

Gestão de devoluções e custos de retorno no e-commerce: estudo com empresas líderes no varejo de moda brasileiro

Aluno Doutorado/Ph.D. Student Amanda Manes Koch [ORCID iD](#), Doutor/Ph.D. Valdirene Gasparetto [ORCID iD](#)

Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brazil

Aluno Doutorado/Ph.D. Student Amanda Manes Koch

[0000-0002-9101-6782](#)

Programa de Pós-Graduação/Course

Programa de Pós-Graduação em Contabilidade

Doutor/Ph.D. Valdirene Gasparetto

[0000-0002-2825-4067](#)

Programa de Pós-Graduação/Course

Programa de Pós-Graduação em Contabilidade

Resumo/Abstract

Este estudo analisa a devolução de produtos e os custos de retorno no e-commerce. Especificamente, analisa a implicação da política de devolução na percepção de custos de retorno, a gestão de devoluções, em termos de deficiências e oportunidades, e a compreensão de empresas brasileiras sobre os custos de retorno. Os dados foram coletados por meio de entrevistas e documentos públicos e submetidos à análise de conteúdo. O estudo abrange a percepção de nove gestores que atuam em três das maiores empresas do varejo de moda brasileiro. Os resultados evidenciam que fatores internos à empresa, como estrutura e experiência, estão relacionados às facilidades concedidas e aos custos de retorno. Também revelam que os dados que as empresas possuem sobre estes custos são incompletos, fragmentados e imprecisos. A gestão de devoluções nesse contexto é incipiente e apresenta deficiências, como falta de estruturação do sistema de avaliação de desempenho, falta de comunicação com fornecedores de serviços logísticos e falta de informações gerenciais tempestivas e agregadas. Esforços direcionados à gestão de devoluções resultariam em informações para suporte a decisões e contribuiriam para a gestão de custos, processos e fraudes. Este estudo contribui ao investigar os custos que decorrem dos serviços pós-venda no e-commerce, assinalar oportunidades para pesquisas futuras e fornecer orientações aos gestores sobre a gestão de devoluções.

Modalidade/Type

Artigo Científico / Scientific Paper

Área Temática/Research Area

Controladoria e Contabilidade Gerencial (CCG) / Management Accounting



Gestão de devoluções e custos de retorno no *e-commerce*: estudo com empresas líderes no varejo de moda brasileiro

Resumo

Este estudo analisa a devolução de produtos e os custos de retorno no *e-commerce*. Especificamente, analisa a implicação da política de devolução na percepção de custos de retorno, a gestão de devoluções, em termos de deficiências e oportunidades, e a compreensão de empresas brasileiras sobre os custos de retorno. Os dados foram coletados por meio de entrevistas e documentos públicos e submetidos à análise de conteúdo. O estudo abrange a percepção de nove gestores que atuam em três das maiores empresas do varejo de moda brasileiro. Os resultados evidenciam que fatores internos à empresa, como estrutura e experiência, estão relacionados às facilidades concedidas e aos custos de retorno. Também revelam que os dados que as empresas possuem sobre estes custos são incompletos, fragmentados e imprecisos. A gestão de devoluções nesse contexto é incipiente e apresenta deficiências, como falta de estruturação do sistema de avaliação de desempenho, falta de comunicação com fornecedores de serviços logísticos e falta de informações gerenciais tempestivas e agregadas. Esforços direcionados à gestão de devoluções resultariam em informações para suporte a decisões e contribuiriam para a gestão de custos, processos e fraudes. Este estudo contribui ao investigar os custos que decorrem dos serviços pós-venda no *e-commerce*, assinalar oportunidades para pesquisas futuras e fornecer orientações aos gestores sobre a gestão de devoluções.

Palavras-chave: Custos de retorno. Devolução de produtos. Política de devolução. *E-commerce*.

1 Introdução

Operações de comércio eletrônico (*e-commerce*) desenvolveram-se nos últimos anos. No Brasil, de forma expressiva a partir de 2020. Com o isolamento social e fechamento temporário das lojas físicas, a Covid-19 acelerou a mudança nos hábitos de consumo e contribuiu para o crescimento desse segmento. Dados apontam aumento de 29% no número de consumidores (Ebit, 2021a) e 208% na participação de pequenas e médias empresas (*E-commerce* Brasil, 2021). No primeiro trimestre de 2021, o *e-commerce* alcançou o maior número de vendas do país, mesmo após a reabertura das lojas (Ebit, 2021b).

Com essa expectativa de expansão, um fenômeno requer a atenção de gestores e pesquisadores: a devolução de produtos. Pesquisas prévias evidenciam que os serviços pós-venda, como o processo de devolução, influenciam a satisfação e a retenção do consumidor (Ang & Tan, 2018; Xu & Jackson, 2019). Além disso, destacam aumento no número de devoluções (Frei et al., 2020) e desafios de gestão (Robertson et al., 2020). Esse aumento se deve ao aumento nas vendas, mas também à prática de políticas lenientes, que facilitam a possibilidade de devolução de produtos adquiridos (Panigrahi et al., 2019).

Estudos corroboram o entendimento de que devoluções lenientes resultam em maior intenção de recompra (ex. Wang et al., 2019), enquanto outros evidenciam efeitos adversos dessa prática, como aumento no número de devoluções e nos custos. Banjo et al. (2013) já afirmavam que cerca de um terço das compras eram devolvidas nos Estados Unidos da América (EUA). Frei et al. (2020) apresentam estimativas de 25% no Reino Unido e de até 75% na



Alemanha. Embora o número de devoluções seja crescente, Frei et al. (2020) evidenciam que grandes varejistas no Reino Unido têm dificuldades na sua gestão pela falta de dados sobre os custos que decorrem da devolução – custos de retorno.

A gestão de devoluções comumente emerge como uma questão operacional e não estratégica (Petersen & Kumar, 2009; Xu & Jackson, 2019), e poucos investimentos são destinados à logística reversa (Bernon et al., 2011). No Brasil, poucos estudos avançam no conhecimento sobre esse fenômeno, e determinadas práticas de mercado demandam investigações. O Código de Defesa do Consumidor (CDC - Lei n. 8.078/1990) e o Decreto n. 7.962/2013 estabelecem, no país, a possibilidade de devolução em até sete dias, mas alguns grandes varejistas estendem esse prazo e concedem outras facilidades.

À vista disso, por meio de um estudo qualitativo e exploratório, objetiva-se analisar a devolução de produtos e os custos de retorno no *e-commerce*. Especificamente, busca-se analisar as implicações da política de devolução na percepção de custos de retorno, a gestão de devoluções no *e-commerce*, em termos de deficiências e oportunidades, e a compreensão de empresas brasileiras sobre os custos de retorno. Os dados foram coletados por meio de entrevistas e documentos públicos e submetidos à análise de conteúdo.

Na perspectiva teórica, este estudo contribui para a literatura contábil ao investigar custos de retorno e a gestão de devoluções, tema recente devido à emergência do *e-commerce* principalmente nos últimos anos. Há necessidade, portanto, de estudos que avancem na compreensão dos custos que decorrem dos serviços pós-venda, especialmente no Brasil e no varejo de moda. Da mesma forma, a devolução de produtos deve ser investigada, dados os impactos no relacionamento entre varejista e consumidor (Javed & Wu, 2020; Xu & Jackson, 2019). Para Robertson et al. (2020), não há compreensão suficiente das consequências da devolução de produtos. O fenômeno começou a se manifestar mais intensamente nos últimos anos, o que explica em parte a lacuna teórica, e organizações parecem compreender apenas em parte os desafios associados ao crescimento do *e-commerce* (Frei et al., 2020).

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

2 Referencial teórico

2.1 Política de devolução

Conforme as devoluções se tornam comuns, a política de devolução recebe maior importância estratégica. Os serviços pós-venda influenciam a satisfação do consumidor e podem aumentar a confiança nas compras *online*. Os serviços relacionados que geram experiências positivas incluem condições flexíveis e informações precisas sobre o tempo necessário para devolução e reembolso (Javed & Wu, 2020) e podem determinar se uma devolução resultará em compras subsequentes (Robertson et al., 2020).

Pesquisas prévias realizadas nos EUA evidenciam que os consumidores norte-americanos se preocupam com a política de devolução no ato da compra (Hsu et al., 2009; Jack et al., 2010; Rogers & Tibben-Lembke, 2001). Naquele país não há leis que regulamentam a devolução de produtos, com exceção de alguns regulamentos estaduais que exigem a



divulgação da política empregada. Noutros países, como o Brasil e os pertencentes à União Europeia, é concedido amparo legal para a devolução de produtos e a transferência de custos para o consumidor é mais limitada (Asdecker, 2015).

No Brasil, o consumidor está amparado pela Lei n. 8.078/1990 e Decreto n. 7.962/2013, que garantem o arrependimento de compra em até sete dias a partir do recebimento do produto e não exigem explicações sobre o motivo da desistência. Segundo o Decreto n. 7.962 (2013), o atendimento deve ser facilitado ao consumidor e informações claras sobre o produto, serviço e fornecedor devem ser fornecidas pelo varejista. Além disso, “os valores eventualmente pagos, a qualquer título, durante o prazo de reflexão, serão devolvidos, de imediato, monetariamente atualizados” (Lei n. 8.078, 1990).

Diante das incertezas inerentes às compras *online* (Huang et al., 2007) e da importância crescente dada ao *e-commerce*, a satisfação do consumidor com os serviços pós-venda influencia o desempenho do varejista (Hsu et al., 2018). Quando o varejista flexibiliza a devolução, por meio de procedimentos simples e prazos estendidos, os consumidores tendem a perceber menos riscos no processo de compra, o que estimula a confiança (Javed & Wu, 2020; Xu & Jackson, 2019). Conseqüentemente, à medida que se constrói confiança e consumidores reconhecem que as trocas sociais são benéficas, maior a probabilidade de compra (Cazier et al., 2017; Shiau & Luo, 2012) e o engajamento em trocas recíprocas por meio de compras subsequentes (Javed & Wu, 2020).

2.2 Gestão de devoluções e custos de retorno

Para Nageswaran et al. (2020), varejistas devem ter cautela ao facilitar o processo de devolução por meio de políticas lenientes pois, conforme Robertson et al. (2020), os custos de retorno são maiores que os custos na logística convencional e aumentam com a leniência na devolução. Shehu et al. (2020) ressaltam que entregas gratuitas podem prejudicar a lucratividade, porque levam a maior número de devoluções. Ketzenberg et al. (2020) ainda destacam oportunismo nas devoluções, e fraudes, como devolver produtos após utilizá-los.

De acordo com Asdecker (2015) e Frei et al. (2020), um produto devolvido pode (i) voltar ao estoque para ser revendido como produto novo ou seminovo, (ii) ser comercializado em outro canal de distribuição, como *outlets*, (iii) ser entregue a instituições de caridade, (iv) ser reembalado, reparado ou remanufaturado, ou (v) ser reciclado. Nos casos em que o acesso a mercados secundários não foi otimizado, os produtos podem também (vi) ser enviados para aterros sanitários. Todas essas etapas demandam esforços e recursos. Custos com transporte e processamento independem do estado do produto, e os demais custos tendem a ser maiores nas situações que exigem reparação, remanufatura ou descarte.

Frei et al. (2020) apresentam duas abordagens para a gestão de custos de retorno. A abordagem baseada em auditoria requer análise completa dos custos de retorno, o que envolve esforços na coleta de dados nos sistemas, muitos dos quais não são integrados. Como limitações, desempenho passado pode não ser um guia para o desempenho futuro. A segunda abordagem, baseada em riscos, fornece uma estrutura probabilística para projetar cenários hipotéticos e identificar o impacto de diferentes iniciativas em relação à devolução. Os custos de retorno são pouco influenciados pelo tamanho, peso ou preço do produto, assim, essa abordagem requer controle sobre custos médios e número de devoluções.

Em estudo realizado no Reino Unido com grandes varejistas, Frei et al. (2020) evidenciam a falta de dados e informações de custos sobre as devoluções. As empresas têm dificuldades para rastrear os produtos e dificilmente compreendem os custos indiretos. Além



disso, dispõem de dados incompletos, fragmentados, mantidos por vários departamentos, não monitorados de forma consistente e não relatados à alta administração.

Observa-se, portanto, deficiências no controle do processo logístico reverso, e a falta de informações para tomada de decisões. A gestão de devoluções, abrangendo a gestão de custos, permite identificar gargalos e oportunidades para reduzir devoluções indesejadas, reduzir custos, recuperar o valor dos produtos devolvidos (Stock & Mulki, 2009) e desenvolver políticas que aumentam a fidelidade do consumidor (Rogers et al., 2002). Ademais, melhor compreensão contribui para avaliar o desempenho e identificar áreas nas quais ações corretivas são necessárias (Stock & Mulki, 2009).

Os varejistas reconhecem a gestão de devoluções como parte integrante da oferta de serviços aos consumidores. No entanto, enfrentam desafios relativos à má concepção e implementação de programas de gestão, devido à compreensão insuficiente sobre como projetá-los e desenvolvê-los (Araújo, et al., 2018). Além disso, diversos desafios são encontrados no processamento das devoluções, como organização manual dos fluxos de produtos e registro de dados, falta de integração entre os sistemas de tecnologia da informação, dificuldade de comunicação entre as áreas ou entre empresas, produtos danificados, roubados ou extraviados e falta de treinamento da equipe interna ou terceirizada (Frei et al., 2020).

3 Procedimentos metodológicos

A pesquisa foi realizada com três das maiores empresas do *e-commerce* brasileiro de moda, em receita de vendas, cujas identificações são resguardadas. As empresas, denominadas A, B e C, foram selecionadas por possuírem políticas de devolução e estratégias de venda distintas e serem representativas em nível nacional. A empresa A possui mais de 250 lojas físicas localizadas em todos os estados do país, a empresa B, mais de 600 lojas, localizadas especialmente no Brasil, mas também em outros países, e a empresa C, com 80% dos produtos vendidos no *e-commerce* e mais de 10 lojas em diferentes estados.

Empregou-se o estudo qualitativo interpretativo básico, que se concentra na perspectiva das pessoas envolvidas sobre um contexto investigado (Merriam, 2002). Os dados foram coletados por meio de documentos, como reportagens de revistas de circulação nacional, *site* e relatórios de administração das empresas que os divulgam, e entrevistas semiestruturadas. A análise documental permitiu conhecimento prévio sobre o processo de devolução e contribuiu para a triangulação dos resultados. Nessa coleta buscaram-se dados sobre histórico da empresa e desenvolvimento no *e-commerce*, desempenho financeiro e política de devolução. Os dados coletados nas entrevistas referem-se a características da empresa, política de devolução, custos de retorno e gestão de devoluções.

Para a realização das entrevistas, o contato inicial com os gestores foi mediado pela rede profissional *LinkedIn*. As entrevistas semiestruturadas foram apoiadas em roteiros constituídos por perguntas abertas e realizadas por meio da plataforma de videoconferência *Google Meet*. As entrevistas resultaram em 6 horas e 56 minutos de áudio, convertidas em 121 páginas, e contemplam 9 gestores, 3 de cada empresa investigada. Na Tabela 1, apresentam-se características dos entrevistados.

Tabela 1
Características dos entrevistados

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

Fonte: elaboração própria.

Os entrevistados classificados como A1, B1 e C1 atuam na área contábil-financeira; os classificados como A2, B2 e C2 exercem funções na área de logística; e os classificados como A3, B3 e C3 possuem atividades relacionadas ao *e-commerce*. Quanto ao gênero, a maior parte dos entrevistados se definem pertencentes ao gênero masculino (66,7%). Para a seleção dos gestores, priorizou-se nível estratégico, função e experiência na área.

A análise dos dados foi facilitada pelo *software Atlas.ti* e seguiu as etapas da análise de conteúdo de Bardin (2011). Na Tabela 1 apresentam-se categorias de análise e seus respectivos códigos, conceitos e referências.

Tabela 2
Categorização e codificação

Categorias de análise	Códigos	Conceitos	Referências
Política de devolução	<ul style="list-style-type: none"> ● Prazo ● Procedimentos ● Rotas ● Aspectos monetários 	Compreende os termos dos serviços de devolução e pode se diferenciar em três aspectos: prazo para devolução, facilidade na devolução (procedimentos e rotas de devoluções) e aspectos monetários (custos com transporte e embalagem).	Chircu e Mahajan (2006)
Custos de retorno	<ul style="list-style-type: none"> ● Tipos e representatividade dos custos ● Mensuração dos custos ● Gestão dos custos ● Redução dos custos 	Custos gerais, administrativos, de vendas e de produção que advêm da devolução de produtos, como pessoal, transporte, reparo, reembalagem, descarte.	Asdecker (2015) e Frei et al. (2020)
Gestão de devoluções	<ul style="list-style-type: none"> ● Fluxo de devolução ● Áreas responsáveis ● Indicadores e metas de desempenho ● Desafios ● Iniciativas ● Benefícios 	Compreende o processamento das devoluções e a disposição dos produtos devolvidos pelo consumidor. Abrange a aplicação de métodos e abordagens de custos para identificar, controlar e gerenciar custos no intuito de reduzi-los e reforçar o posicionamento estratégico da empresa.	Bernon et al. (2016) e Frei et al. (2020)

Fonte: elaboração própria.

As etapas, conforme Bardin (2011), abrangem (i) pré-análise, que compreende a organização e leitura do material; (ii) exploração do material, que consiste na categorização e codificação dos dados pela unidade de registro e contexto; e (iii) tratamento dos resultados, que consiste em captar conteúdos manifestos e latentes por meio da inferência e interpretação.

4 Análise e discussão dos resultados

4.1 Caracterização das empresas e evolução no *e-commerce*

As três empresas atuam tanto no meio físico como *online*, embora com diferentes ênfases. As empresas A e B estão há mais tempo no mercado (desde a década de 1950 e 1960, respectivamente) e iniciaram suas operações no varejo físico. Nessas empresas, o *e-commerce* cresceu posteriormente (há cerca de 5 e 10 anos, respectivamente). A empresa C iniciou com operações 100% digitais há 20 anos e integrou-se ao ambiente físico recentemente para proporcionar uma experiência *omnichannel* ao consumidor.

Diversos varejistas migraram para o *e-commerce* em 2020 e varejistas que já atuavam no ambiente estão se adequando para atender a demanda crescente. O e-A2 cita: “a média era de 4.000 pedidos por dia, com “capacidade para 6.000 pedidos”, e de forma muito repentina “essa operação tornou-se ineficiente”. [...] “De 2019 para 2020 houve grande movimentação em relação à transformação digital. Nesse período, o *e-commerce* teve um crescimento exponencial: “fomos de 4.000 para 20.000 pedidos por dia, e a venda que gerava em torno de R\$ 10 milhões (maio de 2019) [...] passou para R\$ 92 milhões em 2021”.

Conforme o e-A2, o *e-commerce* na empresa A iniciou como um processo manual, pouco representativo e, conforme as vendas foram crescendo, maiores investimentos foram destinados à operação. Ainda segundo o gestor, a empresa atendia a 36 mil códigos de endereçamento postal (CEPs) em março de 2020 e 335 mil CEPs em 2021. Essa expansão traz novos desafios para as empresas, como a complexidade das atividades logísticas. Os gestores e-A2 e e-A3 reconhecem desafios associados à devolução de produtos, devido à extensão do país e à expansão acelerada do *e-commerce*. Para o e-A2, a logística reversa “ainda é uma dor” para a empresa e muitas vezes “olhada por último”.

O *e-commerce* da empresa B representava 1% das vendas totais há cerca de 10 anos. Em 2020, com o fechamento temporário do varejo físico, a participação do *e-commerce* chegou a 60% e, após o retorno das atividades, a participação manteve-se em aproximadamente 30%. À medida que o canal digital recebeu maior aceitação, há cerca de 5 anos, a empresa internalizou a operação, antes terceirizada, e começou a investir em tecnologia. Além disso, investiu na omnicanalidade, na construção de centros de distribuição (CDs) e na incorporação de empresas digitais. Conforme o e-B3, essas adaptações permitem uma visão abrangente do sortimento da marca, independentemente da localização do estoque, e tornam as lojas habilitadas a entregar produtos do *e-commerce*.

Enquanto o *e-commerce* vem conquistando espaço nas empresas A e B, com participação média entre 20% e 30% nas vendas totais, 80% do faturamento da empresa C advém do *e-commerce*. Assim, a empresa C estava mais preparada para lidar com a expansão acelerada nas vendas. Segundo os entrevistados, em uma análise SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities and threats*), a empresa possuía “forças” na operação digital, devido aos recursos internos e à experiência, e “oportunidades”, diante do nicho de mercado sub-atendido e poucos competidores relevantes. Contudo, os gestores destacam a movimentação de grandes varejistas em busca de penetração no *e-commerce* e os investimentos em *marketing* para aumentar a participação de mercado.

4.2 Leniência na política de devolução das empresas estudadas

No Brasil, a Lei n. 8.078/1990 garante o direito de arrependimento ao consumidor no prazo mínimo de sete dias, nas transações *online*, e assegura que o mesmo não será financeiramente prejudicado. No entanto, o CDC não estabelece regras sobre como a logística reversa deve ser realizada. Dessa forma, os varejistas possuem flexibilidade para elaborar a política de devolução, desde que atendam à legislação. Com base na análise documental e nos relatos dos entrevistados, sintetizam-se, na Tabela 3, as características da política de devolução das empresas investigadas.

Tabela 3
Características da política de devolução

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

Fonte: elaboração própria

Observa-se que a empresa A possui uma política de devolução mais restritiva. Além de empregar o prazo de sete dias e disponibilizar duas rotas, a empresa assume os custos de transporte apenas na primeira devolução feita pelo consumidor e a abertura da solicitação requer envio da nota fiscal e contato por *chat* ou telefone. Por outro lado, a empresa C apresenta a política mais leniente, com prazo de trinta dias e coleta domiciliar. Essas informações são evidenciadas nos canais de venda, para que as vantagens sejam absorvidas por todos os consumidores, independentemente de buscarem por tais informações. A empresa C também permite a devolução de presentes e produtos com desconto e disponibiliza respostas a “perguntas frequentes”, o que reduz a demanda de atendimento.

4.3 Custos de retorno

Custos de transporte são evidenciados como o item mais representativo dos custos de retorno, pelos gestores A1, e-A2, e-B1, e-B2, e-C1 e e-C2, e se deve em parte à falta de otimização de rotas e à baixa granularidade e quantidade de produtos devolvidos em cada fluxo. A coleta domiciliar envolve baixa quantidade de produtos, bem como rotas específicas para atender poucos consumidores, o que aumenta os custos por produto. Já a devolução por meio



das lojas físicas é a rota mais econômica, embora gere custos com armazenagem e pessoal, muitas vezes subestimados e pouco compreendidos (Frei et al., 2020). De acordo com a e-C2, a concessão de maior prazo para a devolução aumenta o número de devoluções de consumidores que não conseguiram devolver dentro de sete dias ou se arrependeram da compra após este prazo. Embora as devoluções comumente sejam realizadas nos primeiros dias úteis, observa-se que prazos estendidos tendem a aumentar as devoluções e os custos de retorno.

Diante do exposto, compreende-se que políticas de devolução com maior leniência podem refletir em maiores custos de retorno. Este *trade-off* logístico é destacado pelo e-C2 como o maior desafio na devolução: facilitar os serviços pós-venda ou reduzir custos? A política de devolução leniente, conforme o e-C2, “pode estimular a devolução e resultar em custos significativos”, no entanto, contribui para o desempenho a longo prazo.

Para a e-A1, a gestão de custos de retorno não é enfatizada porque a taxa de devolução é baixa. Neste estudo, observou-se taxas de devolução de 3,5% na empresa A e 11% na empresa B. Na empresa C a taxa de devolução equivale a 18%, percentual similar às taxas evidenciadas em países desenvolvidos, porém, os custos permanecem pouco investigados. Ao abordar o tema, a e-C1 cita que as áreas de tecnologia e *marketing* são priorizadas, já que resultam em maiores custos e possuem maior efeito no desempenho da empresa.

O e-A2 cita que, embora os custos de retorno não sejam representativos em uma análise global de custos da empresa, são representativos ao serem analisados por item devolvido. O e-C2 corrobora ao afirmar que “os custos da logística reversa são três vezes maiores” que os custos incorridos na entrega do produto ao consumidor, e o e-B2 menciona que “os custos da logística reversa são superiores ao da logística tradicional” e podem “inviabilizar a operação da empresa” se não houver gestão. O entrevistado destaca, porém, que o aumento nos custos pode ser recompensado pelo aumento nas vendas e que estes acabam sendo fracionados pela quantidade de vezes que o consumidor compra na empresa. Assim, os custos totais da empresa podem aumentar no curto prazo, mas os resultados também tendem a aumentar no médio e longo prazo, consoante Wang et al. (2019).

O aumento na taxa de devolução representaria, conforme o e-B3, uma adversidade para os resultados da empresa e, consoante o e-A2, demandaria “uma nova postura das empresas”. Sobre esse aspecto, o e-B2 afirma que “crescer em vendas não dá o direito de crescer em devolução” e que se busca de forma contínua aprimorar o processo de compra para reduzir a proporção entre vendas e devoluções.

Segundo a e-C1, a empresa C vem apresentando taxas de devolução similares ao longo dos anos, inclusive no período pandêmico, o que ratifica os esforços de gestão para reduzir as devoluções, como suporte pré-venda e provedores virtuais. Porém, segundo o e-B1 e a e-C2, a baixa incidência de devolução se deve em parte ao comportamento do consumidor. No Brasil, muitos consumidores compram no *e-commerce* apenas se acreditarem que há alta probabilidade de o produto servir. A e-C3 corrobora essa visão e apresenta que isso ocorre porque o processo comumente é “burocrático e moroso” e “envolve disponibilidade de tempo do consumidor e transtornos”. Consequentemente, “muitas vezes o consumidor opta por não devolver um produto para não se envolver no processo”. Contrariamente, em países desenvolvidos, como relatado em Ketzenberg et al. (2020), o consumidor comumente possui intenção de devolver determinados itens no ato da compra. De acordo com os entrevistados, esse comportamento ainda não é observado no Brasil.

A respeito da mensuração e divulgação de custos de retorno, há uma subconta denominada despesas logísticas em todas as empresas, que abrange especialmente os custos com transporte. Para e-B1, e-B2, e-B3, e-C1 e e-C2, o transporte da logística reversa representa uma das principais informações sobre os custos de retorno e é a atividade que mais gera custos



na devolução. No entanto, como as informações se restringem a transporte e descarte, observa-se que as informações são incompletas e fragmentadas.

Na empresa C, de acordo com a e-C1, os custos de retorno são estimados no planejamento financeiro e considerados na formação de preços. Posteriormente, os resultados são comparados e os desvios analisados. Na empresa A, embora os gestores entendam que os custos de retorno abrangem não apenas custos de transporte, mas custos relacionados ao processamento de devoluções, reembalagem, reparo, CDs, pessoal e vendas, as informações disponíveis limitam-se ao transporte. Segundo o e-A2, “por ineficiência dos nossos sistemas, a gente não trabalha com números muito assertivos”. Os demais custos são incluídos nos demonstrativos contábeis em diversas subcontas, como despesas de venda. No entanto, devido ao nível de detalhamento, não é possível verificar o valor referente à devolução.

De acordo com o e-B2, a empresa B compreende os custos com descarte, transporte e doações. Os produtos devolvidos com determinada avaria, mesmo que mínima, são descartados e não reparados, e em alguns casos, doados a instituições. Na empresa B, portanto, não há custos com reparos, mas nos casos em que o produto possui avarias, os custos do produto tornam-se custos de retorno. Para a e-C3, os custos de retorno abrangem remuneração da equipe responsável pelo serviço de atendimento ao consumidor e por inspecionar os produtos, transporte, reembalagem, reparo e, em determinados casos, ressarcimento relacionado à Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor (PROCON). Porém, a empresa apenas possui dados das atividades de transporte e descarte. Os custos indiretos, como aluguel e pessoal, também não são compreendidos pelos gestores.

Alguns funcionários atuam no processamento das devoluções, seja no atendimento, na inspeção ou nos reparos. Para atuar nessa área, a empresa A contratou funcionários adicionais. Portanto, a remuneração total ou parcial desses funcionários representa uma parcela dos custos de retorno. Contudo, os gestores não possuem dados sobre o montante de gastos com pessoal devido às devoluções.

4.4 Gestão de devoluções

O fluxo de devolução das empresas investigadas se assemelha ao proposto por Asdecker (2015) e Frei et al. (2020). Nas empresas B e C, o produto pode ser devolvido pelos Correios, pela coleta domiciliar ou em lojas físicas. As transportadoras realizam a movimentação física dos produtos devolvidos até o CD mais próximo, enquanto as lojas físicas reintegram o produto para venda, caso este esteja em conformidade com os padrões de qualidade. Após o recebimento do produto, verifica-se a origem e a correspondência entre o item devolvido e o vendido pela empresa. Em seguida, produtos que atendem os padrões são reembalados e reintegrados ao estoque, enquanto os que possuem avarias são descartados, doados ou vendidos em um mercado secundário, no caso da empresa B, e reparados, no caso das empresas A e C. Na etapa de reparo, novos insumos são consumidos, como matéria-prima, tempo de funcionários e máquinas. Em quaisquer situações, concede-se reembolso ao consumidor. Nas empresas A e C, os produtos também podem ser descartados ou revendidos em um mercado secundário.

As empresas não têm uma área específica responsável pelos serviços de devolução, logo, diferentes áreas e funcionários atuam nesse processo, conforme Tabela 4. Quanto à área de atendimento ao consumidor, há uma equipe específica para o atendimento de serviços relacionados às devoluções na empresa C. De acordo com a e-C2 e o e-C3, a equipe atua desde o envio dos códigos de postagem, até a resolução de adversidades, como problemas com o estorno de valores pagos pelos consumidores, e participa de capacitações específicas ao atendimento pós-venda.

Tabela 4

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

Empresas	Áreas responsáveis pela devolução	Uso de indicadores de desempenho na gestão de devoluções	Metas relacionadas à gestão de devoluções
A	(i) <i>E-commerce</i> e logística reversa, que se encarrega do transporte, recebimento e distribuição das devoluções; (ii) produção, que conduz os reparos; e (iii) contábil, responsável por notas fiscais, recuperação de impostos e estornos.	Não utilizam indicadores de desempenho.	Não definem metas.
B	(i) Logística reversa, responsável por avaliar a correspondência entre o produto devolvido e o vendido, reintegrá-lo ao estoque ou descartá-lo; (ii) contábil, para <i>compliance</i> fiscal; (iii) atendimento ao consumidor; e (iv) inovações, responsável por melhorar a experiência de devolução.	Indicadores financeiros e não financeiros, como percentual de produtos devolvidos, relação entre custos de retorno (especificamente custos de transporte e descarte), vendas e principais motivadores para as devoluções.	Relacionadas a produtividade dos funcionários nos níveis tático e estratégico.
C	(i) Tecnologia da informação, responsável pelo funcionamento dos canais de venda; (ii) logística, que coordena a movimentação dos produtos e inspeciona; (iii) contábil; (iv) produção; e (v) pós-venda, relacionada ao atendimento ao consumidor.	Utilizam-se indicadores de desempenho financeiros e não financeiros relacionados ao desempenho do pós-venda, como satisfação e retenção dos consumidores, número de devoluções e percentual de devolução por motivo.	Todos os indicadores possuem metas e em todos os níveis hierárquicos: operacional, tático e estratégico.

Fonte: elaboração própria

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

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

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



Em uma análise geral, compreende-se que diferentes áreas estão envolvidas na devolução de produtos, o que requer coordenação, comunicação e compartilhamento de informação entre os gestores das áreas e os sistemas, conforme Stock e Mulki (2009). Além disso, há necessidade de coordenação e compartilhamento de informações entre as empresas parceiras. De acordo com o e-B2, mais de uma transportadora pode participar da movimentação de um mesmo produto, devido ao baixo alcance territorial. No entanto, corroborando Frei et al. (2020), a e-C2 apresenta dificuldades na integração entre a empresa e seus parceiros, visto que “não há transparência de todas as informações com parceiros externos, principalmente quando envolve a logística, com as transportadoras, e isso dificulta um controle mais assertivo e a gestão de devoluções”.

Ademais, consoante e-B1 e e-B2, a atuação de diferentes transportadoras na movimentação de um produto atrasa o processo de devolução, aumenta a probabilidade de avarias e prejudica a rastreabilidade do produto, dado que determinadas transportadoras não atualizam as informações nos sistemas interorganizacionais integrados e não se comunicam com os varejistas. Dessa forma, os gestores desconhecem restrições do processo e oportunidades de melhoria na interface com os fornecedores de serviços.

Questionados sobre os principais desafios na gestão de devoluções, os gestores apresentam limitações no transporte que se associam à infraestrutura e extensão territorial brasileira, bem como à carência de transportadoras especializadas na logística reversa. Em relação a esse aspecto, o e-B2 fornece o seguinte relato:

“Às vezes eu consigo entregar [...] um produto em 3 dias, mas para retornar só consigo em 10, porque você não tem uma empresa especializada ou a empresa especializada não abrange toda aquela área e o produto passa por mãos de transportadores. Muitas vezes acabamos perdendo a venda, (porque) devolver é um transtorno para o consumidor. Então a gente está pensando em como atender o consumidor no primeiro momento [...] e não “amarrar” nesse processo de logística reversa: processo demorado e que não é estruturado e que muitas vezes gera um sentimento frustrante do consumidor [...], e prejudica a reputação da marca.

Esse entendimento corrobora Petersen e Kumar (2009), os quais ressaltam que experiências negativas podem enfraquecer a reputação do varejista, e sugerem deficiências relacionadas à logística reversa, dado que o tempo decorrido na devolução pode ser até três vezes maior que o tempo necessário na entrega do produto ao consumidor. Outro desafio, levantado pelo e-B3, refere-se à estrutura deficitária da empresa, em especial porque demanda dinamicidade de funcionários que desempenham diversas funções. Quanto à empresa A, o e-A2 ressalta que a falta de estrutura restringe a política de devolução.

Os entrevistados também evidenciam os custos de retorno como um desafio, corroborando Asdecker (2015) e Frei et al. (2020). Para o e-B1, à medida que as devoluções alcançam patamares similares aos países da Europa e EUA, a gestão de custos torna-se necessária para a empresa manter a margem de lucro desejada, sem onerar o consumidor, especialmente porque os custos da logística reversa no Brasil são altos. Em vista disso, o e-C2 compreende que os varejistas devem se aproximar do modelo de gestão internacional para a devolução, que visualiza a logística reversa como uma área que agrega valor, retém consumidores e contribui para experiências de compra positivas.

Para a e-A1, somam-se aos desafios na gestão de custos a falta de capacitação de pessoal, sem definição de metas e muitas vezes responsável por outras atividades não necessariamente ligadas às devoluções, falta de conhecimento sobre práticas contábeis, como contabilidade enxuta e gestão baseada em atividades. Ainda sobre os desafios na gestão de custos de retorno, a e-C1 destaca a velocidade da informação: “é muito difícil uma empresa ter



uma apuração de custos precisa”, porque os dados não são tempestivos e existe data para fechamento dos demonstrativos contábeis. Conforme a gestora, as informações relacionadas a custos não devem ser muito detalhadas para não “engessar” o processo, visto que detalhamento resulta em custos, como investimentos em tecnologia e pessoal. Além disso, entende que demandas contábeis e tributárias limitam o tempo dos colaboradores para questões gerenciais e restringem a ação dos gestores.

Segundo os gestores e-A1 e e-C2, a legislação tributária é um impasse na devolução. Para a e-A1, a diferença fiscal entre estados brasileiros dificulta a recuperação de impostos e faz com que recolham impostos não devidos. A gestora ainda destaca que a empresa A aumentou o número de funcionários para apurar os impostos das vendas *online* e adquiriu um novo sistema para viabilizar a operação. O e-C2 também pondera que gerenciar e tornar a logística reversa mais econômica é um desafio para os varejistas, e que um dos empecilhos é a diferença fiscal entre estados. Portanto, além dos custos de retorno já mencionados, o processamento das devoluções também envolve dispêndios adicionais em relação a outros países, decorrentes de questões contábeis, fiscais e tributárias.

Diante dos desafios, os varejistas estão desenvolvendo projetos na área de logística reversa. Conforme e-A2 e e-A3, a empresa A está implementando sistemas de tecnologia da informação mais robustos e investindo em novos CDs. Segundo o e-B3, a empresa B inaugurou um novo CD com maior tecnologia para melhorar a logística e está buscando otimizar as rotas de devolução, enquanto o e-B1 destaca projetos que visam reduzir as devoluções, como tornar a residência um provador: os gestores estão analisando a ideia de enviar não somente o tamanho do produto que o consumidor comprou (ex.: P), mas também um tamanho maior (M) e menor (PP), e aguardar a prova por alguns minutos. O projeto será concedido aos consumidores fiéis à empresa.

Segundo o e-A2, a empresa A está desenvolvendo um projeto para que as lojas funcionem como um CD: “com esse projeto será possível reduzir cerca de 50% os custos com transporte”, dado que os produtos são devolvidos para apenas um CD no país, e também torna o processo mais ágil. As empresas B e C também têm iniciativas relacionadas ao transporte. O e-B3 cita que a empresa B pretende incentivar a devolução em lojas físicas, pois demanda menos recursos, e segundo o e-B2, estudos estão analisando a possibilidade de transferir parte dos custos aos fornecedores dos produtos devolvidos. De acordo com o e-C2, a empresa C está otimizando as rotas de devolução para as transportadoras atuarem em sua capacidade total e acompanhando o mercado de transporte para estabelecer parcerias com transportadoras que ofereçam serviços similares por preços mais competitivos.

4.5 Discussão dos resultados

Quanto ao efeito da política de devolução de produtos nos custos de retorno, os entrevistados afirmam que a coleta domiciliar demanda mais recursos em relação às demais rotas e a concessão de maior prazo para a devolução faz com que mais consumidores devolvam produtos. Desse modo, maior nível de leniência na devolução de produtos leva a maiores custos. Assim, a empresa C tende a apresentar maiores custos, em termos percentuais, por ofertar coleta domiciliar, e ter a maior taxa de devolução e o maior prazo dentre as empresas analisadas. As empresas pesquisadas não empregam métodos de custeio para fins gerenciais na gestão de devoluções. A compreensão sobre os custos de retorno é baixa, e os dados existentes estão fragmentados nos demonstrativos contábeis.

A partir dos resultados, compreende-se que a leniência na política de devolução e a gestão de devoluções estão relacionadas a fatores internos à empresa: estrutura, percentual de

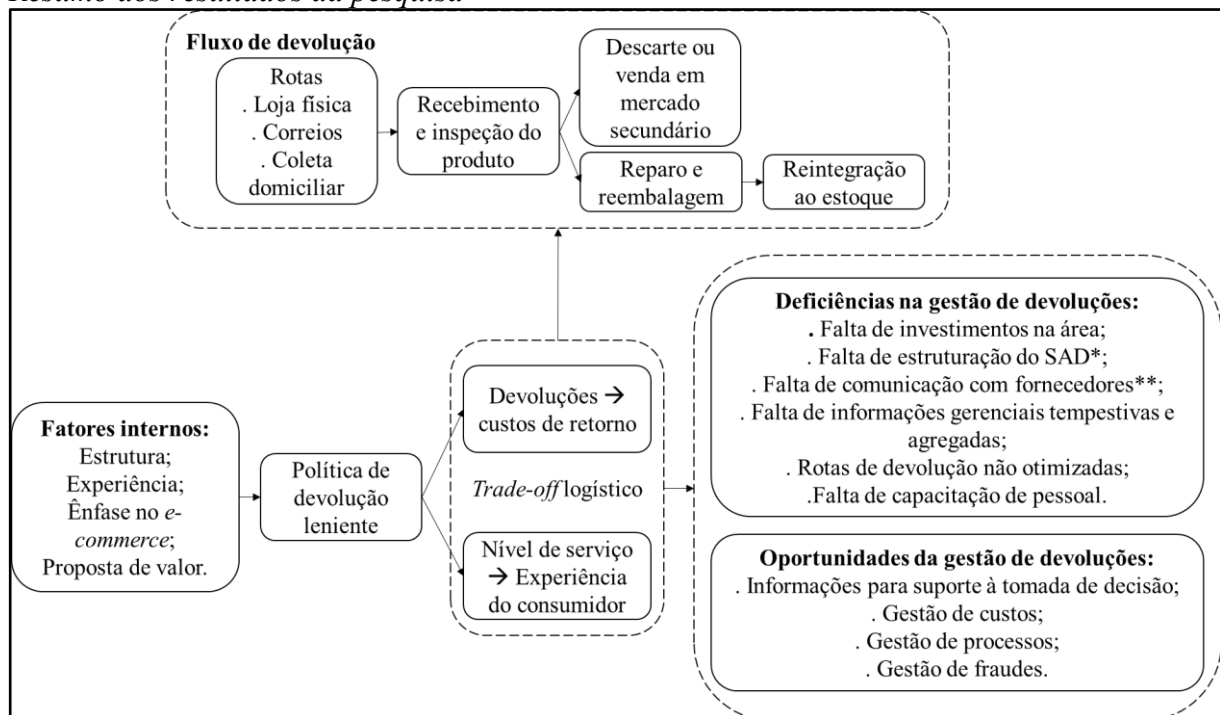
vendas e experiência no *e-commerce*, proposta de valor e percentual de retenção dos consumidores. Dentre as empresas pesquisadas, a logística reversa da empresa A é incipiente em relação a inovação tecnológica, experiência do usuário e omnicanalidade e não permite que a empresa empregue uma política mais leniente, pois não teria capacidade de atender a demanda de modo satisfatório. Essa deficiência também se deve ao pouco tempo de inserção da empresa A no *e-commerce* (5 anos). As empresas B (10 anos) e C (20 anos) têm uma estrutura mais desenvolvida para atender às devoluções.

Além disso, a empresa C vende 80% dos seus produtos no varejo *online*, enquanto as empresas A e B vendem cerca de 20% e 30%, respectivamente. Nesse sentido, a empresa C direciona esforços a esse segmento de vendas, visto sua relevância no faturamento, e assemelha-se a empresas investigadas por Frei et al. (2020) em termos de taxa de devolução (18%). As menores taxas de devolução, das empresas A e B, podem ser explicadas pela ênfase no varejo físico, já que os consumidores podem visitar as lojas físicas para conhecer o produto.

Portanto, a relação entre oferta dos serviços pós-venda e custos de retorno é caracterizada por *trade-offs*, já que os varejistas incorrem em custos para oferecer melhor atendimento ao consumidor ou vice-versa. Destaca-se também que a devolução não caracteriza necessariamente uma adversidade e pode representar uma oportunidade de crescimento. Em mercados desenvolvidos, a alta taxa de devolução reflete capacidade do consumidor de aumentar a acurácia em suas compras, aumento nas vendas e redução dos riscos. No entanto, é preciso gerenciar os efeitos adversos dessa política de vendas para que ofereça ganhos às empresas. A Figura 1 apresenta um resumo dos resultados deste estudo.

Figura 1

Resumo dos resultados da pesquisa



Fonte: elaboração própria

Nota. *SAD equivale a sistema de avaliação de desempenho; **refere-se aos fornecedores de serviços logísticos.

Em relação à proposta de valor, observa-se que as políticas da empresa C visam atender explicitamente às expectativas do consumidor. Os entrevistados afirmam que a satisfação do consumidor deve ser priorizada. A política de devolução é desenvolvida a partir de pesquisas feitas com os consumidores e busca maximizar o valor do produto. Conseqüentemente, possui o maior percentual de intenção de recompra (75%), conforme dados públicos do *site* Reclame aqui, em comparação às empresas B (65%) e A (60%).

Os gestores possuem uma postura reativa em relação às devoluções e não utilizam indicadores de desempenho que indicariam o reflexo dos serviços pós-venda no comportamento do consumidor e nas vendas, como a retenção dos consumidores que já fizeram devoluções e a comparação entre a retenção de consumidores que já devolveram e consumidores que não realizaram nenhuma devolução. Nesse sentido, sistemas de avaliação de desempenho podem ser aperfeiçoados. Outras deficiências na gestão de devoluções são a falta de investimentos na área, falta de comunicação com os transportadores de serviços logísticos, falta de informações gerenciais tempestivas e agregadas, especialmente em relação aos custos, falta de otimização das rotas e falta de capacitação pessoal.

A gestão de devoluções resulta em benefícios às empresas, pois, em conformidade com Stock e Mulki (2009), permite tornar o fluxo reverso do produto mais eficiente e visualizar atividades que demandam maiores gastos e possíveis oportunidades. Ademais, em consonância com a e-C3, permite compreender a operação, as forças e as fraquezas da empresa e, para o e-C2, a gestão de devoluções gera informações valiosas para a tomada de decisão, conforme já mencionavam Stock e Mulki (2009).

Informações relativas a custos permitem apurar a lucratividade do consumidor, e a partir disso, os varejistas podem buscar fidelizar consumidores lucrativos e implementar políticas de venda específicas para consumidores propensos a devoluções. Informações de custos também contribuem para analisar os reflexos da política de devolução nos resultados da empresa, analisar a viabilidade das devoluções e direcionar a ação dos gestores. Informações de custos combinadas às de lucratividade também podem auxiliar no controle de fraudes, dado que devoluções recorrentes de um mesmo consumidor podem suscitar uma análise mais cuidadosa e ações para desencorajar esse tipo de comportamento.

5 Conclusões

Esta pesquisa analisou a devolução de produtos e os custos de retorno no *e-commerce*. A partir de entrevistas realizadas com gestores de nível tático-estratégico de três das maiores empresas do varejo de moda brasileiro, análise documental e de conteúdo, os resultados deste estudo indicam que facilidades concedidas na devolução aumentam os custos de retorno, consoante estudos realizados em outros contextos (p. ex.: Bower & Maxham, 2012; Frei et al., 2020; Sharanlou et al., 2021). Embora essa relação possa ser motivada por outros aspectos, a empresa C apresenta maior leniência na política de devolução, maior taxa de devolução e maior preocupação com custos de retorno em comparação às empresas A e B.

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

Apesar dos gestores afirmarem que os custos de retorno não são representativos em uma análise global de custos, esta visão se limita aos custos de transporte. Os varejistas pesquisados possuem dados incompletos, fragmentados e imprecisos sobre custos de retorno, e percebem que estes custos são superiores aos custos da logística tradicional em uma análise por produto, o que corrobora estudos noutros contextos (ex.: Bernon et al., 2011; Frei et al., 2020; Shehu et al., 2020). Novas investigações associadas à gestão de custos de retorno podem ser realizadas para avaliar os reflexos da devolução de produtos nos resultados financeiros.

Com base nos achados das três empresas pesquisadas, observa-se que a gestão de devoluções é utilizada principalmente para fornecer dados não financeiros a respeito das devoluções, como motivos para devoluções e *feedbacks*, que são fonte de informação para a tomada de decisões. Entretanto, informações para gestão de custos, de processos e de fraudes, é incipiente. Novas pesquisas podem investigar a influência dos sistemas de controle gerencial, como sistema de avaliação de desempenho, na coordenação entre áreas internas e no direcionamento dos gestores para melhoria de processos logísticos. Estudos futuros também podem investigar de que forma a gestão do relacionamento com os fornecedores e consumidores pode resultar em melhor desempenho logístico.

Os gestores destacam dificuldades para empregar a contabilidade gerencial e a contabilidade de custos no contexto das devoluções, devido à necessidade de recursos que não resultam em um custo-benefício positivo. Nesse sentido, estudos futuros podem analisar o emprego de abordagens contábeis para gestão de custos no *e-commerce*, como custos para servir (*cost-to-serve*), análise da rentabilidade do cliente (*customer profitability analysis*), gestão baseada em atividades (*activity-based management*), e contabilidade por responsabilidade para descentralizar decisões e conceder autonomia aos gestores.

Os resultados do estudo contribuem para a literatura contábil ao explorar o tema no contexto brasileiro, investigar os custos de retorno e apresentar a compreensão e a gestão de devoluções das empresas investigadas. Este estudo também fornece implicações para a literatura de *marketing* e logística. As diferentes áreas (de contabilidade, *marketing* e logística) devem atuar em conjunto na tomada de decisões, visto que uma política de devolução leniente, embora vise melhorar a experiência dos consumidores, resulta em maiores custos e demanda de serviços logísticos. Pesquisas futuras relacionadas a *marketing* podem investigar aspectos gerais de venda e facilidades no processo de devolução que influenciam a decisão de compra, bem como antecedentes de comportamentos fraudulentos, enquanto estudos de logística podem se aprofundar na melhoria de processos relacionados à devolução de produtos.

Esta pesquisa não está isenta de limitações. Os gestores, embora assegurados pela confidencialidade dos dados, podem omitir ou distorcer informações para manter uma imagem positiva da empresa. Além disso, os resultados estão sujeitos a vieses analíticos e interpretativos inerentes à realização de pesquisas qualitativas. Nesse sentido, pesquisas futuras podem utilizar outras formas de coleta, triangulação e análise dos dados.

Referências

- Ang, A. and Tan, A. (2018). Designing reverse logistics network in an omnichannel environment in Asia. *Logforum*, (14)4, 519-533. <https://doi.org/10.17270/J.LOG.2018.307>
- Asdecker, B. (2015). Returning mail-order goods: analyzing the relationship between the rate of returns and the associated costs. *Logistics Research*, 8(1), 1-12. <https://doi.org/10.1007/s12159-015-0124-5>

- Banjo, S. (2013). *Rampant returns plague e-retailers: sellers suggest sizes and redirect discounts to break bad habits*. Recuperado de: <https://www.wsj.com/articles/rampantreturns-plague-eretailers-1387752786> em 10 de agosto de 2021.
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Revista Ampliada.
- Bernon M, Rossi S, Cullen J. (2011). Retail reverse logistics: a call and grounding framework for research. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 41(5), 484-510. <https://doi.org/10.1108/09600031111138835> 87
- Bernon, M., Cullen, J., & Gorst, J. (2016). Online retail returns management: Integration within an omni-channel distribution context. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 46(6/7), 584-605. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-01-2015-0010>
- Cazier, J., Shao, B., & Louis, R. S. (2017). Value congruence, trust, and their effects on purchase intention and reservation price. *ACM Transactions on Management Information Systems (TMIS)*, 8(4), 1-28. <https://doi.org/10.1145/3110939>
- Decreto n. 7.962, de 15 de março de 2013 (2013). Dispõe sobre a contratação no comércio eletrônico. Brasília. Recuperado em 10 de agosto, 2021, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/decreto/d7962.htm
- Ebit. (2021a). *Webshoppers* (43^a ed.). Recuperado de: <https://company.ebit.com.br/webshoppers/webshoppersfree> em 10 de agosto de 2021.
- Ebit. (2021b). *Webshoppers* (44^a ed.). Recuperado de: <https://company.ebit.com.br/webshoppers/webshoppersfree> em 23 de fevereiro de 2022.
- E-commerce Brasil. (2021). *O número de PMEs que migraram para o digital cresceu 208% na pandemia*. Recuperado de: <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/mastercard-pmes-migraram-digital-coronavirus/> em 29 de abril de 2022.
- Frei, R., Jack, L., & Brown, S. (2020). Product returns: A growing problem for business, society and environment. *International Journal of Operations & Production Management*, 40(10), 1613-1621. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-02-2020-0083>
- Hsu, C. L., Chen, M. C., & Kumar, V. (2018). How social shopping retains customers? Capturing the essence of website quality and relationship quality. *Total quality management & business excellence*, 29(1-2), 161-184. <https://doi.org/10.1080/14783363.2016.1171706>
- Hsu, H. S., Alexander, C. A., & Zhu, Z. (2009). Understanding the reverse logistics operations of a retailer: a pilot study. *Industrial Management & Data Systems*, 109(4), 515-531. <https://doi.org/10.1108/02635570910948641>
- Huang, S. Y., Li, C. R., & Lin, C. J. (2007). A literature review of online trust in business to consumer e-commerce transactions 2001–2006. *Issues in Information Systems*, 8(2), 63-69. https://doi.org/10.48009/2_iis_2007_63-69



- Javed, M. K., & Wu, M. (2020). Effects of online retailer after delivery services on repurchase intention: An empirical analysis of customers' past experience and future confidence with the retailer. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 54, 101942. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.101942>
- Ketzenberg, M. E., Abbey, J. D., Heim, G. R., & Kumar, S. (2020). Assessing customer return behaviors through data analytics. *Journal of Operations Management*, 66(6), 622-645. <https://doi.org/10.1002/joom.1086>
- Lei n. 8.078, de 11 de setembro de 1990 (1990). Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências. Brasília. Recuperado de: 91 <https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/496457/000970346.pdf> em 20 de julho de 2021.
- Merriam, S. B. (2002). Introduction to qualitative research. *Qualitative research in practice: Examples for discussion and analysis*, 1(1), 1-17.
- Nageswaran, L., Cho, S. H., & Scheller-Wolf, A. (2020). Consumer return policies in omnichannel operations. *Management Science*, 66(12), 5558-5575. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2019.3492>
- Panigrahi, S. S., Bahinipati, B., & Jain, V. (2019). Sustainable supply chain management: a review of literature and implications for future research. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 30(5), 1001-1049. <https://doi.org/10.1108/MEQ-01-2018-0003>
- Petersen, J. A., & Kumar, V. (2009). Are product returns a necessary evil? Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 73(3), 35-51. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.3.035>
- Robertson, T. S., Hamilton, R., & Jap, S. D. (2020). Many (Un) Happy Returns? The Changing Nature of Retail Product Returns and Future Research Directions. *Journal of Retailing*, 96(2), 172-177. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2020.04.001>
- Rogers, D. S., & Tibben-Lembke, R. (2001). An examination of reverse logistics practices. *Journal of business logistics*, 22(2), 129-148. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2001.tb00007.x>
- Sharanlou, H., Kashan, A. H., & Tavakkoli-Moghaddam, R. (2021). Determining the price and refund of products in a supply chain with quality and advertising costs in a fuzzy environment. *Soft Computing*, 25(3), 2351-2370. <https://doi.org/10.1007/s00500-020-05307-7>
- Shehu, E., Papies, D., & Neslin, S. A. (2020). Free shipping promotions and product returns. *Journal of Marketing Research*, 57(4), 640-658. <https://doi.org/10.1177/0022243720921812>
- Shiau, W. L., & Luo, M. M. (2012). Factors affecting online group buying intention and satisfaction: A social exchange theory perspective. *Computers in Human Behavior*, 28(6), 2431-2444. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2012.07.030>



- Stock, J. R., & Mulki, J. P. (2009). Product returns processing: an examination of practices of manufacturers, wholesalers/distributors, and retailers. *Journal of business logistics*, 30(1), 33-62. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2009.tb00098>.
- Wang, Y., Anderson, J., Joo, S. J., & Huscroft, J. R. (2019). The leniency of return policy and consumers' repurchase intention in online retailing. *Industrial Management & Data Systems*, 120(1), 21-39. <https://doi.org/10.1108/IMDS-01-2019-0016>
- Xu, X., & Jackson, J. E. (2019). Investigating the influential factors of return channel loyalty in omni-channel retailing. *International Journal of Production Economics*, 216, 118-132. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.03.011>