

Gestão de Devoluções de Mercadorias

Merchandise Returns Management

Gestión de Devoluciones de Mercancías

Layra Adriana Gomes¹

layra.gomes@fatec.sp.gov.br

Marcos Vinício Santana de Araújo¹

marcos.araujo24@fatec.sp.gov.br

Samira Daniele Gardziulis Maia Reis¹

samira.reis@fatec.sp.gov.br

Fabio da Costa Alves¹

fabio.alves24@fatec.sp.gov.br

Palavras-chave:

gestão de devoluções,
logística reversa,
satisfação do cliente,
comércio eletrônico.

Keywords:

Returns management,
reverse logistics,
customer satisfaction,
e-commerce.

Palabras clave:

Gestión de devoluciones,
logística inversa,
satisfacción del cliente,
e-commerce

Apresentado em:

05 dezembro, 2024

Evento:

7º EnGeTec

Local do evento:

Fatec Zona Leste

Avaliadores:

Gerson Gonçalves Silva
João Roberto Maiellaro



Resumo:

A gestão de devoluções de mercadorias, ou logística reversa, tornou-se um tema central no contexto do comércio moderno, especialmente devido à crescente preocupação com a sustentabilidade e a experiência do cliente. Este artigo tem como objetivo explorar as práticas e estratégias envolvidas na gestão de devoluções. Para atingir esse objetivo, foi realizada uma revisão da literatura pertinente, analisando contribuições de diversos autores sobre a logística reversa, a comunicação de políticas de devolução, o papel da tecnologia e a capacitação dos colaboradores. A metodologia incluída incluiu uma análise qualitativa das abordagens teóricas e práticas apresentadas nos estudos revisados. Os resultados indicam que uma gestão eficaz das vantagens não apenas minimiza custos, mas também pode ser uma fonte de inovação e melhoria contínua. Em conclusão, o artigo ressalta a importância de uma abordagem integrada e sustentável na gestão de perdas. As empresas que implementam práticas eficazes nesse campo não apenas atendem às expectativas dos consumidores, mas também fortalecem sua posição competitiva no mercado, transformando desafios em oportunidades de crescimento e inovação.

Abstract:

Goods returns management, or reverse logistics, has become a central theme in the context of modern commerce, especially due to the growing concern for sustainability and customer experience. This article aims to explore the practices and strategies involved in returns management. To achieve this objective, a review of the pertinent literature was carried out, analyzing contributions from several authors on reverse logistics, the communication of return policies, the role of technology and the training of employees. The methodology included included a qualitative analysis of the theoretical and practical approaches presented in the reviewed studies. The results indicate that effective management of benefits not only minimizes costs, but can also be a source of innovation and continuous improvement. In conclusion, the article highlights the importance of an integrated and sustainable approach to loss management. Companies that implement effective practices in this field not only meet consumer expectations but also strengthen their competitive position in the market, turning challenges into opportunities for growth and innovation.

Resumen:

La gestión de devoluciones de mercancías, o logística inversa, se ha convertido en un tema central en el contexto del comercio moderno, especialmente debido a la creciente preocupación por la sostenibilidad y la experiencia del cliente. Este artículo tiene como objetivo explorar las prácticas y estrategias involucradas en la gestión de retornos. Para lograr este objetivo, se realizó una revisión de la literatura pertinente, analizando las aportaciones de varios autores sobre la logística inversa, la comunicación de las políticas de devolución, el papel de la tecnología y la formación de los empleados. La metodología incluida incluyó un análisis cualitativo de los enfoques teóricos y prácticos presentados en los estudios revisados. Los resultados indican que la gestión eficaz de los beneficios no solo minimiza los costes, sino que también puede ser una fuente de innovación y mejora continua. En conclusión, el artículo destaca la importancia de un enfoque integrado y sostenible para la gestión de pérdidas. Las empresas que implementan prácticas efectivas en este campo no solo cumplen con las expectativas de los consumidores, sino que también fortalecen su posición competitiva en el mercado, convirtiendo los desafíos en oportunidades de crecimiento e innovación.

¹ FATEC Mogi das Cruzes

1. Introdução

A gestão de devoluções de mercadorias é um componente crítico no ciclo de vida do produto, especialmente no contexto das negociações eletrônicas e da crescente competitividade do varejo. A devolução de produtos, que pode ser motivada por diversos fatores, como insatisfação do cliente, defeitos ou erros de envio, não apenas impacta a experiência do consumidor, mas também representa um desafio operacional significativo para as empresas. A forma como as organizações gerenciam essas devoluções pode influenciar diretamente sua negociação, custos operacionais e, em última análise, sua lucratividade (TSENG et al.,2013).

Historicamente, a gestão de devoluções tem evoluído ao longo das décadas. Inicialmente, as devoluções eram tratadas de maneira simplista, muitas vezes resultando em processos ineficientes e custos elevados. Com o advento do comércio eletrônico nos anos 1990, as devoluções trouxeram-se mais complexos e frequentes, fazendo com que as empresas compensassem suas estratégias. A necessidade de um sistema eficaz de gestão de devoluções emerge como uma resposta à pressão por maior satisfação do cliente e à necessidade de reduzir perdas financeiras. Essa evolução é marcada por inovações tecnológicas que transformaram as práticas de logística e atendimento ao cliente (STOCK e MULKI, 2009).

A relevância do tema se torna evidente à medida que as empresas buscam não apenas atender às expectativas dos consumidores, mas também otimizar seus processos internos. A literatura acadêmica e profissional destacou a importância de uma gestão eficaz das desvantagens como uma estratégia competitiva. Uma falha no gerenciamento planejado as devoluções podem resultar em custos significativos, perda de clientes e atraso da imagem da marca. Assim, compreender os fatores que influenciam e moldar a gestão de devoluções é essencial para a sustentabilidade e o sucesso no longo prazo das organizações.

Este artigo adota uma abordagem metodológica de revisão de literatura, compilando e analisando as principais contribuições acadêmicas e práticas sobre a gestão de devoluções de mercadorias. Uma revisão sistemática da literatura permite identificar tendências, desafios e inovações no campo, proporcionando uma visão abrangente das práticas contemporâneas. Além disso, essa abordagem permitirá contextualizar os conceitos teóricos dentro de um cenário prático, facilitando a identificação de lacunas e oportunidades para futuras pesquisas.

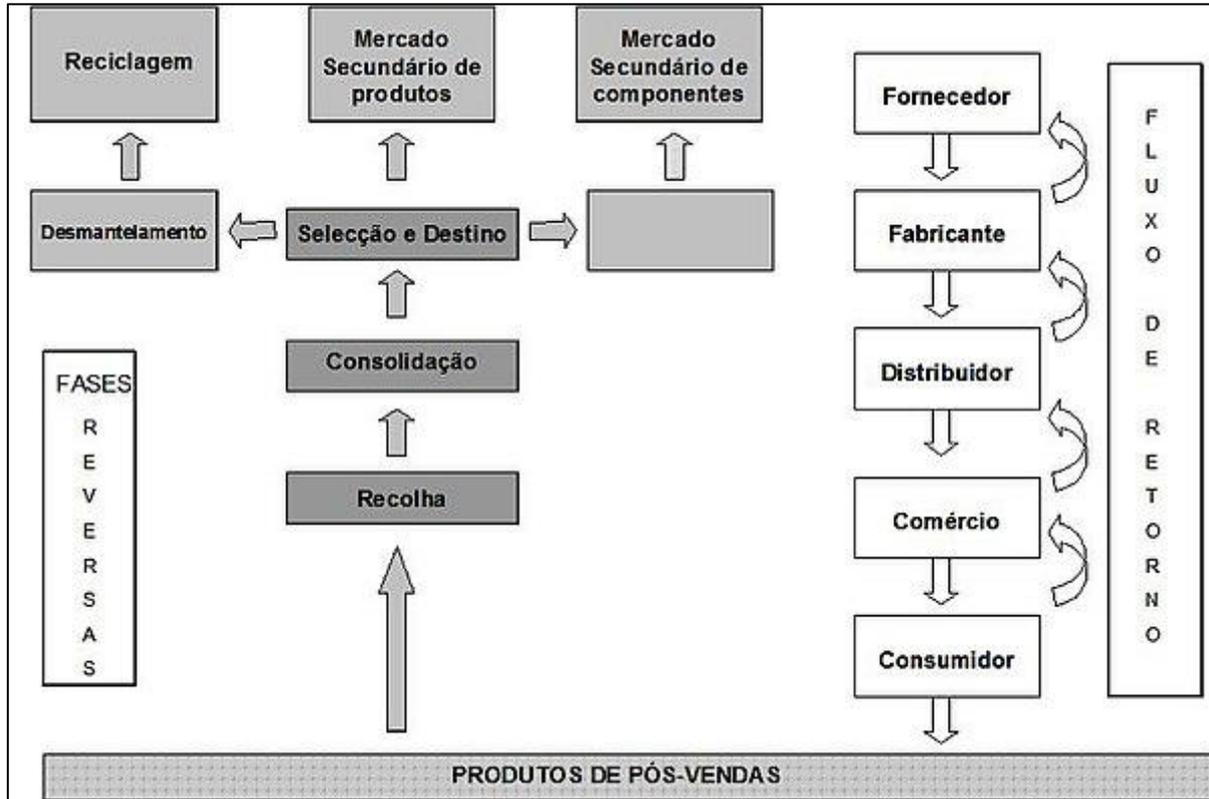
Os objetivos deste artigo são descrever os conceitos fundamentais e as atualizações no processo de gestão de devolução de mercadorias, tanto no âmbito tecnológico quanto conceitual. Através desta investigação, pretendemos fornecer um panorama detalhado das melhores práticas e inovações que surgiram neste campo, contribuindo assim para a formação de um conhecimento mais robusto e atualizado sobre a gestão de devoluções, essencial para profissionais e acadêmicos que atuam na área.

2. Fundamentação Teórica

A gestão de devoluções de mercadorias, também conhecida como logística reversa, tem sido amplamente discutida na literatura acadêmica, refletindo sua importância crescente no contexto do comércio moderno. Segundo Stock e Mulki (2009), a logística reversa é fundamental para a sustentabilidade empresarial, pois permite que as organizações gerenciem o fluxo de produtos de volta ao seu ciclo de vida, promovendo a reciclagem e a reutilização. Em contrapartida, as visões de Mentzer et al. (2001) enfatizam que a ênfase na eficiência operacional pode levar a uma subestimação dos impactos das perdas, resultando em práticas prejudiciais que afetam a experiência do cliente.

Stock e Mulki (2009) sugerem a implementação de sistemas de logística reversa (Figura 1) que integrem as devoluções ao ciclo de vida do produto, enfatizando a importância de políticas claras que incentivem a reciclagem e a reutilização. Essa abordagem não apenas minimiza o desperdício, mas também contribui para a imagem sustentável da empresa.

Figura 1 Distribuição reversa de pós-venda

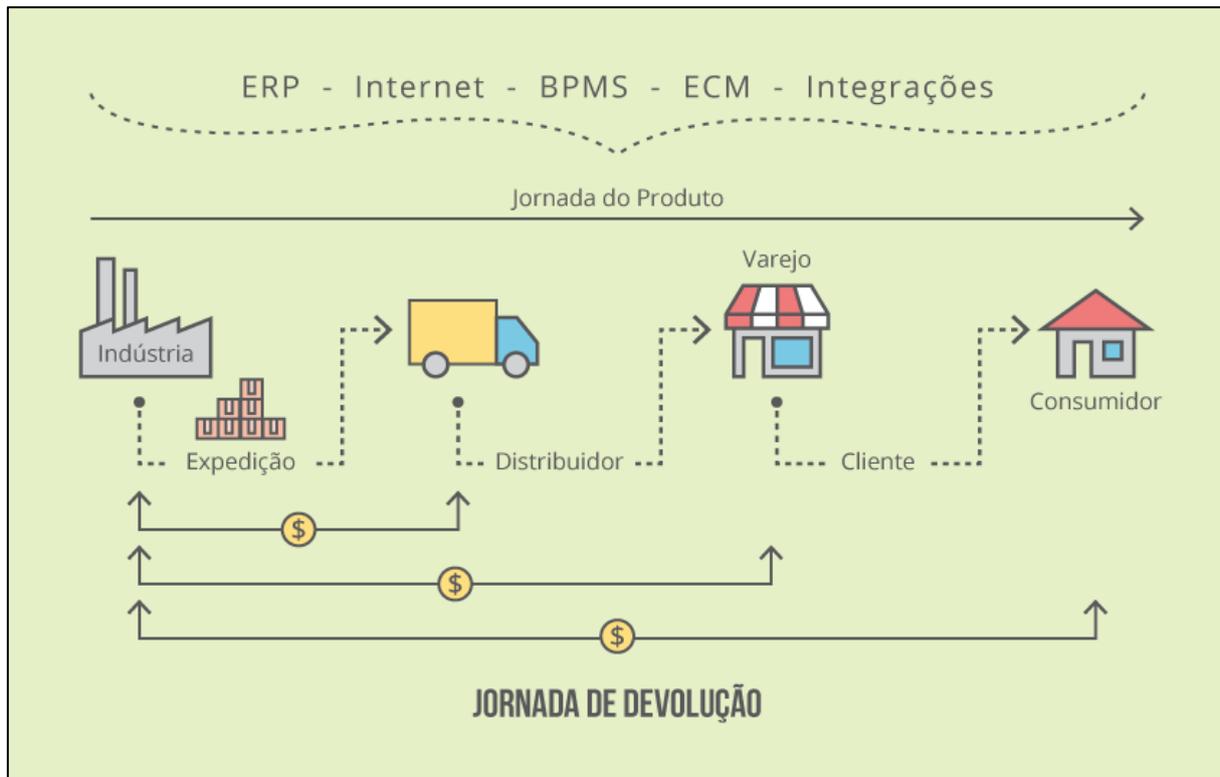


Fonte: Adaptado de Stock e Mulki (2009)

A satisfação do consumidor é um tema recorrente nas discussões sobre conclusões. De acordo com Daugherty et al. (2000), a facilidade no processo de devolução é um fator crítico que pode influenciar a liderança do cliente. No entanto, outros autores, como Autry et al. (2001), argumentam que, embora a facilidade de devolução seja importante, uma comunicação clara sobre as políticas de devolução é igualmente essencial para gerenciar as expectativas dos consumidores. Essa divergência de opiniões ressalta a complexidade do processo de devolução e a necessidade de uma abordagem multifacetada que considera tanto a logística quanto a experiência do cliente.

Daugherty et al. (2000) destacam a necessidade de simplificar o processo de devolução, tornando-o mais acessível aos consumidores. Eles recomendam o uso de plataformas digitais (Figura 2) que permitem aos clientes gerenciarem suas devoluções de forma intuitiva e rápida, aumentando assim a satisfação do cliente e a liderança à marca. Autry et al. (2001) enfatizam a importância da comunicação eficaz sobre as políticas de devolução. Eles sugerem que as empresas devem fornecer informações claras e planejadas sobre como os clientes podem devolver produtos, o que pode ajudar a gerenciar expectativas e reduzir a insatisfação.

Figura 2 Jornada de Devolução usando meios digitais



Fonte: Niehues (2018)

Além disso, a incorporação de tecnologias na gestão de devoluções é um tema que tem atraído a atenção dos pesquisadores. Koufteros et al. (2007) defendem que o uso de sistemas de informação pode melhorar a gestão de devoluções, proporcionando maior visibilidade e controle sobre o processo. Em contraste, uma perspectiva de Bowersox et al. (2000) sugere que a dependência excessiva da tecnologia pode desumanizar o atendimento ao cliente, ou que pode ser prejudicial em situações que excluem empatia e compreensão.

Koufteros et al. (2007) recomendam a adoção de tecnologias avançadas, como sistemas de gerenciamento de estoque e rastreamento de pedidos, para aumentar a eficiência do processo de devolução. A implementação dessas tecnologias pode melhorar a visibilidade do fluxo de produtos e facilitar a tomada de decisões informadas.

A relação entre a gestão de devoluções e a sustentabilidade também é um ponto de convergência entre diversos autores. Pires e Sweeney (2004) ressaltam que as devoluções, quando bem gerenciadas, podem contribuir para práticas sustentáveis, reduzindo o desperdício e promovendo a responsabilidade ambiental. No entanto, uma pesquisa de Ferrer e Swaminathan (2006) aponta que nem todas as empresas estão preparadas para implementar essas práticas de forma eficaz, muitas vezes devido à falta de conhecimento ou de recursos.

Outro aspecto relevante é o impacto das devoluções nos custos operacionais. Segundo Ravi e Jain (2019), as devoluções podem resultar em custos significativos, que, se não forem gerenciados especificamente, podem comprometer as previsões financeiras das empresas. Em contrapartida, uma pesquisa de Tseng et al. (2013) sugere que, ao implementar estratégias de gestão de devoluções, as organizações podem transformar um custo potencial em uma oportunidade de inovação e melhoria contínua. Ravi e Jain (2019) sugerem uma análise contínua dos custos associados às devoluções. Eles

recomendam a realização de auditorias regulares para identificar áreas de desperdício e oportunidades de melhoria, permitindo que as empresas ajustem suas estratégias e reduzam os custos operacionais.

Tseng et al. (2013) ainda propõe que as empresas vejam as devoluções como uma oportunidade de inovação. Ao coletar dados sobre as razões das devoluções, as empresas podem identificar padrões e áreas de melhoria em seus produtos e serviços, resultando em inovações que atendem melhor às necessidades dos consumidores. Goh et al. (2011) ainda reforçam a importância da capacitação dos colaboradores, sugerindo que as empresas invistam em treinamentos regulares que desenvolvam habilidades tanto técnicas quanto interpessoais. Isso garante que a equipe esteja bem-preparada para lidar com as situações solicitadas de devolução.

Assim, a importância da formação e capacitação dos colaboradores envolvidos no processo de gestão de devoluções é frequentemente mencionada na literatura. Segundo o estudo de Goh et al. (2011), uma formação adequada pode não apenas melhorar a eficiência operacional, mas também aumentar a satisfação do cliente, uma vez que os colaboradores bem treinados são mais aptos a resolver problemas de forma eficaz. No entanto, uma pesquisa de Mentzer e Williams (2001) alerta para o fato de que a capacitação por si só não é suficiente; é necessário que as empresas também adotem uma cultura organizacional que valorize a experiência do cliente e a inovação.

Nesse contexto, a gestão de devoluções de mercadorias surge como um campo complexo e multidimensional, que requer uma abordagem integrada e uma compreensão profunda das interações entre os diversos fatores que influenciam, como mostra a Figura 1. As contribuições de diferentes autores mostram que, embora haja pontos de vista divergentes, existe um consenso sobre a importância de um gerenciamento eficaz das devoluções para garantir a satisfação do cliente e a sustentabilidade das operações empresariais.

Bowersox et al. (2000) alertam para a necessidade de equilibrar a tecnologia com o atendimento humano. Eles sugerem que as empresas devem treinar seus colaboradores para que possam lidar com devoluções de maneira empática, garantindo que os clientes se sintam valorizados e compreendidos. Por outro lado, estudos de Pires e Sweeney (2014) propõem que as empresas integrem práticas sustentáveis em suas estratégias de devolução, como a reutilização de produtos devolvidos ou a doação de itens em condições adequadas. Isso não só beneficia o meio ambiente, mas também melhora a imagem da empresa junto aos consumidores.

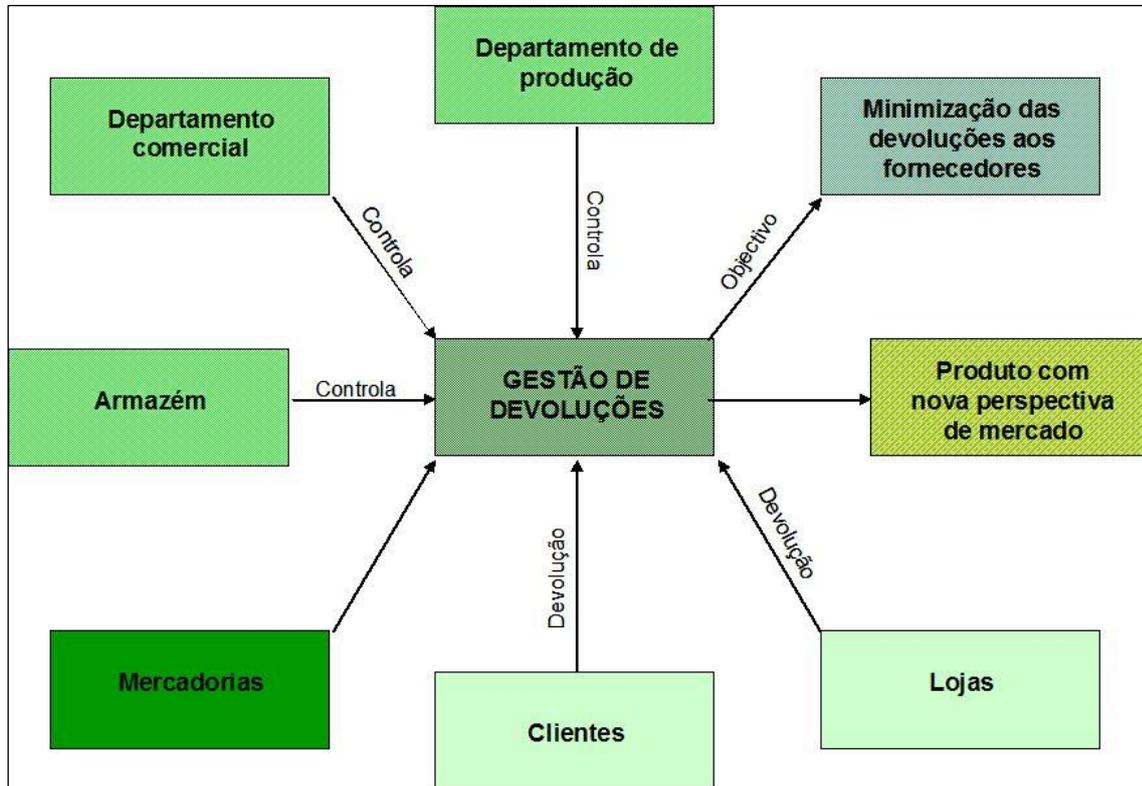
Por fim, Mentzer e Williams (2010) ressaltam a necessidade de uma cultura organizacional que valorize a experiência do cliente. Eles sugerem que as empresas criem um ambiente que incentiva a inovação e a colaboração entre as equipes, promovendo uma abordagem proativa na gestão de devoluções. Essas estratégias, quando aplicadas de forma integrada, não apenas melhoraram a eficiência das operações de devolução, mas também foram direcionadas para uma melhor experiência do cliente e para a sustentabilidade geral da empresa.

O subprocesso de gestão de devoluções descreve as etapas relacionadas ao retorno de produtos (Figura 3). Os departamentos de produção e comerciais regulam e controlam esse subprocesso, enquanto as lojas realizam as devoluções, muitas vezes devido a defeitos, por exemplo. Uma gestão adequada desse subprocesso contribui para a redução das devoluções aos fornecedores. Além disso, os produtos ainda disponíveis para venda podem ser redirecionados para o mercado, como ocorre nos pontos de venda.

Nos últimos anos, o setor de gestão de devolução de mercadorias tem diversas inovações importantes. Entre as principais inovações, destaca-se a utilização de tecnologias avançadas, como a Internet das Coisas (IoT) e a análise de big data. Essas tecnologias possibilitam um rastreamento mais eficaz dos produtos devolvidos, além de facilitar a identificação de padrões de devolução. De acordo com Ravi e

Jain (2019), a implementação dessas ferramentas não apenas melhora a eficiência operacional, mas também contribui para a tomada de decisões mais informadas, permitindo que as empresas otimizem seus processos logísticos e reduzam custos.

Figura 3 Fluxo de processos na gestão de devolução



Fonte: Adaptado de Kotter (2016)

Entretanto, os desafios na implantação de estratégias envolvem uma combinação de resistência à mudança, falta de recursos, desvio entre estratégia e operações, e a necessidade de uma comunicação clara e eficaz, conforme planejado por Kotter (2016), Mintzberg (2014), Kaplan e Norton (2016) e Argyris (2010). Essa reflexão conjunta permite uma compreensão mais abrangente dos obstáculos que as organizações enfrentam na busca pela efetividade de suas estratégias.

Para discutir os desafios na implantação de estratégias segundo os autores apresentados, é possível identificar algumas convergências em suas análises. De acordo com Kotter (2016), a resistência à mudança é um dos principais obstáculos enfrentados pelas organizações, uma vez que estruturas e implicações condicionam a dificultar a adoção de novas abordagens. Já Mintzberg (2014) complementa essa visão, enfatizando que a falta de alinhamento entre a estratégia formal e as operações diárias pode levar a falhas na implementação, mesmo quando as estratégias são bem formuladas.

Além disso, autores como Kaplan e Norton (2016) ressaltam a importância dos recursos, tanto financeiros quanto humanos, para uma execução bem-sucedida das estratégias. Sem investimentos profissionais e equipes capacitadas, a implementação pode se tornar inviável. A comunicação também é um ponto destacado por vários autores; por exemplo, Argyris (2010) argumenta que a transparência nas mensagens e uma comunicação eficaz são fundamentais para mitigar a resistência e engajar os colaboradores.

Além disso, a automação dos processos de devolução tem se mostrado uma tendência crescente. Tseng et al. (2019) destacam que a automação pode simplificar as questões de danos, proporcionando uma experiência mais ágil e satisfatória ao consumidor. A integração de plataformas digitais para facilitar o

retorno de produtos também tem sido uma inovação importante, conforme planejado por Goh et al. (2019), que enfatizam a importância de uma interface amigável para o usuário e a transparência nas etapas do processo de devolução.

Essas inovações não visam apenas melhorar a experiência do cliente, mas também têm implicações positivas na sustentabilidade, uma vez que otimizam os recursos utilizados nas operações logísticas. Em suma, a gestão de devoluções de mercadorias está se evoluindo por meio da adoção de tecnologias e práticas inovadoras que promovem eficiência e satisfação do cliente, conforme evidenciado por diversos estudos recentes

As inovações na gestão de devolução de mercadorias, conforme planejado pelos autores Goh et al. (2019), Ravi e Jain (2019) e Tseng et al. (2019), abrangem diversas dimensões que buscam aprimorar a eficiência e a experiência do cliente. Goh et al. (2019) destacam que a utilização de tecnologias, como a Internet das Coisas (IoT) e a análise de big data, permite o rastreamento em tempo real dos produtos devolvidos. Isso proporciona às empresas a capacidade de identificar rapidamente padrões de devolução, facilitando a tomada de decisões informadas sobre a gestão de inventário e a otimização dos processos logísticos.

A análise preditiva permite, ainda, que as empresas antevejam as devoluções, ajustando suas estratégias proativas para minimizar impactos negativos. Segundo Ravi e Jain (2019), a automação tem se tornado uma tendência imperativa no gerenciamento de devoluções. Ferramentas automatizadas, como sistemas de gerenciamento de devoluções (RMS), agilizam o processo de retorno, desde a solicitação do cliente até a reintegração do produto ao estoque. Isso não apenas reduz o tempo de processamento, mas também diminui os erros humanos, aumentando a eficiência operacional e a satisfação do cliente.

Tseng et al. (2019) enfatizam a importância de interfaces digitais amigáveis que simplificam o processo de devolução para os consumidores. A integração de plataformas online permite que os clientes iniciem devoluções de maneira intuitiva e transparente, acompanhando cada etapa do processo em tempo real. Essa transparência é fundamental para melhorar a experiência do usuário e aumentar a confiança na marca.

Além das melhorias operacionais, as inovações mencionadas por esses autores também têm um impacto positivo na sustentabilidade. A otimização dos processos de devolução contribui para a redução do desperdício e do impacto ambiental. Ao melhorar a eficiência logística, já que as empresas não apenas economizam recursos, mas também atendem a uma demanda crescente por práticas empresariais mais sustentáveis.

Essas inovações representam uma resposta às exigências do mercado contemporâneo e refletem a necessidade de as empresas se adaptarem a um ambiente em constante mudança, onde a experiência do cliente e a sustentabilidade são cada vez mais valorizadas.

3. Método

A metodologia adotada neste trabalho é uma revisão de literatura, que consiste em um processo sistemático de busca, seleção e análise de publicações acadêmicas e profissionais relevantes sobre a gestão de devoluções de mercadorias. Essa abordagem foi escolhida por sua capacidade de integrar e sintetizar informações dispersas, permitindo uma compreensão aprofundada do tema.

O primeiro passo da metodologia envolve a definição de critérios de inclusão e exclusão para a seleção dos materiais. Foram considerados artigos revisados por pares, livros, relatórios de instituições reconhecidas e estudos de caso publicados nos últimos dez anos. A escolha desse recorte temporal se

justifica pela rápida evolução das práticas e tecnologias relacionadas à gestão de devoluções, especialmente no contexto do comércio eletrônico.

Em seguida, as fontes foram localizadas por meio de bases de dados acadêmicas, como *Google Scholar*, *Scopus* e *Web of Science*. Palavras-chave como "gestão de devoluções", "logística reversa", "satisfação do cliente" e "comércio eletrônico" foram utilizadas para maximizar a relevância dos resultados encontrados. A busca foi realizada de forma iterativa, ajustando as palavras-chave e as modificações conforme necessárias para abranger uma gama diversificada de perspectivas sobre o tema.

Após a recolha dos dados, foi realizada uma análise qualitativa das publicações definidas. Esta análise envolveu a categorização dos estudos em temas centrais, como desafios enfrentados na gestão de devoluções, inovações tecnológicas aplicadas, impacto na satisfação do cliente e práticas recomendadas. A busca por padrões e tendências entre os diferentes estudos permitiu identificar lacunas na literatura existente e áreas que merecem destaque na investigação.

Por fim, a revisão de literatura culminou na elaboração de um quadro teórico que sistematiza as principais descobertas e conceitos concebidos nas publicações evidenciadas. Esse quadro serve de base para as discussões subsequentes no artigo, contribuindo para uma compreensão mais ampla e integrada da gestão de entregas de mercadorias. Essa metodologia não apenas enriquece o conhecimento sobre o tema, mas também oferece insights práticos que podem ser aplicados por profissionais da área

4. Resultados e Discussões

A revisão da literatura sobre a gestão de devoluções de mercadorias revela um campo rico e complexo, onde diferentes autores atualizados com perspectivas valiosas sobre a logística reversa e sua relação com a sustentabilidade, a experiência do cliente e a eficiência operacional. Inicialmente, a importância da logística reversa é destacada por Stock e Mulki (2009), que a considera vital para a sustentabilidade empresarial. Essa abordagem é complementada por Daugherty et al. (2000), que enfatizam a facilidade no processo de devolução como um fator crítico para a satisfação do cliente.

Contudo, Autry et al. (2001) alertam que a eficácia no gerenciamento das devoluções não se restringe apenas à simplicidade do processo, mas também à clareza na comunicação das políticas de devolução, ressaltando a necessidade de uma abordagem multifacetada. A integração de tecnologias avançadas, como sugerida por Koufteros et al. (2007), pode melhorar a visibilidade e o controle sobre as devoluções, embora Bowersox et al. (2000) alertam sobre o risco de desumanização do atendimento ao cliente. Este ponto de vista ressalta a importância de equilibrar tecnologia e empatia, uma necessidade que Goh et al. (2011) também apoiam ao defender a capacitação dos colaboradores como essencial para uma gestão eficaz das devoluções.

Além disso, a relação entre a gestão de devoluções e a sustentabilidade é uma questão recorrente. Pires e Sweeney (2004) argumentam que, quando bem gerenciadas, as devoluções podem contribuir para práticas sustentáveis. No entanto, Ferrer e Swaminathan (2006) indicam que muitas empresas carecem de preparação para implementar essas práticas, sublinhando a importância de um conhecimento mais aprofundado e de recursos adequados.

Os custos associados às devoluções também representam um desafio significativo. Ravi e Jain (2019) sugerem uma análise contínua desses custos, enquanto Tseng et al. (2013) propõe que as empresas vejam as devoluções como uma oportunidade de inovação. Essa perspectiva é muito importante, pois a coleta de dados sobre revelações pode revelar informações importantes para aprimorar produtos e serviços.

Por fim, uma discussão sobre os desafios na implementação de estratégias de gestão de devoluções, conforme explorado por Kotter (2016) e Mintzberg (2014), evidencia a resistência à mudança e a falta de alinhamento entre estratégia e operações como obstáculos significativos. A necessidade de uma comunicação clara e eficaz, conforme destacada por diversos autores, se mostra fundamental para superar essas barreiras.

Concluindo, a literatura revisitada sugere que a gestão de devoluções de mercadorias é um campo multifacetado que exige uma abordagem integrada. A combinação de um gerenciamento eficaz, a capacitação da equipe, o uso de tecnologias avançadas e uma comunicação clara são elementos essenciais para garantir não apenas a satisfação do cliente, mas também a sustentabilidade das operações empresariais. A adoção de práticas inovadoras e a valorização da experiência do cliente devem ser priorizadas, permitindo que as empresas não apenas minimizem custos, mas também transformem desafios em oportunidades de crescimento e melhoria contínua.

5. Considerações Finais

A gestão de devoluções de mercadorias revela-se como um aspecto fundamental para o sucesso das empresas no cenário atual. A integração de práticas eficientes, a capacitação da equipe e o uso de tecnologias avançadas são fundamentais para otimizar esse processo. Além disso, a comunicação clara das políticas de devolução contribui significativamente para a satisfação do cliente. Ao adotar uma abordagem sustentável e inovadora, à medida que as organizações podem transformar os desafios das desvantagens em oportunidades valiosas, fortalecendo sua posição no mercado e promovendo uma imagem positiva junto aos consumidores. Assim, a gestão de devoluções não é apenas uma questão operacional, mas uma estratégia essencial para o crescimento e a sustentabilidade empresarial.

Referências

- ARGYRIS, Chris. **Aprendizagem organizacional: uma abordagem prática**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.
- AUTRY, Chad W. et al. O papel da logística na gestão da cadeia de suprimentos: uma revisão de literatura. **Diário de Transporte**, v. 40, n. 1, p. 29-48, 2001.
- BOWERSOX, Donald J. et al. Estimando o impacto da logística no atendimento ao cliente: um estudo de caso. **Jornal de Logística Empresarial**, v. 21, n. 2, p. 1-18, 2000.
- DAUGHERTY, Peter J. et al. Logística e gestão da cadeia de suprimentos: uma perspectiva estratégica. **Pesquisa de Transporte Parte E: Revisão de Logística e Transporte**, v. 36, n. 3, p. 239-252, 2000.
- GOH, M. et al. Gestão da cadeia de suprimentos: uma abordagem estratégica. **Revista Internacional de Gestão de Operações e Produção**, v. 31, n. 1, p. 36-58, 2011.
- GOH, M. et al. Gestão sustentável da cadeia de suprimentos: uma revisão e direções futuras. **Revista Internacional de Economia da Produção**, v. 211, p. 1-12, 2019.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. São Paulo: Editora Harvard Business Review, 2016.
- KOTTER, John P. **Liderando uma mudança**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2016.
- KOUFTEROS, X. et al. O impacto das práticas de gestão da cadeia de suprimentos no desempenho. **Revista Internacional de Economia da Produção**, v. 115, n. 2, p. 336-353, 2007.
- MENTZER, John T. et al. Definindo gestão da cadeia de suprimentos. **Jornal de Logística Empresarial**, v. 22, n. 2, p. 1-25, 2001.
- MINTZBERG, Henry. **A estratégia do negócio: uma abordagem prática**. São Paulo: Editora Atlas, 2014.
- PIRES, SRI; SWEENEY, E. O papel da logística na gestão da cadeia de suprimentos. **Revista Internacional de Distribuição Física e Gestão Logística**, v. 34, n. 5, p. 394-409, 2004.

RAVI, V.; JAIN, A. Uma estrutura para gestão da cadeia de suprimentos no contexto do comércio eletrônico. **Jornal de Varejo e Serviços ao Consumidor**, v. 51, p. 1-12, 2019.

RAVI, V.; JAIN, A. Uma estrutura para gestão da cadeia de suprimentos no contexto do comércio eletrônico. **Jornal de Varejo e Serviços ao Consumidor**, v. 51, p. 1-12, 2019.

STOCK, James R.; MULKI, Jamal P. Devolução de produtos e o papel da logística na cadeia de suprimentos. **Jornal de Logística Empresarial**, v. 30, n. 2, p. 1-21, 2009.

TSENG, ML et al. Gestão sustentável da cadeia de suprimentos: uma revisão e direções futuras. **Revista Internacional de Economia da Produção**, v. 161, p. 241-258, 2015.

TSENG, ML et al. Gestão sustentável da cadeia de suprimentos: uma revisão e direções futuras. **Revista Internacional de Economia da Produção**, v. 161, p. 241-258, 2019.