

Devolução leniente no *e-commerce* brasileiro de moda: o papel das trocas sociais

Amanda Manes Koch e Valdirene Gasparetto

RESUMO

Com o crescimento do *e-commerce*, a política de devolução assume um papel estratégico nas empresas e torna-se um meio de estabelecer relações com consumidores. Este estudo objetiva investigar como empresas de grande porte do *e-commerce* brasileiro buscam formar relações com seus consumidores, por meio de políticas de devolução lenientes, sob a perspectiva das trocas sociais. Para tanto, empregou-se estudo qualitativo interpretativo básico, a partir do conhecimento de nove gestores que atuam em três empresas. A coleta de dados foi realizada por meio de documentos públicos e entrevistas semiestruturadas e os dados foram submetidos à análise de conteúdo. Os resultados revelam que esforços dos varejistas em desenvolver as trocas sociais com consumidores, a partir de confiança, reciprocidade e comprometimento, resultam em políticas de devolução mais tolerantes. As empresas que possuem capacidade para atender a demanda de devoluções desenvolvem práticas para aumentar a satisfação e reduzir os riscos percebidos pelo consumidor, incentivando a confiança, e buscam criar uma relação recíproca e comprometida, que contribui para avaliações positivas e intenção de recompra. Como contribuições, este estudo investiga o *e-commerce*, em destaque no cenário mundial, e um fenômeno que reflete no desempenho das empresas, mas carece de investigações: a devolução de produtos. Agrega à literatura gerencial, evidencia como a teoria se aplica na política de devolução e na relação entre varejista e consumidor.

Palavras-chave: política de devolução; gestão de devoluções; *e-commerce*; trocas sociais; *business-to-consumer*.

Lenient return in brazilian fashion e-commerce: the role of social exchanges

ABSTRACT

With the growth of e-commerce, the return policy and become a strategic role in companies establishing relationships with consumers. This study aims to investigate how large Brazilian e-commerce companies seek to form relationships with their consumers through lenient return policies, from the perspective of social exchanges. Therefore, a basic interpretive qualitative study was used, based on the knowledge of nine managers who work in three companies. Data collection was carried out through public documents and semi-structured interviews and the data were submitted to content analysis. The results reveal that retailers' efforts to develop social exchanges with consumers, based on trust, reciprocity and commitment, result in more tolerant return policies. Companies that have the capacity to meet the demand for returns develop practices to increase satisfaction and reduce the risks perceived by the consumer, encouraging trust, and seek to create a reciprocal and committed relationship, which contributes to positive evaluations and repurchase intention. As contributions, this study investigates e-commerce, highlighted on the world stage, and a phenomenon that reflects on the performance of companies, but needs investigation: the return of products. It adds to the management literature, it shows how theory is applied in the return policy and in the relationship between retailer and consumer.

Keywords: *return policy; return management; e-commerce; social exchanges; business-to-consumer.*

Recebido em: 04/07/2022

Revisado em: 27/02/2022

Aprovado em: 21/12/2022



Amanda Manes Koch 

Universidade Federal de Santa
Catarina, Brasil
Mestra em Contabilidade

amandamaneskoch@hotmail.com

Valdirene Gasparetto 

Vínculo: Universidade Federal de Santa
Catarina, Brasil

Titulação: Doutor em Engenharia de
Produção, Universidade Federal de
Santa Catarina, Brasil

valdirenegasparetto@gmail.com

introdução

Devido aos avanços na tecnologia e as alterações na forma de consumo, operações de *e-commerce* fortaleceram-se na última década. Em meio à pandemia da Covid-19, esse crescimento ganhou maior destaque. Em 2021, a participação de pequenas e médias empresas e o número de consumidores aumentaram 208% e 29%, respectivamente, em relação ao ano anterior (Ebit, 2021a; *E-commerce* Brasil, 2021). No primeiro semestre de 2021, as vendas no *e-commerce* brasileiro atingiram o maior crescimento histórico, equivalente a um aumento de 31% em relação ao mesmo período do ano anterior (Ebit, 2021b).

No Brasil, o *e-commerce* é regido pela Lei n. 8.078/1990 (Código de Defesa do Consumidor – CDC) e pelo Decreto n. 7.962/2013, que garantem o arrependimento de compra dentro de 7 dias após o recebimento do produto. O consumidor pode desistir da compra, sem precisar alegar qualquer motivação, e os valores eventualmente pagos, a qualquer título, durante o prazo de reflexão, serão devolvidos, de imediato, monetariamente atualizados. O CDC também regula o direito de reclamar pelos vícios (defeitos) em trinta e noventa dias para produtos não duráveis e duráveis, respectivamente (CDC, 1990).

Além do respaldo jurídico, serviços relativos a trocas e devoluções podem refletir na satisfação dos consumidores (Ang & Tan, 2018; Xu & Jackson, 2019). Essa é uma possível explicação para varejistas do segmento moda e congêneres oferecerem políticas de devolução lenientes (tolerantes). Esse segmento é o segundo mais representado, em número de empresas, entre as 300 maiores empresas do varejo brasileiro em 2022 e foi o mais prejudicado com a pandemia da Covid-19: além do fechamento das lojas físicas, a restrição para eventos e o *home office* reduziram a demanda por vestuário (SBVC, 2022). Por outro lado, a aceleração da presença digital permitiu desempenhos bastante expressivos (SBVC, 2022).

A análise dos custos e benefícios obtidos com a oferta de uma política de devolução leniente pode ser explicada pela Teoria das Trocas Sociais (*Social Exchange Theory* – SET) (Blau, 1964; Homans, 1958). Embora aplicada em estudos sobre comportamento organizacional, estudos aplicam-na aos relacionamentos *business-to-consumer* (B2C), entre varejista e consumidor (Javed & Wu, 2020; Xu & Jackson, 2019). Políticas com maior flexibilidade reduzem os riscos percebidos pelo consumidor no *e-commerce* (Javed & Wu, 2020; Xu & Jackson, 2019) e incentivam compras recorrentes (Cazier et al., 2017; Shiau & Luo, 2012) por meio da construção de confiança, reciprocidade e comprometimento mútuo (Javed & Wu, 2020). Sob essa perspectiva, parte-se do entendimento de que os benefícios a serem obtidos superam os custos com transporte, embalagem, reparo, inspeção, pessoal, dentre outros, decorrentes da leniência no processo de devolução (Frei et al., 2020).

Embora a devolução deva ser considerada de forma estratégica pelas empresas (Ang & Tan, 2018; Xu & Jackson, 2019), a construção da política de devolução ainda é pouco investigada. Determinadas empresas incorporaram-na em seu modelo de negócio como um serviço integrado ao

processo de vendas. Outras parecem não ter uma filosofia coerente entre estratégia e política de devolução (Robertson et al., 2020). Para melhorar resultados, empresas seguem práticas consideradas positivas para o consumidor e adotam posturas similares de outros varejistas em ambientes competitivos (Frei et al., 2020), sem considerar as consequências financeiras e estratégicas da devolução, como o aumento no número de devoluções e nos custos (Robertson et al., 2020; Nel & Badenhorst, 2020).

Por outro lado, a SET, que está sendo empregada na literatura de *marketing*, varejo e comportamento do consumidor (Javed & Wu, 2020), pode explicar o emprego de políticas lenientes e como as empresas buscam formar relações com os consumidores. Desse modo, objetiva-se investigar como empresas de grande porte do *e-commerce* brasileiro de moda buscam formar relações com seus consumidores, por meio de políticas de devolução lenientes. Especificamente, busca-se analisar se a confiança, a reciprocidade e o comprometimento, elementos da SET, são considerados pelos colaboradores dessas empresas, na perspectiva de tais profissionais, e refletem em políticas e processos de devolução lenientes.

Contribui-se para a literatura que investiga a aplicabilidade da SET nas relações B2C e para a literatura gerencial e de *marketing* ao avançar no conhecimento sobre práticas de devolução em empresas do *e-commerce* brasileiro e investigar motivadores para a adoção de políticas flexíveis. Socialmente, contribui-se ao investigar a relação entre empresas e consumidores e de que forma a política de devolução pode contribuir para a manutenção dessa relação. Como contribuições práticas, investiga-se um segmento em destaque no cenário mundial, com representatividade para a economia brasileira, e um fenômeno que, apesar de pouco investigado, reflete no desempenho das empresas: a devolução de produtos. Além disso, os resultados deste estudo podem fornecer *insights* a gestores que atuam no varejo.

Referencial Teórico

Teoria das Trocas Sociais na Relação B2C

A SET desenvolveu-se para compreender o comportamento organizacional e tornou-se base teórica para a literatura de *marketing*, varejo e comportamento do consumidor (Javed & Wu, 2020). Segundo Homans (1958), as trocas sociais seguem princípios econômicos e envolvem uma análise de recompensas, econômicas ou sociais, e custos, como dispêndios financeiros, tempo e esforços. Para Blau (1964), as partes buscam aumentar as recompensas e reduzir os custos, embora as obrigações não sejam especificadas. Para Thibaut e Kelley (1959), as recompensas também devem ser superiores às alternativas.

Consoante a SET, as trocas sociais nas relações B2C são incentivadas quando o consumidor percebe que as recompensas (ex.: dispor de atendimento de qualidade) superam os custos (ex.: custos monetários,

psicológicos e de tempo envolvidos) e que a relação custo-benefício é superior às alternativas disponíveis. As recompensas e custos envolvem, portanto, elementos tangíveis (especialmente monetários) e intangíveis (relacionados a aspectos emocionais e psicológicos) e o grau de importância desses elementos varia para cada indivíduo, que possui diferentes preferências, valores e condição financeira.

Além disso, na perspectiva de Blau (1964), as trocas sociais motivadas pelos varejistas não geram obrigações específicas para os consumidores, mas tendem a estimular alguns sentimentos, tais como gratidão e confiança. À vista disso, um consumidor que possui suas expectativas atendidas tende a desenvolver confiança no varejista e atitudes recíprocas, por meio de avaliações positivas e recomendações, e comprometidas, por meio de compras recorrentes (Javed & Wu, 2020; Cazier et al., 2017; Xu & Jackson, 2019).

Política de devolução de produtos e as trocas sociais

A devolução de produto é definida como um fluxo reverso na cadeia de suprimentos (Bernon et al., 2011). Envolve a devolução pelo consumidor de um produto adquirido anteriormente à sua fonte original e o recebimento de reembolso, troca ou crédito em loja (Ambikar et al., 2021). Devido aos custos adicionais e a sua complexidade, as devoluções devem ser gerenciadas (Röllecke et al., 2018; Difrancesco & Huchzermeier 2020).

Conforme as devoluções se tornam comuns, a política de devolução recebe maior importância estratégica e pode servir como motivador ou fonte de informação para a decisão de compra. Os serviços pós-venda são considerados fatores-chave para a satisfação do consumidor e podem aumentar a confiança nas compras *online*. Os serviços de devolução diferenciam-se em termos de prazo, procedimentos, rotas e aspectos monetários (Chircu & Mahajan, 2006), geram experiências positivas por meio de condições flexíveis (Javed & Wu, 2020) e podem determinar se uma devolução resultará em recompra (Robertson et al., 2020).

Estudos prévios realizados nos Estados Unidos da América (EUA) revelam que consumidores norte-americanos se preocupam com a política de devolução no ato da compra (Hsu et al., 2009; Jack et al., 2019; Rogers & Tibben-Lembke, 2001), pois não há leis que regulamentam a devolução de produtos. Com a falta de exigências a serem atendidas pelos varejistas, a política de devolução pode ser desde muito restritiva, de modo a não permitir devoluções ou cobrar taxas, a muito tolerante (Asdecker, 2015). Portanto, os consumidores são incentivados a consultar a política de devolução previamente à compra.

Em outros países, tais como o Brasil e países pertencentes à União Europeia, a defesa do consumidor concede amparo legal para a devolução. Na União Europeia, com algumas exceções, os consumidores podem desistir das compras no prazo de 14 dias. Nesta situação, o varejista deve assumir os custos monetários incorridos na devolução, a menos que especifique previamente que tais custos serão assumidos pelo consumidor (European Union, 2021). No Brasil, o consumidor possui o direito de arrependimento no

prazo de 7 dias, e segundo o CDC (1990, p. 9), “[...]os valores eventualmente pagos, a qualquer título, durante o prazo de reflexão, serão devolvidos, de imediato, monetariamente atualizados”.

Além de regulamentada, a devolução pode incentivar as trocas sociais (Petersen & Kumar, 2009). Nesse sentido, a política de devolução pode estar relacionada à estratégia e proposta de valor de cada empresa, tais como *marketing* de relacionamento e cocriação de valor. Nesse sentido, determinados varejistas podem conceder facilidades, como diferentes rotas e prazo de devolução estendido, para aumentar a confiança, a reciprocidade e o comprometimento do consumidor, de acordo com a SET, postulada por Blau (1964) e Homans (1958).

A confiança refere-se à crença na integridade de um parceiro de troca (Morgan & Hunt, 1994) e é necessária para estabelecer conexão entre varejistas e consumidores (Suh & Han, 2003; Huang et al., 2007) e para atrair e reter consumidores (Gefen & Straub, 2004; Pavlou, 2003). Confiança reduz os riscos nas transações *online* (Huang et al., 2007; Salam et al., 1998), inclusive os relacionados à revelação de informações pessoais (Metzger, 2004), e está associada à satisfação do consumidor e intenção de recompra (Cazier et al., 2017; Khalifa & Liu, 2007; Rose et al., 2012). À medida que a satisfação aumenta, maior torna-se a confiança e o envolvimento em atitudes recíprocas (Javed & Wu, 2020).

A confiança é construída pela reciprocidade e pode contribuir para o comprometimento (Blau, 1964; Homans, 1958). Reciprocidade envolve arranjos mútuos e complementares, de modo que ações de uma parte geram respostas de outra parte. Dessa forma, a manutenção das trocas sociais depende da resposta adequada da outra parte, resultando em ciclos de autorreforço, que abrangem fortalecimento de vínculos (Cropanzano & Mitchell, 2005). Assim, incentiva-se o comprometimento, que se refere a uma intenção duradoura de desenvolver uma relação a longo prazo (Anderson & Weitz, 1992).

Diante do exposto, compreende-se que os varejistas podem desenvolver as trocas sociais na expectativa de que o aumento nos custos de retorno seja recompensado pelo aumento nas vendas. Dessa forma, conjectura-se que a política de devolução pode ser elaborada para incentivar a confiança, a reciprocidade e o comprometimento, que refletem em decisão de compra, avaliações positivas, recomendação e retenção. Assim, a proposição deste estudo é de que: na construção das políticas de devolução de produtos no *e-commerce*, varejistas consideram as trocas sociais (por meio de confiança, comprometimento e reciprocidade), o que pode resultar em políticas mais tolerantes e benéficas ao consumidor.

Procedimentos metodológicos

Para atingir o objetivo, emprega-se o estudo qualitativo interpretativo básico, com abordagem exploratória e descritiva, que se concentra na perspectiva das pessoas envolvidas sobre um contexto investigado (Merriam, 2002). Na Tabela 1, apresentam-se construtos, categorias de análise, conceitos e literatura que os fundamenta.

Tabela 1. Construtos da pesquisa e categorias de análise

Construtos	Categorias de análise	Conceitos	Referências
Trocas sociais	Confiança	Crença na integridade de um parceiro de troca e no cumprimento das obrigações.	Blau (1964) e Morgan e Hunt (1994)
	Comprometimento	Intenção duradoura de construir e manter uma relação de longo prazo.	Anderson e Weitz (1992)
	Reciprocidade	Trocas interdependentes entre duas partes, nas quais as ações de uma parte geram uma resposta da outra parte sem negociação explícita.	Cropanzano e Mitchell (2005)
Política de devolução		Compreende os termos dos serviços de devolução e pode se diferenciar em três aspectos: prazo para devolução, facilidade na devolução (procedimentos e rotas de devoluções) e aspectos monetários (custos com transporte e embalagem).	Chircu e Mahajan (2006)

Fonte: elaboração própria

A pesquisa compreende três das maiores empresas do *e-commerce* brasileiro de moda, cujas identificações são resguardadas. As empresas, denominadas como A, B e C, foram selecionadas por possuírem políticas de devolução e estratégias de venda distintas e serem representativas em nível nacional. Além de serem três das maiores empresas do *e-commerce* brasileiro de moda, em termos de vendas, a empresa A possui mais de 250 lojas físicas localizadas em todos os estados do país, a empresa B, mais de 600 lojas, localizadas especialmente no Brasil, mas também em outros países; e a empresa C, com 80% dos produtos vendidos no *e-commerce* e mais de 10 lojas localizadas em diferentes estados. A seleção dos casos é intencional, não probabilística, e se deve ao aceite dos gestores.

Os dados foram coletados por meio de documentos públicos, disponíveis no *site* das empresas, em reportagens de revistas de circulação nacional e nos relatórios de Administração, quando divulgados, e entrevistas semiestruturadas. A análise documental permitiu conhecimento prévio sobre o processo de devolução e contribuiu para a triangulação dos resultados, como as avaliações das empresas no site Reclame Aqui. Nessa coleta, especificamente, buscaram-se dados sobre histórico da empresa e desenvolvimento no *e-commerce*, desempenho financeiro, política de devolução de produtos e avaliação de consumidores. Já os dados coletados por meio de entrevistas, além de contemplarem os dados acima mencionados, buscaram informações internas às empresas, como aspectos das trocas sociais que influenciam na tomada de decisão.

Para a realização das entrevistas, o contato com os gestores foi mediado pela rede profissional *LinkedIn*. As entrevistas semiestruturadas foram apoiadas em roteiros constituídos por perguntas abertas e realizadas entre outubro e dezembro de 2021, por meio da plataforma de videoconferência *Google Meet*. As entrevistas resultaram em 6 horas e 56 minutos de áudio, convertidas em 121 páginas, e contemplam nove gestores, três de cada empresa investigada. Na Tabela 2, apresentam-se características dos entrevistados.

Tabela 2. Características dos entrevistados

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

Fonte: elaboração própria

Os classificados como A1, B1 e C1 atuam na área contábil-financeira; os classificados como A2, B2 e C2 exercem funções na área de logística; e os classificados como A3, B3 e C3 possuem atividades relacionadas ao *e-commerce*. Quanto ao gênero, a maior parte dos entrevistados se define pertencente ao gênero masculino (66,67%). Para a seleção dos gestores, priorizou-se nível estratégico, função e experiência na área.

A análise dos dados foi facilitada pelo *software Atlas.ti* e seguiu as etapas da análise de conteúdo de Bardin (2011). Inicialmente realiza-se a (i) pré-análise, que compreende a organização e leitura do material. Posteriormente, realiza-se a (ii) exploração do material, que consiste na categorização e codificação dos dados pela unidade de registro e contexto. A última etapa compreende o (iii) tratamento dos resultados, que consiste em captar conteúdos manifestos e latentes por meio da inferência e interpretação. A interpretação dos dados adere à perspectiva construtivista e fundamenta-se na percepção dos respondentes. As categorias de análise e respectivos códigos foram estabelecidos a priori. Nenhuma categoria de análise *ex post* foi adicionada.

Análise e discussão dos resultados

Caracterização das empresas e evolução no *e-commerce*

A partir de documentos públicos, busca-se caracterizar as empresas investigadas. A empresa A foi fundada na década de 1950, mas o *e-commerce* foi desenvolvido há cerca de 5 anos. No segundo trimestre de 2021, as

vendas *online* aumentaram cerca de 40% em relação ao mesmo período do ano anterior. A empresa B atua no varejo desde a década de 1960. O *e-commerce* da empresa teve início há cerca de 10 anos e cresceu mais de 60% no segundo trimestre de 2021 em relação ao período anterior. Ainda em 2021, a empresa investiu em um centro de distribuição (CD) alinhado à estratégia *omnichannel*. A empresa C já está inserida no *e-commerce* há cerca de 20 anos e, atualmente, vende 80% dos seus produtos por meio de plataformas digitais.

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

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

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

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

independentemente da localização do estoque, e tornam as lojas habilitadas a entregar produtos do *e-commerce*.

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

Os gestores destacam desafios para o desenvolvimento do *e-commerce*. O e-B2 destaca que a logística reversa é um “desafio gigantesco”. O e-A2 cita deficiências na infraestrutura e extensão do país, que dificultam a entrega dos produtos aos consumidores: “A gente tem muitas dificuldades quando se fala em *e-commerce*, porque “o Brasil é ‘continental’, com pouca estrutura, [...] malha ferroviária é deficitária, [...] frete aéreo ainda é caro.” Nessa perspectiva, segundo o gestor, ainda existem muitas oportunidades e desafios relacionados à ampliação do *e-commerce*, como “[...]conseguir realizar entregas mais rápidas para os consumidores que estão nos estados mais distantes [...]”. Além disso, para o e-B3, um dos maiores gargalos do *e-commerce* são as devoluções. Diante disso, empresas que gerenciam os serviços pós-venda podem destacar-se em relação a empresas concorrentes.

Política de devolução de produtos e as trocas sociais

Leniência na política de devolução das empresas estudadas

No Brasil, a Lei n. 8.078/1990 garante o direito de arrependimento ao consumidor no prazo mínimo de 7 dias nas transações *online* e assegura que o mesmo não será financeiramente prejudicado. No entanto, o CDC não estabelece regras sobre como a logística reversa deve ser realizada. Dessa forma, os varejistas possuem flexibilidade para elaborar a política de devolução, desde que atendam à legislação.

Com base na análise documental e nos relatos dos entrevistados, sintetizam-se, na Tabela 3, as características da política de devolução das empresas investigadas.

Tabela 3. Características da política de devolução das empresas pesquisadas

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

Fonte: elaboração própria

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

Por outro lado, a empresa C apresenta a política de devolução mais leniente dentre as investigadas e evidencia essa informação em áreas estratégicas nos canais de venda, juntamente com informações de desconto e frete grátis. Assim, as vantagens são absorvidas pelos consumidores, ainda que estes não busquem por tais informações. Além disso, a empresa C permite a devolução de presentes e produtos comprados com desconto e disponibiliza respostas a “perguntas frequentes”, o que é positivo para o consumidor, que não precisa contactar a empresa, e para o varejista, pois reduz a demanda de atendimento.

Confiança

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

Consoante a e-C1, corresponder às expectativas do consumidor na devolução de produtos contribui para desenvolver a confiança e a relação B2C. Para a e-C3, a política de devolução é um “critério de escolha”

que influencia a decisão de compra, e as condições oferecidas por cada empresa são comparadas pelos consumidores: “[...]na empresa C [...] eu posso trocar em 30 dias com coleta domiciliar, e na outra loja eu preciso levar nos Correios e é um processo mais moroso”. Sobre a definição de prazo, a e-C3 afirma que foi realizada uma pesquisa com os consumidores, com o objetivo de melhorar a qualidade dos produtos ofertados e oferecer melhores experiências. De acordo com a entrevistada, “[...]oferecer esse diferencial é muito positivo pensando na marca” e um “[...]bem-estar para o consumidor”, considerando que “[...]pode surgir algo que impeça o consumidor de devolver”.

A partir disso, observa-se que facilidades podem contribuir para a relação. A e-C3 ainda relata que, apesar da empresa estender o prazo para a devolução, os consumidores geralmente solicitam-na nos primeiros dias após o recebimento, e “[...]isso é positivo, porque a gente não acelera o consumidor [...] e fazendo isso ele consegue se programar, ter mais confiança”. O e-C2 corrobora e afirma que o percentual de consumidores que devolve no prazo superior a 7 dias é relevante e colabora para a empresa manter o prazo estendido como um benefício. Desse modo, compreende-se que a empresa C considera a confiança na política de devolução, a qual influencia, na visão de e-C2 e e-C3, a experiência de compra.

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

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

Para os gestores da empresa B, a qualidade dos serviços pós-venda também influencia a confiança e a redução dos riscos na percepção do consumidor. Outros aspectos salientados pelos gestores que refletem na confiança são: diferentes rotas para a devolução, atendimento ao consumidor e comunicação. Sobre esse aspecto, o e-B1 afirma que a qualidade informacional contribui para estimular a confiança e a compra recorrente.

Destaca-se que, embora a empresa A apresente política de devolução menos concessiva, a exposição dos gestores quanto ao processo de devolução indica preocupação em melhorar os serviços na área da logística reversa e no atendimento aos consumidores. Observa-se esse aspecto nas descrições: “[...]nossa política [...] deve mudar muito em breve porque

existem projetos para logística reversa[...]”, “[...]capacitação de pessoas e investimento em tecnologia são fatores primordiais para [...] proporcionar um pós-venda melhor”. À face do exposto, observam-se esforços direcionados à logística reversa, que precede a adoção de políticas com maior leniência, visto a necessidade de tecnologia e capacitação.

Os resultados indicam que as empresas investigadas, no geral, buscam a confiança dos consumidores e, por isso, desenvolvem práticas para aumentar a satisfação dos mesmos e reduzir os riscos associados à compra *online*. Esse resultado está de acordo com a literatura prévia (Huang et al., 2007; Javed & Wu, 2020; Khalifa & Liu, 2007; Rose et al., 2012; Suh & Han, 2003; Xu & Jackson, 2019). A partir dos achados, compreende-se que confiança é vista como um dos aspectos centrais para as trocas sociais entre varejista e consumidor no *e-commerce*, conforme afirmam Cazier et al. (2017), e que se associa à redução das incertezas, o que tende a refletir em atitudes recíprocas e recompra (Javed & Wu, 2020).

Reciprocidade

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

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

A empresa A está desenvolvendo projetos relacionados à gestão das devoluções, como construção de CDs, investimentos na omnicanalidade, capacitação de colaboradores, especialmente a equipe de atendimento ao consumidor. No entanto, diante da política de devolução restritiva, compreende-se que as ações da empresa A, associadas à devolução de produtos, podem não incentivar a reciprocidade dos consumidores, como decisão de compra, recomendação e *feedbacks* positivos. A política de devolução, se comparada à das demais empresas, pode desincentivar a compra, e o processo de devolução com maior nível de dificuldade pode afetar negativamente a satisfação do consumidor.

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

Comprometimento

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

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

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

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

Nesse sentido, uma experiência positiva (negativa) no processo de devolução pode influenciar positivamente (negativamente) o comprometimento do consumidor, o que reflete positivamente (negativamente) na intenção de recompra. Segundo os achados, a experiência antecede o comprometimento e a intenção de recompra é uma possível consequência do comprometimento. Esse aspecto pode ser observado no relato do e-B3: *“Nas nossas pesquisas com os consumidores, as notas da área em que somos piores é da logística reversa. [...] A gente vê consumidor que, por algum erro no pós-venda, diz “eu não vou comprar mais com você”.*

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

No entanto, embora os gestores da empresa A apresentem os possíveis benefícios que advêm de uma política de devolução leniente e projetos na área de logística reversa para oferecer melhores serviços aos consumidores, compreende-se que a política de devolução, até o momento, atende apenas ao proposto em lei e não possui elementos que incentivam as trocas sociais entre varejista e consumidor. Essa visão é corroborada pela e-A1, a qual afirma que os processos existentes devem ser estruturados para que seja possível facilitar o processo de devolução aos consumidores: *“Primeiro, é importante oferecer o básico bem-feito e então você vai aprimorando o processo e pensando em outras oportunidades”.*

Para verificar a avaliação das empresas e confrontá-la com os resultados, consultou-se o Reclame Aqui (site de reclamações contra empresas relativas a atendimento e compra), no qual consulta-se a reputação de empresas. No período de dezembro de 2018 a dezembro de 2021, a empresa A apresenta reputação de 7,5, aproximadamente, o que caracteriza uma “boa” reputação, índice de solução e de resposta de 85% e 100%, respectivamente, e nota do consumidor em torno de 6,0, que consiste na média das avaliações e considera reclamações finalizadas e avaliadas. Além disso, menos de 60% dos consumidores afirmam voltar a fazer negócios com a empresa. No mesmo período, a empresa B apresenta avaliação geral em torno de 7,5 (“boa”), respondeu a 97% das reclamações e 65% dos consumidores que fizeram reclamações possuem intenção de recompra. A nota do consumidor corresponde a 6,0 e o índice de solução é de 80%. Já a empresa C apresenta reputação “ótima”, com avaliação acima de 8,0, cerca de 100% das reclamações respondidas, índice de solução em torno de 90% e 75% dos consumidores, aproximadamente, afirmam voltar a comprar com a empresa.

De acordo com as avaliações, a reputação da empresa C é superior à das demais empresas deste estudo, o que corrobora os esforços direcionados à maximização do valor perante o consumidor, consoante a e-C2, a qual afirma que a empresa busca construir uma relação com o consumidor e fidelizá-lo: *“Quanto maior a fidelização, maior a confiança (do consumidor) de*

que o produto possui padronagens corretas, por exemplo, e isso vai criando uma aproximação e recorrências de compras”. Esse relato fortalece a relação entre confiança e comprometimento, sob o conceito da reciprocidade, visto que atitudes recíprocas desenvolvem confiança e comprometimento em um ciclo de retroalimentação.

Discussão dos resultados

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

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

Com base nos resultados, compreende-se que a forma como os elementos da SET refletem na política de devolução está relacionada a fatores internos à empresa: estrutura e capacidade da empresa para gerenciar as devoluções, proposta de valor, percentual de vendas e experiência no *e-commerce* e percentual de intenção de recompra. Dentre as empresas analisadas, a logística reversa da empresa A é a mais incipiente e não permite empregar uma política de devolução leniente. A falta de estrutura também pode estar relacionada ao tempo de inserção da empresa A no *e-commerce* (5 anos), que é inferior ao das empresas B (10 anos) e C (20 anos). Desse modo, as empresas B e C apresentam maior desenvolvimento tecnológico e estrutura mais preparada para atender a demanda de devoluções.

Além de estar inserida no *e-commerce* há cerca de 20 anos, a empresa C vende 80% dos produtos no varejo *online*, enquanto as empresas A e B vendem cerca de 20% e 30%, respectivamente. Nesse sentido, o

e-commerce é responsável pela maior parcela do faturamento da empresa C, o que pode resultar em maiores esforços para incentivar as trocas sociais com os consumidores na compra *online*. Esse entendimento também é fortalecido pelo número de lojas físicas das empresas investigadas. Enquanto as empresas A e B possuem mais de 250 e 600 lojas, respectivamente, a empresa C possui cerca de 10 lojas físicas.

Em relação à proposta de valor das empresas, compreende-se que as políticas da empresa C, inclusive a de troca e devolução, estão explicitamente orientadas ao consumidor. A empresa assume que a satisfação do consumidor deve ser priorizada, dada a associação entre satisfação, recompra e avaliações positivas, conforme a literatura (Cao et al., 2018; Javed & Wu, 2020; Robertson et al., 2020). Nesse sentido, a política é desenvolvida a partir de pesquisas feitas com os consumidores para maximizar o valor do produto. Dessa forma, a proposta de valor da empresa C reflete nas facilidades concedidas na devolução de produtos. Consequentemente, a empresa C, que estabelece uma política de devolução mais leniente entre as pesquisadas, possui o maior percentual de intenção de recompra (75%), segundo o *site* Reclame Aqui, em comparação às empresas B (65%) e C (60%).

Conclusões

Esta pesquisa teve o objetivo de investigar como empresas de grande porte do e-commerce brasileiro buscam formar relações com seus consumidores por meio de políticas de devolução lenientes, sob a perspectiva das trocas sociais. Para tanto, empregou-se o estudo qualitativo interpretativo básico e a análise de conteúdo.

A partir dos resultados, compreende-se que varejistas que consideram as trocas sociais na construção da política de devolução oferecem políticas mais tolerantes e benéficas ao consumidor. As empresas investigadas que possuem maior capacidade para atender a demanda de devoluções (possuem maior experiência, estrutura e investimentos) também são as mesmas que afirmam direcionar esforços para aumentar a confiança do consumidor, promover relações recíprocas e comprometidas e apresentam políticas de devolução mais lenientes.

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

Os resultados agregam à literatura gerencial e avançam no conhecimento que estende a SET ao contexto das relações B2C. Os achados revelam que uma análise de custos e benefícios é considerada na política de devolução e que se espera aumentar, com maior leniência, a confiança, a reciprocidade

e o comprometimento dos consumidores. Este estudo também fornece implicações teóricas para a literatura de *marketing*, que pode investigar antecedentes de comportamentos fraudulentos, bem como aspectos gerais de venda e facilidades no processo de devolução que mais influenciam a decisão de compra. Ademais, o desenvolvimento do *e-commerce* estimula a discussão sobre as consequências da devolução nas vendas e custos das empresas, dado que muitas empresas ainda estão se adequando ao varejo *online*.

Este estudo também fornece contribuições práticas. A devolução é uma situação esperada no *e-commerce*, mas determinados varejistas percebem-na como uma adversidade e não se qualificam para oferecer serviços satisfatórios. No entanto, a devolução pode ser um fator de competitividade (Hsu et al., 2018). Este estudo também traz implicações aos segmentos de eletrodomésticos e lojas de departamento, artigos de lar e mercadorias em geral. Ainda que a devolução seja mais comum para artefatos de moda, tais segmentos possuem demanda de devolução, troca e manutenção. Tais atendimentos podem interferir na qualidade dos serviços prestados e na satisfação do consumidor. Sob a perspectiva das trocas sociais, ressalta-se a importância de se atentar aos benefícios e custos envolvidos na relação B2C e as respectivas implicações na decisão de compra. Como implicações sociais, evidencia-se como a devolução pode agregar valor às empresas e contribuir para a relação B2C.

Esta pesquisa possui limitações que fomentam recomendações para pesquisas futuras. Os entrevistados, embora assegurados pela confidencialidade dos dados, podem omitir ou distorcer informações, e a coleta se limita a documentos públicos e entrevistas. Ademais, os resultados estão sujeitos a vieses analíticos e interpretativos inerentes à realização de pesquisas qualitativas. Nesse sentido, pesquisas futuras podem utilizar outras formas de coleta, triangulação e análise dos dados. Considera-se importante investigar a percepção dos consumidores sobre o processo de devolução, a fim de compreender se políticas e processos de devolução lenientes reduzem a percepção de custos transacionais e refletem em confiança, reciprocidade e comprometimento, e quais aspectos são considerados no ato da compra e recompra. Pesquisas futuras também podem investigar as avaliações dos consumidores feitas nos canais de venda.

Referências

- Anaza, N. A., & Zhao, J. (2013). Encounter-based antecedents of e-customer citizenship behaviors. *Journal of Services Marketing*, 27(2), 130-140. <https://doi.org/10.1108/08876041311309252>
- Anderson, E., & Weitz, B. (1992). The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. *Journal of marketing research*, 29(1), 18-34. <https://doi.org/10.1177/002224379202900103>
- Ang, A. and Tan, A. (2018). Designing reverse logistics network in an omnichannel environment in Asia. *Logforum*, (14)4, 519-533. <https://doi.org/10.17270/J.LOG.2018.307>

Asdecker, B. (2015). Returning mail-order goods: analyzing the relationship between the rate of returns and the associated costs. *Logistics Research*, 8(1), 1-12. <https://doi.org/10.1007/s12159-015-0124-5>

Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Revista Ampliada.

Bernon, M., Rossi, S., & Cullen, J. (2011). Retail reverse logistics: a call and grounding framework for research. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 41(5), 484-510. <https://doi.org/10.1108/09600031111138835>

Blau (1964). *Exchange and power in social life*. Nova York: Wiley.

Cazier, J., Shao, B., & Louis, R. S. (2017). Value congruence, trust, and their effects on purchase intention and reservation price. *ACM Transactions on Management Information Systems (TMIS)*, 8(4), 1-28. <https://doi.org/10.1145/3110939>

Chircu, A. M., & Mahajan, V. (2006). Managing electronic commerce retail transaction costs for customer value. *Decision support systems*, 42(2), 898-914. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2005.07.011>

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874-900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>

Decreto n. 7.962, de 15 de março de 2013 (2013). Dispõe sobre a contratação no comércio eletrônico. Brasília, DF. Recuperado em 11 de maio de 2023: de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/decreto/d7962.htm

Difrancesco, R. M., & Huchzermeier, A. (2020). Multichannel retail competition with product returns: effects of restocking fee legislation. *Electronic Commerce Research and Applications*, 43, 100993. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2020.100993>

Ebit. (2021a). *Webshoppers* (43ª ed.). Recuperado em 10 de agosto de 2021 de: <https://company.ebit.com.br/webshoppers/webshoppersfree> em.

Ebit. (2021b). *Webshoppers* (44ª ed.). Recuperado em 23 de fevereiro de 2022 de: <https://company.ebit.com.br/webshoppers/webshoppersfree>.

E-commerce Brasil (2021). *O número de PMEs que migraram para o digital cresceu 208% na pandemia*. Recuperado em 29 de abril de 2022 de: <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/mastercard-pmes-migraram-digital-coronavirus/>.

European Union (2021). *Guarantees and returns*. Recuperado em 10 de agosto de 2021 de: https://europa.eu/youreurope/citizens/consumers/shopping/guarantees-returns/index_en.htm.

Gefen, D., & Straub, D. W. (2004). Consumer trust in B2C e-Commerce and the importance of social presence: experiments in e-Products and e-Services. *Omega*, 32(6), 407-424. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2004.01.006>

Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American journal of sociology*, 63(6), 597-606.

Hsu, C. L., Chen, M. C., & Kumar, V. (2018). How social shopping retains customers? Capturing the essence of website quality and relationship quality. *Total quality management & business excellence*, 29(1-2), 161-184. <https://doi.org/10.1080/14783363.2016.1171706>

Hsu, H. S., Alexander, C. A., & Zhu, Z. (2009). Understanding the reverse logistics operations of a retailer: a pilot study. *Industrial Management & Data Systems*, 109(4), 515-531. <https://doi.org/10.1108/02635570910948641>

Huang, S. Y., Li, C. R., & Lin, C. J. (2007). A literature review of online trust in business to consumer e-commerce transactions 2001–2006. *Issues in Information Systems*, 8(2), 63-69. https://doi.org/10.48009/2_iis_2007_63-69

Jack, L., Frei, R., & Krzyzaniak, S.A. (2019). *Buy online, return to store; the challenges and opportunities of product returns in a multichannel environment*. Recuperado em 10 de agosto de 2021 de: <https://www.ecrloss.com/research/buy-online-return-in-store>.

Javed, M. K., & Wu, M. (2020). Effects of online retailer after delivery services on repurchase intention: an empirical analysis of customers' past experience and future confidence with the retailer. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 54, 101942. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.101942>

Khalifa, M., & Liu, V. (2007). Online consumer retention: contingent effects of online shopping habit and online shopping experience. *European Journal of Information Systems*, 16(6), 780-792. <https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000711>

Lei n. 8.078, de 11 de setembro de 1990 (1990). Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências. Brasília, DF. Recuperado em 11 de maio de 2023 de: <https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/496457/000970346.pdf>.

Merriam, S. B. (2002). Introduction to qualitative research. *Qualitative research in practice: Examples for discussion and analysis*, 1(1), 1-17.

Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38. <https://doi.org/10.1177/002224299405800302>

Pavlou, P. A. (2003). Consumer acceptance of electronic commerce: Integrating trust and risk with the technology acceptance model. *International journal of electronic commerce*, 7(3), 101-134. <https://doi.org/10.1080/10864415.2003.11044275>

Petersen, J. A., & Kumar, V. (2009). Are product returns a necessary evil? Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 73(3), 35-51. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.3.035>

Robertson, T. S., Hamilton, R., & Jap, S. D. (2020). Many (Un) Happy Returns? The Changing nature of retail product returns and future research directions. *Journal of Retailing*, 96(2), 172-177. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2020.04.001>

Rogers, D. S., & Tibben-Lembke, R. (2001). An examination of reverse logistics practices. *Journal of business logistics*, 22(2), 129-148. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2001.tb00007.x>

Röllecke, F. J., Huchzermeier, A., & Schröder, D. (2018). Returning customers: the hidden strategic opportunity of returns management. *California Management Review*, 60(2), 176-203. <https://doi.org/10.1177/0008125617741125>

Rose, S., Clark, M., Samouel, P., & Hair, N. (2012). Online customer experience in e-retailing: an empirical model of antecedents and outcomes. *Journal of retailing*, 88(2), 308-322. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2012.03.001>

Salam, A., Rao, R., & Pegels, C. (1998, agosto). An investigation of consumer-perceived risk on electronic commerce transactions: The role of institutional trust and economic incentive in a social exchange framework. *AMCIS 1998 Proceedings*, 114. <https://doi.org/10.1145/953460.953517>

Shiau, W. L., & Luo, M. M. (2012). Factors affecting online group buying intention and satisfaction: a social exchange theory perspective. *Computers in Human Behavior*, 28(6), 2431-2444. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2012.07.030>

Suh, B., & Han, I. (2003). The impact of customer trust and perception of security control on the acceptance of electronic commerce. *International Journal of electronic commerce*, 7(3), 135-161. <https://doi.org/10.1080/10864415.2003.11044270>

Thibaut, J. W. & Kelley, H. H. (1959). *The social psychology of groups*. New York: John Wiley and Sons. <https://doi.org/10.4324/9781315135007>

Xu, X., & Jackson, J. E. (2019). Investigating the influential factors of return channel loyalty in omni-channel retailing. *International Journal of Production Economics*, 216, 118-132. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.03.011>

Apêndice: Perguntas abertas da entrevista semiestruturada

Política de devolução de produtos e trocas sociais

1. Você poderia me falar sobre a trajetória do *e-commerce* na empresa? Como era, como desenvolveu-se?
 - a. Benefícios e desafios do e-commerce;
 - b. Expectativas para os próximos anos;
 - c. Estrutura tecnológica.
2. Na proposta de valor da empresa aos seus consumidores, e considerando o *e-commerce*, você compreende o serviço pós-venda referente às devoluções como um diferencial da empresa? Por quê?
3. Como a empresa considera a confiança dos consumidores na sua política de devolução de produtos? Quais iniciativas são tomadas para que aumente a confiança dos consumidores na empresa? Como reclamações e *feedbacks* de consumidores realimentam as decisões estratégicas? Em que nível você considera que os serviços pós-venda ajudam a construir a confiança dos consumidores, em termos de:
 - a. Risco percebido no processo de compra;
 - b. Qualidade do serviço percebido; c. Intenção de compra e recompra.
4. Como a empresa incentiva o consumidor a comprar determinado produto, avaliar positivamente a compra e recomendar a empresa aos amigos por meio dos serviços pós-venda? Você entende que os serviços pós-venda colocados à disposição do consumidor podem incentivar a compra? E que o atendimento no processo de devolução pode influenciar a imagem da empresa perante o consumidor e incentivá-lo a avaliar a empresa positivamente e recomendá-la a amigos/parentes? Por quê?
5. Como a empresa estimula a retenção e fidelização dos consumidores do e-commerce, por meio dos serviços pós-venda?
 - a. Confiança, experiência de compra e atendimento ao consumidor (facilitar o processo de compra, fornecer suporte)
6. Como foi elaborada a política de devoluções da empresa?
 - a. Razões para oferecer a devolução aos consumidores – lei; aumentar a satisfação do consumidor [confiança]/vendas [reciprocidade]/reduzir a percepção de risco [confiança], estimular a retenção, fidelização e intenção de recompra [comprometimento].
 - b. Procedimentos em cada rota de devolução (facilidade no processo de devolução [custos psicológicos];
 - c. Prazo para devolução [custos do tipo tempo];
 - d. Custos com transporte e embalagem [custos monetários];

7. Sobre o processo de devolução de produtos da empresa: Por que os consumidores devolvem produtos? Consumidores que devolvem produtos realizam compras posteriores?
 - a. Número/taxa de devolução x vendas;
 - b. Procedimentos para consumidores propensos a devoluções (limite de devoluções);
 - c. Etapas envolvidas no processo de devolução.