



Universidade de Brasília  
Faculdade de Comunicação (FAC)  
Comunicação Organizacional

FABIANA SALGADO DE MEDEIROS

**A LOGÍSTICA REVERSA NO *E-COMMERCE*: um estudo de caso  
sobre o Mercado Livre**

Brasília – DF  
2023

FABIANA SALGADO DE MEDEIROS

**A LOGÍSTICA REVERSA NO *E-COMMERCE*: um estudo de caso  
sobre o Mercado Livre**

Trabalho apresentado ao Departamento de Comunicação como requisito parcial para conclusão do Curso de Comunicação Organizacional da Universidade de Brasília (UnB).

Professor Orientador: Edmundo Brandão.

Brasília – DF  
2023

FABIANA SALGADO DE MEDEIROS

**A LOGÍSTICA REVERSA NO *E-COMMERCE*: um estudo de caso  
sobre o Mercado Livre**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Comunicação Organizacional da Universidade de Brasília da aluna

**Fabiana Salgado de Medeiros**

Doutor, Edmundo Brandão Dantas  
Professor-Orientador

Metre,  
Maria Fernanda Dangelo Valentim  
Abreu,  
Professor-Examinador 1

Doutora, Beatriz Beraldo Batista,  
Professor-Examinador 2

Brasília, 13 de fevereiro de 2023

## RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo analisar o desenvolvimento do processo de logística reversa em *e-commerce*, baseado no processo atual realizado na empresa Mercado Livre. Para isso, foram analisados os processos de trocas e devoluções nos *e-commerces* e a experiência do consumidor nesse processo a partir de três tipos de métodos de coleta: a leitura e análise bibliográfica, a entrevista semiestruturada e a pesquisa de campo quantitativa. O conceito de logística reversa surgiu posteriormente ao de logística de entrega, para só assim ser colocado em prática nas empresas de forma gradual. Por isso, esse processo em geral é considerado regular ou ruim pelos consumidores e as empresas ainda não investem tanto nesse processo como no da entrega.

**Palavras-chave:** *e-commerce*; logística reversa; processos; experiência do consumidor.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### FIGURAS

Figura 1 – Etapas da realização de uma compra no ambiente eletrônico na perspectiva do comprador e do vendedor. ....	17
Figura 2 – Crescimento dos indivíduos com acesso à Internet ao longo dos anos. .	21
Figura 3 – Faturamento do e-commerce no 1º semestre de cada ano. ....	24
Figura 4 – Fatores que influenciam a compra no e-commerce. ....	25
Figura 5 – Faturamento total dos e-commerces em bilhões de reais ao longo dos anos. ....	26
Figura 6 – Custo para a empresa relacionado ao processo de troca/devolução de produtos. ....	29
Figura 7 – Resultados de vendas mensais por canal do Magalu no segundo trimestre de 2020. ....	31
Figura 8 – Percentual de lojas físicas abertas do Magalu no segundo trimestre de 2020. ....	32
Figura 9 – Etapas do modelo do Processo de Decisão de Compra. ....	34
Figura 10 – Pesquisas relacionadas ao termo logística no Google Trends. ....	39
Figura 11 – Processo de troca e devolução de produtos em e-commerce. ....	41
Figura 12 – Modalidades de logística reversa oferecidas no Correios. ....	42
Figura 13 – Ganhos de competitividade do fabricante no retorno pós-venda. ....	43
Figura 14 – Soluções oferecidas pelo Mercado Livre. ....	46
Figura 15 – Processos de logística de entrega do Mercado de Envios. ....	47
Figura 16 – Processo de logística sem o Mercado de Envios. ....	48
Figura 17 – Processo de logística reversa padrão do Mercado Livre. ....	48
Figura 18 – Frequência de compras realizadas online. ....	50
Figura 19 – Motivos para não comprar online. ....	51
Figura 20 – Efetividade da descrição de peças. ....	52
Figura 21 – Relevância dos comentários de outros clientes. ....	52
Figura 22 – Costume de devoluções e trocas. ....	53
Figura 23 – Avaliação do processo de trocas e devoluções. ....	53

### QUADROS

Quadro 1 – Síntese da análise e da discussão dos resultados. ....	56
---	----

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>8</b>
1.1 Pergunta ou problema de pesquisa.....	9
1.2 Objetivo geral .....	10
1.3 Objetivos específicos .....	10
1.4 Justificativa.....	10
1.4.1 Pessoal .....	10
1.4.2 Acadêmica .....	10
1.5 Síntese da metodologia.....	11
1.6 Limitações da pesquisa.....	11
1.7 Estrutura do trabalho.....	12
<b>2 METODOLOGIA</b> .....	<b>13</b>
2.1 Etapas de pesquisa.....	13
2.1.1 Pesquisa bibliográfica .....	14
2.1.2 Pesquisa de campo .....	14
2.1.3 Análise e discussão de resultados .....	14
<b>3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>17</b>
3.1 Definição de <i>e-commerce</i> .....	17
3.2 A evolução do <i>e-commerce</i> .....	18
3.2.1 O desenvolvimento da Internet .....	19
3.2.2 O início das vendas através da Internet .....	21
3.2.3 Surgimento do <i>e-commerce</i> .....	22
3.3 O impacto da pandemia em <i>e-commerces</i> .....	25
3.3.1 Análise da pandemia nos hábitos de compras dos consumidores .....	26
3.3.2 Análise do desenvolvimento de <i>e-commerce</i> na pandemia .....	29
3.4 Processo de compra .....	32
3.4.1 Etapas .....	33
3.4.2 Experiência do consumidor .....	36
3.4.3 Logística .....	37
<b>4 APROFUNDAMENTO DO TEMA</b> .....	<b>45</b>
<b>5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>50</b>
<b>6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b> .....	<b>58</b>

<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>60</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>63</b>
Apêndice A – Formulário de perguntas para consumidores de <i>e-commerce</i> .....	63
Apêndice B – Entrevista com gestor da equipe operacional de logística do Mercado Livre (transcrição de perguntas e respostas) .....	68

## 1 INTRODUÇÃO

O *e-commerce*, ou comércio eletrônico, conforme Albertin (2000), é a realização de toda a cadeia de valor dos processos de negócio em um ambiente eletrônico por meio da aplicação de tecnologias de comunicação e de informação, atendendo aos objetivos de negócio.

Em 2021, de acordo com relatório da Neotrust<sup>1</sup>, empresa que monitora 85% do *e-commerce* brasileiro, o *e-commerce* brasileiro registrou faturamento de R\$ 161 bilhões em 2021, uma alta de 27% em relação a 2020. O resultado é recorde para o comércio *online*. Além disso, o levantamento também mostra crescimento de 17% nos pedidos em 2021. Ao todo, foram 353 milhões de entregas.

Ainda, outro ponto levantado pelo relatório são as tendências para os próximos anos, que envolvem a expansão de *marketplace*<sup>2</sup>, plataformas virtuais onde se faz comércio eletrônico. Além disso, há uma segunda tendência, que diz respeito à maior interação entre o físico e o digital, ou seja, compras *online* com retiradas em lojas; compra virtual e troca na loja física; e visualização do produto no físico e finalização da compra no virtual.

No Brasil, os consumidores são amparados por lei quando se trata de trocas de mercadorias compradas via comércio eletrônico. Em março de 2013, foi liberado o Decreto nº 7.962/13<sup>3</sup>, que dispõe sobre a contratação do comércio eletrônico, abrangendo os seguintes aspectos: informações claras a respeito do produto, serviço e do fornecedor; atendimento facilitado ao consumidor; e respeito ao direito de arrependimento.

Observando esse crescimento exponencial e as tendências para o futuro, percebe-se a necessidade de um estudo acerca dos processos que envolvem a realização de compras no comércio eletrônico, tendo em vista que não há um padrão

---

<sup>1</sup> Disponível em: <https://static.poder360.com.br/2022/02/E-commerce-2021-Projec%CC%A7a%CC%83o-2022.pdf>. Acesso em: 22 ago. 2022.

<sup>2</sup> *Marketplace* é uma plataforma colaborativa, também denominada shopping virtual, onde um conjunto de empresas ofertam produtos e serviços no mesmo endereço na Internet. O processo de vendas, geralmente, fica sob responsabilidade do organizador, que disponibiliza aos usuários uma estrutura digital com formas de pagamentos seguras e cálculos de frete integrados.

<sup>3</sup> Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/decreto/d7962.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/decreto/d7962.htm). Acesso em: 25 ago. 2022.



definido, principalmente em relação à logística reversa, no que diz respeito aos processos de trocas e devoluções, em que cada *e-commerce* pode estabelecer o seu.

O relatório Setores do *E-commerce* no Brasil<sup>4</sup>, de novembro de 2022, apresenta o *ranking* dos principais *e-commerces* do país, baseado no Market Share. A lista é composta de: 1. Mercado Livre (13,9%), 2. Shopee (9,5%), 3. Amazon Brasil (6,7%), 4. Americanas (4,5%), 5. Magalu (4,3%), 6. AliExpress (3,5%), 7. iFood (2,8%), 8. Casas Bahia (2,3%), 9. Netshoes (1,8%) e 10. Shein (1,8%).

O Mercado Livre é uma empresa de tecnologia que tem como objetivo democratizar o comércio eletrônico ao oferecer uma plataforma e os serviços necessários para que pessoas e empresas possam comprar, pagar, vender, enviar, anunciar e gerir seus negócios na Internet.

Em 2020, a plataforma possuía em torno de 2 mil colaboradores e 18 Centros de Distribuição (CDDs). Com a expansão na pandemia, em 2022, a empresa alcançou a marca de mais de 15 mil colaboradores e mais de 90 CDDs. O Mercado Livre possui agora sete vezes mais funcionários e cinco vezes mais Centros de Distribuição do que possuía há 2 anos, um crescimento exponencial.

Por ser considerado o principal *e-commerce* do Brasil, o Mercado Livre será o estudo de caso deste trabalho, para que seja viável o levantamento de dados e informações sobre o processo de logística reversa e, a partir disso, seja feita a análise desse processo.

## 1.1 Pergunta ou problema de pesquisa

Partindo do pressuposto definido, com a intenção de analisar as etapas desse processo, no presente trabalho, estabelece-se o seguinte problema de pesquisa: Como é a logística reversa utilizada no processo de trocas e devoluções de *e-commerces* baseado na experiência do consumidor, conforme o estudo de caso do Mercado Livre?

---

<sup>4</sup> Disponível em: <https://www.conversion.com.br/wp-content/uploads/2022/11/Conversion-Relatorio-Setores-Ecommerce-Novembro-2022.pdf>. Acesso em: 31 jan. 2023.

## 1.2 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é, a partir de análise de conteúdos já existentes e levantamento de novos dados, estudar e analisar o desenvolvimento do processo de logística reversa em *e-commerce*, baseado no processo atual realizado na empresa Mercado Livre.

## 1.3 Objetivos específicos

Os objetivos específicos que norteiam o seguinte estudo podem ser elencados da seguinte maneira:

- a) Analisar pesquisas e conteúdos existentes sobre atendimento ao cliente, logística reversa e tendências de consumo em *e-commerce*, baseado no Mercado Livre.
- b) Levantar dados sobre tendências e comportamentos de consumo atuais, que se deram a partir do início da pandemia do Covid-19, em 2020.
- c) Estudar qual é o impacto do processo de troca e devolução para a experiência do usuário nas compras em *e-commerces*, a partir do processo realizado no Mercado Livre.
- d) Identificar pontos de melhoria em processos e logística de trocas e devoluções de produtos.

## 1.4 Justificativa

### 1.4.1 Pessoal

O tema foi escolhido baseado principalmente em uma experiência pessoal com *e-commerces* de vestuário, junto ao interesse sobre processos e planejamentos de projeto. Antes da pandemia, as compras em comércio eletrônico já estavam em crescimento. Isso se deu pelo avanço tecnológico junto à praticidade que envolve fazer compras *online*, de forma que o consumidor economize tempo — aspecto extremamente relevante para a sociedade nos tempos atuais.

### 1.4.2 Acadêmica

Durante a pandemia, por questões de necessidade, tornaram-se um hábito as compras *online*, e, conseqüentemente, houve o *boom* dos *e-commerces* no Brasil, ao

contrário da maioria das modalidades de comércio nesse período. Por isso, torna-se necessário trazer dados relacionados a *e-commerce* para que haja um aprimoramento da modalidade, tanto para o consumidor quanto para o proprietário.

Entretanto, com as compras *online* em alta, pela praticidade e, muitas vezes, pelo preço, a insegurança de fazer uma compra incerta fala mais alto. O caminho da compra *online* é simplificado; já o da troca e devolução não é nada prático, é como se tivesse sido deixado de lado na hora de se pensar o processo de uma compra *online*, por isso a importância de trazer à discussão a cadeia completa do processo.

### **1.5 Síntese da metodologia**

A pesquisa realizada para o desenvolvimento foi exploratória e descritiva, utilizando como método de coleta de informações: a pesquisa bibliográfica e documental a partir de uma abordagem qualitativa, a entrevista semiestruturada realizada com um dos gestores da equipe operacional de logística do Mercado Livre e a pesquisa quantitativa feita pela Internet com usuários brasileiros de *e-commerce*.

Na fundamentação teórica, a pesquisa exploratória foi utilizada para levantamento de informações acerca do tema e a pesquisa descritiva, para descrever todo o processo que envolve a troca e devolução de produtos em um *e-commerce* e acompanhar as mudanças e variações relacionadas ao fenômeno pesquisado. Na pesquisa qualitativa, foi utilizada a pesquisa literária e a análise de casos para avaliar os pontos comuns e os pontos discordantes entre a teoria e a prática.

### **1.6 Limitações da pesquisa**

A pesquisa teve como limitações principais a dificuldade de se encontrar estudos de teóricos que produzissem conteúdos relacionados a *e-commerce* e que incluíssem o processo de logística reversa. Dessa forma, devido ao fato de não existir essas informações sobre um padrão definido relacionado a todo o processo que envolve trocas e devoluções de produtos em *e-commerces*, tornou-se necessária, para o foco do trabalho, a escolha do aprofundamento do tema em uma empresa específica, que foi feita com o Mercado Livre. Para além disso, o tempo foi um fator que dificultou o levantamento de dados para uma análise mais profunda, tendo em vista que o período do semestre foi mais curto que o usual, ainda por reflexo da pandemia.

## 1.7 Estrutura do trabalho

Após este capítulo introdutório, no capítulo 2, expõe-se a metodologia de pesquisa utilizada na execução deste trabalho. No capítulo 3, apresenta-se a fundamentação teórica sobre os temas relacionados ao *e-commerce*, isto quer dizer, desde a definição e evolução do *e-commerce*, até processos mais específicos que envolvem o funcionamento dele. No capítulo 4, está descrito o aprofundamento do tema, que diz respeito à análise do Mercado Livre, estudo de caso do seguinte trabalho. No capítulo 5, são expostos os resultados da pesquisa, com os devidos comentários. Haverá uma comparação entre o que é dito sobre o tema em livros, artigos, teses e outros materiais pesquisados e o que realmente acontece nos processos do *e-commerce*, tanto na visão da empresa quanto do consumidor. No capítulo 6, apresentam-se as conclusões e recomendações obtidas a partir do trabalho realizado, seguidas pelas referências utilizadas no trabalho e os apêndices, em que constam o formulário de perguntas destinado aos consumidores de *e-commerce* e a transcrição da entrevista realizada com o gestor da equipe operacional de logística do Mercado Livre.

## 2 METODOLOGIA

Esta pesquisa é considerada exploratória, pois visa proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses, tendo como objetivo principal o aprimoramento de ideias e/ou a descoberta de intuições (GIL, 1991, p.45). Ela também é descritiva, pois tem como objetivo descrever características de um fenômeno (GIL, 1991, p.46), no caso o da logística reversa no *e-commerce* a partir da utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados.

Foram utilizados três tipos de métodos de coleta, os quais se complementam em todos os momentos do trabalho. São elas: leitura e análise bibliográfica, entrevista semiestruturada e pesquisa de campo quantitativa. Todas as etapas da pesquisa foram cruciais para a análise dos processos de trocas e devoluções nos *e-commerces*.

A pesquisa bibliográfica define-se como: “um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema.” (MARCONI; LAKATOS, 2003, p.174)

Na pesquisa de campo quantitativa, é possibilitada a coleta de vasta quantidade de dados originados de grande número de respondentes. (NOVELLI, 2005). O instrumento de pesquisa utilizado foi o formulário, a partir de perguntas fechadas, visando atingir a maior quantidade de participantes possíveis dentro da amostra. O instrumento de pesquisa foi testado previamente com uma pequena amostra de pessoas para identificar possíveis distorções e vieses.

A entrevista classifica-se como descritiva, pois possui como principal finalidade o entendimento do projeto e a análise de processo de logística (MARCONI; LAKATOS, 2003, p.183), com foco em trocas e devoluções do Mercado Livre.

### 2.1 Etapas de pesquisa

O desenvolvimento do trabalho divide-se em duas etapas principais: a pesquisa de campo realizada previamente ao início do trabalho e durante o andamento do trabalho, que determinou hábitos e opiniões de consumidores de *e-commerce* e processos da logística reversa na prática; e a segunda, que foi essencial

para o entendimento de conceitos-chave que serão fundamentais para análise e discussão de resultados. Nesse sentido, foram utilizados os métodos científicos apresentados a seguir.

### **2.1.1 Pesquisa bibliográfica**

A pesquisa bibliográfica é parte essencial para o desenvolvimento de um trabalho acadêmico, pois abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações em *sites*, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, gravações e materiais audiovisuais. (MARCONI; LAKATOS, 2003, p.183)

Pelo presente trabalho tratar do tema de logística reversa em *e-commerces*, a pesquisa bibliográfica foi essencial para entender surgimento, transformação e adaptação desse conceito — que antes era utilizado apenas em ambientes físicos — para o ambiente *online*.

Ainda, pela importância da análise e comparação da teoria com o que é feito na prática, a pesquisa bibliográfica do trabalho foi feita por meio de leitura e análise de livros, artigos, teses, monografias, pesquisas e notícias em *sites e blogs*.

### **2.1.2 Pesquisa de campo**

Pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de obter informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles. (MARCONI E LAKATOS, 2003. p.186)

### **2.1.3 Análise e discussão de resultados**

Nesta etapa, respostas da entrevista, resultados da pesquisa quantitativa e conhecimento acumulado durante levantamento bibliográfico foram analisados e comparados. Espera-se que com o resultado dessa análise, apresentado no capítulo 5, seja possível responder a seguinte pergunta: Como tornar mais eficiente e ágil o processo de trocas e devoluções de *e-commerce* baseado na experiência do consumidor?

### **2.1.3.1 Entrevista semiestruturada**

Ainda de acordo com Marconi e Lakatos (2003), a entrevista estruturada é aquela em que existe um roteiro prévio e, durante a conversa, o roteiro deve ser seguido sem mudança alguma. Na entrevista semiestruturada, também deve existir um roteiro, entretanto, à medida que as respostas são dadas, podem ser realizadas adaptações. Para Triviños (1987, p.146), a entrevista semiestruturada tem como característica questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa, sendo que os questionamentos dariam frutos a novas hipóteses surgidas a partir das respostas dos informantes.

Para a entrevista semiestruturada, o gestor da equipe operacional de logística do Mercado Livre — cujo nome, a pedido dele, será preservado neste trabalho — foi abordado por meio da rede LinkedIn para responder através de chamada de vídeo pela plataforma Google Meet um roteiro pré-estruturado com seis perguntas abertas. Ao longo da entrevista, novas perguntas foram realizadas, totalizando 14 perguntas até o final do método de coleta.

Essa etapa foi fundamental para o desenvolvimento do trabalho, por dois fatores: primeiro, por tratar de um tema atual, que ganhou mais visibilidade e importância na pandemia com o crescimento das compras *online*; segundo, pelo crescimento exponencial do Mercado Livre na pandemia, ou seja, ainda não existem muitos dados e pesquisas sobre o impacto desse período nos processos da empresa. Muitos deles foram esclarecidos ao longo da entrevista.

Assim, foi possível identificar os processos mais atuais relacionados à logística reversa no Mercado Livre e alguns de seus concorrentes, que são também grandes *e-commerces*.

### **2.1.3.2 Pesquisa quantitativa**

A pesquisa, já pensando no provável tema de Trabalho de Conclusão de Curso da autora do presente trabalho, foi realizada no período de 28 de julho a 8 de agosto de 2022 na matéria obrigatória de Pesquisa em Opinião e Mercado, do curso de Comunicação Organizacional da Universidade de Brasília, como produto do trabalho em grupo desenvolvido ao longo do semestre. As perguntas realizadas no formulário estão disponíveis no Apêndice A, ao final do trabalho.

O método utilizado foi a pesquisa *survey*<sup>5</sup> descritiva para a obtenção de informações quantitativas, identificando costumes e opiniões sobre um determinado grupo de pessoas. A plataforma do questionário foi o Google Formulários, pela facilidade de divulgação do formulário em redes sociais muito utilizadas no cotidiano do universo escolhido.

Levando em consideração o público-alvo, que é composto por pessoas que costumam fazer compras *online*, o formulário foi enviado em grupos distintos, compostos por estudantes da FAC e familiares e compartilhado nas redes sociais das integrantes do grupo, uma vez que muitas das pessoas que fazem uso das redes sociais também estão inseridas nesse contexto de compras de varejo *online*.

Não obstante, era de interesse analisar o perfil do público que não costuma fazer compras *online*, haja vista que entender o motivo pelo qual esse grupo não faz compras em *e-commerces* também gera resultados relevantes para o resultado do trabalho.

A amostra dividiu esses respondentes em seções dentro do próprio formulário. A primeira pergunta ("Você já comprou roupas pela Internet?") teve um papel excludente, separando o público que já fez compras *online* do público que nunca fez. Os que responderam "Não, nunca comprei roupas *online*" foram direcionados para uma seção onde podemos coletar os motivos pelo qual essas pessoas nunca compraram *online*, gerando dados relevantes para entender a amostra da nossa pesquisa. Além disso, ao final do formulário, coletamos os dados pessoais dos dois tipos de respondentes, os que compram *online* e os que nunca compraram, para comparar o perfil desses dois grupos.

O formulário obteve 201 respostas, das quais 53,2% (107) foram de pessoas que já compraram *online* algumas vezes, 27,9% (56) que costumam comprar sempre e 9,5% (19) de pessoas que nunca fizeram esse tipo de compra. Esse número (9,5%) também se repete para aqueles que compraram uma única vez.

---

<sup>5</sup> Pesquisa de opinião que possibilita a coleta de vasta quantidade de dados originado de grande número de entrevistados. (NOVELLI, 2005)



### 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

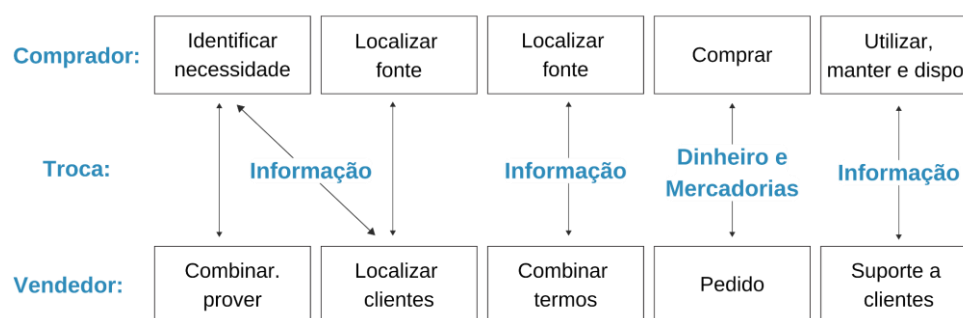
O *e-commerce* surge em meados da década de 1970 e, com o seu desenvolvimento e a sua popularização nos diversos setores do comércio, altera os fatores que determinam o processo de compra. Atualmente, em 2022, é uma das modalidades de comércio mais importantes em crescimento, pois possibilita que os consumidores transacionem bens e serviços de forma eletrônica sem qualquer barreira de tempo ou distância.

#### 3.1 Definição de *e-commerce*

*E-commerce* é uma forma de abreviação para o termo *electronic commerce*, que significa comércio eletrônico na tradução do inglês. Conforme mencionado na introdução, Albertin (2000) definiu que o *e-commerce*, ou comércio eletrônico, é a realização de toda a cadeia de valores dos processos de negócio em um ambiente eletrônico por meio da aplicação intensa das tecnologias de comunicação e de informação, atendendo aos objetivos de negócio. Os processos podem ser realizados de forma completa ou parcial, incluindo as transações negócio-a-negócio, negócio-a-consumidor e intraorganizacional, em uma infraestrutura de informação e comunicação predominantemente pública, de fácil acesso, livre e de baixo custo.

A figura a seguir (Figura 1) representa as etapas da realização de uma compra no ambiente eletrônico na perspectiva do comprador e do vendedor.

**Figura 1 – Etapas da realização de uma compra no ambiente eletrônico na perspectiva do comprador e do vendedor.**



Fonte: Albertin (2000).

A realização de toda a cadeia de valor está relacionada ao conjunto de atividades criadoras de valor, desde as fontes de matéria-prima até o produto entregue ao consumidor (SHANK; GOVINDARAJAN, 1997). No *e-commerce*, a logística de funcionamento também deve ser pensada levando em consideração todos os processos dessa cadeia, entretanto percebe-se ainda que algumas etapas são desprezadas no ambiente eletrônico.

Ainda, existem outras definições sobre *e-commerce*. Segundo Cameron (1997), o comércio eletrônico inclui qualquer negócio transacionado eletronicamente, em que essas transações ocorram entre dois parceiros de negócio ou entre um negócio e seus clientes.

Para Kalakota e Whinston (1997), *e-commerce* pode ser definido como sendo a compra e a venda de informações, produtos e serviços através de redes de computadores. Mas também, segundo estes autores, pode-se ter definições diferentes:

De uma perspectiva de comunicação, o *e-commerce* é a entrega de informação, produtos/serviços ou pagamentos através de linhas de telefone, redes de computadores ou qualquer outro meio eletrônico.

De uma perspectiva de processo de negócio, é a aplicação de tecnologia para a automação de transações de negócio e fluxos de dados.

De uma perspectiva de serviço, é uma ferramenta que endereça o desejo das empresas, consumidores e gerência para cortar custos de serviços, enquanto melhora a qualidade das mercadorias e aumenta a velocidade da entrega de serviço.

De uma perspectiva *online*, o comércio eletrônico provê a capacidade de comprar e vender produtos e informações na Internet e em outros serviços *online*.

### **3.2 A evolução do *e-commerce***

O *e-commerce* só é viável devido ao desenvolvimento de um ambiente digital, que Lee e Whinston (1996) definem como uma teia mundial de redes de computadores de serviços de informação. É nesse ambiente que as barreiras físicas são inexistentes e proporcionam interação e formação de ambientes comuns em um espaço virtual. Nesse espaço, é viável que haja interações relacionadas a produtos,

serviços, transações de negócios entre empresas, fornecedores e instituições financeiras.

De acordo com Albertin (2000), o ambiente virtual está baseado em algumas estruturas: Infovia, Internet, intranet e extranet, *world wide web* (www) e serviços *online*.

A Infovia é a *Information Highway*, em tradução livre a Estrada da Informação. Um exemplo atual de Infovia é a estrutura que envolve o funcionamento da Internet, sendo que, para Kalakota e Whinston (1997), a infraestrutura que estabelece a Infovia apresenta três componentes:

- Equipamentos de acesso à rede (computadores, celulares, *smartphones*, *tablets*, entre outros);
- Estrutura de acesso local, ou simplesmente ligações entre negócios, escolas e residências com a estrutura de comunicações (a própria Internet e o acesso ao *wi-fi*); e
- Redes globais de distribuição de informação que representam a infraestrutura entre países e continentes (a Google, por exemplo, que é uma empresa multinacional e fornece informações para o mundo todo).

Albertin (2000) afirma que o melhor exemplo de Infovia é a *Internet*, pois é um sistema de distribuição de informação espalhado em vários países, capaz de atingir desde aplicações de TI a serviços básicos de comunicação.

### **3.2.1 O desenvolvimento da Internet**

A *Internet* surge na década de 1960, no início da Revolução Digital, quando anteriormente era denominada Rede de Agências de Projetos de Pesquisa Avançada ou Rede da Agência de Projetos de Pesquisa Avançada dos Estados Unidos (ARPANet).

De acordo com Campello, Cedón e Kremer (2000), em meados da Guerra Fria, protagonizada pelos Estados Unidos e pela União Soviética, a ARPANet foi desenvolvida para garantir a comunicação entre computadores em caso de ataques nucleares. A solução procurada foi desenvolver uma rede descentralizada que conectasse computadores híbridos para permitir, em caso de perda de um dos computadores, rotas alternativas de comunicação.

Em 1990, o Departamento de Defesa dos USA desmantelou a ARPANet, a qual foi substituída pela rede da NSF, renomeada de NSFNET, que se popularizou em todo o mundo com a denominação Internet. Assim, a Revolução Digital tornou-se pública.

Para expansão da utilização da Internet, foi decisiva a criação da *World Wide Web* (www)<sup>6</sup> — criada por dois engenheiros do *Centre Européen pour la Recherche Nucléaire* (CERN), Robert Cailliau e Tim Berners-Lee — do *HyperText Markup Language* (HTML)<sup>7</sup> e dos *Browsers*<sup>8</sup>. Com essa expansão, ao longo dos anos, milhões de usuários começaram a explorar a Internet e os serviços *online*, que podem ser construídos por pessoas físicas, jurídicas ou alguma comunidade virtual, com fins lucrativos ou não.

Para trazer dados em relação a essa expansão:

Em 1995, cerca de 18 milhões de americanos estavam *online*. Em fevereiro de 1998, esse número aumentou 244%, para 62 milhões. Em 2000, bem mais de 100 milhões de americanos (cerca de metade da população adulta dos EUA) -137 milhões, incluindo canadenses, estavam *online*;

A publicidade na Internet, pouco visível em 1996 com US\$ 267 milhões, mais do que triplicou para US\$ 907 milhões em 1997 e atingiu US\$ 3 bilhões em 1999;

As informações enviadas pela Internet (tráfego) dobravam a cada 100 dias desde 1998;

No final de 1996, estavam registados cerca de 627.000 nomes de domínio na Internet. Um ano depois, o número de nomes de domínio atingiu 1,5 milhão;

Em 1996, a Amazon.com, uma livraria na Internet, registrou vendas inferiores a US\$ 16 milhões. Vendeu US\$ 1,6 bilhão em mercadorias (principalmente livros e CDs) em 1999;

Em janeiro de 1997, a Dell Computers registrou menos de US\$ 1 milhão em vendas de computadores por dia na Internet. A empresa informou ter alcançado vendas diárias de US\$ 40 milhões menos de três anos depois;

No início de 1994, havia vinte jornais em todo o mundo com edições *online*. Em meados de 1998, eram 4.929. Cerca de metade deles estava fora dos Estados Unidos. (MARGHERIO, s.d, p.2, tradução nossa)

Na figura a seguir (Figura 2), é possível acompanhar o crescimento dos indivíduos com acesso à Internet ao longo dos anos. Em 2005, os usuários que utilizavam a Internet representavam pouco mais de 10% da população, o que

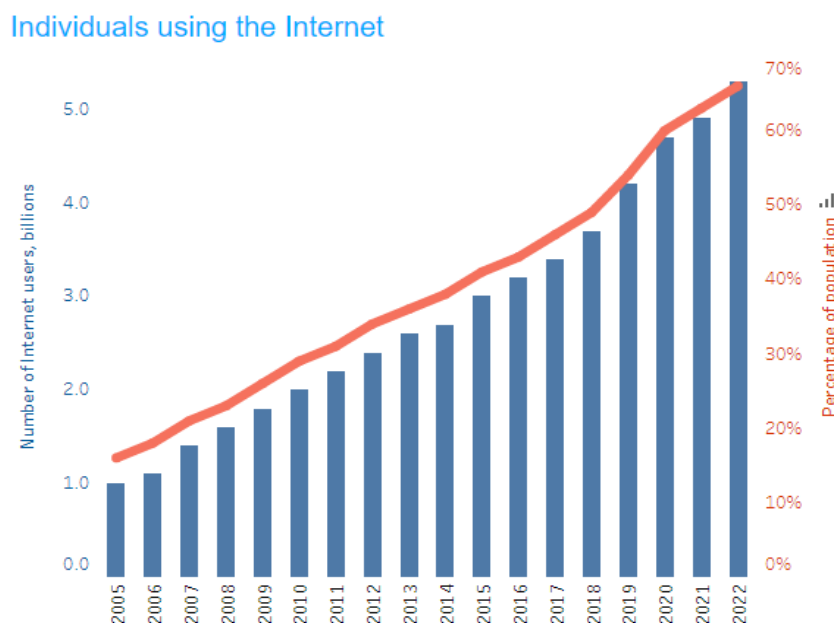
<sup>6</sup> Coleção de documentos distribuídos, referidos como páginas, localizados em computadores (denominados de servidores) em todo o mundo.

<sup>7</sup> Linguagem de marcação utilizada na construção de páginas na *Web*.

<sup>8</sup> Programa que habilita seus usuários a interagirem com documentos HTML hospedados em um servidor *Web*.

correspondia em torno de 1 bilhão de pessoas. Já em 2022, são mais de 5 bilhões de usuários, equivalente a quase 70% da população mundial.

**Figura 2 – Crescimento dos indivíduos com acesso à Internet ao longo dos anos.**



Fonte: Itu.int (2022)<sup>9</sup>.

### 3.2.2 O início das vendas através da Internet

Até que as vendas *online* fossem realizadas, o consumidor passou por um longo percurso de adaptação de hábitos em relação às transações comerciais. A relação de comércio cujo todo o processo era realizado em um espaço físico evoluiu para pedidos através do telefone, a partir dos catálogos telefônicos ou televisão; alguns produtos e serviços, ainda, eram solicitados através do fax, até que chegassem aos serviços *online*.

De acordo com o site de negócios Fast Company<sup>10</sup>, a primeira transação de comércio eletrônico realizada através da Internet aconteceu em 1994, com Dan Kohn, um empresário de 21 anos que administrava um site chamado NetMarket. “Em 11 de agosto de 1994, Kohn vendeu um CD do álbum *Summo’er’s Tales* de Sting para

<sup>9</sup> Disponível em: <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx>. Acesso em: 31 jan. 2023.

<sup>10</sup> Disponível em: <https://www.fastcompany.com/3054025/youll-never-guess-what-the-first-thing-ever-sold-on-the-internet-was>. Acesso em: 31 jan. 2023.

um amigo na Filadélfia, que usou seu cartão de crédito para gastar \$12,48, mais custos de envio.” (FAST COMPANY, 2015)

No Brasil, entre os anos de 1995 e 2000, com a liberação do Ministério Público para utilização da Internet com fins lucrativos, nascem as primeiras lojas virtuais conectadas à Internet.

### 3.2.3 Surgimento do *e-commerce*

O *e-commerce* surgiu quando as companhias de telefone e Internet começaram a utilizar o *Electronic Data Interchange*, ou, em tradução livre, Intercâmbio Eletrônico de Dados. Elas tinham como objetivo compartilhar arquivos e documentos de negócios entre empresas. Assim, com a popularização da ferramenta, principalmente entre usuários autônomos, na década de 1990 duas gigantes da economia começaram a demonstrar interesse no sistema, a Amazon e o eBay.

A alta expectativa para a compra *online* fez com que milhares de empresas quebrassem antes mesmo de estarem presentes no mundo virtual. Dessa forma, com o estouro da “bolha da Internet”, em 1999, muitos empreendedores não sabiam ao certo como começar a investir nessa nova modalidade. Mas, apenas dois anos depois, em 2001, ferramentas de busca, como o Cadê, *Yahoo*, *Altavista* e *Google*, já abrigavam *banners* de lojas *online*.

Para Albertin (2000), a Amazon, que era uma livraria *online* na década de 1990, surgiu como aposta para o melhor modelo de comércio eletrônico por possuir dois pontos fortes. O primeiro deles era a sua ampla prateleira virtual que contava com milhares de exemplares dos mais diversos gêneros. O segundo motivo é que, por uma questão de logística em relação ao seu fornecedor, a empresa já conseguia oferecer preços bem abaixo do mercado, pois possuía um custo bastante reduzido.

Em adição a isso, a Amazon sempre prezou pela fidelização de clientes. Então, além do preço, fornecia informações sobre os produtos para os consumidores, utilizando também a criação de base de dados que gerava um perfil personalizado para cada consumidor.

De acordo com dados publicados pela agência Agência FG, no Brasil, em 1995, o escritor e economista Jack London lançou a Booknet. A “livraria virtual” foi uma das pioneiras no *e-commerce* brasileiro e, ainda, com a promessa de entregar o

pedido em até 72 horas. Em 1999, a loja foi comprada e, então, recebeu o nome de Submarino.

Em 2002, o Submarino conseguiu manter o equilíbrio entre receitas e despesas de vendas *online*, o que serviu como exemplo para o amadurecimento dos demais *e-commerces* no país. Prova disso é que no ano seguinte, em 2003, a Gol foi a primeira empresa a vender passagens aéreas pela Internet. Nesse mesmo ano, nasceram dois grandes nomes do *e-commerce* no Brasil, o Flores Online e a Netshoes.

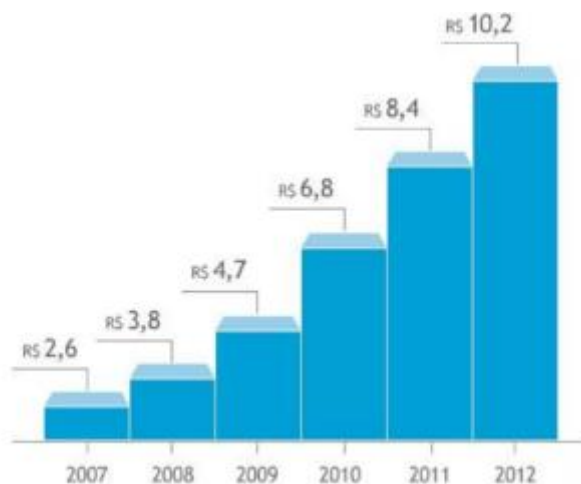
Dessa forma, em 2003, o faturamento das lojas virtuais brasileiras foi de R\$ 1,2 bilhões. As vendas atingiram cerca de 2,6 milhões de consumidores em todo o país. Apenas dois anos depois, os números do *e-commerce* no Brasil dobraram e, em 2005, a modalidade alcançou R\$ 2,5 bilhões de vendas com um total de 4,6 milhões de consumidores totalmente *online*.

No relatório Webshoppers 26<sup>11</sup>, ilustrado na Figura 3, os seis primeiros meses de 2012 continuaram alavancando os números de faturamento do *e-commerce* brasileiro. Entre o período de 01/01/2012 a 30/06/2012, foram faturados R\$ 10,2 bilhões nas vendas *online* no país, o que significou um acréscimo nominal de 21% perante o mesmo período do ano anterior, quando foram registrados R\$ 8,4 bilhões. O número de pedidos também apresentou números expressivos. Foram realizadas aproximadamente 29,6 milhões de encomendas nas lojas virtuais brasileiras no período analisado.

---

<sup>11</sup> O WebShoppers é o relatório de maior credibilidade sobre o comércio eletrônico brasileiro, realizado pela Ebit desde 2001. Disponível em: <https://pt.slideshare.net/Startupi/webshoppers-26>. Acesso em: 31 jan. 2023.

**Figura 3 – Faturamento do e-commerce no 1º semestre de cada ano.**



Fonte: Relatório Webshoppers 26 (2012).

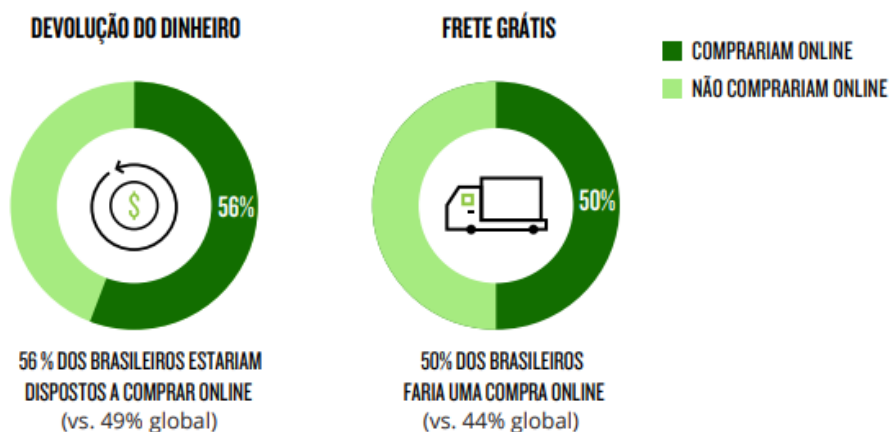
Em 2014, o comércio eletrônico brasileiro fechou o primeiro semestre com um faturamento de R\$16,06 bilhões, superando o mesmo período em 2013 (quando vendeu R\$ 12,74 bilhões).

No primeiro semestre de 2013, em comparação com o primeiro semestre de 2012, houve aumento de 25% no faturamento, enquanto o número de transações aumentou em 20%. Nesse sentido, a política do frete grátis mostra-se como grande incentivador de compras para atrair o consumidor *online*.

Em 2019, no último ano pré-pandemia, observa-se que 7 em cada 10 brasileiros já possuíam um *smartphone*, impactando diretamente no crescimento do *e-commerce* e em padrões comportamentais de compras dos consumidores do comércio eletrônico. Exemplo: metade dos brasileiros está mais disposta a comprar com frete grátis e 56% comprariam *online* se tivessem a garantia de devolução do dinheiro, como representado na Figura 4 a seguir:



Figura 4 – Fatores que influenciam a compra no e-commerce.



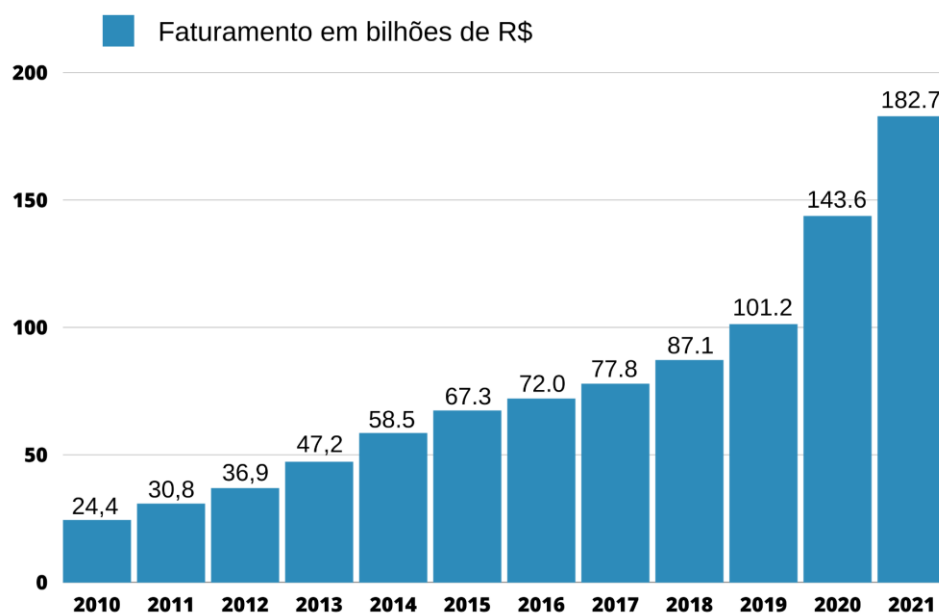
Fonte: Relatório Webshoppers 39 (2019)<sup>12</sup>.

### 3.3 O impacto da pandemia em *e-commerces*

Em 2020, com o início da pandemia e os *lockdowns* em diversos países, por uma questão de necessidade, os consumidores recorreram ainda mais às compras *online* nos mais diversos segmentos. Esse aumento fez com que o *e-commerce* chegasse a uma marca histórica de 143,6 bilhões de reais de faturamento em 2020, mais de 42 milhões a mais do que no ano anterior.

<sup>12</sup> Disponível em: [http://www.medsobral.ufc.br/pdf/Webshoppers\\_39.pdf](http://www.medsobral.ufc.br/pdf/Webshoppers_39.pdf). Acesso em: 31 jan. 2023.

**Figura 5 – Faturamento total dos e-commerces em bilhões de reais ao longo dos anos.**



Fonte: Elaborada pela autora com base em Webshoppers 44 (2021).

Como é possível analisar na Figura 5, enquanto nos anos anteriores o crescimento médio era de 14% ao ano, de 2019 para 2020 esse aumento foi de 30%, e, ainda, em 2021 esse crescimento foi de 22%. Conclui-se, então, que a pandemia foi a grande impulsionadora do *boom* no faturamento do *e-commerce* a partir de 2020, com mais de 13,2 milhões de novos consumidores em apenas um ano.

### 3.3.1 Análise da pandemia nos hábitos de compras dos consumidores

Solomon (2011) define comportamento do consumidor como

o estudo dos processos envolvidos quando indivíduos ou grupos selecionam, compram, usam ou descartam produtos, serviços, ideias ou experiências para satisfazer necessidades e desejos. (SOLOMON, 2011, p.33)

Na pandemia, os hábitos de compra mudaram, isto quer dizer que os principais fatores que influenciam a decisão final de compra se alteraram. Um dos fatores mais relevantes para os consumidores de *e-commerce* ao realizarem um pedido é o valor do frete, fator esse que não existe no processo de consumo em um local físico.

No 46º relatório da Webshoppers<sup>13</sup>, realizado em 2022, os pedidos com frete grátis totalizaram 50% de pedidos no total de *e-commerce* no primeiro semestre de

<sup>13</sup> Disponível em: <https://pt.slideshare.net/Andr344406/webshoppers46pdf>. Acesso em: 31 jan. 2023.

2022. E, ainda, outro dado relevante é que, quanto mais caro o frete, maiores as chances de o consumidor fazer uma reclamação sobre qualquer aspecto da compra.

Outro aspecto pertinente para os consumidores de *e-commerce* é o processo de trocas e devoluções de produtos, tendo em vista que, diferentemente de uma compra realizada em loja física, não é possível ver, experimentar ou ter a noção exata da dimensão do produto. Dessa forma, mesmo que as plataformas tomem medidas para diminuir ao máximo o número de trocas e devoluções, elas são inevitáveis.

Esse aspecto se torna significativo para o consumidor, pois, mesmo amparado pelo direito do arrependimento no Código de Proteção e Defesa do Consumidor, não existe um padrão seguido à risca por todos os *e-commerces* no que diz respeito a trocas e devoluções.

Em março de 2013, foi sancionado o Decreto nº 7.962/13<sup>14</sup>, que dispõe sobre a contratação do comércio eletrônico, abrangendo os seguintes aspectos: informações claras a respeito do produto, serviço e do fornecedor; atendimento facilitado ao consumidor; e respeito ao direito de arrependimento.

O direito de arrependimento é estabelecido no artigo 5º do decreto, conforme segue:

Art. 5º: O fornecedor deve informar, de forma clara e ostensiva, os meios adequados e eficazes para o exercício do direito de arrependimento pelo consumidor.

§ 1º O consumidor poderá exercer seu direito de arrependimento pela mesma ferramenta utilizada para a contratação, sem prejuízo de outros meios disponibilizados.

§ 2º O exercício do direito de arrependimento implica a rescisão dos contratos acessórios, sem qualquer ônus para o consumidor.

§ 3º O exercício do direito de arrependimento será comunicado imediatamente pelo fornecedor à instituição financeira ou à administradora do cartão de crédito ou similar, para que:

I - a transação não seja lançada na fatura do consumidor; ou

II - seja efetivado o estorno do valor, caso o lançamento na fatura já tenha sido realizado.

§ 4º O fornecedor deve enviar ao consumidor confirmação imediata do recebimento da manifestação de arrependimento. (BRASIL, 2013)

De acordo com o Código de Defesa do Consumidor, o consumidor pode desistir do contrato, no prazo de sete dias a contar de sua assinatura ou do ato de recebimento do produto ou serviço, sempre que a contratação de fornecimento de

---

<sup>14</sup> Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/decreto/d7962.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/decreto/d7962.htm). Acesso em: 25 ago. 2022.

produtos e serviços ocorrer fora do estabelecimento comercial, especialmente por telefone ou em domicílio. Se o consumidor exercitar o direito de arrependimento, os valores eventualmente pagos a qualquer título durante o prazo de reflexão serão devolvidos, de imediato, monetariamente atualizados.

Com relação ao frete, no caso do direito de arrependimento, as empresas devem arcar com o custo. Já em casos de troca de produto a situação muda. Se a troca for feita por motivo de defeito de produto, a loja é obrigada a arcar com os custos. Se a troca for feita porque a mercadoria não coube ou não agradou, o consumidor pode arcar com os custos.

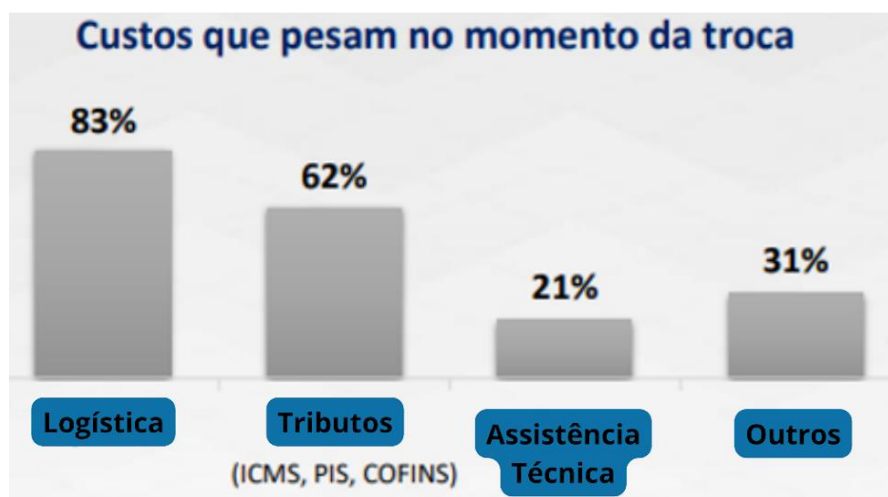
Em 2017, foi realizado um estudo da Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (SBVC)<sup>15</sup> em parceria com o Centro de Inteligência Padrão (CIP) em relação a trocas no varejo. Em compras *online*, o motivo mais citado para trocas é a insatisfação com o produto, 35%, mas não por defeito ou erros logísticos, e sim por não estar satisfeito com sua cor, tamanho, modelo, entre outros aspectos. Em seguida, por defeito no produto, 32%, e, em terceiro, por arrependimento, 16%.

Para o *e-commerce*, de acordo com a mesma pesquisa, o custo total da efetivação das trocas representou em média 2,7% do faturamento líquido. O custo tributário relacionado à realização de trocas apresentou um impacto de 15% do custo total das trocas, sendo que 21% dos produtos trocados não podem ser revendidos, resultando em prejuízo para a empresa. Como está ilustrado na Figura 6, a logística é o fator com maior custo no processo de trocas e devoluções.

---

<sup>15</sup> Disponível em: [http://sbvc.com.br/wp-content/uploads/2017/05/Trocas-no-Varejo-Brasileiro-2017\\_Apresentacao-final.pdf](http://sbvc.com.br/wp-content/uploads/2017/05/Trocas-no-Varejo-Brasileiro-2017_Apresentacao-final.pdf). Acesso em: 31 jan. 2023.

Figura 6 – Custo para a empresa relacionado ao processo de troca/devolução de produtos.



Fonte: SBVC (2017).

Por isso, pelo fator de logística de cada *e-commerce*, o processo de trocas e devoluções acaba variando de um para o outro. Alguns, inclusive, só permitem a devolução do produto com reembolso, e não a troca de um produto por outro.

### 3.3.2 Análise do desenvolvimento de *e-commerce* na pandemia

Desde o início da pandemia da Covid-19, observou-se um crescimento no faturamento de *e-commerces* e, conseqüentemente, desenvolvimento e expansão de diversas empresas dessa modalidade. Isso aconteceu porque as pessoas se viram obrigadas a utilizar essas plataformas, já que, por uma questão de adaptabilidade, mesmo aqueles que não tinham hábito de comprar *online* ou que possuíam algum receio não tinham opções.

A Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (SBVC)<sup>16</sup> publicou uma pesquisa em 2020, em que revela que 14% dos consumidores realizaram sua primeira compra depois do início da pandemia e 67% continuaram a comprar *online* mesmo após a abertura do comércio. O principal *e-commerce* do Brasil, o Mercado Livre, teve seu maior crescimento em 2020, no início da pandemia.

<sup>16</sup> Disponível em: <http://sbvc.com.br/wp-content/uploads/2020/10/Release-Era-da-Experi%C3%Aancia-SBVC-2020-2.pdf>. Acesso em: 31 jan. 2023.

Conforme mencionado na introdução, o relatório Setores do *E-commerce* no Brasil<sup>17</sup>, de novembro de 2022, apresenta o *ranking* dos principais *e-commerces* do país, baseado no Market Share. A lista é composta de 1. Mercado Livre (13,9%), 2. Shopee (9,5%), 3. Amazon Brasil (6,7%), 4. Americanas (4,5%), 5. Magalu (4,3%), 6. AliExpress (3,5%), 7. iFood (2,8%), 8. Casas Bahia (2,3%), 9. Netshoes (1,8%) e 10. Shein (1,8%).

O Mercado Livre é uma empresa de tecnologia que tem como objetivo democratizar o comércio eletrônico, oferecendo uma plataforma e os serviços necessários para que pessoas e empresas possam comprar, pagar, vender, enviar, anunciar e gerir seus negócios na Internet.

Em 2020, o Mercado Livre possuía em torno de 2 mil colaboradores e 18 Centros de Distribuição (CDDs). Com a expansão na pandemia, em 2022, alcançou a marca de mais de 15 mil colaboradores e mais de 90 CDDs. A empresa possui sete vezes mais funcionários e cinco vezes mais Centros de Distribuição do que possuía há 2 anos, um crescimento exponencial.

Entretanto, de acordo com um dos gestores da equipe operacional de logística do Mercado Livre — cujo nome, a pedido dele, será preservado neste trabalho —, mesmo que na pandemia o consumidor não tivesse mais a possibilidade de ir às lojas, foi preciso quebrar os tabus que envolviam o processo de compra *online*, como as fraudes e os golpes e o receio da perda de dinheiro. Então, para dar segurança ao usuário, a plataforma deixa explícito ao consumidor que, caso o produto não chegue até ele, ele receberá o reembolso daquela compra, em até 48 horas, assim o cliente acredita mais na transparência no negócio.

Outra empresa com grande destaque na pandemia foi o Magazine Luiza, que, diferentemente do Mercado Livre, atua com a integração *online* e *offline*. A empresa, que foi aberta em 1957, em 2000 lançou seu site e após 15 anos iniciou a sua maior transformação digital: o lançamento do aplicativo que realizava a venda de produtos de 180 lojas do país. Investindo cada vez mais em tecnologia, no ano seguinte, em 2016, a marca lançou também a plataforma de *marketplace* com 50 parceiros que vendiam produtos através da plataforma.

---

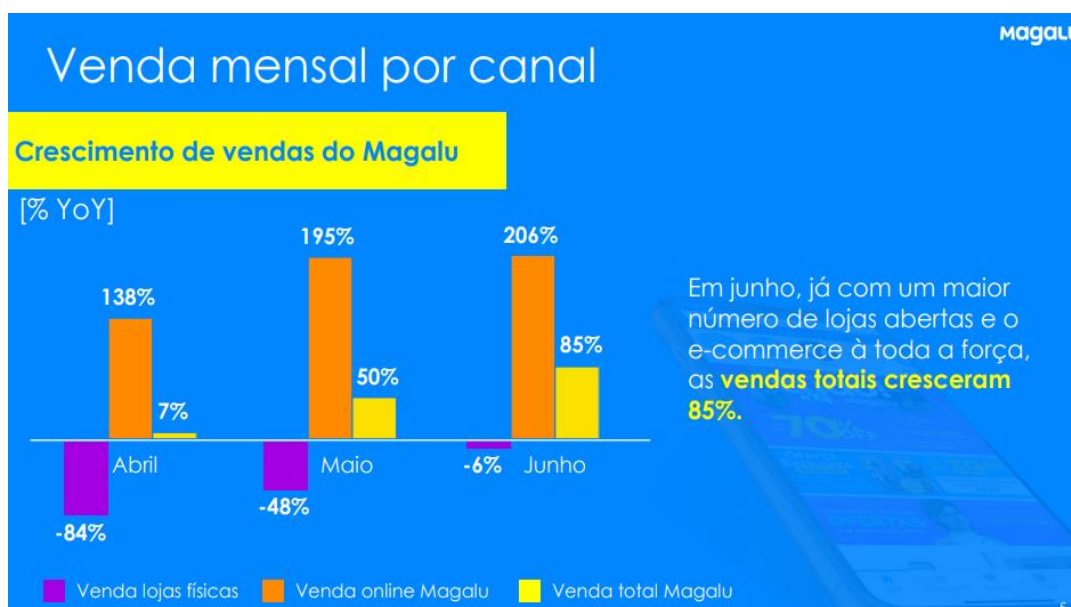
<sup>17</sup> Disponível em: <https://www.conversion.com.br/wp-content/uploads/2022/11/Conversion-Relatorio-Setores-Ecommerce-Novembro-2022.pdf>. Acesso em: 31 jan. 2023.

Em 2018, mesmo sem imaginar que em dois anos o mercado sofreria o grande impacto da pandemia, o Magalu adquiriu *startup* de logística e alcançou 26 milhões de *downloads* no aplicativo e, no ano seguinte, comprou a Netshoes, o maior *e-commerce* esportivo do Brasil.

Na pandemia, a empresa teve como estratégia a aceleração da digitalização, visando um ecossistema digital para o varejo, investindo em quatro quesitos: crescimento exponencial; novas categorias de produtos no aplicativo; ampliação do aplicativo; entrega mais rápida e mobilidade como serviço (Maas) que busca oferecer a mobilidade urbana de forma integrada a diferentes modais de transporte e formas de pagamento.

A partir dessas estratégias, e dada a situação da pandemia, a Figura 7 a seguir mostra os resultados de vendas por canal alcançados pelo Magalu no segundo trimestre de 2020:

**Figura 7 – Resultados de vendas mensais por canal do Magalu no segundo trimestre de 2020.**

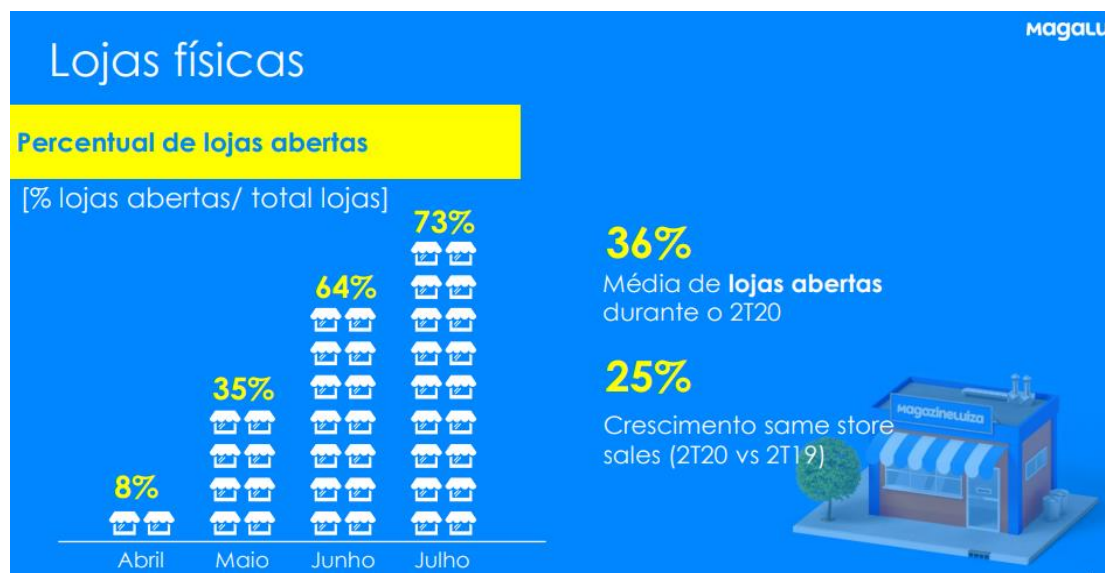


Fonte: Central de Resultados Magalu 2020 2T20<sup>18</sup>.

<sup>18</sup> Disponível em: <https://ri.magazineluiza.com.br/ListResultados/Central-de-Resultados?=&0WX0bwP76pYcZvx+vXUnvg==>. Acesso em: 31 jan. 2023.

Entretanto, outro ponto a ser observado é que, mesmo na pandemia e com o investimento no *marketplace*, a empresa teve grande crescimento no número de lojas físicas abertas, como observado na Figura 8:

**Figura 8 – Percentual de lojas físicas abertas do Magalu no segundo trimestre de 2020.**



Fonte: Central de Resultados Magalu 2020 2T20<sup>19</sup>.

### 3.4 Processo de compra

De acordo com Kotler e Keller (2006), é preciso monitorar permanentemente o comportamento de compra do consumidor, pois, a partir disso, é possível entender e mapear o processo de compra. Esse monitoramento deve ser constante, devido às rápidas mudanças que acontecem em consequência da globalização e do desenvolvimento de novas tecnologias.

Estudando o comportamento do consumidor, Kotler e Keller (2006, p.189) ressaltam: “o processo de compra começa quando o comprador reconhece um problema ou uma necessidade. A necessidade pode ser provocada por estímulos internos ou externos.” Existem vários fatores que influenciam o comportamento de compra, tais como: fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos. A cultura é o principal determinante do comportamento e dos desejos da pessoa. À medida que

<sup>19</sup> Ibidem.



crece, a criança adquire certos valores, percepções, preferências e comportamentos de sua família e de outras instituições. É grande a importância do fator cultural, uma vez que a sua influência pode determinar o posicionamento do consumidor diante da decisão de compra. O Fator Social está ligado à família, ao *status*, aos amigos, entre outros meios em sociedade. De acordo com os autores Kotler e Keller (2006):

Os grupos de referência são aqueles que exercem alguma influência direta (face a face) ou indireta sobre as atitudes ou o comportamento de uma pessoa. Os grupos que exercem influência direta são chamados grupos de afinidade. Alguns grupos de afinidade são primários, como família, amigos, vizinhos e colegas de trabalho, com os quais interage contínua e informalmente. (KOTLER; KELLER, 2006, p.177)

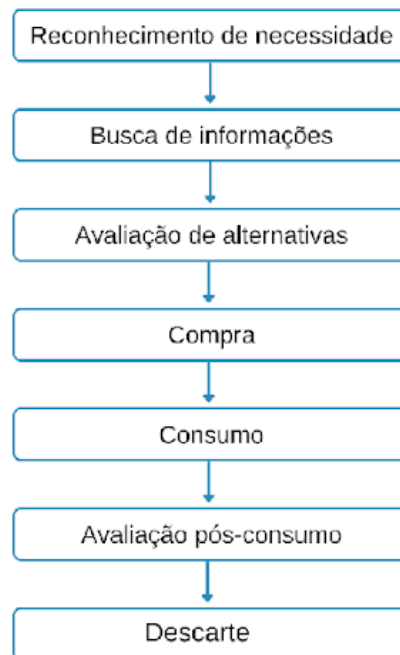
No Fator Pessoal, "As decisões do comprador também são influenciadas por características pessoais, como idade e estágio no ciclo de vida, ocupação, circunstâncias econômicas, personalidade, autoimagem, estilo de vida e valores". (KOTLER; KELLER, 2006, p.179)

Dessa forma, é possível considerar que, com o *e-commerce*, os fatores que influenciam o comportamento de compra são os mesmos, entretanto os aspectos que pesam na decisão final de compra no *e-commerce* se diferenciam dos que pesam em lojas físicas. Os aspectos que são levados em consideração para a realização de uma compra *online* vão desde preço até a avaliação e os comentários de outros consumidores que já realizaram a compra daquele produto, o que já não é explícito nas compras em lojas físicas.

### 3.4.1 Etapas

De acordo com Engel, Blackwell e Miniard (2005, p.73), os consumidores passam por sete etapas durante a tomada de decisão de compra, que estão descritas no Modelo PDC (Processo de Decisão de Compra). São elas: reconhecimento de necessidade; busca de informações; avaliação de alternativas pré-compra; compra; consumo; avaliação pós-consumo; e descarte.

**Figura 9 – Etapas do modelo do Processo de Decisão de Compra.**



Fonte: Engel, Blackwell e Miniard (2005, p.73).

Engel, Blackwell e Miniard (2005, p.109) explicam como as empresas se comunicam com os consumidores para despertar necessidades em diferentes tipos de produto, fazendo a distinção entre Reconhecimento Genérico e Reconhecimento Seletivo de Necessidades.

Veja um exemplo típico de ativação de Reconhecimento Genérico de Necessidades: ao perceberem que não há percepção do consumidor de que existam diferenças significativas sobre as marcas de leite disponíveis no mercado, os produtores de leite norte-americanos se uniram em uma campanha publicitária orientada para ativar o Reconhecimento Genérico de que leite faz bem para a saúde. Por outro lado, os esforços de marketing podem ser empregados por uma empresa para enfatizar que as necessidades do consumidor serão satisfeitas de melhor forma por seus produtos, em detrimento dos produtos concorrentes, o que seria o Reconhecimento Seletivo de Necessidades.

Depois de reconhecer uma necessidade, o indivíduo começa a buscar informações para resolver seu problema. De acordo com Pinheiro et al (2006, p. 46), as fontes primárias de informações externas são:

- Fontes pessoais: parentes, amigos, vizinhos e especialistas conhecidos em quem você confia;

- Fontes públicas: instituições, como a Associação Brasileira de Defesa do Consumidor, publicações especializadas, revistas que tragam marcas comparativas etc.; e

- Fontes comerciais ou instituídas pelo pessoal de marketing: propaganda, interação com vendedores, *test drives* de automóveis, degustações no ponto de venda, representantes, embalagens ou mostruários.

Engel, Blackwell e Miniard (2005, p.155) enumeram quatro vantagens da Internet que melhoram ou simplificam o processo de busca de informações:

- A possibilidade de se buscar em uma variedade de fontes de informações, talvez em uma base global;

- Identificação de título, nome ou marca de um produto e o varejista que o vende;

- Busca de informações sobre marcas concorrentes ou sobre um tópico de interesse; e

- Habilidade em comparar vários varejistas por produtos e preços.

Segundo Blackwell et al (2005, p. 120), existem basicamente duas opções para realizar as avaliações de alternativas pré-compra: confiar em avaliações preexistentes do produto armazenadas na memória ou construir novas avaliações baseadas nas informações adquiridas por buscas internas ou externas. Avaliações preexistentes são frequentemente baseadas em experiências diretas do consumidor com o produto ou a marca em questão.

Contudo, experiências indiretas, como impressões captadas de amigos e familiares, também podem ser usadas. Em um ambiente de supermercado, muitas escolhas são feitas rapidamente, porque são feitas baseadas em avaliações preexistentes de marcas (ENGEL; BLACKWELL; MINIARD, 2005, p.120).

O próximo estágio do processo de decisão do consumidor é a compra. Segundo Engel, Blackwell e Miniard (2005, p.83), consumidores podem planejar comprar um produto ou uma marca em particular, mas muitas vezes acabam comprando algo diferente do que pretendiam ou abandonam o processo, decidindo não comprar nada em virtude de algo que possa ter acontecido durante esse estágio.

A partir do quinto estágio, já se inicia o processo de pós-compra do consumidor, que envolve o consumo do produto e a avaliação pós-consumo daquele produto, que influencia uma possível nova compra naquela marca.

Entretanto, é possível inferir que, na compra *online*, existe ainda uma etapa imprescindível para o consumidor, que estaria entre a etapa de compra e a etapa do consumo: o estágio de troca e devolução do produto, que, mesmo não sendo um estágio obrigatório do processo, é uma alternativa que afeta diretamente a experiência do consumidor no processo de compra.

### **3.4.2 Experiência do consumidor**

A experiência do consumidor é a resposta interna e subjetiva que os clientes têm a qualquer contato com uma empresa. Contato direto geralmente ocorre durante a compra, o uso e o serviço e geralmente é iniciado pelo cliente. O contato indireto normalmente envolve encontros não planejados com representações de produtos, serviços ou marcas da empresa e assume a forma de recomendações ou críticas boca a boca, publicidade, reportagens, críticas e assim por diante.

No começo da explosão dos *websites* de *e-commerce* na Internet, Nielsen (1998) havia apontado que as falhas com a experiência do usuário em relação à compra nos *websites* acarretaram uma série de custos para as companhias *online*. Os principais eram: perda de aproximadamente 50% das vendas devido aos clientes não conseguirem encontrar as informações ou os produtos desejados; e perda de aproximadamente 40% dos clientes após uma primeira experiência negativa com o *website*.

Segundo Nielsen (1998), a experiência do consumidor compreende todos os aspectos de interação do usuário final com a empresa, seus serviços e produtos. Engloba fatores, como a facilidade de pesquisa de um produto na primeira vez que o utilizador visita o site, a compreensão e a eficiência da navegação e a boa comunicação entre o usuário e o *website*.

Além disso, a experiência do consumidor, quando relacionada a compras *online*, envolve o processo de entrega do produto e de devolução. De acordo com a pesquisa realizada, disponível no capítulo 5, de análise e discussão de resultados,

pode-se entender que um dos motivos para a falta do costume de trocas e devoluções pode ser a baixa qualidade e eficiência desse processo.

Por isso, o investimento em logística tem se tornado o ponto foco de diversos *e-commerces*, que buscam mais qualidade e prazos menores de entrega do produto, visando a melhor experiência do usuário na plataforma.

### 3.4.3 Logística

Quando falamos em *e-commerce*, trocas e devoluções, a logística é o principal ponto de atenção para que todas as etapas de compra e venda aconteçam de maneira satisfatória para o consumidor e para a empresa. Para Leite (2009), a logística é uma das mais antigas atividades humanas, tendo em vista que sua principal missão está relacionada à geração de bens e serviços por uma sociedade, nos locais, no tempo, nas quantidades e na qualidade em que são necessários aos usuários.

A logística, principalmente na época da Primeira e Segunda Guerra Mundiais, era relacionada diretamente a operações militares, por ser um quesito de extrema importância, por exemplo, em relação a movimentações geográficas. Após a Segunda Guerra, o conceito de logística, gradativamente, passou a ser mais relacionado à atividade empresarial.

Essa mudança ocorreu, pois percebeu-se a logística como suporte às novas tecnologias produtivas em empresas industriais. Leite (2009) explica que, com a globalização, a logística empresarial se torna vital para o sucesso de um negócio que exige operação e controle logístico de alto desempenho nos níveis estratégico, tático e operacional:

A logística empresarial assume um papel relevante no planejamento e controle do fluxo de materiais e produtos desde a entrada na empresa até sua saída como produto finalizado. O processamento dos pedidos e o serviço oferecido aos clientes são diferenciais estratégicos nas empresas, regulando, dessa forma, as quantidades a serem produzidas e os modelos a serem fabricados, sua sequência de fabricação, as quantidades e as datas de entrega das matérias-primas e os componentes diretos da fabricação, os estoques de insumos e de produtos intermediários e acabados, dentre outros, tornam-se fundamentais para o cumprimento das estratégias empresariais. (LEITE, 2009, p.3)


Atualmente, em 2022, um exemplo prático da mudança de aplicabilidade do conceito desse termo está demonstrado na Figura 10. Ao pesquisar no Google

Trends<sup>20</sup> o termo “logística”, na área de pesquisas que estão relacionadas a essa palavra, é possível observar que, entre as 14 consultas mais relevantes no último ano relacionadas à logística, 12 estão atreladas a nomes de transportadoras que prestam serviços a *e-commerces* ou que são transportadoras exclusivas de marcas de *e-commerces*.

---

<sup>20</sup> O Google Trends fornece acesso a uma amostra essencialmente não filtrada de pedidos de pesquisa reais efetuados ao Google. Disponível em: <https://trends.google.com.br/trends/explore?q=Log%C3%ADstica&geo=BR>. Acesso em: 31 jan. 2023.

**Figura 10 – Pesquisas relacionadas ao termo logística no Google Trends.**

Pesquisas relacionadas 		Em ascensão 	 
1	redeforte logística	Aumento repentino	
2	dialogo logística in	Aumento repentino	
3	pensando na sustentabilidade ambiental algu...	Mais 4.950%	
4	vex logística rastreio	Mais 4.850%	
5	centro de logística da transportadora	Mais 4.550%	
6	zorzin logística	Mais 3.650%	
7	awr logística	Mais 2.350%	
8	fedex brasil logística e transporte ltda	Mais 600%	
9	awr logística rastreamento	Mais 400%	
10	vvlog logística	Mais 400%	
11	logística shopee	Mais 350%	
12	gfl logística rastreio	Mais 170%	
13	l4b logística ltda	Mais 160%	
14	ravex logística	Mais 130%	

Fonte: *Print screen* de tela Google Trends (13/12/2022).

A partir dessa análise, é possível entender a relevância da prestação de serviços logísticos para empresas e consumidores. Essas empresas prestam serviços desde entregas à armazenagem de produtos, ou seja, estão presentes em todas as etapas do processo de venda, sendo imprescindíveis para a experiência do

consumidor, tendo em vista que, no *e-commerce*, existem os quesitos prazo, embalagem, condição do produto e o processo de devolução do produto, chamado de Logística Reversa.

Nota-se que as grandes empresas que trabalham com *e-commerce* não aparecem na relação da Figura 15. Isso acontece pois os grandes *e-commerces* terceirizam as entregas por meio dessas transportadoras. Inclusive o Mercado Livre, que possui veículos de entrega que são totalmente personalizados com seu logo e cores, terceirizam a sua entrega; a adesivação do veículo está ligada apenas a uma estratégia de marketing da marca.

#### **3.4.3.1 Logística reversa no *e-commerce***

Para Lacerda (2002), a logística reversa pode ser entendida como um processo complementar à logística tradicional, pois, enquanto a última tem papel de entregar produtos dos fornecedores até os clientes intermediários ou finais, a logística reversa deve completar o ciclo trazendo de volta os produtos já utilizados dos diferentes pontos de consumo à sua origem.

De acordo com Leite (2009), é recente a preocupação em relação aos canais de distribuição reversos no que tange as etapas, as formas e os meios em que uma parcela desses produtos (com pouco uso após a venda, com ciclo de vida útil ampliado ou após a extinção de sua vida útil) retorna ao ciclo produtivo ou de negócios, readquirindo valor de diversas naturezas, no mesmo mercado original ou em mercados secundários, por meio de seu reaproveitamento, de seus componentes ou de seus materiais constituintes.

No contexto de *e-commerce*, iremos focar nos Canais de Distribuição Reversos de Bens de Pós-Venda, que são os bens industriais de pós-venda que, por algum motivo, retornam à cadeia de suprimentos, sendo reintegrados ao ciclo do negócio.

A primeira etapa do processo de pós-venda é a avaliação do produto em relação a possíveis defeitos e em relação às expectativas pessoais do consumidor com aquele produto, ou seja, se o produto serviu, se realmente será útil e outros questionamentos levantados de acordo com a individualidade de cada pessoa.

A partir do recebimento do produto, o direito do arrependimento está resguardado no Código de Proteção e Defesa do Consumidor àquele consumidor, no



direito a trocas ou devoluções. O processo de troca e devolução no *e-commerce*, geralmente, segue um padrão dividido em quatro etapas, demonstrado na figura a seguir (Figura 11):

**Figura 11 – Processo de troca e devolução de produtos em e-commerce.**



Fonte: elaboração própria (2022).

A solicitação de troca do produto é a primeira etapa, que pode ser automatizada ou não. Em grandes *e-commerces*, esse processo em sua maioria é realizado através de uma aba no próprio site ou aplicativo, e o consumidor recebe as orientações de troca e o Código de Autorização de Postagem, que são fornecidos pela empresa, via *e-mail* ou mensagem no celular.

A etapa da devolução ocorre quando o consumidor vai a uma agência da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (Correios)<sup>21</sup> com o produto, que deve estar embalado em conformidade às normas de envio do Correios e, ainda, com o Código de Autorização de Postagem e o endereço do destinatário da encomenda.

A análise é realizada pela empresa após o recebimento do produto, entretanto não há um padrão em relação ao prazo para que essa etapa seja realizada. O Mercado Livre realiza o estorno do valor do produto em até 48 horas após o recebimento, entretanto outros *e-commerces*, como o Magazine Luiza, podem demorar até 15 dias úteis nesta etapa.

O estorno do valor acontece após a análise do produto, caso esteja em conformidade com os padrões exigidos pela empresa.

Para chegar nessas quatro fases descritas acima, as seguintes plataformas foram averiguadas: Mercado Livre, Magazine Luiza, Lojas Americanas e Amazon.

<sup>21</sup> Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (Correios), vinculada ao Ministério das Comunicações (MCom), é uma empresa pública federal responsável pelo envio e entrega de correspondências no Brasil.

Embora, a modalidade mais utilizada de trocas e devoluções seja a que o consumidor vai até a uma agência física, o Correios oferece algumas possibilidades relacionadas à logística reversa:

Figura 12 – Modalidades de logística reversa oferecidas no Correios.



Fonte: Print do site do Correios<sup>22</sup>.

**Logística Reversa Domiciliar:** o produto a ser trocado é retirado no endereço informado em, no máximo, duas tentativas em dias úteis consecutivos. É também possível agendar a coleta, mas somente para 30 dias após o pedido ser efetivado.

**Logística Reversa Simultânea Domiciliar:** a coleta é feita em algum endereço indicado pelo cliente, e mediante a entrega da mercadoria, também já se programa também a entrega no endereço indicado.

**Logística Reversa em Agência:** neste caso o cliente procura uma agência dos Correios, ou agências franqueadas para fazer a troca através de postagem. O vendedor deve fornecer o código a ser postado e também emitir o código de autorização de postagem.

**Logística Reversa Simultânea em Agência:** Só pode ser feito em uma agência própria dos Correios e a postagem do produto de retorno é feita simultaneamente à entrega do produto substituto<sup>23</sup>.

Como exemplo de grande empresa, o Mercado Livre utiliza o Correios para trocas e devoluções em mais de 90% das transações desse processo. Os principais pontos de reclamação que a empresa lida em relação a essa logística em parceria com o Correios estão relacionados a detalhes, como endereços de destino errado, ou

<sup>22</sup> Disponível em: <https://www.correios.com.br/enviar/encomendas/logistica-reversa>. Acesso em: 31 jan. 2023.

<sup>23</sup> Ibidem.

mesmo os consumidores que não possuem experiência com trocas e devoluções de compras *online* e não entendem o processo das quatro etapas demonstrado na Figura 11.

Inclusive, algumas capitais, como Florianópolis e Curitiba em que existem CDDs do Mercado Livre, acabam recebendo alguns consumidores que possuem dúvidas com a logística reversa, e, mesmo não realizando a troca no local, os colaboradores orientam o consumidor nas etapas a serem seguidas para que a devolução seja concluída no Correios.

O processo de logística reversa oferecido ao consumidor exige alta responsividade da empresa. De acordo com Leite (2009), existem ganhos de competitividade do fabricante por meio da logística reversa, desde que possam ser encontrados meios de reintegração ao ciclo do negócio ou ao ciclo produtivo, como apontados da figura a seguir (Figura 13):

**Figura 13 – Ganhos de competitividade do fabricante no retorno pós-venda.**

Estratégia de competitividade	Atividade de logística reversa	Ganhos de competitividade
Flexibilização estratégica do retorno dos produtos.	-Retirada e destinação de produtos com baixo giro; -Garantia de destino dos produtos retornados.	Competitividade pela: -fidelização de clientes; -imagem corporativa; -imagem de prática de responsabilidade empresarial.
Realocação de estoques em excesso.	Redistribuição otimizada dos estoques.	Competitividade de custos e de serviços ao cliente.
Recapitulação otimizada do valor do produto retornado.	Busca e destinação para: -venda como novo; -venda no mercado secundário.	Competitividade de custos.
Busca de valor na prestação deserviço do pós-venda.	Rede logística reversa de alta responsividade.	Competitividade de serviços, custos e imagem empresarial.
Estratégia de busca de feedback de qualidade.	Rastreabilidade dos motivos de retorno, apoio ao projeto do produto e apoio ao projeto do processo.	Competitividade de custos e de imagem da marca.
Estratégia de antecipação à legislação.	Montagem da rede reversa com tempo e baixo risco de erros.	Competitividade de custos e de imagem corporativa.

Fonte: Leite (2009).

Entretanto, é possível perceber que os *e-commerces* investem mais na logística de entrega, isto porque a logística reversa não é vista ainda como uma estratégia que pode trazer ganhos para empresa, apenas custo.

Por fim, após a finalização deste último tópico do referencial teórico, no próximo capítulo será aprofundado detalhadamente o processo de logística reversa baseado no Mercado Livre, estudo de caso do trabalho.

#### 4 APROFUNDAMENTO DO TEMA

A história do Mercado Livre tem início na Universidade de Stanford, em 1999, quando Marcos Galperin, aluno do MBA da Universidade, se uniu a uma equipe de empreendedores, entre eles Stelleo Tolda, em busca do sonho de revolucionar o *e-commerce* na América Latina.

A equipe trabalhou para colocar em prática o plano de Galperin: criar um site de comércio eletrônico que permitiria a qualquer pessoa anunciar e comprar produtos. Galperin montou o Mercado Livre em agosto daquele ano, em Buenos Aires, Argentina, e, dois meses depois, Stelleo Tolda passou a liderar a operação da empresa no Brasil.

O Mercado Livre é uma empresa de tecnologia que tem como objetivo democratizar o comércio eletrônico, oferecendo a melhor plataforma e os serviços necessários para que pessoas e empresas possam comprar, pagar, vender, enviar, anunciar e gerir seus negócios na Internet.

Atualmente, opera em 18 países, sendo o *marketplace* — MercadoLivre.com — o maior da América Latina, reunindo milhões de vendedores e compradores a partir de mais de 60 milhões de ofertas de produtos, automóveis e serviços em tempo real.

A marca fornece um ecossistema de serviços para o comércio, tendo como o principal deles o Marketplace Shopping Online, onde milhões de vendedores e lojistas anunciam produtos, veículos, imóveis e serviços a milhões de compradores.

Entretanto, vai além do *marketplace*, baseado nas necessidades dos usuários latino-americanos com uma proposta de mais cinco soluções de comércio eletrônico complementares, embasadas em análises de experiência do consumidor, sendo: Mercado Pago; Mercado Envios; Mercado Shops; e Mercado Livre Publicidade, ilustrados na figura a seguir (Figura 14):

Figura 14 – Soluções oferecidas pelo Mercado Livre.



Fonte: MercadoLivre.com (s.d)<sup>24</sup>.

O Mercado de Envios é a principal solução analisada neste trabalho, isso porque diz respeito à tecnologia de gestão de logística do Mercado Livre. A solução oferece o serviço de coletas, que disponibiliza embalagens próprias aos vendedores, retira os produtos em seus endereços, consolida a carga e entrega aos compradores com uma das transportadoras que prestam serviço para a empresa.

Esse procedimento traz mais comodidade ao vendedor, promove entregas mais rápidas e permite agendamentos programados. Em média, por mês, são enviados sete milhões de produtos via Mercado Envios. Além disso, oferece solução de cálculo de frete nos anúncios do *marketplace* e permite a impressão de etiquetas pré-pagas para facilitar o envio dos produtos com operadoras de logística parceiras.

Em 2017, o Mercado Envios iniciou suas operações de *fulfillment* para vendedores que atuam em seu *marketplace* no Brasil. Oferecido e desenvolvido pela unidade de negócios de logística Mercado Envios, o *fulfillment* é um modelo de serviço

<sup>24</sup> Disponível em: <https://www.mercadolivre.com.br/institucional/nos-comunicamos/noticia/tudo-sobre-o-mercado-livre/>. Acesso em: 31 jan. 2023.

que realiza a gestão do armazenamento, da embalagem e a entrega de produtos de diversos vendedores a partir de um centro de distribuição (CD), incluindo também o serviço de pós-venda e atendimento ao cliente.

Em entrevista realizada com um dos gestores da equipe operacional de logística do Mercado Livre (disponível no Apêndice B do presente trabalho), é possível entender com mais detalhes como essa operação é realizada.

De acordo com o entrevistado, 79% das entregas são realizadas em menos de 48 horas e 81% das entregas são gratuitas, sem a cobrança de frete. Por isso, existem quatro conceitos importantes para logística de entrega:

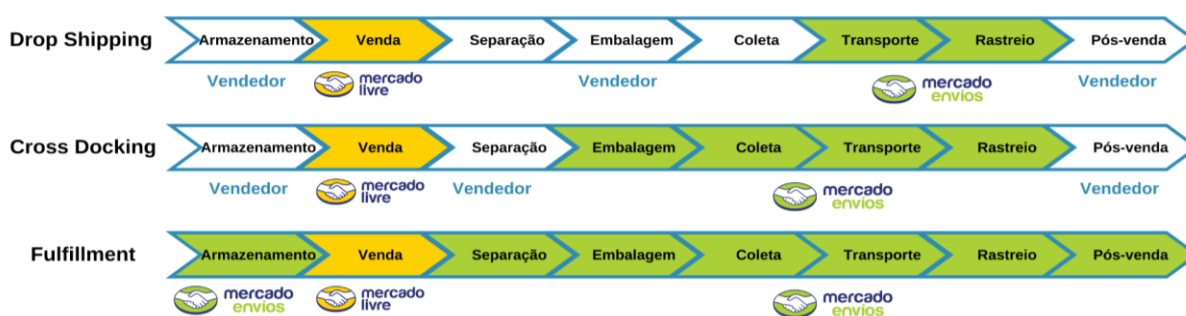
*Service Center*: estrutura física para receber as mercadorias e realizar a separação para a etapa de entrega, chamada de *last mile*, ou última milha;

*Drop Shipping*: nesse processo, após a compra, o vendedor é responsável pela separação, embalagem, etiqueta do produto e a coleta, que pode ser realizada através de uma agência do Correios ou Agência Mercado Livre mais próxima;

*Cross Docking*: a chamada primeira milha é quando o Mercado Livre fica responsável pela coleta do produto através da empresa de logística parceira, que chega ao *Cross Docking*, e esse produto é enviado ao *Service Center* com entrega realizada em até quatro dias; e

*Fulfillment*: o Mercado Livre disponibiliza um espaço para que os vendedores da plataforma possam armazenar os produtos nesse local, possibilitando ao vendedor a oportunidade de venda sem a necessidade de um espaço próprio para armazenar aquele produto, com entrega realizada em até dois dias.

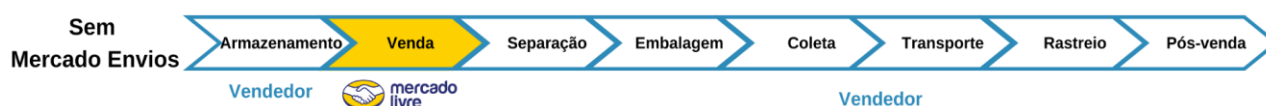
**Figura 15 – Processos de logística de entrega do Mercado de Envios.**



Fonte: elaboração própria (2022).

O *fulfillment* foi desenvolvido e implementado para diminuição no tempo do processo de entrega, que acontecia, em grande maioria, da seguinte forma:

**Figura 16 – Processo de logística sem o Mercado de Envios.**



Fonte: elaboração própria (2022).

A logística de entrega e a logística reversa são de extrema importância para a marca, pois, analisando o mercado, a maior vantagem em relação aos seus concorrentes (grandes *e-commerces* de varejo, como Shopee, Shein, Amazon, Magalu, Americanas e Casas Bahia) é a velocidade da entrega e a garantia de troca e reembolso.

O processo de logística reversa é realizado em mais de 90% dos casos através da agência do Correios. Apenas quando existe um pacote que o Correios não aceita, a transportadora Kangu entra nesse processo de reversa. Quando o produto chega no vendedor ou em alguma agência do Mercado Livre, são realizados o reembolso ou a troca por outro produto, como demonstrado na figura a seguir (Figura 17):

**Figura 17 – Processo de logística reversa padrão do Mercado Livre.**



Fonte: elaboração própria (2022).

Entretanto, por se tratar de um processo terceirizado ao Correios, as maiores dificuldades do processo estão relacionadas aos detalhes, como destino ou etiqueta de troca com dados incorretos. Além disso, um grande ponto seria com os clientes que não possuem tanta *expertise*, já que ainda não estão habituados a realizar trocas



e devoluções de compras *online*, e o Correios acaba não dando esse suporte para que este consiga realizar a reversa.

Em capitais, como Florianópolis, Curitiba e Porto Alegre, que possuem Centros de Distribuição, o cliente vai até esse espaço, pede algum auxílio e, mesmo que não realizem a troca no Centro de Distribuição do Mercado Livre, os colaboradores auxiliam essa pessoa em como realizar o processo.

Para o Mercado Livre, existe o custo do frete, o custo do reembolso para o cliente e até mesmo o custo de reembolso para o vendedor, caso se trate de um produto avariado. Entretanto, tendo em vista que são realizadas, por segundo, 34 compras e 463 visitas, totalizando 69 milhões de compradores e 11 milhões de vendedores, diferentemente de *e-commerces* de menor porte, o Mercado Livre — por conta do alto giro de mercadorias — não possui uma taxa alta de prejuízo. Quando comparado ao seu faturamento, o prejuízo acaba sendo menos de 0,5% relacionado ao faturamento da semana.

No próximo capítulo, são apresentados e analisados os resultados da pesquisa aplicada com consumidores de *e-commerces* e os processos do Mercado Livre e estes comparados à teoria exposta no trabalho.

## 5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

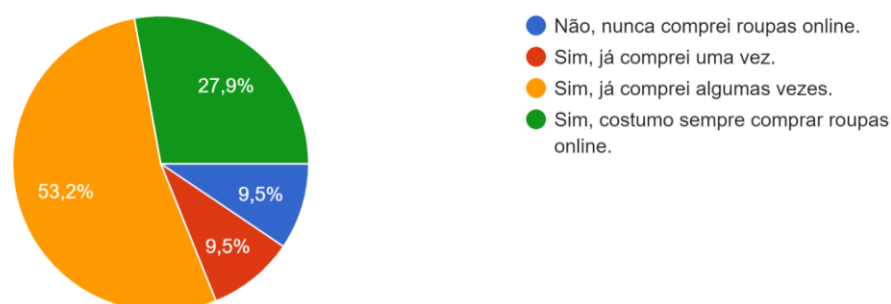
O presente capítulo apresenta detalhadamente os resultados da pesquisa e da entrevista realizada, assim como a correlação entre o tema de pesquisa e os resultados obtidos. Nesta etapa, haverá uma comparação entre o que é dito sobre o tema em livros, artigos, teses e em outros materiais pesquisados e o que realmente acontece nos processos do *e-commerce*, tanto na visão da empresa quanto do consumidor. Este é o momento de comparação entre a teoria e a prática.

A pesquisa descrita na metodologia teve como foco os *e-commerces* de vestuários e foi realizada na matéria de Pesquisa em Opinião e Mercado, no período de 28 de julho a 8 de agosto de 2022, com grupos distintos compostos por estudantes da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília e familiares e divulgada nas redes sociais. Foi possível analisar, nas 201 respostas, alguns fatores relevantes que influenciam na experiência do consumidor *online*.

A pesquisa demonstrou que 53,2% (107) foram pessoas que já compraram *online* algumas vezes, 27,9% (56) costumam comprar sempre e 9,5% (19) de pessoas nunca fizeram esse tipo de compra. Este número (9,5%) também se repete para aqueles que compraram uma única vez.

Percebe-se que a maioria do público já comprou e tem o costume de comprar roupas *online*. Apenas 9,5% dos respondentes nunca fizeram compras *online* (Figura 18), e os principais motivos citados para isso foram: dúvidas sobre tamanho e medidas, incerteza sobre a qualidade do produto e incerteza sobre o caimento da roupa (Figura 18).

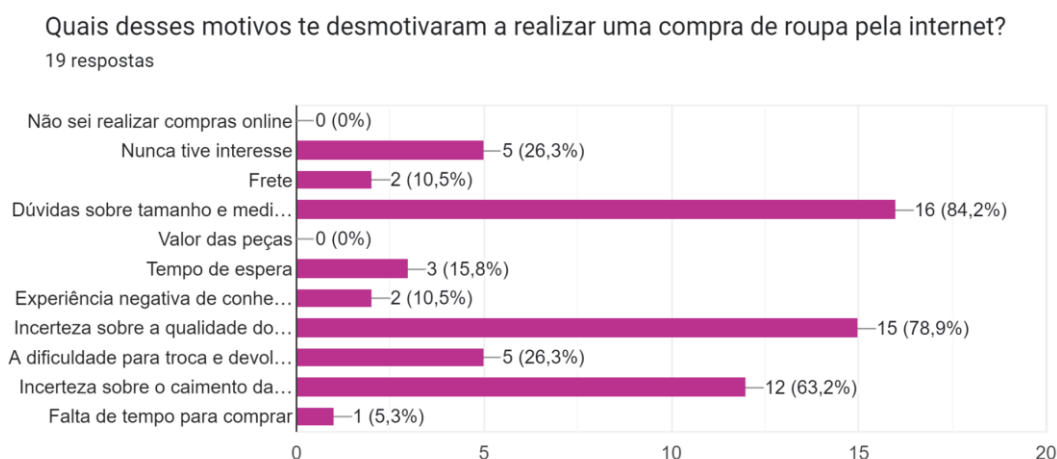
**Figura 18 – Frequência de compras realizadas online.**



Fonte: elaboração própria com base em informações obtidas pelo Google Formulários (2022).

Esse gráfico também permite analisar o comportamento do consumidor e como o mercado de *e-commerce* está presente na rotina diária do cliente. Os respondentes demonstraram grande interesse em comprar roupas *online*, e a maioria já comprou mais de uma vez ou tem o costume de comprar sempre.

**Figura 19 – Motivos para não comprar online.**



Fonte: elaboração própria com base em informações obtidas pelo Google Formulários (2022).

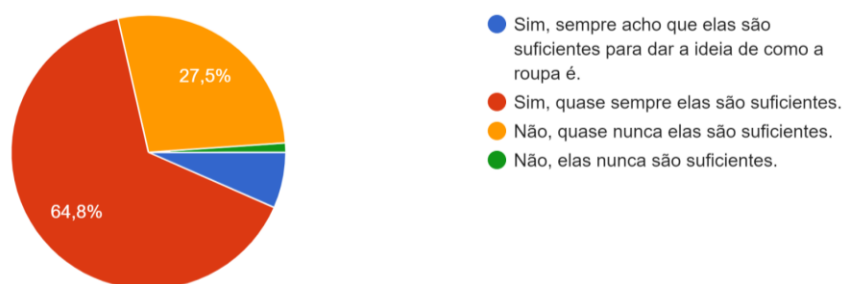
Os três motivos mais comuns para não comprar roupa *online* estão relacionados com um receio de não sentir e não provar as peças fisicamente. Outros motivos citados são a dificuldade de troca e devolução, o tempo de espera, o preço do frete, a experiência negativa de conhecidos, a falta de tempo para comprar e a falta de interesse.

A fim de compreender a qualidade da experiência do usuário em *sites* de varejo e como essa qualidade afeta o desejo e o ato da compra, foram feitas algumas perguntas relacionadas à facilidade de navegação, ao pagamento, à segurança e aos processos de troca e devolução.

Ademais, sobre a experiência dos respondentes, foi questionado a respeito da importância e efetividade das descrições dos produtos e dos comentários de outros consumidores nos produtos. Ambas foram tidas como muito importantes na decisão

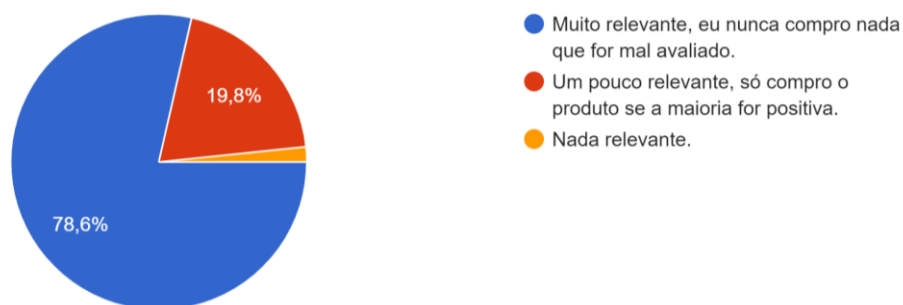
de compra *online* e parecem recursos que os clientes utilizam para se assegurar da qualidade das peças, como representado nas Figuras 20 e 21 a seguir:

**Figura 20 – Efetividade da descrição de peças.**



Fonte: elaboração própria com base em informações obtidas pelo Google Formulários (2022).

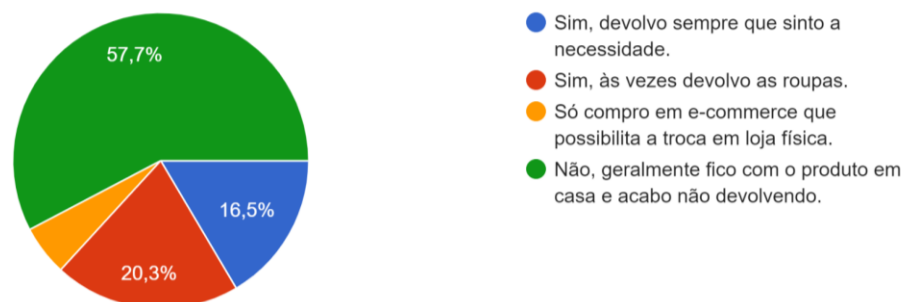
**Figura 21 – Relevância dos comentários de outros clientes.**



Fonte: elaboração própria com base em informações obtidas pelo Google Formulários (2022).

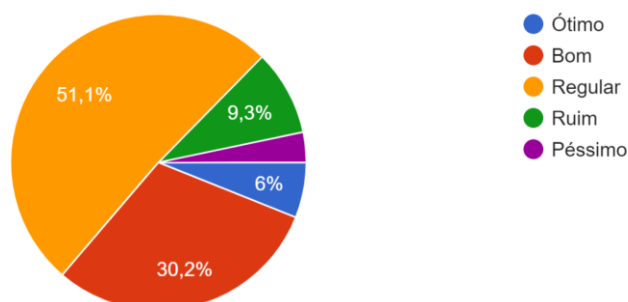
Por fim, encerrando o tópico de experiência, foi perguntado sobre trocas e devoluções na rotina de compras dos consumidores. A grande parte dos respondentes não apresenta o costume de devolver roupas que não agradaram (Figura 22). Além disso, grande parte dos respondentes avalia o processo de trocas e devoluções como regular (Figura 23).

**Figura 22 – Costume de devoluções e trocas.**



Fonte: elaboração própria com base em informações obtidas pelo Google Formulários (2022).

**Figura 23 – Avaliação do processo de trocas e devoluções.**



Fonte: elaboração própria com base em informações obtidas pelo Google Formulários (2022).

Analisando os gráficos das Figuras 22 e 23, pressupõe-se que um dos motivos para a falta do costume de trocas e devoluções pode ser a baixa qualidade e eficiência desse processo, que é considerado regular, ruim ou péssimo por 63,8% dos usuários.

Ao comparar os estudos teóricos sobre os conceitos de *e-commerce* e logística reversa com a experiência do usuário e os processos de logística reversa na prática, é possível inferir que esses conceitos e processos foram se transformando ao longo do tempo.

Os conceitos de *e-commerce* começam a surgir em torno do ano de 1990. Kalakota e Whinston (1997) entendem que *e-commerce* pode ser definido como

sendo a compra e a venda de informações, produtos e serviços através de redes de computadores. Albertin (2000) também foca na demonstração das etapas da realização de uma compra no ambiente eletrônico na perspectiva do comprador e do vendedor, que tem como etapas finais a avaliação pós-consumo e descarte, mas sem a etapa de troca e devolução .

De acordo com Engel, Blackwell e Miniard (2005, p.73), os consumidores passam por sete etapas durante a tomada de decisão de compra, que estão descritas no Modelo PDC (Processo de Decisão de Compra). São elas: reconhecimento de necessidade; busca de informações; avaliação de alternativas pré-compra; compra; consumo; avaliação pós-consumo; e descarte — modelo que não inclui o processo de devolução ou troca do produto.

Percebe-se que o processo de logística reversa, no início do *e-commerce*, não era tão discutido e demonstrado pelos especialistas. O conceito de logística reversa foi se tornando relevante no cenário empresarial conforme o crescimento e desenvolvimento do *e-commerce* ao passar dos anos, ou seja, não foi um processo que esteve sempre incluso na realização de compras *online*.

Inclusive, Leite (2009) traz essa exata percepção relacionada à logística reversa. Ele pontua que é recente a preocupação em relação aos canais de distribuição reversos no que tange as etapas, as formas e os meios em que uma parcela desses produtos (com pouco uso após a venda, com ciclo de vida útil ampliado ou após a extinção de sua vida útil) retorna ao ciclo produtivo ou de negócios, readquirindo valor de diversas naturezas, no mesmo mercado original, em mercados secundários, por meio de seu reaproveitamento, de seus componentes ou de seus materiais constituintes.

Na prática, entende-se que só quando houve a demanda dos consumidores relacionada ao processo de trocas e devoluções é que as empresas começaram a desenvolver melhor o processo reverso. Prova disso é que apenas em março de 2013 foi liberado o Decreto nº 7.962/13 no Código de Proteção e Defesa do Consumidor, que dispõe sobre a contratação do comércio eletrônico e do direito de arrependimento do consumidor. Ou seja, torna-se dever da empresa disponibilizar esse processo para o comprador.

Para Lacerda (2002), a logística reversa pode ser entendida como um processo complementar à logística tradicional, pois, enquanto a última tem papel de entregar produtos dos fornecedores até os clientes intermediários ou finais, a logística reversa deve completar o ciclo trazendo de volta os produtos já utilizados dos diferentes pontos de consumo à sua origem.

Após análise da bibliografia referente ao conceito de logística reversa, como o descrito no parágrafo anterior, percebe-se que o conceito está mais ligado a questões ambientais, relacionadas à preocupação com o processo de retorno do produto de forma não prejudicial ao meio ambiente, os chamados de Canais de Distribuição Pós-Consumo.

Baseado na análise de logística do Mercado Livre, é possível observar, ainda, o reflexo do maior investimento e desenvolvimento do processo de logística de entrega do que o de logística reversa, devido a essa aplicabilidade mais tardia das trocas e devoluções nas etapas de compra do *e-commerce*.

Ou seja, o Mercado Livre foi se adaptando à demanda do consumidor quando a empresa percebeu a valorização do cliente relacionada a frete e prazo de entrega, principalmente na pandemia. A área da logística de entrega, que antes também tinha participação do Correios, tornou-se totalmente realizada por empresas de logísticas parceiras do Mercado Livre.

Entretanto, na logística reversa, o Correios é responsável por mais de 90% dos produtos trocados ou devolvidos, sendo ainda um ponto de dificuldade do Mercado Livre, pois o processo até que o produto seja devolvido envolve apenas o vendedor, o consumidor e o Correios. Além disso, enquanto a logística de entrega se mostra mais complexa, com quatro opções de processo, a logística reversa apresenta apenas um caminho a ser seguido.

Um ponto de atenção é que, ao pesquisar mais a fundo, foi descoberto que o Correios oferece outras opções de logística reversa, que, na prática, facilitam o processo de troca para o consumidor, mas, mesmo com essas outras opções, grande parte das empresas não as inclui no processo, inclusive o Mercado Livre. De acordo com Leite (2009), existem ganhos de competitividade do fabricante por meio da logística reversa, desde que possam ser encontrados meios de reintegração ao ciclo do negócio ou ao ciclo produtivo

Não foi possível analisar detalhadamente o motivo pelo qual a maioria das empresas não utiliza essas outras opções no seu processo reverso. Entretanto, ao analisar as informações, percebe-se que, no Mercado Livre, diferentemente das outras empresas, mesmo utilizando esse processo tradicional de logística reversa do Correios, o custo da devolução das mercadorias impacta em menos de 1% da renda.

A pesquisa quantitativa realizada mostra que a maioria dos entrevistados não apresenta o costume de devolver os produtos que não agradaram por considerarem o processo de troca negativo e consideram a dificuldade de troca e devolução um dos principais fatores para a não realização de uma compra. Logo, a experiência do cliente acaba sendo afetada por conta desse processo, torna-se necessária, então, a atenção a esse processo por parte das empresas, tendo em vista que esse aspecto pode impactar na decisão do consumidor em realizar uma nova compra.

A prática aproxima-se da teoria, tendo em vista que, enquanto o processo de compra e entrega era estudado e valorizado por grandes empresas, como a Amazon, o conceito de logística reversa foi surgindo aos poucos, posteriormente, para só assim ser colocado em prática nas empresas de forma gradual. Por isso, esse processo em geral é considerado regular ou ruim pelos consumidores, como pontuado pela pesquisa quantitativa realizada com os consumidores, por isso a grande parte dos respondentes não apresenta o costume de devolver os produtos que não agradaram.

No quadro a seguir (Quadro 1), está descrita a síntese da análise e da discussão dos resultados obtidos por meio do desenvolvimento do presente trabalho:

**Quadro 1 – Síntese da análise e da discussão dos resultados.**

O que diz a teoria	O que a pesquisa mostra	Observação
Os consumidores passam por sete etapas durante a tomada de decisão de compra, que estão descritas no Modelo Processo de Decisão de Compra (PDC). São elas: reconhecimento de necessidade; busca de informações; avaliação de alternativas pré-compra; compra; consumo; avaliação pós-consumo; e descarte.	No contexto do <i>e-commerce</i> , a pesquisa mostra que uma etapa deve ser adicionada ao Modelo PDC, que pode ser descrito da seguinte forma: reconhecimento de necessidade; busca de informações; avaliação de alternativas pré-compra; compra; <b>possível troca ou devolução</b> ; consumo; avaliação pós-consumo; e	Adiciona-se a etapa de <b>possível troca ou devolução</b> no modelo.



(ENGEL; BLACKWELL; MINIARD, 2005, p.73)	descarte.	
Para Lacerda (2002), a logística reversa pode ser entendida como um processo complementar à logística tradicional, pois, enquanto a última tem papel de entregar produtos dos fornecedores até os clientes intermediários ou finais, a logística reversa deve completar o ciclo trazendo de volta os produtos já utilizados dos diferentes pontos de consumo à sua origem.	Na prática, no Mercado Livre, percebe-se que o processo de logística reversa é realmente complementar, tendo em vista que ele só é realizado a partir do momento em que a logística tradicional de entrega é finalizada.	O Mercado Livre utiliza uma alternativa para o processo reverso e quatro alternativas para o processo de entrega.
Leite (2009) pontua que é recente a preocupação em relação aos canais de distribuição reversos.	Baseado na análise de logística do Mercado Livre, é possível observar, ainda, o reflexo de maiores investimento e desenvolvimento do processo de logística de entrega do que a logística reversa, devido a essa aplicabilidade mais tardia das trocas e devoluções nas etapas de compra do <i>e-commerce</i> .	Apenas em março de 2013 foi liberado o Decreto nº 7.962/13 no Código de Proteção e Defesa do Consumidor, que dispõe sobre a contratação do comércio eletrônico e o direito de arrependimento do consumidor. Ou seja, torna-se dever da empresa disponibilizar esse processo para o comprador.
De acordo com Leite (2009), existem ganhos de competitividade do fabricante por meio da logística reversa, desde que possam ser encontrados meios de reintegração ao ciclo do negócio ou ao ciclo produtivo.	A pesquisa quantitativa realizada mostra que a maioria dos entrevistados não apresenta o costume de devolver os produtos que não agradaram por considerarem o processo tradicional de troca negativo e julgarem a dificuldade de troca e devolução um dos principais fatores para a não realização de uma compra.	Utilizando esse processo atual de logística reversa, o custo da devolução das mercadorias para o Mercado Livre impacta em menos de 1% da renda.

## 6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O pontapé inicial para esta pesquisa surgiu a partir de uma dificuldade pessoal relacionada a uma questão que sempre vinha à minha cabeça antes de realizar uma compra *online*: “Se eu não gostar desse produto, como será que eu vou trocar?”. Essa questão se tornou um ponto crucial para realização de compras *online* e só foi trazendo mais questionamentos: Como é o processo? Será que é algo padrão? O processo de entrega é igual ao de devolução? Quais são as opções de logística reversa que existem? Quais são as empresas que a utilizam?

Partindo desse contexto, constata-se que o objetivo geral do trabalho foi alcançado, pois, a partir de análise de conteúdos já existentes e levantamento de novos dados, foi possível estudar e analisar o desenvolvimento do processo de logística reversa em *e-commerces* baseado no processo atual realizado pela empresa Mercado Livre. Foi necessário o desenvolvimento de uma contextualização prévia maior e mais geral de outros aspectos relacionados ao tema para que, depois, o tema específico fosse abordado. Para isso, foram trazidas informações sobre o conceito de *e-commerce*, a análise, também, do processo da logística de entrega e uma pesquisa quantitativa para entender os hábitos dos consumidores no *e-commerce*.

Além disso, foi possível chegar a conclusões relacionadas a como o processo de logística é feito atualmente, baseado no Mercado Livre, como o consumidor avalia sua experiência nesse processo, considerada regular, e, ainda, as opções de logística reversa que existem atualmente relacionadas ao *e-commerce* que são disponibilizadas pelo Correios.

Os quatro objetivos específicos foram quase todos cumpridos. Houve a análise de pesquisas e conteúdos existentes sobre atendimento ao cliente, logística reversa e tendências de consumo em *e-commerce*. Também foi feito um levantamento de dados sobre tendências e comportamentos de consumo atuais, que se deram a partir do início da pandemia do Covid-19 em 2020. Logo após, foi abordado o impacto do processo de troca e devolução para a experiência do usuário nas compras em *e-commerces*. Portanto, foi possível levantar possíveis pontos de melhoria, mas que, infelizmente, não puderam ser comprovados.

Dessa forma, o problema da pesquisa: “Como é a logística reversa utilizada no processo de trocas e devoluções de *e-commerce* baseado na experiência do

consumidor, conforme o estudo de caso do Mercado Livre?” pôde ser respondido, a partir do momento em que o objetivo geral e os objetivos específicos foram alcançados.

No presente trabalho, buscou-se analisar a logística reversa no *e-commerce*, entretanto, como dito anteriormente, houve dificuldade de se encontrar dados e conteúdos que dessem informações atuais e específicas sobre o tema. Mesmo assim, a pesquisa é de bastante importância para empresas, organizações e para a academia, pois foram levantados dados e informações atuais tanto sobre empresas quanto sobre a relação e os entendimentos dos consumidores, possibilitando, assim, um caminho para que o tema seja estudado de forma mais específica na academia e discutido sobre possíveis pontos de melhoria dentro empresas.

Como recomendação para estudos futuros, sugere-se que seja aplicada uma pesquisa totalmente focada na análise da logística reversa, para aprofundar mais detalhes relacionados à busca dos principais motivos pelos quais a maioria dos consumidores avaliam o processo de logística reversa como regular, ruim e péssimo.

Outra recomendação é realizar um estudo de caso com empresas que utilizam as outras alternativas da logística reversa do Correios apontadas neste trabalho, ou que possuam uma logística reversa realizada internamente, e como os consumidores avaliam o processo dessa empresa.

Por fim, outra sugestão relevante, baseada nas recomendações anteriores, é o desenvolvimento de um produto que consiga resolver as questões de logística reversa do consumidor e da empresa, visando uma melhor percepção do consumidor frente a esse processo.

## REFERÊNCIAS

- ALBERTIN, A. L. **Comércio eletrônico**: modelos, aspectos e contribuições de sua aplicação, São Paulo: Editora Atlas, 2000.
- BRASIL. **Decreto nº 7.962, de 15 de março de 2013**. Regulamenta a Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990, para dispor sobre a contratação no comércio eletrônico. Brasília: Presidência de República, 2013. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/decreto/d7962.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/decreto/d7962.htm). Acesso em: 25 ago. 2022.
- CAMERON, D. **Electronic commerce**: the new business platform of the internet. Charleston: Computer Technology Research, 1997.
- CAMPELLO, B. S.; CEDÓN, B. V.; KREMER, J. M. (orgs). A internet. *In: Fontes de informação para pesquisadores e profissionais*. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2000, p.275-300.
- CENTRAL de resultados. **Magazineluiza**, 2020. Disponível em: <https://ri.magazineluiza.com.br/ListResultados/Central-de-Resultados?=-0WX0bwP76pYcZvx+vXUnvg==>  
<https://ri.magazineluiza.com.br/ListResultados/Central-de-Resultados?=-0WX0bwP76pYcZvx+vXUnvg==>. Acesso em: 31 jan. 2023.
- CONVERSION. **Relatório Setores E-commerce no Brasil**: relatório realizado e entregue em novembro de 2022, referente a outubro de 2022, nov. 2022. Disponível em: <https://www.conversion.com.br/wp-content/uploads/2022/11/Conversion-Relatorio-Setores-Ecommerce-Novembro-2022.pdf>. Acesso em: 31 jan. 2023.
- CROTTY, B. Webshoppers 32ª ed. 1º semestre. **Buscapé company**, 2015. Disponível em: <https://pt.slideshare.net/Briancrotty/ebit-web-shoppers-32a-edio>. Acesso em: 31 jan. 2023.
- ELO. Webshoppers 39ª ed. **Ebit, a Nielsen Company**, 2019. Disponível em: [http://www.medsobral.ufc.br/pdf/Webshoppers\\_39.pdf](http://www.medsobral.ufc.br/pdf/Webshoppers_39.pdf). Acesso em: 31 jan. 2023.
- ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. **Comportamento do Consumidor**. 9. ed, São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- GROTHAUS, M. You'll Never Guess What The First Thing Ever Sold On The Internet Was. **Fast Company**, 26 nov. 2015. Disponível em: <https://www.fastcompany.com/3054025/youll-never-guess-what-the-first-thing-ever-sold-on-the-internet-was>. Acesso em: 31 jan. 2023.
- KALAKOTA, R.; WHINSTON, A. B. **Eletronic Commerce**: a manager's guide. Addison Wesley INC, 1997.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LACERDA, L. **Logística Reversa**: uma visão sobre os conceitos básicos e as práticas operacionais centro de estudos em logística. COPPEAD, Rio de Janeiro: UFRJ, 2002. Disponível em: [https://www.paulorodrigues.pro.br/arquivos/Logistica\\_Reversa\\_LGC.pdf](https://www.paulorodrigues.pro.br/arquivos/Logistica_Reversa_LGC.pdf). Acesso em: 31 jan. 2023.

LEITE, P. R. **Logística reversa**: meio ambiente e competitividade. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2009.

LOGÍSTICA. Termo de pesquisa. **Google Trends**, 2022. Disponível em: <https://trends.google.com.br/trends/explore?q=Log%C3%ADstica&geo=BR>. Acesso em: 31 jan. 2023.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

MARGHERIO, L. **The emerging digital economy**. Washington D.C.: U.S Department of Commerce [s.d]. Disponível em:

NEOTRUST. **Fechamento 2021, Projeções e tendências 2022**. Disponível em: <https://static.poder360.com.br/2022/02/E-commerce-2021-Projec%C3%A7%C3%A3o-2022.pdf>. Acesso em: 22 ago. 2022.

NIELSEN, J. Failure of corporative web sites. **Nngroup**, 17 out. 1998. Disponível em: <https://www.nngroup.com/articles/failure-of-corporate-websites/>. Acesso em: 6 jan. 2023.

NOVELLI, P. G. A. O ensino da filosofia segundo Hegel: contribuições para a atualidade. **Trans/Form/Ação**, Marília, v. 28, n.2, p.129-38, 2005.

PINHEIRO, R. M. et al. **Comportamento do consumidor e pesquisa de mercado**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

SBVC. **Após a reabertura do comércio, 58% dos consumidores alteraram a forma de pagamento mais utilizada em lojas físicas**. [s.d]. Disponível em: <http://sbvc.com.br/wp-content/uploads/2020/10/Release-Era-da-Experi%C3%Aancia-SBVC-2020-2.pdf>. Acesso em: 31 jan. 2023.

SBVC. **Trocas no varejo**: processos e custos. Estudos especiais SBVC, 2017. Disponível em: [http://sbvc.com.br/wp-content/uploads/2017/05/Trocas-no-Varejo-Brasileiro-2017\\_Apresentacao-final.pdf](http://sbvc.com.br/wp-content/uploads/2017/05/Trocas-no-Varejo-Brasileiro-2017_Apresentacao-final.pdf). Acesso em: 31 jan. 2023.

SHANK, J. K., GOVINDARAJAN, V. **A revolução dos custos**: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente

competitivos. Tradução de Luiz Orlando Coutinho Lemos. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SOLOMON, M. R. **O comportamento do consumidor**: comprando, possuindo e sendo. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

Disponível em:

[https://www.commerce.gov/sites/default/files/migrated/reports/emergingdig\\_0.pdf](https://www.commerce.gov/sites/default/files/migrated/reports/emergingdig_0.pdf).

Acesso em: 31 jan. 2023.

STARUPI. Webshoppers 26<sup>a</sup> ed. Ebit. **Pt.slideshare**. Disponível em:

<https://pt.slideshare.net/Startupi/webshoppers-26>. Acesso em: 31 jan. 2023.

STATISTICS. **ITU** (s.d). Committed to connecting the word. Disponível em:

<https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx>. Acesso em: 31 jan. 2023.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TUDO o que você precisa saber sobre o Mercado Livre. **Mercadolivre**, (s.d).

Disponível em: [https://www.mercadolivre.com.br/institucional/nos-](https://www.mercadolivre.com.br/institucional/nos-comunicamos/noticia/tudo-sobre-o-mercado-livre/)

[comunicamos/noticia/tudo-sobre-o-mercado-livre/](https://www.mercadolivre.com.br/institucional/nos-comunicamos/noticia/tudo-sobre-o-mercado-livre/). Acesso em: 31 jan. 2023.

WEBSHOPPERS 44<sup>a</sup> ed. Ebit. **Eyagência**. Disponível em:

[https://eyagencia.com.br/wp-content/uploads/2021/09/Webshoppers\\_44-relatorio-2021-resultados-ecommerce-ebit.pdf](https://eyagencia.com.br/wp-content/uploads/2021/09/Webshoppers_44-relatorio-2021-resultados-ecommerce-ebit.pdf) . Acesso em: 31 jan. 2023.

WEBSHOPPERS 46<sup>a</sup> ed. Ebit. **Pt.slideshare**. Disponível em:

<https://pt.slideshare.net/Andr344406/webshoppers46pdf>. Acesso em: 31 jan. 2023.

WEBSHOPPERS 45<sup>a</sup> ed. Ebit, 2022. **Bakertilly** Disponível em:

[https://bakertillybr.com.br/wp-content/uploads/2022/08/Webshoppers\\_45.-Pesquisa-Nielsen.pdf](https://bakertillybr.com.br/wp-content/uploads/2022/08/Webshoppers_45.-Pesquisa-Nielsen.pdf). Acesso em: 31 jan. 2023.

## APÊNDICES

### Apêndice A – Formulário de perguntas para consumidores de *e-commerce*

1. Você já comprou roupas pela Internet?
  - A. Sim, costumo sempre comprar roupas *online*.
  - B. Sim, já comprei algumas vezes.
  - C. Sim, já comprei uma vez.
  - D. Não, nunca comprei roupas *online*.
  
2. Você costuma pesquisar roupas em plataformas digitais (*sites*)?
  - A. Sim, sempre pesquiso em diversas plataformas.
  - B. Sim, tenho a minha plataforma favorita e costumo pesquisar mais nela.
  - C. Não tenho costume, mas, vez ou outra, pesquiso em poucos *sites* específicos, ou apenas procuro uma peça específica.
  - D. Não, não tenho costume de pesquisar roupas na Internet, não faço isso.
  
3. Em quais dos *sites* de roupa abaixo você já realizou uma compra:
  - A. C&A.
  - B. Renner.
  - C. Hering.
  - D. Zattini.
  - E. Dafiti.
  - F. Shein.
  - G. Amazon.
  - H. AliExpress.
  - I. Shopee.
  - J. Riachuelo.
  - K. Casa Pernambucanas.
  - L. Marisa.
  - M. YouCom.
  - N. Enjoei.
  - O. Brechós.

P. Outro.

5. Quais são os fatores que mais influenciam na sua decisão de compra?
  - A. Qualidade do produto.
  - B. Preço do produto.
  - C. Preço do frete.
  - D. Tempo de entrega.
  
6. Você acha a descrição dos produtos de vestuário adequada e suficiente?
  - A. Sim, sempre acho que elas são suficientes para dar a ideia de como a roupa é.
  - B. Sim, quase sempre elas são suficientes.
  - C. Não, quase nunca elas são suficientes.
  - D. Não, elas nunca são suficientes.
  
7. Para você, o quão relevante é ver os comentários de outros clientes sobre as roupas?
  - A. Muito relevante, eu nunca compro nada que for mal avaliado.
  - B. Um pouco relevante, só compro o produto se a maioria for positiva.
  - C. Nada relevante.
  
8. Em média, com que frequência você faz compras de vestuário *online*?
  - A. Uma vez ao mês.
  - B. Menos de uma vez ao mês.
  - C. Uma vez a cada três meses.
  - D. Uma vez a cada semestre.
  - E. Uma vez ao ano.
  - F. Nunca.
  
9. Qual forma você mais utiliza para pagar por suas compras?
  - A. Cartão de crédito ou débito.
  - B. Boleto bancário.



C. Pix.

10. Quão seguro você se sente de que seus dados pessoais e de pagamento são mantidos em confidencialidade quando faz compras pela Internet?

- A. Muito seguro(a).
- B. Não me importo muito.
- C. Sinto um pouco de medo.
- D. Não confio.

11. Você já comprou produtos de lojas que não conhecia?

- A. Sim! Não me importo em não conhecer a empresa.
- B. Sim, mas somente por alguém ter me indicado a empresa em questão.
- C. Não, eu preciso conhecer a empresa para comprar.

12. O tempo de entrega condiz com o que é prometido?

- A. Sim, todas as compras que fiz chegaram dentro do prazo previsto ou até antes.
- B. Na maioria das vezes sim, poucas das vezes o pedido chegou depois do prazo.
- C. Na maioria das vezes não, poucas das vezes o pedido chegou dentro ou antes do prazo.

13. As empresas disponibilizam rastreamento do pedido?

- A. Sim, sempre consegui rastrear o meu pedido.
- B. Na maioria das vezes sim.
- C. Na maioria das vezes não.

14. Você costuma devolver roupas que não gostou ou não serviram?

- A. Sim, devolvo sempre que sinto a necessidade.
- B. Sim, às vezes devolvo as roupas.
- C. Não, geralmente fico com o produto em casa e acabo não devolvendo.
- D. Só compro em *e-commerce* que possibilita a troca em loja física.

15. Como você avalia o processo de trocas e devoluções em *e-commerces*?

- A. Ótimo.
- B. Bom.
- C. Regular.
- D. Ruim.
- E. Péssimo.

16. Qual é a sua idade?

- A. Tenho até 18 anos.
- B. Tenho de 18 a 29 anos.
- C. Tenho de 30 a 50 anos.
- D. Tenho mais de 50 anos.

17. Qual é o seu gênero?

- A. Homem cisgênero.
- B. Homem transgênero.
- C. Mulher cisgênero.
- D. Mulher transgênero.
- E. Não binário.

18. Onde você mora?

- A. Acre.
- B. Alagoas.
- C. Amapá.
- D. Amazonas.
- E. Bahia.
- F. Ceará.
- G. Espírito Santo.
- H. Goiás.
- I. Maranhão.
- J. Mato Grosso.
- K. Mato Grosso do Sul.
- L. Minas Gerais.

- M. Pará.
- N. Paraíba.
- O. Paraná.
- P. Pernambuco.
- Q. Piauí.
- R. Rio de Janeiro.
- S. Rio Grande do Norte.
- T. Rio Grande do Sul.
- U. Rondônia.
- V. Roraima.
- W. Santa Catarina.
- X. São Paulo.
- Y. Sergipe.
- Z. Tocantins.

19. Qual é a sua situação profissional?

- A. Com carteira assinada.
- B. Sem carteira assinada.

20. Qual é o seu estado civil?

- A. Solteiro.
- B. Casado.
- C. Divorciado.
- D. Viúvo.

21. Qual é a sua medida padrão para roupas?

- A. Maior que GG.
- B. GG.
- C. G.
- D. M.
- E. P.
- F. PP.

G. Menor que PP.

22. Quais desses motivos te desmotivaram a realizar uma compra de roupa pela Internet?

- A. Falta de tempo para comprar.
- B. Dúvidas sobre tamanho e medidas, Experiência negativa de conhecidos, Incerteza sobre a qualidade dos materiais.
- C. Dúvidas sobre tamanho e medidas, Experiência negativa de conhecidos, Incerteza sobre a qualidade dos materiais, Incerteza sobre o caimento da roupa.
- D. Dúvidas sobre tamanho e medidas, Incerteza sobre a qualidade dos materiais.
- E. Dúvidas sobre tamanho e medidas, Incerteza sobre a qualidade dos materiais, A dificuldade para troca e devoluções, Incerteza sobre o caimento da roupa.
- F. Dúvidas sobre tamanho e medidas, Incerteza sobre a qualidade dos materiais, Incerteza sobre o caimento da roupa.
- G. Dúvidas sobre tamanho e medidas, Tempo de espera, A dificuldade para troca e devoluções, Incerteza sobre o caimento da roupa.
- H. Nunca tive interesse, Dúvidas sobre tamanho e medidas, Incerteza sobre a qualidade dos materiais, Incerteza sobre o caimento da roupa.
- I. Nunca tive interesse, Frete, Dúvidas sobre tamanho e medidas, Incerteza sobre a qualidade dos materiais, Incerteza sobre o caimento da roupa.
- J. Nunca tive interesse, Frete, Dúvidas sobre tamanho e medidas, Tempo de espera, Incerteza sobre a qualidade dos materiais, A dificuldade para troca e devoluções, Incerteza sobre o caimento da roupa.
- K. Nunca tive interesse.

#### **Apêndice B – Entrevista com gestor da equipe operacional de logística do Mercado Livre (transcrição de perguntas e respostas)**

P: Quais são as etapas do processo de compra?

R: Existem 3 opções de logística de entrega:

Service Center – Estrutura física para receber as mercadorias e realizar a separação para a etapa de entrega, chamada de *last mile*, ou última milha.

Cross Doc – A chamada primeira milha é quando o Mercado Livre fica responsável pela coleta do produto através da empresa de logística parceira, que chega ao *cross doc* e é enviado ao Service Center com entrega realizada em até quatro dias.

*Fulfillment* – O Mercado Livre disponibiliza um espaço para que os vendedores da plataforma possam armazenar os produtos nesse local, possibilitando ao vendedor a oportunidade de venda sem a necessidade de um espaço próprio para armazenar aquele produto, com entrega realizada em até dois dias.

P: Como a pandemia impactou no acelerado desenvolvimento da logística do Mercado Livre até os dias atuais?

R: Impactou totalmente. Em 2020, eram 2.000 funcionários, e hoje são mais de 15.000 funcionários. De 18 Centros de Distribuição, aumentamos para 90 Centros de Distribuição. O cliente, sem ter a possibilidade de ir ao espaço físico, se viu obrigado a consumir através da Internet. O único receio do consumidor estava atrelado a golpes e fraudes, entretanto o Mercado Livre, como estratégia para resolução deste problema, passou a garantir segurança ao consumidor, ou seja, caso não receba o produto, ele recebe o estorno do valor gasto em até 48 horas e, conseqüentemente, o vendedor, também, só recebe o pagamento da venda realizada quando o produto chega ao cliente. Dessa forma, o consumidor confia na transparência da plataforma, que possui uma área de *compliance* para que nem o cliente nem o vendedor sejam prejudicados.

P: Em qual etapa está a maior dificuldade no processo de logística?

R: Olhando todo o cenário da logística, não só do Mercado Livre, mas até dos concorrentes, o *last mile*, que é o processo de entrega, é o principal ponto de atenção. 100% da frota de entrega é terceirizada, e o frete do motorista está atrelado a remuneração dele. Isso quer dizer que, como fator motivacional, além do salário, ele possui aceleradores de remuneração variável. Um deles é a realização da entrega: se o entregador não finaliza uma entrega, ele deixa de receber o bônus relacionado àquela entrega. Então, o que acontece muitas vezes é que o motorista acaba

entregando a encomenda para o vizinho ou outra pessoa, só que às vezes aquela pessoa não é próxima do consumidor que estava aguardando o pedido, e então o cliente abre uma reclamação de que não recebeu o produto.

P: Como é realizado o processo de logística reversa dos produtos?

R: O processo de reversa é realizado mais de 90% das vezes através da agência dos Correios. Apenas quando existe um pacote que os Correios não aceitam, a transportadora Kangu entra nesse processo de reversa. Quando o produto chega no vendedor ou em alguma agência do Mercado Livre, é realizado o reembolso ou a troca por outro produto.

P: Qual é a maior dificuldade relacionada às etapas que envolvem os Correios?

R: As maiores dificuldades estão relacionadas aos detalhes, como destino ou etiqueta de troca com dados incorretos. Também um grande ponto seria com as pessoas que não possuem tanta expertise, já que ainda não são habituadas a realizarem trocas e devoluções de compras *online*, e os Correios acabam não dando esse suporte para que a pessoa consiga realizar essa reversa. Em capitais, como Florianópolis, Curitiba e Porto Alegre, que possuem Centros de Distribuição, o cliente vai até esse espaço, pede algum auxílio e, mesmo que não realizem a troca no Centro de Distribuição do Mercado Livre, os colaboradores auxiliam essa pessoa em como realizar esse processo.

P: O mercado livre possui prejuízos financeiros relacionados à logística reversa?

R: Existe o custo do frete, custo do reembolso para o cliente e até mesmo o custo de reembolso para o vendedor, caso se trate de um produto avariado. Mas relacionado ao Mercado Livre, por conta do alto giro de mercadorias, esse prejuízo acaba sendo menos de 0,5% relacionado ao faturamento da semana. Entretanto existem, sim, metas relacionadas a quebras e perdas de produtos, pois existem locais que essa porcentagem acaba sendo maior.

P: Quais as principais mudanças realizadas no processo de logística desde o início da pandemia?

R: Falando mais pessoalmente, os consumidores não acreditavam que, ao realizar uma compra pela Internet, seria possível receber realmente o produto pedido e em pouco tempo, na pandemia, fez total sentido que os consumidores se habituaram a isso. Hoje, existe um percentual muito alto de pessoas que vão à loja física ver o produto, mas que realizam a compra daquele mesmo produto através da Internet, por possuir um custo menor, já que a venda do produto não inclui energia elétrica, salário, comissão de funcionário ou espaço físico.

P: Quais os maiores concorrentes do Mercado Livre?

R: Todo grande *e-commerce* de varejo, como Shopee, Shein, Amazon, Magalu, Americanas e Casas Bahias.

P: Qual é a maior vantagem do Mercado Livre relacionado aos seus concorrentes?

R: Analisando o mercado, a maior vantagem é a velocidade da entrega e a garantia de troca e reembolso.

P: Qual é a estratégia de fidelização de clientes da plataforma?

R: A cada compra realizada na plataforma, o cliente ganha uma pontuação e, ao atingir um certo nível, ele não necessita pagar mais frete em nenhuma compra, ou seja, uma estratégia de fidelização desse cliente que o estimula a realizar mais compras pelo *site*.

P: Quais os marcos atuais mais importantes relacionados à logística?

R: Número de funcionários que sobe em 2020 de 2.000 para mais de 15.000 colaboradores até ao início de 2023; parceria com empresa de logística de aviões, como Sideral, Azul e Gol, utilizando a frota aérea para agilizar a entrega; 79% das entregas são realizadas em menos de 48 horas; e 81% das entregas são gratuitas, sem a cobrança de frete.

P: São realizadas avaliações relacionadas à experiência do consumidor?

R: Sim, na própria plataforma possui a opção de reclamações, então, caso o consumidor tenha passado por alguma experiência ruim, ele consegue fazer o

preenchimento dessa reclamação, que vai para um banco de dados para serem realizados planos de ação em cima desses dados.

P: As compras são realizadas mais pelo aplicativo ou pelo site?

R: O número de compras e acessos através do aplicativo é muito maior do que no *site*. São realizadas, por segundo, cerca de 34 compras e 463 visitas.

P: Quantos usuários estão cadastrados na plataforma?

R: São cerca de 69 milhões de compradores e 11 milhões de vendedores.