOT-COUCPEY, K.; VIVIANI, J.-L.; AMADIEU, P. Determinants of retail store network expansion via shop-in-shops. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 46, n. 10, p. 915–943, 2018.

PIRES, G. D.; STANTON, J.; RITA, P. The internet, consumer empowerment and marketing strategies. **European Journal of Marketing**, v. 40, n. 9/10, p. 936–949, 2006.

PITT, L. F. *et al.* The Internet and the birth of real consumer power. **Business Horizons**, v. 45, n. 4, p. 7–14, 2002.

POWERS, T. L.; JACK, E. P. Understanding the causes of retail product returns. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 43, n. 12, p. 1182–1202, 2015.

POZZI, A. The effect of Internet distribution on brick-and-mortar sales. **RAND Journal of Economics**, v. 44, n. 3, p. 569–583, 2013.

RADHI, M.; ZHANG, G. Optimal cross-channel return policy in dual-channel retailing systems. **International Journal of Production Economics**, v. 210, p. 184–198, 2019.

RAO, B. The Internet and the revolution in distribution: a cross-industry examination. **Technology in Society**, v. 21, n. 3, p. 287–306, 1999.

RAO, S.; RABINOVICH, E.; RAJU, D. The role of physical distribution services as determinants of product returns in Internet retailing. **Journal of Operations Management**, v. 32, n. 6, p. 295–312, 2014.

RINTAMÄKI, T. *et al.* Customers' perceptions of returning items purchased online: planned versus unplanned product returners. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 51, n. 4, p. 403–422, 2021.

ROBERTSON, T. S.; HAMILTON, R.; JAP, S. D. Many (Un)happy Returns? The Changing Nature of Retail Product Returns and Future Research Directions. **Journal of Retailing**, v. 96, n. 2, p. 172–177, 2020.

ROGERS, D. S. *et al.* The Returns Management Process. **The International Journal of Logistics Management**, v. 13, n. 2, p. 1–18, 2002.

RÖLLECKE, F. J.; HUCHZERMEIER, A.; SCHRÖDER, D. Returning Customers: The Hidden Strategic Opportunity of Returns Management. **California Management Review**, v. 60, n. 2, p. 176–203, 2018.

ROPPELT, J. S. *et al.* Artificial intelligence in talent acquisition: a multiple case study on multi-national corporations. **Management Decision**, 2024. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MD-07-2023-1194/full/pdf?title=artificial-intelligence-in-talent-acquisition-a-multiple-case-study-on-multi-national-corporations>> Acesso em: 24 ago. 2024.

- RULE, P.; JOHN, V. M. A Necessary Dialogue: Theory in Case Study Research. **International Journal of Qualitative Methods**, v. 14, n. 4, p. 160940691561157, 2015.
- SAARIJÄRVI, H.; SUTINEN, U.-M.; HARRIS, L. C. Uncovering consumers' returning behaviour: a study of fashion e-commerce. **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, v. 27, n. 3, p. 284–299, 2017.
- SAGHIRI, S. *et al.* Toward a three-dimensional framework for omni-channel. **Journal of Business Research**, v. 77, p. 53–67, 2017.
- SALVIETTI, Giada *et al.* Omnichannel retailing and post-pandemic recovery: building a research agenda. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 50, n. 8/9, p. 1156-1181, 2022.
- SANDS, S. *et al.* Segmenting multichannel consumers across search, purchase and after-sales. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 33, p. 62–71, 2016.
- SBVC. 300 maiores empresas do varejo brasileiro: 2022. Disponível em: <<https://sbvc.com.br/ranking-300-maiores-empresas-do-varejo-brasileiro-2022-sbvc/>> Acesso em: dez. 2022.
- SCHNEIDER, P. J.; ZIELKE, S. Searching offline and buying online – An analysis of showrooming forms and segments. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 52, p. 101919, 2020.
- SCHRÖDER, H.; ZAHARIA, S. Linking multi-channel customer behavior with shopping motives: An empirical investigation of a German retailer. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 15, n. 6, p. 452–468, 2008.
- SEO, J. Y.; YOON, S.; VANGELOVA, M. Shopping plans, buying motivations, and return policies: impacts on product returns and purchase likelihoods. **Marketing Letters**, v. 27, n. 4, p. 645–659, 2016.
- SHREE, D. *et al.* Digital platforms for business-to-business markets: A systematic review and future research agenda. **Journal of Business Research**, v. 137, p. 354–365, 2021.
- SINGLEY, R.B., & WILLIAMS, M.R. Free Riding in Retail Stores: An Investigation of its Perceived Prevalence and Costs. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 3, n. 2, p. 64–74, 1995.
- SIRMON, D. G.; GOVE, S.; HITT, M. A. Resource Management In Dyadic Competitive Rivalry: The Effects of Resource Bundling and Deployment. **Academy of Management Journal**, v. 51, n. 5, p. 919–935, 2008.

SOLEM, B. A. A.; FREDRIKSEN, J. I.; SØREBØ, Ø. Dynamic capabilities in the realisation of omnichannel retailing. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 51, n. 1, p. 21–38, 2023.

SONG, P. *et al.* The Value of Buy-Online-and-Pickup-in-Store in Omni-Channel: Evidence from Customer Usage Data. **Production and Operations Management**, v. 29, n. 4, p. 995–1010, 2020.

SRINIVASAN, R.; DIATHA, K. S.; SINGH, S. Adoption of cashless payment systems in the bottom-of-the-pyramid retail supply chains in India: A technology-organization-environment framework perspective. **Electronic Commerce Research**, 2024. Disponível em: <https://link.springer.com/10.1007/s10660-023-09803-4>. Acesso em: 1 maio 2024.

STATISTA. Most returned online purchases by category in the U.S. 2023. Disponível em: <https://www.statista.com/forecasts/997235/most-returned-online-purchases-by-category-in-the-us>> Acesso em: dez. 2023.

STEINHOFF, L. *et al.* Online relationship marketing. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 47, n. 3, p. 369–393, 2019.

STOCK, James R.; MULKI, Jay P. Product returns processing: an examination of practices of manufacturers, wholesalers/distributors, and retailers. **Journal of business logistics**, v. 30, n. 1, p. 33-62, 2009.

STOCK, J.; SPEH, T.; SHEAR, H. **Many Happy (Product) Returns**. 2002. Disponível em: <https://hbr.org/2002/07/many-happy-product-returns>. Acesso em: 14 jun. 2021.

SUN, S.; HALL, D. J.; CEGIELSKI, C. G. Organizational intention to adopt big data in the B2B context: An integrated view. **Industrial Marketing Management**, v. 86, p. 109–121, 2020.

SWANI, K. To app or not to app: A business-to-business seller's decision. **Industrial Marketing Management**, v. 93, p. 389–400, 2021.

TAGASHIRA, T.; MINAMI, C. The Effect of Cross-Channel Integration on Cost Efficiency. **Journal of Interactive Marketing**, v. 47, p. 68–83, 2019.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 13, p. 1319–1350, 2007.

THOMAS, G. Doing Case Study: Abduction Not Induction, Phronesis Not Theory. **Qualitative Inquiry**, v. 16, n. 7, p. 575–582, 2010.

THOMAS, J. S.; SULLIVAN, U. Y. Managing marketing communications with multichannel customers. **Journal of Marketing**, v. 69, n. 4, p. 239–251, 2005.

- TIMOUMI, A.; GANGWAR, M.; MANTRALA, M. K. Cross-channel effects of omnichannel retail marketing strategies: A review of extant data-driven research. **Journal of Retailing**, v. 98, n. 1, p. 133–151, 2022.
- TORNATZKY, L. G.; FLEISCHER, M. **The Processes of Technological Innovation**. Lexington, MA: Lexington Books.
- TRENZ, M.; VEIT, D. Multichannel integration services: Consumer decision making in integrated sales channels. **International Conference on Information Systems 2015**. Forth Worth, 2015. Disponível em: <http://aisel.aisnet.org/icis2015/proceedings/eBizeGov/4/>. Acesso em: 7 out. 2017.
- TRENZ, M.; VEIT, D. J.; TAN, C. Disentangling the impact of omnichannel integration on consumer behavior in integrated sales channels. **Mis Quarterly**, v. 44, n. 3, p. 1257-1258, 2020.
- TUEANRAT, Y.; PAPAGIANNIDIS, S.; ALAMANOS, E. Going on a journey: A review of the customer journey literature. **Journal of Business Research**, v. 125, p. 336–353, 2021.
- VAISHNAV, B.; RAY, S. A thematic exploration of the evolution of research in multichannel marketing. **Journal of Business Research**, v. 157, p. 113564, 2023.
- VAKULENKO, Y.; HELLSTRÖM, D.; HJORT, K. What's in the parcel locker? Exploring customer value in e-commerce last mile delivery. **Journal of Business Research**, v. 88, p. 421–427, 2018.
- VALENTINI, S.; NESLIN, S. A.; MONTAGUTI, E. Identifying omnichannel deal prone segments, their antecedents, and their consequences. **Journal of Retailing**, v. 96, n. 3, p. 310–327, 2020.
- VAN BAAL, S.; DACH, C. Free riding and customer retention across retailers' channels. **Journal of Interactive Marketing**, v. 19, n. 2, p. 75–85, 2005.
- VAN DUIN, J. H. R. *et al.* From home delivery to parcel lockers: a case study in Amsterdam. **Transportation Research Procedia**, v. 46, p. 37–44, 2020.
- VAN NIEROP, E. *et al.* The Impact of the Introduction and Use of an Informational Website on Offline Customer Buying Behavior. **International Journal of Research in Marketing**, v. 28, n. 2, p. 155-165, 2011.
- VENKATESAN, R.; KUMAR, V.; RAVISHANKER, N. Multichannel Shopping: Causes and Consequences. **Journal of Marketing**, v. 71, n. 2, p. 114–132, 2007.

- VERHOEF, P. C. *et al.* CRM in Data-Rich Multichannel Retailing Environments: A Review and Future Research Directions. **Journal of Interactive Marketing**, v. 24, n. 2, p. 121–137, 2010.
- VERHOEF, P. C. Omni-channel retailing: some reflections. **Journal of Strategic Marketing**, v. 29, n. 7, p. 608–616, 2021.
- VERHOEF, P. C.; KANNAN, P. K.; INMAN, J. J. From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing. **Journal of Retailing**, v. 91, n. 2, p. 174–181, 2015.
- VERHOEF, P. C.; NESLIN, S. A.; VROOMEN, B. Multichannel customer management: Understanding the research-shopper phenomenon. **International Journal of Research in Marketing**, v. 24, n. 2, p. 129–148, 2007.
- VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. Case research in operations management. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 195–219, 2002.
- WAGNER, G.; SCHRAMM-KLEIN, H.; STEINMANN, S. Online retailing across e-channels and e-channel touchpoints: Empirical studies of consumer behavior in the multichannel e-commerce environment. **Journal of Business Research**, v. 107, p. 256–270, 2020.
- WANG, Q. *et al.* Consumer segmentation analysis of multichannel and multistage consumption: a latent class MNL approach. **Journal of Electronic Commerce Research**, v. 15, n. 4, p. 21, 2014.
- WEBER, A.; MAIER, E. Reducing Competitive Research Shopping With Cross-Channel Delivery. **International Journal of Electronic Commerce**, v. 24, n. 1, p. 78–106, 2020.
- WEBSTER, C.; WHITE, A. Exploring the national and organizational culture mix in service firms. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 38, n. 6, p. 691–703, 2010.
- WELTEVREDEN, J. W. J. B2c e-commerce logistics: the rise of collection-and-delivery points in The Netherlands. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 36, n. 8, p. 638–660, 2008.
- XU, X.; JACKSON, J. E. Investigating the influential factors of return channel loyalty in omni-channel retailing. **International Journal of Production Economics**, v. 216, p. 118–132, 2019.
- YANG, J.; BLOUNT, Y.; AMROLLAHI, A. Artificial intelligence adoption in a professional service industry: A multiple case study. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 201, p. 123251, 2024.
- YEH, C.-C.; CHEN, Y.-F. Critical success factors for adoption of 3D printing. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 132, p. 209–216, 2018.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. Bookman editora, 2005.

ZHANG, J. *et al.* Crafting Integrated Multichannel Retailing Strategies. **Journal of Interactive Marketing**, v. 24, n. 2, p. 168–180, 2010.

ZHU, K.; KRAEMER, K.; XU, S. Electronic business adoption by European firms: a cross-country assessment of the facilitators and inhibitors. **European Journal of Information Systems**, v. 12, n. 4, p. 251–268, 2003.

ZUBERI, M. F.; RAJARATNAM, D. Measuring retail performance in an omni-channel world. **Journal of Marketing Channels**, v. 26, n. 2, p. 120–126, 2020.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA

**Quadro 6 – Roteiro da entrevista**

<b>Questões</b>
<b>Gerais</b>
Nome:
Área de atuação:
Cargo:
<b>Específicas</b>
1. No contexto brasileiro, como você enxerga as devoluções dos consumidores? Diferem de outros contextos? Se sim, como e porquê?
2. Quais são os principais fatores que levam às devoluções dos consumidores (ex.: <i>bracketing</i> , desconformação de expectativa, defeitos, etc.)?
3. Quais as diferenças entre as devoluções oriundas dos canais físico e online (ex.: motivações, processo, características, etc.)?
4. Qual é aproximadamente a taxa de devoluções da empresa? Como você avalia sua intensidade? Ela difere entre os canais físico e online?
5. As devoluções dos consumidores impactam as operações e resultados da empresa? Se sim, como impactam?
6. A experiência de devolução pode impactar a percepção do consumidor em relação à empresa? Se sim, quais são os potenciais impactos?
7. Qual a relevância da gestão das devoluções para a empresa?
8. Qual(is) área(s) da empresa é(são) responsável(eis) pela gestão das devoluções?
9. Como a empresa está estruturada para realizar a gestão das devoluções dos consumidores (ex.: pessoas, processos, estrutura, etc.)?
10. Quais os principais desafios na gestão das devoluções (ex.: logística, legislação, comportamento do consumidor, etc.)?
11. Porque a empresa adotou práticas de integração de canais?
12. Qual a relevância da integração de canais na condução do negócio da empresa?
13. Em relação a estratégia de integração de canais, em que estágio de maturidade você vê a empresa? Quais são as perspectivas para o futuro?
14. Qual(is) área(s) da empresa é(são) responsável(eis) pela condução da estratégia de integração dos canais do varejo?
15. Como a empresa tem se utilizado de práticas de integração no âmbito das devoluções? Quais são essas práticas?
16. Porque a empresa passou a ofertar práticas de integração no âmbito das devoluções aos seus consumidores?
17. Como foi o processo de implantação das práticas de integração de canais no âmbito das devoluções? Quais foram os esforços empreendidos?
18. A empresa analisa(ou) a jornada de seus consumidores (ex.: pré-compra, compra e pós-compra)? A

<b>Questões</b>
empresa analisa(ou) a jornada de devolução do consumidor?
19. Quais são os fatores centrais que impactam a experiência de devolução do consumidor? Como as práticas de integração dos canais no âmbito das devoluções podem auxiliar nesse aspecto?
20. Quais áreas da empresa são envolvidas em processo de devolução que envolve múltiplos canais integrados?
21. Como a empresa avalia os resultados da oferta das práticas de integração no âmbito das devoluções? Quais são eles?
22. Existem planos de ampliar os esforços direcionados às práticas de integração no âmbito das devoluções (ex.: outras práticas, novas tecnologias, investimento em estrutura, processos e/ou pessoas, etc.)?
23. Quais foram/são as oportunidades e ameaças advindos da oferta das práticas de integração no âmbito das devoluções (ex.: legislação, consumidores, concorrentes, etc.)?
24. Quais são as forças e fraquezas da empresa na oferta das práticas de integração no âmbito das devoluções (ex.: estrutura, pessoas, cultura, processos, etc.)?
25. Quais as expectativas quanto ao tópico “devoluções” para os próximos anos (tecnologia, processos, incidência, comportamento do consumidor)?

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

## **APÊNDICE B – CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO EM PESQUISA**

### **UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Prezado(a)s:

Meu nome é Mateus Brettas Lund e sou doutorando do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) sob a orientação do Professor Dr. Luiz Antonio Slongo. Por meio deste, vimos convidar a [nome da empresa] a participar da pesquisa de minha tese de doutorado, que aborda as devoluções no contexto omnichannel, pois creio que sua participação seria de extrema valia, possibilitando o alcance de resultados relevantes que culminariam em contribuições teóricas e gerenciais.

Sobre o que se trata a pesquisa?

A pesquisa aborda as devoluções no contexto omnichannel. Embora as devoluções, tenham por muito tempo sido relegadas dentro das considerações estratégicas das empresas, progressivamente tem crescido o reconhecimento de sua importância, pois indica-se que podem ter consequências relevantes na resultante da jornada do consumidor e, por consequência, nos resultados empresariais. O processo de devolução vivenciado pelo consumidor, aqui denominado de jornada de devolução, naturalmente sempre abarcou em sua composição uma série de episódios, os quais eram os elementos a serem explorados visando o refino da jornada. Entretanto, com a emergência do contexto omnichannel e a complexificação dos caminhos trilhados pelo consumidor, as possibilidades dos consumidores se ampliaram sensivelmente, o que, se por um lado intensifica os desafios enfrentados pelos varejistas, de outro amplifica as oportunidades para que intercedam e melhorem essa jornada. Na integração dos canais do varejo surgem opções para aprimorar o processamento das devoluções entre as diferentes práticas e serviços que comportam. Assim, considerando os potenciais ganhos operacionais e relacionais

que possam advir da utilização de configurações de devolução que se valham da integração de canais, empreende-se esta investigação, a qual se compreende ser capaz de trazer contribuições teóricas e gerenciais.

A fim de explicar em maiores detalhes as características, propósitos e métodos da pesquisa gostaria de agendar um horário para conversarmos e ajustarmos como se daria a contribuição. Assim, solicito que, por gentileza, informem uma data e horário em que teriam disponibilidade.

De antemão, saliento que compreendo o quão valioso é o tempo da empresa. Portanto, a fim de criar as condições adequadas para sua participação, indico que buscarei o máximo possível adequar o cronograma da pesquisa à disponibilidade da empresa.

Por fim, reforçamos que sua participação seria de incomensurável valor para esta pesquisa. Agradecemos antecipadamente sua colaboração e nos colocamos à disposição para mais informações, aguardamos seu contato.

Atenciosamente,

Mateus Brettas Lund  
Discente PPGA/UFRGS  
mateuslund@outlook.com  
(53) XXX-XXXX-XX

Prof. Dr. Luiz Antonio Slongo  
Docente PPGA/UFRGS  
luiz.slongo@ufrgs.br  
(51) 33033828

## APÊNDICE C – PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO

### Quadro 7 – Protocolo do estudo de caso

<b>1 – Dados do caso</b>
Caso:
Segmento:
Nº aproximado de lojas:
Abrangência:
Informantes:
Área responsável pelas devoluções:
Área responsável pela estratégia de integração de canais:
Práticas de integração no âmbito das devoluções:
<b>2 – Dados da entrevista</b>
Nome:
Área de atuação:
Cargo:
E-mail de contato:
Data da entrevista:
Meio utilizado para entrevista:
Forma de registro dos dados:
Identidade do entrevistado demanda sigilo?:
<b>3 – Orientações gerais ao pesquisador</b>
Ao marcar a entrevista: agendar entrevista para horário que o pesquisador disponha condições de estar ao menos meia hora antes no local onde ocorrerá a entrevista.
Aspectos a verificar antes da entrevista: a) instalação e funcionamento do computador/notebook/smartphone (se remota); b) instalação e funcionamento do gravador de áudio; c) confirmação da entrevista (ex.: data/horário/local); d) materiais diversos: protocolo, material de apoio, lápis, caneta, caderno/bloco de notas
Aspectos a verificar durante da entrevista: foco no entrevistado, anotando apenas os pontos mais relevantes.
Aspectos a verificar após a entrevista: a) recapitular o conteúdo da entrevista; b) concluir o preenchimento do protocolo e transferi-lo para o banco de dados da pesquisa; c) analisar os dados; d) envio dos dados analisados para coleta de <i>feedback</i> do entrevistado (se ele concordar), estabelecendo prazo de 7 (sete) dias para retorno. Caso não ocorra retorno no período em questão, assumir que houve concordância com o conteúdo apresentado.
<b>4 – Dados da pesquisa</b>
Pesquisador: Mateus Brettas Lund

Professor Orientador: Dr. Luiz Antonio Slongo
Universidade: UFRGS
Programa: Programa de Pós-Graduação em Administração
Tipo de pesquisa: Doutorado
Linha de pesquisa: Marketing
Objetivo geral da pesquisa: Investigar como e porquê os varejistas têm ofertado práticas de integração de canais no âmbito das devoluções aos consumidores.
Contribuições da pesquisa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Robustecimento do conhecimento acerca das respostas dos consumidores na etapa de pós-compra;</li> <li>• Aprofundamento de tema ainda incipiente como é o caso das devoluções no contexto omnichannel;</li> <li>• <i>Insights</i> para a prática gerencial da gestão das devoluções no contexto omnichannel</li> </ul>
Etapa atual da pesquisa: coleta de dados
<b>5 – Observações gerais ao entrevistado</b>
Informar ao entrevistado que um roteiro será utilizado como guia para a condução da pesquisa, porém novos questionamento poderão surgir.
Salientar para o entrevistado a importância de que ele exponha sua opinião, discorra sobre os assuntos, traga exemplos, experiências e/ou dados que considere relevantes, pois a riqueza de informações favorece que a análise e interpretação dos dados resultem achados e <i>insights</i> valiosos.
Perguntar ao entrevistado se ele aceita a gravação da entrevista para que seja possível posteriormente sua transcrição e análise.
<b>6 – Instrumento de coleta de dados</b>
<b>6.1. - Entrevista</b>
<b>Questões</b>
<b>Gerais</b>
Nome:
Área de atuação:
Cargo:
Principais atividades/atribuições
<b>Específicas</b>
1. No contexto brasileiro, como você enxerga as devoluções dos consumidores? Diferem de outros contextos? Se sim, como e porquê?
2. Quais são os principais fatores que levam às devoluções dos consumidores (ex.: <i>bracketing</i> , desconformação de expectativa, defeitos, etc.)?
3. Quais as diferenças entre as devoluções oriundas dos canais físico e online (ex.: motivações, processo, características, etc.)?
4. Qual é aproximadamente a taxa de devoluções da empresa? Como você avalia sua intensidade? Ela difere entre os canais físico e online?
5. As devoluções dos consumidores impactam as operações e resultados da empresa? Se sim, como impactam?
6. A experiência de devolução pode impactar a percepção do consumidor em relação à empresa? Se sim, quais são os potenciais impactos?
7. Qual a relevância da gestão das devoluções para a empresa?

8. Qual(is) área(s) da empresa é(são) responsável(eis) pela gestão das devoluções?
9. Como a empresa está estruturada para realizar a gestão das devoluções dos consumidores (ex.: pessoas, processos, estrutura, etc.)?
10. Quais os principais desafios na gestão das devoluções (ex.: logística, legislação, comportamento do consumidor, etc.)?
11. Porque a empresa adotou práticas de integração de canais?
12. Qual a relevância da integração de canais na condução do negócio da empresa?
13. Em relação a estratégia de integração de canais, em que estágio de maturidade você vê a empresa? Quais são as perspectivas para o futuro?
14. Qual(is) área(s) da empresa é(são) responsável(eis) pela condução da estratégia de integração dos canais do varejo?
15. Como a empresa tem se utilizado de práticas de integração no âmbito das devoluções? Quais são essas práticas? Elas têm tido adesão por parte dos consumidores?
16. Porque a empresa passou a ofertar práticas de integração no âmbito das devoluções aos seus consumidores?
17. Como foi o processo de implantação das práticas de integração de canais no âmbito das devoluções? Quais foram os esforços empreendidos?
18. A empresa analisa(ou) a jornada de seus consumidores (ex.: pré-compra, compra e pós-compra)? A empresa analisa(ou) a jornada de devolução do consumidor?
19. Quais são os fatores centrais que impactam a experiência de devolução do consumidor? Como as práticas de integração dos canais no âmbito das devoluções podem auxiliar nesse aspecto?
20. Quais áreas da empresa são envolvidas em processo de devolução que envolve múltiplos canais integrados?
21. Como a empresa avalia os resultados da oferta das práticas de integração no âmbito das devoluções? Quais são eles?
22. Existem planos de ampliar os esforços direcionados às práticas de integração no âmbito das devoluções (ex.: outras práticas, novas tecnologias, investimento em estrutura, processos e/ou pessoas, etc.)?
23. Quais foram/são as oportunidades e ameaças advindos da oferta das práticas de integração no âmbito das devoluções (ex.: legislação, consumidores, concorrentes, etc.)?
24. Quais são as forças e fraquezas da empresa na oferta das práticas de integração no âmbito das devoluções (ex.: estrutura, pessoas, cultura, processos, etc.)?
25. Quais as expectativas quanto ao tópico “devoluções” para os próximos anos (tecnologia, processos, incidência, comportamento do consumidor)?
<b>7 – Check-list de finalização da entrevista</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Questionar se o entrevistado possui mais algum aspecto que gostaria de adicionar;</li> <li>• Solicitar permissão para enviar, se necessário, algum questionamento adicional ou pedido de <i>feedback</i> ao entrevistado.</li> <li>• Encerrar e verificar a gravação.</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pelo autor a partir de Guerra (2010) e Yin (2005).