



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO TÉCNOLOGICO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Jorge Luiz Gayotto de Borba

**Uma análise dos principais benefícios e barreiras do retorno BORIS (*buy-online-return-in-store*) no varejo *omnichannel* de bens de consumo duráveis:  
Uma aplicação do método BWM**

Florianópolis  
2023

Jorge Luiz Gayotto de Borba

**Uma análise dos principais benefícios e barreiras do retorno BORIS (*buy-online-return-in-store*) no varejo *omnichannel* de bens de consumo duráveis:**

Uma aplicação do método BWM

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Logística e Cadeia de Suprimentos.

Orientadora: Profa. Marina Bouzon, Dra.

Florianópolis

2023

de Borba, Jorge Luiz Gayotto

Uma análise dos principais benefícios e barreiras do retorno BORIS (buy-online-return-in-store) no varejo omnichannel de bens de consumo duráveis : Uma aplicação do método BWM / Jorge Luiz Gayotto de Borba ; orientadora, Marina Bouzon, 2024.

91 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis, 2024.

Inclui referências.

1. Engenharia de Produção. 2. Omnichannel. 3. Retorno BORIS. 4. Logística reversa. 5. best-worts method. I. Bouzon, Marina. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. III. Título.

Jorge Luiz Gayotto de Borba

**Uma análise dos principais benefícios e barreiras do retorno BORIS (*buy-online-return-in-store*) no varejo *omnichannel* de bens de consumo duráveis:**

Uma aplicação do método BMW

O presente trabalho em nível de mestrado foi avaliado e aprovado, em 17 de novembro de 2023, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof.(a) Marina Bouzon, Dr.(a)

Instituição UFSC

Prof. Carlos Manuel Taboada Rodriguez, Dr.

Instituição UFSC

Prof.(a) Paula Santos Ceryno, Dr.(a)

Instituição UNIRIO

Certificamos que esta é a versão original e final do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Insira neste espaço a  
assinatura digital

Coordenação do Programa de Pós-Graduação

Insira neste espaço a  
assinatura digital

Prof.(a) Marina Bouzon, Dr.(a)

Orientador(a)

Florianópolis, 2023

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço à minha grande família: Jorge Luiz, Ana Cristina, Maria Leonor, Maria Alice, Maria Julia, Sônia Maria, Bernardo, Luiz Otávio, Maria Clara e Valentim. Aos meus pais, obrigado por todo apoio e dedicação, pela educação que me deram e pelas condições que me proporcionaram, pela criação que moldou a pessoa que eu sou hoje e que me fez chegar até aqui. Às minhas irmãs, sou grato pela parceria, pelos momentos compartilhados e pelo apoio constante. Aos meus sobrinhos, por toda alegria e boas memórias. A cada etapa que concluímos e cada desafio que superamos, fica mais evidente que somos mais fortes unidos, como sempre fomos.

Agradeço à minha pequena família, meu namorado, cônjuge e companheiro Rodrigo e meus cachorros Dexter e Zara. Obrigado por fazerem da nossa casa o meu porto seguro, o meu local de paz. Obrigado por todos os momentos compartilhados, o apoio contínuo nesses anos, por cada palavra e ação de incentivo, cada almoço preparado com tanto carinho, cada conquista e alegria compartilhada entre nós quatro.

Agradeço aos amigos que de alguma forma me ajudaram a concluir essa etapa, pelas conversas, pelos momentos de descontração, por todo o apoio dado até aqui. Obrigado aos amigos que eu fiz durante a graduação e que, de longe ou de perto, continuam se fazendo presentes. Aos amigos que fiz ou fortaleci os laços após a faculdade, durante o início da nossa vida adulta. Aos amigos que fiz durante o mestrado, que vivenciaram da mesma experiência que eu, sempre oferecendo apoio mútuo.

Agradeço à minha terapeuta, Sonia, por me acompanhar durante os últimos anos, oferecendo suporte para enfrentar momentos difíceis e concluindo minhas conquistas, como a finalização do meu mestrado.

Aos mestres que me auxiliaram nesta caminhada e na elaboração deste trabalho. À minha orientadora Prof<sup>fa</sup> Dr<sup>a</sup> Marina Bouzon por me acompanhar desde o meu TCC, por todo conhecimento e experiências compartilhados. Ao Prof<sup>o</sup> Dr<sup>o</sup> Carlos Manuel Taboada por todos os ensinamentos desde a época da graduação, no GELOG, até aqui, no LDL.

Por fim, agradeço ao LDL, por ter me apoiado e me ajudado ao longo de toda essa caminhada.

## RESUMO

A política de retorno *buy-online-return-in-store* (BORIS) é um formato de retorno muito presente no *omnichannel*. Principalmente por envolver mais de um canal de distribuição, ela apresenta características vinculadas a esse tipo de varejo. Atualmente vem se aumentando a discussão acadêmica a respeito deste tipo de retorno, porém a investigação ainda é escassa e carece aprofundamento. A fim de se compreender e investigar os retornos BORIS, o presente trabalho procura levantar os principais benefícios e as principais barreiras a seu respeito. Para isso, foi realizada uma revisão sistemática da literatura pelo método PRISMA a fim de identificar, em trabalhos anteriores, uma lista de benefícios e barreiras. Durante a revisão, foram encontrados 14 benefícios e 18 barreiras, que posteriormente foram selecionados e reduzidos a um conjunto dos 8 principais de cada. Em seguida, estes conjuntos foram validados e priorizados a partir de entrevistas com especialistas do varejo *omnichannel* por meio do método multicritério *best-worst method* (BWM). Para a aplicação do método, 11 especialistas foram selecionados para responder um questionário eletrônico, o qual resultou numa escala de priorização tanto para os benefícios quanto para as barreiras. *Cross-sell* e *Up-sell* se mostrou o benefício mais importante (20,91%), enquanto *Sistemas de informação não integrados* (23,39%) se mostrou a maior barreira. Com os resultados, foi possível verificar se as informações obtidas na literatura eram condizentes com as experiências dos especialistas entrevistados.

**Palavras-chave:** *omnichannel*, retorno, logística reversa, *buy-online-return-in-store*, BWM.

## ABSTRACT

The buy-online-return-in-store (BORIS) return policy is a return format that is very present in the *omnichannel*. Due to the fact that it involves more than one distribution channel, it has characteristics that are closely linked to this type of retail. Currently, the academic discussion about this type of return has been increasing, but research is still scarce and needs to be deepened. In order to understand BORIS returns in more depth, this paper seeks to raise the main benefits and main barriers regarding BORIS. To this end, a systematic review of the literature was carried out using the PRISMA method in order to identify, in previous works, a list of benefits and barriers. During the review, 14 benefits and 18 barriers were found, which were subsequently selected and reduced to a set of the 8 most important ones for each. Later, these sets were validated and prioritized based on interviews with experts of the *omnichannel* retail by the best-worst method (BWM). To apply the method, 11 experts were selected to answer an electronic questionnaire, which resulted in a prioritization scale for both benefits and barriers. Cross-sell and Up-sell appeared as the most important benefit (20.91%), while non-integrated information systems (23.39%) was found as the greatest barrier. With the results obtained, it was possible to verify whether the information obtained in the literature was consistent with the experiences of the experts interviewed.

**Keywords:** *omnichannel*, returns, buy-online-return-in-store, BWM.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: A cadeia de Suprimentos.....	20
Figura 2: Histórico do <i>omnichannel</i> .....	25
Figura 3: Etapas da logística reversa .....	27
Figura 4: Etapas da pesquisa .....	33
Figura 5: Operação de busca nas bases de dados .....	34
Figura 6: Definição do Portfólio Bibliográfico .....	35
Figura 7: Operação da busca secundária.....	39
Figura 8: Adição de artigos ao portfólio .....	40
Figura 9: Referência de comparações.....	43
Figura 10: Esquema do formulário eletrônico .....	54
Figura 11: Framework preliminar .....	58

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Número de publicações sobre <i>omnichannel</i> por ano .....	16
Gráfico 2: Publicações por ano.....	36
Gráfico 3:Obras mais citadas .....	37
Gráfico 4: Principais palavras-chave .....	38
Gráfico 5: Principais periódicos .....	38

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Escala de valores do BWM.....	42
Tabela 2: Índice de Consistência.....	44
Tabela 3: Lista de benefícios.....	46
Tabela 4: Lista de barreiras.....	48
Tabela 5: CVR dos Benéficos.....	52
Tabela 6: CVR das Barreiras.....	52
Tabela 7: Seleção de benefícios e barreiras.....	52
Tabela 8: Grupo de Especialistas.....	53
Tabela 9: Resultado da priorização dos Benefícios.....	56
Tabela 10: Resultado da priorização das Barreiras.....	57

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

AHP	Analytic Hierarchy Process
BOPS	Buy-Online-Pickup-in-Store
BORIS	Buy-Online-Return-In-Store
BWM	Best-Worst Method
CVR	Content Validity Ratio
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MCDM	Multi-criteria decision making
PIB	Produto Interno Bruto
PRISMA	Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
1.1	OBJETIVOS.....	15
1.1.1	<b>Objetivo Geral</b> .....	<b>16</b>
1.1.2	<b>Objetivos Específicos</b> .....	<b>16</b>
1.2	JUSTIFICATIVA.....	16
1.3	ESCOPO DE PESQUISA .....	18
1.4	ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO .....	18
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO</b> .....	<b>19</b>
2.1	VAREJO.....	19
2.1.1	<i>Single-channel</i> .....	<b>22</b>
2.1.2	<i>Multichannel</i> .....	<b>23</b>
2.1.3	<i>Omnichannel</i> .....	<b>23</b>
2.2	LOGÍSTICA REVERSA.....	26
2.2.1	<b>Logística Reversa de Pós-venda</b> .....	<b>28</b>
2.2.2	<b>Retorno de produtos no <i>Omnichannel</i></b> .....	<b>29</b>
2.2.3	<b>Retornos BORIS (<i>Buy-online-return-in-store</i>)</b> .....	<b>31</b>
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>32</b>
3.1	CARACTERIZAÇÃO DE PESQUISA.....	32
3.2	ETAPAS DE PESQUISA.....	32
3.3	REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA.....	34
3.3.1	<b>Seleção de Material</b> .....	<b>34</b>
3.3.2	<b>Análise quantitativa (Bibliométrica)</b> .....	<b>36</b>
3.4	BEST-WORST METHOD (BWM).....	40
<b>4</b>	<b>RESULTADOS</b> .....	<b>45</b>
4.1	ANÁLISE QUALITATIVA: LISTA DE BENEFÍCIOS E BARREIRAS .....	45
4.2	APLICAÇÃO DO BWM .....	53
4.2.1	<b>Discussão dos resultados: Benefícios</b> .....	<b>60</b>
4.2.2	<b>Discussão de resultados: Barreiras</b> .....	<b>61</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>62</b>
5.1	CONCLUSÃO .....	62
5.2	SUGESTÃO PARA TRABALHOS FUTUROS .....	64

## 1 INTRODUÇÃO

O advento da internet revolucionou diferentes aspectos do cotidiano humano, entre eles, a forma como se compra. Foi a partir do surgimento do *e-commerce* que o varejo iniciou um processo de mudança intenso que perduraria até os dias atuais. Com o avanço da tecnologia, o varejo se modificou de forma a garantir um melhor atendimento aos seus clientes, seja pelo comodismo de comprar e receber em casa, sem deslocamento, pela maior disponibilidade de produtos, ou pelo rápido atendimento (HÜBNER; HENSE; DETHLEFS, 2022).

Com esses avanços, acreditou-se que o *e-commerce* seria o próximo passo do varejo, e que o varejo com lojas físicas estava com os dias contados (NOVAES, 2007). O que se observou nos anos seguintes da criação do *e-commerce* foi, na verdade, o contrário: cada vez mais varejistas antigos já estabelecidos no varejo *off-line* se estabeleceram, também, no varejo online, mas ainda aproveitando vantagens exclusivas às lojas físicas, como por exemplo a experiência de prova do produto, atendimento direto e pronta-entrega (CAI; LO, 2020; HÜBNER; WOLLENBURG; HOLZAPFEL, 2016). A partir deste ponto, uma nova era se abre para o varejo, onde as empresas passaram a administrar e disponibilizar aos seus clientes diferentes canais de vendas e de distribuição, buscando oferecer-lhes mais serviços e ao mesmo tempo buscando atender mais clientes (WOLLENBURG; HOLZAPFEL; HÜBNER, 2019).

Atualmente, o conceito mais avançado quando se fala em varejo é denominado varejo *omnichannel*. Neste cenário, a empresa varejista opera diferentes canais de venda e distribuição, não só disponibilizando-os para os clientes, mas também gerindo-os de uma forma única e conjunta, com grande comunicação entre esses canais (ASMARE; ZEWDIE, 2022). Dentro deste modelo, o cliente é livre para usufruir, navegar, pesquisar e comprar em quaisquer canais da empresa, tendo a liberdade de mudar este canal a hora que ele quiser, e será garantido uma mesma experiência - com os mesmos preços, produtos, promoções, vantagens e benefícios - como uma experiência "sem costura" (ASMARE; ZEWDIE, 2022; VERHOEF; KANNAN; INMAN, 2015).

Todas essas vantagens para o cliente vindas do *omnichannel* claramente vêm com um esforço, o qual é desempenhado pela empresa. Para garantir essa experiência diferenciada, o gerenciamento das operações logísticas é dificultado uma vez que a empresa não deve mais gerenciar canais que atuam separadamente,

mas sim coordenar todas as operações que acontecem em todos os canais, podendo elas estarem relacionadas a mais de um canal. Portanto, é importante entender que para que o *omnichannel* aconteça o mais fielmente ao seu conceito possível, os varejistas devem estar preparados para um gerenciamento mais complexo de suas operações, necessitando mais agilidade, mais tecnologia e mais maturidade (RODRIGUEZ *et al.*, 2015; WOLLENBURG *et al.*, 2018c).

Entre as operações que se destacam em complexidade em um ambiente *omnichannel*, é possível citar as operações de retorno. Isso acontece pela relação, já antiga, entre o retorno e o *e-commerce*, onde os varejistas observaram nas operações de retorno, a solução para o problema das compras online referente a falta da experiência da prova, um dos principais motivos que fizeram os clientes recearem a compra online em seu começo (VERHOEF; KANNAN; INMAN, 2015). Os varejistas buscaram ampliar e aprimorar suas políticas de retorno, com o objetivo de facilitar esse processo para clientes que compraram pela loja online (HÜBNER; HENSE; DETHLEFS, 2022). O objetivo era que os clientes se sentissem seguros para comprar mesmo sem poder provar os produtos, uma vez que eles teriam a oportunidade de recebê-lo em sua casa, testá-lo e verificar se estavam satisfeitos com a compra e, caso não, devolvê-lo para empresa, podendo fazer uma troca ou recebendo um reembolso (ASMARE; ZEWDIE, 2022; MUKHOPADHYAY; SETOPUTRO, 2004). Por essa razão, o retorno apresenta um papel crucial no *e-commerce* e, por consequência, também no *omnichannel* (BERNON; CULLEN; GORST, 2016b).

Assim como o atendimento ao consumidor, as operações de retorno também foram se alterando para se adaptar a este novo cenário do *omnichannel*. Algumas características dos retornos foram exaltadas nesse novo formato de varejo, como por exemplo: um maior volume deste tipo de operações, visto a praticidade e maior possibilidade de executá-la; maior necessidade de transparência com o consumidor durante o processo; dificuldade de integração entre as operações dos diferentes canais, etc. (DE BORBA *et al.*, 2020). A forma como os retornos são realizados no *omnichannel* também vem evoluindo, principalmente pela mescla de mais de um tipo de canal, que muitas vezes pode ser diferente nas operações de compra e nas operações de retorno (ZAREI; CHAPARRO-PELAEZ; AGUDO-PEREGRINA, 2020).

Um exemplo disso, são os retornos BORIS (*buy-online-return-in-store*). Neste cenário, o cliente compra o seu produto de forma online, recebe, experimenta,

usa, mas, por algum motivo, decide trocar este produto utilizando a loja física para retorná-lo para a empresa (AKTURK; KETZENBERG, 2022). Apesar de representar uma vantagem e comodidade para o cliente, os retornos BORIS necessitam de um nível de integração e uma gestão eficiente das operações. Por isso, muitas empresas, principalmente as que ainda estão transicionando para o *omnichannel*, receiam disponibilizar esta política para os seus clientes (CVETKOVIC, 2022).

Apesar da relevante presença deste tipo de retorno nas empresas *omnichannel*, no âmbito acadêmico ele ainda é pouco investigado, sendo ainda muito conceituada por meio de fontes informais, como o relatório conduzido pela *University of Portsmouth* (JACK; FREI; KRZYZANIAK, 2019). A maioria dos trabalhos acadêmicos que citam o retorno BORIS usualmente busca estudar outros fatores, como, por exemplo, o impacto da adoção desta política em termos de competitividade de mercado. Jin *et al.* (2020) investigam como diferentes políticas de retorno se comportam frente a um cenário competitivo; Jin e Huang (2021) e Yan *et al.* (2022) investigam quais cenários de competitividade são mais propícios para a adoção do BORIS; Li, Yang e Chen (2021) investigam sobre estratégias de precificação e inventário para empresas adotando o BORIS. Outros trabalhos como Jin, Li e Cheng (2018), Lee, Choi e Field (2020) Saha e Bhattacharya (2021) estudam outros aspectos das políticas multicanais, mas com foco no BOPS (*buy-online-pickup-in-store*), política relacionada ao fluxo direto de produtos.

Tendo isso em vista, é possível perceber que, apesar de diferentes trabalhos pesquisarem acerca do tema, a discussão sobre os retornos BORIS ainda carece de um estudo que aborde esse tipo de retorno por completo, desde sua conceituação, até seu detalhamento, abordando como são feitas essas operações, o que as empresas buscam alcançar ao adotá-las, quais os seus principais problemas e, principalmente, como administrá-las.

## 1.1 OBJETIVOS

Desta forma, observando a lacuna de pesquisa apresentada, o presente trabalho busca investigar os principais pontos positivos e negativos a respeito dos retornos BORIS. Sendo assim, têm-se as seguintes questões de pesquisa: (i) quais são os principais benefícios do BORIS para o varejo *omnichannel*?; e (ii) quais são as principais barreiras do BORIS que os gestores se deparam ao adotá-lo?

### 1.1.1 Objetivo Geral

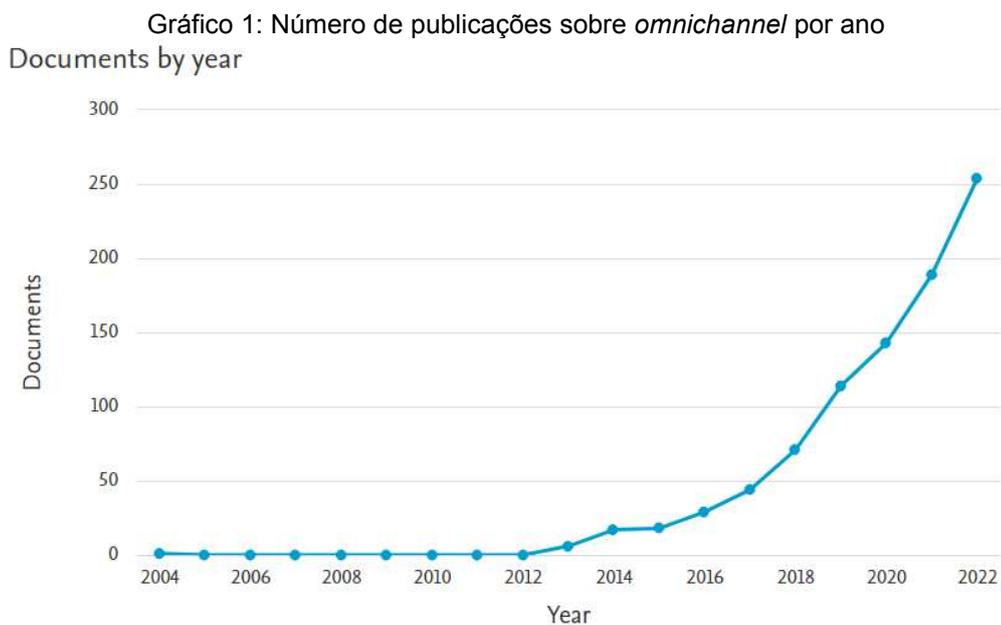
Para isso, o objetivo geral deste trabalho é descrito como: *Analisar um conjunto dos principais benefícios e barreiras do retorno BORIS aplicados ao varejo omnichannel de bens de consumo duráveis.*

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- Realizar uma análise bibliométrica a respeito da literatura dos retornos BORIS;
- Identificar, por meio de uma revisão sistemática da literatura, benefícios e barreiras dos retornos BORIS presentes em trabalhos anteriores;
- Priorizar as barreiras e benefícios do BORIS por meio da identificação do grau de importância de cada um pela avaliação de especialistas.
- Elaborar um *framework* preliminar do BORIS com seus benefícios e barreiras para visualização dos resultados obtidos.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Nos últimos anos, muito tem se falado e pesquisado a respeito do *omnichannel*. Ao se procurar nas principais plataformas de busca de trabalhos acadêmicos, nota-se uma crescente produção de trabalhos que envolvam este tema, como é possível ver na Figura 1.



Fonte: Scopus

O interesse acadêmico pelo assunto reflete as mudanças atuais no ambiente empresarial, onde muitas empresas buscaram entender e aplicar o *omnichannel* em suas operações (WOLLENBURG; HOLZAPFEL; HÜBNER, 2019). A pandemia do COVID-19 foi outro fator que alavancou a procura e a necessidade de adequação ao modelo de varejo *omnichannel*, visto que, devido às restrições da quarentena, muitas empresas foram obrigadas a reinventar suas operações, atendendo seus clientes de forma virtual e entregando em suas casas. Porém sem deixar de utilizar a estrutura de suas lojas físicas que, no momento, estavam com suas funções comprometidas (LIU et al., 2022). Dessa forma, é possível compreender a importância deste assunto para a academia atualmente, como a sua investigação permanece relevante para o meio empresarial e o porquê de continuar a se pesquisar sobre este tema.

Entretanto, a investigação do *omnichannel* é vasta e pode ser aprofundada em diferentes áreas, como por exemplo, nas operações de retorno. Alguns autores (BERNON; CULLEN; GORST, 2016a; DE BORBA *et al.*, 2020; PENNAROLA; CAPORARELLO; MAGNI, 2019) aprofundaram sua investigação em operações de retorno no varejo *omnichannel*, evidenciando como essa ramificação dos estudos sobre o *omnichannel* também possui grande diversidade. Por outra perspectiva, alguns autores (JIN; LI; CHENG, 2018; MOMEN; TORABI, 2021; SAHA; BHATTACHARYA, 2021) aprofundam seus trabalhos na investigação de políticas multicanais, principalmente o BOPS (*buy-online-pickup-in-store*).

Porém, ao procurar trabalhos que mesclam essas duas áreas - operações de retorno e políticas multicanal, é possível perceber uma escassez de fontes de informação validadas academicamente (ao pesquisar especificamente sobre o assunto na base de dados *Scopus*, menos de 10 trabalhos são apresentados (2023)) sendo essa discussão ainda muito evidente no âmbito informal, como artigos de opinião, blogs em sites etc. Estas fontes podem ser definidas como literatura cinzenta e, apesar de não apresentarem uma forte validação científica, por vezes podem ser muito importante para a investigação de temas ainda incipientes no meio acadêmico (THOMÉ; SCAVARDA; SCAVARDA, 2016).

Tendo isso em vista, percebe-se que há a oportunidade da execução de um trabalho que traga essas informações práticas para a validação acadêmica, que investigue de forma aprofundada os retornos BORIS, quais são suas características,

porque as empresas decidem adotá-lo, quais suas vantagens, quais são seus desafios e como é possível gerenciá-lo.

### 1.3 ESCOPO DE PESQUISA

Com o intuito de direcionar os esforços deste trabalho, delimitações a respeito dos temas de estudo foram definidas. A pesquisa busca investigar sobre as operações de retorno BORIS dentro do varejo *omnichannel*, mais especificamente sobre seus benefícios e barreiras. A respeito da investigação do varejo *omnichannel*, o trabalho se limita a estudar a área de operações de retorno, não se aprofundando no gerenciamento a nível estratégico ou tático, em áreas adjacentes como *marketing*, finanças, atendimento ao consumidor, etc. Também não são abordadas de forma mais aprofundada as operações do fluxo direto ao consumidor.

Para garantir consistência dos resultados obtidos, os tipos de produtos e os setores comerciais a serem investigados também foram delimitados. Foram considerados somente operações da logística reversa de pós-venda, de produtos de bens de consumo duráveis e de pequenas dimensões, como roupas, aparelhos eletrônicos, calçados, itens de decoração, acessórios, etc. Optou-se por não escolher somente um segmento comercial visando abranger mais casos do varejo *omnichannel*.

A respeito das operações de retorno, por fazerem parte da logística reversa, estas podem ser estudadas sob uma ótica verde, levando em consideração aspectos de sustentabilidade. Este assunto será tangenciado dentro do trabalho, mas o principal foco é na investigação dos retornos como ferramenta operacional do atendimento ao cliente. Dentro dos tipos de retorno, o trabalho focou principalmente nos retornos BORIS, podendo citar, mas não se aprofundando, em outras formas, como por exemplo envios por correio, pontos de coleta, coleta em domicílio, etc.

### 1.4 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O trabalho realizado é 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 sua elaboração. No segundo capítulo, é apresentada uma fundamentação teórica abordando os conteúdos necessários para compreensão do trabalho desenvolvido. No terceiro capítulo, são apresentados os procedimentos metodológicos que foram

empregados para o desenvolvimento do trabalho. O capítulo quatro traz a aplicação desses procedimentos e os resultados que foram obtidos. Por fim, no capítulo cinco, são apresentadas a conclusão da pesquisa, assim como as sugestões para trabalhos futuros.

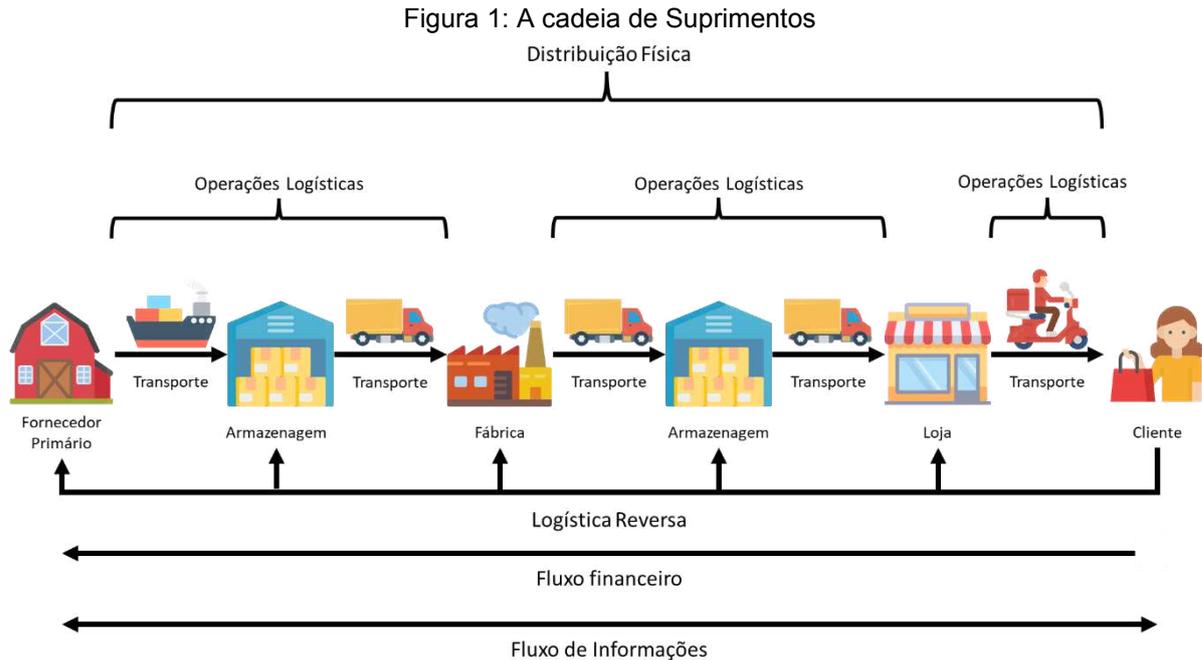
## 2 REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

Esta seção apresenta os conteúdos mais relevantes para a compreensão do trabalho proposto. Os assuntos principais que servem como base para a compreensão do estudo desenvolvido são: varejo *omnichannel* e logística reversa. Para isso, cada uma dessas áreas de estudo é apresentada de forma a afunilar os conteúdos, desde os mais básicos e abrangentes até os mais pontuais e específicos para este trabalho.

### 2.1 VAREJO

Segundo Chopra e Meindl (2011), a cadeia de suprimentos 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 até o último cliente (CHRISTOPHER, 2007). 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 (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2012). 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 posto como empresa foco (BALLOU, 2009).

Na Figura 1 é exemplificado o funcionamento de uma cadeia de suprimentos e a interação entre os seus elos. No esquema, os principais elos da cadeia (fornecedor primário, fábrica, loja e cliente) interagem entre si por meio de processos logísticos (transporte, armazenagem, logística reversa, fluxo financeiro e fluxo de informações) mostrando a importância da logística dentro de uma cadeia de suprimentos. Percebe-se também a presença da distribuição física, representada pela soma de cada uma das operações logísticas entre elos, ligando desde o fornecedor até o cliente final através dos canais de distribuição.



Fonte: Adaptado de Ballou (2006) e de Borba (2019)

Um canal de distribuição é definido 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). Em termos conceituais, Neves (1999) o define como:

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.

Os canais de distribuição devem 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, buscar de forma integrada a redução de custos e garantir o contato com o consumidor antes, durante e após a venda (NOVAES, 2007; PASCARELLA, 2014). O objetivo principal de um canal é literalmente distribuir fisicamente seus produtos, ou seja, fazer a distribuição física destes. Por isso, esses dois termos canais de distribuição e distribuição física estão intimamente ligados (PIGOZZO, 2020).

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 (NOVAES, 2007). A 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 (PASCARELLA, 2014).

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).

Dentro da configuração de uma cadeia, o varejo tradicionalmente representa o último elo antes dos clientes finais, o elo que compra os produtos dos atacadistas ou fabricantes e os vendem aos consumidores (NOVAES, 2007). Ele é definido como toda e qualquer atividade de negócio com o consumidor final que envolva produtos ou serviços, sendo este o último momento possível de agregação de valor em um canal de distribuição (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 (MOREIRA, 2004). Devido a essa relevante conexão entre a indústria e o mercado, o varejo representa parcela significativa do Produto Interno Bruto (PIB) de um país (RODRIGUEZ *et al.*, 2015). Em 2021, o varejo representou 27,7% do PIB brasileiro, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Apesar de atualmente ser cada vez mais comum um negócio de varejo utilizar tanto lojas físicas quanto virtuais, ele é comumente dividido em duas categorias: o varejo com loja física ou tradicional e o varejo sem loja física (RODRIGUEZ *et al.*, 2015; WOLLENBURG *et al.*, 2018b).

O varejo tradicional abrange loja de especialidade, loja de departamento, supermercado, loja de conveniência, outlets etc. Esse modelo de varejo se baseia, majoritariamente, no deslocamento do consumidor até a loja para aquisição de produtos ou serviços (RODRIGUEZ *et al.*, 2015). Mesmo com o passar do tempo e o

aumento da concorrência desse tipo de varejo com outras modalidades, ele continua sendo relevante e indispensável até hoje, principalmente pois os clientes ainda têm a necessidade de ver, sentir, tocar e experimentar o produto (PIOTROWICZ; CUTHBERTSON, 2014).

Por sua vez, o varejo sem loja física abrange *e-commerce*, call centers, vendas por catálogo etc. sendo essa última, na verdade, o primeiro formato deste tipo de varejo (KOTLER; KELLER, 2006; RODRIGUEZ *et al.*, 2015). O próximo grande passo para a evolução do varejo sem loja física acontece no final do século XX com surgimento do *e-commerce*, dando maior ênfase na parte de distribuição, principalmente pois a variedade de produtos, tamanhos, pesos e necessidades eram muito variados (RODRIGUEZ *et al.*, 2015). Em termos conceituais, o *e-commerce* pode ser definido como qualquer negócio que ocorre por meio eletrônico, em que as operações acontecem entre dois parceiros de negócio ou entre empresa e cliente (MA, 2010).

A partir do surgimento do *e-commerce*, o varejo passa por um grande processo evolutivo até se tornar o que hoje é denominado *omnichannel* (HÜBNER; WOLLENBURG; HOLZAPFEL, 2016). A seguir, as principais mudanças do varejo são apresentadas a partir dos modelos *single-channel*, *multichannel* e *omnichannel*.

### **2.1.1 Single-channel**

É representado pelo formato mais tradicional do varejo. 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). 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 (HÜBNER; HENSE; DETHLEFS, 2022).

### **2.1.2 Multichannel**

O gerenciamento de mais de um canal de distribuição por parte de uma mesma empresa ganhou forças a partir de 1999, com a reação dos varejistas tradicionais à introdução das vendas pela internet (AILAWADI; FARRIS, 2017; DIAS, 2014). 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 (HÜBNER; WOLLENBURG; HOLZAPFEL, 2016). Verhoef, Kannan e Inman (2015) generalizam os diversos canais existentes em três grandes categorias: canais off-line (lojas de especialização, supermercados, shoppings centers), canais online (*marketplace*, *webstore*, *mobile commerce*) e canais de marketing direto (vendas por catálogo e call centers).

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 Zhang et al. (2010), Chiu et al. (2011), Dias (2014) e Nie et al. (2019) definem *cross-channel* como um comportamento ou estratégia, sendo ele complementar ao *multichannel*, representado por essa troca de informações, produtos e recursos entre os canais. 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 (VERHOEF; KANNAN; INMAN, 2015).

### **2.1.3 Omnichannel**

A partir desse início de interações entre os diferentes canais do *multichannel* que surgiu o *omnichannel*, o qual foi proposto com o objetivo de não só integrar os canais, mas torná-los um só (VERHOEF; KANNAN; INMAN, 2015). 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 (HÜBNER; HOLZAPFEL; KUHN, 2016).

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 (GLIGORIJEVIC, 2011; COELHO, 2015). Em termos conceituais, ele é definido como uma abordagem de canais unificados e convergentes que suportam os processos contínuos para entregar informação e comunicação de marketing consistente em todos os canais de vendas (HÜBNER; HENSE; DETHLEFS, 2022). 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 (MATEUS, 2021). Por outra perspectiva, pode-se dizer que a gestão *omnichannel* é baseada no gerenciamento sinérgico dos inúmeros canais disponíveis e pontos de contato com o 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*.

Um fator de grande relevância para o surgimento do *omnichannel* foi a mudança de perfil do consumidor, que se transformou de um elo que se adaptava às mudanças do varejo para um elo que, atualmente, dita as mudanças (COSTA; DE OLIVEIRA; LEPRE, 2020). Pesquisas atuais mostram que 71% dos clientes que compram em lojas físicas usaram um *smartphone* para realizar pesquisas online e que 56% de cada dólar gasto em loja física é influenciado pelo uso de um dispositivo digital pelos clientes antes da compra (KOPOT; CUDE, 2021). Denominados de “consumidores 4.0”, eles também podem ser chamados de “consumidores 4i” devido as suas quatro características mais marcantes: informados, impacientes, infiéis e individualistas (COSTA; DE OLIVEIRA; LEPRE, 2020). Informados pois eles procuram na internet, investigam preços, buscam ofertas e comparam produtos entre os diferentes canais e marcas que estão na palma de suas mãos (VERHOEF; KANNAN; INMAN, 2015). Impacientes pois querem os melhores serviços, no menor tempo possível, sendo a entrega um relevante fator na decisão de qual canal adquirir certos produtos (YURUK-KAYAPINAR, 2020). Infiéis pois são mais propensos à mudanças de acordo com as informações que recebem, encontrando possíveis melhores ofertas (VERHOEF; KANNAN; INMAN, 2015). E, por fim,

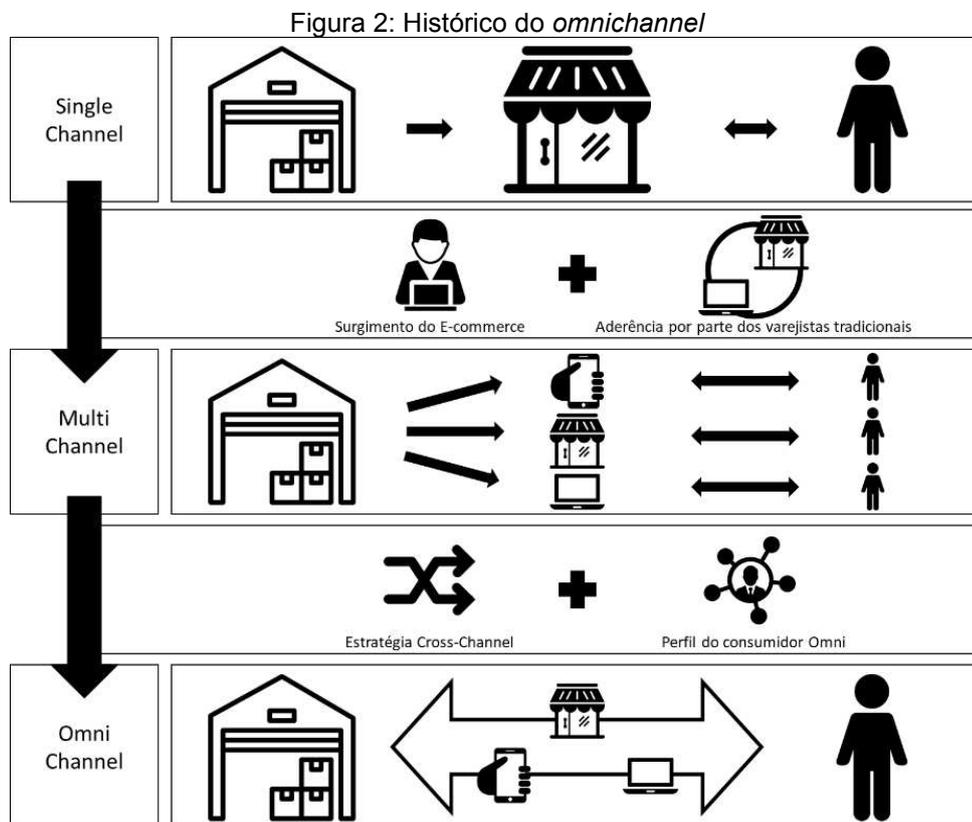
individualistas pois buscam uma experiência de compra única e personalizada que satisfaça suas necessidades individuais (HÜBNER; HENSE; DETHLEFS, 2022).

Sobre os benefícios do *omnichannel*, pode-se citar (GAURI *et al.*, 2021; ZHANG; ZHUANG; HUANG, 2010):

- Divulgação mútua entre os canais da empresa;
- Aproveitamento de informações comuns, aumentando o potencial de utilização dessas informações e poupando retrabalhos;
- Digitalização de processos, garantindo melhor atendimento ao cliente, maior acuracidade, redução de custos etc.;
- Compartilhamento de recursos físicos e operações comuns.

Tais benefícios são promissores, porém, colocá-los em prática não é tão simples. Os elos da cadeia de suprimentos devem ser estreitos e comprometidos, garantindo um serviço de qualidade (Hübner; Holzapfel; Kuhn, 2016).

A Figura 2 condensa os temas apresentados anteriormente, apresentando as fases do varejo, assim como os eventos que o fizeram se transformar ao longo do tempo.



Fonte: de Borba (2019)

## 2.2 LOGISTICA REVERSA

O segundo tema a ser abordado é a respeito das operações de logística reversa, mais precisamente as operações denominadas BORIS (*buy-online-return-in-store*), muito comuns no *omnichannel*. Dessa forma, são conceituados logística reversa e sua especificação de pós-venda, operações de retorno de produtos e os retornos no varejo *omnichannel*.

Muitos autores já definiram a logística reversa de diferentes formas, de diferentes perspectivas, principalmente dando um foco ou sustentável, ou operacional a ela. Stock (1998), por exemplo, evidencia principalmente suas características sustentáveis e ambientais, definindo-a 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), evidenciam principalmente suas características operacionais, definindo-a 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), busca conceituar a logística reversa evidenciando essas duas visões, a fim de descrevê-la de forma mais holística:

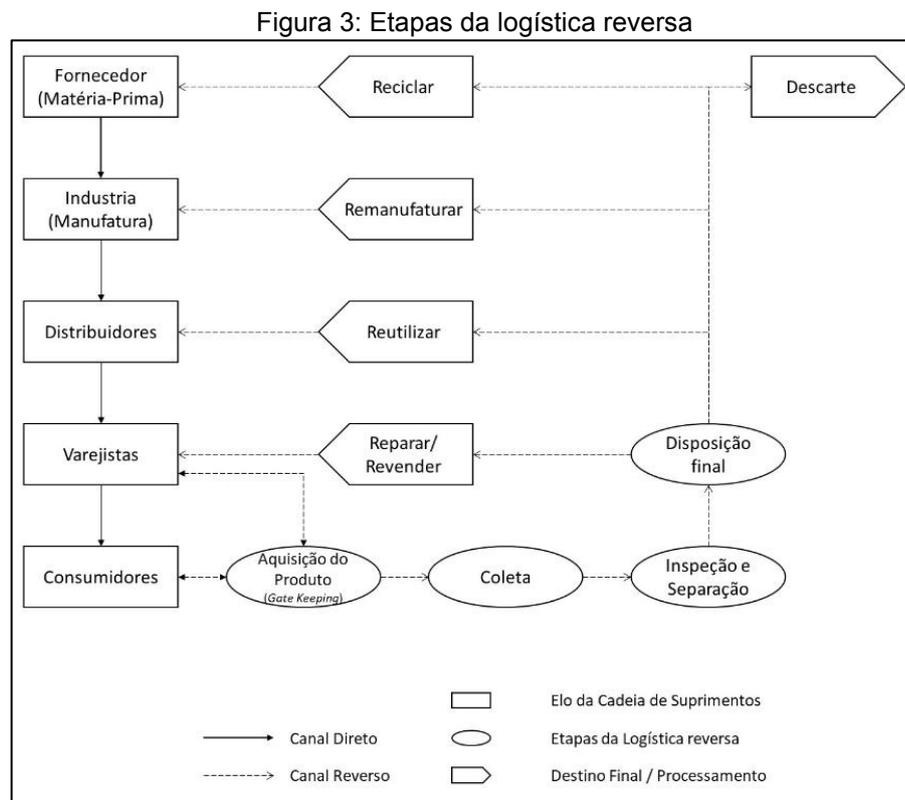
A área da Logística Empresarial que planeja, opera e controla o fluxo, e as informações logísticas correspondentes, do retorno dos bens de pós-venda e de pós-consumo ao ciclo de negócios ou ao ciclo produtivo, através dos canais de distribuição reversos, agregando-lhes valor de diversas naturezas: econômico,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

Govindan e Bouzon (2018) elencam os principais motivadores para a prática da logística reversa. Dentre eles, pode-se citar pressões legais para a prática mais sustentável da indústria, aumento da consciência ambiental por parte dos consumidores, busca por maior eficiência econômica, recuperação de valor na cadeia de produção, marketing verde e aumento da satisfação do cliente pelos processos após a venda. Giacobbo et al. (2003) também citam 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).

A respeito da sequência de processos da logística reversa, Agrawal (2015) os resume em quatro etapas. O processo completo é ilustrado na Figura 3.



Fonte: De Borba (2019)

- **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.

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, produtos usados e resíduos industriais (LEITE, 2003). No pós-consumo, o reaproveitamento de componentes, reutilização, reciclagem, valorização ecológica são de maior relevância (RODRIGUES et al., 2002). O seu principal objetivo é a agregação de 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 é abordada de forma mais aprofundada na seção seguinte.

### 2.2.1 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.

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 pelo necessidade de experiência do cliente, não por alguma falha no produto em si (YANG, 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 à 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).

### **2.2.2 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).

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, 2016b). 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 provar o produto antes da compra (BERNON; CULLEN; GORST, 2016b; XU; JACKSON, 2019).

Uma característica importante que o canal reverso de um varejo *omnichannel* deve apresentar é flexibilidade, principalmente pois muitos consumidores observam as políticas de devolução antes de comprar e, ao disponibilizar um canal flexível, a empresa estará melhorando a percepção do cliente sobre o processo de compra e sobre a companhia (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 e tamanho da empresa (HÜBNER; WOLLENBURG; HOLZAPFEL, 2016).

No *omnichannel*, as possibilidades de como esses produtos serão devolvidos também é um agravante da complexidade dessas operações (NAGESWARAN; CHO; SCHELLER-WOLF, 2020). Comparado com o modelo *multichannel*, os diferentes e independentes canais da empresa se responsabilizavam pelas suas operações de retorno, o que já era considerado difícil. Como um exemplo, o *e-commerce* lidava com os retornos por correio, enquanto as lojas físicas lidavam com as devoluções diretas em loja. Entretanto, no *omnichannel* é mais difícil de fazer essa relação, visto que um mesmo consumidor pode usar diferentes canais para fazer a compra, assim como pode usar diferentes canais para fazer o retorno (SAGHIRI *et al.*, 2018). Isso significa que, dentro do *omnichannel*, se tornaram mais evidentes operações que antigamente fugiam a regra, operações que envolvem mais de um canal (MOMEN; TORABI, 2021).

Essa mescla de canais nas operações de retorno gera diferentes operações com características e especificidades próprias, entretanto, uma se destaca por sua

incidência (JACK; FREI; KRZYZANIAK, 2019). O BORIS é o nome usado para as operações de retorno onde os produtos foram inicialmente comprados de forma online, mas que foram devolvidos por meio de lojas físicas (JIN; HUANG, 2021). O presente trabalho se aprofunda neste tipo de operação, por isso, na seção a seguir este conteúdo é detalhado.

### **2.2.3 Retornos BORIS (*Buy-online-return-in-store*)**

Mais comumente tratados na literatura como uma política de troca, os retornos denominados BORIS (*buy-online-return-in-store*), são facilmente explicados pela tradução do seu nome: são produtos originalmente comprados por meio do canal online e, posteriormente, retornados para a empresa por meio do canal físico, em loja (LI; YANG; CHEN, 2021). No cenário *omnichannel*, esta política mostra-se atrativa pois possibilita que os varejistas aproveitem de forma complementar as vantagens do canal online e offline, principalmente pela agregação de funções que as lojas físicas desempenham dentre os canais de venda. Além disso, os retornos BORIS são uma forma de retornar mais prática se comparada ao serviço de correio, dispensando atividades como reempacotamento o produto, endereçamento do retorno, transporte até o local de envio e espera até que a empresa o receba (CVETKOVIC, 2022; YANG; JI, 2022).

Os retornos BORIS podem ser utilizados estrategicamente por varejistas *omnichannel* como forma de se diferenciar dos seus concorrentes online, oferecendo um serviço adicional, e tendo a possibilidade ainda de colher benefícios de um serviço à disposição do cliente (CVETKOVIC, 2022). Apesar de inúmeras vantagens, a política de retorno BORIS pode também apresentar desafios que devem ser considerados ao adotá-la. Essa política funciona melhor em uma rede de varejo que apresente diferentes pontos de lojas físicas. A presença de pouco pontos de coleta pode gerar problemas como congestionamento em loja, que pode gerar uma percepção negativa do cliente sobre a empresa, e sobrecarga de demanda para os lojistas (AKTURK; KETZENBERG, 2022; CVETKOVIC, 2022).

Posto isso, é notória a importância deste tipo de retorno dentro das operações do varejo *omnichannel*, evidenciando a relevância da investigação deste tema. No capítulo seguinte, são apresentados os procedimentos metodológicos empregados neste trabalho.

### 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, 2023).

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).

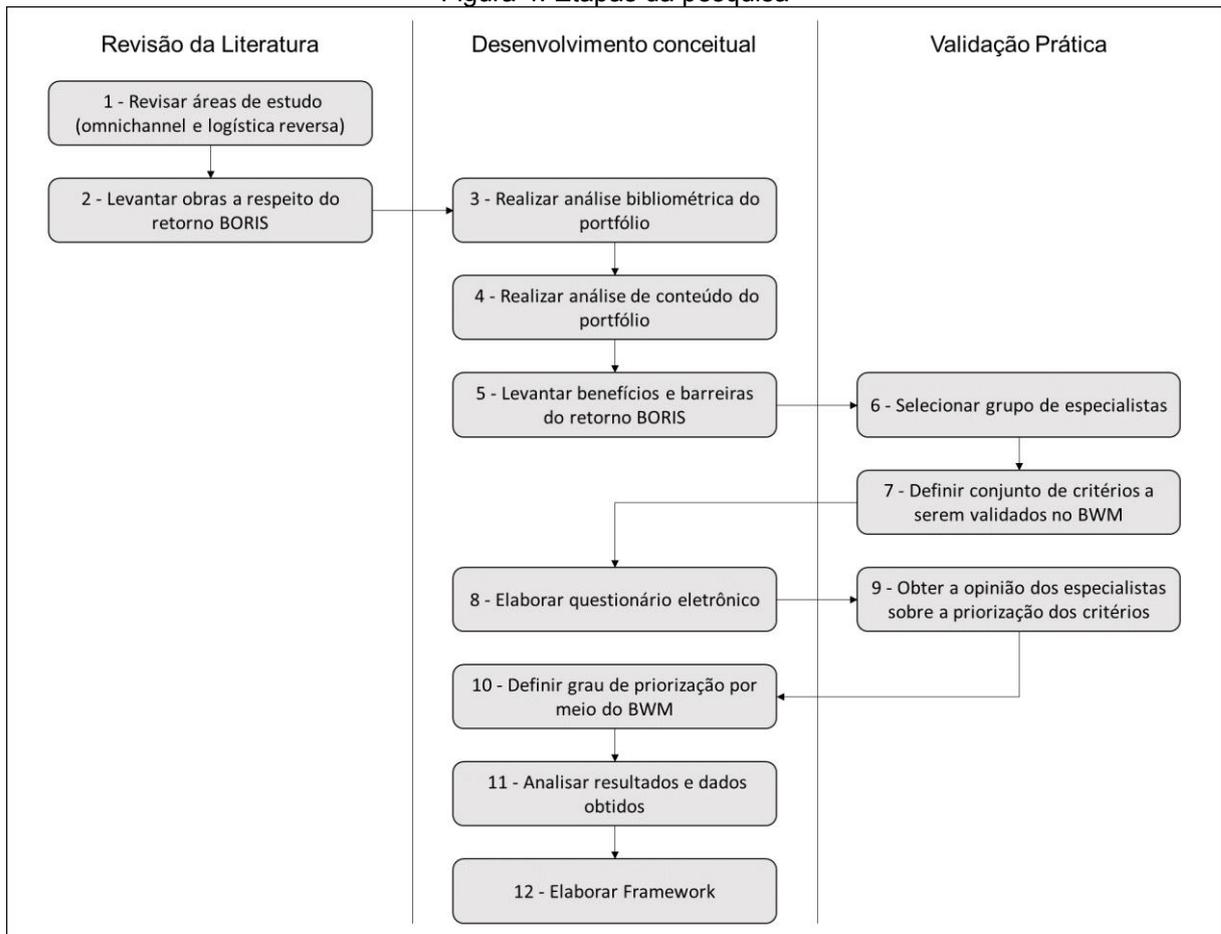
Referente à natureza de pesquisa, se enquadra como qualitativa por trabalhar os dados buscando seu significado, tendo como base a percepção do fenômeno dentro do seu contexto (OLIVEIRA, 2011).

Por fim, referente aos procedimentos técnicos empregados, caracteriza-se como teórico-conceitual com validação prática por objetivar apresentar resultados conceituais oriundos de uma revisão da literatura e validados com especialistas atuantes na área (CAUCHICK *et al.*, 2012).

#### 3.2 ETAPAS DE PESQUISA

O presente trabalho possui como principal objetivo levantar os benefícios e barreiras encontrados no retorno BORIS, validando tais informações com situações práticas. Para isso, foi adotada uma metodologia híbrida, que utiliza tanto procedimentos de cunho teórico conceitual, por meio de uma revisão de literatura, assim como procedimento de validação prática, por meio da aplicação do método BWM com especialistas da área para a confirmação e aprofundamento das informações encontradas na literatura.

Figura 4: Etapas da pesquisa



Na Figura 4 são apresentadas as etapas do trabalho. De início, foi conduzida uma revisão sistemática da literatura com o intuito de levantar informações a respeito do retorno BORIS já presentes no meio acadêmico, assim como compreender também como se encontra a discussão acadêmica do assunto, por meio de análises bibliométricas. Desta primeira parte, a saída final é a análise de conteúdo do portfólio bibliográfico, que foi utilizada como subsídio para a elaboração da lista de benefícios e barreiras do retorno BORIS. Por sua vez, essa lista foi posteriormente validada e priorizada por um conjunto de especialistas. Para avaliar as respostas dos especialistas, o método multicritérios BWM foi selecionado. Por fim, os dados obtidos do método são apresentados em um *framework* preliminar.

A seguir, os métodos aplicados no trabalho são abordados de forma mais aprofundada.

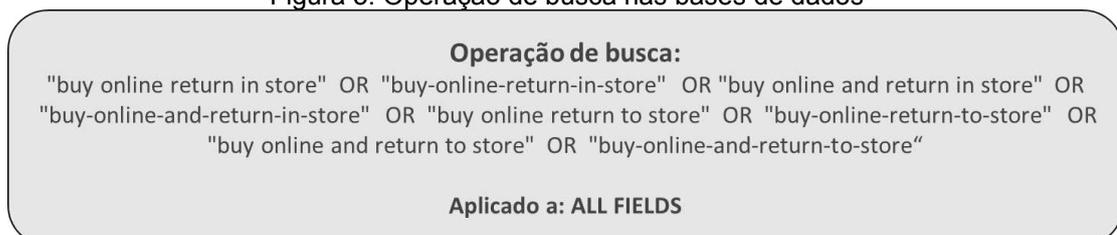
### 3.3 REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

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; GOVINDAN, 2018). Este tipo de revisão busca, 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). Para garantir objetividade e validade da pesquisa, o presente trabalho adotou uma abordagem sistemática baseada em um processo estruturado, o método PRISMA de revisão sistemática para a elaboração do portfólio bibliográfico, o qual se baseia em 4 etapas: (i) Identificação, (ii) Triagem, (iii) Elegibilidade e (iv) Inclusão (MOHER *et al.*, 2009).

#### 3.3.1 Seleção de Material

Inicialmente, a etapa de identificação é focada no levantamento de obras acadêmicas em diferentes bases de dados confiáveis. Para a isso, foram selecionadas 5 bases de dados amplamente conhecidas de trabalhos acadêmicos: *Scopus*, *Web of Science*, *Taylor & Francis*, *Springer* e *Wiley*. Para as operações de busca, optou-se por focá-las em termos voltados ao retorno BORIS, visto que ao se delimitar a operação com especificações a respeito do *omnichannel* ou relacionados a benefícios e barreiras, a quantidade de artigos levantadas era muito pequena, decidindo assim fazer essa avaliação de conteúdos envolvendo estes tópicos durante a etapa de elegibilidade. A operação de busca nas bases de dados pode ser observada na Figura 5. Vale ressaltar que não houve restrição de ano na busca das publicações, levantando assim obras até o mês de abril de 2023.

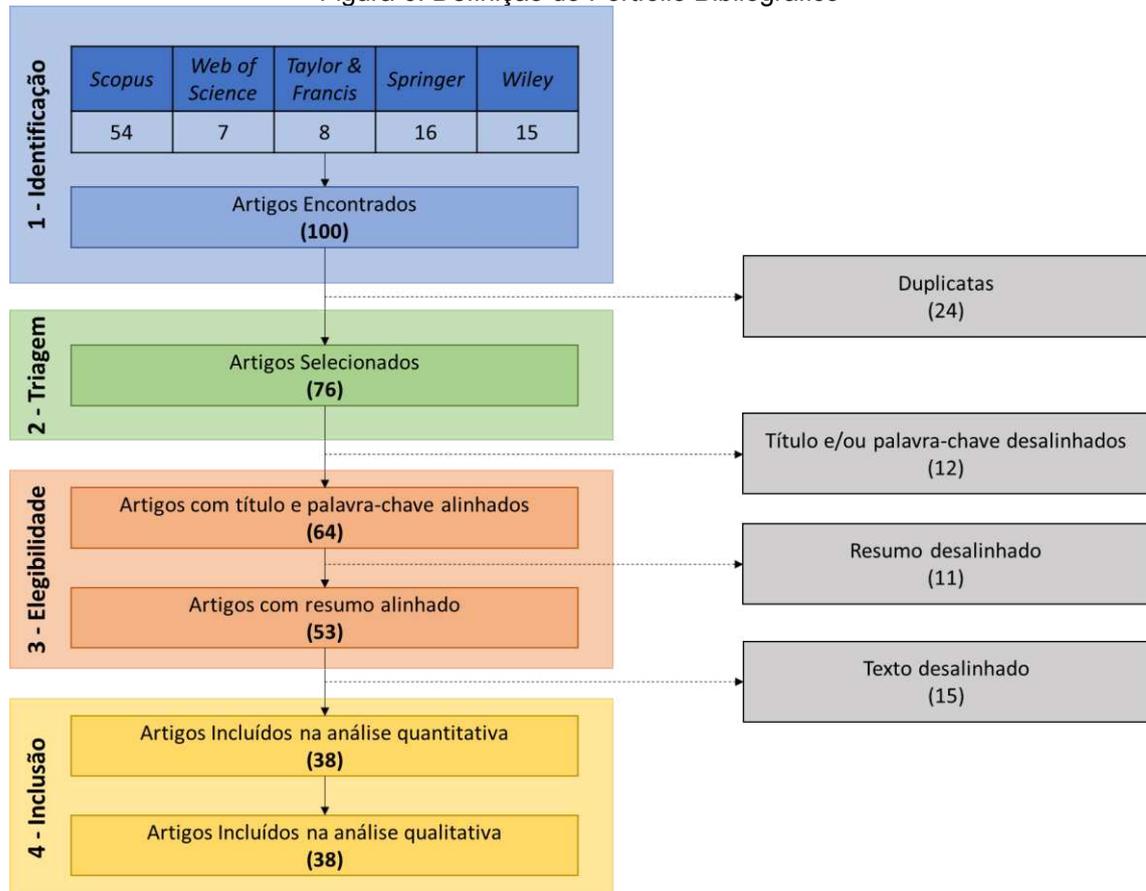
Figura 5: Operação de busca nas bases de dados



É possível notar uma dificuldade já na busca por trabalhos relacionados ao BORIS devido a sua nomenclatura, uma grande diversidade de formas de se

escrever o termo pode dificultar quando se procura levantar uma variedade de trabalhos deste assunto. Finalmente, a quantidade de artigos levantados foi de 54 para *Scopus*, 7 para *Web of Science*, 8 para *Taylor & Francis*, 16 para *Springer* e 15 para *Wiley*, totalizando 100 artigos.

Figura 6: Definição do Portfólio Bibliográfico



Na Figura 6, são apresentadas as etapas do método PRISMA assim como o número de artigos por etapas e o número de artigos excluídos em cada uma delas. Durante a etapa de triagem, foram retiradas todas as obras duplicadas do portfólio. Ao todo, 24 duplicatas foram removidas, sendo selecionados 76 artigos.

Em seguida, na etapa de elegibilidade, o conteúdo dos trabalhos foi avaliado, primeiramente pela análise dos tópicos da obra (título, palavra-chave e resumo), seguido pela análise do texto completo, ambas realizadas de acordo com a adequação do conteúdo dos artigos com o conteúdo e objetivos do presente trabalho. Nesta etapa, foram removidos 12 artigos por apresentarem tópicos desalinhados com a pesquisa e 15 artigos por apresentar o texto desalinhado com a pesquisa.

Os motivos para a remoção de um artigo do portfólio, tanto na análise de tópicos quanto no artigo completo, foram, principalmente, os listados abaixo:

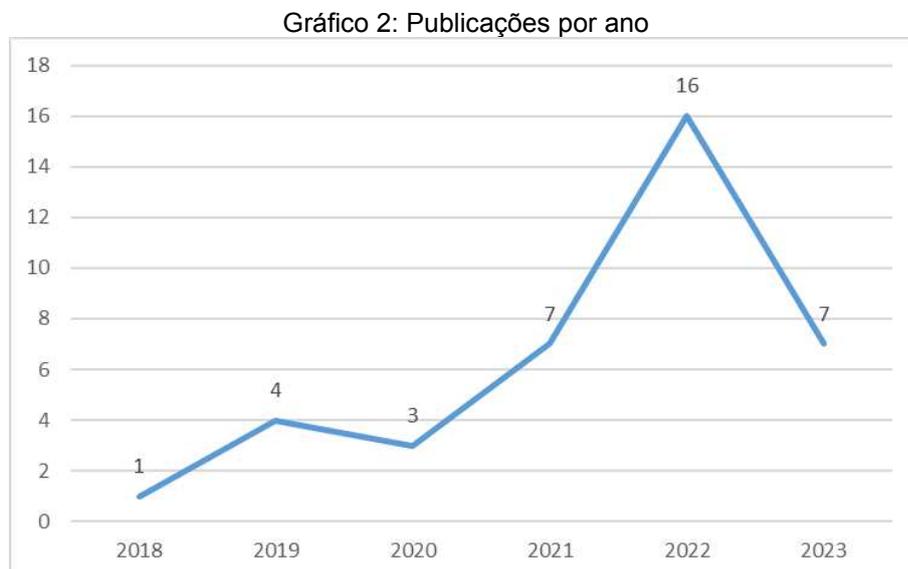
- Obra não abordava conteúdo referente ao *omnichannel*;
- Obra não apresentava conteúdo relevante sobre retornos no *omnichannel*;
- Obra não apresentava conteúdo relevante sobre retornos BORIS;
- Obra abordava conteúdos relacionados ao *omnichannel*, mas sem relação aos retornos BORIS.

Dessa forma, o portfólio bibliográfico foi finalizado com um total de 38 artigos, os quais foram utilizados para a análise quantitativa das informações bibliométricas, trazidas a seguir.

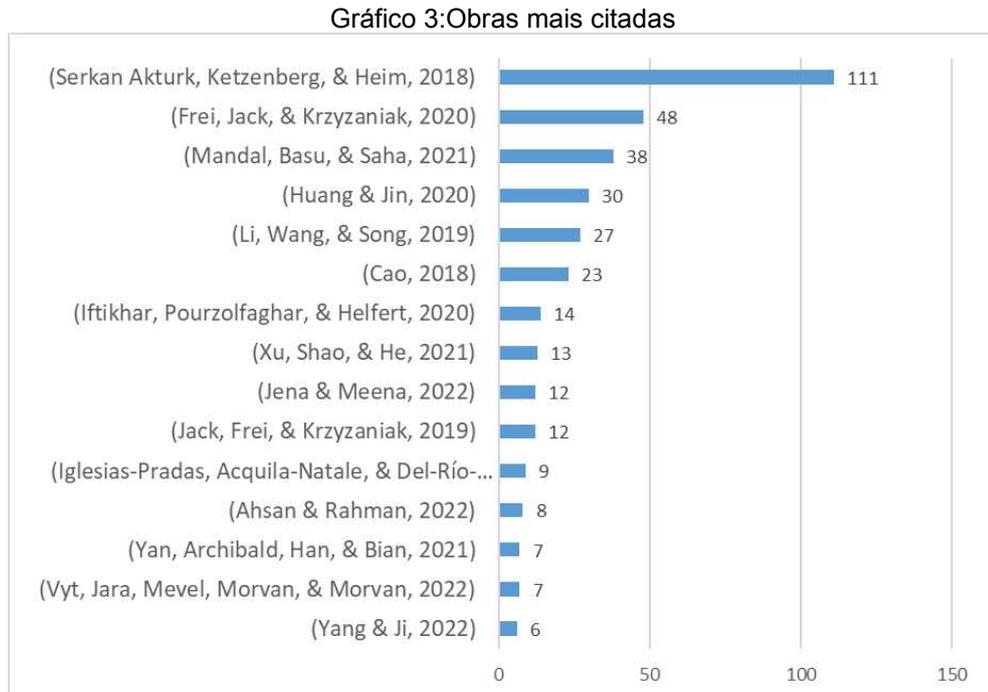
### 3.3.2 Análise quantitativa (Bibliométrica)

Para avaliar as características bibliométricas do portfólio final, com 35 artigos, foram realizadas quatro diferentes análises, referentes ao ano de publicação das obras, ao número de citação de cada uma, às palavras-chaves usadas e ao periódico em que a obra foi publicada.

Sobre a análise do ano de publicação (Gráfico 2), foi possível perceber que se trata de um portfólio de trabalhos recentes, principalmente de 2019 para frente, com mais da metade das obras sendo publicadas nos últimos dois anos. Isso evidencia como a discussão a respeito dos retornos BORIS é recente no meio acadêmico, confirmando a importância de se investigar tal fenômeno.



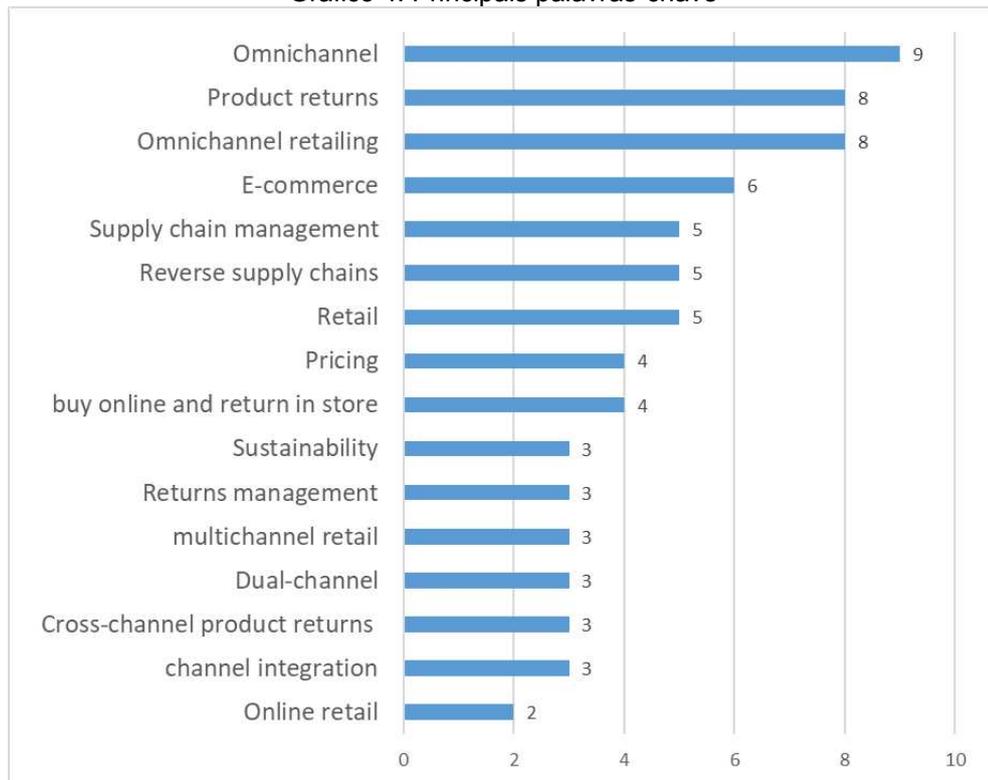
A segunda análise diz respeito ao número de vezes que a obra foi citada por outros trabalhos, a qual utilizou a plataforma de pesquisa *Google Scholar* para verificar o número de citações por obra. Para dar enfoque nas obras mais citadas, o Gráfico 3 traz somente artigos que tenham sido citados mais do que cinco vezes.



Em conformidade com a análise dos anos de publicação, essa também evidencia o caráter recente do portfólio, visto que a maioria dos artigos foi pouco citada devido ao período curto de tempo desde sua publicação. Apesar disso, é interessante ressaltar que algumas obras (MANDAL; BASU; SAHA, 2021) mesmo publicadas recentemente, apresentam um nível elevado de citações para o período de menos de 2 anos (38 citações).

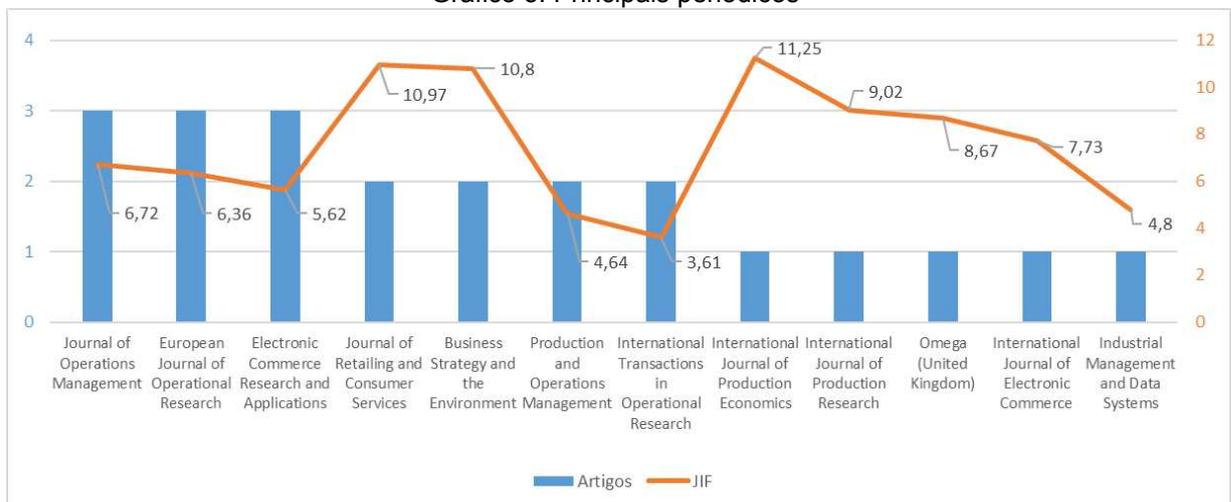
A terceira análise realizada foi referente ao uso das palavras-chaves nas obras do portfólio bibliográfico. Nesta análise, uma quantidade grande de palavras foi levantada, além de palavras-chave iguais com grafias diferentes. Para sintetizar o conteúdo mais relevante no Gráfico 4, optou-se por trazer as palavras-chave que apareciam em pelo menos mais de uma obra, além de agregá-las com conteúdo. Portanto a palavra *omnichannel* no gráfico, presente em nove artigos diferentes, contempla tanto a palavra-chave *omnichannel*, assim como a suas derivadas *omni-channel* e *omni channel*, por exemplo.

Gráfico 4: Principais palavras-chave



Desta análise, é possível destacar um problema já evidenciado anteriormente no trabalho a respeito da discussão sobre o retorno BORIS: a falta de padronização de como chamar e escrever este termo, aparecendo de diferentes formas em diversas obras, o que pode dificultar ao se tentar localizar trabalhos a respeito.

Gráfico 5: Principais periódicos



Por fim, a última análise realizada foi a respeito dos periódicos de publicação das obras presentes no portfólio. Para isso, foi levado em consideração a quantidade de obras publicada por periódico, assim como o fator de impacto (*Journal Impact Fator – JIF*) da revista, o qual foi retirado da base de dados *Web of Science*. Os periódicos trazidos no Gráfico 5 são os que foram considerados mais relevantes por (i) apresentar mais de uma obra publicada ou (ii) apresentar um valor de *JIF* elevado. O que é possível perceber desta análise é que periódicos grandes e conhecidos, com notas altas de *JIF* – como o *Journal of Retailing and Consumer Services*, *Omega* e *Business Strategy and the Environment* - estão interessados em trabalhos que abordem os retornos no varejo *omnichannel*.

Finalizada a análise qualitativa do portfólio, o próximo passo da revisão sistemática é a análise qualitativa, ou seja do conteúdo presente nas obras. Entretanto, antes de iniciar a análise quantitativa, notou-se que o portfólio poderia estar muito fechado em trabalhos que cite em seu texto explicitamente o termo “*buy online return in store*” o que poderia acarretar uma perda de trabalhos mais antigos que abordassem o assunto de uma diferente forma, ou de trabalhos que não falassem especificamente deste termo, mas que poderiam contribuir para o conteúdo do trabalho. Por isso, foi decidido executar uma nova busca de artigos, não tão estruturada quanto a primeira, para levantar artigos mais citados e relevantes no assunto que poderiam enriquecer a análise qualitativa.

Para isso, foram utilizadas as bases de dados do *Scopus* e *Web of Science*, por serem as mais comumente utilizadas e por normalmente retornarem uma maior quantidade de trabalhos indexados. A Figura 7 apresenta a operação de busca utilizada em ambas as bases de dados.

Figura 7: Operação da busca secundária

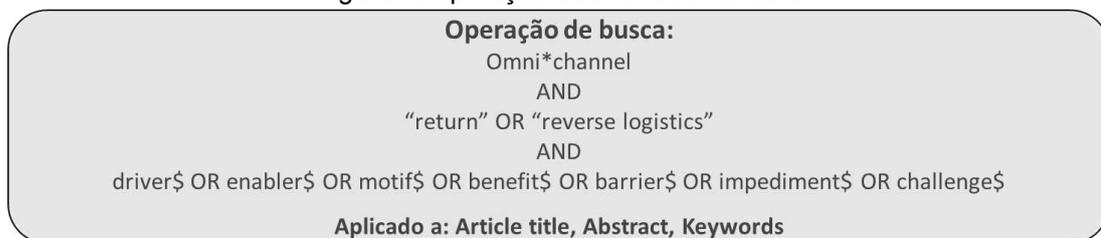
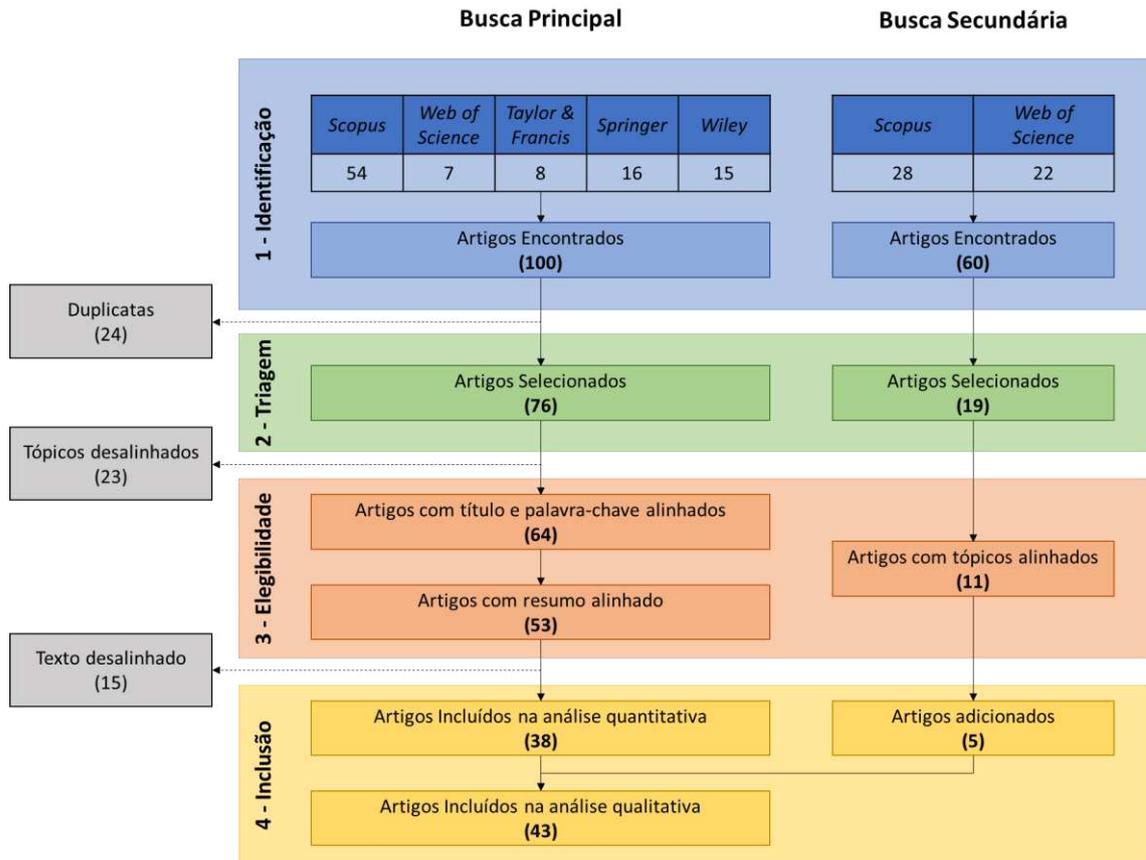


Figura 8: Adição de artigos ao portfólio



A Figura 8 apresenta as etapas do método PRISMA trazidas anteriormente, porém atualizadas para adicionar a segunda rodada de busca por artigos. Ao fim da segunda busca, 5 artigos foram adicionados ao portfólio bibliográfico. Foi executada também uma busca retrospectiva nas referências dos artigos mais citados, porém nenhum trabalho relevante foi levantado. Dessa forma, foi realizada análise qualitativa, abordada no capítulo de resultados. Antes disso, na seção seguinte, o método multi-critério *Best-Worst Method* (BWM) é explicado.

### 3.4 BEST-WORST METHOD (BWM)

Esta seção caracteriza o *Best-Worst Method* (BWM), método selecionado para ser adotado durante as entrevistas com os especialistas, assim como a formulação do questionário eletrônico a ser respondido por eles.

O presente trabalho tem como proposta a elaboração de um conjunto priorizado dos principais benefícios e barreiras envolvendo os retornos BORIS. Para isso, utilizou-se da literatura para levantar essas informações, mas pela literatura é difícil elencar o nível de prioridade ou importância que cada benefício ou barreira

possui dentro do gerenciamento do BORIS. Por isso, decidiu-se adicionar uma etapa de validação prática com especialistas no assunto, com o intuito de confirmar a consistência das informações encontradas com a prática e identificar quão relevante é cada benefício ou barreira.

Assim, observando por essa ótica, é possível caracterizar este problema de pesquisa como multicritério, uma vez que diferentes aspectos serão comparados um a um, sendo preciso definir um grau de importância, ou peso, para cada. O *Multi-criteria decision making* (MCDM) é uma abordagem usada para tomar decisões complexas que envolvem diferentes critérios ou objetivos, mais simples. É uma metodologia que ajuda a avaliar diferentes alternativas e a escolher a mais adequada de acordo com o peso de cada critério (MOTA; GOMES; DOS SANTOS, 2022). O seu objetivo principal é fornecer uma estrutura lógica e sistemática para a tomada de decisão, tornando-a mais objetiva, transparente e baseada em evidências (KARL, 2022).

Existem várias abordagens diferentes para a MCDM, incluindo métodos de preferência declarada, análise multicritério, análise de decisão hierárquica etc. Cada abordagem usa uma estrutura matemática diferente para lidar com os critérios de decisão. Entre as opções de métodos multicritérios, Rezaei (2015) propôs o *best-worst method*, o qual baseia-se na determinação dos melhores (ou mais importantes) critérios e piores (ou menos importantes) critérios, além da realização de comparações entre estes e os demais critérios de forma que o peso de todos sejam feitos de acordo com a distância relativa entre o melhor e o pior, necessitando, dessa forma, menos comparações obrigatórias (MOTA; GOMES; DOS SANTOS, 2022; REZAEI, 2015). A seguir, os passos do método são descritos conforme os trabalhos de Rezaei (2015) e Mota *et al.* (2022).

Tendo  $n$  critérios a comparar em uma escala de 1/9 a 9, o resultado será uma matriz  $n \times n$  como mostrado a seguir:

$$A = \begin{bmatrix} a_{11} & \cdots & a_{1n} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ a_{n1} & \cdots & a_{nn} \end{bmatrix} \quad (1)$$

Sabendo-se que  $a_{ij}$  é o valor da preferência do critério  $i$  em relação ao critério  $j$ , de acordo com a escala de valores apresentada na Tabela 1.

Tabela 1: Escala de valores do BWM

Valor	Definição
1	Mesma importância
3	moderadamente mais importante
5	Mais importante
7	Muito mais importante
9	Importância absoluta
2,4,6,8	Valores intermediários

Considerando a reciprocidade  $a_{ij} = 1/a_{ji}$ , e que  $a_{ii} = 1, \forall i$ , pode-se concluir que o número de comparações paritárias necessárias ( $Q$ ) para uma matriz  $n$  será:

$$Q = \frac{n(n-1)}{2} \quad (2)$$

Supondo-se que se tenha um critério cujas comparações aos demais seja conhecida, torna-se possível que a comparação entre estes critérios seja obtida a partir da distância relativa para o critério conhecido.

Considerando-se que as comparações paritárias são perfeitamente consistentes, tem-se que:

$$a_{ij} = a_{ik} \times a_{kj}, \forall i, j \quad (3)$$

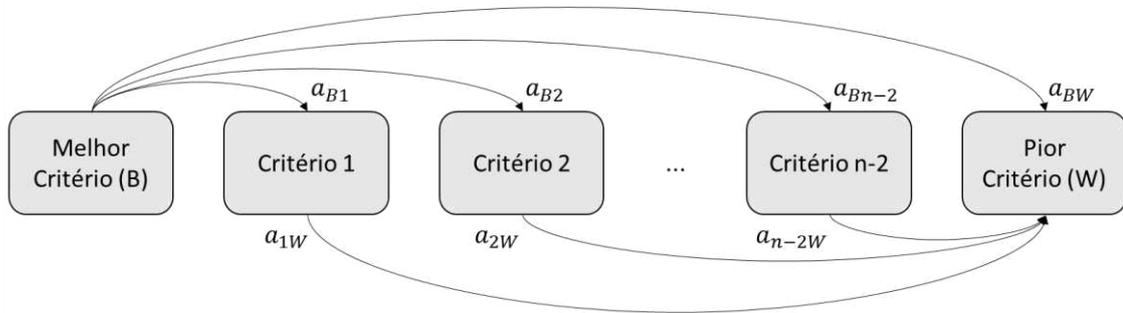
Métodos como o AHP utilizam de comparações paritárias. A vantagem do BWM é que, ao se utilizar os critérios melhor e pior como referência, é possível diminuir esse número de comparações devido ao uso da comparação relativa a distância entre o melhor e o pior (REZAEI, 2015).

As comparações com o melhor e com o pior critério são chamadas de comparações de referência, enquanto as demais são chamadas de comparações secundárias (MOTA; GOMES; DOS SANTOS, 2022). O BWM utiliza somente as comparações de referência, calculando o peso dos demais critérios a partir destas, ou seja, havendo  $n$  critérios, definidos o melhor ( $B$ ) e o pior critério ( $W$ ) e sabendo que  $a_{BB} = 1$  e  $a_{WW} = 1$  e que  $a_{BW} = 1/a_{WB}$  são necessárias  $Z$  comparações:

$$Z = 2n - 3 \quad (4)$$

A Figura 9 exemplifica o cálculo da quantidade de comparações necessárias.

Figura 9: Referência de comparações



Fonte: Adaptado de Rezaei (2015)

De forma comparativa, usando as fórmulas (2) e (4) e a figura 9, em um caso em que são comparados 6 critérios, por métodos tradicionais que usam comparações paritárias seriam necessárias 15 interações de comparações, enquanto pelo BWM seriam necessárias apenas 9 (MOTA; GOMES; DOS SANTOS, 2022).

Considerando-se as comparações de referência, e considerando a equação (3), sendo  $B$  e  $W$  respectivamente o melhor e o pior critério de comparação, e que  $i$  e  $j$  são dois critérios genéricos, deduz-se então que:

$$a_{ij} = a_{iB} \times a_{Bj}, a_{ij} = a_{iW} \times a_{Wj} \quad (5)$$

Considerando que em uma solução ótima para os pesos ( $P$ ) dos critérios teria:

$$\frac{P_B}{P_j} = a_{Bj} \text{ e } \frac{P_j}{P_W} = a_{Wj}, \forall P, i, j \quad (6)$$

E, conhecendo-se a (5), deduz que em uma perfeita consistência, observa-se:

$$a_{BW} = a_{Bi} \times a_{iW} \quad \forall i \quad (7)$$

Não havendo total consistência, a solução ótima para os pesos dos critérios não seria obtida e seria observado:

$$\frac{P_B}{P_j} \neq a_{Bj} \text{ e } \frac{P_j}{P_W} \neq a_{Wj} \quad (8)$$

Portanto, a máxima diferença absoluta da razão entre os pesos e a comparações em (8) deve ser minimizada para qualquer  $j$ . Considerando a restrição da não negatividade dos pesos e da soma entre eles deve totalizar 1, tem-se:

$$\min \max_j = \left\{ \left| \frac{P_b}{P_j} - a_{Bj} \right|, \left| \frac{P_j}{P_W} - a_{jW} \right| \right\} \text{ com } \sum_j P_j = 1 \text{ e } P_j \geq 0, \forall j \quad (9)$$

Então, propõe-se uma razão de consistência considerando a maior inconsistência possível, que seria igual a maior desigualdade entre os pesos dos critérios, quando:

$$a_{Bj} \times a_{jW} \neq a_{BW} \text{ e } a_{Bj} = a_{jW} = a_{BW} \quad (10)$$

Considerando  $\varepsilon$ , o valor que torne a seguinte expressão verdadeira:

$$(a_{Bj} - \varepsilon) \times (a_{jW} - \varepsilon) = (a_{BW} + \varepsilon) \quad (11)$$

O maior valor de  $\varepsilon$  será obtido quando  $a_{Bj} = a_{jW} = a_{BW}$ :

$$(a_{BW} - \varepsilon) \times (a_{BW} - \varepsilon) = (a_{BW} + \varepsilon) \quad (12)$$

Assim, resolvendo a equação (12), de acordo com  $a_{BW}$ , obtém-se o índice de consistência ( $\varepsilon$  máximo), conforme a tabela 2:

Tabela 2: Índice de Consistência

$a_{BW}$	1	2	3	4	5	6	7	8	9
$\varepsilon$ máximo	0	0,44	1	1,63	2,3	3	3,73	4,47	4,23

Fonte: Adaptado de Rezaei (2015)

Considerando a equação (9), tem-se:

$$\left| \frac{P_b}{P_j} - a_{Bj} \right| \leq \varepsilon, \forall j \text{ e } \left| \frac{P_j}{P_W} - a_{jW} \right| \leq \varepsilon, \forall j \text{ com } \sum_j P_j = 1 \text{ e } P_j \geq 0, \forall j \quad (13)$$

Assim, o cálculo da razão de consistência do método é feito da seguinte forma:

$$\text{Razão de Consistência} = \frac{\varepsilon}{\text{Índice de Consistência } (\varepsilon_{\max})} \quad (14)$$

Vale ressaltar que Rezaei (2015), ao divulgar o método BWM, disponibilizou também uma planilha de *Excel* já estruturada que faz estes cálculos automaticamente pelo suplemento *Solver* para a comparação de, preferencialmente, até nove critérios. O recomendado para o método são comparações em até nove critérios devido ao índice de consistência, sendo recomendado que, caso haja mais de nove critérios estes sejam divididos em subgrupos (KARL, 2022).

Dessa forma, tendo em vista que o método BWM já acompanha a planilha de cálculo, o questionário a ser aplicado aos especialistas foi estruturado de forma a facilitar o seu preenchimento.

## 4 RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados tanto das etapas teóricas quanto práticas dos métodos aplicados. Primeiramente, é apresentada a análise qualitativa da revisão de literatura, a qual foi utilizada como base para as entrevistas com os especialistas e posterior avaliação dos benefícios e barreiras, que é apresentada no subcapítulo seguinte.

### 4.1 ANÁLISE QUALITATIVA: LISTA DE BENEFÍCIOS E BARREIRAS

Para a análise de conteúdo da revisão sistemática, os 43 trabalhos presentes no portfólio bibliográfico foram lidos e avaliados, com o intuito de identificar benefícios ou barreiras relacionadas ao retorno BORIS citados no texto do artigo. Ao todo, foram identificados 14 benefícios e 20 barreiras.

As tabelas abaixo são fruto da análise qualitativa, elaboradas a partir de uma avaliação indutiva e dedutiva de todos os trabalhos presentes no portfólio, com o objetivo de identificar os benefícios e barreiras presentes nos trabalhos. As tabelas 3 e 4 listam, respectivamente, os benefícios e as barreiras identificadas, assim como os autores que as citaram e uma breve explicação baseada nos trabalhos. No apêndice A, é trazido também uma tabela com a citação direta de cada artigo.

Tabela 3: Lista de benefícios

Nº	BENEFÍCIO	AUTORES	DESCRIÇÃO
1	Redução/isenção de custos de retorno	(OZBILGE; HASSINI; PARLAR, 2022)	Por ser um processo em loja, o retorno BORIS reduz ou até mesmo isenta custos como taxa de retorno ou fretes.
		(ROODERKERK; DE LEEUW; HÜBNER, 2023)	
		(XIE <i>et al.</i> , 2023)	
		(FREI; KRZYZANIAK; JACK, 2019)	
		(CUELLAR-FERNÁNDEZ; FUERTES-CALLÉN; SERRANO-CINCA, 2021)	
		(ZHANG <i>et al.</i> , 2023)	
		(HUANG; JIN, 2020)	
		(MANDAL; BASU; SAHA, 2021)	
		(AHSAN; RAHMAN, 2022)	
		(ROODERKERK; DE LEEUW; HÜBNER, 2023)	
(JIN; HUANG, 2021)			
2	Agilidade no processo de reembolso/troca	(OZBILGE; HASSINI; PARLAR, 2022)	Por se tratar de um atendimento físico e imediato, espera-se que o BORIS agilize os processos de reembolso ou troca, os quais podem demorar para acontecer em caso de retornos por envio
		(XIE <i>et al.</i> , 2023)	
		(YAN <i>et al.</i> , 2022)	
		(KAR; TRIPATHY; PATHAK, 2022)	
		(FREI; KRZYZANIAK; JACK, 2019)	
		(LI; YANG; CHEN, 2021)	
		(HUANG; JIN, 2020)	
		(AHSAN; RAHMAN, 2022)	
(ROODERKERK; DE LEEUW; HÜBNER, 2023)			
3	Maior facilidade para coletar feedbacks	(LI; YANG; CHEN, 2021)	A interação física entre lojista e cliente facilita a troca de informações a respeito do retorno (motivo, grau de insatisfação do cliente etc.).
4	Cross-sell ou Up-sell	(AHSAN; RAHMAN, 2022)	A maioria dos varejos que disponibiliza o BORIS aproveitam a ida do cliente a loja para tentar incentivá-lo a comprar mais, além de efetuar o retorno, seja por meio de um cross-sell (quando o cliente compra um item a mais além do retornado) ou por up-sell (quando o cliente troca o item por um de maior valor).
		(XIE <i>et al.</i> , 2023)	
		(YANG; JI, 2022)	
		(YAN <i>et al.</i> , 2022)	
		(ZHANG <i>et al.</i> , 2023)	
		(LIU; XIAO; DAI, 2023)	
		(LI; YANG; CHEN, 2021)	
		(CAO, 2019)	
		(HUANG; JIN, 2020)	
		(MANDAL; BASU; SAHA, 2021)	
		(JACK; FREI; KRZYZANIAK, 2019)	
		(SERKAN AKTURK; KETZENBERG; HEIM, 2018)	
		(FREI; KRZYZANIAK; JACK, 2019)	
(DE BORBA <i>et al.</i> , 2020)			
(ROODERKERK; DE LEEUW; HÜBNER, 2023)			
5	Utilização de recursos e instalações já existentes da empresa	(AHSAN; RAHMAN, 2022)	Oferece ganhos referentes a utilização de recursos da empresa já existentes para outras funções, sendo mais atrativo que recursos dedicados ou terceirizadas para os retornos. Ex: Lojas, estoques, rotas de entregas etc.
		(LI; WANG; SONG, 2019)	
		(ZHANG <i>et al.</i> , 2023)	
6	Redução de desperdício por reempacotamento	(ROODERKERK; DE LEEUW; HÜBNER, 2023)	Retornos em loja podem dispensar o processo de reempacotar o produto, economizando recursos, custos e reduzindo impactos ambientais.
		(ZHANG <i>et al.</i> , 2023)	
		(LI; FENG; LIU, 2021)	
7	Aumento da área de cobertura de atendimento	(DE BORBA <i>et al.</i> , 2020)	Ao utilizar a malha de lojas para atender os retornos, a empresa aumenta área de cobertura se comparado ao depender somente de coletas postais.
		(FREI; KRZYZANIAK; JACK, 2019)	

8	Marketing Verde	(LI; FENG; LIU, 2021)	Relacionado à utilização dos benefícios sustentáveis do BORIS como marketing para atrair clientes e agregar valor na percepção do cliente
		(JACK; FREI; KRZYZANIAK, 2019)	
9	Aumento de tráfego em loja	(SERKAN AKTURK; KETZENBERG; HEIM, 2018)	Referente a percepção do cliente à loja. Ao fazer o cliente ir até a loja para efetuar um retorno, mais clientes irão frequentar a loja, aumentando o tráfego e, conseqüentemente, a percepção do cliente de que aquela loja é movimentada.
		(LIU; XIAO; DAI, 2023)	
		(LI; YANG; CHEN, 2021)	
		(CAO, 2019)	
		(HUANG; JIN, 2020)	
10	Aumento da satisfação do cliente	(JACK; FREI; KRZYZANIAK, 2019)	Muito relacionado à praticidade de um retorno BORIS, por ser imediato, ter menos burocracias, há a possibilidade de o cliente, mesmo retornando um produto, aumentar o seu nível de satisfação e percepção da empresa caso a operação atenda as expectativas do cliente.
		(SHEN <i>et al.</i> , 2022)	
		(XIE <i>et al.</i> , 2023)	
		(YANG; JI, 2022)	
		(YAN <i>et al.</i> , 2022)	
		(KAR; TRIPATHY; PATHAK, 2022)	
		(FREI; KRZYZANIAK; JACK, 2019)	
		(CUELLAR-FERNÁNDEZ; FUERTES-CALLÉN; SERRANO-CINCA, 2021)	
		(LIU; XIAO; DAI, 2023)	
		(LI; YANG; CHEN, 2021)	
		(HUANG; JIN, 2020)	
(MANDAL; BASU; SAHA, 2021)			
11	Atração de novos consumidores	(HUANG; JIN, 2020)	A disponibilização ou não de retorno BORIS pode ser um fator de decisão para clientes efetuarem sua compra online, fazendo com que eles se sintam mais seguros e a vontade para comprar com a empresa.
12	Redução do risco de perda do produto	(XIE <i>et al.</i> , 2023)	Como o produto é retornado diretamente para a empresa, reduz as perdas que poderiam acontecer nas mãos de um terceiro (como correios).
13	Produto está disponível para revenda mais rápido	(ZHANG <i>et al.</i> , 2023)	Depende do estado em que o produto chega à loja e os procedimentos necessário para que ele possa ser revendido. Em casos em que há pouco a ser feito, o produto volta à exposição mais rapidamente por já estar em loja.
14	Possibilidade de reverter o retorno	(ROODERKERK; DE LEEUW; HÜBNER, 2023)	Algumas devoluções podem ser evitadas oferecendo um bom suporte ao cliente. Por ex: explicação das características do produto.
		(FREI; KRZYZANIAK; JACK, 2019)	

Tabela 4: Lista de barreiras

Nº	BARREIRA	AUTORES	DESCRIÇÃO
1	Pouca maturidade / conhecimento	(AHSAN; RAHMAN, 2022) (JACK; FREI; KRZYZANIAK, 2019) (DE BORBA <i>et al.</i> , 2020)	Alguns autores citam falta de conhecimento sobre as operações do BORIS como um grande problema para os varejistas.
2	Experiência de retorno ruim	(ROODERKERK; DE LEEUW; HÜBNER, 2023)	Em contrapartida ao benefício (11), caso o atendimento no BORIS seja ruim, isso pode prejudicar a percepção do cliente sobre a empresa.
3	Aumento de custo por manuseio do retorno	(ROODERKERK; DE LEEUW; HÜBNER, 2023) (YAN <i>et al.</i> , 2022) (FREI; KRZYZANIAK; JACK, 2019) (DE BORBA <i>et al.</i> , 2020)	Quando o retorno precisa ser enviado da loja para um armazém, aumenta-se o custo de manuseio do produto se comparado a um envio direto ao armazém.
4	Necessidade de ajuste de layout	(DE BORBA <i>et al.</i> , 2020) (FREI; JACK; KRZYZANIAK, 2022) (FREI; KRZYZANIAK; JACK, 2019)	Alguns autores afirmam que há casos que é necessário mudar o layout da loja para que consiga efetuar a operação de retorno.
5	Dificuldade de incorporar o retorno ao estoque da loja	(DE BORBA <i>et al.</i> , 2020) (BERNON; CULLEN; GORST, 2016a) (LI; YANG; CHEN, 2021) (WOLLENBURG <i>et al.</i> , 2018a) (FREI; KRZYZANIAK; JACK, 2019)	Há casos em que o produto retornado não pode ser diretamente incorporado e vendido em loja, seja por burocracia ou por obsolescência.
6	Aumento de trabalho na loja	(JACK; FREI; KRZYZANIAK, 2019) (DE BORBA <i>et al.</i> , 2020) (WOLLENBURG <i>et al.</i> , 2018a)	Ao oferecer o BORIS, os lojistas terão algumas funções a mais para efetuar, seja atender o cliente, manusear os retornos, enviar estes produtos etc.
7	Necessidade de coordenação entre lojas	(LEE; KESAVAN; KUHNEN, 2022)	Ao oferecer o BORIS, é necessário que o varejista coordene todas as lojas físicas para que estas estejam aptas a efetuar essa operação.
8	Difícil para varejistas com baixo mix de produtos	(XIE <i>et al.</i> , 2023)	Os autores discorrem sobre o fato de o BORIS ser mais facilmente aplicado em varejos com um mix de produtos grande e diversificado, não sendo muito vantajoso para varejistas com mix pequeno.
9	Aumento de casos de roubo ou fraude	(JACK; FREI; KRZYZANIAK, 2019) (KAR; TRIPATHY; PATHAK, 2022) (FREI; KRZYZANIAK; JACK, 2019)	Autores afirmam que o BORIS pode facilitar que casos de roubos ou de retornos fraudulentos ocorram devido a facilidade de efetuar o retorno.

10	Aumento do número de retornos	(JACK; FREI; KRZYZANIAK, 2019)	Pela praticidade oferecida pelo BORIS, os clientes efetuam os retornos facilmente, podendo aumentar o seu número.
		(HUANG; JIN, 2020)	
11	Dificuldade em retornar itens ao fornecedor	(JACK; FREI; KRZYZANIAK, 2019)	Em casos em que a mercadoria pode ser retornada aos fornecedores, poucos varejistas se lembram de efetuar essa compensação e reduzir perdas.
12	Aumento em casos de "wardrobing"	(JACK; FREI; KRZYZANIAK, 2019)	Denomina-se "wardrobing" quando o cliente, motivado por uma política de retornos sem custos, compra vários produtos com especificações diferentes (tamanho, cor etc.) a fim de prová-los em casa e ficar apenas com um, retornando os demais.
		(KAR; TRIPATHY; PATHAK, 2022)	
		(FREI; JACK; KRZYZANIAK, 2022)	
13	Necessidade de uma rede grande de lojas	(MANDAL; BASU; SAHA, 2021)	Em casos em que o varejista não possui uma malha de lojas muito grande, talvez não se justifique a aplicação do BORIS por não aumentar de forma efetiva a área de cobertura.
14	Confusão por parte do cliente com muitos canais de retorno	(FREI; JACK; KRZYZANIAK, 2022)	Em casos em que há muitas formas de retornar um produto, o cliente pode ficar confuso com informações diferentes de cada tipo de retorno.
15	Dificuldade em gerir as informações do retorno	(ZHANG <i>et al.</i> , 2023)	Dificuldade em rastrear os retornos e gerir as suas informações: se foi comprado em loja ou online, se foi revendido de imediato ou foi ao estoque, se voltou para o armazém etc.
		(FREI; KRZYZANIAK; JACK, 2019)	
		(JACK; FREI; KRZYZANIAK, 2019)	
16	Cliente necessita se deslocar até a loja	(MANDAL; BASU; SAHA, 2021)	A necessidade de o cliente precisar se deslocar até a loja pode ser vista para muitos como um problema.
		(HUANG; JIN, 2020)	
17	Aumento de itens danificados	(JACK; FREI; KRZYZANIAK, 2019)	Com o possível aumento de retornos, aumenta também a possibilidade destes produtos retornarem danificados, gerando um custo a mais à empresa.
		(FREI; KRZYZANIAK; JACK, 2019)	

18	Diferentes objetivos de diferentes áreas	(JACK; FREI; KRZYZANIAK, 2019)	Os autores discorrem sobre como o BORIS pode causar problemas entre diferentes áreas da empresa: enquanto ele é vantajoso para o atendimento ao cliente por uma abordagem “costumer first”, ele pode ser visto como um problema para áreas financeiras ou de prevenção de perdas.
19	Perda computada em loja e não no e-commerce	(JACK; FREI; KRZYZANIAK, 2019)	Em casos de perda, ela será computada na loja, mesmo sendo um produto originário do canal online, podendo gerar choque de informações.
20	Sistemas de informação não integrados	(JACK; FREI; KRZYZANIAK, 2019) (AHSAN; RAHMAN, 2022) (FREI; KRZYZANIAK; JACK, 2019) (FREI; JACK; KRZYZANIAK, 2022) (WOLLENBURG <i>et al.</i> , 2018a) (DE BORBA <i>et al.</i> , 2020) (ANG; TAN, 2018) (FREI; JACK; KRZYZANIAK, 2020)	Em muitos casos, o BORIS é aplicado a canais pré-existentes que funcionavam de forma separada. Portanto, é comum que os sistemas de informação que a loja, o e-commerce e até mesmo o armazém utilizam não estão integrados, dificultando as operações.

Com os benefícios e barreiras selecionados, pode-se seguir para a próxima etapa da pesquisa, da validação dessas informações com os especialistas. Entretanto, optou-se por fazer uma pré-seleção de critérios antes de levá-los aos especialistas pensando em facilitar a coleta de respostas, não deixando o questionário muito longo, além de também atender as limitações do método BWM, o qual recomenda a verificação de até 9 critérios.

Para esta pré-seleção, foi levado em consideração a quantidade de citações dos critérios assim como a opinião de um grupo de especialistas. Ao todo, 5 dos 11 especialistas que responderam ao BWM contribuíram com esta etapa. Este grupo menor de 5 especialistas foi selecionado devido a familiaridade com o trabalho e disponibilidade.

De início, foram removidos critérios que estão mais relacionados com a percepção do cliente do que da empresa, visto que as entrevistas seriam realizadas com pessoas que trabalham com *omnichannel*, não com consumidores. Assim, as barreiras 2, 14 e 16 foram excluídas.

Em seguida, foi analisada a quantidade de autores que citaram aquele critério. Obras com apenas uma citação passaram pela análise do grupo de

especialistas para verificar sua adequação com a pesquisa, removendo assim as barreiras 7, 8, 11, 13, 18 e 19. Definiu-se que critérios citados por mais de quatro autores seriam imediatamente adicionados na seleção final. Assim, foram selecionados os benefícios 1, 2, 4, 9 e 10, e as barreiras 3, 5 e 20. Todos os especialistas concordaram com esta etapa.

Para completar a seleção, os critérios restantes foram avaliados de forma subjetiva pelo grupo de especialistas, que levaram em consideração seus conhecimentos e experiências a respeito do BORIS para definir quais outros critérios eram suficientemente relevantes para serem avaliados no BWM. A seleção foi efetuada por meio de um formulário eletrônico.

No formulário, era disponibilizada uma planilha informativa com os critérios remanescentes e uma explicação breve de cada um, assim como os autores que o citaram e uma citação direta de cada. Na pergunta, o especialista deveria responder com “Sim” ou “Não” se ele considerava que o critério em questão era suficientemente relevante para ser avaliado. Para essa definição, utilizou-se o CVR, *Content Validity Ratio*, o qual determina um cálculo simples para verificar se um determinado item faz parte de um constructo (LAWSHE, 1975).

$$CVR_i = \frac{n_e - \frac{N}{2}}{N/2} \quad (15)$$

Na equação,  $n_e$  representa o número de especialistas que confirmaram a presença do item  $i$ , enquanto  $N$  é o número total de especialistas respondentes. Para um grupo com 5 especialistas, o estudo original de Lawshe (1975) sugere que sejam selecionados apenas itens que todos unanimemente confirmem sua presença ( $CVR = 1$ ). Entretanto, como esta etapa é apenas uma pré-seleção, e os critérios escolhidos iriam ainda passar por um processo de priorização, optou-se por não utilizar um valor de  $CVR$  tão alto.

Dessa forma, definiu-se que seriam adicionados ao conjunto final os critérios com uma concordância total entre os especialistas ou até um não conforme, ou seja, os que apresentassem no mínimo 4 respostas “Sim” ( $CVR \geq 0,6$ ). De acordo com as tabelas 5 e 6, os benefícios 3, 5 e 13 e as barreiras 1, 4, 6, 12 e 15 foram adicionados ao conjunto final.

Tabela 5: CVR dos Benéficos

Nº	Benefício	Sim	Não	CVR
3	Maior facilidade para coletar feedbacks	5	0	1
5	Utilização de recursos e instalações já existentes da empresa	4	1	0,6
6	Redução de desperdício por reempacotamento	2	3	-0,2
7	Aumento da área de cobertura de atendimento	2	3	-0,2
8	Marketing Verde	2	3	-0,2
11	Atração de novos consumidores	3	2	0,2
12	Redução do risco de perda do produto	3	2	0,2
13	Produto está disponível para revenda mais rápido	4	1	0,6
14	Possibilidade de reverter o retorno	3	2	0,2

Tabela 6: CVR das Barreiras

Nº	Barreira	Sim	Não	CVR
1	Pouca maturidade / conhecimento	4	1	0,6
4	Necessidade de ajuste de layout	4	1	0,6
6	Aumento de trabalho na loja	5	0	1
9	Aumento de casos de roubo ou fraude	1	4	-0,6
10	Aumento do número de retornos	3	2	0,2
12	Aumento em casos de “wardrobing”	4	1	0,6
15	Dificuldade em gerir as informações do retorno	4	1	0,6
17	Aumento de itens danificados	1	4	-0,6

Assim, tanto o conjunto de benefícios quanto o de barreiras foi finalizado com 8 critérios cada, respeitando as limitações do método BWM. O conjunto final de critérios pode ser observado na tabela 7, abaixo.

Tabela 7: Seleção de benefícios e barreiras

BENEFÍCIOS		BARREIRAS	
1	Redução/isenção de custos de retorno	1	Pouca maturidade / conhecimento
2	Agilidade no processo de reembolso/troca	3	Aumento de custo por manuseio do retorno
3	Maior facilidade para coletar feedbacks	4	Necessidade de ajuste de layout
4	Cross-sell ou Up-sell	5	Dificuldade de incorporar o retorno ao estoque da loja
5	Utilização de recursos e instalações já existentes da empresa	6	Aumento de trabalho na loja
9	Aumento de tráfego em loja	12	Aumento em casos de “wardrobing”
10	Aumento da satisfação do cliente	15	Dificuldade em gerir as informações do retorno
13	Produto está disponível para revenda mais rápido	20	Sistemas de informação não integrados

Com o conjunto de benefícios e barreiras, o próximo passo da pesquisa foi a aplicação da pesquisa e do método BWM.

## 4.2 APLICAÇÃO DO BWM

O primeiro passo para aplicar o BWM no conjunto de critérios era a definição do grupo de especialistas que iriam participar da pesquisa. Para tentar conseguir o máximo de adesão, optou-se por coletar informações também por meio de um questionário eletrônico, o qual foi enviado para em torno de 30 especialistas do varejo *omnichannel*.

Levando em consideração os estudos de Rezaei (2015) sobre o BMW, definiu-se que o número mínimo de respondentes para se aplicar o método seria de 10 especialistas. Assim, durante o período em que o questionário ficou disponível para ser respondido, foi obtido um total de 11 respostas.

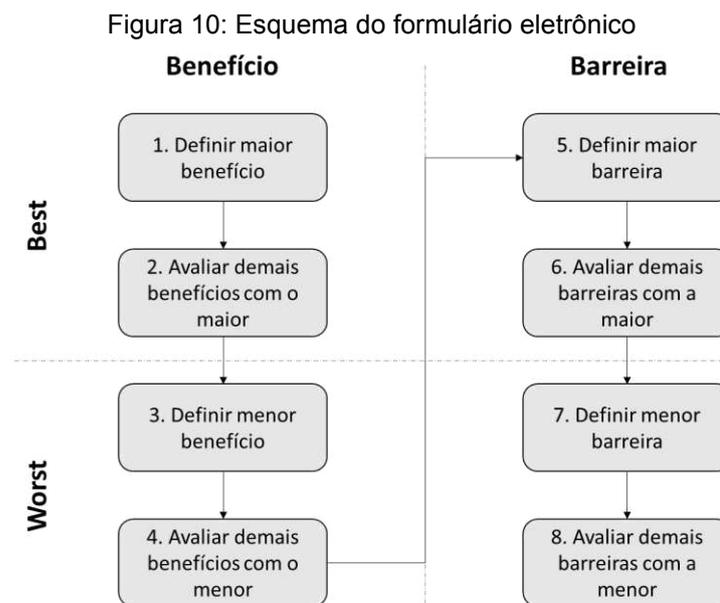
O grupo de especialistas conta com profissionais com experiência no varejo *omnichannel*, seja por meio de estudos acadêmicos relativos ao tema ou por meio de atuação prática na área do omnichannel delimitada anteriormente (produtos de bem durável de pequeno porte). Dados sensíveis a respeito dos especialistas e de seus locais de trabalho/estudo não são compartilhados, porém, um resumo sobre cada um é apresentado na tabela 8.

Tabela 8: Grupo de Especialistas

<b>Especialista</b>	<b>Idade</b>	<b>Escolaridade</b>	<b>Profissão</b>	<b>Atuação</b>	<b>Tempo de atuação</b>	<b>Porte da empresa / universidade</b>
Especialista 1	28	Mestrado	Supervisor de pedido	Acadêmica	5 a 10 anos	30 mil alunos
Especialista 2	40	Doutorado	Professor	Acadêmica	1 a 5 anos	30 mil alunos
Especialista 3	27	Mestrado	Pesquisador	Acadêmica	1 a 5 anos	30 mil alunos
Especialista 4	76	Doutorado	Professor	Acadêmica	1 a 5 anos	30 mil alunos
Especialista 5	26	Mestrado	Consultor	Ambas	5 a 10 anos	30 mil alunos
Especialista 6	30	Superior	Gerente de <i>Omnichannel</i>	Empresarial	1 a 5 anos	12 mil funcionários
Especialista 7	49	Doutorado	Head de operações	Ambas	5 a 10 anos	500 funcionários
Especialista 8	39	Mestrado	Gerente de <i>Omnichannel</i>	Empresarial	1 a 5 anos	26 mil funcionários
Especialista 9	29	Superior	Gerente de Projetos	Acadêmica	1 a 5 anos	30 mil alunos
Especialista 10	28	Superior	Gerente de Projetos	Empresarial	5 a 10 anos	500 funcionários
Especialista 11	42	Mestrado	VP Supply Chain	Empresarial	Mais de 10 anos	88 mil funcionários

O formulário eletrônico foi construído de forma interativa, de modo que cada resposta dada influenciava na seção a ser respondida em sequência. No apêndice B é possível observar uma resposta exemplo do formulário.

Na primeira seção era necessário que o especialista escolhesse, dentre todos os benefícios, qual ele considerava o mais importante (*Best*). Na segunda seção, ele deveria dar uma resposta para cada um dos outros critérios comparando com o mais importante. Na terceira seção, era necessário selecionar, dentre todos os benefícios, qual ele considerava o menos importante (*Worst*). Por fim, na quarta seção, ele deveria dar uma resposta para cada um dos outros critérios comparando com o menos importante. Os passos descritos acima se repetiam também para o conjunto de barreiras. Na Figura 10, é apresentado um esquema de como funcionavam as seções do formulário.



Para facilitar a compreensão do questionário para todos os entrevistados, até mesmo dos que não possuíam conhecimento sobre métodos multicritérios, optou-se por não utilizar a escala de valores do método como resposta das perguntas, mas sim uma escala nominal de fácil compreensão:

- Igualmente importante (1 ponto)
- Um pouco menos/mais importante (3 pontos)
- Menos/mais importante (5 pontos)
- Muito menos/mais importante (7 pontos)
- Extremamente menos/mais importante (9 pontos)

Finalizado o formulário, o especialista enviava a sua resposta, a qual era posteriormente traduzida da escala nominal para a escala de valores para dentro da planilha *Excel* do método BWM elaborada pelo criador do método. Com os valores devidamente preenchidos, utilizou-se de o suplemento *solver* para o cálculo dos pesos de cada critério, bem como o grau de consistência das respostas. O resultado da aplicação do método pode ser observado nas tabelas 9, para os benefícios, e 10, para as barreiras.

O cálculo do total percentual de cada critério foi feito pela média simples das respostas dos especialistas. Cogitou-se, também, calcular a média ponderada das respostas, dando pesos às características dos entrevistados presentes na tabela 8, como tempo de atuação e porte da empresa, entretanto, foi considerado que todas as diferentes experiências dos especialistas eram válidas para o resultado final do método, não sendo necessário fazer tal distinção. Dessa forma, concluiu-se a aplicação do BWM para priorização do conjunto de benefícios e barreiras.

Tabela 9: Resultado da priorização dos Benefícios

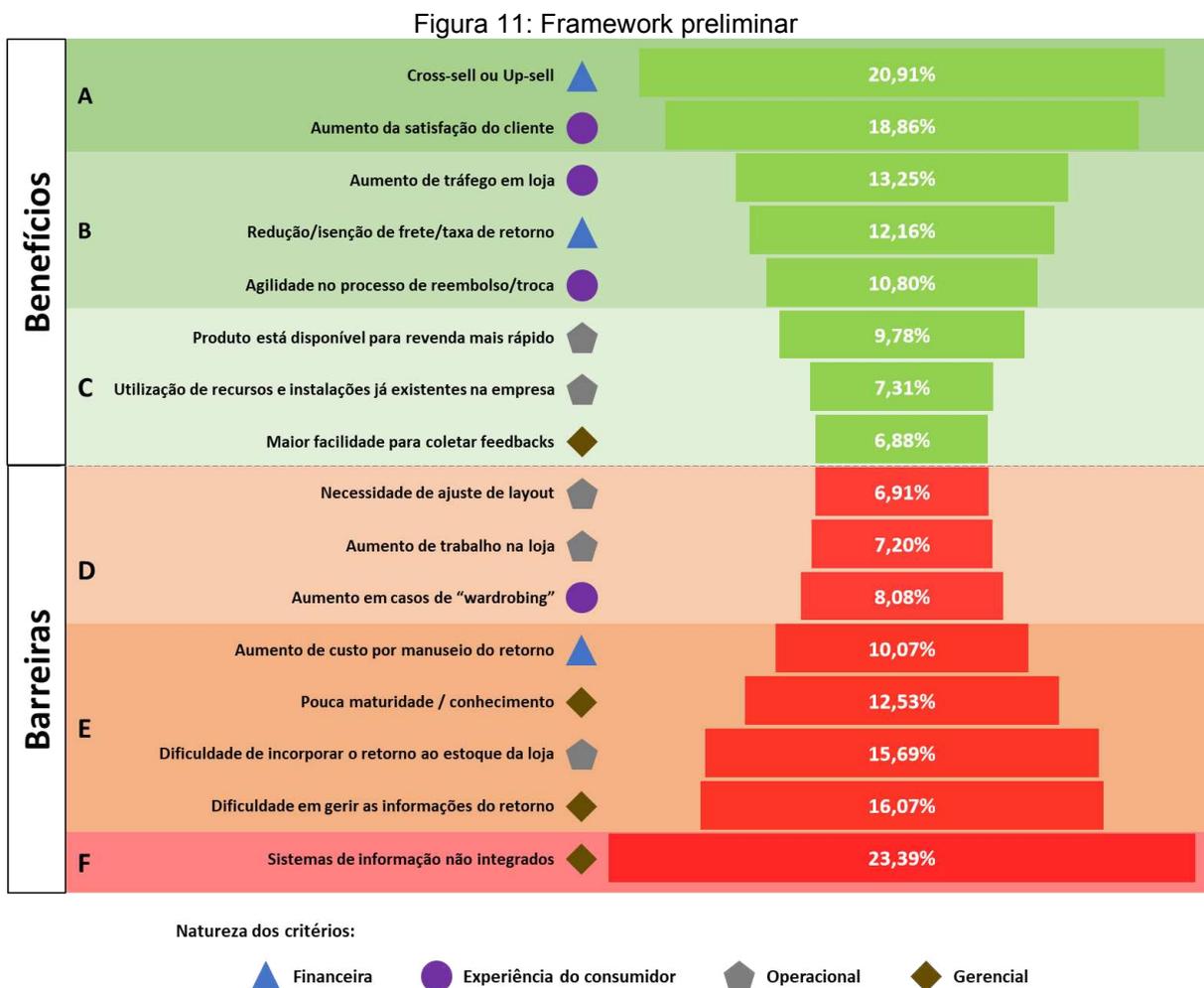
Benefício	Especialista											Total (%)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Cross-sell ou Up-sell	0,367	0,278	0,217	0,175	0,190	0,184	0,194	0,190	0,264	0,074	0,167	<b>20,91%</b>
Aumento da satisfação do cliente	0,089	0,304	0,090	0,208	0,073	0,184	0,216	0,208	0,110	0,403	0,190	<b>18,86%</b>
Aumento de tráfego em loja	0,148	0,115	0,054	0,208	0,061	0,079	0,216	0,172	0,110	0,104	0,190	<b>13,25%</b>
Redução/isenção de frete/taxa de retorno	0,089	0,069	0,237	0,208	0,061	0,222	0,022	0,208	0,110	0,074	0,038	<b>12,16%</b>
Agilidade no processo de reembolso/troca	0,063	0,069	0,090	0,069	0,102	0,047	0,086	0,079	0,289	0,104	0,190	<b>10,80%</b>
Produto está disponível para revenda mais rápido	0,063	0,069	0,054	0,020	0,307	0,184	0,129	0,079	0,047	0,104	0,020	<b>9,78%</b>
Utilização de recursos e instalações já existentes da empresa	0,032	0,069	0,237	0,069	0,102	0,079	0,052	0,047	0,047	0,032	0,038	<b>7,31%</b>
Maior facilidade para coletar feedbacks	0,148	0,026	0,020	0,042	0,102	0,019	0,086	0,018	0,025	0,104	0,167	<b>6,88%</b>
<b>Limite do valor de consistência</b>	0,222	0,304	0,304	0,190	0,200	0,304	0,232	0,304	0,232	0,361	0,190	
<b>Nível de consistência</b>	0,284	0,362	0,362	0,284	0,284	0,362	0,284	0,362	0,362	0,362	0,325	

Tabela 10: Resultado da priorização das Barreiras

Barreira	Especialista											Total (%)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Sistemas de informação não integrados	0,337	0,220	0,217	0,140	0,084	0,266	0,203	0,353	0,199	0,254	0,300	<b>23,39%</b>
Dificuldade em gerir as informações do retorno	0,048	0,241	0,237	0,180	0,084	0,110	0,262	0,151	0,227	0,109	0,119	<b>16,07%</b>
Dificuldade de incorporar o retorno ao estoque da loja	0,144	0,091	0,237	0,180	0,065	0,110	0,262	0,151	0,199	0,109	0,178	<b>15,69%</b>
Pouca maturidade / conhecimento	0,144	0,055	0,020	0,060	0,289	0,324	0,087	0,065	0,045	0,254	0,035	<b>12,53%</b>
Aumento de custo por manuseio do retorno	0,087	0,091	0,090	0,180	0,067	0,066	0,052	0,050	0,227	0,109	0,089	<b>10,07%</b>
Aumento de trabalho na loja	0,144	0,039	0,054	0,180	0,084	0,029	0,029	0,151	0,024	0,036	0,119	<b>8,08%</b>
Aumento em casos de “wardrobing”	0,062	0,241	0,090	0,020	0,084	0,047	0,052	0,028	0,032	0,065	0,071	<b>7,20%</b>
Necessidade de ajuste de layout	0,034	0,021	0,054	0,060	0,243	0,047	0,052	0,050	0,045	0,065	0,089	<b>6,91%</b>
<b>Limite do valor de consistência</b>	0,222	0,304	0,304	0,200	0,150	0,310	0,250	0,361	0,190	0,300	0,214	
<b>Nível de consistência</b>	0,362	0,362	0,362	0,284	0,284	0,325	0,284	0,362	0,325	0,322	0,284	

.Com isso, um *framework* preliminar a respeito dos retornos BORIS foi elaborado, com o objetivo de facilitar a visualização dos resultados obtidos, o grau de importância que cada critério recebeu, assim como estes critérios podem se relacionar entre si e quais pontos do gerenciamento da política BORIS eles influenciam. Para isso, os benefícios e barreiras investigados foram categorizados de acordo com duas características: i) o valor obtido pelo BWM para representar a importância daquele critério e ii) a natureza de cada critério, cujas categorias foram definidas baseando-se no trabalho de Borba et al. (2020).

O resultado do *framework* pode ser observado na Figura 11.



No *framework* preliminar proposto, a sequência dos critérios busca facilitar a compreensão e comparação do conjunto de benefícios e barreiras, indo desde o principal benefício, no topo da lista, até a principal barreira, no final. As barras do gráfico são proporcionais à pontuação obtida, obtendo assim uma noção visual de quão mais ou menos importante um critério é em comparação aos demais.

Sobre os grupos, os benefícios foram divididos nos grupos A, B e C, enquanto as barreiras foram divididas nos grupos D, E e F. Cada grupo engloba os critérios com importância próxima ou parecida para aquele conjunto.

- **Grupo A:** são os benefícios mais apontados pelos especialistas, que apresentaram a maior nota na aplicação do método. Portanto, pode-se afirmar que são os benefícios mais prováveis de gestores do *omnichannel* obterem ao implementarem uma política BORIS.
- **Grupo B:** são os benefícios intermediários, que apresentaram notas médias. Na aplicação do BWM foi possível observar a falta de uma tendência ou consenso entre os especialistas sobre esses critérios, alguns identificando-os como importantes, outros não.
- **Grupo C:** grupo de benefícios que apresentaram menor nota dentro o conjunto, selecionados por alguns dos especialistas como o menor benefício (*worst*) ou definidos como menos importantes quando comparados aos demais. São benefícios que podem ser observados no retorno BORIS, mas em menor escala.
- **Grupo D:** são as barreiras com as menores notas do conjunto, que foram apontadas pelos especialistas como as menos importantes. Portanto, são barreiras que podem aparecer na gestão do BORIS em menor escala.
- **Grupo E:** grupo de barreiras intermediárias. Assim como o grupo B, essas barreiras apresentaram pouca concordância entre os especialistas, tendo notas variadas tanto entre si quanto entre as respostas de diferentes especialistas para um mesmo critério.
- **Grupo F:** grupo formado pelas principais barreiras, neste caso apenas uma devido à grande discrepância de pontuação entre ela e as demais. É a barreira mais apontada entre os especialistas, o critério mais próximo da unanimidade entre os 11 especialistas. É uma barreira que gestores devem ter em mente ao operar um retorno BORIS.

Além desta divisão, os benefícios e barreiras foram também analisados conforme as suas naturezas, sendo divididos em: critérios financeiros, critérios vinculados à experiência do consumidor, critérios operacionais e critérios gerenciais. A seguir, os resultados obtidos na aplicação do método e observados a partir do *framework* preliminar são discutidos.

#### 4.2.1 Discussão dos resultados: Benefícios

A respeito dos benefícios, *Cross-sell ou Up-sell* recebeu a maior pontuação (20,91%) seguida por *Aumento da satisfação do cliente* (18,86%). Dentre os 11 especialistas entrevistados, 4 escolheram *Cross-sell ou Up-sell* como o melhor critério, enquanto outros 4 escolheram *Aumento da satisfação do cliente*, o que significa que mais de 72% do grupo de especialistas escolheu um desses dois benefícios como sendo o principal ganho ao se adotar uma política BORIS. A diferença na pontuação final entre os dois critérios é explicada pelas comparações relativas aos demais. A pontuação obtida para esses dois benefícios vai ao encontro dos resultados da revisão sistemática de literatura, tendo *Cross-sell ou Up-sell* sido citado em 15 obras e *Aumento da satisfação do cliente* em 12 obras. É válido apontar que, entre as obras que citam esses dois benefícios, encontram-se os trabalhos com maior quantidade de citações do portfólio bibliográfico (MANDAL; BASU; SAHA, 2021; SERKAN AKTURK; KETZENBERG; HEIM, 2018). Dessa forma, estes dois benefícios compõem o grupo A do framework, como principais benefícios ao se adotar uma política de retornos BORIS.

*Aumento de tráfego em loja, Redução/isenção de frete/taxa de retorno Agilidade no processo de reembolso/troca* compõem o grupo B dos benefícios, todos apresentando notas próximas, entre 10% e 13,5%. Se comparado com a literatura anterior, é curioso observar que estes benefícios foram citados por um número grande de autores (5, 11 e 9 respectivamente), então era razoável que estes apresentassem notas mais próximas do grupo A. A respeito da natureza dos benefícios dos grupos A e B, é válido apontar que todos presentes nas duas principais categorias de ganhos do retorno BORIS são benefícios financeiros ou relacionados à experiência do consumidor, informação importante para gerentes que desejam implementar esta política poderem alinhar expectativas e definirem onde alocar recursos.

Por fim, para o grupo C, *Maior facilidade para coletar feedbacks* recebeu a menor pontuação do conjunto (6,88%), tendo sido escolhida por 5 dos 11 especialistas como o menor benefício. Os demais critérios, *Produto está disponível para revenda mais rápido* (9,78%) e *Utilização de recursos e instalações já existentes da empresa* (7,31%) apresentaram pontuações próximas. Sobre a natureza dos benefícios do grupo C, é interessante destacar que todos os benefícios de natureza operacional e gerencial foram alocados neste grupo, evidenciando que

a adoção do BORIS pode não trazer muitos ganhos operacionais ou gerenciais. Tal informação é mais relevante se observarmos que seis das oito barreiras analisadas no trabalho são dessas duas naturezas.

#### 4.2.2 Discussão de resultados: Barreiras

Passando para o conjunto de barreiras, no grupo D, observa-se uma pontuação muito próxima entre as barreiras deste grupo: *Necessidade de ajuste de layout* (6,91%), *Aumento de trabalho na loja* (7,20%) e *Aumento em casos de “wardrobing”* (8,08%). Tal proximidade fica mais evidente ao se observar quais foram as barreiras selecionadas como menores pelos especialistas: *Necessidade de ajuste de layout* foi escolhida por apenas 1 especialista, enquanto *Aumento de trabalho na loja* foi escolhida por 4 e *Aumento em casos de “wardrobing”* por 3. Isso deixa evidente a importância das comparações intermediárias entre os demais critérios para o cálculo final do método, não sendo guiado somente pela escolha do melhor e pior critério.

No grupo das barreiras intermediárias, grupo E, encontram-se *Aumento de custo por manuseio do retorno* (10,07%), *Pouca maturidade/conhecimento* (12,53%), *Dificuldade de incorporar o retorno ao estoque da loja* (15,69%) e *Dificuldade em gerir informações do retorno* (16,07%). É interessante observar que esse grupo possui a maior distância entre as notas dos critérios, sendo também o grupo com maior número de critério. A respeito dos resultados da revisão, é válido comentar sobre a barreira *Aumento de custo por manuseio do retorno*, a qual, mesmo sendo a segunda barreira mais observada na literatura, citada por 7 obras, obteve uma pontuação baixa na priorização, não entrando no grupo F e apresentando a menor nota do grupo E.

*Sistemas de informação não integrados* obteve a maior pontuação com uma larga diferença entre os demais (23,39%, mais de 6 pontos percentuais do segundo colocado), sendo escolhida como a maior barreira por 8 dos 11 especialistas. Isso também confirma os dados obtidos previamente na revisão de literatura, onde essa barreira foi mencionada em 8 obras do portfólio, sendo a barreira com o maior número de citações. Por essa grande diferença entre esta barreira com as outras, optou-se por mantê-la sozinha no grupo E como a principal barreira do BORIS. Autores como de Borba *et al.* (2020), Hübner, Hense e Dethlefs (2022) e Wollenburg *et al.* (2018) já haviam apontado sistemas de informação não integrados como um

grande ponto a ser vencido para a gestão do varejo *omnichannel*. Com os resultados obtidos, é evidente que tal aspecto permaneça como um fator crítico para operações do *omnichannel*, como é o caso do BORIS.

Tendo em vista o conteúdo exposto acima, no capítulo a seguir são apresentadas as considerações finais do trabalho.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

### 5.1 CONCLUSÃO

O desenvolvimento do varejo para sua era *omnichannel* trouxe para o setor diversas mudanças, tanto na execução das suas operações, quanto na forma de se relacionar com o cliente final. Dentre tais mudanças, as operações de retorno ganham complexidade e relevância dentro do *omnichannel*, podendo ser usado pelos varejistas como uma ferramenta a seu favor, ao mesmo tempo que pode trazer grandes desafios para a gestão do negócio.

Observando o retorno como uma ferramenta, e aproveitando-se das oportunidades que surgiram com o *omnichannel*, criaram-se os retornos BORIS (*buy-online-return-in-store*), que consistem em disponibilizar ao consumidor a opção de devolver na loja física, um produto comprado anteriormente pela loja virtual. Apesar de muito se ler sobre os benefícios desta política na literatura cinzenta (sites, artigos de opinião, e meios de comunicação informais), ao olhar para a investigação acadêmica do tema, é percebida uma escassez de trabalhos que se aprofundem especificamente nos retornos BORIS.

Dessa forma, o presente trabalho buscou desenvolver a discussão a respeito dos retornos BORIS, identificando suas características, mais especificamente seus principais benefícios e barreiras. Tendo em vista o caráter incipiente do tema no meio acadêmico, escolheu-se realizar a investigação dos retornos BORIS tanto por meio de fontes científicas, através da revisão sistemática da literatura, quanto por

meio da experiência prática, através da aplicação do método BWM com especialistas da área.

A respeito dos objetivos do trabalho, pode-se afirmar que o objetivo geral “*Analisar um conjunto dos principais benefícios e barreiras do retorno BORIS*” foi alcançado. Primeiramente, definiu-se um conjunto dos principais critérios por meio da conclusão dos objetivos específicos “*Realizar uma análise bibliométrica a respeito da literatura dos retornos BORIS*” e “*Identificar, por meio de uma revisão sistemática da literatura, benefícios e barreiras dos retornos BORIS presentes em trabalhos anteriores*”. Através da revisão de literatura, foram identificados um total de 14 benefícios e 22 barreiras. Este conjunto foi ainda mais refinado, por meio da avaliação do número de citações dos critérios e por meio da opinião de um grupo de 5 especialistas. O conjunto final dos principais benefícios e barreiras finalizou com 8 para cada. A revisão de literatura também resultou na análise quantitativa do portfólio, que apresenta informações relevantes como as obras mais citadas do tema, os principais periódicos e as palavras-chave mais usadas.

Em seguida, este conjunto foi analisado por meio da conclusão do objetivo específico “*Priorizar as barreiras e benefícios do BORIS por meio da identificação do grau de importância de cada um*”. Um total de 11 especialistas foram consultados para a aplicação do método BWM e cálculo das pontuações finais dos critérios avaliados, as quais podem ser observadas nas tabelas 9 e 10. Para os benefícios, os destaques foram para *Cross-sell ou Up-sell* e *Aumento da satisfação do cliente*, que compõe o grupo A. Para as barreiras, *Sistemas de informação não integrados* recebeu maior destaque, apresentando uma pontuação consideravelmente maior que as demais barreiras, compondo, sozinha, o grupo E. Ambos resultados corroboram com o que havia sido previamente encontrado na revisão de literatura. Por fim, conclui-se o último objetivo específico “*Elaborar um framework preliminar do BORIS com seus benefícios e barreiras para visualização dos resultados obtidos*” com a Figura 11, onde é possível observar o *framework* criado para a classificação dos conjuntos de benefícios e barreiras a partir da pontuação que cada um obteve pelo método BWM, assim como a partir da natureza de cada critério.

Mesmo concluindo os objetivos estipulados no trabalho, algumas limitações foram encontradas ao longo da sua execução. Estas limitações, somadas às contribuições dos resultados deste trabalho, criam abertura para novas pesquisas a respeito do assunto abordado.

## 5.2 SUGESTÃO PARA TRABALHOS FUTUROS

O presente trabalho utilizou do método BWM para a criação de uma escala de prioridade dos principais benefícios e barreiras do retorno BORIS. A aplicação foi muito simples e eficaz para o cálculo das pontuações de cada critério, porém, algumas dificuldades foram observadas.

Com a utilização do formulário eletrônico como forma de coletar as respostas dos especialistas, foi possível notar que é necessário que o respondente tenha algum conhecimento prévio pelo menos da lógica de um método multicritério, devido ao grau de consistência exigido por esses métodos, uma vez que estes pegam respostas qualitativas e as transformam em dados quantitativos. Para contornar este problema, optou-se por não utilizar a escala numérica nas respostas, sendo enviado também um exemplo da lógica exigida. Porém, mesmo assim algumas respostas não obtiveram grau de consistência satisfatório, sendo necessário que o especialista respondesse uma segunda vez após uma breve explicação. Observa-se a oportunidade de se complementar o método BWM, de forma que ele seja mais facilmente aplicado para entrevistados sem conhecimento prévio, pensando também em escalabilidade de aplicação em amostras maiores, onde é impraticável que seja feita uma explicação do método.

A respeito das respostas obtidas, foi possível observar que, apesar de algumas concordâncias em determinados critérios, as respostas de um especialista para o outro diferiam bastante, como exemplo do benefício *Utilização de recursos e instalações já existentes da empresa*, o qual foi escolhido como o mais importante por um, mas como menos importante por outros dois. Disso, é possível criar duas inferências: i) As experiências e vivências de cada especialistas mudam muito a forma como eles observam esses benefícios e barreiras no seu cotidiano e áreas de atuação; ii) Apesar de, nos resultados do BWM, os critérios avaliados apresentarem uma diferença grande de pontuação, o conjunto avaliado já está bastante reduzido, selecionando realmente apenas os principais benefícios e barreiras. Destas duas possibilidades, observa-se a oportunidade de realizar uma nova pesquisa com o mesmo objetivo que esta, porém com um método que suporte um conjunto maior de critérios, e também sendo aplicado a uma amostra maior de especialistas.

Por fim, a respeito do *framework* preliminar desenvolvido para condensar os resultados do trabalho, este pode ser desenvolvido em pesquisas futuras, a fim de agregar mais informações, utilizando um método que comporte mais critérios.

Futuros esforços de investigação podem consolidar o *framework* preliminar deste estudo, estabelecendo proposições que interconectem os elementos da estrutura.

Também, sugere-se a validação dos resultados desta pesquisa em diferentes contextos, como setores específicos, e também em outros países.

## REFERÊNCIAS

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. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.resconrec.2015.02.009>>.

AHSAN, K.; RAHMAN, S. A systematic review of e-tail product returns and an agenda for future research. **Industrial Management & Data Systems**, v. 122, n. 1, p. 137–166, 3 jan. 2022. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IMDS-05-2021-0312/full/html>>. Acesso em: 21 mar. 2023.

AILAWADI, K. L.; FARRIS, P. W. Managing Multi- and Omni-Channel Distribution: Metrics and Research Directions. **Journal of Retailing**, v. 93, n. 1, p. 120–135, 1 mar. 2017. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jretai.2016.12.003>>. Acesso em: 11 jun. 2021.

AKTURK, M. S.; KETZENBERG, M. Exploring the Competitive Dimension of Omnichannel Retailing. **Management Science**, v. 68, n. 4, p. 2732–2750, abr. 2022. Disponível em: <<http://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/mnsc.2021.4008>>.

ANDERSSON, A. A.; WICTOR, E. **Future Possibilities and Challenges for Returns in an Omnichannel Distribution Network**. 2018. Lunds Universitet, 2018. Disponível em: <<https://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordId=8953751&fileId=8953752>>.

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. Disponível em: <<http://www.logforum.net/volume14/issue4/abstract-7.html>>.

ASMARE, A.; ZEWDIE, S. Omnichannel retailing strategy: a systematic review. **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, v. 32, n. 1, p. 59–79, 1 jan. 2022. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09593969.2021.2024447>>.

BALLOU, R. **Gerenciamento Da Cadeia De Suprimentos/Logística Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2009.

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. Disponível em: <<https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0969698915300199>>.

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

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. 2016b. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/IJPDLM-01-2015-0010>>.

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, jan. 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2016.11.022>>.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B. **Supply chain logistics management**. [s.l: s.n.]

CAI, Y. J.; LO, C. K. Y. Omni-channel management in the new retailing era: A systematic review and future research agenda. **International Journal of Production Economics**, v. 229, 1 nov. 2020.

CAO, L. Implementation of Omnichannel Strategy in the US Retail: Evolutionary Approach. *In: Exploring Omnichannel Retailing*. Cham: Springer International Publishing, 2019. p. 47–69.

CAUCHICK, P. A.; FLEURY, A.; MELLO, C. H. P.; NAKANO, D. N.; LIMA, E. P. de; TURRIONI, J. B.; HO, L. L.; MORABITO, R.; MARTINS, R. A.; SOUSA, R.; COSTA, S. E. G. da; PUREZA, V. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2012.

CHIU, H.-C.; HSIEH, Y.-C.; ROAN, J.; TSENG, K.-J.; HSIEH, J.-K. The challenge for multichannel services: Cross-channel free-riding behavior. **Electronic Commerce Research and Applications**, v. 10, n. 2, p. 268–277, mar. 2011. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.elerap.2010.07.002>>.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Gestão da Cadeia de Suprimentos: Estratégia, Planejamento, e Operação**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

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

COELHO, S. **Desafios do omnichannel na aplicação às empresas nacionais**. 2015. Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, 2015. Disponível em: <<https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/80133/2/36379.pdf>>.

COSTA, J. W. N.; DE OLIVEIRA, R. J.; LEPRE, T. R. F. PERFIL DO CONSUMIDOR 4.0 E NOVOS MODELOS DE NEGÓCIO. **South American Development Society Journal**, v. 5, n. 15, p. 499, 3 fev. 2020. Disponível em: <<http://www.sadsj.org/index.php/revista/article/view/286>>.

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

CUELLAR-FERNÁNDEZ, B.; FUERTES-CALLÉN, Y.; SERRANO-CINCA, C. Survival of e-commerce entrepreneurs: The importance of brick-and-click and internationalization strategies. **Electronic Commerce Research and Applications**, v. 46, p. 101035, 1 mar. 2021. Disponível em: <<https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1567422321000077>>. Acesso em: 21 mar. 2023.

CVETKOVIC, A. **Pros and Cons of a Buy Online, Return In-Store (BORIS) Policy**. Disponível em: <<https://www.shopify.com/retail/buy-online-return-in-store>>. Acesso em: 3 mar. 2023.

DE BORBA, J. L. G. **UMA REVISÃO DE LITERATURA SOBRE AS BARREIRAS DA LOGÍSTICA REVERSA DE PÓS-VENDA NO VAREJO OMNICHANNEL**. 2019. Universidade Federal de Santa Catarina, 2019.

DE BORBA, J. L. G.; MAGALHÃES, M. R. de; FILGUEIRAS, R. S.; BOUZON, M. Barriers in omnichannel retailing returns: a conceptual framework. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 49, n. 1, p. 121–143, 29 out. 2020. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJRDM-04-2020-0140/full/html>>.

DIAS, S. W. **O desafio do varejo multicanal: comportamento free-riding**

**do consumidor.** 2014. Universidade de São Paulo, 2014.

FREI, R.; JACK, L.; KRZYZANIAK, S.-A. Mapping Product Returns Processes in Multichannel Retailing: Challenges and Opportunities. **Sustainability**, v. 14, n. 3, p. 1382, 26 jan. 2022. Disponível em: <<https://www.mdpi.com/2071-1050/14/3/1382>>. Acesso em: 21 mar. 2023.

FREI, R.; JACK, L.; KRZYZANIAK, S. Sustainable reverse supply chains and circular economy in multichannel retail returns. **Business Strategy and the Environment**, v. 29, n. 5, p. 1925–1940, 11 jul. 2020. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/bse.2479>>. Acesso em: 21 mar. 2023.

FREI, R.; KRZYZANIAK, S.-A.; JACK, L. Sustainable Reverse Supply Chains for Retail Product Returns. *In: Greening of Industry Networks Studies*. [s.l.] Springer Nature, 2019. p. 159–182.

GAURI, D. K.; JINDAL, R. P.; RATCHFORD, B.; FOX, E.; BHATNAGAR, A.; PANDEY, A.; NAVALLO, J. R.; FOGARTY, J.; CARR, S.; HOWERTON, E. Evolution of retail formats: Past, present, and future. **Journal of Retailing**, v. 97, n. 1, p. 42–61, 1 mar. 2021.

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

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Editora Atlas SA, 2008.

GLIGORIJEVIC, B. Online retailing versus traditional stores in the purchasing decision making process. *In: Marketing in the Age of Consumerism: Jekyll or Hyde? Australian & New Zealand Marketing Academy (ANZMAC) 2011 Conference Proceedings, 2011, [...].* 2011. p. 1–8.

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, jun. 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.03.040>>.

HUANG, M.; JIN, D. Impact of buy-online-and-return-in-store service on omnichannel retailing: A supply chain competitive perspective. **Electronic Commerce Research and Applications**, v. 41, n. April, p. 100977, 1 maio 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.elerap.2020.100977>>. Acesso em: 21 mar. 2023.

HÜBNER, A.; HENSE, J.; DETHLEFS, C. The revival of retail stores via omnichannel operations: A literature review and research framework. **European Journal of Operational Research**, v. 302, n. 3, p. 799–818, 2022.

HÜBNER, A.; HOLZAPFEL, A.; KUHN, H. Distribution systems in omnichannel retailing. **Business Research**, v. 9, n. 2, p. 255–296, 18 ago. 2016. Disponível em: <<http://link.springer.com/10.1007/s40685-016-0034-7>>.

HÜBNER, A.; WOLLENBURG, J.; HOLZAPFEL, A. Retail logistics in the transition from multi-channel to omnichannel. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 46, n. 6/7, p. 562–583, 4 jul. 2016. Disponível em: <<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edb&AN=116154114&site=eds-live>>. Acesso em: 11 jun. 2021.

JACK, L.; FREI, R.; KRZYZANIAK, S.-A. **Buy Online , Return in Store - The Challenges and Opportunities of Product Returns in a Multichannel Environment** ECR Community. [s.l.: s.n.].

JENA, S. K.; MEENA, P. Shopping in the omnichannel supply chain under price competition and product return. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 65, n. September 2021, p. 102848, 1 mar. 2022. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102848>>. Acesso em: 21 mar. 2023.

JIN, D.; CALISKAN-DEMIRAG, O.; CHEN, F. (Youhua); HUANG, M. Omnichannel retailers' return policy strategies in the presence of competition. **International Journal of Production Economics**, v. 225, n. December 2019, p. 107595, jul. 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.107595>>.

JIN, D.; HUANG, M. Competing e-tailers' adoption strategies of buy-online-and-return-in-store service. **Electronic Commerce Research and Applications**, v. 47, n. 71620107003, p. 101047, 1 maio 2021. Disponível em: <<https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1567422321000193>>. Acesso em: 21 mar. 2023.

JIN, M.; LI, G.; CHENG, T. C. E. Buy online and pick up in-store: Design of the service area. **European Journal of Operational Research**, v. 268, n. 2, p. 613–623, 16 jul. 2018. Disponível em: <<https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0377221718300973>>. Acesso em: 11 jun. 2021.

KAR, B.; TRIPATHY, A.; PATHAK, M. D. What Causes Product Returns in

Online Purchases? A Review and Research Agenda. **Prabandhan: Indian Journal of Management**, v. 15, n. 4, p. 46, 13 abr. 2022. Disponível em: <<http://www.indianjournalofmanagement.com/index.php/pijom/article/view/162837>>. Acesso em: 21 mar. 2023.

KARL, A. A. **ANÁLISE DAS PRÁTICAS SOCIAIS DA ECONOMIA CIRCULAR E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA OS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL**. 2022. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2022.

KOPOT, C.; CUDE, B. J. Channel Depth or Consistency? A Study on Establishing a Sustainable Omnichannel Strategy for Fashion Department Store Retailers. **Sustainability**, v. 13, n. 13, p. 6993, 22 jun. 2021. Disponível em: <<https://www.mdpi.com/2071-1050/13/13/6993>>.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing - Teoria e História**. São Paulo: Pearson Universidades, 2006.

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

KRUMWIEDE, D. W.; SHEU, C. A model for reverse logistics entry by third-party providers. **Omega**, v. 30, n. 5, p. 325–333, out. 2002. Disponível em: <<https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S030504830200049X>>.

LAWSHE, C. H. A QUANTITATIVE APPROACH TO CONTENT VALIDITY. **Personnel Psychology**, v. 28, n. 4, p. 563–575, dez. 1975. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01393.x>>.

LEE, H. S. (Huck); KESAVAN, S.; KUHNEN, C. When do group incentives for retail store managers work? **Production and Operations Management**, v. 31, n. 8, p. 3077–3095, 12 ago. 2022. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/poms.13740>>. Acesso em: 21 mar. 2023.

LEE, Y.; CHOI, S.; FIELD, J. M. Development and validation of the pick-up service quality scale of the buy-online-pick-up-in-store service. **Operations Management Research**, v. 13, n. 3–4, p. 218–232, 1 dez. 2020.

LEITE, P. R. **Logística reversa - NOVA ÁREA DA LOGÍSTICA EMPRESARIAL**. São Paulo: Publicare, 2002.

LEITE, P. R. **Logística Reversa: Meio Ambiente e Competitividade**. São Paulo: Pearson Universidades, 2003.

LI, Q.; WANG, Q.; SONG, P. The Effects of Agency Selling on Reselling on Hybrid Retail Platforms. **International Journal of Electronic Commerce**, v. 23, n. 4, p. 524–556, 2 out. 2019. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10864415.2019.1655209>>. Acesso em: 21 mar. 2023.

LI, Y.; FENG, C.; LIU, H. Package-Free Returns: A Trend in Green Ecommerce. In: **Springer Proceedings in Business and Economics**. [s.l.: s.n.]p. 330–334.

LI, Z.; YANG, W.; CHEN, X. Omnichannel inventory models accounting for Buy-Online–Return-to-Store service and random demand. **Soft Computing**, v. 25, n. 17, p. 11691–11710, 30 set. 2021. Disponível em: <<https://link.springer.com/10.1007/s00500-021-06045-0>>. Acesso em: 21 mar. 2023.

LIN, J.; CHOI, T.-M.; KUO, Y.-H. Will providing return-freight-insurances do more good than harm to dual-channel e-commerce retailers? **European Journal of Operational Research**, v. 307, n. 3, p. 1225–1239, 16 jun. 2023. Disponível em: <<https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0377221722007500>>. Acesso em: 21 mar. 2023.

LIU, Y.; XIAO, Y.; DAI, Y. Omnichannel retailing with different order fulfillment and return options. **International Journal of Production Research**, v. 61, n. 15, p. 5053–5074, 3 ago. 2023. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00207543.2022.2092430>>. Acesso em: 21 mar. 2023.

MA, F. The Study on Reverse Logistics for E-Commerce. In: 2010 International Conference on Management and Service Science, 2010, [...]. IEEE, 2010. p. 1–4.

MANDAL, P.; BASU, P.; SAHA, K. Forays into omnichannel: An online retailer's strategies for managing product returns. **European Journal of Operational Research**, v. 292, n. 2, p. 633–651, 16 jul. 2021. Disponível em: <<https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0377221720309334>>. Acesso em: 21 mar. 2023.

MATEUS, A. F. Omnichannel Marketing and Consumer Behavior. In: [s.l.: s.n.]p. 347–361.

MOHER, D.; LIBERATI, A.; TETZLAFF, J.; ALTMAN, D. G. Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA

Statement. **PLoS Medicine**, v. 6, n. 7, p. e1000097, 21 jul. 2009. Disponível em: <<https://dx.plos.org/10.1371/journal.pmed.1000097>>.

MOMEN, S.; TORABI, S. A. Omni-channel retailing: A data-driven distributionally robust approach for integrated fulfillment services under competition with traditional and online retailers. **Computers & Industrial Engineering**, v. 157, p. 107353, 1 jul. 2021. Disponível em: <<https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0360835221002576>>. Acesso em: 11 jun. 2021.

MOREIRA, M. A. **A Bíblia do Varejo: estratégias de Marketing e vendas para sobreviver à revolução no varejo e prosperar**. 3. ed. Bauru: Autêntica Business, 2004.

MOTA, V. R. R.; GOMES, C. F. S.; DOS SANTOS, M. Uso do Best-Worst Method (BWM) para escolha de um local para almoxarifado central dos hospitais do Rio de Janeiro. In: IX Simpósio de Engenharia de Produção - SIMEP 2021, 2022, [...]. 2022. v. 1

MUKHOPADHYAY, S. K.; SETOPUTRO, R. Reverse logistics in e-business. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 34, n. 1, p. 70–89, 1 jan. 2004. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/09600030410515691>>.

NAGESWARAN, L.; CHO, S.-H.; SCHELLER-WOLF, A. Consumer Return Policies in Omnichannel Operations. **Management Science**, v. 66, n. 12, p. 5558–5575, dez. 2020. Disponível em: <<https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/mnsc.2019.3492>>.

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

NIE, J.; ZHONG, L.; YAN, H.; YANG, W. Retailers' distribution channel strategies with cross-channel effect in a competitive market. **International Journal of Production Economics**, v. 213, p. 32–45, jul. 2019. Disponível em: <<https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0925527318304973>>.

NOVAES, A. G. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição**. 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**Goiânia. Universidade Federal de Goiás, 2011. Disponível em: <[https://adm.catalao.ufg.br/up/567/o/Manual\\_de\\_metodologia\\_cientifica\\_-\\_Prof\\_Maxwell.pdf%0Ahttp://medcontent.metapress.com/index/A65RM03P4874243N.pdf%5Cnhttps://books.google.com/books?id=zUDsAQAAQBAJ&pgis=1%5Cnhttp://materiaprima.pro.br/extensao/pesquisa/m](https://adm.catalao.ufg.br/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf%0Ahttp://medcontent.metapress.com/index/A65RM03P4874243N.pdf%5Cnhttps://books.google.com/books?id=zUDsAQAAQBAJ&pgis=1%5Cnhttp://materiaprima.pro.br/extensao/pesquisa/m)>.

OZBILGE, A.; HASSINI, E.; PARLAR, M. A review of bricks-and-clicks dual-channels literature: trends and opportunities. **INFOR: Information Systems and Operational Research**, v. 60, n. 4, p. 436–472, 1 nov. 2022. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/03155986.2022.2066404>>. Acesso em: 21 mar. 2023.

PASCARELLA, R. **Gestão de Canais de Distribuição**. Rio de Janeiro: FGV, 2014.

PENRAROLA, F.; CAPORARELLO, L.; MAGNI, M. Different Strategies for Different Channels: Influencing Behaviors in Product Return Policies for Consumer Goods. *In: Lecture Notes in Information Systems and Organisation*. [s.l.] Springer International Publishing, 2019. p. 247–259.

PIGOZZO, L. **Transporte e Distribuição: Operação e Gerenciamento**. São Paulo: Editora Érica, 2020.

PIOTROWICZ, W.; CUTHBERTSON, R. Introduction to the Special Issue Information Technology in Retail: Toward Omnichannel Retailing. **International Journal of Electronic Commerce**, v. 18, n. 4, p. 5–16, 6 jul. 2014. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.2753/JEC1086-4415180400>>.

REZAEI, J. Best-worst multi-criteria decision-making method. **Omega**, v. 53, p. 49–57, jun. 2015. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.omega.2014.11.009>>.

RODRIGUEZ, C. M. T.; MAGALHÃES, M.; NILSON, M.; FOLLMANN, N. A necessidade da Logística para a evolução do Varejo. **Mundo Logística**, 2015. Disponível em: <<https://mundologistica.com.br/revista/edicoes-anteriores/a-necessidade-da-participacao-da-logistica-para-a-evolucao-do-varejo>>.

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

ROODERKERK, R.; DE LEEUW, S.; HÜBNER, A. Advancing the marketing-operations interface in omnichannel retail. **Journal of Operations Management**, v. 69, n. 2, p. 188–196, 22 mar. 2023. Disponível em:

<<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/joom.1241>>. Acesso em: 21 mar. 2023.

SAGHIRI, S. S.; BERNON, M.; BOURLAKIS, M.; WILDING, R. Omni-channel logistics special issue. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 48, n. 4, p. 362–364, 1 maio 2018. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/IJPDLM-05-2018-361>>. Acesso em: 11 jun. 2021.

SAHA, K.; BHATTACHARYA, S. 'Buy online and pick up in-store': Implications for the store inventory. **European Journal of Operational Research**, v. 294, n. 3, p. 906–921, nov. 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.ejor.2020.10.006>>.

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, 9 jul. 2018. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1016/j.jom.2018.06.004>>. Acesso em: 11 jun. 2021.

SHEN, Y.; ZHANG, Q.; ZHANG, Z.; MA, X. Omnichannel retailing return operations with consumer disappointment aversion. **Operations Research Perspectives**, v. 9, p. 100253, 1 jan. 2022. Disponível em: <<https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S2214716022000240>>. Acesso em: 21 mar. 2023.

STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. I.; COUGHLAN, A. T. **Marketing Channels**. Upper Saddle River, NJ.: Pearson, 1996.

STOCK, J. R. **Development and implementation of reverse logistics programs**. Oak Brook: Council of Logistics Management, 1998.

THOMÉ, A. M. T.; SCAVARDA, L. F.; SCAVARDA, A. J. Conducting systematic literature review in operations management. **Production Planning & Control**, v. 27, n. 5, p. 408–420, 3 abr. 2016. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09537287.2015.1129464>>.

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. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>>.

WOLLENBURG, J.; HOLZAPFEL, A.; HÜBNER, A. Omni-channel customer

management processes in retail: An exploratory study on fulfillment-related options. **Logistics Research**, v. 12, n. 1, p. 1–15, 1 dez. 2019. Disponível em: <<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edb&AN=141021694&site=eds-live>>. Acesso em: 11 jun. 2021.

WOLLENBURG, J.; HOLZAPFEL, A.; HÜBNER, A.; KUHN, H. Configuring Retail Fulfillment Processes for Omni-Channel Customer Steering. **International Journal of Electronic Commerce**, v. 22, n. 4, p. 540–575, 2 out. 2018a. Disponível em: <<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edb&AN=131859862&site=eds-live>>. Acesso em: 11 jun. 2021.

WOLLENBURG, J.; HÜBNER, A.; KUHN, H.; TRAUTRIMS, A. From bricks-and-mortar to bricks-and-clicks: Logistics networks in omni-channel grocery retailing. **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**, v. 48, n. 4, p. 415–438, 2018b.

WOLLENBURG, J.; HÜBNER, A.; KUHN, H.; TRAUTRIMS, A. From bricks-and-mortar to bricks-and-clicks. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 48, n. 4, p. 415–438, 1 maio 2018c. Disponível em: <<https://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/IJPDLM-10-2016-0290>>.

XIE, C.; CHIANG, C.-Y.; XU, X.; GONG, Y. The impact of buy-online-and-return-in-store channel integration on online and offline behavioral intentions: The role of offline store. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 72, p. 103227, 1 maio 2023. Disponível em: <<https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0969698922003204>>. Acesso em: 28 mar. 2023.

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. July 2018, p. 118–132, 1 out. 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.03.011>>. Acesso em: 11 jun. 2021.

YAN, S.; ARCHIBALD, T. W.; HAN, X.; BIAN, Y. Whether to adopt “buy online and return to store” strategy in a competitive market? **European Journal of Operational Research**, v. 301, n. 3, p. 974–986, 16 set. 2022. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.ejor.2021.11.040>>. Acesso em: 21 mar. 2023.

YANG, G.; JI, G. The impact of cross-selling on managing consumer returns in omnichannel operations. **Omega**, v. 111, p. 102665, 1 set. 2022. Disponível em:

<<https://doi.org/10.1016/j.omega.2022.102665>>. Acesso em: 21 mar. 2023.

YANG, H. Returns Reverse Logistics Management Strategy in E-commerce B2C Market. In: Proceedings of the International Conference on Logistics, Engineering, Management and Computer Science, 2014, Paris, France. [...]. Paris, France: Atlantis Press, 2014.

YURUK-KAYAPINAR, P. Digital Consumer Behavior in an Omnichannel World. In: **Managing Customer Experiences in an Omnichannel World: Melody of Online and Offline Environments in the Customer Journey**. [s.l.] Emerald Publishing Limited, 2020. p. 55–73.

ZAREI, M. M.; CHAPARRO-PELAEZ, J.; AGUDO-PEREGRINA, Á. F. Identifying consumer's last-mile logistics beliefs in omni-channel environment. **Economic Research-Ekonomska Istraživanja**, v. 33, n. 1, p. 1796–1812, 1 jan. 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1760914>>.

ZHANG, D.; FREI, R.; WILLS, G.; GERDING, E.; BAYER, S.; SENYO, P. K. Strategies and practices to reduce the ecological impact of product returns: An environmental sustainability framework for multichannel retail. **Business Strategy and the Environment**, 27 fev. 2023. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/bse.3385>>. Acesso em: 21 mar. 2023.

ZHANG, J.; FARRIS, P. W.; IRVIN, J. W.; KUSHWAHA, T.; STEENBURGH, T. J.; WEITZ, B. A. Crafting Integrated Multichannel Retailing Strategies. **Journal of Interactive Marketing**, v. 24, n. 2, p. 168–180, 1 maio 2010. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/10.1016/j.intmar.2010.02.002>>.

ZHANG, T.; ZHUANG, G.; HUANG, Y. A Literature Review on the Studies of Internet Retailing Management. **Technology and Investment**, v. 01, n. 01, p. 19–25, 2010. Disponível em: <<http://www.scirp.org/journal/doi.aspx?DOI=10.4236/ti.2010.11003>>.

## APÊNDICE A – TABELA DE CITAÇÕES

Nº	BENEFÍCIO	Autores	Quote
1	Redução/isenção de custos como taxa de retorno ou frete	(OZBILGE; HASSINI; PARLAR, 2022)	Many customers use it to escape from return shipping fees and/or delayed refunds.
		(ROODERKERK; DE LEEUW; HÜBNER, 2023)	Save on shipping costs
		(XIE <i>et al.</i> , 2023)	BORS channel integration helps customers return their products with no shipping fee and receive a quicker refund,
		(FREI; KRZYZANIAK; JACK, 2019)	Possible explanations for this are the low cost to the customer
		(CUELLAR-FERNÁNDEZ; FUERTES-CALLÉN; SERRANO-CINCA, 2021)	An important service offered by the omni-channel strategy is the possibility for customers to buy online and return in store, which enhances ease of use for customers and can partially minimize the risk of online shopping because it reduces return costs.
		(ZHANG <i>et al.</i> , 2023)	They assume this path saves fuel consumption from reverse transportation to warehouses and reduces shipping costs and packaging waste
		(HUANG; JIN, 2020)	consumers may no longer have to pay shipping fees for the returned products and may receive their refunds quicker
		(MANDAL; BASU; SAHA, 2021)	Thus, the presence of a B&M store would result in reducing re-turn handling costs substantially for the retailers.
		(AHSAN; RAHMAN, 2022)	they can make use of more services without paying the additional costs of returns logistics and they may receive their refunds quicker
		(ROODERKERK; DE LEEUW; HÜBNER, 2023)	(less repackaging, no return label printing, no trip to the post office)
(JIN; HUANG, 2021)	BORS can reduce some consumers' return costs and make e-tailers' products highly attractive.		
2	Agilidade no processo de reembolso/troca	(OZBILGE; HASSINI; PARLAR, 2022)	Many customers use it to escape from return shipping fees and/or delayed refunds.
		(XIE <i>et al.</i> , 2023)	BORS channel integration helps customers return their products with no shipping fee and receive a quicker refund,
		(YAN <i>et al.</i> , 2022)	also let consumers obtain immediate credit for returned products
		(KAR; TRIPATHY; PATHAK, 2022)	Customers find BORIS convenient because they get instant credit
		(FREI; KRZYZANIAK; JACK, 2019)	possibility of obtaining replacement goods directly in store.
		(LI; YANG; CHEN, 2021)	Traditional return guarantees are often found in a single-channel context, that is, consumers can only return the unfit item to the same channel (e.g., "Buy Online and Return Online" or BORO). However, it expends time for consumers to ship the item to the retailer and they cannot receive the refund immediately.
		(HUANG; JIN, 2020)	consumers may no longer have to pay shipping fees for the returned products and may receive their refunds quicker

		(AHSAN; RAHMAN, 2022)	they can make use of more services without paying the additional costs of returns logistics and they may receive their refunds quicker
		(ROODERKERK; DE LEEUW; HÜBNER, 2023)	Get money back faster / Ability to directly change for a better item
3	Ajuda a criar a experiência "sem costura" para o cliente	(AHSAN; RAHMAN, 2022)	For retailers, implementing a BORS option may be beneficial since it can consolidate online and store channel returns services to offer consumers a seamless shopping experience
4	Maior facilidade para coletar feedbacks	(LI; YANG; CHEN, 2021)	For the retailers, BORS can bring more in-store purchases and store footprints, enabling the retailer to receive more feedback about consumer dissatisfaction.
5	Cross-sell ou Up-sell	(AHSAN; RAHMAN, 2022)	It also creates an opportunity for selling products in store to online (cross-selling) to consumers who would otherwise buy in-store only
		(XIE <i>et al.</i> , 2023)	A store manager mentioned that almost every customer coming for a return made another purchase
		(YANG; JI, 2022)	it helps the seller to generate additional profits from cross-selling.
		(YAN <i>et al.</i> , 2022)	BORS strategy will inevitably lead to more store visits, which can help physical stores to create additional opportunities for cross-selling
		(ZHANG <i>et al.</i> , 2023)	It is worth noting that a store visit also offers the opportunity to convert the return into an additional purchase
		(LIU; XIAO; DAI, 2023)	This is because consumers often buy more than they planned when they visit the store, which is referred to as cross-selling.
		(LI; YANG; CHEN, 2021)	For the retailers, BORS can bring more in-store purchases and store footprints, enabling the retailer to receive more feedback about consumer dissatisfaction.
		(CAO, 2019)	The operations of "click and pick up in-store" and "buy online and return in-store" enabled retailers to generate store traffic and to create cross-selling and up-selling opportunities.
		(HUANG; JIN, 2020)	BORS can bring more store footprints and in-store purchases, which offset and sometimes exceed the cost of returns
		(MANDAL; BASU; SAHA, 2021)	This behaviour can also be attributed to the additional opportunity that the BORS channel provides to customers in terms of off-line purchases and returns,
		(JACK; FREI; KRZYZANIAK, 2019)	For some retailers, this offers an opportunity for spontaneous additional sales
		(SERKAN AKTURK; KETZENBERG; HEIM, 2018)	For returns, the selling prescription for the salesperson is to convert the return into an exchange or to up-sell to a more expensive item.
(FREI; KRZYZANIAK; JACK, 2019)	has the potential to generate spontaneous additional sales		
(DE BORBA <i>et al.</i> , 2020)	returning products in-store brings benefits such as increasing the area covered by service points and cross-selling		

		(ROODERKERK; DE LEEUW; HÜBNER, 2023)	Opportunity to convert to cross- or up-sell
6	Utilização de recursos e instalações já existentes da empresa	(AHSAN; RAHMAN, 2022)	BORS policy is preferable since it involves using existing resources and facilities of physical stores.
		(LI; WANG; SONG, 2019)	For example, platform owners can integrate their online reselling and offline stores to offer options such as “buy-online- pick-up-in-store” or “buy-online-return-in-store”
		(ZHANG <i>et al.</i> , 2023)	given that multichannel retailers already have transportation routes between stores and DC, returning items in-store allows retailers to recombine the forward and reverse logistics using existing transportation resources.
7	Redução de desperdício por reempacotamento	(ROODERKERK; DE LEEUW; HÜBNER, 2023)	(less repackaging, no return label printing, no trip to the post office)
		(ZHANG <i>et al.</i> , 2023)	Returns from eCommerce create more environmental problems because of higher return rates and more packaging waste than returns to brick-and-mortar stores.
		(LI; FENG; LIU, 2021)	as package-free returns need to be made in store, BORIS is highly relevant to package-free returns,
8	Aumento da área de cobertura de atendimento	(DE BORBA <i>et al.</i> , 2020)	returning products in-store brings benefits such as increasing the area covered by service points and cross-selling
		(FREI; KRZYZANIAK; JACK, 2019)	ease of access (particularly where the retailer has a presence in most towns)
9	Marketing Verde	(LI; FENG; LIU, 2021)	as package-free returns need to be made in store, BORIS is highly relevant to package-free returns,
		(JACK; FREI; KRZYZANIAK, 2019)	Opportunities exist to improve reputation for sustainability and to be seen as socially responsible
10	Aumento de tráfego em loja	(SERKAN AKTURK; KETZENBERG; HEIM, 2018)	Many omnichannel service processes are designed to draw customers into physical stores and thereby increase store traffic. Retailers do this [...] via return options such as buy-online-return- to-store.
		(LIU; XIAO; DAI, 2023)	if retailers offer the BORS service, many online shoppers who originally returned their unfit products online may switch to returning in store, increasing the store traffic and benefiting the retailers.
		(LI; YANG; CHEN, 2021)	For the retailers, BORS can bring more in-store purchases and store footprints, enabling the retailer to receive more feedback about consumer dissatisfaction.
		(CAO, 2019)	The operations of “click and pick up in-store” and “buy online and return in-store” enabled retailers to generate store traffic and to create cross-selling and up-selling opportunities.
		(HUANG; JIN, 2020)	BORS can bring more store footprints and in-store purchases, which offset and sometimes exceed the cost of returns
11	Aumento da satisfação do cliente	(JACK; FREI; KRZYZANIAK, 2019)	Allowing customers to return products through a variety of different routes is also perceived to drive customer satisfaction.
		(SHEN <i>et al.</i> , 2022)	Buy-Online-and-Return-In-Store (BORS), which provides a more convenient cross-

			channel return experience compared to traditional same-channel return strategy
		(XIE <i>et al.</i> , 2023)	In conclusion, the fact that integrated return fulfillment makes the return easy in an integrated BORS channel leads to a high level of customer satisfaction.
		(YANG; JI, 2022)	BORS and return insurance can enhance the return experience by partially reducing the hassle cost of re- turns
		(YAN <i>et al.</i> , 2022)	This is because the same- channel return service cannot meet the ever-increasing personal- ized needs of consumers
		(KAR; TRIPATHY; PATHAK, 2022)	Customers find BORIS convenient because they get instant credit and no fear of loss of the package; the anxiety and frustration associated with the return process are reduced.
		(FREI; KRZYZANIAK; JACK, 2019)	“it’s [in store returns] something our customers expect so we definitely have to do it. [...]”
		(CUELLAR-FERNÁNDEZ; FUERTES-CALLÉN; SERRANO-CINCA, 2021)	Channel integration adds value to consumers by increasing their satisfaction and perceived usefulness.
		(LIU; XIAO; DAI, 2023)	From the perspective of consumers, both BORS and BOPS strategies make product return easier.
		(LI; YANG; CHEN, 2021)	Traditional return guarantees are often found in a single-channel context, that is, consumers can only return the unfit item to the same channel (e.g., “Buy Online and Return Online” or BORO). [...] What is more, consumers may offset a shipping fee, which may hurt their satisfaction with the shopping experience and decrease their future purchases.
		(HUANG; JIN, 2020)	When BORS is offered by retailers, on the one hand, it can bring some consumers a more convenient method to return their unwanted products.
		(MANDAL; BASU; SAHA, 2021)	This can be explained by the fact that the BORS channel provides customers with an additional option of purchasing and returning misfit items.
12	Atração de novos consumidores	(HUANG; JIN, 2020)	This strategy may attract new consumers altogether.
13	Redução do risco de perda do produto	(XIE <i>et al.</i> , 2023)	One of the reasons why customers choose the BORS channel is that they can reduce the refund time and risk of return loss/damage from mailing products.
14	Aumento nos lucros	(HUANG; JIN, 2020)	When retailers prefer to offer BORS, all stakeholders’ profits are increased.
		(LI; YANG; CHEN, 2021)	the adoption of the BORS policy may lead to a lower price and inventory level but derive a higher profit for the firm when the consumer’s store return cost is large.
15	Ganho de competitividade	(HUANG; JIN, 2020)	BORS is a powerful tool for competition.
		(JENA; MEENA, 2022)	their results show that a competitive environment benefits retailers under the BORS scheme.
		(YAN <i>et al.</i> , 2022)	these retailers may adopt the BORS strategy to gain a competitive advantage.
		(LIN; CHOI; KUO, 2023)	retailers with different return rates should

			offer buy-online-and-return-in-store services to consumers (in almost all conditions) under a competitive environment.
16	Produto está disponível para revenda mais rápido	(ZHANG <i>et al.</i> , 2023)	If the returned item is in a pristine condition, the store can directly resell it more efficiently instead of shipping and repackaging it.
17	Possibilidade de reverter o retorno	(ROODERKERK; DE LEEUW; HÜBNER, 2023)	Opportunity to annihilate return (e.g., explanation of product features)
		(FREI; KRZYZANIAK; JACK, 2019)	Some returns can be avoided by offering good customer support.
18	Redução de poluição por transporte quando o produto é revendido em loja	(ZHANG <i>et al.</i> , 2023)	Another important finding is that, intuitively, all managers believe returning an item to store—hoping it can be resold there—is the most ecological and economical choice. They assume this path saves fuel consumption from reverse transportation to warehouses and reduces shipping costs and packaging waste

	BARREIRA	Autor	Quote
1	Pouca maturidade / conhecimento	(AHSAN; RAHMAN, 2022)	Omni-channel returns management has yet to fully matured and challenges persist in integrating channels and designing reverse logistics networks, collection points, and returns processing to offer a seamless solution
		(JACK; FREI; KRZYZANIAK, 2019)	Lack of understanding of costs and losses in 'Buy Online, Return in Store'
		(DE BORBA <i>et al.</i> , 2020)	It is also required that the company has resources and knowledge on omnichannel retail so the return to the store can be successful
2	Experiência de retorno ruim	(ROODERKERK; DE LEEUW; HÜBNER, 2023)	Suboptimal return experience (e.g., long wait)
		(MANDAL; BASU; SAHA, 2021)	The effectiveness of this strategy is dependent on multiple factors, such as the location of the B&M stores, convenience of the in-store return process, and customer waiting time to receive the re-fund/store credit.
3	Aumento de custo por manuseio do retorno	(ROODERKERK; DE LEEUW; HÜBNER, 2023)	Double handling costs (store and DC)
		(YAN <i>et al.</i> , 2022)	To deal with returned products from the BORS channel, retailers will generally incur substantial costs including handling costs
		(FREI; KRZYZANIAK; JACK, 2019)	Shipping all items to a returns distribution centre as the easy default increases cost
		(DE BORBA <i>et al.</i> , 2020)	few can incorporate these items into their inventory, causing additional costs due to the need for a return process to the warehouse
4	Necessidade de ajuste de layout	(DE BORBA <i>et al.</i> , 2020)	the layout of the physical store, which must be prepared to receive operations with returned goods, or it can cause problems in internal processes.
		(FREI; JACK; KRZYZANIAK, 2022)	Products that are returned to the store need to be kept in a (relatively) secure space to reduce opportunities of theft whilst in holding.
		(FREI; KRZYZANIAK; JACK, 2019)	Several companies explained that stores may lack systems that allow them to put products on sale (e.g., appropriate bar codes) or a logical space in store to display these goods.

5	Dificuldade de incorporar o retorno ao estoque da loja	(DE BORBA <i>et al.</i> , 2020)	few can incorporate these items into their inventory, causing additional costs due to the need for a return process to the warehouse
		(BERNON; CULLEN; GORST, 2016a)	Where product returns through stores leads to inventory located at the wrong place, retailers need to re-balance their inventory
		(LI; YANG; CHEN, 2021)	By adopting the BORS policy, another noteworthy issue is the inventory strategy. As consumers who initially shopped through physical stores transfer to online, it is vital for retailers to integrate online and offline inventory to avoid stock-outs or excessive inventory.
		(WOLLENBURG <i>et al.</i> , 2018a)	even though only a small percentage of retailers can incorporate the returned items into store inventory.
		(FREI; KRZYZANIAK; JACK, 2019)	Several companies explained that stores may lack systems that allow them to put products on sale (e.g., appropriate bar codes) or a logical space in store to display these goods.
6	Aumento de trabalho na loja	(JACK; FREI; KRZYZANIAK, 2019)	However, this route creates additional costs for a business because they need to increase their capacity to deal with the returns in store. It also increases losses through shrinkage, theft and fraud.
		(DE BORBA <i>et al.</i> , 2020)	The key issues for increasing complexity in this operation, which, in fact, cause many retailers to give up its implementation involves additional efforts in store, refund or exchange operations and the need for an integrated IT system
		(WOLLENBURG <i>et al.</i> , 2018a)	The additional effort at the outlets, refunding issues, and IT requirements are reasons why retailers of in-store returns is not actively advertised.
7	Necessidade de coordenação entre lojas	(LEE; KESAVAN; KUHNEN, 2022)	This retailer believed that moving into omnichannel retailing would require greater cooperation and coordination among stores as well as with the corporate office
8	Perda de competitividade por frete de retorno muito baixo/nulo	(JIN; HUANG, 2021)	In other words, Chinese consumers usually have small costs for returning online and dismiss in-store returns for their online purchased items even if these e-tail giants provide BORS.
		(MANDAL; BASU; SAHA, 2021)	As the return penalty is kept low, the customers who have already incurred the hassle cost to buy online, are not willing to pay an additional travel cost for returning the item in store.
9	Difícil para varejistas com baixo mix de produtos	(JIN; HUANG, 2021)	BORS is more (less) likely to appear among some competing e-tailers who sell high (low or same manufacturer's) differentiated products or have a high (low) brand building.
		(XIE <i>et al.</i> , 2023)	In the scenario of BORS, product variety in the offline store increases the power that translates customer satisfaction into behavioral intentions in the online store.
10	Aumento de casos de roubo ou fraude	(JACK; FREI; KRZYZANIAK, 2019)	It also increases losses through shrinkage, theft and fraud.
		(KAR; TRIPATHY; PATHAK, 2022)	The report indicated that the buy online return in-store (BORIS) behavior substantially increased between 2017 - 18, and about 50% of the returns were fraudulent.
		(FREI; KRZYZANIAK; JACK, 2019)	some companies provide a quick refund even before checking the returned goods. Whilst this can be perceived as good customer service by

			honest customers, it can also provide an increased opportunity to return a parcel containing something other than the purchased product, or a product that has been used/damaged.
11	Aumento do número de retornos	(JACK; FREI; KRZYZANIAK, 2019)	However, the downside has been the unanticipated number of returns generated by online sales and the cost of this
		(HUANG; JIN, 2020)	more consumers transferring from physical stores to online shops may increase the total average return rate products,
12	Dificuldade em retornar itens ao fornecedor	(JACK; FREI; KRZYZANIAK, 2019)	Where goods can be returned to suppliers, this provides an income stream that offsets losses. Some sites admit that this route is not being used as well as it could be. Even when a rebate was possible, items were not always identified in the distribution centre for return to the supplier, and this opportunity for income was lost.
13	Aumento em casos de “wardrobing”	(JACK; FREI; KRZYZANIAK, 2019)	Customers order more than one size or colour of an item, encouraged by free shipping and returns, expecting to return item.
		(KAR; TRIPATHY; PATHAK, 2022)	Some customers resort to 'bracketing' as a buying and returning practice in which they order multiple versions of a particular item, try, keep the one they require, and return the rest.
		(FREI; JACK; KRZYZANIAK, 2022)	Lately, illegitimate “borrowing” has become increasingly socially acceptable, either in the form of “wardrobing”
14	Necessidade de uma rede grande de lojas	(MANDAL; BASU; SAHA, 2021)	The effectiveness of this strategy is dependent on multiple factors, such as the location of the B&M stores, convenience of the in-store return process, and customer waiting time to receive the refund/store credit.
15	Confusão por parte do cliente com muitos canais de retorno	(FREI; JACK; KRZYZANIAK, 2022)	It may be better to offer just one or two options and give very clear instructions on how to proceed, avoiding any ambiguity. Fewer options mean less confusion for customers and simpler processes for retailers and RC operators.
16	Dificuldade em gerir as informações do retorno	(ZHANG <i>et al.</i> , 2023)	They do not know how many products returned in-store are resold immediately or transferred to the warehouse or sent back to manufacturers.
		(JACK; FREI; KRZYZANIAK, 2019)	When reconciling stock loss figures, the biggest issue was matching refunds made with items returned.
		(FREI; KRZYZANIAK; JACK, 2019)	hence it usually remains unclear which in-store returns originate from in-store sales and which ones come from online business.
17	Limitação logística para produtor de maior dimensão	(FREI; KRZYZANIAK; JACK, 2019)	whereas ‘2 man products’ (large items e.g. furniture, large electrical items) are delivered by couriers, and customers are expected to return them the same way. However, it does happen that customers return large items to store, and these products then lead to complications with logistics.
18	Cliente necessita se deslocar até a loja	(MANDAL; BASU; SAHA, 2021)	Online customers are mostly inconvenienced by two contrasting characteristics of returns: [...] the irritation of traveling to a physical store for returning a product
		(HUANG; JIN, 2020)	when a product is returned, consumers may incur travel cost for revisiting the store
19	Aumento de itens danificados	(JACK; FREI; KRZYZANIAK, 2019)	there is a potential for increased losses due to damage of items and abuse of returns systems, through practices such as ‘wardrobing’ (using a product before returning it for a full refund) and

			receipt fraud (14).
		(FREI; KRZYZANIAK; JACK, 2019)	some companies provide a quick refund even before checking the returned goods. Whilst this can be perceived as good customer service by honest customers, it can also provide an increased opportunity to return a parcel containing something other than the purchased product, or a product that has been used/damaged.
20	Diferentes objetivos de diferentes áreas	(JACK; FREI; KRZYZANIAK, 2019)	This causes very real tensions between the customer service teams and other parts of the business such as loss prevention teams and finance, even more so because all of these believe in the 'customer first' approach.
21	Perda computada em loja e não no e-commerce	(JACK; FREI; KRZYZANIAK, 2019)	For 'Buy Online, Return in Store' scenarios, another point of contention is that the loss is not logged against the online business but against the store. Further friction with supervisory staff occurs when the item is processed correctly in store but the loss occurs in transit or at the distribution centre, for example, or where the full amount of the cost of the item is charged to the store for an item currently on sale at a discount.
22	Sistemas de informação não integrados	(JACK; FREI; KRZYZANIAK, 2019)	The main issues here are lack of coherent data and the difficulties encountered in reconciling refunds and returns.
		(AHSAN; RAHMAN, 2022)	Omni-channel returns management has yet to fully matured and challenges persist in integrating channels and designing reverse logistics networks, collection points, and returns processing to offer a seamless solution
		(FREI; KRZYZANIAK; JACK, 2019)	The stepwise development of the multichannel environment has led to the inter-action of multiple systems that are often not designed to interact and hence struggle.
		(FREI; JACK; KRZYZANIAK, 2022)	One of the most striking problems with returns processes is the patchy IT systems in use.
		(WOLLENBURG <i>et al.</i> , 2018a)	The additional effort at the outlets, refunding issues, and IT requirements are reasons why retailers of in-store returns is not actively advertised.
		(DE BORBA <i>et al.</i> , 2020)	The key issues for increasing complexity in this operation, which, in fact, cause many retailers to give up its implementation involves additional efforts in store, refund or exchange operations and the need for an integrated IT system
		(ANG; TAN, 2018)	The retailers hesitate to accept returns due to the difficulties faced at the outlets in terms of IT requirements.
		(FREI; JACK; KRZYZANIAK, 2020)	It is often necessary to integrate IT systems for smoother data transfer and for staff to get an overview of what is happening. [...] Several companies explained that stores may lack systems that allow them to put products on sale (e.g., appropriate bar codes) or a logical space in store to display these goods.

## APÊNDICE B – EXEMPLO DE RESPOSTA DO QUESTIONÁRIO

24/10/2023, 21:10

Gmail - Elaboração de grau de importância dos principais benefícios e barreiras do retorno BORIS (buy online return in store)

Qual a sua idade

XX

Qual o seu grau de escolaridade?

- Ensino médio
- Ensino superior
- Mestrado
- Doutorado

Há quanto tempo você estuda/trabalha com omnichannel?

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 5
- Entre 5 e 10 anos
- Mais de 10 anos

Definição do Principal Benefício

Escolha o benefício que, para você, é o principal benefício da política BORIS

Selecione o principal benefício (mais importante). Nesta planilha há uma explicação dos benefícios \*

- Cross-sell ou Up-sell
- Aumento da satisfação do cliente
- Redução/isenção de frete/taxa de retorno
- Agilidade no processo de reembolso/troca

24/10/2023, 21:10

Gmail - Elaboração de grau de importância dos principais benefícios e barreiras do retorno BORIS (buy online return in store)

- Aumento de tráfego em loja
- Utilização de recursos e instalações já existentes da empresa
- Maior facilidade para coletar feedbacks
- Produto está disponível para revenda mais rápido

#### Principal Benefício: Cross-sell ou Up-sell

Na questão abaixo, você deverá selecionar qual é o grau de importância dos outros benefícios comparados a Cross-sell ou Up-sell. Aqui é importante ter em mente que as respostas devem seguir uma lógica, por ex: se você escolher o critério A como o pior, ele não deve apresentar uma nota maior que os demais critérios.

#### Comparando com "Cross-sell ou Up-sell" o benefício abaixo é: \*

	igualmente importante	um pouco menos importante	menos importante	muito menos importante	extremamente menos importante
Aumento da satisfação do cliente	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Redução/isenção de frete/taxa de retorno	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agilidade no processo de reembolso/troca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumento de tráfego em loja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utilização de recursos e instalações já existentes da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maior facilidade para coletar feedbacks	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produto está disponível para revenda mais rápido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

#### Definição do menor Benefício

Escolha o benefício que, para você, é o menor benefício da política BORIS

24/10/2023, 21:10

Gmail - Elaboração de grau de importância dos principais benefícios e barreiras do retorno BORIS (buy online return in store)

Selecione o menor benefício (menos importante).

Nesta planilha há uma explicação dos benefícios \*

- Cross-sell ou Up-sell
- Aumento da satisfação do cliente
- Redução/isenção de frete/taxa de retorno
- Agilidade no processo de reembolso/troca
- Aumento de tráfego em loja
- Utilização de recursos e instalações já existentes da empresa
- Maior facilidade para coletar feedbacks
- Produto está disponível para revenda mais rápido

Menor Benefício: Produto está disponível para revenda mais rápido

Na questão abaixo, você deverá selecionar qual é o grau de importância dos outros benefícios comparados a Produto está disponível para revenda mais rápido. Aqui é importante ter em mente que as respostas devem seguir uma lógica, por ex: se você escolheu o critério A como o melhor, ele não deve apresentar uma nota menor que os demais critérios.

Comparando com "Produto está disponível para revenda mais rápido" o benefício abaixo é: \*

	igualmente importante	um pouco mais importante	mais importante	muito mais importante	extremamente mais importante
Cross-sell ou Up-sell	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Aumento da satisfação do cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Redução/isenção de frete/taxa de retorno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agilidade no processo de reembolso/troca	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumento de tráfego em loja	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<https://mail.google.com/mail/u/0/?ui=2&ik=4704eefcb9&view=lg&permmsgid=msg-f.1780683687521006341&ser=1>

4/8

24/10/2023, 21:10

Gmail - Elaboração de grau de importância dos principais benefícios e barreiras do retorno BORIS (buy online return in store)

Utilização de recursos e instalações já existentes da empresa



Maior facilidade para coletar feedbacks



#### Definição da principal barreira

Escolha a barreira que, para você, é a principal barreira da política BORIS

Selecione a principal barreira (mais importante).  
Nesta [planilha](#) há uma explicação das barreiras \*

- Sistemas de informação não integrados
- Dificuldade de incorporar o retorno ao estoque da loja
- Aumento de custo por manuseio do retorno
- Pouca maturidade / conhecimento
- Necessidade de ajuste de layout
- Aumento de trabalho na loja
- Aumento em casos de "wardrobing"
- Dificuldade em gerir as informações do retorno

Principal Barreira: Sistemas de informação não integrados

Na questão abaixo, você deverá selecionar qual é o grau de importância das outras barreiras comparadas a Sistemas de informação não integrados. Aqui é importante ter em mente que as respostas devem seguir uma lógica, por ex: se você escolher que o critério A é o pior, ele não deve apresentar uma nota maior que os demais critérios.

Comparando com "Sistemas de informação não integrados" a barreira abaixo é:

igualmente importante    um pouco menos importante    menos importante    muito menos importante    extremamente menos

24/10/2023, 21:10

Gmail - Elaboração de grau de importância dos principais benefícios e barreiras do retorno BORIS (buy online return in store)

	importante			importante	
Dificuldade de incorporar o retorno ao estoque da loja	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumento de custo por manuseio do retorno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pouca maturidade / conhecimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Necessidade de ajuste de layout	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumento de trabalho na loja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumento em casos de "wardrobing"	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dificuldade em gerir as informações do retorno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

#### Definição da menor barreira

Escolha a barreira que, para você, é a menor barreira da política BORIS

Selecione a menor barreira (menos importante).

Nesta planilha há uma explicação das barreiras \*

- Sistemas de informação não integrados
- Dificuldade de incorporar o retorno ao estoque da loja
- Aumento de custo por manuseio do retorno
- Pouca maturidade / conhecimento
- Necessidade de ajuste de layout
- Aumento de trabalho na loja
- Aumento em casos de "wardrobing"
- Dificuldade em gerir as informações do retorno

Menor Barreira: Dificuldade em gerir as informações do retorno

Na questão abaixo, você deverá selecionar qual é o grau de importância das outras barreiras comparadas a Dificuldade em gerir as informações do retorno. Aqui é importante ter em mente que as respostas devem seguir uma lógica, por ex: se você escolheu que o critério A é o melhor, ele não deve apresentar uma nota menor que os demais critérios.

Comparando com "Dificuldade em gerir as informações do retorno" a barreira abaixo é:

	igualmente importante	um pouco mais importante	mais importante	muito mais importante	extremamente mais importante
Sistemas de informação não integrados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Dificuldade de incorporar o retorno ao estoque da loja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumento de custo por manuseio do retorno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pouca maturidade / conhecimento	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Necessidade de ajuste de layout	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumento de trabalho na loja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumento em casos de "wardrobing"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fim do Formulário

Além dos benefícios e/ou barreiras anteriormente mencionados, você sentiu falta de algum critério a ser investigado?

.....

Gostaria de comentar mais alguma informação?