

Jorge Luiz Gayotto de Borba

**UMA REVISÃO DE LITERATURA SOBRE AS BARREIRAS DA
LOGÍSTICA REVERSA DE PÓS-VENDA NO VAREJO
OMNICHANNEL**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Departamento de
Engenharia de Produção e Sistemas da
Universidade Federal de Santa
Catarina, como requisito para obtenção
do título de Engenheiro Civil,
habilitado em Produção.

Orientador: Prof. Dr. Marina Bouzon

Coorientador: Maurício Magalhães

Florianópolis
2019

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

de Borba, Jorge Luiz Gayotto
AS BARREIRAS DA LOGÍSTICA REVERSA NO VAREJO
OMNICHANNEL / Jorge Luiz Gayotto de Borba ;
orientadora, Marina Bouzon, coorientador, Maurício
Magalhães, 2019.
102 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro
Tecnológico, Graduação em Engenharia de Produção
Civil, Florianópolis, 2019.

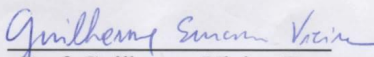
Inclui referências.

1. Engenharia de Produção Civil. 2. Omnichannel.
3. Logística Reversa. 4. Barreiras. I. Bouzon,
Marina. II. Magalhães, Maurício. III. Universidade
Federal de Santa Catarina. Graduação em Engenharia
de Produção Civil. IV. Título.

Jorge Luiz Gayotto de Borba

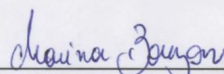
**AS BARREIRAS DA LOGÍSTICA REVERSA NO VAREJO
OMNICHANNEL**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado e aprovado, em sua forma final, pelo curso de Graduação em Engenharia de Produção Civil, da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 19 de novembro de 2019.

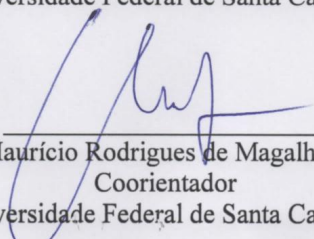


Prof. Guilherme Vieira, Dr.
Coordenador do Curso


Banca Examinadora:



Prof.ª Marina Bouzon, Dr.ª
Orientadora
Universidade Federal de Santa Catarina



Maurício Rodrigues de Magalhães
Coorientador
Universidade Federal de Santa Catarina



Prof. Carlos Manuel Taboada Rodriguez, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Este trabalho é dedicado aos meus pais e à minha família, que sempre estiveram ao meu lado, dando-me apoio, amor, carinho e compreensão.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, Jorge Luiz de Borba e Ana Cristina Gayotto de Borba, pela educação que me deram, por todos os ensinamentos, pelos valores repassados, pelo suporte, amor, carinho e união contínuos em todos os momentos, independente de quaisquer situações adversas.

Às minhas três irmãs, Maria Leonor Gayotto de Borba, Maria Alice Gayotto de Borba e Maria Julia Gayotto de Borba, pelo amor, amizade, companheirismo e pelas palavras de apoio. Obrigado pelas dicas sobre a vida pessoal, sobre a vida profissional, quais caminhos seguir, pelos momentos de sabedoria quando eu precisei.

Agradeço ao meu namorado, Rodrigo de Souza Pereira, por me acompanhar por quase toda minha graduação, me incentivando a explorar meu lado profissional, sempre acreditando em mim e em meu potencial, estando do meu lado tanto nos momentos de celebração quanto nos momentos de dúvidas, angústias ou nervosismo. Obrigado pelo apoio e compreensão durante os meses de realização deste trabalho.

A todos os demais familiares que da sua maneira me auxiliaram na realização deste trabalho e na conclusão desta caminhada.

Aos amigos que fiz durante a graduação, por todas as lembranças compartilhadas, todas as histórias, o suporte e companheirismo necessários para seguir no curso. Aos amigos Larissa, Kalina, Fernanda, Karina, Mariana, Gabriela, David, Beatriz, Guilherme e Ana Luiza que de alguma forma contribuíram para realização deste trabalho. A todos que permaneceram depois de anos como uma amizade verdadeira que, independente onde a vida nos levar, sempre levarei comigo com muito carinho. Em especial, gostaria de agradecer ao amigo Daniel Paredes por, além de compartilhar os momentos de amizade, compartilho também projetos profissionais de grande importância para mim, obrigado por confiar em meu potencial e me dar oportunidades de mostrá-lo.

Aos mestres que me auxiliaram nesta caminhada e na elaboração deste trabalho. À minha orientadora Prof^a Dr^a Marina Bouzon pelos direcionamentos, correções e ensinamentos de suma importância. Ao meu coorientador, Maurício Magalhães, por compartilhar comigo os seus conhecimentos e pelo auxílio na definição do tema de pesquisa. Ao Prof^o Dr^o Carlos Manuel Taboada pela disponibilidade, auxílio e ensinamentos durante a graduação e durante minha época dentro do GELOG.

Por fim, agradeço ao GELOG, por ter me ensinado sobre os temas que se tornaram o problema de pesquisa deste trabalho, além de me proporcionar conhecimentos e suporte para a sua realização.

O sujeito precisa experimentar em sua prática a capacidade de transformação de sua situação, para participar ativa e conscientemente na luta por sua libertação.

(Maria Leonor Cunha Gayotto, 1989)

RESUMO

O varejo sofreu grandes alterações junto do desenvolvimento da indústria. Um marco para essas mudanças foi a introdução do *e-commerce*, o qual revolucionou a forma de se comprar e vender produtos. Foi a partir da grande aceitação dos varejistas tradicionais a utilizarem também um canal *online* que surgiu o *multichannel*, o qual mais tarde daria origem ao *Omnichannel*, que se baseia na integração de todos os canais de comunicação a fim de gerar uma experiência única de compra ao consumidor. Todavia, realizar tal feito nas empresas não é uma tarefa simples e aumenta consideravelmente a complexidade das operações logísticas da cadeia de suprimentos, sendo a logística reversa uma destas operações. Desta forma, o presente trabalho identifica, através de revisão da literatura, os problemas presentes na logística reversa de pós-venda contextualizada em um varejo *Omnichannel*. A bibliografia utilizada na revisão de literatura foi levantada por meio de busca estruturada com uso de palavras-chave e, posteriormente, analisada a respeito de aspectos descritivos e de conteúdo. Os resultados apresentados são constituídos pela descrição teórica da logística reversa aplicada ao *Omnichannel*, a identificação das barreiras encontradas na literatura e um *framework* conceitual para apresentá-las de forma holística. Ao todo foram identificadas 43 barreiras, dentre as quais pode se citar investimentos elevados, reestocagem de produtos, custos de transporte adicionais e comunicação precária.

Palavras-chave: *Omnichannel*. Varejo. Logística Reversa. Retorno. Barreiras.

ABSTRACT

Retail has suffered major changes through the industry development. A milestone for these changes was the introduction of e-commerce, which revolutionized the way people buy and sell products. The acceptance of traditional retailers to use both online and off-line channels originated the multichannel, which later became the Omnichannel, a retail based in integrating all distribution channels in order to generate a unique consumer shopping experience. However, accomplishing this is not a simple task and considerably increases the complexity of supply chain management operations, being reverse logistics one of those operations. Thus, this paper identifies, through literature review, the main problems present in reverse logistics applied on an Omnichannel retail. The bibliography used in the literature review was surveyed through a structured search using keywords and subsequently analyzed for its descriptive and content aspects. The showed results are constituted of the theoretical description of reverse logistics applied to Omnichannel, the identification of the barriers found in the literature and a conceptual framework for a holistic view. In all, 43 barriers were identified including high investments, product re-stocking, additional transportation costs, and poor communication.

Keywords: *Omnichannel*. Retail. Reverse Logistics. Return. Barriers.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: A cadeia de Suprimentos	32
Figura 2: Elementos da cadeia de suprimentos	33
Figura 3: Histórico do <i>Omnichannel</i>	44
Figura 4: Etapas da logística reversa	50
Figura 5: Foco de atuação da Logística de Pós-venda.....	52
Figura 6: Processo de pesquisa.....	58
Figura 7: <i>Framework</i> Conceitual	83

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Resultado da varredura horizontal.....	60
Quadro 2: Resultado da varredura vertical da Busca Integrada	62
Quadro 3: Resultado da varredura vertical do <i>Scopus</i>	63
Quadro 4: Barreiras identificadas em Acesso aos canais de retorno	78
Quadro 5: Barreiras identificadas em Balanço físico e financeiro	79
Quadro 6: Barreiras identificadas em Eficiência de processos.....	80

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Citações dos conceitos.....	45
Tabela 2: Diferenças logística direta e reversa.....	51

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Publicações por ano	64
Gráfico 2: Citações por obra	65
Gráfico 3: Palavras-chave mais usadas	66

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABEPRO – Associação Brasileira de Engenharia de Produção
ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas
BOPS – *Buy online pick up at store*
CSCMP – *Council of Supply Chain Management Professionals*
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MIT – *Massachusetts Institute of Technology*
PIB – Produto Interno Bruto
ROPS – *Reserve online pick up at store*
UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	27
1.1	OBJETIVOS	28
1.1.1	Objetivo geral	28
1.1.2	Objetivos específicos	29
1.2	JUSTIFICATIVA.....	29
1.3	ESTRUTURA DO TRABALHO	29
1.4	DELIMITAÇÕES DA PESQUISA	30
2	REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO	31
2.1	GERENCIAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS	31
2.1.1	Canais de Distribuição	33
2.1.1.1	Varejo.....	35
2.1.1.2	<i>Omnichannel</i>	38
2.1.2	Logística Reversa	46
2.1.2.1	Logística Reversa de Pós-venda.....	51
2.1.2.2	Retorno de produtos no <i>Omnichannel</i>	53
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	57
3.1	CARACTERIZAÇÃO DE PESQUISA	57
3.2	ETAPAS DE PESQUISA	57
3.2.1	Seleção de material	58
3.2.2	Análise descritiva	64
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	67
4.1	IDENTIFICAÇÃO DAS BARREIRAS	67
4.1.1	Acesso aos canais de retorno	68
4.1.2	Balço físico e financeiro	70
4.1.3	Eficiência de processos	74
4.2	FRAMEWORK CONCEITUAL	81
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	85
5.1	CONCLUSÃO	85
5.2	SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	87
	REFERENCIAS	89
	APENDICÊ A – QUADRO DE CITAÇÕES	97

1 INTRODUÇÃO

Desde seu surgimento, a internet revolucionou a forma como o ser humano se comunica, como trabalha, como se organiza etc. E não foi diferente para a forma como ele compra: o *e-commerce* veio para mudar a forma de se fazer varejo, sendo visto como a revolução para aqueles que queriam vender e comprar de forma cada vez mais rápida, mais simples e mais abrangente.

Por muito tempo, acreditou-se que o surgimento do *e-commerce* seria a ruína das lojas físicas, que estas ficariam obsoletas, perdidas no tempo e quem apostasse em uma estratégia de mercado exclusivamente *off-line*, já estaria atrás de seus concorrentes (NOVAES, 2007). Com o tempo, notou-se que a integridade das lojas físicas nunca esteve em perigo, isso porque algumas vantagens que esta propõe, o *e-commerce* não é capaz de suprir, como por exemplo a experiência da prova, estar em uma loja, ter o contato físico, ter a certeza de que é o modelo ideal para o consumidor e sair da loja na hora da compra com o produto em mãos (HÜBNER; WOLLENBURG; HOLZAPFEL, 2016).

É claro que medidas para contornar ou reduzir essa situação foram tomadas por parte dos varejistas *online* para que o seu comércio dispusesse de um leque de ofertas igual ou maior do que os seus concorrentes de loja *off-line* – caso contrário não haveria razão para a migração para o *e-commerce*. No caso da experiência da prova, a indústria encontrou como estratégia para substituí-la a política de retorno, pois esta dá a oportunidade para o cliente receber o produto na sua casa, testá-lo, prová-lo, ter a certeza de que é exatamente aquilo que ele estava desejando e, caso contrário, ter o direito de fazer a devolução desse produto indesejado para a empresa (MUKHOPADHYAY; SETOPUTRO, 2004). Por essa razão, a logística reversa, principalmente a de pós-venda, possui papel fundamental dentro do *e-commerce*, sendo ela um importante foco ao se dimensionar um canal de varejo *online* (YANG, 2014).

Entretanto, ao se optar por um canal *online* ou por físico, sempre se abrirá mão de alguma vantagem ou benefício, cada canal tem sua peculiaridade e pontos a favor e contra. Foi a partir dessa visão que surgiu a ideia de multicanal, que seria a utilização de múltiplos canais tanto *online* quanto *off-line* e, posteriormente, *Omnichannel*, que seria não só a utilização de múltiplos canais, mas também a integração deste, de forma que eles trabalhem de maneira cooperativa, entregando uma experiência diferenciada de compra para o consumidor, agregando os pontos positivos

de cada forma de fazer varejo (HÜBNER; WOLLENBURG; HOLZAPFEL, 2016; VERHOEF; KANNAN; INMAN, 2015).

Neste cenário *Omnichannel*, onde as estratégias e peculiaridades de cada canal se complementam, a questão da logística reversa é um importante ponto a ser tratado, visto que a mescla dos canais com diferentes aspectos nas suas operações logísticas aumentam a complexidade do seu gerenciamento.

Os produtos retornados são de grande destaque neste tipo de varejo, visto que é característico que suas políticas de retorno sejam flexíveis assim como no *e-commerce* (ZHANG; SHI, 2018). Portanto, os varejistas *omnichannel* precisam gerenciar de forma eficiente não só os diferentes canais de distribuição direta, mas também os canais reversos que estes disponibilizam, a fim de garantir êxito em suas operações logísticas e satisfação do cliente no processo de compra. Entretanto, o gerenciamento destes canais de retorno não é tão simples, exigindo grande atenção da empresa.

Desta forma, o presente trabalho propõe o estudo da literatura a respeito da logística reversa, aprofundando-se no pós-venda e na política de retorno, e do varejo *omnichannel* para a identificação e compreensão das barreiras existentes no gerenciamento de um canal de retorno de produtos aplicada a este tipo de varejo.

Assim, o intuito desse estudo é responder o seguinte problema de pesquisa: “Quais as barreiras presentes na logística reversa de pós-venda que dificultam o gerenciamento dos canais de retorno em um varejo *Omnichannel*?”

1.1 OBJETIVOS

A fim de responder ao problema de pesquisa, são apresentados neste capítulo os objetivos a serem atingidos ao longo do trabalho.

1.1.1 Objetivo geral

Com o propósito de aprofundar os estudos existentes sobre logística reversa no varejo *omnichannel*, abordando, principalmente, os problemas e desafios que esta nova modalidade de varejo trazem às operações de retorno, o objetivo principal deste trabalho é identificar, através da literatura, as barreiras existentes ao se gerenciar um canal de retorno de produtos em um varejo *omnichannel*.

1.1.2 Objetivos específicos

- Conceituar *Omnichannel*, logística reversa e logística reversa aplicada ao *Omnichannel*;
- Levantar dados descritivos a respeito das obras utilizadas;
- Propor um *framework* conceitual das barreiras encontradas.

1.2 JUSTIFICATIVA

O *Omnichannel* - por sua característica inovadora de atender o cliente de forma integrada, prezando por uma experiência única de compras - é considerado por muitos como o futuro do varejo (GAO; SU, 2017; HÜBNER; HOLZAPFEL; KUHN, 2016). Por isso, a investigação de tal fenômeno tem ganhado grande destaque nos últimos anos por parte dos pesquisadores e gestores da área.

Entretanto, a bibliografia disponível a respeito deste tema ainda é muito recente e escassa (HÜBNER; WOLLENBURG; HOLZAPFEL, 2016; VERHOEF; KANNAN; INMAN, 2015), acumulando a maioria das publicações acadêmicas a partir dos anos de 2015/2016. Sobretudo, a falta de material a respeito da logística reversa neste tipo de varejo é ainda maior, visto seu nível de aprofundamento e detalhe (BERNON; CULLEN; GORST, 2016; MELACINI; TAPPIA, 2018).

Tendo em vista a importância do canal reverso em um ambiente *omnichannel*, faz-se necessário explorar tais conteúdos a fim de aumentar o conhecimento sobre estes e fomentar a discussão acadêmica a seu respeito para melhor compreensão dos seus fenômenos, características, limitações e desafios. Sobre este último, o trabalho procura se aprofundar, principalmente, nos conhecimentos sobre os problemas a respeito do canal reverso, visto a incipiência dos estudos nesta área (ANDERSSON; WICTOR, 2018; BERNON; CULLEN; GORST, 2016).

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho realizado foi estruturado e dividido em cinco capítulos. O primeiro busca contextualizar o leitor, introduzindo os assuntos mais pertinentes a respeito da pesquisa realizada, os objetivos que buscou-se alcançar e a justificativa para a elaboração deste trabalho.

No segundo capítulo é apresentada uma fundamentação teórica abordando os conteúdos necessários para compreensão do trabalho desenvolvido. São abordados desde os conhecimentos mais específicos a respeito do tema estudado até conhecimentos mais abrangentes nos quais estes estão inseridos.

No terceiro capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos empregados no desenvolvimento do trabalho que possibilitaram chegar nos resultados apresentados, os quais são demonstrados no capítulo quatro, assim como discussões a respeito do tema de estudo.

Por fim, o trabalho é finalizado por um capítulo de conclusão, abordando as principais contribuições do estudo, problemas de pesquisa e oportunidades para pesquisas futuras.

1.4 DELIMITAÇÕES DA PESQUISA

Com o intuito de focar os esforços nos estudos elaborados neste trabalho, foram especificadas delimitações a respeito dos temas de estudo.

Quanto ao levantamento de informações referentes ao *Omnichannel*, o trabalho se propõe a estudar mais a fundo a relação deste varejo com as operações de retorno de produtos, não sendo abordados de forma tão minuciosa o gerenciamento, operacionalização e controle da distribuição direta de produtos.

Quanto à logística reversa, como já dito acima, o trabalho foca nas operações de retorno de produtos. Desta forma, os estudos são focados na logística reversa de pós-venda, com ênfase na política de retorno de produtos, não aprofundando os estudos na logística reversa de pós-consumo – nem de forma geral ou específica dentro do *Omnichannel*.

2 REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

Esta seção apresenta os conteúdos mais relevantes para a compreensão do trabalho proposto. Os assuntos principais que servirão como pilar para a compreensão do estudo desenvolvido são a respeito do *Omnichannel* e sobre logística reversa. Para isso, inicia-se a revisão abordando gerenciamento da cadeia de suprimentos, seguindo para canais de distribuição, varejo até chegar em estudos sobre o *Omnichannel*. Além deste, conceitos a respeito de logística e logística reversa que são usados como base para o entendimento da conceituação de logística reversa aplicada ao varejo *Omni* presente na seção de discussão e resultados.

2.1 GERENCIAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

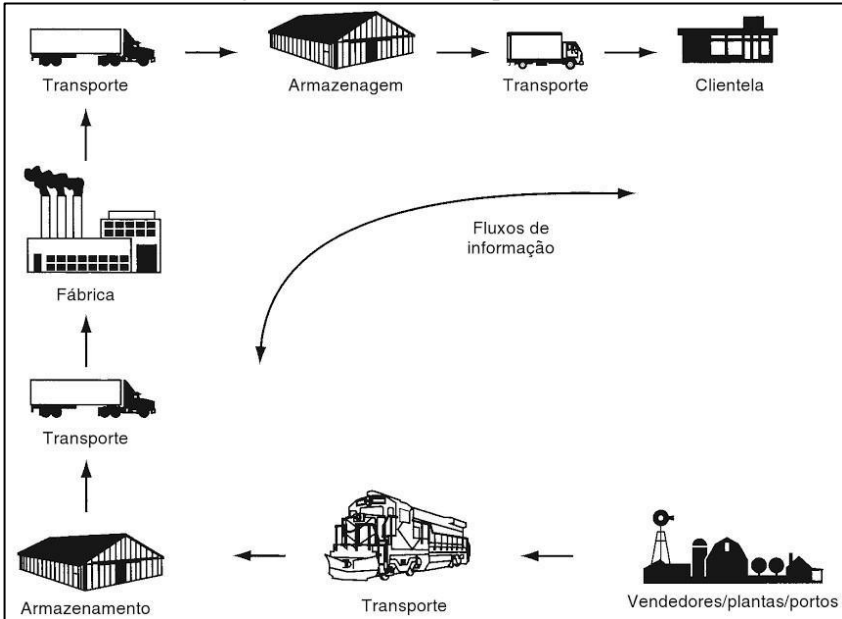
Inicialmente, para entender a importância do seu gerenciamento, deve-se entender inicialmente o que é uma cadeia de suprimentos. Segundo Chopra e Meindl (2011), ela consiste em todas as partes envolvidas, direta ou indiretamente, no atendimento do pedido de um cliente. Isso significa que ela abrange desde os primeiros fornecedores, os fabricantes, transportadores, varejistas até o último cliente do cliente. A cadeia de suprimentos pode ser dividida em quatro áreas: marketing, compras, gestão da produção e logística (CHRISTOPHER, 2007). É essencial que na cadeia de suprimentos haja o fluxo constante de informações, produtos e recursos entre os diferentes elos, gerando assim a dinamicidade da mesma (CHOPRA; MEINDL, 2011).

O gerenciamento da cadeia de suprimentos entra no contexto de atender melhor o cliente final, o qual vem pedindo cada vez mais responsividade das mudanças de mercado, nível de serviço maiores, com mais qualidade e menos espera (CHRISTOPHER, 2007). Segundo Bowersox, Closs e Cooper (2002), o gerenciamento da cadeia de suprimentos é um processo estratégico que gerencia diferentes fluxos, como os de bens, serviços, finanças e informações, além de gerenciar as relações das empresas, com a finalidade de se alcançar os seus objetivos estratégicos.

Os elos da cadeia são as organizações nela presentes que interagem entre si, e podem ser definidas como fornecedores, empresa foco ou clientes, dependendo de qual elo é analisado (BALLOU, 2006). Como por exemplo, para um agricultor, o seu cliente será uma empresa de alimentos que irá comprar a sua matéria prima e seu fornecedor será a empresa que vende produtos agrícolas como adubos e pesticidas. A empresa de alimentos terá o agricultor como seu fornecedor - além de

demais outros como o fornecedor de embalagens – e como cliente os supermercados e lojas de varejo ou atacadistas. Estes, por sua vez, verão a empresa de alimentos como uma fornecedora e terão como cliente o consumidor final.

Figura 1: A cadeia de Suprimentos

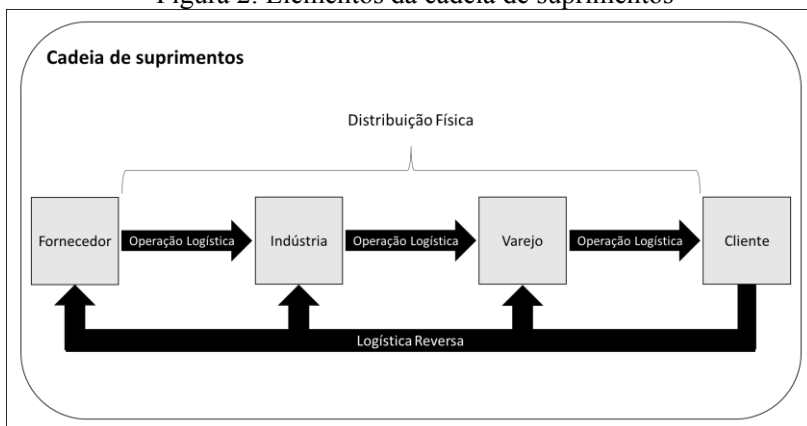


Fonte: Ballou (2006, pág. 30)

Na figura 1, é exemplificado o funcionamento de uma cadeia de suprimentos e a interação entre os elos. Percebe-se que tal interação é representada pelos processos de transporte, armazenagem e fluxo de informação que estão dentro do escopo da área da logística (BALLOU, 2006) e apesar de estar sendo representada somente no sentido fábrica/clientela, a logística também é responsável por pensar nas operações do caminho contrário, que é conhecido como logística reversa (GUARNIERI, 2005).

Na figura 2, estão esquematizados os principais tópicos que são apresentados nas seções seguintes, como estes estão conectados entre si e onde estão inseridos dentro da cadeia de suprimentos.

Figura 2: Elementos da cadeia de suprimentos



Fonte: Autor

O canal de distribuição é representado como a soma das operações e dos elos intermediários entre a indústria e o cliente final. Por esta razão, os canais de distribuição são de grande importância para as empresas, sendo a forma que estes possuem de receber informações dos consumidores finais, e mais importante, levar o seu produto até eles (COREY; CESPEDES; RANGAN, 1989).

2.1.1 Canais de Distribuição

Um canal de distribuição pode ser explicado como um conjunto de organizações interdependentes que se envolvem para tornar o produto ou serviço disponível para o consumo ou uso (STERN; EL-ANSARY; COUGHLAN, 1996). Ao conceituar o termo, Neves (1999) afirma que:

É uma rede orquestrada que cria valor aos usuários finais, através da geração das utilidades de forma, posse, tempo e lugar, principalmente. [...] Os canais não só satisfazem a demanda através de produtos e serviços no local, em quantidade, qualidade e preço correto, mas, também, têm papel fundamental no estímulo à demanda, através das atividades promocionais dos componentes ou equipamentos atacadistas, varejistas, representantes ou outros.

Por sua vez, Corey et al. (1989) definem canais de distribuição como redes que levam os produtos do ponto de manufatura ao ponto de

uso. Pelton (1997) define o termo como sendo o conjunto de relacionamentos de trocas que criam valor ao consumidor ao adquirir ou consumir o produto. O conceito de canais de distribuição varia bastante entre os autores, e as diferentes perspectivas e pontos de vistas geram confusão: o fabricante vê os canais como intermediários até o consumidor; os elos da cadeia os enxergam como fluxo de produtos e os consumidores como agentes entre eles e os fabricantes (ROSENBLOOM, 1999).

Os canais devem desenhar, desenvolver e manter relacionamentos entre os participantes da cadeia de valor, a fim de se obter vantagens competitivas sustentáveis pelas empresas (STERN; EL-ANSARY; COUGHLAN, 1996). A ênfase está em como planejar, organizar e controlar as alianças entre instituições, agências e relações ao longo do canal (NEVES, 1999).

Neves (1999) afirma que os canais de distribuição devem facilitar o processo de busca, tornando os produtos mais disponíveis, devem aumentar o contato com o consumidor antes, durante e após a venda e ainda devem sempre evoluir, procurando se ajustar às mudanças macro ambientais. Outro aspecto pertinente a ser comentado é que os canais de distribuição selecionados por uma empresa são de difícil alteração, ou seja, uma vez definidos, estes são mantidos fixos por considerável período, pois envolvem outras empresas, agentes, acordos comerciais etc. (NOVAES, 2007).

Os agentes do canal desempenham funções como carregamento de estoques, geração de demanda, vendas, distribuição físicas, pós-venda, etc. e, segundo Stern (1996) esses agentes podem ser eliminados ou substituídos, mas suas funções não, as quais devem ser passadas para frente ou para trás da cadeia em casos de participantes eliminados. Bucklin (1993) afirma que o canal realiza diversas funções mercadológicas com a finalidade de atender a demanda de produtos ou serviços. As principais funções, levantadas por Neves (1999), desempenhadas pelo canal são as de execução e monitoramento dos seguintes fluxos:

- **Posse física:** o fluxo físico do produto do fabricante até o consumidor;
- **Propriedade:** é ter o direito de propriedade sobre o produto;
- **Promoção:** é a atividade realizada com o objetivo de criar demanda;
- **Negociação:** existente em todas as etapas do canal;
- **Financiamentos:** formas de pagamentos e de fluxos financeiros ligadas ao custo de capital;
- **Riscos:** são envolvidos nos fluxos;

- **Pedidos:** o fluxo de pedidos de produtos;
- **Informações:** é a comunicação adequada entre os agentes, principalmente, a informação que parte dos consumidores finais;
- **Pagamentos:** é o fluxo dos pagamentos existentes no sistema.

Novaes (2007) complementa as funções de um canal de distribuição, citando que este deve garantir a rápida disponibilidade do produto, intensificar ao máximo o potencial de vendas, garantir o nível de serviço, garantir um fluxo de informações rápido e preciso entre os elementos participante e buscar de forma integrada a redução de custos.

O canal de distribuição adotado por uma empresa está intimamente relacionado com a distribuição física que ela possui. Segundo Novaes (2007), em função da estratégia competitiva adotada pela empresa, é escolhido um esquema de distribuição específico, as atividades logísticas relacionadas à distribuição física são então definidas a partir da estrutura planejada para os canais de distribuição. Segundo o autor, distribuição física engloba os processos operacionais e de controle que permitem transferir os produtos desde o ponto de fabricação, até o ponto em que a mercadoria é finalmente entregue ao consumidor. O objetivo geral da distribuição física, como meta ideal, é o de levar os produtos certos para os lugares certos, no momento certo e com o nível de serviço desejado, pelo menor custo possível (NOVAES, 2007).

Na forma mais tradicional dos canais de distribuição física, o varejo assume o seu elo final, antes da aquisição do produto por parte do cliente - que é o grande objetivo do canal de distribuição. Por isso, por muito tempo este tipo de comércio era de máxima importância para as cadeias de suprimentos para o escoamento dos bens de consumo (NEVES, 1999). Com o surgimento do *e-commerce* acreditava-se que o varejo tradicional iria perder forças, entretanto, devido sua magnitude e importância, o que se percebeu foi que estas modalidades de comércio se complementaram ao invés de competir pela sua utilização nos canais de distribuição (RODRIGUEZ et al., 2015).

2.1.1.1 Varejo

Tradicionalmente, o varejo representa o negócio final de um canal de distribuição, estes compram os produtos diretamente dos atacadistas ou fabricantes e os vendem aos consumidores finais (NOVAES, 2007). A definição de varejo pode ser sintetizada como toda e qualquer atividade de negócio que envolve produtos ou serviços ao consumidor final, com

destinação de uso pessoal, familiar ou residencial, este é o último estágio de agregação de valor em um canal de distribuição. (MATTAR, 2011; PARENTE, 2011; RODRIGUEZ et al., 2015). O setor possui a função de favorecer a proximidade com segmentos alvos do mercado consumidor, e atuar como intermediário entre a indústria e o consumidor final (MATTAR, 2011; PARENTE, 2011; RODRIGUEZ et al., 2015). Por apresentar essa importante ligação entre a indústria e o mercado, o varejo representa relevante fatia do Produto Interno Bruto (PIB) de um país (RODRIGUEZ et al., 2015). Em 2018, o varejo representou 64% do PIB do Brasil, dados do IBGE. As suas funções clássicas são de operação comercial: procura e seleção de produtos, aquisição, distribuição, comercialização e entrega (SANTOS; COSTA, 1997).

De Angelo (1997) afirma que o varejo há muito deixou de ser somente um setor intermediário entre os fabricantes e consumidores, indo muito além disso: “numa era de multicanais, multiformatos, multimarcas e crescente competitividade, estão se desenvolvendo multinégócios derivados ou centrados na atividade varejista original”. Não há um formato ideal para o varejo, o mais importante é a busca pela eficiência no negócio escolhido e a definição de opções e estratégias consistentes, dentre elas a diversificação da atuação tem papel importante e objetiva atingir todo o mercado de diferentes formas (SANTOS; COSTA, 1997; TORELLA; SOUZA, 2004).

O varejo pode ser dividido em duas categorias, o varejo com loja física ou tradicional, que abrange loja de especialidade, loja de departamento, supermercado, loja de conveniência, loja de descontos, varejista *off-price*, superloja etc. e o varejo sem loja física, que abrange *e-commerce*, *call centers*, vendas por catálogo e entregas diretas, correio etc (KOTLER; KELLER, 2006; RODRIGUEZ et al., 2015).

- **Varejo Tradicional**

Representado principalmente pelas lojas físicas, em inglês denominadas *Bricks-and-mortar store*, esse modelo de varejo se baseia no deslocamento do consumidor até as instalações para aquisição de produto ou serviço, ainda que exista as entregas a domicílio em casos específicos (RODRIGUEZ et al., 2015). As atividades logísticas de distribuição são pouco significativas, sendo as atividades de suprimentos mais intensas e consideradas o grande diferencial na redução dos custos, ainda que focadas nos processos de compras e recebimento de materiais (RODRIGUEZ et al., 2015). Segundo Novaes (2007), esse formato foi sendo refinado ao longo do tempo, um dos principais motivos para que o

varejo tradicional seja indispensável até hoje é a necessidade dos clientes de experimentar os produtos antes de adquiri-los.

A demanda do mercado por serviços de melhor qualidade, diferenciados e especializados oferecidos durante a compra do produto deu espaço para lojas especializadas, na qual o foco é garantir a experiência do cliente, enquanto, por outro lado, o aumento e a diversificação da demanda criaram outras soluções para o varejo, como lojas de departamento e supermercados onde o foco está numa grande variedade de soluções em um mesmo local (NOVAES, 2007).

- **Varejo Sem loja física**

Originado da venda por catálogo e entregas pelo correio, essa modalidade foi e ainda é muito utilizada nos Estados Unidos no início do século XX para expandir o mercado consumidor, atendendo clientes em regiões rurais (NOVAES, 2007). O próximo grande passo para a evolução desse tipo de varejo seria no final do século, perto dos anos 2000, com o varejo sem loja apoiando-se na internet, surgindo assim o *e-commerce*, dando maior ênfase na parte de distribuição, principalmente pois a variedade de produtos, tamanhos, pesos e necessidades eram muito variados, abrindo espaço para operadores logísticos especializados (RODRIGUEZ et al., 2015). O surgimento do comércio eletrônico acrescentou serviços adicionais ao consumidor final, assim como uma nova divisão do desempenho de fluxo entre os membros do canal (COUGHLAN et al., 2002; DIAS, 2014).

Cameron (1997), define o *e-commerce* como qualquer negócio que ocorre por meio eletrônico, em que as operações acontecem entre dois parceiros de negócio ou entre empresa e cliente. O comércio eletrônico é classificado a partir da interação de seus agentes, podendo se citar o B2B (*Business to Business*), B2C (*Business to Consumer*), C2B (*Consumer to Business*), C2C (*Consumer to Consumer*), G2B (*Government to Business*) e G2C (*Government to Consumer*) (DA SILVA; ET AL., 2014).

A grande aceitação do *e-commerce* por parte de lojas e consumidores mudou o que se conhecia sobre varejo, fazendo com que negócios antes focados somente no varejo físico se interessassem em expandir seus canais de distribuição, abrangendo também canais virtuais e, surgindo assim, o conceito de *multichannel* (RODRIGUEZ et al., 2015). Por sua vez, a falta de maturidade logística do setor para atender as demandas de uma estratégia de tal complexidade abriu espaço para diferentes problemas - uma vez que o aumento do número de canais aumenta também a complexidade do ponto de vista logístico (HÜBNER;

WOLLENBURG; HOLZAPFEL, 2016) - fazendo com que muitas empresas falhassem (FAIRCHILD, 2014; RODRIGUEZ et al., 2015). Dentre estes problemas, a última milha (ou *last mile*) é citado por muitos autores como um dos grandes problemas logísticos que os gestores devem superar para viabilizar o *e-commerce*. O conceito pode ser definido como o trecho final a ser percorrido para que o produto seja efetivamente entregue ao consumidor (SAITO; MONTEIRO; GOMES, 2006). Fernie (2009) afirma que seis em dez problemas relacionados a vendas *online* tem sua origem na última milha.

As soluções para os problemas citados do *multichannel* encontram-se dentro do conceito do *Omnichannel*, que baseia-se na relação não competitiva, colaborativa e sinérgica dos canais de uma mesma empresa, com o objetivo de propor a mesma experiência de compras para o consumidor, independente de qual canal este opte por usar (HÜBNER; WOLLENBURG; HOLZAPFEL, 2016).

2.1.1.2 *Omnichannel*

Devido às mudanças no cenário do varejo com o surgimento de um forte canal *online*, houve uma grande transformação na logística do setor na última década (HÜBNER; WOLLENBURG; HOLZAPFEL, 2016) e é no *Omnichannel* que vem a resposta para as perturbações existentes no varejo nos últimos anos (RODRIGUEZ et al., 2015), tornando o processo de compra mais cômodo, simples e intuitivo (COELHO, 2015).

No *Omnichannel*, todos os canais funcionam de forma complementar e simultânea, partilhando informações, sem que exista o efeito de canibalização entre os canais, mantendo uma relação próxima entre as organizações e os seus clientes, oferecendo maior quantidade e qualidade para eles (GLIGORIJEVIC, 2011; COELHO, 2015). Isso faz com que seja de suma importância para as empresas a definição estratégica de quais e quantos canais atuar, criando uma problemática sobre como gerir a relação dos clientes e da marca através de cada um dos canais de forma simultânea (COELHO, 2015). Por essa característica, o *Omnichannel* requer uma logística sem fronteiras em todos os canais e a expansão das funções de serviço (HÜBNER; WOLLENBURG; HOLZAPFEL, 2016), além de alto grau de maturidade tecnológica (RODRIGUEZ et al., 2015).

Usualmente, um negócio de varejo com múltiplos canais evolui ao longo do tempo, passando por diferentes estágios de conexão e integração dos canais, começando por um *single-channel* até níveis *multi* ou *omni* (VERHOEF et al., 2015; HÜBNER et al., 2016). Os conceitos de varejo

por múltiplos canais se misturam, *multichannel*, *cross-channel*, *Omnichannel*, *no-line commerce* e *everywhere commerce* são alguns dos termos que usualmente se sobrepõem neste estudo (HÜBNER; WOLLENBURG; HOLZAPFEL, 2016). As fases do varejo vistas na literatura para chegar até o surgimento do *Omnichannel* são abordadas a seguir, assim como os fatores relacionados.

- ***Single-channel***

No *single-channel*, os varejistas operam apenas um canal de vendas e o sistema logístico é dedicado a esse canal individual, podendo ele ser *online* ou *off-line* (HÜBNER; WOLLENBURG; HOLZAPFEL, 2016). Por essa estrutura dedicada, esse modelo é usualmente ligado ao antigo varejo tradicional, quando a variedade de canais era baixa e focada nas lojas físicas. Foi a partir da diversificação de canais que se deu com o surgimento do *e-commerce* e com a adesão por parte das empresas de mais de um destes canais que o *single-channel* evoluiu para o *multichannel* (DIAS, 2014). Rosenbloom (2004) afirma que com o desenvolvimento da tecnologia e das vendas *online*, o *single-channel* tornou-se exceção à regra, sendo mais comum às empresas que pretendem ser competitivas apostarem em uma variedade de canais para contato com o cliente.

- ***Multichannel***

Segundo Dias (2014), a multicanalidade ganhou forças a partir de 1999, com a reação dos varejistas tradicionais dos EUA que começaram a se interessar por estratégias de vendas na Internet. Em uma abordagem logística, no *multichannel* os varejistas operam vários canais, criando sistemas independentes para operações e logística. Para o cliente, os processos não são integrados e não há interface entre os canais, cada um possuindo um alvo diferente do segmento comprador ou necessidades diferentes de um comprador (HÜBNER; WOLLENBURG; HOLZAPFEL, 2016). Dias (2014) justifica tal estratégia afirmando que “cada canal tem atributos únicos que o distinguem e motivam o consumidor em diferentes momentos”. Rosa (2012) afirma que empresas que oferecem experiências multicanais conseguem obter maiores retornos, mesmo com os maiores investimentos, devido ao perfil do consumidor que, por pesquisas, tende a gastar mais.

Verhoef, Kannan e Inman (2015) generalizam os diversos canais existentes em três grandes categorias: canais *off-line*, canais *online* e canais de marketing direto. Dentro desses grandes grupos, as possibilidades atuais para a multicanalidade continuam a crescer, além das já citadas lojas de especialização, supermercados, shoppings centers (canais *off-line*), vendas por catálogo e *call centers* (canais de marketing direto) (NOVAES, 2007), as inovações tecnológicas continuam a ampliar os possíveis canais de vendas *online*, como *marketplace*, *webstore*, *mobile commerce* - que abrange comercialização via *smartphones e tablets* - e *television commerce* - que abrange a comercialização via *smartTV's*. (HÜBNER; HOLZAPFEL; KUHN, 2016; KAY; LAUGHLIN; CAMPBELL, 2006)

Kotler e Keller (2012), por sua vez, discorrem sobre o grande problema desse modelo de comercialização: quando dois canais vendem para um mesmo segmento de mercado, estes competem entre si, gerando conflito e concorrência. Para contornar essa situação, criou-se o *cross-channel*. Apesar de Beck e Rygl (2015) o definir como uma etapa intermediária entre o *multi* e o *Omnichannel* - no qual os canais apresentam estrutura individual própria, mas os consumidores podem ativar interações entre eles - muitos autores como Dias (2014), Chiu et al. (2011), Zhang et al. (2010) e Nie et al. (2019) definem *cross-channel* como um comportamento ou estratégia, sendo ele complementar ao multichannel, representado por esse “salto” de informações, produtos e recursos entre os canais (DIAS, 2014). Com essa mudança de perspectiva, o multichannel apresenta novos desafios, como a integração, mesmo que limitada dos canais, ainda respeitando o foco de atender clientes diferentes em canais diferentes (DIAS, 2014; VERHOEF; KANNAN; INMAN, 2015).

É possível notar que, a partir daí, alguns conceitos de *Omnichannel* começam a se misturar aos de *multichannel* com estratégia *cross-channel*, como por exemplo Berman e Thelen (2004) discorrem que uma estratégia multicanal bem integrada pode incluir promoções através dos canais, consistências de produtos, um sistema integrado de informações que compartilhe clientes, preços e dados de inventário nos diversos canais e que possibilite ao consumidor iniciar o processo de comprar em um canal e termine em outro, de forma consistente, ou seja, muito próximo do que mais tarde foi conceituado como *Omnichannel*. Isso demonstra mais uma transição de fases, onde o *Omni* começou a surgir procurando atender de melhor forma as mudanças advindas do setor.

- *Omnichannel*

Através dessa mudança de perspectiva sobre o *multichannel*, atrelado ao novo perfil do consumidor moderno, que foi proposto o *Omnichannel*, com o objetivo de não só integrar os canais, mas torná-los um só. Para Hübner, Wollenburg e Holzapfel (2016), tal estratégia só é possível com uma abordagem logística avançada, onde nem o cliente nem o varejista distinguem mais entre os canais, possuindo somente uma interface logística comum para o cliente.

Em termos conceituais, Dias (2014) o define como uma abordagem de canais unificados e convergentes que suportam os processos ‘sem costura’ para entregar informação e comunicação de marketing consistente em todos os canais de vendas. Stelzer (2013) corrobora tal definição, afirmando que o *Omnichannel* exige que o varejo coordene as interações com o cliente de forma a criar um diálogo contínuo, não segmentado por canal ou por tipo de comunicação. Por outra perspectiva, pode-se dizer que a gestão *omnichannel* é baseada no gerenciamento sinérgico dos inúmeros canais disponíveis e pontos de contato do cliente, de modo que a experiência do cliente e o desempenho dos canais sejam otimizados (VERHOEF; KANNAN; INMAN, 2015). Hübner, Holzapfel e Kuhn (2016) discorrem sobre como tais definições envolvendo uma experiência “sem costura”, onde as barreiras entre os canais desaparecem, são baseadas no ponto de vista do consumidor, uma das grandes diferenças entre este modelo e o *multichannel*.

Além desta, outras diferenças entre as fases são muito citadas por autores para esclarecer as fronteiras entre *multi* e *omni*. Wilding (2013) afirma que a diferença está principalmente na integração e nessa experiência contínua. De uma perspectiva logística, enquanto a estratégia multicanal considera principalmente os canais de varejo, o ambiente *omni* está colocando mais ênfase na interação entre canais e marcas. (VERHOEF; KANNAN; INMAN, 2015). Outra característica apontada por Verhoef, Kannan e Inman (2015), que evidencia as diferenças é que, na nova fase, as divisões entre canais de comunicação bidirecionais (interativos) e unidirecionais torna-se menos óbvia. O autor exemplifica com a empresa de *Mobileapps* Vodafone que utiliza a interação dos seus aplicativos de celulares combinados com anúncios publicitários em televisões.

Para que o funcionamento do *Omnichannel* seja possível, a forma que é tratada a informação é de grande importância, ela deve ser padronizada e precisa para garantir a ligação dos canais e dos clientes com a marca. Manter uma relação próxima com os clientes a fim de captar

informações precisas sobre comportamento e preferências e saber usá-los são facilitadores na hora de proporcionar uma experiência de compra positiva ao cliente (COELHO, 2015). Um exemplo de funcionamento dos canais no *Omnichannel*, um cliente pode comprar um produto via internet, recebê-lo em casa ou retirá-lo na loja ou provar o produto na loja física e comprá-lo pelo aplicativo *mobile* e iniciar o processo de retorno pelo *call center* e, durante todas essas transações as informações devem ser consistentes e coerentes ao longo dos canais, visando a experiência contínua do consumidor (BANERJEE, 2019; COELHO, 2015; HÜBNER; HOLZAPFEL; KUHN, 2016). Ainda é válido ressaltar que o sistema *Omni* engloba não apenas a entrega de mercadorias para lojas e clientes, mas também a distribuição reversa, já que os produtos comprados *online* exigem opções para os clientes devolverem os produtos caso não queiram mantê-los (HÜBNER; HOLZAPFEL; KUHN, 2016).

Como dito anteriormente, um fator de muita importância para o surgimento do *Omnichannel* foi a mudança de perfil do consumidor, o qual nas fases iniciais adaptou-se às novas tecnologias que, por consequência, acabaram também influenciando na forma de fazer varejo (COELHO, 2015). A característica dos consumidores de múltiplos canais de ser mais rentáveis para as empresas se mantém (NESLIN et al., 2006; ROSA, 2012). Coelho (2015) cita um relatório publicado pela McKinsey & Company em 2009, o qual afirma que esses consumidores chegam a gastar quatro vezes mais que os demais, por motivos como comodismo ao comprar, personalização, rapidez, redução de custos, entre outros. Em adição, estes clientes utilizam todos os canais simultaneamente, diferente dos consumidores das fases anteriores (DIAS, 2014).

Chamados por Dias (2014) de “neoconsumidores”, estes são familiarizados com o mundo digital, altamente conectados, multimídias e informados. Eles querem as vantagens de todos os canais: seleção ilimitada, transparência de preços, recomendações e revisões do comércio digital e a interação face-a-face com o vendedor, a experiência da prova e variedade de produtos a pronta entrega do comércio físico. Por outro lado, os neoconsumidores são mais difíceis de agradar pois buscam informação com muito mais facilidade, comparam preços e podem encontrar ofertas mais atraentes (VERHOEF; KANNAN; INMAN, 2015). Fairchild (2014) utiliza a descrição presente no relatório “Beyond the Checkout Cart” divulgado pelo *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) para o consumidor *Omni* como a “força central que molda o futuro do *e-commerce* e das lojas físicas”.

Sobre os benefícios de se possuir uma estratégia *Omnichannel* Zhang et al. (2010) e Coelho (2015) elencam alguns benefícios da

integração massiva dos canais de comunicação, dentre os mais representativos para as empresas, pode-se citar:

- **Divulgação entre canais:** baseia-se na sincronia dos canais para que um promova o outro e assim, aumentar o grau de divulgação dos canais como um todo.
- **Aproveitamento das informações entre canais:** ao integrar todos os canais, as informações são de uso coletivo, ou seja, o que entra em um destes está disponível para todos os outros. Isso aumenta o potencial de utilização e eficiência dessas informações, além de poder poupar trabalhos repetitivos.
- **Digitalização:** utilizado para atender melhor o cliente, a digitalização também apresenta benefícios para o varejo, permitindo maior acuracidade, redução de custos, aumento da eficiência etc.
- **Recursos físicos e operações comuns compartilhadas:** compartilhando recursos pelos canais, é possível também a disseminação de custos através de economia de escala e escopo.

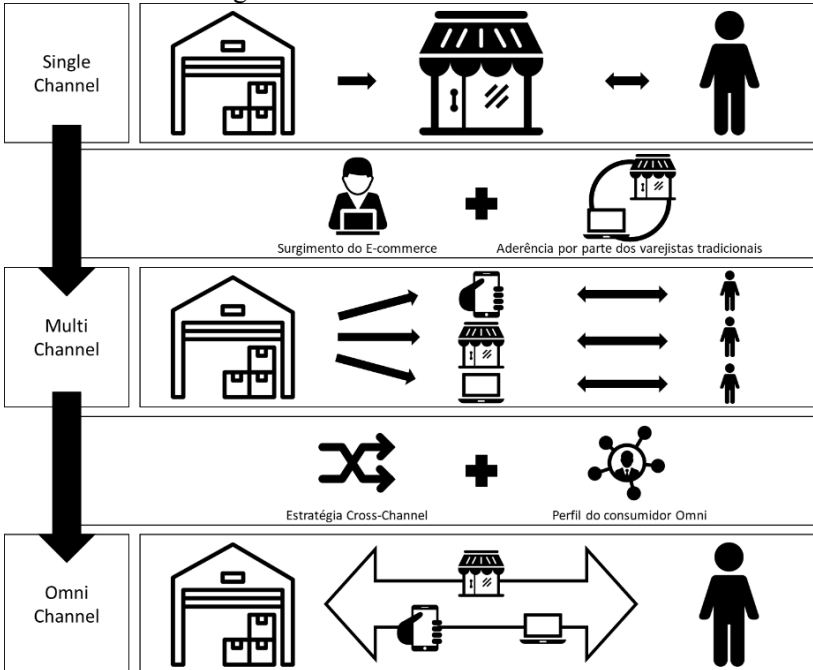
Coelho (2015) ainda cita como benefícios a comparação de diferentes preços entre os canais como uma vantagem, entretanto, a maioria dos autores classifica como um desafio, uma vez que diferentes preços em canais sincronizados quebram a experiência “sem costura” do *Omnichannel*, ou seja, ao invés de se aproveitar de tal situação, os gerentes devem controlar de forma centralizada os canais para que isso não aconteça (HÜBNER; HOLZAPFEL; KUHN, 2016).

Tais benefícios de um gerenciamento integrado de todos os canais são promissores, entretanto, colocá-los em ação não é assim tão simples. Os elos da cadeia de suprimentos devem ser estreitos e comprometidos, garantindo um serviço de qualidade (HÜBNER; HOLZAPFEL; KUHN, 2016). Quantos parceiros logísticos ter, quais locais entregar quais produtos e de que forma são algumas questões que adicionam grau de complexidade ao problema (COELHO, 2015).

Outras operações dificultadas no *Omnichannel* são a de precificação, customização de produtos, *picking* nos centros de distribuição, gerenciamento da capacidade, verificação de inventário etc. (DIAS, 2014; HARDGRAVE, 2012; HÜBNER; WOLLENBURG; HOLZAPFEL, 2016). Acrescentado a isso, Neslin et al. (2006) identificam cinco desafios chave: integração de dados entre canais, compreensão do comportamento do consumidor, avaliação dos canais, alocação estratégica dos recursos entre os canais e a coordenação das suas estratégias.

A figura 3 esquematiza os conceitos acima apresentados, ilustrando as transformações que fizeram o varejo caminhar desde o *single-channel* até chegar no conceito de *Omnichannel*.

Figura 3: Histórico do *Omnichannel*



Fonte: Autor

Na tabela 1, a seguir, são sintetizadas as definições de conceitos importante para a auxiliar na compreensão da figura acima e para resumir a literatura a respeito do abordado nesta seção.

A coluna “tipo” separa os conceitos apresentados entre fase ou elemento. Enquanto as fases representam as fases do histórico do varejo apresentadas anteriormente, os elementos representam peças que foram adicionadas ao varejo e foram fundamentais para a evolução de uma fase para a outra

Tabela 1: Citações dos conceitos

Conceito	Tipo	Citação	Autor
<i>Single-channel</i>	Fase	“Os varejistas operam apenas um canal de vendas e um sistema de logística dedicado a esse canal individual. Esta categoria inclui varejos exclusivamente físicos ou exclusivamente <i>online</i> .”	(HÜBNER; WOLLENBURG; HOLZAPFEL, 2016)
<i>E-commerce</i>	Elemento	“A realização de toda a cadeia de valor dos processos de negócio num ambiente eletrônico, por meio da aplicação intensa das tecnologias de comunicação e de informação, atendendo aos objetivos de negócio”	(SILVA et al., 2014)
<i>MultiChannel</i>	Fase	“Os varejistas operam vários canais, mas com unidades segregadas, criando sistemas independentes para operações e logística. Os clientes obtêm produtos na loja ou através de entregas diretas e seus processos não são integrados”	(HÜBNER; WOLLENBURG; HOLZAPFEL, 2016)
<i>Cross-channel</i>	Elemento	“ <i>Cross-channel</i> representa um comportamento, de tal forma que o comprador pesquisa, seleciona, compra e retoma atividades por meio dos canais.”	(DIAS, 2014)
<i>Omnichannel</i>	Fase	“É o gerenciamento sinérgico dos inúmeros canais disponíveis e pontos de contato do cliente, de forma que a experiência do cliente nos canais e o desempenho nos canais sejam otimizados.”	(VERHOEF; KANNAN; INMAN, 2015)

Fonte: Autor

Adiante é apresentado uma introdução dos conceitos a respeito da logística reversa, para se aprofundar neste conceito aplicado ao varejo *omnichannel* no capítulo de resultados.

2.1.2 Logística Reversa

Como citado anteriormente, a logística é uma das partes integrantes da cadeia de suprimentos e é definida por Gattorna (1994) como o processo de gerir estrategicamente a aquisição, movimentação e estocagem de materiais e seus correspondentes fluxos de informações, a fim de satisfazer as necessidades dos clientes. A definição oficial utilizada pelo *Council of Supply Chain Management Professionals* (CSCMP) identifica a logística como:

O processo de planejamento, implementação e controle de procedimentos para o transporte e armazenamento eficiente e eficaz de mercadorias, incluindo serviços e informações relacionadas do ponto de origem ao ponto de consumo com o objetivo de atender as necessidades do cliente.

Ademais, a logística envolve as operações de processamento de pedidos, gerenciamento de estoques, transportes e operações de armazenagem, visando a maximização dos lucros, através do atendimento de pedidos a baixo custo (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2002).

Robles (2001) discorre sobre os objetivos da logística através do que o autor chama de os 7C's da logística: garantir o produto certo, na quantidade certa, em condições certas, no lugar certo, no momento certo, para o cliente certo a custos certos. Ballou (2006) apresenta uma abordagem parecida para discorrer sobre a importância da logística para a cadeia de suprimentos, a qual afirma que a atividade empresarial cria quatro tipos de valores em seu produto ou serviço: forma, tempo, lugar e posse. Enquanto os valores de forma e posse são responsabilidade, respectivamente, das áreas de produção e marketing, os dois valores remanescentes de tempo e lugar são intimamente ligados à logística, que pode agregar valor através das operações de transporte, estocagem e fluxo informacional.

Pode-se notar que os conceitos de valor de tempo e lugar de Ballou são similares aos C's "momento certo" e "lugar certo" de Robles, recebendo maior foco da logística e por assim serem cruciais para a definição dos grandes grupos das atividades logísticas. Chamados de atividades primárias, estes são divididos em transportes, gestão de estoques, armazenagem e gestão da informação (SEGRETI; FARBER; MONDINI, 2004).

Embora seja fácil compreender que a logística gerencia o fluxo de produtos no sentido fábrica/clientes – isto pois é neste sentido que o contexto original que a logística empresarial foi inserida, seu escopo deve

abranger também a direção contrária, cliente/fábrica, a qual é denominada logística reversa (BALLOU, 2006; GUARNIERI, 2005). O ciclo de vida de um produto, do ponto de vista logístico, não termina após a aquisição do consumidor. Os produtos fora de linha, danificados ou retornados são de responsabilidade do fabricante.

Para Guarnieri (2005), a cadeia de suprimentos somente termina com o descarte final de um produto e o canal reverso deve estar dentro do planejamento de controle logístico. Tal ideia está dentro do conceito de *Closed Loop Supply Chain* (traduzido como cadeia de suprimentos de ciclo fechado), que são as cadeias que incluem a logística reversa como uma de suas etapas e se preocupam em recapturar valor de seus produtos (ANG; TAN, 2018; GUIDE; VAN WASSENHOVE, 2009). O seu inverso seria o *Open Loop Supply Chain* (cadeia de suprimentos de ciclo aberto), e representa a logística tradicional, com direção única ao cliente e sem retorno ao sistema (ANG; TAN, 2018; STEVENS, 1989).

Historicamente, a logística reversa foi muito relacionada a sustentabilidade, consciência ecológica e aspectos ambientais (GIACOBO, 2003). Entretanto, ela é muito mais complexa, abrangendo muitos fatores e, se utilizada da forma correta, pode se tornar um diferencial para as empresas que sabem geri-la (COTTRILL, 2000).

Muitos autores já definiram a logística reversa, mudando levemente o foco entre seu caráter ambiental ou competitivo empresarial. Stock (1998) a define como o papel da logística no retorno de produtos, redução na fonte, reciclagem, substituição e reuso de materiais, reforma, reparação e remanufatura. Por sua vez, Rogers e Tibben-Lembke (1999) a definem como o processo de planejamento, implementação e controle do fluxo materiais, produtos e suas informações, desde o ponto de consumo até o ponto de origem, a fim de recapturar valor ou dar o destino adequado.

Leite (2002) baseia-se na visão de ambos autores citados anteriormente para descrever a logística reversa de forma mais abrangente, porém completa. Para o autor, entende-se logística reversa como:

A área da Logística Empresarial que planeja, opera e controla o fluxo, e as informações logísticas correspondentes, do retorno dos bens de pós-venda e de pós-consumo ao ciclo de negócios ou ao ciclo produtivo, através dos canais de distribuição reversos, agregando-lhes valor de diversas naturezas: econômico, ecológico, legal, logístico, de imagem corporativa etc. (LEITE, 2002, p. 2).

As razões para o aumento da preocupação por parte das empresas em possuírem e gerenciarem um canal reverso são numerosos. Leite (2003) sugere que um fato decisivo para o aumento da utilização do retorno de produtos para as fábricas foi a redução do ciclo de vida destes, originado pelo desenvolvimento tecnológico e o aumento da descartabilidade dos bens materiais, o qual provoca aumento tanto no consumo dos recursos naturais quanto dos resíduos sólidos.

Fez-se necessário encontrar meios para reintegrar a matéria prima em bom estado de volta na cadeia de valor, a fim de reduzir ambos os impactos do ciclo de vida menor dos bens atuais (RODRIGUES et al., 2002).

Govindan e Bouzon (2018), elencam diversos motivadores para a prática da logística reversa. Dentre os mais relevantes, pode-se citar:

- **Pressões legais:** advindas do crescente número de legislações que fiscalizam os resíduos sólidos, o descarte indiscriminado e seus impactos no meio ambiente (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2002; RODRIGUES et al., 2002).
- **Consciência ambiental dos consumidores:** que também gera pressões externa a empresa para que esta assuma posturas ecologicamente corretas. Este motivador está muito relacionado à difusão da ideia de desenvolvimento sustentável (RODRIGUES et al., 2002);
- **Eficiência econômica:** gerenciada da forma correta, a logística reversa pode aprimorar a eficiência econômica da empresa (GOVINDAN e BOUZON, 2018). Minahan (1998) e Daugherty et al. (2001) corroboram com a ideia ao afirmar que se pode haver redução de custos e aumento da rentabilidade da empresa através da logística reversa;
- **Recuperação de valor:** através da reutilização de componentes e partes. Além disso, RODRIGUES (2002) afirma que a reutilização de componentes auxilia também na redução de custos da empresa.
- **Marketing verde:** Consoante às pressões públicas e legais, as empresas podem se aproveitar de tal vigilância para autopromoção, alcançando imagem diferenciada por ser ecologicamente correta. (RODRIGUES et al., 2002);
- **Satisfação ao cliente:** A satisfação e lealdade de um cliente pode ser aumentada mesmo após a venda, através de um bom atendimento de logística reversa.

Além destas razões, Giacobbo et al. (2003) ainda acrescenta ao afirmar que o canal reverso pode ser usado como fonte de informações estratégicas, como exemplo na identificação de padrões de defeitos, na definição do momento de retirada de um produto de linha devido a reclamações por parte dos clientes, etc.

Apesar de todas as vantagens e motivadores, a aplicação e gerenciamento da cadeia reversa apresenta também diversas barreiras. Dentre as mais frequentemente observadas na literatura estavam: falta de conhecimento técnico, despreparo tecnológico, dificuldades com a previsão da demanda e o planejamento do canal, escassez de capital para investimento, pouco envolvimento da alta gerência, problemas com os outros elos da cadeia, falta de leis motivadoras, entre outras (BOUZON et al., 2018)

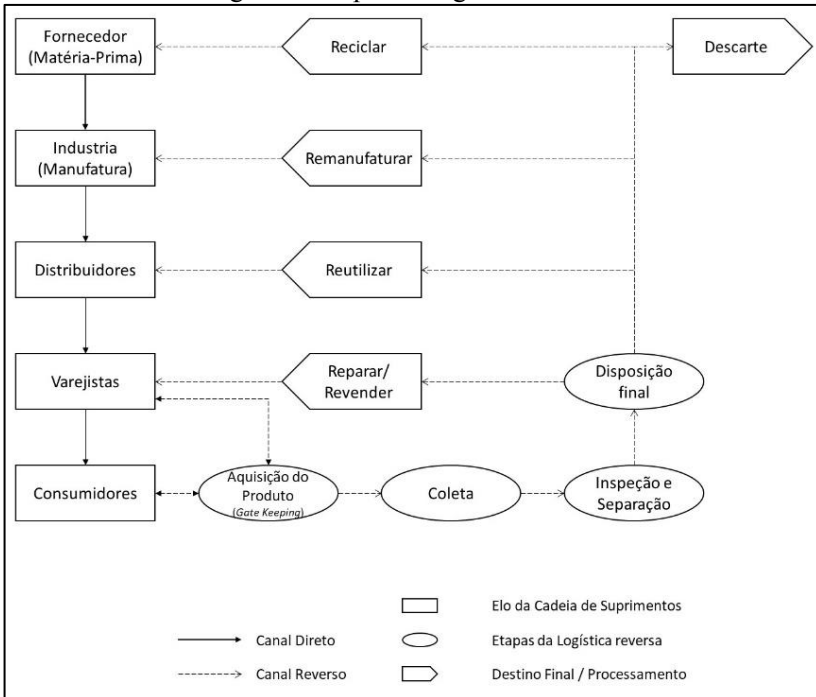
Em seu trabalho, Agrawal (2015) sintetiza diversos autores e explicita a sequência de processos da logística reversa em quatro etapas. O processo completo é ilustrado na Figura 4:

- **Aquisição do produto:** processo de adquirir o bem a partir do cliente final para futuro processamento. Aqui há uma decisão se o produto é apto para adentrar no sistema reverso ou se será devolvido ao consumidor final chamado *Gate Keeping*.
- **Coleta:** Uma vez adquiridos, os produtos devem ser coletados e enviados a uma instalação para inspeção, separação e disposição final. Nesta etapa a empresa readquire posse do produto.
- **Inspeção e Separação:** produtos podem retornar por diferentes motivos e, desta forma, voltam em diferentes estados e condições de uso. Por isso, é necessário que estes produtos passem por um processo de inspeção ou triagem para categorizá-los e em seguida separá-los e encaminhá-los para seus devidos destinos. Esta é uma importante etapa da logística reversa devida a sua complexidade e impacto no sucesso do processo como um todo.
- **Disposição final:** por fim, os produtos retornados ou componentes reutilizados devem seguir para o seu destino. Para tal, as alternativas são revender o produto como novo, reparar o produto e vender como novo, reparar o produto e vender em mercados secundários/como usado, desmanchar e reutilizar componentes ou descartar o produto.

Pode-se perceber que, apesar de fazerem parte de um mesmo escopo, existem grandes diferenças entre a logística direta e a reversa. Apesar do gerenciamento conjunto e próximo destes ser possivelmente benéfico, a logística reversa não deve ser um reflexo das operações diretas

de uma empresa, sobretudo devido a estas diferenças. (ANDERSSON; WICTOR, 2018; FLEISCHMANN et al., 1997). Rogers e Tibben-Lembke (1999) elencam diversos tópicos importantes para a compreensão da diferença de natureza de cada operação e podem ser divididos em três áreas: transporte, planejamento e vendas. As diferenças são apresentadas na tabela 2.

Figura 4: Etapas da logística reversa



Fonte: Adaptado de Agrawal (2015)

Tabela 2: Diferenças logística direta e reversa

Área	Direta	Reversa
Transporte	Um para muitos	Muitos para um
	Destino conhecido	Destino incerto
	Canal Padrão	Rota excepcional
	Custos monitorados	Custos pouco visíveis
Planejamento	Previsão relativamente simples	Previsão mais difícil
	Disposição clara	Disposição incerta
	Informação em tempo real para monitorar produto	Visibilidade de processos menos transparente
	Inventário mais consistente	Inventário menos consistente
Vendas	Precificação uniforme	Precificação varia muito
	Qualidade do produto uniforme	Qualidade de produto irregular
	Agilidade é prioridade	Agilidade não é prioridade
	Marketing conhecido	Marketing complexo

Fonte: Adaptado de Andersson (2018)

A logística reversa pode ser dividida em duas grandes áreas, pós-consumo e pós-venda. O pós-consumo diz respeito aos produtos em fim de sua vida útil ou usados e os resíduos industriais em geral (LEITE, 2003). Aqui o reaproveitamento de componentes, reutilização, reciclagem, valorização ecológica são muito importantes (RODRIGUES et al., 2002). O seu objetivo estratégico é de agregar valor à cadeia através de bens descartados pelo consumidor original (LEITE, 2003).

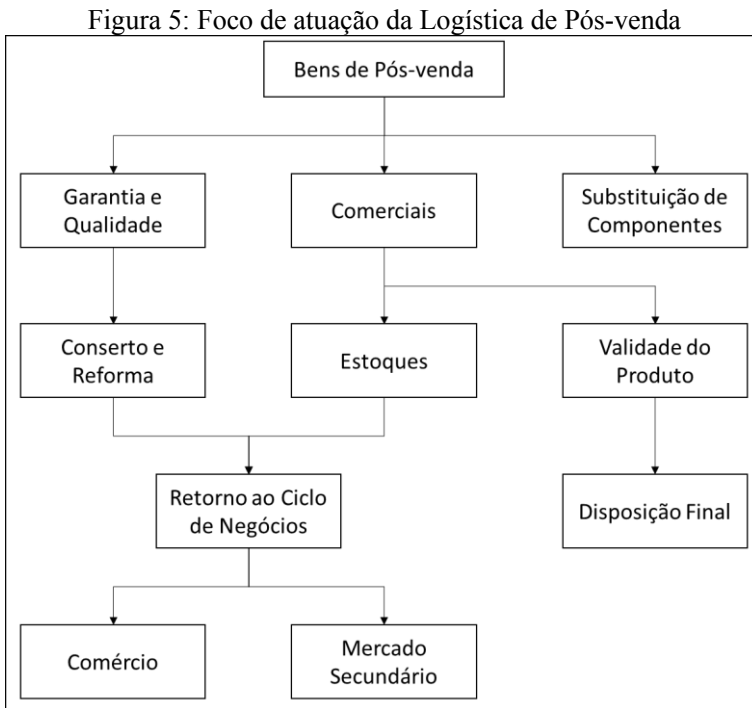
Entretanto, as políticas e os processos de retorno de produtos, fortemente presentes na realidade do *Omnichannel*, fazem parte da área de pós-venda, que diz respeito aos produtos não ou pouco utilizados, que não chegaram ao fim de sua vida útil. Por este maior foco, a logística de pós-venda será abordada de forma mais aprofundada na seção seguinte.

2.1.2.1 Logística Reversa de Pós-venda

Como dito anteriormente, esta área da logística reversa é responsável pela gestão dos produtos que não chegaram ao fim de sua vida útil, mas que por algum motivo foram retornados (GIACOBO; ESTRADA; CERETTA, 2003).

Os motivos para a devolução de um produto funcional ou parcialmente funcional são diversos, Leite (2003) os separa em três divisões: por qualidade ou garantia, por motivos comerciais e por necessidade de substituição de componentes. Na figura 5 são apresentados os focos de atuação da logística reversa de pós consumo, os

caminhos que este produto retornado pode seguir e possíveis destinações finais.



Fonte: Adaptado de Leite (2003)

A respeito da destinação final dos bens de pós-venda, estes podem ser remanufaturados e vendidos novamente como componentes, encaminhados para disposição adequada (usualmente ligado à validade do produto) ou retornados ao ciclo de negócios (LEITE, 2003). Este último tende a ser mais vantajoso para as empresas visto que possui menos operações adicionais além da possibilidade de revenda do produto (GIACOBO; ESTRADA; CERETTA, 2003). Para o retorno de produtos por compras *online*, tende-se a observar em maior quantidade exemplos de retorno ao ciclo de negócios, visto que muitas destas devoluções são motivadas pela necessidade de experiência do cliente, não por alguma falha no produto em si (HAO, 2014).

Apesar do viés ecológico da logística reversa como um todo, a sua área do pós-venda pode ser gerenciada fora deste contexto, sendo focado assim nos processos de atendimento ao cliente, inspeção de qualidade,

gerenciamento de devoluções etc. Neste contexto, a logística reversa está intimamente ligada à satisfação do cliente, a qual não pode ser medida somente através da entrega direta do produto, mas também envolve como a empresa responderá uma vez que o cliente entrar em contato após a comercialização do seu produto (KOTLER; KELLER, 2006).

É nesta visão mais focada em atendimento ao cliente que o comércio eletrônico muito se apoiou na Logística reversa. Krumwiede e Sheu (2002) afirmam que empresas de *e-commerce* utilizam da logística reversa para o seu marketing estratégico, oferecendo políticas de retorno muito liberais para os seus clientes a fim de que estes sintam-se a vontade para efetuar as compras não físicas e, caso não se sintam satisfeitos, possam retornar os produtos da forma mais simples possível.

Visto que o *Omnichannel* surgiu a partir da multicanalidade e que esta, por sua vez, ganhou muita força depois da grande ascensão do comércio eletrônico, é plausível que os aspectos mais relevantes deste tipo de varejo tenham influência sobre o *Omnichannel*. O retorno de produtos característico do *e-commerce* é um destes aspectos. Entretanto, com o aumento da complexidade no fluxo do canal direto no *Omnichannel*, é de se esperar que o canal reverso também sofra um acréscimo de complexidade, devido a correlação de ambos. (ANDERSSON; WICTOR, 2018; DIAS, 2014).

2.1.2.2 Retorno de produtos no *Omnichannel*

Apesar da comodidade trazida pelo varejo *Omnichannel* a fim de atender melhor os clientes, com maior flexibilidade para as compras, ele traz também desafios significativos aos varejistas e cadeias de suprimentos para projetar e gerenciar estratégias eficazes (BANERJEE, 2019; XU; JACKSON, 2019). Entre estes desafios, o retorno de produtos é algo que deve ser pensado estrategicamente pelas empresas, pois é algo muito complexo e que interfere diretamente no seu nível de atendimento e fidelidade do cliente (ANG; TAN, 2018; XU; JACKSON, 2019). Em dados referentes aos Estados Unidos, as taxas de retorno do cliente podem chegar a 22% das vendas (mais de US \$ 11 bilhões) nos canais *online*, o que resulta em uma perda de aproximadamente US \$ 2 bilhões em receita para os varejistas (CHEN; CHEN, 2017; XU; JACKSON, 2019).

Esse aumento na complexidade das operações de devolução ocorre, pois, a abordagem contínua do *Omnichannel* propõe integração de retornos, processos, sistemas de informação, inventários e sistemas de medição de desempenho que normalmente são operados como entidades distintas dentro do gerenciamento da logística reversa (BERNON;

CULLEN; GORST, 2016). Além disso, para os varejistas, as operações são dificultadas pois além destes precisarem atender às expectativas dos clientes de comprar e obter mercadorias onde e quando quiserem, os consumidores ainda precisam ter o direito de devolver tais produtos por todos os canais disponíveis pela empresa (HÜBNER; WOLLENBURG; HOLZAPFEL, 2016). A familiaridade dos clientes com dispositivos eletrônicos e a segurança para efetuar compras *online* é um agravante para o aumento do volume de retorno no *Omnichannel*, principalmente devido à incapacidade dos clientes de tocar, provar ou testar o produto antes da compra (BERNON; CULLEN; GORST, 2016; XU; JACKSON, 2019).

Uma característica importante que o canal reverso de um varejo *Omnichannel* deve apresentar é possuir flexibilidade, principalmente pois muitos consumidores observam as políticas de devolução antes de compra e, ao disponibilizar um canal flexível à empresa, estará melhorando a percepção do cliente sobre o processo de compra e a companhia, aumentando também a confiança do cliente (XU; JACKSON, 2019). Vale ressaltar que a solução adotada por cada empresa para a operacionalização da sua logística reversa também varia devido a alguns fatores como setor, produto, tamanho da empresa e densidade de saída. Como por exemplo, peças de roupa devolvidas devem sempre passar por processos de lavagem e embalagem da peça antes de serem revendidos após uma devolução enquanto um produto eletrônico devolvido em perfeito estado pode ser comercializado diretamente (ANDERSSON; WICTOR, 2018; HÜBNER; WOLLENBURG; HOLZAPFEL, 2016).

Além do serviço de coleta em domicílio – característico do canal *online* no *multichannel*, no qual o cliente contava somente com este canal para o retorno de produtos - no *Omnichannel*, a devolução de produtos também conta com variedade de canais, como por exemplo a utilização de pontos de vendas físicos, *showrooms* e pontos de coleta. A utilização de pontos de venda físicos além de aumentar o alcance do canal reverso, pode trazer alguns benefícios como vendas cruzadas durante a visita do cliente a loja (HÜBNER; WOLLENBURG; HOLZAPFEL, 2016). Os *showrooms* são, na verdade, instrumentos que podem ser utilizados para tentar reduzir o volume de produtos devolvidos. Diferentes das lojas, estes ambientes são destinados aos clientes que desejam provar diversos produtos, testar cores, tamanhos e peças com uma variedade enorme. Entretanto, a compra não é realizada ali, os *showrooms* servem de auxílio para que os clientes possam provar os produtos, receber ajuda de atendentes e posteriormente finalizar a compra no canal de vendas de sua preferência (LI, 2018; ZHANG; XU; HE, 2018). Eles auxiliam a logística reversa uma vez que objetivam mitigar a falta da experiência da prova do

produto característica das compras *online*. Os pontos de coleta são locais onde o cliente pode deixar o produto retornado que não são de posse da empresa, normalmente são de empresas parceiras ou lugares de conveniência como postos de gasolina ou mercados (BERNON; CULLEN; GORST, 2016).

Observando a relação do uso simultâneo de lojas físicas e *online*, Zhang, Xu e He (2018) afirmam que o *Omnichannel* pode reduzir o número de retornos - pela utilização de lojas físicas e *showrooms* - devido seu efeito moderador, pelo aumento das oportunidades do consumidor de obter uma percepção aprimorada das características do produto antes da compra (BERNON; CULLEN; GORST, 2016). Entretanto ele tende a aumentar o número de cancelamentos pela comodidade que os clientes possuem de pesquisar produtos, migrar entre canais e pelo fato de ser comum os varejistas *omni* disponibilizarem compras na modalidade ROPS (*reserve online pay in store*) (ZHANG; XU; HE, 2018).

O grande problema em torno da logística reversa é que enquanto para os clientes ela é algo normal e necessária na experiência de compra, muitos varejistas ainda a vem como males devido a ineficiências, atrasos e erros durante o processo (SHAMISS, 2018; XU; JACKSON, 2019). Em um relatório feito com diversas empresas de diferentes nacionalidades, apenas 8% dos varejistas acreditam ter dominado suas estratégias omnicanais, com mais de 70% dos varejistas insatisfeitos com a implementação e o gerenciamento de suas estratégias atuais, ilustrando as dificuldades por parte dos varejistas de integrar os seus canais (LIU; LAN; SONG, 2018; XU; JACKSON, 2019). Um dos principais problemas está no gerenciamento de estoque, pois os gestores precisam ter certeza de onde o estoque virá e, se retornado, onde será devolvido, seja na loja, no armazém ou no comércio eletrônico, centro de distribuição ou no centro de distribuição da loja física (ANG; TAN, 2018). As incertezas presentes no canal reverso também são preocupantes para os gestores, pois existem muitas delas. A incerteza quanto à qualidade dos produtos devolvidos, se é vendável e, nesse caso, se precisa de reparos ou não. Incerteza quanto à quantidade devolvida, quantas peças de um produto serão devolvidas pelo cliente e, além disso, incerteza quanto ao horário, quando será a devolução. Finalmente, a incerteza quanto à diversidade de produtos, quantos produtos diferentes serão devolvidos em cada ocasião. Esses fatores e as diferentes combinações terão efeitos no tratamento de devoluções (ANDERSSON; WICTOR, 2018).

Por estas razões, as empresas podem optar por não ofertar uma política de trocas que seja irrestrita entre todos os canais, caso ela perceba que os custos operacionais sejam maiores do que os benefícios

proporcionados pelo nível de atendimento (ZACARI, 2018). Entretanto, ao se fazer isso, perde-se parte da essência do *Omnichannel*, uma vez que os canais não estarão totalmente ligados e a experiência do cliente será fragmentada. Por isso, Hubner, Wollenburg e Holzpfel (2016) reiteram que a utilização de todos os canais de vendas na logística reversa é obrigatória para os varejistas *Omni*.

Para que as companhias possuam um gerenciamento adequado de suas operações de devolução, é interessante que estes entendam as intenções e comportamentos dos clientes que utilizam seus canais reversos, a fim de reduzir custos, melhorar previsões e otimizar o processo de devolução (XU; JACKSON, 2019).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem por objetivo descrever as características da pesquisa e os procedimentos metodológicos adotados durante a execução do trabalho.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DE PESQUISA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa científica, uma vez que utiliza de métodos científicos para delimitação de resultados (COUTINHO, 2017). Desta forma, a obra é caracterizada quanto à área de pesquisa, objetivos de pesquisa, à natureza de pesquisa e aos procedimentos técnicos.

Referente à área de pesquisa, este trabalho está inserido dentro da área das Engenharias, especificamente na área de Engenharia da Produção. A subárea que o trabalho se enquadra é a da Gestão da Produção (1), dentro de Logística e Gestão da Cadeia de Suprimentos (1.3) (ABEPRO, 2019).

Referente aos objetivos de pesquisa, é classificado como exploratório, o qual se justifica para temas ainda pouco explorados na literatura, que, portanto, necessitam de aprofundamento do conhecimento geral no assunto (COUTINHO, 2017; GIL, 2008).

Referente à natureza de pesquisa, se enquadra como qualitativa por trabalhar os dados buscando seu significado, tendo como base a percepção do fenômeno dentro do seu contexto (OLIVEIRA, 2011).

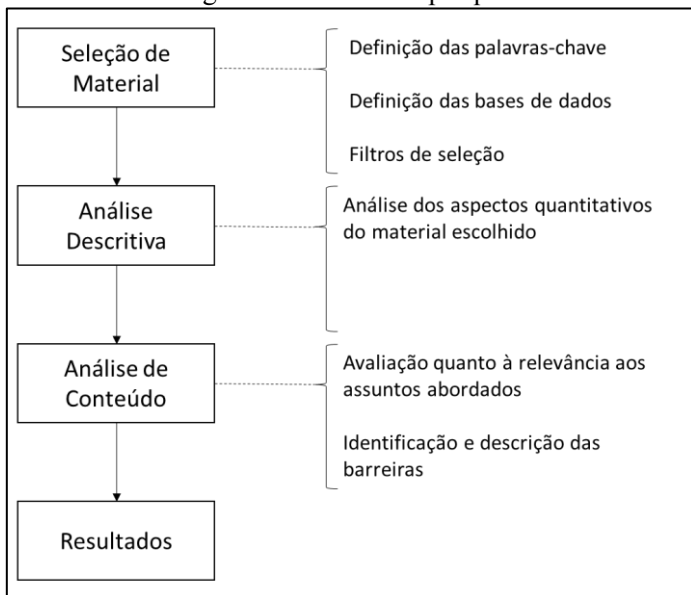
Por fim, referente aos procedimentos técnicos empregados, caracteriza-se como teórico-conceitual por objetivar apresentar resultados conceituais a partir da revisão da literatura (CAUCHICK et al., 2012).

3.2 ETAPAS DE PESQUISA

A obra apresentada tem como objetivo levantar, identificar e caracterizar - por meio de revisão da literatura disponível - as barreiras no gerenciamento do canal reverso no contexto do varejo *omnichannel*. Uma revisão de literatura é definida como um método sistemático, explícito e abrangente para identificar, avaliar e interpretar o corpo existente de trabalhos originais produzidos por pesquisadores e acadêmicos (FINK, 2013; GOVIDAN, 2018). Este tipo de revisão objetiva, principalmente, resumir a bibliografia de pesquisa existente, oferecer uma visão geral e avaliação crítica sobre a mesma e contribuir para o desenvolvimento teórico do campo de pesquisa (COUTINHO, 2017) Este trabalho seguiu

uma abordagem sistemática baseada em um processo estruturado, garantindo a objetividade e validade da pesquisa. Os procedimentos de revisão empregados são baseados nos processos elaborados por Govindan e Bouzon (2018) e Coutinho (2017), podendo ser observados na figura 5.

Figura 6: Processo de pesquisa



Fonte: Adaptado de Coutinho (2017) e Govindan e Bouzon (2018)

Nas subseções a seguir são demonstradas as etapas de seleção de material e análise descritiva. A análise de conteúdo é apresentada no Capítulo 4.

3.2.1 Seleção de material

Para a pesquisa de portfólio referente à logística reversa aplicada ao *Omnichannel* buscou-se obras por meio da metodologia de busca estruturada com uso de palavras chave. Para melhor compreensão dos assuntos, foi realizada inicialmente uma varredura horizontal com o foco na logística reversa e sua relação com o *E-commerce*. A varredura horizontal é caracterizada como uma pesquisa exploratória inicial, com o objetivo de entender melhor o tema de estudo, para que seja possível selecionar de forma mais coerente as palavras-chave utilizadas na

pesquisa, auxiliar na estruturação do objetivo de pesquisa etc. Para isso, foi utilizado a base de dados *Google Scholar*, devido, principalmente, ao seu vasto alcance e portfólio. No Quadro 1, são apresentados as palavras chaves utilizadas, o período que abrange e os resultados selecionados.

As palavras chaves foram selecionadas buscando ampliar a busca do tema a respeito da logística reversa no varejo *online*. Desta forma, a busca foi composta por “*E-commerce*”, ou seus similares “*Online Retail*” e até mesmo “*Internet*”, associado a “*Reverse Logistics*” ou “*Return*” pensando em delimitar a pesquisa para casos de pós-venda. O campo referente à data de publicação permaneceu livre devido ao fato de o *E-commerce* ser um assunto estudado há muito tempo, podendo assim encontrar bibliografia relevante em uma maior janela de tempo.

Quadro 1: Resultado da varredura horizontal

Base de Dados	Palavras chave	Campo	Período	Autores	Título	Ano
Scholar	"E-commerce" OR "Online Retail" OR "Internet"	Título	Livre	Ilen, J.; Piecyk, M.; Piotrowska, M.; McLeod, F.; Cherrett, T.; Ghali, K.	Understanding the impact of e-commerce on last-mile light goods vehicle activity in urban areas: The case of London	2018
				Hübner, Alexander; Wollenburg, Johannes; Holzzapfel, Andreas	Retail logistics in the transition from multi-channel to omni-channel	2016
				Kokkinaki, A. I.; Dekker, R.; De Koster, M. B.M.; Pappis, C.; Verbeke, W.	E-business models for reverse logistics: Contributions and challenges	2002
				Ma, Fen	The study on reverse logistics for E-commerce	2010
				Mollenkopf, Diane A.; Rabinovich, Elliot; Laseter, Timothy M.; Boyer, Kenneth K.	Managing Internet Product Returns: A Focus on Effective Service Operations	2014
	"Reverse Logistics" OR "Return"	Título		Mukhopadhyay, Samar K.; Setoputro, Robert	Reverse logistics in e-business: Optimal price and return policy	2004
				Yang, Hao	Returns Reverse Logistics Management Strategy in E-commerce B2C Market	2014
				Wang, Wenming; Liu, Yan; Wei, Yingjie	Research on Management Strategies of Reverse Logistics in E-Commerce Environments	2013
				Zhu, Yada; Li, Jianbo; He, Jingrui; Quanz, Brian L.; Deshpande, Ajay A.	A local algorithm for product return prediction in E-commerce	2018

Fonte: Autor

Feita esta etapa, a varredura vertical foi realizada. Diferente da anterior, esta tem um caráter mais aprofundado, buscando já delimitar o campo de pesquisa e responder ao problema de pesquisa, adentrando a fundo nos estudos de logística reversa em um contexto *Omnichannel*. Para isso, foram utilizadas duas bases de dados. Inicialmente as obras foram pesquisadas utilizando a plataforma de busca integrada digital da Biblioteca Universitária da UFSC e, posteriormente, se complementou a pesquisa com uma busca na base de dados da plataforma *Scopus*. Ambas plataformas foram escolhidas por possuir ferramentas de busca avançada que delimitam de forma mais bem estruturada o alcance e os resultados da pesquisa.

O período foi delimitado de 2015 até o presente, pretendendo evitar o levantamento de obras que abordassem retornos no *multichannel*, devido à divergência de conceituação dos autores abaixo dessa época, quando o *Omnichannel* estava surgindo e pouco se compreendia sobre ele e quais as diferenças deste para o *multichannel*. Seguindo a lógica da varredura horizontal, as palavras chaves definidas para esta busca foram “*Omnichannel*”, e possíveis variações “*Omni channel*” e “*Omni-channel*”, associado a “*Reverse Logistics*” ou “*Return*”. Para a pesquisa no *Scopus*, adicionou-se ainda as palavras chaves “*Barriers*” ou similares “*Challenges*” e “*Obstacles*” a fim de refinar ainda mais o escopo de pesquisa visto que esta busca tinha caráter complementar.

Em relação aos resultados, a busca integrada mostrou 18 obras, enquanto a base de dados do *Scopus* mostrou 23. Os resultados filtrados foram, respectivamente, 11 obras selecionadas e 8 obras selecionadas. O filtro foi feito a partir da leitura do título da obra, palavras chaves e resumo, os motivos para que um resultado de pesquisa não fosse selecionado foram: documentos duplicados, documentos que não possuíam cunho acadêmico (notícias de revistas, *websites* etc.), obras que não abordassem algum dos dois temas iniciais (*Omnichannel* e logística reversa) e documentos com problema de acesso. Os resultados da pesquisa na plataforma de Busca Integrada são apresentados no Quadro 2 e os resultados da pesquisa na plataforma *Scopus* são apresentados no Quadro 3.

Quadro 2: Resultado da varredura vertical da Busca Integrada

Base de Dados	Palavras chave	Campo	Período	Autores	Título	Ano
Busca Integrada	"Omnichannel" OR "Omni channel" OR "Omni-channel"	Título	2015 / 2019	Andersson, Alexandra; Wictor, Ellinor	Future Possibilities and Challenges for Returns in an Omnichannel Distribution Network	2018
				Ang, Alvin; Tan, Albert	Designing reverse logistics network in an omnichannel environment in Asia	2018
				Banerjee, Mohua	Development of Omnichannel in India: Retail Landscape, Drivers and Challenges	2018
				Bernon, Michael; Cullen, John; Gorst, Jonathan	Online retail returns management: Integration within an omni-channel distribution context	2016
				Guerrero-lorente, Javier; Ponce-cueto, Eva; Blanco, Edgar E	A Model that Integrates Direct and Reverse Flows in Omnichannel Logistics Networks	2017
				Li, Hui	Omni-Channel Operations with Showrooms and Consumer Returns	2018
	"Reverse Logistics" OR "Return"	Título		Serkan Akturk, M.; Ketzenberg, Michael Heim; Gregory R.	Assessing impacts of introducing ship-to-store service on sales and returns in omnichannel retailing: A data analytics study	2018
				Xu, Xun; Jackson, Jonathan E.	Investigating the influential factors of return channel loyalty in omni-channel retailing	2019
				Zarei, Mohammad Mahdi; Agudo-Peregrina, Ángel F.; Ponce-Cueto, Eva	Choosing the delivery and return method in purchases: the effect of situational factors in omni-channel contexts	2019
				Zhang, Chi; Shi, Xiutian	Does Omnichannel Selling with Pre-Order and Returns Benefit Consumers?	2018
				Zhang, Juzhi; Xu, Qingyun; He, Yi	Omnichannel retail operations with consumer returns and order cancellation	2018

Fonte: Autor

Quadro 3: Resultado da varredura vertical do *Scopus*

Base de Dados	Palavras chave	Campo	Período	Autores	Título	Ano
Scopus	"Omnichannel" OR "Omni channel" OR "Omni-channel"	Título/ Resumo/ Palavra-Chave	2015 / 2019	Buldeo Rai, Heleen; Verlinde, Sara; Macharis, Cathy	The "next day, free delivery" myth unravelled: Possibilities for sustainable last mile transport in an omnichannel environment	2019
				Gao, Fei; Su, Xuanming	Online and offline information for omnichannel retailing	2017
				Gawor, Tobias; Hoberg, Kai	Customers' valuation of time and convenience in e-fulfillment	2019
	"Reverse Logistics" OR "Return"	Título/ Resumo/ Palavra-Chave		He, Yi; Xu, Qingyun; Wu, Pengkun	Omnichannel retail operations with refurbished consumer returns	2019
				Hübner, Alexander; Holzapfel, Andreas; Kuhn, Heinrich	Distribution systems in omni-channel retailing	2016
	"Barriers" OR "Challenges" OR "Obstacles"	Arquivo completo		Liu, Xixi; Lan, Hongjie; Song, Guang	An evaluation model of omni-channel retail logistics service integration level	2018
				Pennarola, Ferdinando; Caporarello, Leonardo; Magni, Massimo	Different Strategies for Different Channels: Influencing Behaviors in Product Return Policies for Consumer Goods	2019
Wollenburg, Johannes; Holzapfel, Andreas; Hübner, Alexander; Kuhn, Heinrich	Configuring Retail Fulfillment Processes for Omni-Channel Customer Steering	2018				

Fonte: Autor

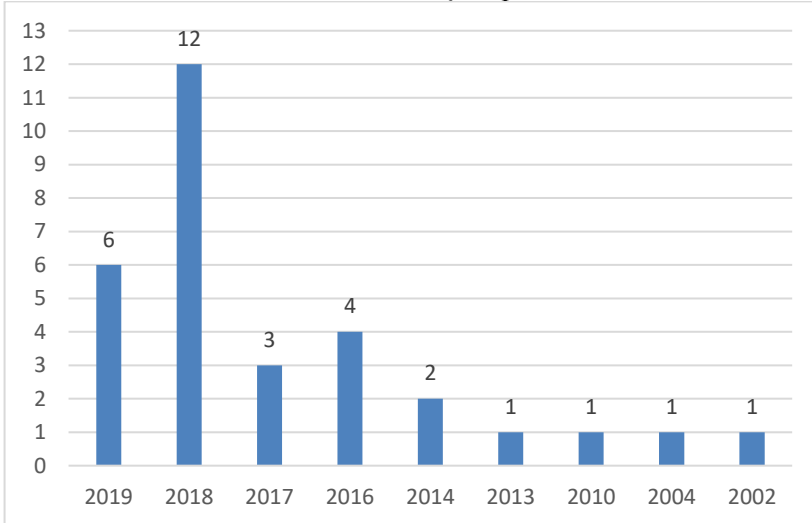
Além destes, para a descrição das barreiras, foi feita ainda uma pesquisa retrospectiva na bibliografia apresentada (*backward search*) e, assim, adicionadas mais três obras às referenciadas para a seção de conceituação teórica. São elas a obra de Gibson, Defee e Ishfaq (2016), a obra de Wollenburg et al. (2018a) - ambas citadas por Andersson e Victor (2018) - e a obra de Schrottenboer et al. (2017) citado por He (2019).

3.2.2 Análise descritiva

Após o levantamento dos 31 artigos que compõem o portfólio bibliográfico, foi realizada uma análise descritiva para avaliar os dados quantitativos dos trabalhos levantados. Para isso, foram realizadas análises quanto ao ano de publicação das obras, número de citações e palavras-chave usadas.

Mesmo considerando o tamanho do portfólio pequeno para fazer inferências estatísticas, é relevante ressaltar que, a análise referente ao ano de publicação mostrou que a maioria dos artigos levantados são de 2018 e 2019, revelando que tal área de estudo está ganhando importância.

Gráfico 1: Publicações por ano

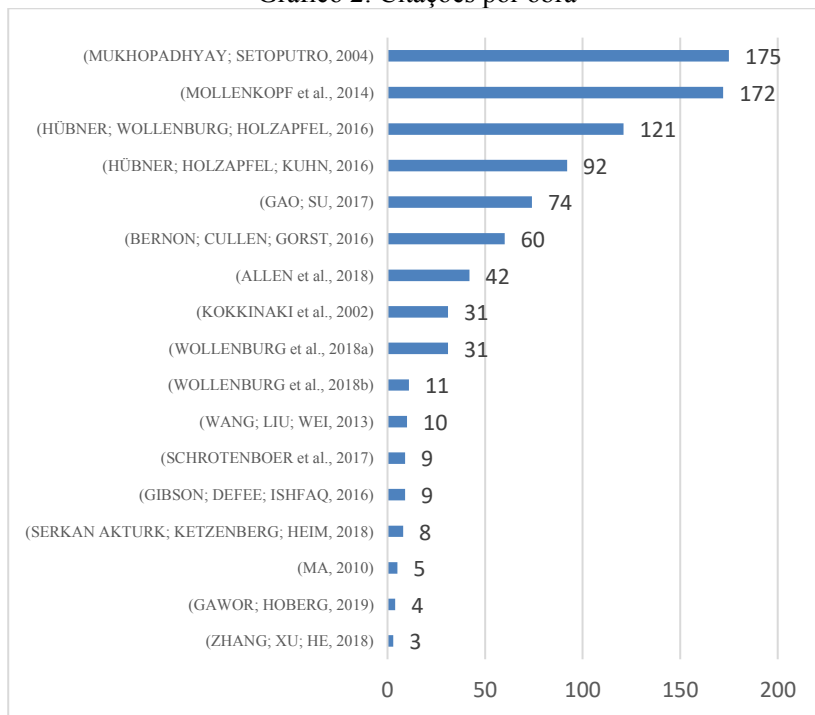


Fonte: Autor

A segunda análise realizada foi a respeito do número de vezes que as obras foram citadas para analisar se estas são relevantes no meio

científico e seus resultados foram validados por outros autores. No gráfico 2, que mostra os resultados da análise de citações, foram retirados os trabalhos que tenham sido referenciados menos que três vezes.

Gráfico 2: Citações por obra



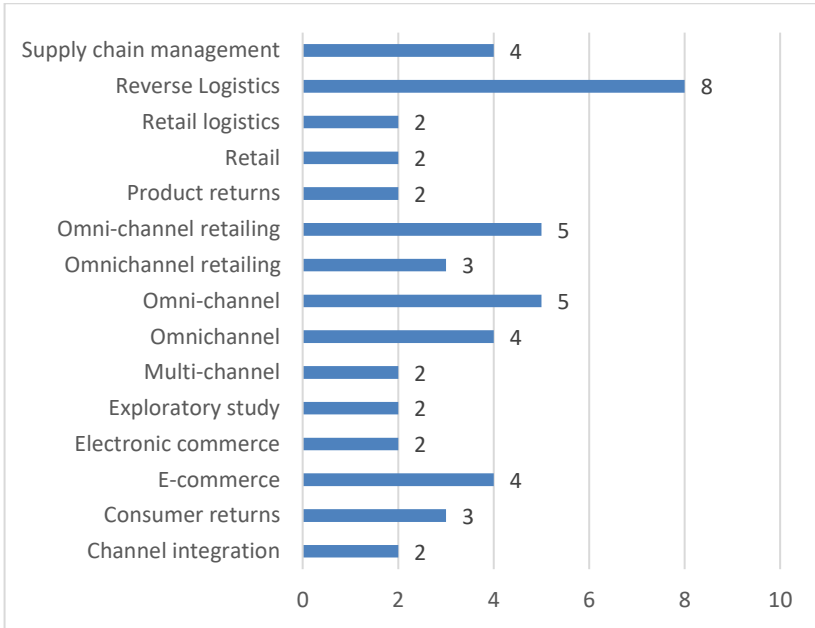
Fonte: Autor

Usualmente, trabalhos que tenham sido pouco referenciados são utilizados com cautela pelo fato de haver pouca validação de outros autores sobre os seus resultados. Entretanto, é importante lembrar que mais de 60% das obras selecionadas foram publicadas a partir de 2017, deixando um período pequeno para que estas tenham sido utilizadas e referenciadas.

A última análise feita foi referente às palavras-chave utilizadas pelos trabalhos, objetivando avaliar a consistência dos temas em comum de todas as obras e auxiliar pesquisas semelhantes na definição das palavras-chave. Vale perceber aqui, a divergência de palavras para se identificar um mesmo assunto, principalmente para o *Omnichannel*, que

apresentou mais de quatro diferentes formas de ser mencionado. Os resultados são apresentados no gráfico 3. Palavras-chave mencionadas por somente uma obra foram retiradas dos resultados.

Gráfico 3: Palavras-chave mais usadas



Fonte: Autor

Finalizada a análise descritiva dos trabalhos, passa-se para a etapa de análise de conteúdo, a qual serve como base para a elaboração dos resultados da revisão bibliográfica. Estes pontos são trabalhados na seção a seguir de resultados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo, os estudos a partir da literatura levantada são utilizados para sintetizar e analisar o que se encontrou sobre a logística reversa de pós-venda no varejo *Omnichannel*. Na primeira subseção, são abordadas e descritas as barreiras encontradas. Na subseção seguinte, é proposto um *framework* conceitual que aborde de forma visual todas as barreiras encontradas, onde estas se inserem dentro da política de retorno e como se comunicam entre si.

4.1 IDENTIFICAÇÃO DAS BARREIRAS

Nesta seção, é proposta então uma conceituação teórica das possíveis barreiras presentes no gerenciamento dos retornos em um varejo *omnichannel*, fundamentando-se na bibliografia levantada anteriormente.

Para compreensão do que foi selecionado dentro da bibliografia, utilizou-se a definição trazida por Bouzon (2015) a respeito de barreiras, que podem ser compreendidas como impedimentos ou desafios que dificultam ou até mesmo inviabilizam o sucesso de um objetivo. A definição encontrada em dicionários que melhor sintetizam as ideias trabalhadas são as seguintes: “Tudo que restringe ou obstrui progresso, acesso etc. / Um limite ou divisão de qualquer tipo” (*Webster’s Dictionary*, 2001).

Para melhor entendimento das barreiras - quais decisões estas envolvem, quais as suas consequências e aspectos relacionados – estudou-se, primeiramente, os contextos dentro do canal reverso em que foram percebidas características específicas do *Omnichannel* que aumentam a complexidade do gerenciamento da logística reversa ou pontos que há necessidade de decisão estratégica por parte dos gestores ou requisitos complexos necessários para a implementação da logística reversa no *Omnichannel*. Assim, a partir desta análise dos contextos, extraíram-se barreiras relacionadas a estes.

Ao todo, foram identificadas 43 barreiras divididas em 10 contextos diferentes. Para melhor compreensão e organização das ideias, os contextos estudados foram, por sua vez, agrupados em três diferentes *clusters* ou grupos – onde o ponto de referência para a divisão destes *clusters* é a posse do produto retornado. Os *clusters* denominados como **Acesso aos canais de retorno**, **Balanco físico e financeiro** e **Eficiência de processos** e são apresentados nas subseções a seguir, assim como os contextos neles abordados e as barreiras encontradas.

Tanto a divisão dos contextos, quanto a divisão dos *clusters* foram elaboradas inspiradas na obra de Bernon, Cullen e Gorst (2016), em que os autores discorrem sobre alguns problemas a respeito do retorno de produtos no *Omnichannel* presentes em situações relatadas por gestores da área que foram entrevistados para a pesquisa.

4.1.1 Acesso aos canais de retorno

O primeiro grupo é referente ao momento que o produto está em posse do cliente e este quer retorná-lo para a empresa. Faz-se necessário então que ela disponibilize um ou mais canais reversos que estejam disponíveis para que o processo de retorno seja efetuado de forma a agregar valor à experiência de compra do consumidor final. Para isso, é de responsabilidade da empresa que estes canais sejam abrangentes e eficientes e, neste momento principalmente, de fácil acesso.

Desta forma, denominou-se este *cluster* de “Acesso aos canais de retorno” e aborda três contextos: **Utilização de pontos de vendas físicos**, **Utilização de pontos de coleta** e **Utilização dos correios** e contemplam, de forma sucinta, os problemas das decisões por parte dos gestores a respeito de quais canais de entrada disponibilizar para o retorno de produtos.

- **Utilização de pontos de vendas físicos**

Muito comum ao varejo *omnichannel*, o retorno à loja traz benefícios como o aumento da área de atendimento e vendas cruzadas (HÜBNER; WOLLENBURG; HOLZAPFEL, 2016). Segundo Zarei, Agudo-Peregrina e Ponce-Cueto (2019) este tipo de devolução é muito aceita pelos consumidores, perdendo somente para a entrega a domicílio.

Entretanto, moldar as lojas para que estas estejam aptas a lidar com mercadorias retornadas não é tão simples, adaptações são necessárias para oferecer ao consumidor a possibilidade de utilização dos canais de venda/entrega como pontos de devolução de produtos (GIBSON; DEFEE; ISHFAQ, 2016). Os principais pontos para o aumento da complexidade nesta operação – que faz com que muitos varejistas desistam da sua implementação – envolvem os esforços adicionais no ponto de venda, operações de reembolso ou troca efetuadas na loja e a necessidade de um sistema de informação robusto (WOLLENBURG et al., 2018b).

É necessário também que a empresa possua recursos e conhecimento a respeito do varejo *omnichannel* para que o retorno a loja

prosperare (HÜBNER; WOLLENBURG; HOLZAPFEL, 2016). Wollenburg et al. (2018) afirmam que, apesar de muitos varejistas apoiarem-se no retorno em lojas físicas, poucos conseguem incorporar estes itens ao seu estoque, gerando custos adicionais pela necessidade de um processo de retorno ao armazém. Outro problema levantado pelo autor e também por Gao e Su (2017) é sobre o layout da loja física, o qual deve estar preparado para receber as operações com mercadorias retornadas ou, caso estas estejam dispersas ou espalhadas, podem gerar problemas nas operações internas, além de impressão negativa aos clientes que vão à loja. Hübner, Wollenburg e Holzapfel (2016) citam que outro ponto importante também para a definição de adicionar retornos ao estoque de lojas são as características do produto.

Desta forma, com base na literatura apresentada, pode-se identificar as seguintes barreiras dentro do contexto dos pontos de vendas físicos: **(1.1)** Esforços adicionais no ponto de venda; **(1.2)** Sistemas de comunicação defasados; **(1.3)** Investimentos elevados; **(1.4)** Falta de *know-how*; **(1.5)** Dificuldade em incorporar o retorno ao estoque da loja e **(1.6)** Necessidade de adequação do *layout*.

- **Utilização de pontos de coleta**

Os pontos de coleta, chamados de *pick-up points* para o fluxo direto ou *convenience collection points* ou somente *collection points*, são uma solução para varejistas que não possuem uma grande quantidade de lojas físicas para aumentar o alcance do seu canal reverso. Apesar de parecer uma solução simples uma vez que o recebimento da mercadoria fica sob a responsabilidade de terceiros, a utilização de pontos de coleta apresenta diversos entraves.

Bernon, Cullen e Gorst (2016), ao entrevistar varejistas que disponibilizavam este tipo de retorno, identificaram que um grande problema da utilização de companhias parceiras é a utilização de sistemas de informação diferentes e sem comunicação por parte das empresas, o que gera problemas de gerenciamento para ambos. Além de que, normalmente, as companhias parceiras comercializam produtos diferentes e, portanto, realizam processos logísticos distintos, o que pode gerar problemas no manuseio e armazenagem dos produtos retornados. Os pontos de coleta também perdem competitividade em comparação à utilização de lojas físicas, na percepção dos clientes, pelo fato de nestes locais não ser possível realizar operações de troca, reembolso e prova de produtos (BULDEO RAI; VERLINDE; MACHARIS, 2019).

Em relação aos custos envolvidos, Wollenberg et al. (2018a) afirma que os pontos de coleta não são recomendados quando o volume de pedidos *online* é baixo devido aos altos custos de investimento e aos custos substanciais de estoque. Ou seja, a utilização destes para o retorno de produtos só será justificado se este for lucrativo também para o fluxo direto.

Desta forma, neste contexto foram identificadas as seguintes barreiras: **(2.1)** Sistemas de informação distinto entre empresas; **(2.2)** Comunicação precária; **(2.3)** Processos de manuseio e armazenagem com o produto diferentes; **(2.4)** Serviços disponíveis limitados e **(2.5)** Viabilidade econômica dependente do canal direto.

- **Utilização de serviço postal**

É o canal mais rudimentar utilizado desde o *e-commerce* e fortemente usado no *multichannel*. Por ser o canal mais tradicional no fluxo de produtos, e os consumidores estarem familiarizados, é importante que as companhias saibam trabalhar com este serviço e o disponibilizem para devolução (ANDERSSON; WICTOR, 2018).

O principal problema com a utilização do serviço postal no *Omnichannel* é que ele segmenta a integração dos canais da empresa (ANG; TAN, 2018; BERNON; CULLEN; GORST, 2016). Um dos motivos é devido à falta de visibilidade durante o processo de retorno, a qual gera incertezas tanto para a companhia – que possui interesse em rastrear este produto, saber em que momento ele será entregue – quanto para o cliente – que, comumente, precisa esperar o retorno deste produto para validar os processos de reembolso (BERNON; CULLEN; GORST, 2016). O fato de ser um serviço pago também é um problema para o serviço postal. Buldeo Rai, Verlinde e Macharis (2019) mostram que os clientes têm preferência por serviços gratuitos em domicílio, entretanto, ao adicionar taxas, estes são mais suscetíveis a procurar um ponto de entrega. Ou seja, no *Omnichannel*, o serviço postal perde forças para os demais canais como lojas físicas e pontos de coleta (HÜBNER; WOLLENBURG; HOLZAPFEL, 2016).

Portanto, para a utilização do serviço postal, foram encontradas as seguintes barreiras: **(3.1)** Segmentação da integração dos canais; **(3.2)** falta de visibilidade durante o retorno e **(3.3)** Custos adicionais de contratação do serviço.

4.1.2 Balanço físico e financeiro

O segundo *cluster* é referente ao momento da troca de posse entre o cliente e a empresa - quando o cliente realiza a entrega do produto, o qual passa a ser responsabilidade da empresa - e as consequências desta transição. As barreiras deste *cluster* ainda envolvem, necessariamente, a relação com o cliente e abordam o desequilíbrio que o retorno de um produto gera, visto que este produto representa a entrada de uma peça física inesperada e a saída monetária ou física de bens. Denominado “Balanço físico e financeiro”, este grupo apresenta os quatro contextos a seguir: **Reequilíbrio de estoque**, **Reembolso de devoluções**, **Troca de devoluções** e **Compras online não retiradas**.

- **Reequilíbrio de estoques**

Nas lojas e, principalmente, nos armazéns e centros de distribuição, a entrada de um produto inesperado inicia um processo de reestocagem, que irá alterar o inventário atual da instalação (BERNON; CULLEN; GORST, 2016). A reestocagem, por ser um processo adicional, representa elevação nos custos operacionais e nos esforços da mão de obra destes locais (SCHROTENBOER et al., 2017). Uma grande dificuldade neste ponto é mensurar quantos produtos retornados irão chegar nos armazéns e quantos serão efetivamente reintegrados no estoque. Entretanto, o gerenciamento disto é importante pois estas informações irão impactar diretamente nas previsões de vendas da companhia (ANDERSSON; WICTOR, 2018).

No *multichannel*, os problemas envolvendo reequilíbrio de estoque são muito mais representativos nas vendas *online*, que necessitam de uma instalação de retorno distinta para gerenciar a volta destes produtos para o estoque da empresa – o que representa um grande aumento nos custos de processamento – enquanto as lojas físicas podem incorporar imediatamente a peça retornada ao seu estoque (PENNAROLA; CAPORARELLO; MAGNI, 2019). O desafio do *Omnichannel* é balancear estas características, visto que os canais estão mesclados, saber como incorporar devoluções *online* às lojas físicas sem que estas prejudiquem os seus estoques.

Assim, as barreiras identificadas para este contexto foram: **(4.1)** Reestocagem de produtos; **(4.2)** Elevação dos custos operacionais; **(4.3)** Esforços adicionais nos armazéns; **(4.4)** Dificuldade em mensurar o volume de retorno e **(4.5)** Dificuldade em conciliar incorporações das lojas físicas e virtuais.

- **Reembolso de devoluções**

O processo de devolução conta com algum tipo de troca/benefício ao cliente, podendo ser através do estorno do valor pago, a troca por um outro produto ou disponibilização de créditos para o cliente utilizar de outras formas. O reembolso é uma das ações mais importantes para flexibilizar as políticas de retorno de uma companhia e afeta diretamente a percepção dos clientes sobre a empresa (XU; JACKSON, 2019), podendo ser total ou parcial em cima valor pago.

Entretanto, disponibilizar este serviço aos clientes exige movimentação financeira dos caixas da companhia, o que não é desejado por muitos. Por isso, o reembolso e problemas a ele relacionados é um dos motivos de alguns varejistas hesitarem em aceitar devoluções (ANG; TAN, 2018). Por essa característica, é comum que regras sejam criadas para que o cliente esteja apto a receber tal benefício (ANDERSSON; WICTOR, 2018). De acordo com Serkan Akturk, Ketzenberg e Heim (2018) é comum que os varejistas instruem os vendedores a tentar convencer o consumidor a realizar uma troca ou aceitem créditos de desconto de um produto retornado invés de reembolsos, por ser mais benéfico a reposição de estoques do que a entrada de uma mercadoria somada a baixa no caixa da empresa.

Wollenburg et al. (2018b) afirmam que para que o processo de reembolso seja possível, é necessário que os sistemas de informação da empresa sejam desenvolvidos e integrados, para que as informações de diferentes canais estejam disponíveis para os canais de retorno. Em entrevista com varejistas *omnichannel*, os autores apresentam casos em que o produto é retornado em loja e o cliente recebe o reembolso de imediato, sem a certeza de que o produto foi pago ou não, devido à falta de integração dos sistemas de informação e do sistema financeiro da empresa.

Outro problema a respeito dos reembolsos é sobre o volume de retorno, visto que, caso a quantidade de produtos retornados seja muito grande, a empresa terá que dispendir maiores valores para o processo de ressarcimento dos clientes, reduzindo os benefícios que esta recebe ao disponibilizar tal serviço (ZHANG; SHI, 2018). Além disso, a experiência do cliente durante o processo de reembolso é algo que os varejistas devem se preocupar também, visto que o que as empresas buscam ao disponibilizar tais benefícios aos consumidores é de melhorar a sua experiência de compra e fidelizá-los, uma experiência ruim pode ser prejudicial a imagem da empresa (XU; JACKSON, 2019).

Desta forma, as barreiras encontradas no contexto de reembolso foram: **(5.1)** Movimentação financeira indesejada; **(5.2)** Necessidade de sistemas de informação integrados com os sistemas financeiros; **(5.3)** Inviabilidade por volume de retorno muito grande e **(5.4)** Perda de fidelidade do cliente por experiência ruim.

- **Trocas de devoluções**

Similar ao reembolso, a troca de produtos é um mecanismo para oferecer aos clientes benefícios no momento da devolução e é muito estratégico para os varejistas que prezam por um melhor atendimento (ANG; TAN, 2018). As dificuldades aqui envolvidas são referentes ao equilíbrio de estoque, ao mesmo tempo que o varejista está recebendo um produto computado como vendido, iniciando assim o processo de reestocagem, acontece também a saída de um produto não faturado que está dentro da previsão de vendas da loja, o que pode ocasionar *stockout* caso a reposição não seja feita de forma eficaz (BERNON; CULLEN; GORST, 2016). Por estes motivos, assim como para o reembolso, é comum que as empresas definam regras para que os produtos retornados pelos clientes estejam aptos a serem trocados por outros (ANG; TAN, 2018).

Em casos que a troca é agendada e os produtos são enviados para uma loja de preferência do cliente, o risco é de que o cliente não finalize a troca, fazendo com que esse produto enviado esteja posicionado em um local errado dentro da distribuição da empresa (BERNON; CULLEN; GORST, 2016).

Assim, para o contexto das trocas de devoluções, foram observadas as seguintes barreiras: **(6.1)** Saída de produto não faturado; **(6.2)** Desequilíbrio da previsão da loja; **(6.3)** Perigo de *stockout* e **(6.4)** Produtos posicionados de forma errada.

- **Compras online não retiradas**

O *Omnichannel* introduziu novas formas de se entregar produtos aos clientes. O *Click and Collect* é um tipo de entrega que mescla a utilização da loja física e virtual, e possui as modalidades BOPS (*buy online pick up at store*) e ROPS (*reserve online pick up at store*) (ZHANG; XU; HE, 2018).

Pela grande utilização deste tipo de entregas dentro do varejo *omni*, Bernon, Cullen e Gors (2016) apresentam um caso um tanto específico

sobre o reequilíbrio de estoques mas que é relevante por sua grande incidência, que é quando os pedidos feitos virtualmente não são coletados na loja. Isso gera um volume de produtos em perfeito estado que estão alocados em lugares errado e, em muitos casos, são computados como produtos retornados e devem passar por todo o processo de devolução.

Para este caso específico, identificou-se uma nova barreira, entretanto, foi possível observar barreiras já levantadas em outros contextos que se repetiam aqui. As barreiras observadas foram: **(4.1)** Reestocagem de Produtos; **(6.4)** Produtos posicionados de forma errada e **(7.1)** Reprocessamento de peças em bom estado.

4.1.3 Eficiência de processos

Por fim, o último *cluster* é um pouco mais abrangente e refere-se aos processos necessários para que o retorno de um produto seja feito de forma eficiente. Desta forma, este grupo aborda, principalmente, o momento em que o produto está em posse total da empresa e as etapas subsequentes a sua aquisição, visto a importância da boa execução dos processos internos a partir deste momento. Entretanto, por envolver procedimentos contínuos executados pela logística reversa, este grupo pode relacionar etapas do retorno anteriores à posse do produto por parte da empresa. Por isso, as barreiras deste *cluster* podem ou não envolver o consumidor final. Este foi denominado como “Eficiência de processos” e contempla três contextos, sendo eles: **integração dos fluxos direto e reverso, separação dos produtos retornados e tempo de processamento.**

- **Integração dos fluxos direto e reverso**

Uma importante decisão sobre a logística reversa no varejo diz respeito a quem irá executar tais processos, se a própria companhia irá cuidar de todas as operações logísticas tanto diretas quanto reversas, se, em casos onde o fluxo direto é responsabilidade de um operador logístico, os processos reversos ficarão sob cuidados desta mesma empresa, ou se a companhia irá contratar uma terceirizada dedicada para a sua logística reversa.

A decisão de manter os fluxos integrados é de grande importância ao se dimensionar um canal reverso, e se deve sempre ter em mente que tal integração não é simples, visto que a complexidade dos processos aumenta pelo fato dos fluxos direto e reverso exigirem esforços diferentes (ANDERSSON; WICTOR, 2018). Todavia, muitos autores como Xu e

Jackson (2019), Ang e Tan (2018), Andersson e Wictor (2018), Guerrero-Lorento, Ponce-Cueto e Blanco (2017) e Bernon, Cullen e Gorst (2016) confirmam a importância de operar ambos os fluxos de forma coordenada, principalmente por dois motivos: ao se dividir o funcionamento dos canais, a experiência de compra é segmentada, o que pode gerar ineficiências nos processos logísticos e, mais importante, o cliente pode sentir diferenças ao utilizar diferentes canais da empresa, o que fere diretamente o conceito mais básico de *Omnichannel* (BERNON; CULLEN; GORST, 2016). Outro argumento para a integração levantadas por Xu e Jackson (2019) é que realizando os processos de forma integrada, os clientes terão maior familiaridade com os processos de entrega e retorno, criando maior confiança na empresa e aumentando as chances de repetir uma compra.

Os processos que ganham complexidade devido à integração dos fluxos que fazem com que, mesmo com tais benefícios, algumas empresas optem por não o realizar são recebimento de pedidos, ordem de processamento e processo de entrega e recolha simultâneos (ANG; TAN, 2018). Além destes as etapas da logística reversa de separação e disposição são processos que contribuem para tal aumento, entretanto, decidiu-se estudá-los como um contexto a parte devido a sua importância e robustez dentro do canal reverso.

Por se tratar de uma decisão, de segregar ou integrar os canais direto e reverso, este contexto contempla as barreiras de ambas as situações. Para o caso de canais segregados foram identificadas as barreiras: **(3.1)** Segmentação da integração dos canais; **(8.1)** Ineficiência nos processos logísticos; **(8.2)** Percepção negativa do cliente sobre o processo de compra. Para o caso de canais integrados se observou: **(8.3)** Recebimentos de pedidos mais difícil; **(8.4)** Dificuldade de gerenciar a ordem de processamento e **(8.5)** Dificuldade no processo de entrega e recolha simultâneos.

- **Separação dos produtos retornados**

Este contexto diz respeito às etapas da logística reversa de inspeção e separação, a qual é de extrema importância para determinar a eficiência do canal. Isso se deve, pois, tais processos são 100% dedicados ao retorno, e adicioná-los na cadeia logística é um dos grandes motivadores do aumento de complexidade do seu gerenciamento.

O problema envolvendo a separação de produtos acontece pelo fato de ser um processo adicional, o qual é feito em armazéns dedicados. Isto aumenta os custos de transportes devido o trajeto adicional para levar os

retornos a estes locais, além dos custos de manuseio, custos administrativos e de aumentar os esforços requeridos aos colaboradores (HÜBNER; WOLLENBURG; HOLZAPFEL, 2016; PENNAROLA; CAPORARELLO; MAGNI, 2019). Em casos onde o produto pode retornar para as vendas, é válido ressaltar também que estes processos reduzem a margem de lucro da empresa em cima da peça, uma vez que esta será vendida pelo preço original ou mais barato (casos de mercados secundários) e são adicionados todos estes custos ao processo (HE; XU; WU, 2019; PENNAROLA; CAPORARELLO; MAGNI, 2019).

Desta forma, para a separação de produtos, as barreiras a seguir foram encontradas: **(9.1)** Custos de transporte adicionais; **(9.2)** Custos de manuseio adicionais; **(9.3)** Custos administrativos adicionais; **(9.4)** Esforços adicionais nos armazéns e **(9.5)** Redução da margem de lucro.

- **Tempo de processamento**

A respeito do tempo de processamento do retorno de produtos, este é outro fator muito importante que deve ser gerido com atenção. O tempo gasto tanto pelo cliente quanto pela empresa desde o início do processo de retorno até o momento em que o produto está alocado no seu destino adequado é crucial para ambos.

Por parte do cliente, o tempo é importante novamente por causa da sua experiência de compra e fidelidade à empresa. Retornos que demoram para ser coletados ou efetuados projetam uma percepção ruim ao cliente - que em alguns casos deve esperar que o processo de retorno seja concluído para ser ressarcido com um reembolso ou troca - e pode fazer com que este não se sinta à vontade para realizar uma nova compra (BERNON; CULLEN; GORST, 2016). Em sua pesquisa, Gawor e Hoberg (2019) concluem que o tempo dos processos é mais importante para os clientes do que até mesmo a conveniência de compra. Por parte das empresas, é importante que o processo de retorno seja feito da forma mais ágil possível, pois quanto mais tempo estes produtos ficam dentro do canal reverso - fora das lojas e indisponíveis às vendas - mais custos geram à empresa (ANG; TAN, 2018; WOLLENBURG et al., 2018b). Os transportes feitos ao longo da rede reversa são de grande importância aqui pois impactam diretamente no tempo desempenhado por ela. Um transporte de retornos ineficiente pode gerar acumulação nos estoques, aumento no tempo de processamento de pedido e aumento nos custos do armazém. Isso pois todas essas atividades dependem do transporte para poderem dar continuidade (ANDERSSON; WICTOR, 2018).

As barreiras encontradas para este último contexto foram: **(10.1)** Percepção negativa dos clientes sobre tempo dos processos; **(10.2)** Aumento nos custos referentes ao retorno; **(10.3)** Acúmulo de estoques; **(10.4)** Aumento no tempo de processamento de pedido e **(10.5)** Aumento nos custos do armazém.

Pode se observar que, em alguns casos, diferentes contextos apresentavam uma mesma barreira, como por exemplo a barreira **4.1** que foi identificada tanto em reequilíbrio de estoques quanto em compras *online* não retiradas. Isso acontece ou pela proximidade entre os contextos, fazendo assim com que uma mesma barreira seja vista em mais de uma situação, ou em casos em que uma barreira apresente diferentes origens, como por exemplo a barreira **(3.1)** segmentação da integração dos canais, que pode acontecer através da contratação de um serviço postal ou da utilização de prestadores de serviço logístico diferentes e desalinhados.

No Quadro 4, a seguir, as barreiras encontradas foram reunidas para apresentar as principais citações utilizadas para sua identificação. As divisões de *cluster* e contextos também são apresentadas.

Quadro 4: Barreiras identificadas em Acesso aos canais de retorno

<i>Cluster</i>	Contexto	Barreira	Citações
Acesso aos canais de retorno	Utilização dos pontos de venda físicos	(1.1) Esforços adicionais no ponto de venda	(WOLLENBURG et al., 2018b)
		(1.2) Sistemas de comunicação defasados	(WOLLENBURG et al., 2018b)
		(1.3) Investimentos elevados	(HÜBNER; WOLLENBURG; HOLZAPFEL, 2016)
		(1.4) Falta de know-how	(HÜBNER; WOLLENBURG; HOLZAPFEL, 2016)
		(1.5) Dificuldade em incorporar o retorno ao estoque da loja	(WOLLENBURG et al., 2018b)
		(1.6) Necessidade de adequação do layout.	(HÜBNER; WOLLENBURG; HOLZAPFEL, 2016)
	Utilização de pontos de coleta	(2.1) Sistemas de informação distinto entre empresas	(BERNON; CULLEN; GORST, 2016).
		(2.2) Comunicação precária	(BERNON; CULLEN; GORST, 2016).
		(2.3) Processos de manuseio e armazenagem com o produto diferentes	(BERNON; CULLEN; GORST, 2016).
		(2.4) Serviços disponíveis limitados	(BULDEO RAI; VERLINDE; MACHARIS, 2019)
		(2.5) Viabilidade econômica dependente do canal direto	(WOLLENBURG et al., 2018a)
	Utilização do serviço postal	(3.1) Segmentação da integração dos canais	(ANG; TAN, 2018; BERNON; CULLEN; GORST, 2016)
		(3.2) falta de visibilidade durante o retorno	(BERNON; CULLEN; GORST, 2016)
		(3.3) Custos adicionais de contratação do serviço.	(HÜBNER; WOLLENBURG; HOLZAPFEL, 2016).

Fonte: Autor

Quadro 5: Barreiras identificadas em Balanço físico e financeiro

<i>Cluster</i>	Contexto	Barreira	Citações
Balanço de caixa físico e financeiro	Reequilíbrio de estoques	(4.1) Reestocagem de produtos	(BERNON; CULLEN; GORST, 2016).
		(4.2) Elevação dos custos operacionais	(SCHROTENBOER et al., 2017)
		(4.3) Esforços adicionais nos armazéns	(SCHROTENBOER et al., 2017)
		(4.4) Dificuldade em mensurar o volume de retorno	(ANDERSSON; WICTOR, 2018)
		(4.5) Dificuldade em conciliar incorporações das lojas físicas e virtuais.	(PENNAROLA; CAPORARELLO; MAGNI, 2019)
	Reembolso de devoluções	(5.1) Movimentação financeira indesejada	(ANG; TAN, 2018)
		(5.2) Necessidade de sistemas de informação integrados com os sistemas financeiros	(WOLLENBURG et al., 2018b)
		(5.3) Inviabilidade por volume de retorno muito grande	(ZHANG; SHI, 2018)
		(5.4) Perda de fidelidade do cliente por experiência ruim	(XU; JACKSON, 2019)
	Trocas de devoluções	(6.1) Saída de produto não faturado	(BERNON; CULLEN; GORST, 2016).
		(6.2) Desequilíbrio da previsão da loja	(BERNON; CULLEN; GORST, 2016).
		(6.3) Perigo de stockout	(BERNON; CULLEN; GORST, 2016).
		(6.4) Produtos posicionados de forma errada	(BERNON; CULLEN; GORST, 2016).
Compras online não coletadas	(7.1) Reprocessamento de peças em bom estado	(BERNON; CULLEN; GORST, 2016).	

Fonte: Autor

Quadro 6: Barreiras identificadas em Eficiência de processos

<i>Cluster</i>	Contexto	Barreira	Citações
Eficiência de processo	Integração dos fluxos direto e reverso	(8.1) Ineficiência nos processos logísticos	(BERNON; CULLEN; GORST, 2016)
		(8.2) Percepção negativa do cliente sobre o processo de compra	(BERNON; CULLEN; GORST, 2016; XU; JACKSON, 2019)
		(8.3) Recebimentos de pedidos mais difícil	(ANG; TAN, 2018)
		(8.4) Dificuldade de gerenciar a ordem de processamento	(ANG; TAN, 2018)
		(8.5) Dificuldade no processo de entrega e recolha simultâneos	(ANG; TAN, 2018)
	Separação dos Produtos retornados	(9.1) Custos de transporte adicionais	(HÜBNER; WOLLENBURG; HOLZAPFEL, 2016)
		(9.2) Custos de manuseio adicionais	(HÜBNER; WOLLENBURG; HOLZAPFEL, 2016)
		(9.3) Custos administrativos adicionais	(PENNAROLA; CAPORARELLO; MAGNI, 2019)
		(9.4) Esforços adicionais nos armazéns	(HÜBNER; WOLLENBURG; HOLZAPFEL, 2016)
		(9.5) Redução da margem de lucro	(PENNAROLA; CAPORARELLO; MAGNI, 2019)
	Tempo de Processamento	(10.1) Percepção negativa dos clientes sobre tempo dos processos	(BERNON; CULLEN; GORST, 2016)
		(10.2) Aumento nos custos referentes ao retorno	(ANG; TAN, 2018; WOLLENBURG et al., 2018b)
		(10.3) Acúmulo de estoques	(ANDERSSON; WICTOR, 2018)
		(10.4) Aumento no tempo de processamento de pedido	(ANDERSSON; WICTOR, 2018)
		(10.5) Aumento nos custos do armazém	(ANDERSSON; WICTOR, 2018)

Fonte: Autor

4.2 FRAMEWORK CONCEITUAL

Uma vez que o estudo e a identificação das barreiras foi realizado, um *framework* foi elaborado com a finalidade de auxiliar a visualização da divisão barreiras, seus contextos, ligações e natureza de cada uma.

Ao se analisar as barreiras, percebeu-se que, de forma simplificada, estas poderiam ser divididas em quatro naturezas distintas. Desta forma elas foram divididas em barreiras gerenciais, barreiras operacionais, barreiras financeiras e barreiras tecnológicas, baseadas na obra de Bouzon et al. (2016).

A primeira delas, as gerenciais, definem barreiras que interfiram no gerenciamento ou estruturação do canal reverso. Estas envolvem aspectos importantes como relacionamento com o cliente, a importância dada pela empresa em torno da sua experiência de compra, o planejamento das operações, as previsões tanto da demanda quanto da utilização do canal de retorno, o conhecimento sobre os processos etc. As barreiras de natureza gerencial necessitam de decisão estratégica por parte dos gestores visto que elas interferem no planejamento da alta gerência da companhia, que impacta nas operações da logística reversa.

As barreiras de natureza operacional, por sua vez, dizem respeito àquelas que interferem no nível inferior do planejamento estratégico da empresa. Estas envolvem a realização dos processos existentes nos armazéns, nos pontos de coleta, nas operações de transporte etc. Apesar de parecerem barreiras mais específicas, elas podem gerar grandes problemas, interferindo em questões financeiras e/ou necessitando de esforços adicionais por parte da empresa.

Seguindo, as barreiras financeiras são de grande interesse dos gestores, pois estas envolvem diretamente o quanto a empresa irá dispendir ou deixar de ganhar por causa dos processos logísticos de retorno. Elas são muito importante visto que foi constatado que um dos grandes motivos de algumas empresas recearem disponibilizar um canal de retorno é devido aos custos envolvidos e o seu baixo retorno financeiro. Durante a revisão de literatura, pôde-se perceber que um grande contribuidor para as barreiras financeiras são os processos de separação de produtos retornados – que por serem processos adicionais na logística da empresa, representam novos custos e esforços.

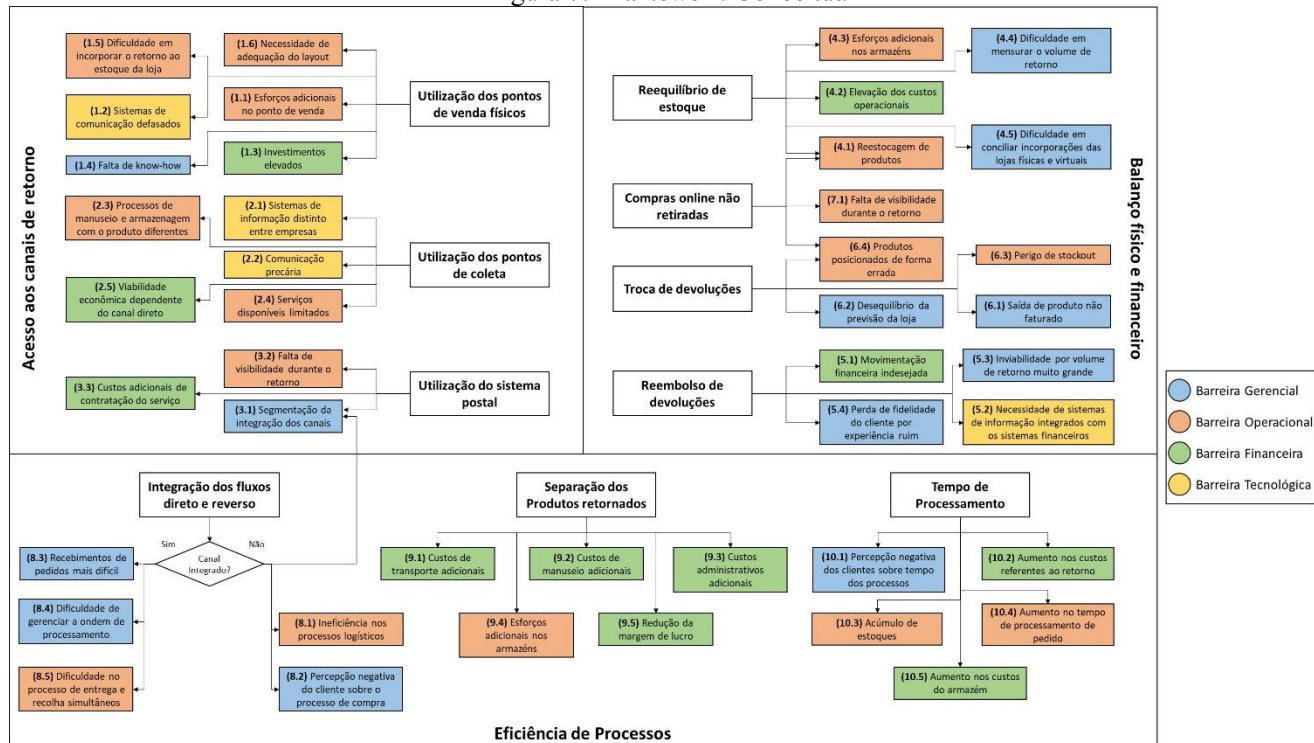
Por fim, a última categoria das naturezas identificadas é a das barreiras tecnológicas, que dizem respeito às barreiras envolvendo sistemas de comunicação, sistemas de informação, equipamentos utilizados etc. Apesar de aparecer em poucas barreiras, Wollenburg et al. (2018b) frisa a importância de se dominar os problemas envolvidos com

tecnologia, principalmente sistemas de informação, para o êxito no gerenciamento do canais no *Omnichannel*. Isso acontece devido a integração massiva entre os canais – ponto muito importante ao *Omnichannel*, que só será possível caso estes se comuniquem de forma coordenada e organizada, o que exige tecnologias avançadas.

Desta forma, o *framework* foi elaborado pautado nos *clusters*, contextos e barreiras identificados anteriormente. Os *clusters* são representados pelos retângulos abrangentes que englobam os contextos e barreiras nele inseridos. Os contextos, por sua vez, são representados por retângulos brancos e pelo seu nome. Por fim, as barreiras são conectadas aos seus contextos de origem por meio de setas e também são representadas por retângulos e por seus nomes, porém, as cores das barreiras são identificadas de acordo com a sua natureza, conforme legenda.

O resultado do *framework* conceitual elaborado pode ser visto a seguir, na Figura 6.

Figura 7: Framework Conceitual



Fonte: Autor

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo são abordados as considerações finais a respeito do trabalho, as quais são dividida em conclusão - onde os procedimentos e resultados obtidos ao longo da pesquisa são revisados – e sugestões para pesquisas futuras – onde são abordadas as limitações para a realização do trabalho e lacunas de pesquisa que podem ser exploradas em trabalhos futuros.

5.1 CONCLUSÃO

O fenômeno a respeito do *Omnichannel* vem cada vez mais sendo uma realidade no mercado do varejo, onde as empresas que desejam se destacar e continuar competitivas devem se adequar às suas mudanças. Apesar de trazer grandes benefícios aos consumidores, a integração de canais, a experiência “sem costura” e o maior foco na experiência de compra do cliente propostos pelo *Omnichannel* trazem também desafios que necessitam ser vencidos para que as companhias consigam viabilizar tal forma de varejo.

Neste aspecto, a políca de retorno – um pré-requisito para as vendas *online* e, por sua vez, para o *Omnichannel* também – se apresenta como um dos pontos em que há considerável aumento da complexidade de gerenciamento e operacionalização. Visto isso, é de grande interesse que os gestores saibam lidar com os problemas a respeito da sua logística reversa.

Todavia, ao se buscar na literatura, os estudos sobre *Omnichannel* são recentes, ainda sendo explorados pelo meio científico. No que diz respeito aos estudos deste tipo de varejo focados na sua logística reversa, os trabalhos publicados são ainda mais recentes além de escassos. É notável que o aprofundamento nestes assuntos é pertinente e necessário.

Desta forma, este trabalho contribuiu para os estudos na área ao aprofundar os conhecimentos sobre a logística reversa no varejo *omnichannel*, além de identificar as principais barreiras presentes na literatura levantada. Desta forma, foram concluídos tanto o objetivo geral, como os objetivos específicos propostos para o estudo.

O objetivo específico “Realizar uma análise bibliográfica da literatura sobre logística reversa no *Omnichannel*” foi alcançado ao se realizar a revisão bibliográfica, a qual conta com as análises descritivas e de conteúdo. Enquanto a análise descritiva identificou informações relevantes como a sua entrada relativamente recente do *Omnichannel* no meio científico (maioria das obras a partir de 2017), a relevância de alguns

autores no assunto como Hübner, Bernon e Wollenburg e exploração das palavras-chave mais utilizadas nas pesquisas anteriores, a análise de conteúdo possibilitou a consecução dos demais objetivos.

A respeito da conceituação da logística reversa no *Omnichannel*, os estudos mostraram que o agravamento dos problemas envolvendo o retorno de produtos acontece por diferentes motivos. Como por exemplo a abordagem contínua do *Omnichannel*, que difere da estrutura tradicional da logística reversa, a qual realiza a maioria de seus processos de forma segmentada, além do aumento da familiaridade dos clientes com dispositivos eletrônicos e da segurança para realização de compras *online*, o que aumenta o volume de produtos retornados. A escassez de conhecimento das empresas nas operações do *Omnichannel* e as incertezas que pairam sobre os processos de retorno também são agravantes para os problemas de gerenciamento da sua logística. Desta forma, identificou-se que para driblar tais desafios, o canal reverso deve apresentar flexibilidade, principalmente para atender às necessidades dos clientes, apoiando-se em um leque diversificado de canais de retorno e gerenciando-os de forma estratégica, além de compreender as intenções e comportamentos dos clientes que utilizam estes canais, a fim de reduzir custos, melhorar previsões, otimizar o processo de devolução etc.

Ao se investigar as barreiras em torno destes problemas do canal reverso, foram identificadas ao todo 43 barreiras dentro de 10 contextos diferentes. O estudo destes contextos foi necessário para diferenciar barreiras que se mostravam presentes em diferentes momentos, ou pontos, do processo de retorno, a fim de compreender melhor as barreiras levantadas. Por sua vez, os contextos foram agrupados em *clusters* de acordo com sua similaridade e o momento que ocorre. Desta forma, o objetivo geral de identificar as barreiras ao se gerenciar um canal de retorno de produtos em um varejo *omnichannel* também foi concluído.

Posteriormente, todas as barreiras foram analisadas de acordo com a sua natureza – gerencial, operacional, financeira e tecnológica – para aprofundar a compreensão destas e enriquecer as informações apresentadas no *framework* conceitual elaborado para mostrar de forma clara e holística todas as barreiras identificadas, assim como seus contextos, *clusters* e suas relações. Notou-se que as barreiras gerenciais e operacionais foram as que mais apareceram na literatura, relevando sua importância para o gerenciamento do canal logístico. Com a finalização do *framework*, todos os objetivos propostos para este trabalho foram alcançados com êxito.

O estudo realizado, assim como os resultados encontrados, tendo em vista a bibliografia utilizada, criam abertura para novas pesquisas a respeito do assunto abordado.

5.2 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

O presente trabalho apresenta caráter predominantemente teórico, visto que os estudos foram realizados em cima de outras obras acadêmicas. O fato de que a discussão a respeito da logística reversa no *Omnichannel* ser recente e ainda escassa limitou um aprofundamento maior ou uma validação mais robusta dos resultados encontrados, o que dá abertura para que mais estudos a seu respeito sejam elaborados. Desta forma, sugere-se que mais estudos de caráter prático, como estudos de caso ou em campo, sejam realizados a fim de validar as barreiras identificadas.

Além disso, devido ao interesse econômico envolvido no processo de retorno, a realização de um estudo focado em mensurar os custos em torno das barreiras - abordando também questões relacionadas a investimentos, tributação, *payback*, entre outros - também é pertinente.

Na identificação das barreiras, a literatura levantada apresentou pouca abordagem da perspectiva de recursos humanos, o quanto este interfere no processo e quanto pode gerar problemas no retorno de produtos. Tendo isto em vista, é possível aprofundar a identificação das barreiras, por meio de outros autores que abordem de forma mais branda o capital humano e intelectual.

Outra característica importante de se comentar do trabalho é o fato deste não ser contextualizado dentro da realidade de um país ou região específica, abordando assim aspectos gerais da política de retorno. Entretanto não se deve negligenciar as características do ambiente onde o varejo está inserido ao gerenciá-lo, pois estas adicionam complexidade ao estudo, seja de caráter legal, cultural, econômico etc. Assim, a oportunidade de se elaborar um trabalho a respeito das barreiras contextualizado no Brasil, ou em demais países, mostra-se interessante.

Adiante, com o aumento da discussão e elaboração de trabalhos que abordem a temática da logística reversa de pós-venda no varejo *Omnichannel*, é possível também realizar um estudo de validação dos resultados aqui encontrados, pautados em autores diferentes dos já citados, a fim de confirmar, refutar ou complementar as suas ideias.

REFERENCIAS

- AGRAWAL, S.; SINGH, R. K.; MURTAZA, Q. A literature review and perspectives in reverse logistics. **Resources, Conservation and Recycling**, v. 97, p. 76–92, 2015.
- ANDERSSON, A. A.; WICTOR, E. **Future Possibilities and Challenges for Returns in an Omnichannel Distribution Network**, 2018.
- ANG, A.; TAN, A. DESIGNING REVERSE LOGISTICS NETWORK IN AN OMNI- CHANNEL ENVIRONMENT IN ASIA. **Logforum**, v. 14, n. 4, p. 519–533, 30 dez. 2018.
- BALLOU, R. **Gerenciamento Da Cadeia De Suprimentos/Logística Empresarial**. [s.l: s.n.].
- BANERJEE, M. Development of Omnichannel in India: Retail Landscape, Drivers and Challenges. In: **Exploring Omnichannel Retailing**. Cham: Springer International Publishing, 2019. p. 115–137.
- 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, nov. 2015.
- BERMAN, B.; THELEN, S. A guide to developing and managing a well-integrated multi-channel retail strategy. **International Journal of Retail & Distribution Management**, 2004.
- BERNON, M.; CULLEN, J.; GORST, J. Online retail returns management. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 46, n. 6/7, p. 584–605, 4 jul. 2016.
- BOUZON, M. Evaluating Drivers and Barriers for Reverse Logistics Implementation Under a Multiple Stakeholders’ Perspective Analysis Using Grey-Dematel Approach. p. 207, 2015.
- BOUZON, M. et al. Identification and analysis of reverse logistics barriers using fuzzy Delphi method and AHP. **Resources, Conservation and Recycling**, v. 108, p. 182–197, 2016.
- BOUZON, M.; GOVINDAN, K.; RODRIGUEZ, C. M. T. Evaluating barriers for reverse logistics implementation under a multiple stakeholders’ perspective analysis using grey decision making approach. **Resources, Conservation and Recycling**, v. 128, p. 315–335, 2018.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B. **Supply chain logistics management**. [s.l: s.n.].
- BUCKLIN, L. P.; SENGUPTA, S. Organizing Successful Co-Marketing Alliances. **Journal of Marketing**, 1993.
- BULDEO RAI, H.; VERLINDE, S.; MACHARIS, C. The “next day, free delivery” myth unravelled: Possibilities for sustainable last mile transport in an omnichannel environment. **International Journal of Retail and Distribution Management**, v. 47, n. 1, p. 39–54, 2019.
- CAMERON, D. Electronic commerce: the new business platform of

the Internet. **Computer Technology Research**, 1997.

CAUCHICK, P. A. et al. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2012.

CHEN, B.; CHEN, J. When to introduce an online channel, and offer money back guarantees and personalized pricing? **European Journal of Operational Research**, v. 257, n. 2, p. 614–624, mar. 2017.

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.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Estratégia, Planejamento, e Operação**. [s.l.: s.n.].

CHRISTOPHER, M. Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos - Criando Redes que Agregam Valor. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos - Criando Redes que Agregam Valor**, 2007.

COELHO, S. **Desafios do omnichannel na aplicação às empresas nacionais**. [s.l.] Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, 2015.

COREY, R.; CESPEDES, F.; RANGAN, K. Going to market: distribution systems for industrial products. **Harvard Business School Press**, 1989.

COTTRILL, K. Return to Sender. **Traffic World**, 2000.

COUGHLAN, A. T. et al. **Canais de Marketing e Distribuição**. 6 ed ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP). In: **The Grants Register 2018**. London: Palgrave Macmillan UK, 2018. p. 266–267.

COUTINHO, R. M. **O ESTADO DA ARTE DOS PARADIGMAS LEAN E GREEN APLICADOS AO DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA**. [s.l.] Universidade Federal de Santa Catarina, 2017.

DA SILVA, E. M.; ET AL. A importância da logística para o comércio eletrônico: um estudo de caso. **GEINTEC-Gestão, Inovação e Tecnologias**, 2014.

DAUGHERTY, P. J.; AUTRY, C. W.; ELLINGER, A. . Reverse logistics: the relationship between resource commitment and program performance. **Journal of Business Logistics**, 2001.

DE ANGELO, C.; DA SILVEIRA, F.; GIESBRECHT, J. A. Varejo Competitivo. **São Paulo: Atlas**, 1997.

DIAS, S. W. **O DESAFIO DO VAREJO MULTICANAL: COMPORTAMENTO FREE-RIDING DO CONSUMIDOR**. [s.l.] UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO, 2014.

FAIRCHILD, A. M. Extending the Network: Defining Product Delivery Partnering Preferences for Omni-channel Commerce. **Procedia**

Technology, 2014.

FERNIE, J.; SPARKS, L. **Logistics & retail management: Emerging issues and new challenges in retail supply chain**. [s.l.: s.n.].

FLEISCHMANN, M. et al. Quantitative models for reverse logistics: a review,. **European Journal of Operational Research**, v. 103, 1997.

GAO, F.; SU, X. Online and offline information for omnichannel retailing. **Manufacturing and Service Operations Management**, v. 19, n. 1, p. 84–98, 2017.

GATTORNA, J. L. **Handbook of Logistics & Distribution Management**. 4 ed. ed. [s.l.] Gower, 1994.

GAWOR, T.; HOBERG, K. Customers' valuation of time and convenience in e-fulfillment. **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**, v. 49, n. 1, p. 75–98, 2019.

GIACOBO, F.; ESTRADA, R.; CERETTA, P. **LOGÍSTICA REVERSA: A SATISFAÇÃO DO CLIENTE NO PÓS-VENDA**. [s.l.] Universidade Federal de Santa Maria - UFSM, 2003.

GIBSON, B. J.; DEFEE, C. C.; ISHFAQ, R. THE STATE OF THE RETAIL SUPPLY CHAIN. **Auburn University SCM Programs**, p. 22, 2016.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. [s.l.] Editora Atlas SA, 2008.

GLIGORIJEVIC, B. **Online retailing versus traditional stores in the purchasing decision making process**. Marketing in the Age of Consumerism: Jekyll or Hyde? Australian & New Zealand Marketing Academy (ANZMAC) 2011 Conference Proceedings. **Anais...**2011

GOVINDAN, K.; BOUZON, M. From a literature review to a multi-perspective framework for reverse logistics barriers and drivers. **Journal of Cleaner Production**, v. 187, p. 318–337, 2018.

GUARNIERI, P. A caracterização da logística reversa no ambiente empresarial em suas áreas de atuação: pós-venda e pós-consumo agregando valor econômico e legal. 2005.

GUERRERO-LORENTE, J.; PONCE-CUETO, E.; BLANCO, E. E. A Model that Integrates Direct and Reverse Flows in Omnichannel Logistics Networks. In: AMORIM, M. et al. (Eds.). **Engineering Systems and Networks**. Lecture Notes in Management and Industrial Engineering. Cham: Springer International Publishing, 2017. p. 89–97.

GUIDE, V. D. R.; VAN WASSENHOVE, L. N. The evolution of closed-loop supply chain research. **Operations Research**, 2009.

HAO, Y. **Returns reverse logistics management strategy in E-commerce B2C market**. International Conference on Logistics, Engineering, Management and Computer Science, LEMCS 2014. **Anais...**Atlantis Press, 2014

HARDGRAVE, B. Omnichannel retailing-You can't do it without

RFID. **RFID Journal**, 2012.

HE, Y.; XU, Q.; WU, P. Omnichannel retail operations with refurbished consumer returns. **International Journal of Production Research**, v. 0, n. 0, p. 1–20, 2019.

HÜBNER, A.; HOLZAPFEL, A.; KUHN, H. Distribution systems in omni-channel retailing. **Business Research**, v. 9, n. 2, p. 255–296, 18 ago. 2016.

HÜBNER, A.; WOLLENBURG, J.; HOLZAPFEL, A. Retail logistics in the transition from multi-channel to omni-channel. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 46, n. 6/7, p. 562–583, 4 jul. 2016.

KAY, M. W.; LAUGHLIN, M. J.; CAMPBELL, C. P. **Television commerce system with program identifiers** U.S. Patent n. 7,110,714, , 2006.

KOKKINAKI, A. I. et al. **E-business models for reverse logistics: contributions and challenges**. Proceedings. International Conference on Information Technology: Coding and Computing. **Anais...IEEE Comput. Soc**, 2002Disponível em: <<http://ieeexplore.ieee.org/document/1000434/>>

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing - Teoria e História**. [s.l: s.n.].

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Marketing Management**. 14 ed. ed. New Jersey: Pearson, 2012.

KRUMWIEDE, D. W.; SHEU, C. A model for reverse logistics entry by third-party providers. **Omega**, 2002.

LEITE, P. R. Logística reversa - NOVA ÁREA DA LOGÍSTICA EMPRESARIAL. **Revista Tecnológica**, 2002.

LEITE, P. R. **Logística Reversa: Meio Ambiente e Competitividade**. São Paulo: Editora Ciência Moderna Ltda, 2003.

LI, H. Omni-Channel Operations with Showrooms and Consumer Returns. **2018 15th International Conference on Service Systems and Service Management, ICSSSM 2018**, n. 2006, p. 1–6, 2018.

LIU, X.; LAN, H.; SONG, G. An evaluation model of omni-channel retail logistics service integration level. **ACM International Conference Proceeding Series**, p. 80–85, 2018.

MA, F. **The Study on Reverse Logistics for E-Commerce**. 2010 International Conference on Management and Service Science. **Anais...IEEE**, ago. 2010Disponível em: <<http://ieeexplore.ieee.org/document/5575577/>>

MATTAR, F. N. **Administração do Varejo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

MELACINI, M.; TAPPIA, E. A Critical Comparison of Alternative Distribution Configurations in Omni-Channel Retailing in Terms of Cost and Greenhouse Gas Emissions. 2018.

MINAHAN, T. **Manufacturers take aim at end of the supply chain.** [s.l.] Purchasing, 1998.

MOLLENKOPF, D. A. et al. Managing Internet Product Returns: A Focus on Effective Service Operations. **BJU international**, v. 114, n. 2, p. 159, 2014.

MUKHOPADHYAY, S. K.; SETOPUTRO, R. Reverse logistics in e-business. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 34, n. 1, p. 70–89, jan. 2004.

NESLIN, S. A. et al. **Challenges and opportunities in multichannel customer management** *Journal of Service Research*, 2006.

NEVES, M. F. **UM MODELO PARA PLANEJAMENTO DE CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO NO SETOR DE ALIMENTOS.** [s.l.] Universidade de São Paulo, 1999.

NIE, J. et al. Retailers' distribution channel strategies with cross-channel effect in a competitive market. **International Journal of Production Economics**, v. 213, p. 32–45, 2019.

NOVAES, A. G. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição.** 3ª Edição ed. Rio de Janeiro: Editora Campus Elsevier, 2007.

OLIVEIRA, M. F. DE. Metodologia do Trabalho Científico: um manual para a realização de pesquisas em Administração. **Universidade Federal de Goiás**, p. 73, 2011.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia.** [s.l.: s.n.].

PELTON, L. E.; STRUTTON, D.; LUMPKIN, J. R. Marketing channels: A relationship management approach. **Richard d. Irwin Inc**, 1997.

PENAROLA, F.; CAPORARELLO, L.; MAGNI, M. Different Strategies for Different Channels: Influencing Behaviors in Product Return Policies for Consumer Goods. In: [s.l.] Springer International Publishing, 2019. v. 27p. 247–259.

ROBLES, L. T. **A prestação de serviços de logística integrada na indústria automobilística no Brasil: em busca de alianças estratégicas.** [s.l.] Universidade de São Paulo, 2001.

RODRIGUES, D. F. et al. LOGÍSTICA REVERSA – CONCEITOS E COMPONENTES DO SISTEMA. **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, n. December, 2002.

RODRIGUEZ, C. M. T. et al. A necessidade da Logística para a evolução do Varejo. **Mundo Logística**, 2015.

ROGERS, D. S.; TIBBEN-LEMBKE, R. S. Reverse logistics trends and practices. **USA: Reverse Logistics Executive Council**, 1999.

ROSA, M. I. **Omni-channel retailing: is it “Order online pick-up in store” service viable in the Portuguese grocery industry?** [s.l.] Universidade Católica Portuguesa, 2012.

ROSENBLOOM, B. **Marketing Channels.** [s.l.] The Dryden Press, 1999.

ROSENBLOOM, B. **Marketing Channels**. 7 ed. ed. Mason: Thomson Learning, 2004.

SAITO, C. M.; MONTEIRO, R.; GOMES, C. A. **Última Milha: um grande desafio na logística das vendas via internet**. [s.l.] Faculdade de Tecnologia da Zona Leste, Brazil., 2006.

SANTOS, A. M. M. M.; COSTA, C. S. Características gerais do varejo no Brasil. **BNDES Setorial**, v. 5, p. 55–69, 1997.

SCHROTENBOER, A. H. et al. Order picker routing with product returns and interaction delays. **International Journal of Production Research**, v. 55, n. 21, p. 6394–6406, 2017.

SEGRETI, J. B.; FARBER, J. C.; MONDINI, L. C. A importância da gestão estratégica de custos logísticos. **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**, 2004.

SERKAN AKTURK, M.; KETZENBERG, M.; HEIM, G. R. Assessing impacts of introducing ship-to-store service on sales and returns in omnichannel retailing: A data analytics study. **Journal of Operations Management**, v. 61, n. 1, p. 15–45, jul. 2018.

SHAMISS, S. **Reducing The High Cost Of Returns In The Omnichannel**. Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2018/06/26/reducing-the-high-cost-of-returns-in-the-omnichannel/#2bef511412a>>. Acesso em: 26 set. 2019.

SILVA, E. et al. A Importância da Logística para o Comércio Eletrônico: Um Estudo de Caso. **Revista GEINTEC**, v. 4, p. 518–532, 2014.

STEIN, J. **Webster's Dictionary** Random House, , 2001.

STELZER, J. Looking beyond multichannel. **CRM Magazine**, 2013.

STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. I.; COUGHLAN, A. T. **Marketing Channels Prentice-Hall**. Upper Saddle River, NJ.: [s.n.].

STEVENS, G. C. Integrating the Supply Chain. **International Journal of Physical Distribution & Materials Management**, 1989.

STOCK, J. R. Development and implementation of reverse logistics programs. **ANNUAL CONFERENCE PROCEEDINGS, COUNCIL OF LOGISTICS MANAGEMENT**, 1998.

TORELLA, J.; SOUZA, M. G. Branding no varejo: estratégia e gestão. **Edições Inteligentes**, 2004.

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, jun. 2015.

WANG, W.; LIU, Y.; WEI, Y. Research on Management Strategies of Reverse Logistics in E-Commerce Environments. In: ZHANG, Z.; ZHANG, R.; ZHANG, J. (Eds.). **LISS 2012**. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2013. p. 321–326.

WILDING, R. Multichannel or omnichannel? **Logistics & Transport**

Focus. [S.l.], p. 44, 2013.

WOLLENBURG, J. et al. From bricks-and-mortar to bricks-and-clicks. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 48, n. 4, p. 415–438, 8 maio 2018a.

WOLLENBURG, J. et al. Configuring Retail Fulfillment Processes for Omni-Channel Customer Steering. **International Journal of Electronic Commerce**, v. 22, n. 4, p. 540–575, 2 out. 2018b.

XU, X.; JACKSON, J. E. Investigating the influential factors of return channel loyalty in omni-channel retailing. **International Journal of Production Economics**, v. 216, n. March, p. 118–132, out. 2019.

YANG, H. **Returns Reverse Logistics Management Strategy in E-commerce B2C Market**. Proceedings of the International Conference on Logistics, Engineering, Management and Computer Science. **Anais...Paris, France: Atlantis Press, 2014**Disponível em: <<http://www.atlantispress.com/php/paper-details.php?id=14213>>

ZACARI, R. X. **Gerenciamento de riscos no varejo omnichannel**. [s.l.] Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2018.

ZAREI, M. M.; AGUDO-PEREGRINA, Á. F.; PONCE-CUETO, E. Choosing the delivery and return method in purchases: the effect of situational factors in omni-channel contexts. **Economic Research-Ekonomiska Istrazivanja**, v. 0, n. 0, p. 1–18, 2019.

ZHANG, C.; SHI, X. Does Omnichannel Selling with Pre-Order and Returns Benefit Consumers? **2018 15th International Conference on Service Systems and Service Management, ICSSSM 2018**, p. 1–6, 2018.

ZHANG, J. et al. Crafting integrated multichannel retailing strategies. **Journal of Interactive Marketing**, v. 24, n. 2, p. 168–180, 2010.

ZHANG, J.; XU, Q.; HE, Y. Omnichannel retail operations with consumer returns and order cancellation. **Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review**, v. 118, n. March, p. 308–324, out. 2018.

ZHANG, T.; ZHUANG, G.; HUANG, Y. A Literature Review on the Studies of Internet Retailing Management. **Technology and Investment**, 2010.

ZHU, Y. et al. **A Local Algorithm for Product Return Prediction in E-Commerce**. Proceedings of the Twenty-Seventh International Joint Conference on Artificial Intelligence. **Anais...California: International Joint Conferences on Artificial Intelligence Organization**, jul. 2018Disponível em: <<https://www.ijcai.org/proceedings/2018/517>>

APENDICÊ A – QUADRO DE CITAÇÕES

Cluster	Contexto	Referência	Citações
Acesso aos canais de retorno	Utilização de pontos de venda	(GIBSON; DEFEE; ISHFAQ, 2016)	Há adaptações necessárias a se fazer nas lojas físicas para oferecer ao consumidor a possibilidade de utilização dos canais de venda/entrega como pontos de devolução de produtos. Isso demanda um processo ágil de logística reversa para que, quando possível, retornar o produto devolvido para venda ao consumidor. Por fim, os varejistas precisam rever seus métodos de previsão de vendas/estoque em um ambiente omnichannel onde são considerados vários pontos para atender a demanda de canais integrados (online e offline).
		(BERNON; CULLEN; GORST, 2016)	um componente-chave de uma rede de devolução omni-channel bem-sucedida era a facilidade com que os clientes poderiam devolver produtos e o número de pontos de devolução disponíveis para minimizar os tempos de viagem à distância. O canal de atendimento predominante para vendas on-line foi o “clique e colete” e o “retorno à loja” também foi a opção de retorno preferida para os clientes.
		(HÜBNER; WOLLENBURG; HOLZAPFEL, 2016)	Portanto, todos os varejistas já devem ter recursos nessa área e estão prontos para entrar em uma fase avançada de Omnichannel ao adicionar um novo canal. O principal fator por trás da decisão de também adicionar retornos ao estoque da loja são as características do produto.
		(WOLLENBURG et al., 2018b)	Os varejistas apóiam ativamente os retornos na loja para direcionar os clientes para a loja, mesmo que apenas uma pequena porcentagem dos varejistas possa incorporar os itens devolvidos ao estoque da loja. A maioria dos retomadores precisa enviar itens devolvidos de volta ao armazém e cobrir os custos. Ao cobrar uma taxa pela devolução dos itens pelo correio, os clientes são direcionados para a loja.
		(WOLLENBURG et al., 2018b)	O esforço adicional nos pontos de venda, as questões de reembolso e os requisitos de TI são razões pelas quais os varejistas hesitam em promover os processos de devolução nas lojas.
		(WOLLENBURG et al., 2018b)	A opção de devolver na loja pode ser anunciada, mas geralmente é apreciada e usada pelo cliente. No entanto, causa uma impressão negativa em outros clientes na loja e no layout da loja, se houver itens devolvidos.
		(XU; JACKSON, 2019)	As empresas buscam constantemente mais interação com os clientes por meio de vários pontos de contato e canais, com o objetivo de aumentar as vendas no varejo

	(ZAREI; AGUDO-PEREGRINA; PONCE-CUETO, 2019)	Ao comprar on-line, os consumidores tendem a selecionar entrega ou retorno nas proximidades como o método de recebimento ou devolução, para evitar o obstáculo apresentado por uma longa distância. Um relatório da DHL (2015) mostra que os consumidores que compram um produto à distância preferem selecionar, primeiro, a entrega em sua casa, o segundo, a entrega em uma loja de varejo próxima e, por fim, outros locais de coleta próximos.
	(ZAREI; AGUDO-PEREGRINA; PONCE-CUETO, 2019)	Na seção de retornos, os fatores situacionais mais influentes foram semelhantes aos na seção de entrega: ajuste temporal: pressão do tempo; configuração física: distância para armazenar; e efeito de transbordamento: efeito de transbordamento de canal.
Pontos de Coleta	(BERNON; CULLEN; GORST, 2016)	Um dos varejistas, apesar de ter uma rotatividade significativa, possui um número relativamente pequeno de pontos de venda (menos de 50 em todo o país). Para estender sua cobertura, eles foram capazes de oferecer uma facilidade de devolução aos clientes por meio de pontos de coleta em um parceiro, que opera mais de 300 pontos de venda de supermercado. No entanto, enquanto aumentava sua cobertura, essa não era uma solução simples: "Muitos <i>Click and collect</i> estão no parceiro, obtemos uma cobertura muito maior usando-os, mas a expectativa do cliente não é diferente para devoluções, mas ele está em um sistema de informação completamente diferente [...] cria problemas de gerenciamento para eles [...] as características de manuseio da distribuição física de mercadorias em geral e produtos de mercearia são muito diferentes."
	(ALLEN et al., 2018)	Atualmente, os pontos de coleta muito menos utilizados em comparação aos serviços Click & Collect devido às taxas de entrega cobradas
	(ALLEN et al., 2018)	Os consumidores estão exigindo serviços de entrega cada vez mais rápidos, mais confiáveis e convenientes, o que levou as transportadoras a oferecer [...] opções alternativas de local de entrega, incluindo pontos de coleta e bancos de cacifos, todos com implicações de custo e investimento
	(BULDEO RAI; VERLINDE; MACHARIS, 2019)	Além disso, os consumidores preferem a opção de entrega na loja física a pontos de coleta regulares, gerenciados por prestadores de serviços de logística. Isso ocorre porque as lojas oferecem vantagens como possibilidades de devolução de produtos e compras adicionais, reembolso imediato de devoluções e aconselhamento especializado sobre produtos.
	(WOLLENBURG et al., 2018a)	No entanto, essa rede logística não é apropriada quando o volume de pedidos on-line é baixo devido aos altos custos de investimento em locais de retirada e aos custos substanciais de estoque devido ao risco de desperdício e obsolescência de estoques em locais descentralizados

	Utilização do serviço postal	(BERNON; CULLEN; GORST, 2016)	Quando os produtos eram devolvidos por via postal, não havia visibilidade e os clientes não podiam ter certeza de onde estava o sistema em que estavam seus produtos devolvidos. respondente: [...] esse é um grande desafio para retornos on-line enviados pelo correio. É muito difícil para nós ver o que está acontecendo enquanto o pacote está no sistema postal. Também é um problema para nós [...] estamos interessados em saber o que está voltando e quando chegará. Isso tem implicações no atendimento ao cliente, onde os clientes estão entrando em contato com a equipe da loja e eles não conseguem aconselhar satisfatoriamente os clientes quando receberão seu dinheiro "
		(BULDEO RAI; VERLINDE; MACHARIS, 2019)	Embora a pesquisa mostre que a preferência dos consumidores é por entregas gratis, no dia seguinte, em um endereço de escolha, em horário comercial durante a semana, eles estão dispostos a receber seus pedidos ou aguardar mais tempo para que o pedido chegue quando a entrega e a devolução são livres.
		(ANG; TAN, 2018)	A devolução das mercadorias através da entrega CEP (Courier Express parcel) é o modo padrão. Esse método reduz os desafios de integração e processo entre os canais para os fornecedores.
		(XU; JACKSON, 2019)	Outros varejistas fornecem aos clientes devoluções gratuitas na loja, mas exigem que os clientes paguem o envio pelo correio ou uma taxa fixa de devolução por devoluções.
		(ANDERSSON; WICTOR, 2018)	Devoluções gratuitas são oferecidas nas lojas IKEA, enquanto o serviço de entrega em domicílio por caminhão ou serviço postal é considerado como o serviço que o cliente precisa pagar
		(ANDERSSON; WICTOR, 2018)	Com o aumento do número de canais de vendas, as opções de retorno também precisam ser incluídas. Para se tornar um varejista omnichannel, a IKEA precisa acelerar a implementação de devoluções de encomendas postais.
Balanço físico e financeiro	Reequilíbrio de estoque	(BERNON; CULLEN; GORST, 2016)	Onde o retorno do produto através das lojas leva ao estoque localizado no local errado, os varejistas precisam reequilibrar seu estoque.
		(WOLLENBURG et al., 2018b)	Os armazéns integrados exigem infraestrutura, recursos e conhecimentos adequados para a seleção de pedidos em vários canais para lidar com a loja (ou seja, paletes cheias ou caixas de papelão) e pedidos de clientes únicos (ou seja, itens únicos) de forma eficiente
		(SCHROTENBOER et al., 2017)	Esse fluxo de retorno leva a um custo adicional e esforço de mão de obra no armazém, pois os produtos devolvidos precisam ser reintegrados no estoque antes de estarem disponíveis para revenda.

	(PENNAROLA; CAPORARELLO; MAGNI, 2019)	Outra grande diferença é o custo por item devolvido, relacionado ao processamento dessas devoluções. No entanto, as evidências sugerem que esses custos são geralmente mais altos para os varejistas on-line do que para lojas físicas. O motivo da diferença é em parte devido ao fato de as lojas físicas poderem usar os locais físicos existentes para reabastecer, imediatamente, os itens devolvidos. Em vez disso, os varejistas on-line geralmente precisam definir instalações de retorno distintas, onde reabastecem temporariamente as devoluções, aumentando definitivamente os custos de processamento.
	(ANDERSSON; WICTOR, 2018)	Pelo mapeamento do fluxo logístico reverso, pode-se entender que um aumento no fluxo de retorno aumentará principalmente os níveis de estoque das lojas. [...] Portanto, a maneira exata de executar a previsão precisa ser avaliada mais detalhadamente e o valor da previsão dependerá de sua precisão. Se superestimada, resultará em excesso de estoque e perdas devido a custos de manutenção relacionados. Por outro lado, se subestimada, a empresa não cobrirá a demanda e perderá receitas e lucros
Reembolso de devoluções	(ANG; TAN, 2018)	Os varejistas hesitam em aceitar devoluções devido às dificuldades encontradas nos pontos de venda em termos de requisitos de TI e problemas de reembolso.
	(ZHANG; SHI, 2018)	O varejista usa um reembolso de alto retorno para atrair mais consumidores para entrar no mercado na fase de pré-compra, mas, com uma demanda muito instável, mais consumidores optam por devolver o produto devido ao alto reembolso.
	(ZHANG; SHI, 2018)	Em termos de política de devolução, criamos as condições associadas ao reembolso de devoluções e ao grau de incerteza da demanda. A estratégia de adoção da política de devoluções pode beneficiar os consumidores na maioria dos casos, devido às opções mais flexíveis. No entanto, o caso oposto aparecerá se o reembolso das devoluções for relativamente alto e a incerteza da demanda não for significativa
	(ANDERSSON; WICTOR, 2018)	para reembolso total do produto, é necessário um recibo válido. Se o cliente não tiver um comprovante de compra, desejar retornar após 365 dias ou os produtos forem utilizados além do motivo para testar um cartão de reembolso.
	(WOLLENBURG et al., 2018b)	Opções de entrega em vários canais, como <i>Click and Collect</i> ou reembolso direto de mercadorias encomendadas e devolvidas na loja on-line, não podem ser oferecidas se os sistemas de TI não estiverem adequadamente conectados em rede.
	(WOLLENBURG et al., 2018b)	Quando os clientes devolvem os produtos comprados on-line na loja, eles recebem seu dinheiro de volta, embora não possamos ver se o produto foi ou não pago. Temos que fazer ajustes aqui conectando nosso CRM ao sistema de caixa. [Empresa 1, chefe de seção, canal cruzado

	(XU; JACKSON, 2019)	De acordo com a teoria da aversão à ambiguidade, os processos de devolução e reembolso no varejo omni-channel podem ser uma fonte de devolução devido ao desempenho inconsciente dos clientes e às expectativas de tempo de novos canais.
	(XU; JACKSON, 2019)	Oferecer um reembolso por uma devolução é uma das ações mais importantes do serviço pós-venda, o que influencia muito a percepção do cliente em relação ao fornecedor e sua intenção futura de compra.
Troca de devoluções	(BERNON; CULLEN; GORST, 2016)	As dificuldades de gerenciar substituições e devoluções ao mesmo tempo requerem um sistema para lidar com um item de devolução e, ao mesmo tempo, buscar outro, portanto, uma entrega programada na loja. Atualmente, o sistema (Varejista) reordena um produto de substituição, mas no nível da loja, ele o vê apenas como um item de coleta.
	(SERKAN AKTURK; KETZENBERG; HEIM, 2018)	Durante um retorno, os procedimentos operacionais do varejista que estudamos instruem os vendedores a tentar converter retornos em trocas ou compras de outros itens.
	(ANG; TAN, 2018)	O processo de devolução e troca é considerado como um fator crítico da experiência do cliente para Charles e Keith, pois se esforça para ser a empresa mais atenciosa e amiga do cliente em termos de oferecer testes, devoluções de produtos e aceitar trocas e fornecer reembolsos
	(ANG; TAN, 2018)	Em caso de troca, o produto não deve se enquadrar na categoria de produtos que não podem ser trocados, exibida na loja da Courts e em seu site, que incluem uma variedade de categorias de produtos que não se qualificam para troca, substituição ou reembolso.
Compras online não retradas	(ZHANG; XU; HE, 2018)	Outra característica importante do nosso artigo é que consideramos o modo de ROPS (reserve-online-pick-up- and-pay-in-store), que emergiu como uma implementação importante no varejo <i>omnichannel</i> , enquanto os estudos relacionados anteriores se concentram principalmente no modo de BOPS (pay-and-buy-online-pick-up- in-store).
	(BERNON; CULLEN; GORST, 2016)	"Uma implicação significativa das vendas on-line é a alta incidência de pedidos não-coletados de" click-and-collect". Foi constatado que isso está causando um problema significativo de desequilíbrio de estoque nas lojas, conforme declarado por um entrevistado: O "click-and-collect" não coletado é um problema, pois gera um grande volume de produto perfeito no local errado. Isso não é necessariamente visto como um retorno, mas precisa passar por um processo de retorno. Os produtos não coletados são totalmente devolvidos através do centro de devoluções; eles não são abertos pela loja e vendidos na loja".

Eficiência dos Processos	Integração dos fluxos direto e reverso	(ANG; TAN, 2018)	Com o aumento das vendas on-line, o setor de varejo pode precisar atualizar suas lojas físicas e implementar novos sistemas de distribuição. Isso exige um sistema de distribuição que possa fornecer a todos os canais de vendas de maneira eficaz, no atendimento de pedidos e na logística reversa. Isso complicou a distribuição e logística direta envolvendo recebimento de pedidos, ordem de processamento, processo de entrega e distribuição e logística reversa envolvendo solicitação de devolução do produto, processamento da solicitação de devolução e as demais etapas envolvidas no gerenciamento da devolução do produto.
		(BERNON; CULLEN; GORST, 2016)	Para entregas em domicílio, todas as transportadoras especializadas em encomendas do nosso revendedor; um entrevistado citou que eles usam quatro principais transportadoras de encomendas. Dois deles realizam apenas operações de atendimento e não retornos. Nesse caso, uma devolução de produto que exige uma troca pode ter três entregas de van para concluir a transação: uma para devolver o produto original, uma para retirar a devolução e uma entrega separada para o produto de substituição. Isso não representa uma experiência perfeita para o cliente ou para a função de logística de devoluções.
		(ANDERSSON; WICTOR, 2018)	Um grande desafio que os varejistas enfrentam é separar ou combinar os fluxos logísticos avançados e reversos. A exploração dos recursos existentes precisa ser comparada com o aumento da complexidade, uma vez que a logística direta e a reversa exigem diferentes capacidades de processo. [...], no entanto, as redes reversas mais bem-sucedidas são aquelas que estão intimamente coordenadas com a rede direta.
		(ANDERSSON; WICTOR, 2018)	Hoje, as lojas da IKEA são o principal ponto de conexão entre o fluxo de logística direta e reversa da IKEA, o que significa que, quando se trata de localização, os fluxos são combinados. O processo de manuseio, no entanto, é separado e realizado em diferentes áreas da loja IKEA, facilitando os diferentes requisitos que podem ser encontrados para o fluxo de logística direta e reversa. Isso está funcionando bem para a IKEA e a transformação em um varejista omnichannel não contribui com novos requisitos que podem mudar isso. Conclui-se, portanto, que a IKEA deve continuar com essa configuração de fluxos logísticos combinados e separados, desde que não haja um aumento extremo inesperado do fluxo de retorno dos níveis atuais
		(XU; JACKSON, 2019)	<p>Maior consistência também aumenta o conhecimento dos clientes sobre um canal em particular, o que aumenta a disposição deles de continuar usando esse canal</p> <p>Clientes que reconhecem a importância do uso consistente do canal são mais propensos a reconhecer os esforços feitos por determinado canal e, portanto, mantêm a lealdade a esse canal</p>

		Além disso, os clientes com preferência de consistência de canal mais alta percebem um custo de comutação mais alto entre os canais, como pode ser medido pelo custo de tempo (Bendoly et al., 2005), e esses clientes verão que os produtos e serviços têm mais heterogeneidade em cada canal (Beck e Rygl, 2015). Assim, eles são mais relutantes em mudar
		Os clientes que usam o mesmo canal de compra e retorno têm maior probabilidade de experimentar alta satisfação do cliente, que é um antecedente da lealdade do canal
Separação dos produtos retornados	(ANG; TAN, 2018)	Uma desvantagem da triagem e teste centralizados é o risco de custos de transporte mais altos para remessa de sucata para a instalação de teste primeiro, em vez de diretamente para a disposição de resíduos.
		No entanto, os procedimentos de teste devem ser consistentes e confiáveis, e a rede pode ser mais complicada porque sucata e produto utilizável para devolução são enviados em fluxos separados.
	(PENNAROLA; CAPORELLA; MAGNI, 2019)	A margem reduzida é determinada pelo menor preço esperado de venda do produto devolvido (já que, como o item não é mais novo, foi aplicada uma redução no preço original) e custos adicionais (como tempo adicional da equipe de vendas para avaliar o produto). condições do item devolvido, despesas administrativas e administrativas)
	(HÜBNER; WOLLENBURG; HOLZAPFEL, 2016)	A maioria dos varejistas que ainda não oferecem devoluções na loja são varejistas de moda, fato que requer uma breve descrição de outros fatores que influenciam as opções de devolução. Para o processamento final de devoluções, dois terços dos varejistas relatam que adicionam retornos na loja ao inventário da loja ou planejam fazê-lo no futuro, enquanto o terço restante dos varejistas encaminhará as mercadorias devolvidas para um centro de devolução. O encaminhamento gera custos adicionais de transporte e manuseio. Esse é principalmente o caso do varejo de moda, onde apenas 30% das empresas adicionam as mercadorias ao estoque da loja. Os 70% restantes encaminham os produtos, resultando em tempos de processamento mais longos até que estejam novamente disponíveis para revenda.
Tempo de processamento	(BERNON; CULLEN; GORST, 2016)	No entanto, os clientes que devolvem produtos por meio do serviço postal não recebem crédito até que o produto tenha sido recebido nas operações de devolução do varejista e que tenha sido processado e liberado para crédito. Embora vários de nossos entrevistados tenham conseguido realizar suas operações de processamento de devoluções dentro de 24 a 48 horas, pode ser que um cliente coloque o produto no correio no final da quinta-feira, ele não poderá ser processado até que o produto chegue ao local. retorno na segunda-feira seguinte. Da perspectiva do cliente, pode parecer que o processo de devolução é de seis dias.

	(WOLLENBURG et al., 2018b)	Quanto mais rápido o retorno chegar ao armazém, mais rapidamente os produtos poderão se tornar parte do estoque online novamente.
	(ANG; TAN, 2018)	Da mesma forma, os clientes esperam um tempo de processamento de devoluções mais curto, seja devolvendo o produto, coletando as devoluções, autorizando as devoluções, entregando a substituição ou processando o reembolso. Isso é particularmente verdadeiro no caso dos varejistas no contexto em que o produto é devolvido rapidamente e colocado à venda no menor tempo possível.
	(XU; JACKSON, 2019)	Clientes menos pacientes percebem mais riscos durante a transação e, portanto, têm mais probabilidade de abandonar uma transação com altos riscos. Clientes com maior paciência têm menos custos de espera e, portanto, são mais propensos a aguardar a exibição de informações de transação mais favoráveis e detalhadas e, portanto, percebem menos riscos de transação
	(ANDERSSON; WICTOR, 2018)	Uma rede de distribuição de logística reversa eficaz com transporte otimizado pode ajudar a reduzir o estoque, o tempo de processamento de pedidos e os custos de armazenamento relacionados a devoluções
	(XU; JACKSON, 2019)	os varejistas experimentam ineficiências, atrasos e erros significativos durante o processo de retorno, que reverte o efeito pretendido.