



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO

CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

**DESAFIOS E ESTRATÉGIAS NA LOGÍSTICA DE
DEVOLUÇÕES: O CASO DA PLATAFORMA *STOCK-OFF*
DO *EL CORTE INGLÉS***

LUÍS BARBOSA DE SOUSA

OUTUBRO – 2024



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO

CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

**DESAFIOS E ESTRATÉGIAS NA LOGÍSTICA DE
DEVOLUÇÕES: O CASO DA PLATAFORMA *STOCK-OFF*
DO *EL CORTE INGLÉS***

LUÍS BARBOSA DE SOUSA

ORIENTAÇÃO:

**PROFESSOR DOUTOR JOSÉ MANUEL DIAS LOPES –
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO**

**DR. OCTÁVIO ALVAREZ – EL CORTE INGLÉS
DR. CARLOS BENTO – EL CORTE INGLÉS**

OUTUBRO – 2024

*“Se tal dia chegar e sentires só dor no teu peito, olhares p’ro que a vida te traz
e lhe mandares um beijo. Eu juro queria ajudar-te e tentei,
perdoa-me as falhas, eu prometo ser melhor daqui p’ra frente.
Próximas vidas virão, vemo-nos novamente, não há bênção como conhecer-te,
Teu eternamente...”*

João Coelho

AGRADECIMENTOS

A conclusão deste TFM representa muito mais do que apenas o fim de uma etapa académica. Pelo caminho fica uma jornada de muitos desafios, aprendizagens e acima de tudo, de muitos momentos que certamente serão inesquecíveis.

Este caminho não teria sido possível sem o apoio e o incentivo de várias pessoas às quais gostaria de expressar a minha mais sincera gratidão.

Em primeiro lugar, quero agradecer a toda a minha família; aos que cá estão e aos que já se tornaram imortais; serão incondicionalmente uma razão para nunca desistir. Por escrito, uma dedicação especial à minha querida mãe. Por mais longe que estejas, estarás sempre perto para me guiar neste mundo. Ao meu querido pai, irmão, avó, tios e primos, e mãe emprestada, um obrigado por estarem sempre presentes em todos os momentos, nas dificuldades ou nas celebrações, a vocês sou eternamente grato. Um especial obrigado também para a minha namorada e futura Doutora Mafalda, já é mais que justo incluir-te no parágrafo da família, já são uns bons anos a seres uma das minhas maiores inspirações e motivações. Contigo na minha vida fica tudo mais fácil.

Ao meu orientador, Professor Doutor José Manuel Dias Lopes, levarei sempre comigo um sentimento de gratidão pelas suas orientações e pela sua constante disponibilidade desde o primeiro dia. A sua experiência, paciência e dedicação foram fundamentais para concluir esta etapa com sucesso.

Um agradecimento especial ao El Corte Inglés por esta oportunidade e pela disponibilidade de me receberem de braços abertos enquanto estagiário na vossa equipa. Aos meus orientadores de estágio, Dr. Octávio Alvarez e Dr. Carlos Bento por toda a ajuda e compreensão durante esta etapa, foi uma experiência única poder ter o vosso conhecimento e contributo ao dispor do meu trabalho.

Aos meus amigos de longa data, JB, Carlos, Miguel, David e em especial ao Rangel, por teres sido desde o início, a minha principal inspiração durante todo o mestrado e por me teres sempre incentivado a arriscar.

Por fim, o meu agradecimento vai para a família GUOS, que de forma direta ou indireta, contribuíram para ter chegado até aqui com mentalidade. Todo o apoio, por menor que tenha sido, ajudou a tornar isto possível.

RESUMO

A gestão eficiente das devoluções no *e-commerce* é um fator chave para a competitividade das empresas no mercado atual, uma vez que permite otimizar recursos, recuperar valor e melhorar a satisfação do cliente. Neste contexto, o presente relatório de estágio descreve as atividades realizadas durante um período de seis meses no Centro de Armazenagem e Distribuição (CAD) do El Corte Inglés, em Alcochete, focando-se nos desafios da plataforma *Stock-Off*, uma plataforma exclusiva para colaboradores, dedicada à revenda de artigos devolvidos que, devido ao seu estado ou outras razões, não podem ser reintegrados no *stock* destinado à venda ao público.

Numa primeira fase, este relatório apresenta uma reflexão sobre os principais conceitos que sustentam a análise da plataforma *Stock-Off*, tais como *e-commerce*, omnicanal, logística inversa, gestão de devoluções e sustentabilidade. Em seguida, são detalhadas as tarefas desenvolvidas durante o estágio, proporcionando uma visão prática e abrangente das operações no CAD. Por fim, faz-se uma contextualização da operação logística do El Corte Inglés, destacando os desafios encontrados no processo de gestão de devoluções e propondo abordagens alternativas baseadas nas melhores práticas atuais do setor.

De uma forma geral, as considerações apresentadas neste relatório sublinham a importância de melhorar continuamente os processos de logística inversa e a gestão de devoluções, especialmente no contexto do *e-commerce*. As abordagens sugeridas visam otimizar a eficiência operacional tendo como objetivo a recuperação de valor dos produtos devolvidos, reforçando a relevância de integrar práticas inovadoras que possam aumentar a competitividade do El Corte Inglés no mercado. O estágio permitiu uma análise abrangente das operações no CAD, identificando áreas de melhoria que poderão contribuir para a evolução futura da plataforma *Stock-Off*.

PALAVRAS-CHAVE: gestão de devoluções; logística inversa; omnicanal; sustentabilidade; *e-commerce*; El Corte Inglés.

ABSTRACT

Efficient returns management in e-commerce is a key factor for companies' competitiveness in today's market, as it allows them to optimize resources, recover value and improve customer satisfaction. In this context, this internship report describes the activities carried out over a period of six months at the El Corte Inglés Storage and Distribution Center (CAD) in Alcochete, focusing on the challenges of the Stock-Off platform, an employee-only platform dedicated to the resale of returned items which, due to their condition or other reasons, cannot be reintegrated into the stock intended for sale to the general public.

Firstly, this report gives an overview of the main concepts that support the analysis of the Stock-Off platform, such as e-commerce, omnichannel, reverse logistics, returns management and sustainability. The tasks carried out during the internship are then detailed, providing a practical and comprehensive overview of operations at CAD. Finally, El Corte Inglés' logistics operation is contextualized, highlighting the challenges faced in the returns management process and suggesting alternative approaches based on current best practices in the sector.

Overall, the considerations presented in this report highlight the importance of continuously improving reverse logistics processes and returns management, especially in the context of e-commerce. The suggested approaches aim to optimize operational efficiency with the goal of recovering the value of returned products, reinforcing the relevance of integrating innovative practices that can increase El Corte Inglés' competitiveness in the market. The internship allowed for a comprehensive analysis of operations at CAD, identifying areas for improvement that could contribute to the future evolution of the Stock-Off platform.

KEYWORDS: return management; reverse logistics; omnichannel; sustainability; *e-commerce*; El Corte Inglés.

LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS

AR	Realidade Aumentada
CAD	Central de Armazenagem e Distribuição
ECI	El Corte Inglés
IA	Inteligência Artificial
IMS	<i>Inventory Management System</i>
ISEG	Instituto Superior de Economia e Gestão
OECD	<i>Organization for Economic Cooperation and Development</i>
RFID	<i>Radio-Frequency Identification</i>
SAP	<i>Systems Applications and Products</i>
TMS	<i>Transportation Management System</i>
TPV	Terminal de Ponto de Venda
UNCTAD	<i>United Nations Conference on Trade and Development</i>
VPR	Venda Por Reserva
WMS	<i>Warehouse Management System</i>

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	i
RESUMO	ii
ABSTRACT	iii
LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS	iv
ÍNDICE	v
LISTA DE FIGURAS	vii
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Objetivos e contribuições esperadas	1
1.2. Estrutura do relatório	2
2. REVISÃO DE LITERATURA	4
2.1. Contextualização do e-commerce	5
2.1.1. Crescimento e Tendências do E-commerce	6
2.1.2. Características e desafios específicos do e-commerce	8
2.2. Transição para o Omnicanal	9
2.2.1. Definição e Importância do Omnicanal	9
2.2.2. Desafios e Oportunidades na Transição para o Omnicanal	9
2.2.3. Impacto do Omnicanal na Gestão de Devoluções	10
2.3. Devoluções e Logística Inversa no E-commerce	10
2.3.1. Principais Fatores que Influenciam as Devoluções	12
2.3.2. Impactos das Devoluções nas Operações	12
2.4. Logística Inversa	13
2.4.1. Processos Envolvidos na Logística Inversa	14
2.4.2. Benefícios e Desafios da Logística Inversa	16
2.4.3. O exemplo da Amazon e Tecnologias Emergentes	17
3. METODOLOGIA	22
4. A EMPRESA EL CORTE INGLÉS E O PROBLEMA EM ESTUDO	25
4.1. Breve Descrição da Empresa e Operação Logística	25
4.1.1. Expansão e-commerce e Centro Logístico em Alcochete	25
4.1.2. Desafios no E-commerce e Devoluções	26
4.2. O Problema em Estudo: Desafios na Plataforma Stock-Off	26

4.2.1. Impacto no Desempenho Operacional.....	28
5. ATIVIDADES DO ESTÁGIO	30
5.1. Primeira Fase do Estágio: Rotatividade Departamental	30
5.1.1. Receção de Mercadorias e Expedições.....	30
5.1.2. Devolução a Fornecedores	31
5.1.3. Gestão de Stock	32
5.1.4. Expedições para Lojas e Armazém de Valdemoro.....	32
5.1.5. Pós-venda e Plataforma de Frescos	32
5.1.6. E-commerce.....	33
5.2. Segunda Fase do Estágio: Foco no Depto. de E-commerce.....	33
5.2.1. Gestão de Pedidos VPR (Venda Por Reserva)	33
5.2.2. Gestão de Assistências e Garantias.....	34
5.2.3. Processamento de Reembolsos no TPV.....	34
5.2.4. Solicitação de Alternativa para Artigos em Rutura de Stock	34
5.2.5. Gestão de Pedidos com Incidências	35
5.2.6. Gestão e Inspeção da plataforma de Stock-Off.....	35
6. GESTÃO DE DEVOLUÇÕES NO EL CORTE INGLÉS: DESAFIOS E SOLUÇÕES BASEADAS EM ABORDAGENS ALTERNATIVAS	37
6.1. Problemas Identificados no Processo de Devoluções no CAD do El Corte Inglés e abordagens alternativas.....	37
6.1.1. Recolha de Artigos Devolvidos	37
6.1.2. Triagem, Inspeção e Teste das Devoluções	38
6.1.3. Atribuição de Preço aos Artigos do Stock-Off	39
6.1.4. Descrição e Apresentação dos Artigos no website do Stock-Off	41
6.1.5. Acondicionamento e Organização dos Artigos do Stock-Off.....	42
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	48

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Crescimento das vendas em retalho <i>e-commerce</i> a nível global 2022-2027 (em bilhões)	6
Figura 2 - Esquema da Logística Inversa adaptado de Frei <i>et al.</i> (2020).....	15

1. INTRODUÇÃO

Como parte integrante do Mestrado em Ciências Empresariais, do ISEG – Lisbon School of Economics & Management da Universidade de Lisboa, foi elaborado o presente relatório de estágio como trabalho final de mestrado (TFM), com a finalidade de obter o grau académico de Mestre.

O presente relatório de estágio enquanto trabalho final de mestrado, decorreu no âmbito de um protocolo celebrado entre o ISEG – Lisbon School of Economics & Management e o El Corte Inglés. Durante o período de 6 meses, entre fevereiro e agosto de 2024, o aluno teve a oportunidade de estagiar no El Corte Inglés, mais precisamente nos departamentos de logística e de *e-commerce* na Central de Armazenagem e Distribuição (CAD) em Alcochete, sob orientação contínua dos coordenadores dos departamentos de logística e *e-commerce*, Dr. Octávio Alvarez e Dr. Carlos Bento respetivamente.

A opção por este estágio curricular em detrimento de um projeto ou de uma dissertação de mestrado, deveu-se principalmente à minha vontade de colocar em prática os conhecimentos e competências adquiridos durante todo o mestrado, ao mesmo tempo de adquirir experiência profissional junto de uma empresa prestigiada como o El Corte Inglés.

1.1. Objetivos e contribuições esperadas

O estágio no El Corte Inglés teve como principal objetivo desenvolver competências práticas na área da logística, tanto nos departamentos administrativos como operacionais, com especial foco na área do *e-commerce* e das devoluções, indo de encontro ao meu interesse e ao conhecimento adquirido nas unidades curriculares presentes no mestrado de Ciências Empresariais. Esta experiência proporcionou a aplicação prática de alguns conhecimentos aprendidos, permitindo uma compreensão mais profunda sobre os desafios operacionais enfrentados por empresas como o El Corte Inglés.

Este relatório visa identificar oportunidades de melhoria na gestão das devoluções, com ênfase na otimização da plataforma *Stock-Off*, que atualmente serve apenas como canal interno de revenda a colaboradores de produtos devolvidos. As

análises e abordagens sugeridas no relatório têm como objetivo melhorar a eficiência operacional, potenciar a recuperação de valor das devoluções e melhorar a sustentabilidade das operações. Dessa forma, o relatório procura não apenas ajudar a melhorar alguns processos internos, mas também expandir o conhecimento sobre práticas eficazes de logística inversa, principalmente em contexto de *e-commerce*.

1.2. Estrutura do relatório

O presente TFM está estruturado em seis capítulos. O **primeiro capítulo** apresenta a revisão de literatura, onde são explorados os conceitos chave relacionados com o *e-commerce*, devoluções e logística inversa, contextualizando o tema principal do relatório e suportando teoricamente a análise realizada ao longo do estágio. Este capítulo estabelece a base para a compreensão dos desafios enfrentados na gestão de devoluções, com destaque para a importância da eficiência logística e da sustentabilidade.

O **segundo capítulo** é dedicado à metodologia utilizada para a realização deste relatório de estágio. Este capítulo apresenta o enquadramento metodológico que sustentou a investigação e análise dos processos no Centro de Armazenagem e Distribuição (CAD) do El Corte Inglés.

O **terceiro capítulo** aborda a empresa El Corte Inglés e o problema em estudo, apresentando uma descrição mais detalhada da organização e a sua posição no mercado, com destaque para os desafios na gestão eficiente das devoluções. Esta secção introduz o contexto da operação da plataforma *Stock-Off* e os desafios enfrentados na gestão de produtos devolvidos.

No **quarto capítulo** é apresentada a descrição das atividades desenvolvidas durante o estágio, detalhando as tarefas realizadas nos vários departamentos do CAD de Alcochete. Esta secção permite compreender a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos e a forma como as atividades contribuíram para identificar áreas de melhoria na gestão de devoluções.

O **quinto capítulo** aborda os principais desafios da gestão de devoluções, com foco nos artigos para a plataforma *Stock-Off*, analisando os processos atuais e propondo abordagens alternativas com base em referências do setor, como o exemplo da Amazon. Este capítulo oferece uma análise crítica e comparativa dos métodos de devolução e

sugere estratégias para melhorar a eficiência e a recuperação de valor dos produtos devolvidos.

Por fim, o **sexto e último capítulo**, intitulado “Considerações Finais”, apresenta uma síntese das principais ilações do relatório. São também discutidos os impactos das abordagens sugeridas e o seu potencial para melhorar a gestão de devoluções no El Corte Inglés. Este capítulo reforça a importância da contínua adaptação e inovação na gestão logística, especialmente no contexto da logística inversa.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo, são apresentados os principais conceitos relacionados com a gestão de devoluções e logística inversa no contexto do *e-commerce*, suportados por uma análise crítica da literatura existente. Serão abordados os desafios operacionais que as empresas enfrentam, sobretudo no período pós COVID-19, onde o crescimento das vendas *online* aumentou a complexidade das operações logísticas. Além disso, destaca-se a importância da otimização dos sistemas logísticos, uma vez que a gestão eficiente de devoluções não só contribui para a sustentabilidade das operações, mas também é essencial para manter a competitividade num mercado cada vez mais exigente.

Segundo os relatórios da UNCTAD (2021) e de O'Toole *et al.* (2020), o grande crescimento do *e-commerce*, precipitado pela pandemia da COVID-19, trouxe consigo uma panóplia de desafios operacionais, sendo a gestão das devoluções um dos mais críticos no que toca à eficiência logística (Rogers & Tibben-Lembke, 1999). Para aqueles autores, as devoluções, inevitáveis em qualquer operação de empresas vendedoras, seja através de loja física ou virtual, não só afetam diretamente os custos operacionais das mesmas, mas também colocam pressão sobre a eficiência logística e a sustentabilidade dos negócios. Fleischmann *et al.* (1997), destacam que os produtos devolvidos que não podem ser facilmente reintegrados no *stock* tradicional representam uma questão particularmente desafiadora, acumulando-se nos armazéns e resultando em perdas financeiras significativas.

Com isto, o impacto das devoluções não fica apenas limitado às perdas financeiras e à sobrecarga logística. Existe uma preocupação crescente a nível global, com a sustentabilidade ambiental associada à má gestão de produtos devolvidos (Dabees *et al.*, 2023). Muitas vezes, esses produtos são descartados ou armazenados sem qualquer prazo definido, resultando assim num desperdício de recursos que se traduz numa baixa eficiência das operações logísticas. Ainda de acordo com os mesmos autores, a integração de práticas de logística inversa não fica apenas alinhado com os objetivos de sustentabilidade das empresas atuais, mas também responde à crescente procura dos consumidores por práticas responsáveis das organizações. A procura por modelos alternativos de revenda, que possam reintroduzir esses produtos no mercado de forma

sustentável e lucrativa torna-se, não apenas uma oportunidade económica, mas também uma responsabilidade empresarial (Mollenkopf *et al.*, 2021).

Neste contexto, e sob a visão de Rogers e Tibben-Lembke (2001), a logística inversa emerge como uma estratégia essencial para a gestão eficiente dessas operações. Ao possibilitar a reintegração dos produtos ao *stock* existente, seja para reparação, reciclagem, ou revenda em mercados alternativos, a logística inversa não apenas mitiga as perdas financeiras, mas também promove práticas de sustentabilidade ao reduzir o desperdício e o impacto ambiental.

2.1. Contextualização do e-commerce

De acordo com Kalakota e Whinston (1997) o *e-commerce*, ou comércio eletrónico, refere-se à compra e venda de bens ou serviços através de plataformas digitais, incluindo *websites*, aplicações móveis e outras interfaces *online*. Este setor tem registado um crescimento exponencial nas últimas décadas, impulsionado principalmente por avanços tecnológicos e mudanças nos comportamentos de consumo (Chaffey, 2015). A conveniência de realizar transações a qualquer hora e em qualquer lugar, sem as limitações físicas das lojas tradicionais, tem atraído um número crescente de consumidores para o *e-commerce* (Laudon, 2020).

Para Turban *et al.* (2015), a digitalização do comércio trouxe consigo uma série de inovações que transformaram a maneira como os negócios são geridos. Tecnologias como pagamentos *online* seguros, sistemas de recomendação personalizados e logística avançada, contribuíram para a expansão do *e-commerce*. Além disso, o desenvolvimento de plataformas de *marketplace*, onde os mais diversos vendedores podem comercializar os seus artigos, ampliou ainda mais as opções disponíveis para os consumidores, facilitando a comparação dos diversos preços e produtos.

Ainda em linha com os mesmos autores, o *e-commerce* também democratizou o acesso ao mercado para pequenas e médias empresas, que agora podem partilhar o espaço com grandes empresas sem a necessidade de grandes investimentos em infraestrutura física. Esta acessibilidade tem fomentado o empreendedorismo e a inovação, contribuindo para a diversidade e dinamismo do mercado.

No entanto, o crescimento do *e-commerce* não está isento de desafios. Pavlou e Gefen (2004) realçam que as questões relacionadas com a confiança do consumidor, privacidade de dados e segurança das transações continuam a ser algumas das preocupações dominantes. As empresas precisam de investir permanentemente em tecnologia para proteger as informações dos seus clientes e garantir a integridade das transações. Além disso, a gestão de devoluções e o atendimento ao cliente são áreas que exigem atenção especial para manter a satisfação e fidelidade do cliente (Rogers & Tibben-Lembke, 1999).

2.1.1. Crescimento e Tendências do E-commerce

Segundo dados do relatório de Snyder (2024) retirados da revista Forbes (Fig.1), o crescimento do *e-commerce* tem sido exponencial, com o mercado global do *e-commerce* a atingir 5,8 biliões de dólares em 2023.

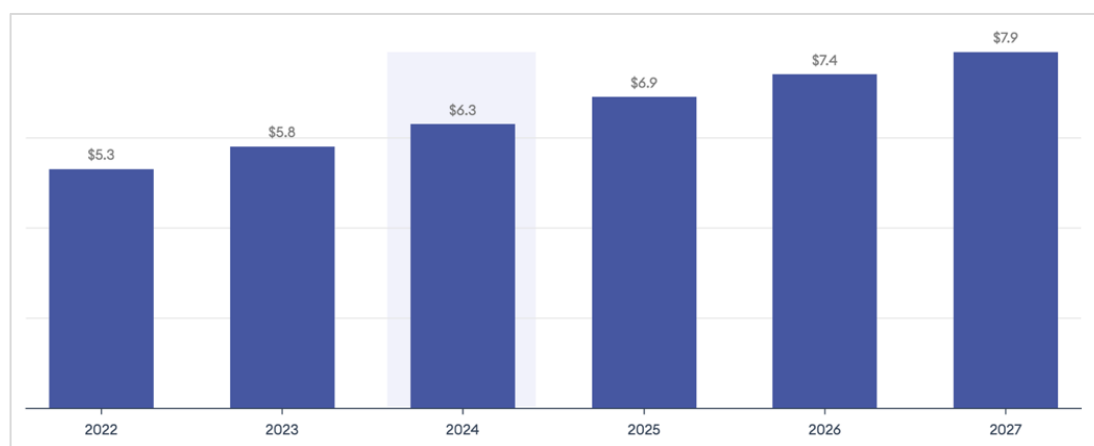


Figura 1 - Crescimento do valor do mercado *e-commerce* a nível global 2022-2027 (em biliões)

Fonte: Forbes

Tanto Gao e Su (2017) como Tudor (2022), justificam este crescimento com vários fatores, incluindo a maior acessibilidade da internet, o aumento do uso de *smartphones* e a melhoria das infraestruturas logísticas. As mudanças nas preferências dos consumidores, que cada vez mais valorizam a conveniência e a rapidez das compras *online*, também têm desempenhado um papel crucial nesse aumento.

A situação pandémica da COVID-19 catalisou ainda mais a migração, tanto de clientes, como de empresas para o *e-commerce*, resultando num aumento substancial nas

transações *online* devido às restrições de mobilidade e ao encerramento das lojas físicas (OECD, 2020). Donthu e Gustafsson (2020) defendem que durante o período de confinamento, o medo dos consumidores levou a que estes testassem novas formas de realizar as suas compras, destacando-se as compras através de plataformas digitais. Os mesmos autores destacam que mesmo após a reabertura do comércio tradicional, esses novos hábitos de consumo mantiveram-se, criando assim uma “neo-normalidade”. Dessa forma, o *e-commerce* passou a desempenhar um papel ainda mais central no cotidiano dos consumidores.

De acordo com Grewal *et al.* (2017), entre as tendências emergentes no *e-commerce*, o uso da inteligência artificial (IA) e *Big Data* está a destacar-se pois estas tecnologias permitem a personalização da experiência de compra, com sistemas de recomendação que sugerem produtos com base no comportamento e nas preferências do consumidor. Além disso, a IA está a ser utilizada para otimizar a logística e a gestão de *stock*, tornando as operações mais eficientes ao mesmo tempo que reduz substancialmente os custos operacionais.

Segundo Rigby (2011) outra tendência importante é a integração de canais, conhecida como estratégia omnicanal ou *omnichannel*. Esta abordagem combina operações *online* e *offline* para proporcionar uma experiência de compra mais coesa e apelativa para o cliente. O autor refere ainda, de que forma a implementação de uma estratégia omnicanal pode ajudar a superar os desafios das devoluções, permitindo que os clientes realizem devoluções em lojas físicas para compras feitas *online* ou vice-versa. Além disso, esta estratégia melhora a conveniência e a flexibilidade para o consumidor, que pode optar pelo canal que melhor se adapta às suas necessidades em diferentes momentos.

A integração omnicanal é também mencionada por Brynjolfsson *et al.* (2013) enquanto facilitadora de uma melhor gestão de *stocks* e um atendimento ao cliente mais eficaz, pois as empresas podem utilizar dados de diferentes canais para entender melhor o comportamento e as preferências dos consumidores. Essa abordagem holística não só aumenta a satisfação do cliente, mas também pode fomentar a fidelidade à marca e o aumento das vendas (Verhoef *et al.*, 2015).

Por fim, a sustentabilidade está a tornar-se uma preocupação crescente no *e-commerce*. De acordo com White *et al.* (2019), os consumidores estão cada vez mais conscientes do impacto ambiental resultante das suas compras e procuram opções mais sustentáveis. Isso inclui desde embalagens ecologicamente mais amigáveis, até práticas de produção responsáveis (Steenis *et al.*, 2018). Já Martínez e Nishiyama (2019) defendem que as empresas que adotam práticas sustentáveis podem não apenas atender às expectativas dos consumidores, mas também diferenciar-se no mercado e construir uma reputação positiva.

2.1.2. Características e desafios específicos do e-commerce

O *e-commerce* possui características distintas que o diferenciam do comércio tradicional através de lojas físicas. Segundo Gao e Su (2017), uma das principais vantagens é a conveniência, permitindo que os consumidores façam as suas compras a qualquer hora e em qualquer lugar. Além disso, Chopra (2018) destaca que o acesso a uma vasta gama de produtos e serviços, como também a possibilidade de comparar preços instantaneamente, são benefícios significativos que atraem os consumidores para as plataformas *online*.

Outro aspeto importante do *e-commerce* que é mencionado na literatura existente é a personalização. De acordo com Adomavicius e Tuzhilin (2005), as plataformas de *e-commerce* têm a capacidade de recolher e analisar dados sobre o comportamento dos consumidores, permitindo a criação de experiências de compra personalizadas. Isso pode incluir recomendações de produtos, ofertas especiais e conteúdo personalizado, que aumentam a probabilidade de conversão e fidelização dos clientes. Grewal *et al.* (2017) destacam que o uso de tecnologia na personalização não apenas aprimora a experiência do cliente, mas também fortalece a lealdade à marca, um aspeto crítico para o sucesso das operações de *e-commerce*.

No entanto, o *e-commerce* também enfrenta desafios específicos. A logística e a gestão de *stock* são áreas particularmente complexas. Hübner *et al.* (2016) destacam como a necessidade de entregas rápidas e eficientes coloca uma pressão significativa sobre as infraestruturas logísticas. Além disso, a alta taxa de devoluções, especialmente em setores como o vestuário, sobrecarrega as operações logísticas. Os autores Griffis *et al.* (2012) salientam que as devoluções não só aumentam os custos de envio como também

podem ter um impacto negativo na experiência do cliente se não forem geridas de forma eficaz. Tanto estes autores, como Rao *et al.* (2011) reforçam que falhas na gestão das devoluções podem afetar o comportamento de compra futuro dos clientes, tornando essa gestão um ponto crítico para o sucesso das operações *online*.

Questões relacionadas com a segurança e privacidade dos dados dos consumidores também são preocupações importantes no *e-commerce*, conforme evidenciado por Belanger e Crossler (2011). A recolha e o armazenamento de grandes volumes de dados pessoais exigem medidas rigorosas de segurança para proteger essas informações contra acessos não autorizados e violações.

2.2. Transição para o Omnicanal

Como discutido na contextualização do *e-commerce*, a evolução do *e-commerce* tem sido significativamente impulsionada por avanços tecnológicos e mudanças no comportamento do consumidor. Dentro deste contexto, a transição para o omnicanal surge como uma resposta natural às exigências dos consumidores por uma experiência de compra mais personalizada.

2.2.1. Definição e Importância do Omnicanal

Verhoef *et al.* (2015) definem omnicanal como um conceito que se refere à integração total e fluida de todos os canais de venda e comunicação de uma empresa, de modo a proporcionar ao cliente uma experiência de compra unificada. No contexto do *e-commerce*, o omnicanal tornou-se uma estratégia essencial para as empresas que desejam oferecer uma experiência de compra sem interrupções, independentemente de o cliente estar a comprar através da loja *online* ou de lojas físicas. Estes mesmos autores afirmam que esta abordagem dá como sendo garantido que o cliente moderno utiliza múltiplos canais para interagir com as marcas e que esses canais devem estar interligados de modo a atender às suas expectativas.

2.2.2. Desafios e Oportunidades na Transição para o Omnicanal

A transição para uma estratégia omnicanal apresenta desafios significativos. Um dos principais, é a integração de sistemas de IT (Tecnologias de Informação) e processos operacionais distintos, exigindo assim a sincronização de dados de clientes e de *stocks*

em todos os canais para evitar incongruências e erros (Hübner *et al.*, 2016). Além disso, a adaptação da cultura empresarial para sustentar uma abordagem centrada no cliente pode exigir uma formação especializada e mudanças a nível estrutural.

Por outro lado, as oportunidades oferecidas pela transição para uma estratégia omnicanal são consideráveis. Verhoef *et al.* (2015) realçam como a recolha e análise de dados de múltiplos pontos de contacto fornecem *insights* valiosos sobre o comportamento do consumidor, permitindo campanhas de marketing mais direcionadas e eficientes. Huré *et al.* (2017) acrescentam que disto, acresce a vantagem de proporcionar uma melhor experiência para o cliente, que passa a ter a flexibilidade de escolher como e onde deseja comprar e receber os seus produtos. Esta estratégia bem implementada, pode levar a um aumento de vendas, o que por sua vez, se traduz num aumento da taxa de retenção de clientes (Brynjolfsson *et al.*, 2013).

2.2.3. Impacto do Omnicanal na Gestão de Devoluções

O omnicanal tem um impacto significativo na gestão de devoluções, que é um dos maiores desafios do *e-commerce* (Hübner *et al.*, 2016). A integração de vários canais, torna as devoluções mais flexíveis e convenientes para os consumidores. Verhoef *et al.* (2015) destacam a flexibilidade de, por exemplo, um cliente comprar um produto na loja *online* e poder devolvê-lo numa loja física, simplificando o processo de devolução e melhorando a sua experiência.

Por outro lado, a possibilidade de apresentar em tempo real os *stocks* disponíveis em todos os canais, permite uma melhor gestão dos produtos devolvidos, facilitando a sua reintegração aos *stocks*. Hübner *et al.* (2016) enfatizam que a sincronização dos sistemas de distribuição num ambiente omnicanal é fundamental para otimizar as devoluções e a reintegração de produtos. Bernon *et al.* (2016) acrescentam ainda que, para gerir de forma eficiente as devoluções no contexto omnicanal, as empresas devem alinhar os seus processos logísticos e operacionais, garantindo assim que os produtos devolvidos possam ser rapidamente reintegrados ao *stock* ou direcionados para o canal de venda adequado. Essa abordagem integrada reduz custos, aumenta a eficiência e melhora a satisfação do cliente.

2.3. Devoluções e Logística Inversa no E-commerce

Rogers e Tibben-Lembke (2001) definem devoluções como o processo pelo qual os consumidores devolvem produtos adquiridos ao vendedor ou ao distribuidor. Estes autores afirmam que este processo pode ser motivado por vários fatores, incluindo defeitos no produto, diferenças entre as expectativas do consumidor e o produto recebido, problemas no tamanho ou ajuste, ou simplesmente uma mudança de opinião por parte do comprador. Em contexto de *e-commerce*, as devoluções tornaram-se uma parte inevitável e crucial das operações, refletindo a dinâmica e as expectativas dos consumidores mais atuais.

Petersen e Kumar (2009) consideram que as devoluções representam uma oportunidade para as empresas demonstrarem o seu compromisso pela satisfação do cliente, oferecendo políticas de devolução flexíveis e eficientes que podem aumentar a fidelidade do cliente e a confiança na marca. Janakiraman *et al.* (2016) referem no seu estudo, a existência de estudos que mostram que políticas de devoluções flexíveis, tendem a levar o cliente a fazer mais compras, pois estes sentem-se mais seguros em fazer uma compra sabendo que podem devolver o produto se não estiverem satisfeitos.

Por outro lado, a gestão das devoluções apresenta grandes desafios para as operações de *e-commerce*. De acordo com de Brito e Dekker (2003), cada devolução implica custos adicionais relacionados com a distribuição, processamento, inspeção e a possível reintegração do produto no *stock*, ou em último caso, a sua destruição. Griffis *et al.* (2012) alegam que uma elevada taxa de devoluções pode sinalizar problemas sistemáticos, como descrições inadequadas de produtos, problemas de qualidade, ou a falta de alinhamento entre as expectativas dos consumidores e o que é realmente entregue. Desta forma, as empresas de *e-commerce* precisam de adotar estratégias eficazes para gerir as devoluções de maneira a minimizar custos, maximizar a recuperação de valor dos produtos devolvidos, e ao mesmo tempo, manter a satisfação do cliente (Rao *et al.*, 2011).

2.3.1. Principais Fatores que Influenciam as Devoluções

A literatura refere os seguintes fatores como aqueles que mais influenciam as devoluções:

- 1. Qualidade do Produto:** Produtos que não correspondem à descrição ou imagens fornecidas *online*, tendem a ser devolvidos com maior frequência (Petersen & Kumar, 2009).
- 2. Ajuste e Tamanho:** Em departamentos como o vestuário e calçado, o ajuste corporal e o tamanho são frequentemente citados como os principais motivos para as devoluções. Ferramentas inovadoras como a app **Nike Fit** (*software* que sugere o tamanho do calçado a comprar) podem reduzir substancialmente a taxa de devoluções). A realidade aumentada é outra tecnologia que pode reduzir consideravelmente o número de devoluções nos mais diversos departamentos (Scholz & Duffy, 2018).
- 3. Política de Devolução:** Políticas de devolução claras e flexíveis podem aumentar a confiança do cliente para comprar, mas também incentivam devoluções. Janakiraman *et al.* (2016) afirmam que políticas mais permissivas aumentam a probabilidade de devoluções, já que os clientes se sentem mais seguros para devolver os artigos que não correspondem às suas expectativas. Os autores sugerem que implementar estratégias, como limitar o tempo ou a frequência de devoluções, podem ser eficazes para minimizar um fluxo alto de devoluções indesejadas.
- 4. Expectativas do Cliente:** Má gestão de expectativas pode levar a uma alta taxa de devoluções. Mudambi e Schuff (2010) argumentam que descrições detalhadas, imagens claras e avaliações de clientes ajudam a alinhar as expectativas do cliente com o produto real, reduzindo a probabilidade de devoluções.

2.3.2. Impactos das Devoluções nas Operações

A literatura refere também os impactos das devoluções nas operações, considerando as seguintes categorias de impactos:

- 1. Custos Operacionais:** O processamento de devoluções pode ser dispendioso devido aos custos de transporte, inspeção, *repackaging* e *restocking*. As empresas precisam de desenvolver processos eficientes para minimizar esses custos (Rao *et al.*, 2011).
- 2. Gestão de Stock:** Os mesmos autores referem que as devoluções afetam diretamente a gestão de *stocks*, pois os produtos devolvidos precisam de ser inspecionados e, se possível, reinseridos no *stock*. Ferramentas de gestão de *stock* em tempo real são essenciais para lidar com essa complexidade.
- 3. Sustentabilidade:** Govindan *et al.* (2015) salientam que uma abordagem sustentável para a logística inversa envolve não apenas a reutilização e reciclagem de produtos, mas também a otimização de processos de devolução, reduzindo o desperdício e as emissões de carbono. Os autores ressaltam que estratégias bem elaboradas de gestão de devoluções são essenciais para alcançar a sustentabilidade operacional.

2.4. Logística Inversa

Enquanto a logística tradicional se concentra no movimento de mercadorias do fabricante ou vendedor, para o consumidor final, a logística inversa refere-se, tal como o nome indica, ao fluxo inverso. Rogers e Tibben-Lembke (2001) descrevem a logística inversa como a gestão de processos necessários para deslocar produtos desde o consumidor de volta ao ponto de origem para recuperação do seu valor, seja através da revenda, reparação, reaproveitamento ou reciclagem. No contexto do *e-commerce*, a logística inversa é particularmente relevante, dado o aumento significativo das devoluções de produtos, conforme destacado por de Brito e Dekker (2003). Ainda de acordo com este estudo, a crescente pressão em satisfazer as expectativas dos consumidores por políticas de devolução flexíveis e rápidas, levou à necessidade de as empresas desenvolverem sistemas de logística inversa eficientes para recuperarem parcialmente o valor dos produtos devolvidos, minimizar desperdícios e reduzir o impacto ambiental associado ao desperdício inadequado de artigos

Govindan *et al.* (2015) reforçam também a importância da logística inversa como uma estratégia sustentável, destacando que a sua implementação eficaz pode contribuir para uma operação mais ecológica e eficiente, alinhada com as exigências do mercado atual.

2.4.1. Processos Envolvidos na Logística Inversa

A literatura existente refere os seguintes processos como imprescindíveis numa boa operação de logística inversa pela seguinte ordem:

- 1. Recolha dos produtos devolvidos:** Pode ser feito através de múltiplos canais, como a devolução em lojas físicas, pontos de recolha, ou recolha direta na morada do cliente (Ayers & Odegaard, 2017).
- 2. Transporte:** Depois de recolhidos, os produtos são transportados para um centro de distribuição ou de inspeção, onde serão posteriormente inspecionados e classificados (Guide Jr. & Van Wassenhove, 2009).
- 3. Inspeção e Triagem:** É feita uma verificação para apurar se estão danificados, se podem ser revendidos, ou se precisam de reparação. A triagem também pode envolver a separação de produtos por categoria, destino final ou nível de reutilização possível (de Brito & Dekker, 2003).
- 4. Decisão sobre o Destino Final:** Com base na inspeção, é tomada uma decisão sobre o destino final do produto. Segundo de Brito e Dekker (2003) e Guide Jr. e Van Wassenhove (2009), as opções típicas incluem:
 - a. Reintegração em Stock:** Alguns produtos podem apenas necessitar de sofrer um “*repackaging*” devido à degradação da embalagem original, e serem reintegrados normalmente ao *stock* para ser novamente vendidos.
 - b. Reparação:** Produtos danificados, mas recuperáveis, podem ser reparados para posterior revenda.
 - c. Reciclagem:** Produtos que não podem ser revendidos ou reparados devem ser enviados para reciclagem.

A Figura 2, adaptada de Frei *et al.* (2020), ilustra as diferentes rotas que um produto devolvido pode seguir, destacando a complexidade da logística inversa e a variedade de opções disponíveis para maximizar a recuperação de valor.

6. **Processamento Administrativo:** Inclui a gestão das devoluções no sistema de *stock* da empresa e a gestão financeira das devoluções, como reembolsos ao cliente ou créditos em conta (Petersen & Kumar, 2009).
7. **Reintegração ou Destino Alternativo:** Produtos que foram reparados ou que sofreram “*repackaging*” são reintegrados ao fluxo de vendas ou enviados para canais alternativos, como mercados secundários. Govindan *et al.* (2015) destacam que esta etapa é essencial para concluir o ciclo de logística inversa e recuperar valor.
8. **Supervisão e Relatório:** Segundo Hjort *et al.* (2013), a etapa final envolve a fiscalização do processo de logística inversa e a elaboração de relatórios para avaliar a eficiência do sistema, identificar possíveis melhorias, e garantir a conformidade com os regulamentos e políticas de sustentabilidade atuais.

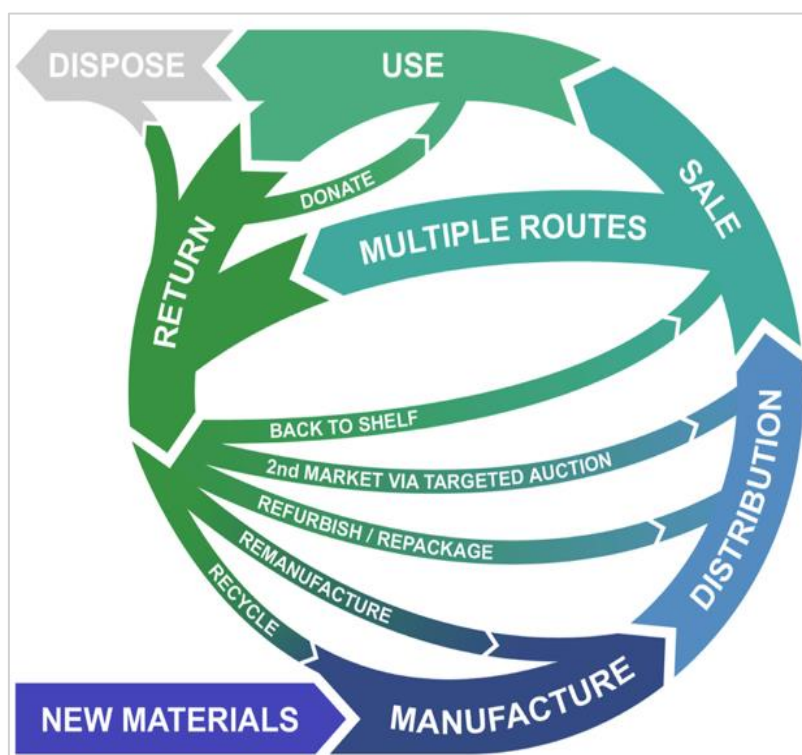


Figura 2 - Esquema conceitual da logística inversa
Fonte: adaptado de Frei et al. (2020)

2.4.2. Benefícios e Desafios da Logística Inversa

A logística inversa, além de ser uma componente essencial nas operações do *e-commerce*, apresenta uma série de benefícios e desafios que impactam diretamente a eficiência operacional e a satisfação do cliente:

I. Benefícios:

- **Recuperação de Valor:** Muitos dos produtos devolvidos podem ser revendidos, restaurados ou reciclados, ajudando na recuperação de valor e redução de perdas para as empresas (Guide Jr. & Van Wassenhove, 2009).
- **Sustentabilidade Ambiental:** A logística inversa promove práticas sustentáveis, reduzindo desperdício e impacto ambiental (Govindan *et al.*, 2015).
- **Satisfação do Cliente:** Processos eficientes de logística inversa melhoram a experiência do cliente e aumentam a fidelidade à marca (Hjort *et al.*, 2013).
- **Vantagem Competitiva e Inovação:** Empresas que implementam estratégias robustas de logística inversa podem ganhar uma vantagem competitiva, diferenciando-se no mercado pelas suas práticas sustentáveis e inovadoras. Além disso, a logística inversa pode estimular inovações nos processos de produção e design de produtos, ao integrar *feedbacks* do ciclo de vida dos produtos e promover melhorias contínuas (de Brito & Dekker, 2003; Rogers & Tibben-Lembke, 2001).

II. Desafios:

- **Custos Elevados:** De acordo com Govindan *et al.* (2015), a logística inversa pode ser significativamente mais dispendiosa do que a logística tradicional devido aos custos associados ao transporte, inspeção, triagem, e toda a gestão dos produtos devolvidos. Além disso, os autores referem que os custos de armazenagem e transporte de produtos que não podem ser reintegrados no *stock* de vendas, têm um impacto imediato nos encargos financeiros das empresas.
- **Complexidade Operacional:** A gestão eficaz da logística inversa requer a interligação de vários departamentos dentro da empresa, como operações, finanças, e atendimento ao cliente. A adoção de novas TI para o *tracking* de

produtos, gestão de devoluções e de *stocks*, exige investimentos demorados, o que por vezes pode levar a atrasos e ineficiências operacionais (Hazen *et al.*, 2020).

- **Incerteza na Qualidade e Estado dos Produtos Devolvidos:** Um dos desafios mais comuns na logística inversa é lidar com a incerteza relacionada à qualidade e ao estado dos produtos que são devolvidos. Tanto Blackburn *et al.* (2004), como Guide Jr. e Van Wassenhove (2009) destacam as diferenças para a logística tradicional, onde o fluxo de produtos é geralmente previsível e controlado, a logística inversa envolve produtos em condições variadas, desde novos e intactos até danificados ou defeituosos. Essa variabilidade dificulta a padronização dos processos e pode afetar tanto a eficiência das operações como a capacidade de recuperar valor dos produtos.

2.4.3. O exemplo da Amazon e Tecnologias Emergentes

Pela sua dimensão, enquanto referência de *e-commerce*, o exemplo da Amazon justifica uma análise breve no contexto deste relatório.

A Amazon, sendo a plataforma de *e-commerce* com maior volume de vendas a nível global, destaca-se pelo grande nível de automação e integração, o que torna as suas operações logísticas mais eficientes. A empresa possui parcerias com uma panóplia de transportadoras, possibilitando assim a entrega e recolha rápida de encomendas. Além destes aspetos, a Amazon mantém um serviço de apoio ao cliente diferenciado, que se alia a tecnologias de *Big Data* e análise de padrões de devoluções para otimizar os processos de logística inversa. Essa combinação de fatores permite à Amazon liderar no setor de *e-commerce*, especialmente na gestão eficiente de devoluções (Scott, 2024).

1. Parcerias com transportadoras

Um fator crucial para o sucesso da logística inversa da Amazon é a sua extensa rede de parceiros logísticos e de centros de distribuição estrategicamente localizados. A empresa conseguiu integrar perfeitamente as suas operações de devolução com essa rede, facilitando o transporte eficiente e a gestão de produtos devolvidos. Segundo relatório anual da Amazon (Amazon, 2021), a flexibilidade proporcionada por essas parcerias reduz significativamente o tempo que os produtos devolvidos permanecem fora do

circuito de venda, contribuindo desde logo para uma triagem e reintegração mais rápidas no *stock*.

2. Inspeção, Triagem e Recuperação de Valor das Devoluções

Assim que os produtos chegam ao armazém, passam por um processo padronizado de inspeção e triagem. A primeira etapa envolve a verificação da integridade dos selos de garantia do fabricante, para assegurar que o artigo, desde logo, cumpra com um requisito obrigatório para voltar a ser vendido como novo. Em seguida, confirma-se se o produto corresponde à sua descrição original, prevenindo possíveis fraudes ou erros durante o processo de devolução (Pillai, 2023).

Com base nesta primeira verificação, os produtos com o selo de garantia intacto são na sua maior parte, reinseridos no *stock* para venda como “novo”. Os artigos cujas embalagens originais já tenham sido abertas, passam então por uma triagem que vai definir o seu destino final:

- I. Devolução aos fornecedores:** A Amazon mantém acordos com os fornecedores para a devolução de artigos, desde que em conformidade com os contratos estabelecidos previamente. Estas situações permitem que a Amazon recupere o valor sem qualquer penalização.
- II. Vendido como Usado:** Itens que não sejam elegíveis para o ponto 1, são classificados conforme o seu estado: (1) como novo, (2) muito bom estado, (3) bom estado, (4) estado aceitável ou (5) para destruição.

Para produtos destas quatro categorias, é ainda mais crucial a transparência e precisão das descrições dos anúncios, de modo a construir uma relação de confiança para com o cliente, oferecendo-lhe várias opções a preços reduzidos, ao mesmo tempo que são uma fonte de recuperação de valor para a empresa.
- III. Doação para Instituições de Caridade:** A Amazon também direciona diversos artigos não vendáveis, para doações a instituições de caridade, contribuindo para a responsabilidade social e evitando a destruição desnecessária.
- IV. Destruição:** Nos casos em que o produto está danificado e não pode ser reparado ou não é rentável, a empresa opta pela sua destruição. Esta decisão, apesar de ser a última opção, é tomada considerando os custos associados e o impacto ambiental.

3. Recuperação de Valor

A implementação destas práticas padronizadas, permite assim que a Amazon recupere valor dos produtos provenientes de devoluções, uma parte fundamental da sua estratégia de logística inversa. Ao utilizar diferentes canais de venda, para diferentes produtos, como o “Amazon Resale,” a empresa é capaz de transformar produtos devolvidos em fontes de receita, reduzindo as perdas financeiras associadas a esse processo. Segundo Bernon *et al.* (2011), a capacidade de recuperar valor de produtos devolvidos através de diferentes mercados, é essencial para a sustentabilidade das operações e pode aumentar significativamente o lucro das empresas de *e-commerce*. O sucesso da Amazon em logística inversa é, portanto, resultado de uma combinação de inovação tecnológica, uma infraestrutura logística robusta e um foco contínuo na experiência do cliente.

No contexto do El Corte Inglés, essas práticas destacam a importância de implementar um sistema eficiente de triagem e classificação, além da diversificação de canais de venda para produtos devolvidos e sem destino. Ao implementar um processo similar, a empresa poderia otimizar o escoamento de produtos acumulados no CAD, aumentando a eficiência operacional e potencializando a recuperação de valor.

4. Tecnologias Emergentes

i. RFID (Identificação por Rádio Frequência)

Uma das tecnologias de destaque é o RFID, uma solução já amplamente utilizada em Portugal, por empresas como a ZARA e a Decathlon (Decathlon, s.d.; portugaltêxtil, 2016). Denuwara *et al.* (2019) destacam esta tecnologia pois permite a rápida localização e contagem de produtos em loja ou armazém. No contexto do El Corte Inglés, o uso de RFID no *Stock-Off* poderia facilitar a identificação exata dos artigos devolvidos, otimizando a gestão de *stock* e o fluxo de mercadorias. Essa tecnologia também permite uma melhor integração com os sistemas de gestão de *stocks*, agilizando a organização e preparação dos produtos para venda.

- **Benefícios:** A tecnologia reduz o tempo de localização de artigos e ajuda a manter um controlo rigoroso sobre o *stock*, minimizando perdas e lapsos quanto à existência, localização e estado dos produtos.

ii. Estratégia de Preços Dinâmicos por IA (Inteligência Artificial)

Outra tecnologia relevante é a utilização de IA para otimizar a atribuição de preços aos artigos. A IA tem capacidade de analisar automaticamente o estado dos produtos e comparar os preços com os praticados por empresas concorrentes, ajustando os preços de acordo com a condição dos produtos. Este sistema automatizado não só torna o processo mais rápido, como garante que os preços sejam mais competitivos e justos, melhorando a atratividade para os clientes. No artigo de Morello (2024) analisa-se a Amazon sendo uma das empresas que já utiliza algoritmos de IA para ajustar os preços dos produtos devolvidos em tempo real, o que assegura que os artigos sejam vendidos rapidamente, maximizando a recuperação de valor.

- **Benefícios:** Torna o processo de atribuição de preço mais rápido, garantindo competitividade e transparência nos preços, o que pode aumentar as vendas e a satisfação dos clientes.

iii. Fotografias 360° e Realidade Aumentada (AR)

Segundo Scholz e Duffy (2018), a publicação de fotografias 360° ou com base em AR é outra tecnologia que tem um papel importante no impacto sobre a venda de produtos *online*. Esta tecnologia permite aos clientes visualizar detalhadamente os produtos, sejam novos ou reconicionados, interagindo virtualmente com os artigos antes da compra. Isso oferece uma visão do real estado do produto, incluindo eventuais defeitos, aumentando a confiança na compra. Além disso, os autores realçam que essas tecnologias possibilitam a simulação de diferentes ângulos e contextos de uso, permitindo que os consumidores experimentem a sensação de ter o produto em mãos, o que pode ser particularmente útil para artigos mais dispendiosos ou complexidade. Esta funcionalidade não apenas melhora a experiência do cliente, mas também pode influenciar positivamente a decisão de compra ao reduzir incertezas sobre o produto.

Empresas como o IKEA já utilizam tecnologia de AR para mostrar aos clientes como os produtos ficariam nos seus lares ou para oferecer uma visão mais detalhada dos produtos (IKEA, 2024).

- **Benefícios:** Aumenta a confiança do comprador ao proporcionar uma visão detalhada e interativa dos produtos, diminuindo a desconfiança e aumentando a conversão de vendas.

3. METODOLOGIA

A metodologia adotada foi baseada num modelo de aprendizagem prática e de observação, estruturada em duas fases: (1) A fase de integração/adaptação e (2) A fase de formação prática. A fase inicial teve como propósito a familiarização com toda a estrutura organizacional, as equipas e os processos do quotidiano do El Corte Inglés, servindo de base para as atividades subsequentes. Já na fase prática, o objetivo centrou-se na participação em tarefas que permitiram observar e colaborar nos processos internos da empresa. Esta abordagem permitiu uma imersão nos processos logísticos da empresa, proporcionando uma compreensão prática das operações e uma oportunidade de aplicação dos conhecimentos teóricos adquiridos durante todo o mestrado.

Desta forma, o modelo de estágio não só proporcionou um ambiente de aprendizagem contínua, como também incentivou à reflexão sobre os processos logísticos, contribuindo para o desenvolvimento de sugestões de otimização alinhadas com as necessidades da empresa.

A metodologia adotada neste estágio é de natureza qualitativa, fundamentada num modelo de observação participante. Esta abordagem permite uma compreensão aprofundada dos processos organizacionais e logísticos do El Corte Inglés, proporcionando uma aprendizagem relevante através de uma experiência prática direta.

A metodologia foi estruturada em duas fases: (1) Integração e Adaptação e (2) Formação Prática, alinhadas ao modelo de aprendizagem experiencial discutido no estudo de Kolb e Kolb (2005) e aos princípios da observação participante explorados por DeWalt e DeWalt (2011).

Fase 1: Integração e Adaptação

A fase inicial, teve como propósito a familiarização com toda a estrutura organizacional, as equipas e os processos diários no CAD do El Corte Inglés em Alcochete. Através da observação participante, foi possível recolher dados sobre as práticas logísticas, o fluxo operacional e a interação entre os demais departamentos. A escolha desse método é fundamentada na ideia de que o envolvimento direto com o ambiente de estudo facilita uma compreensão mais rica e detalhada das operações, conforme evidenciado por Kolb e Kolb (2005).

A abordagem de observação prática consistiu em acompanhar diariamente as atividades de diferentes setores do CAD. Esta imersão inicial permitiu observar de que modo os processos de receção de mercadorias, gestão de *stock*, devoluções e expedições são geridos. Neste contexto, o estudo de Boud *et al.* (1985) defende que o envolvimento ativo na prática é essencial para uma aprendizagem significativa, promovendo a reflexão sobre os processos observados e criando uma base sólida para as atividades práticas subsequentes.

Fase 2: Formação Prática

Após a integração, a segunda fase focou-se na formação prática, envolvendo a participação ativa nas operações dos vários departamentos finalizando o percurso no escritório de *e-commerce*. Essa etapa foi conduzida com base no modelo de aprendizagem experiencial, conforme descrito por Kolb e Kolb (2005) que consiste num ciclo de experiência concreta, reflexão, conceitualização e experimentação. A participação direta em atividades como a gestão de pedidos, inspeções de *stock*, gestão de devoluções, operações de TPV e interações com a plataforma *Stock-Off* forneceu uma base para aplicar conhecimentos teóricos num ambiente real, fomentando a aprendizagem prática.

A prática de confirmar pessoalmente os produtos anunciados no *Stock-Off*, a inspeção do *stock* e o processamento de vendas no escritório de *e-commerce* por meio do TPV são exemplos de atividades que incorporaram a metodologia qualitativa e permitiram uma análise crítica das operações. A partir dessa participação, foi possível observar as discrepâncias de *stock* e a falta de etiquetagem em alguns produtos, destacando a importância da precisão e controle nos processos logísticos. Merriam e Tisdell (2016) reforçam que essa imersão prática em estudos qualitativos permite ao investigador (neste caso, estagiário), identificar áreas de melhoria e eventualmente formular soluções alinhadas com o contexto organizacional.

Durante a gestão de pedidos VPR, bem como no tratamento de assistências e devoluções, foram aplicados métodos de observação sistemática, como proposto por DeWalt e DeWalt (2011), para registar informações detalhadas sobre as operações e interações com os clientes. Além disso, a interação com os sistemas de gestão do armazém (WMS) e as discussões com as equipas possibilitaram uma compreensão crítica das práticas adotadas.

A metodologia qualitativa adotada, sustentada no modelo de observação participante, foi essencial para compreender as operações logísticas e os processos do *e-commerce* do El Corte Inglés. As fases de integração e prática possibilitaram uma maior envolvimento nas atividades do CAD, permitindo uma recolha detalhada de dados e a identificação de padrões e oportunidades de melhorias.

O uso da observação sistemática e da participação direta nas atividades diárias ofereceu uma visão completa dos desafios e complexidades inerentes aos fluxos operacionais. Este método de pesquisa forneceu uma base sólida para analisar os processos internos e idealizar possíveis estratégias de otimização. A aplicação dessa metodologia reforça a importância do envolvimento direto na prática como uma ferramenta poderosa para a aprendizagem e a investigação organizacional (DeWalt & DeWalt, 2011).

Dessa forma, o capítulo de metodologia estabelece o alicerce para as análises e discussões posteriores, demonstrando como a combinação entre teoria e prática pode contribuir para uma compreensão aprofundada das operações logísticas da empresa.

4. A EMPRESA EL CORTE INGLÉS E O PROBLEMA EM ESTUDO

O presente capítulo tem como objetivo proporcionar uma visão geral sobre o El Corte Inglés, contextualizando a sua operação logística e as suas atividades em Portugal, com destaque para o CAD de Alcochete. Serão também apresentados os desafios específicos da plataforma *Stock-Off*, um sistema criado para “dar uma segunda vida” a produtos devolvidos que não podem ser reintegrados no *stock* de venda ao público. Esta análise serve de base para a identificação dos principais entraves à eficiência logística do centro e para a sugestão de possíveis abordagens que visem melhorá-la.

4.1. Breve Descrição da Empresa e Operação Logística

De acordo com o artigo da *European Supermarket Magazine* (2024), o El Corte Inglés é a segunda maior cadeia de retalho em Espanha e uma das mais reconhecidas na Europa, com uma trajetória de mais de 80 anos desde sua fundação em 1935, em Madrid. Inicialmente especializada em moda, a empresa diversificou as suas operações ao longo dos anos, oferecendo uma extensa gama de produtos num modelo de “*department store*” que inclui, desde material eletrónico, a mobiliário, eletrodomésticos, artigos de luxo, alimentos e diversos serviços. Essa diversidade, combinada com um foco na qualidade e na experiência do cliente, fez do El Corte Inglés uma referência no setor de retalho, tanto em loja física como no canal *online* (El Corte Inglés, s.d.).

Em Portugal, o El Corte Inglés entrou no mercado em 2001 com a inauguração da sua primeira loja em Lisboa, que rapidamente se consolidou como uma das mais rentáveis lojas da empresa a nível ibérico. Em 2006, a empresa expandiu sua operação com a abertura de uma segunda loja em Vila Nova de Gaia, na região do Porto, fortalecendo a sua presença no norte do país. Além dessas duas lojas de referência, o El Corte Inglés também opera a sua rede de supermercados SuperCor, presente em várias localidades, oferecendo uma combinação de produtos alimentares e domésticos (El Corte Inglés, s.d.).

4.1.1. Expansão e-commerce e Centro Logístico em Alcochete

Com o crescimento exponencial do *e-commerce*, o El Corte Inglés em Portugal teve também de se adaptar logisticamente para ir de encontro à crescente procura por compras *online*. Para facilitar a gestão de mercadorias e a distribuição de produtos em território nacional, a empresa conta com um centro de armazenagem e distribuição em

Alcochete, estrategicamente localizado para abastecer as lojas físicas e a rede de supermercados, bem como processar pedidos e devoluções exclusivas do *e-commerce*.

De acordo com os responsáveis da empresa, o centro de Alcochete tem como principais funções receber mercadoria do armazém principal de Valdemoro (Madrid), como dos mais diversos fornecedores a nível nacional e internacional. É responsável por redistribuí-los para as lojas de Lisboa, Vila Nova de Gaia, e para os supermercados SuperCor nas mais diversas localidades. Nos últimos anos, com o aumento das vendas *online* intensificadas pela pandemia da Covid-19, este centro logístico tem desempenhado um papel ainda mais fulcral na gestão de inventário e devoluções, processos que se tornaram mais complexos com a ampliação do *e-commerce*.

4.1.2. Desafios no E-commerce e Devoluções

O aumento do volume de vendas *online* trouxe consigo uma série de novos desafios para o centro de Alcochete, especialmente no que diz respeito à gestão de devoluções. O *e-commerce* apresenta uma taxa de devoluções significativamente mais alta do que o canal físico, uma vez que os clientes não podem ver ou testar os produtos antes de os comprar. Muitos dos produtos devolvidos apresentam defeitos menores, embalagens danificadas ou sinais de uso, o que os impede de serem reintegrados no *stock* regular para venda.

Diante dessa realidade, o El Corte Inglés criou a plataforma *Stock-Off*, para revenda exclusiva, desses artigos, aos colaboradores da empresa, pretendendo assim o escoamento dos produtos devolvidos que, por algum motivo, não pudessem voltar a ser vendidos ao público enquanto *stock* regular. Esses artigos são anunciados a preços reduzidos, como uma forma de minimizar as perdas com a mercadoria devolvida.

4.2. O Problema em Estudo: Desafios na Plataforma Stock-Off

Apesar de ser uma solução prática para lidar com um tipo específico de devoluções, a gestão do *Stock-Off* enfrenta alguns obstáculos que afetam diretamente a eficiência do processo logístico do centro de Alcochete em relação a estes produtos. Os responsáveis da empresa identificaram três desafios principais: a triagem, a avaliação do estado dos artigos, e a demora na publicação dos artigos na plataforma *Stock Off*.

Triagem

O **primeiro desafio** está na triagem dos artigos devolvidos, que ocorre no momento em que os artigos chegam ao armazém. A equipa responsável pela triagem deve realizar uma primeira inspeção dos produtos devolvidos para determinar o seu destino. Essa etapa é fundamental para a eficiência do processo, pois cada produto deve ser encaminhado para uma das seguintes três opções:

1. Voltar ao *stock*
2. Perda ou rutura
3. Anunciar em *Stock-Off*

Avaliação do estado dos artigos

Após a triagem inicial, o **segundo desafio** está na avaliação detalhada do estado dos artigos devolvidos que são destinados ao *Stock-Off*. A equipa responsável por este processo precisa de inspecionar minuciosamente os artigos para determinar o seu estado real. Esse passo é crucial para que depois o departamento de compras possa definir um preço justo e atrativo para a aquisição destes produtos pelos colaboradores através desta plataforma.

No entanto, essa avaliação muitas vezes não segue padrões claros ou é realizada de forma superficial, resultando em demoras na listagem dos produtos na plataforma. A falta de rigor na atribuição de um grau de condição (exemplo: novo, semi-novo, com pequenos defeitos, sem caixa original, etc.) afeta não apenas a rapidez do processo, mas também a eficácia no escoar desses produtos.

Demora na publicação dos artigos na plataforma *Stock-Off*

O **terceiro e último desafio** neste processo é a demora na publicação dos produtos na plataforma *online*. Mesmo após a triagem e avaliação, os produtos não são listados no *Stock-Off* com a rapidez necessária. Essa lentidão deve-se, em parte, à falta de uma integração eficiente entre as etapas de triagem e avaliação, e ao facto de que o processo de publicação na plataforma não ser suficientemente ágil para lidar com o volume de produtos devolvidos. Isto resulta numa quantidade considerável de artigos que permanecem no armazém por longos períodos sem qualquer definição, o que acaba por ter duas consequências:

1. Perda do valor comercial e Obsolescência
2. Ocupação desnecessária de espaço

4.2.1. Impacto no Desempenho Operacional

Tendo como base estes desafios de gestão logística, este relatório tem como principal objetivo analisar de uma forma mais focada as deficiências no processo de gestão de devoluções, com foco na plataforma *Stock-Off*, e propor alternativas que possam mitigar os obstáculos observados. Para alcançar esse objetivo, o estudo propõe investigar dois aspetos em particular:

1. A otimização da triagem dos produtos devolvidos: O primeiro objetivo é identificar maneiras de melhorar o processo de triagem no armazém. Isso pode incluir a implementação de novos protocolos de inspeção inicial que permitam uma avaliação mais rápida e precisa dos produtos devolvidos, minimizando o tempo de decisão sobre o destino de cada item.

2. Melhoria da avaliação do estado dos produtos: Ir-se-á também examinar o modo como o El Corte Inglés pode padronizar e agilizar o processo de avaliação dos produtos, com o intuito de garantir que cada artigo seja corretamente categorizado e atribuído o seu valor de mercado adequado. Para isso, será necessário desenvolver critérios claros de avaliação, que permitam ao departamento de compras tomar decisões rápidas e eficazes quanto ao preço de venda no *Stock-Off*.

Além destas áreas, o relatório irá procurar identificar abordagens alternativas na área da gestão de devoluções noutras empresas de renome no setor de *e-commerce*, comparando os seus processos com os do El Corte Inglés. O objetivo será explorar como essas empresas enfrentam problemas semelhantes e quais as soluções que podem ser adaptadas para o contexto do centro de Alcochete.

Por fim, este estudo irá sugerir um conjunto de medidas práticas e recomendações operacionais que poderão ser implementadas pela El Corte Inglés de modo a otimizar o seu processo de gestão de devoluções e maximizar o uso do espaço no centro de Alcochete. Entre essas recomendações, destacam-se algumas mudanças nas rotinas operacionais, o uso de novas tecnologias de gestão logística, e melhorias na comunicação e coordenação entre as equipas envolvidas no processo de devoluções.

5. ATIVIDADES DO ESTÁGIO

O estágio realizado no El Corte Inglés, mais propriamente no **Centro de Armazenagem e Distribuição (CAD) de Alcochete**, decorreu ao longo de seis meses e proporcionou uma experiência abrangente sobre a operação logística de uma das maiores cadeias de retalho de Espanha (*European Supermarket Magazine*, 2024). Este capítulo descreve as atividades desenvolvidas durante o estágio, que foi dividido em duas etapas: a primeira, nos três primeiros meses, consistiu numa rotatividade pelos diversos departamentos do armazém de modo a conhecer as operações da empresa; a segunda fase, nos últimos três meses, foi dedicada exclusivamente ao departamento de *e-commerce*, onde foram aprofundados conhecimentos específicos sobre a gestão de pedidos *online* e de devoluções, terminando este percurso dedicado à plataforma de *Stock-Off*.

5.1. Primeira Fase do Estágio: Rotatividade Departamental

Nos primeiros três meses do estágio, foi adotado um modelo de alternância pelos diversos departamentos do CAD, combinando tarefas operacionais e administrativas. Essa abordagem mista permitiu desenvolver uma visão ampla das operações logísticas da empresa, de forma compreender as interações entre os diferentes espaços e como estes se integram para garantir o fluxo contínuo de mercadoria no armazém, isto é, as várias etapas por onde passa determinado produto entre o ponto de entrada até ao ponto da sua saída do CAD. O modelo de rotatividade abrangeu atividades tanto no armazém, diretamente envolvidas na movimentação de mercadoria, como no escritório, acompanhando e controlando alguns dos processos administrativos.

5.1.1. Receção de Mercadorias e Expedições

Este departamento é o ponto de entrada de todos os produtos no armazém, tanto alimentar como não alimentar. Durante a passagem do estagiário por este departamento, foi possível acompanhar a receção física das mercadorias enviadas pelos fornecedores e o processo de conferência de faturas, que garante a conformidade entre a mercadoria recebida e os pedidos emitidos. A verificação e validação dos produtos recebidos são etapas críticas para evitar discrepâncias no inventário, uma questão amplamente discutida na literatura existente sobre gestão da cadeia de abastecimento, como o estudo de

Christopher (2011), que destaca a importância de uma recepção rigorosa e ao mesmo tempo rápida para manter a eficiência das operações.

Além disso, observou-se a interação entre o sistemas de gestão de armazém (WMS) e os sistemas de gestão de *stock* (IMS e SAP), que ajudam a otimizar o processo de alocação de mercadoria dentro do armazém. Essas tecnologias permitem uma gestão mais eficiente do espaço, ao melhorar a organização dos artigos, algo essencial para o funcionamento fluido das operações logísticas, como discutido por Bowersox *et al.* (2019).

Na área das expedições, houve um envolvimento na preparação da mercadoria para envio tanto para as lojas e supermercados do El Corte Inglés, como para os clientes de *e-commerce*. Aqui, foi possível compreender como o cumprimento dos prazos de entrega e a gestão das transportadoras são cruciais para manter a satisfação do cliente, conforme argumentado por Tang (2006). A necessidade de garantir que os produtos certos chegam ao destino dentro do prazo estipulado é fundamental para a manutenção da confiança dos clientes e da eficiência do armazém.

5.1.2. Devolução a Fornecedores

Na secção de Devoluções a Fornecedores, foram realizadas atividades diretamente relacionadas com a gestão da mercadoria que não podia ser integrada no *stock* ou que apresentava problemas de qualidade. As devoluções podem ocorrer por várias razões, como produtos defeituosos, excesso de *stock* ou não conformidade com as especificações acordadas com os fornecedores (por exemplo: data de validade dos produtos alimentares). O processo de devolução é sensível e deve ser gerido de forma eficiente para evitar custos adicionais de armazenamento e manter boas relações comerciais com os fornecedores, conforme destacado por Rogers e Tibben-Lembke (2001)

Durante esta fase, observou-se como o cumprimento dos acordos de devolução e a gestão dos reembolsos com os fornecedores desempenham um papel importante na operação. O processo deve ser rápido para minimizar o tempo em que os produtos ficam parados no armazém e para garantir que os fornecedores realizem a reposição ou compensação financeira de forma eficiente. Nesta fase foi possível participar na

organização de relatórios de devolução, ajudando na verificação das condições dos produtos devolvidos e no registo detalhado de cada transação.

5.1.3. Gestão de Stock

A Gestão de *Stock* foi um dos departamentos técnicos incluídos neste estágio. A experiência nesta área permitiu compreender a importância de manter um equilíbrio entre a oferta e a procura, minimizando tanto as rupturas como os excessos de *stock* em armazém. Neste contexto foram efetuados relatórios diários de níveis de *stock*, ajudando a identificar e a retificar inconsistências. A utilização de sistemas de gestão de *stock* é essencial para garantir o rigor dos dados e para otimizar a gestão de espaço no armazém, conforme indicado por Ballou (2007).

Adicionalmente, foi possível observar o processo de reposição de mercadorias em tempo real, garantindo que os produtos críticos tinham prioridade. Essa experiência demonstrou a importância de manter uma visão clara do *stock*, especialmente em operações logísticas de grande escala, como é o caso do El Corte Inglés.

5.1.4. Expedições para Lojas e Armazém de Valdemoro

Nas Expedições, houve oportunidade de acompanhar o processo de envio de mercadorias, tanto para as lojas do El Corte Inglés em Portugal quanto para o armazém principal de Valdemoro, Espanha. Esta fase foi essencial para entender como a coordenação entre as diferentes unidades do El Corte Inglés é realizada. A organização de expedições para as lojas físicas exigiu uma atenção cuidadosa à gestão de rotas e à programação das entregas, garantindo que os produtos cheguem ao destino no prazo estipulado. A gestão de documentação de expedição e a coordenação com as transportadoras foram atividades que reforçaram a importância de manter uma cadeia de abastecimento ágil e eficiente, conforme foi argumentado por Tang (2006).

5.1.5. Pós-venda e Plataforma de Frescos

O trabalho desenvolvido no departamento de Pós-Venda, envolveu o acompanhamento do processo de gestão de reclamações e devoluções de clientes, permitindo observar as principais causas de devoluções e as políticas de resolução rápida de litígios. A área de pós-venda é fundamental para garantir a satisfação do cliente e para

manter a reputação da empresa no mercado competitivo. O tempo de resposta às reclamações e a solução eficiente de problemas podem influenciar diretamente a percepção dos clientes sobre a empresa, como é evidenciado por Bowersox *et al.* (2019).

No que se refere à Plataforma de Frescos, houve uma abordagem especializada na gestão de produtos perecíveis, onde foi observado como as operações são ajustadas para garantir a qualidade e segurança alimentar durante o transporte e armazenamento. A gestão de temperaturas controladas e a rotatividade rápida desse tipo de produtos é essencial para garantir que cheguem ao consumidor final em condições ideais, como assinalado no estudo de Aung e Chang (2014).

5.1.6. E-commerce

Esta primeira fase do estágio encerra no departamento de *e-commerce*, um setor que, segundo Galindo e Fernández (2022), tem crescido significativamente nos últimos anos e que se tem tornado gradualmente uma área vital para as operações logísticas do El Corte Inglés. Neste departamento, foi possível compreender as especificidades das operações *online*, que incluem a expedição de pedidos, a coordenação de entregas com as várias transportadoras e a gestão de devoluções. A logística deste ramo exige processos rápidos e eficientes, dado o volume crescente de vendas *online* e as expectativas dos clientes em relação aos prazos de entrega e qualidade dos produtos.

5.2. Segunda Fase do Estágio: Foco no Depto. de E-commerce

Após a conclusão da fase de rotatividade pelos diversos departamentos do armazém, os três meses finais do estágio foram dedicados exclusivamente ao *e-commerce*. Nesta etapa houve um aprofundamento nos processos relacionados em primeiro lugar com a gestão dos pedidos *online* e devoluções, com foco na experiência do cliente e na resolução de incidências e, por fim, nas operações ligadas à plataforma do *Stock-Off*.

5.2.1. Gestão de Pedidos VPR (Venda Por Reserva)

Esse tipo de pedido normalmente envolve produtos de grande porte, como eletrodomésticos, que são vendidos com base em reservas devido à natureza sazonal e à complexidade logística desses artigos. A gestão incluía a confirmação de pedidos, que

dependia da disponibilidade real de *stock*, ou o seu cancelamento, em casos de falta de *stock* ou desistência por vontade do cliente. Esta atividade era importante para manter o controlo preciso das vendas e fornecer respostas rápidas aos clientes, minimizando a insatisfação e mantendo a confiança no processo de vendas *online*. A prática da confirmação de pedidos antes da entrega também é recomendada na literatura de gestão de operações, conforme mencionado por Tang (2006), de modo a otimizar o fluxo de vendas e a minimizar problemas logísticos.

5.2.2. Gestão de Assistências e Garantias

O acompanhamento de assistências técnicas é fundamental para garantir que os produtos adquiridos pelos clientes mantenham a qualidade esperada ao longo do período da garantia. Este processo envolve a interação com fornecedores e centros de assistência técnica para organizar reparos ou trocas, assegurando o cumprimento dos termos da garantia e mantendo o alto padrão de serviço pós-venda do El Corte Inglés. O estudo Bowersox *et al.* (2019), destaca a importância da gestão eficiente dessas atividades para a retenção de clientes e melhoria da reputação da empresa.

5.2.3. Processamento de Reembolsos no TPV

Em situações em que é necessário reembolsar o cliente, a operação é processada através do TPV (Terminal de Pagamento Virtual), um sistema utilizado para efetuar o crédito no mesmo cartão que o cliente efetuou a compra de forma segura e eficaz. Esta etapa é essencial para a experiência do cliente, garantindo que, em caso de devolução, o processo de reembolso ocorra de forma rápida e transparente. A agilidade e precisão nesse processo são fatores críticos que contribuem para a satisfação do cliente e para a confiança no serviço oferecido pelo El Corte Inglés, em linha com as práticas recomendadas para o setor de *e-commerce*.

5.2.4. Solicitação de Alternativa para Artigos em Rutura de Stock

Nas situações de rutura de *stock*, quando o fornecedor não possui disponibilidade de certo artigo, é importante solicitar uma alternativa equivalente de modo a satisfazer o cliente. Nesses casos, a tarefa envolve entrar em contacto com o departamento de Compras para solicitar um produto alternativo que possa ser sugerido ao cliente. Esta ação proativa tem como objetivo proporcionar uma segunda oportunidade de satisfazer a

necessidade do cliente, mantendo a venda e evitando o cancelamento do pedido. Essa prática de flexibilidade e oferta de alternativas em caso de rutura é assinalada por Christopher (2011) como uma estratégia eficaz para lidar com a imprevisibilidade dos fornecedores e melhorar a experiência do cliente.

5.2.5. Gestão de Pedidos com Incidências

A gestão de pedidos com incidências foi uma das tarefas mais complexas durante o estágio. Incluía a resolução de diversos tipos de problemas, tais como:

- **Incidentes com o transporte:** situações que envolvem atrasos na entrega ou danos da mercadoria durante o transporte, onde é necessário coordenar soluções com as transportadoras e informar o cliente sobre os passos a serem tomados.
- **Sinistros com a mercadoria:** casos em que os produtos sofrem danos ou extravios, exigindo um processo rápido de resolução para enviar um produto substituto ou iniciar um processo de reembolso.
- **Alterações de morada:** em situações em que o cliente solicitava a alteração da morada de entrega após a finalização do pedido, a modificação é realizada dentro dos sistemas de logística para redirecionar a entrega corretamente às transportadoras.
- **Recolha de artigos usados:** quando o cliente opta por devolver um produto usado, como eletrodomésticos, é necessário organizar a recolha do artigo antigo, na maior parte das vezes aquando da entrega de um novo produto.

A gestão eficaz dessas incidências é crucial para assegurar um nível elevado de satisfação do cliente e para manter a reputação da empresa no competitivo setor de *e-commerce*. Rogers e Tibben-Lembke (2001) destacam no seu estudo como a capacidade de lidar rapidamente com problemas e imprevistos no processo logístico é um fator chave para a fidelização dos clientes e para o sucesso a longo prazo das operações *online*.

5.2.6. Gestão e Inspeção da plataforma de Stock-Off

A última tarefa desenvolvida no departamento de *e-commerce* foi dedicada à plataforma de *Stock-Off*. Esta atividade envolveu a confirmação e inspeção da mercadoria presente no armazém e anunciada na plataforma. A necessidade dessa tarefa surgiu devido

à existência de erros frequentes de *stock*, incluindo casos de produtos listados sem etiquetas ou informações desadequadas.

O processo consistia em verificar pessoalmente o *stock* real do armazém, filtrando e inspecionando cada artigo anunciado. Essa filtragem é essencial para garantir a precisão das informações e evitar problemas futuros nas vendas. Além disso, o procedimento de vendas dos produtos de *Stock-Off* é conduzido manualmente no escritório de *e-commerce*, utilizando o TPV (Terminal de Pagamento Virtual). Após a confirmação da compra, o agendamento da entrega dos produtos é feito diretamente para a morada do colaborador, semelhante a uma venda normal ao público.

6. GESTÃO DE DEVOLUÇÕES NO EL CORTE INGLÉS: DESAFIOS E SOLUÇÕES BASEADAS EM ABORDAGENS ALTERNATIVAS

Como mencionado na revisão de literatura, Rogers e Tibben-Lembke (1999) defendem que a gestão eficiente de devoluções é um dos maiores desafios operacionais enfrentados pelas empresas, especialmente à medida que o volume de devoluções aumenta devido às expectativas dos consumidores relativamente a políticas de devolução flexíveis e rápidas. No caso do El Corte Inglés, os desafios associados à gestão de devoluções, especialmente no CAD de Alcochete, têm gerado problemas de eficiência logística, particularmente no tratamento de devoluções destinadas à plataforma *Stock-Off*.

Neste capítulo irão ser analisados os principais desafios enfrentados no processo de devolução do ECI e sugerir práticas alternativas, baseadas em diferentes abordagens de referência no mercado, de modo a tornar este processo mais eficiente e rápido, com o intuito de potenciar a recuperação de valor da mercadoria devolvida e melhorar significativamente a plataforma de revenda.

6.1. Problemas Identificados no Processo de Devoluções no CAD do El Corte Inglés e abordagens alternativas

Por vezes, os problemas enfrentados na gestão de devoluções do CAD instalam-se logo na fase inicial da recolha dos artigos devolvidos na casa dos clientes, e continuam por toda a cadeia de operações até ao armazenamento final dos produtos devolvidos. Entre os principais desafios, destaca-se a Recolha de Artigos Devolvidos.

6.1.1. Recolha de Artigos Devolvidos

O primeiro ponto de ineficiência no processo de devoluções do ECI, por vezes está relacionado com a recolha dos artigos devolvidos. Atualmente a empresa trabalha com seis transportadoras distintas: três dedicadas ao transporte de pequenos volumes e três dedicadas ao transporte de grandes volumes. Apesar de estarem parcialmente integradas com os sistemas do ECI, ainda existe a necessidade de aceder manualmente às diferentes plataformas de cada uma das transportadoras para se verificar o estado das recolhas.

Esta falta de integração e automatização entre o sistema do ECI e as plataformas das transportadoras pode gerar atrasos e lapsos no processo de recolha dos artigos devolvidos. Estes atrasos, por vezes, impedem a rápida entrada dos produtos devolvidos no armazém, resultando em tempos de processamento mais longos e afetando negativamente a capacidade de lhes atribuir o correto destino.

Abordagem Alternativa: Integração e Automação do Processo

Uma possível abordagem alternativa seria a implementação de um sistema de gestão de transportes (TMS), semelhante ao que é praticado pela Amazon, onde o seguimento em tempo real das devoluções é centralizado. Esta automação eliminaria assim a necessidade de monitorização manual no escritório, acelerando a entrada dos produtos devolvidos no armazém e otimizando o fluxo de informações entre equipas e transportadoras.

Portal de Devoluções Unificado

Além disso, um portal de devoluções unificado permitiria que os clientes iniciassem o processo de devolução *online*, com recolhas automáticas atribuídas às transportadoras mais apropriadas à situação. Esta solução simplificaria o processo para os clientes e reduziria ainda mais os tempos de processamento.

6.1.2. Triagem, Inspeção e Teste das Devoluções

A triagem, inspeção e teste dos artigos devolvidos são fases fundamentais da logística inversa, determinando o estado dos produtos e o seu destino. Como anteriormente mencionado na revisão de literatura, Guide Jr. e Van Wassenhove (2009) defendem que a correta triagem e inspeção dos produtos devolvidos são essenciais para assegurar a recuperação de valor e a eficiência do processo. Contudo, no El Corte Inglés, este processo apresenta alguns obstáculos.

No CAD de Alcochete, a triagem inicial é feita por uma equipa que lida com o tratamento de devoluções, enquanto a inspeção detalhada e teste dos artigos para *Stock-Off* é feita por outra equipa, que gere outros processos de *e-commerce*. Essa sobrecarga pode resultar em atrasos e erros na classificação adequada dos produtos devolvidos,

deixando assim artigos retidos no armazém, perdendo valor gradualmente e ocupando espaço por mais tempo do que o necessário.

A falta de um protocolo padronizado de inspeção contribui para essas ineficiências, prejudicando a identificação de produtos que poderiam ser reintegrados no *stock*, reparados ou vendidos com desconto devido a defeitos.

Abordagem Alternativa: Equipa Exclusiva e Estratégia de *Grading*

Uma solução viável seria a criação de uma equipa exclusiva no CAD, dedicada à inspeção, teste e categorização dos produtos devolvidos para o *Stock-Off*. Esta equipa teria como foco exclusivo a avaliação detalhada dos artigos devolvidos com destino a esta plataforma, permitindo que o processo fosse mais rápido e eficiente, sem interferências de outras operações do *e-commerce*. A implementação de um protocolo de inspeção estruturado, asseguraria que todos os produtos fossem avaliados de forma padronizada e precisa, permitindo a categorização adequada dos mesmos.

Esta estratégia de categorização ou *grading*, tem como objetivo a classificação dos produtos devolvidos com destino a mercados alternativos, em várias categorias como, “Novo”, “Como novo”, “Muito bom estado”, “Bom estado” e “Aceitável”. Esta prática permitiria que o El Corte Inglés criasse um protocolo de descontos associado a cada estado dos produtos, facilitando a venda dos artigos devolvidos através da plataforma *Stock-Off*. Este procedimento já é amplamente utilizado no setor e possibilitaria ao El Corte Inglés recuperar valor de artigos devolvidos que, de outra forma, ficariam parados no armazém por longos períodos.

6.1.3. Atribuição de Preço aos Artigos do Stock-Off

Outro dos desafios enfrentados pelo El Corte Inglés no processo de gestão de devoluções está relacionado com a atribuição de um preço adequado aos artigos devolvidos que serão vendidos na plataforma *Stock-Off*. O departamento responsável por esta tarefa é o departamento de Compras em Lisboa, que frequentemente está sobrecarregado com outras responsabilidades mais prioritárias. Como resultado, o processo de definição de preços para os artigos devolvidos acaba por ser frequentemente adiado ou negligenciado.

Recentemente, no entanto, o responsável pelo departamento de *e-commerce* do El Corte Inglés comunicou que já se encontra em fase de teste um novo critério de atribuição de preços baseado em grades (A, B ou C) pré-estabelecidas, de acordo com o estado dos artigos devolvidos. Este novo sistema visa tornar o processo mais eficiente e preciso, reduzindo atrasos e garantindo uma melhor correspondência entre valor e condição.

Ainda assim, anteriormente, um dos maiores problemas observados no CAD é o facto de muitos artigos devolvidos não receberem uma avaliação de preço enquadrada com o seu estado atual. Em muitos casos, os artigos devolvidos são anunciados na plataforma *Stock-Off* com preços mais elevados do que os praticados para o mesmo produto novo nas plataformas concorrentes. Este desencontro de preços ocorre porque o departamento de Compras não dispõe de um protocolo claro para ajustar o valor do artigo ao seu estado atual, levando a uma discrepância entre o preço real do mercado e o valor atribuído ao produto devolvido.

Este atraso na atribuição de preços e a falta de ajuste correto entre o preço e o estado do artigo afeta a competitividade da plataforma *Stock-Off*, uma vez que os potenciais clientes encontram pouca atratividade em comprar artigos devolvidos ou usados quando o preço não compensa a condição do produto. Este é um dos fatores que contribui para a acumulação de *stock* no armazém, visto que os produtos não são vendidos devido ao seu preço inadequado.

Abordagem Alternativa: Avaliação e Atribuição de Preço Automatizada e Descentralizada

Uma possível abordagem alternativa para esta situação poderia ser a descentralização do processo de avaliação de preço, permitindo que uma equipa própria do CAD de Alcochete seja responsável pela atribuição de valor aos artigos devolvidos com base no seu estado. A utilização de um protocolo de *grading*, já mencionado na solução anterior, seria fundamental para garantir que os produtos sejam corretamente avaliados e classificados. Este processo poderia ser complementado por um sistema automatizado, que utilizaria um algoritmo para comparar o estado do produto com os preços atuais de mercado, ajustando automaticamente o valor do artigo de acordo com o seu estado e os preços praticados pela concorrência.

Como referido no capítulo da revisão de literatura, a Amazon, por exemplo, utiliza IA para ajustar automaticamente os preços de venda dos seus produtos, assegurando que estes sejam competitivos e atrativos para os compradores. A implementação de uma solução semelhante no El Corte Inglés poderia ser uma alternativa interessante pois permitiria ter uma estratégia de preço mais coerente, alinhada com as condições reais dos produtos e com o mercado. Esse sistema ajudaria a evitar atrasos e garantiria que os preços dos artigos para o *Stock-Off* fossem mais competitivos.

6.1.4. Descrição e Apresentação dos Artigos no website do Stock-Off

Outro dos problemas recorrentes no processo de venda de artigos na plataforma do *Stock-Off* está relacionado com a falta de fotografias reais e descrições detalhadas que permitam aos clientes ter uma visão clara do estado dos produtos. Muitas vezes, os artigos anunciados são apresentados apenas com fotografias genéricas de produtos novos, o que não reflete o seu estado atual. Essa falta de transparência cria insegurança nos potenciais clientes, levando-os a hesitar na compra de artigos devolvidos ou usados.

As descrições dos produtos nesta plataforma, na grande maioria das vezes não detalham os defeitos, o estado da embalagem ou a garantia oferecida, elementos que são cruciais para que o eventual cliente (neste caso cliente/colaborador) possa tomar uma decisão informada e confiante sobre a compra. A ausência de informações claras e detalhadas aumenta a desconfiança daquele e reduz a atratividade da plataforma *Stock-Off*. Esta falta de transparência, tanto nas imagens quanto nas descrições, resulta numa baixa conversão de vendas, o que contribui para a acumulação de artigos no armazém.

Abordagem Alternativa: Fotografias 360 e Descrições Detalhadas

Para melhorar a experiência do cliente e aumentar a confiança na compra de produtos devolvidos ou usados no *Stock-Off*, uma solução possível seria a implementação de um protocolo para publicação dos artigos. Este protocolo garantiria que todos os produtos fossem fotografados de forma detalhada e padronizada, com destaque para os defeitos, estado da embalagem e condição geral. Uma solução adicional seria a utilização de fotografias 360°, que permitiriam ao cliente visualizar o artigo de todos os ângulos, como já é praticado por empresas como o IKEA ou a Amazon.

Esse nível de transparência ajuda os clientes a tomarem decisões informadas e aumenta a probabilidade de conversão de vendas, mesmo para produtos devolvidos. Ao implementar um sistema semelhante, o El Corte Inglés poderia aumentar a atratividade da sua plataforma *Stock-Off* e melhorar a rotatividade dos produtos devolvidos. Complementando este procedimento com a criação de descrições detalhadas e transparentes sobre o estado real dos produtos devolvidos, mencionando todos os defeitos (caso existam), o estado da embalagem e a garantia oferecida. A transparência na descrição e nas imagens proporcionaria ao cliente a confiança necessária para fazer uma compra informada, reduzindo as devoluções subsequentes e aumentando a satisfação do consumidor.

6.1.5. Acondicionamento e Organização dos Artigos do Stock-Off

O último dos obstáculos, prende-se com a organização e armazenamento dos artigos devolvidos destinados ao *Stock-Off*, que apresenta algumas lacunas que afetam a eficiência do processo de movimentação e preparação dos produtos, especialmente no caso de artigos de grandes dimensões, como eletrodomésticos. Embora exista uma zona exclusiva para estes artigos e um padrão básico de separação por tipo – como por exemplo, televisões, máquinas de lavar/secar e frigoríficos, a movimentação destes produtos no armazém tem sido um grande desafio.

Quando um artigo é vendido na plataforma *Stock-Off*, especialmente os de grandes dimensões, a sua retirada e movimentação do local onde se encontra no armazém pode ser complexa e demorada. A falta de um sistema de organização pensado especificamente para facilitar o fluxo de entrada e saída destes produtos leva a atrasos e dificuldades na sua localização e movimentação.

No entanto, os artigos de menores dimensões, localizados na zona operacional de *e-commerce*, não enfrentam os mesmos desafios. Devido ao seu tamanho reduzido e à localização estratégica perto da equipa de *e-commerce*, a preparação e expedição destes artigos é geralmente mais ágil e eficiente.

Outro aspeto relevante, prende-se com o facto de a localização e o estado dos artigos de *Stock-Off* serem geridos através de um ficheiro de Excel interno. Muitas vezes, este ficheiro está desatualizado e não reflete a localização exata dos produtos no armazém.

Esta discrepância entre os dados no sistema e a realidade física no armazém resulta em perda de tempo para a equipa de logística, que precisa de fazer verificações adicionais para encontrar os artigos, afetando negativamente a eficiência do processo.

Abordagem Alternativa: Reorganização e Otimização do Acondicionamento e Integração no Sistema de Gestão de Stocks

De modo a melhorar o processo de movimentação e entrega dos artigos do *Stock-Off*, uma abordagem alternativa seria a criação de um modelo de armazenamento claro e eficiente, no qual a localização dos artigos seja facilmente identificável e, ao mesmo tempo, facilite o fluxo de entrada e saída de mercadoria. Este modelo deve ser elaborado tendo em conta as dimensões dos artigos, especialmente os de grande dimensão, de modo a garantir que os equipamentos de transporte de mercadorias possam ser manuseados sem constrangimentos, evitando atrasos e dificuldades na movimentação dos produtos.

Outra solução que seria benéfica transversalmente à equipa de *e-commerce*, seria implementar um sistema digital de gestão de *stocks* ou integrar no sistema existente, substituindo o atual ficheiro de Excel. Este sistema garantiria que a localização e o estado dos artigos fossem sempre atualizados em tempo real, permitindo à equipa de armazém localizar rapidamente os produtos e preparar as expedições de forma eficiente. Neste sentido, o uso de tecnologias de localização digital, como RFID, permitiria um controlo mais rigoroso dos produtos no armazém, evitando as complicações associadas à desatualização dos dados.

As abordagens alternativas apresentadas ao longo deste capítulo visam abordar os principais desafios enfrentados pelo El Corte Inglés na gestão dos produtos devolvidos para *Stock-Off*. Através da introdução de abordagens como a integração de transportadoras, a criação de uma equipa dedicada para inspeção e categorização, um modelo de armazenamento otimizado ao espaço e a integração dos artigos desta plataforma no sistema de gestão de *stocks*, espera-se um aumento significativo na eficiência logística e uma redução dos tempos de processamento dos artigos devolvidos.

Essas melhorias não apenas facilitarão o fluxo de mercadorias, como também permitirão uma recuperação mais rápida de valor dos produtos, tornando a plataforma *Stock-Off* mais atrativa e competitiva. Além disso, com a intenção de abrir a plataforma ao público em geral e a aposta na venda de produtos reconicionados, o El Corte Inglés

tem o potencial de aumentar as suas vendas neste tipo de artigos e tornar-se competitiva na gestão de produtos para fins de mercados alternativos.

Em suma, as abordagens discutidas ao longo deste capítulo reforçam a importância de otimizar os processos de logística inversa para melhorar a rentabilidade e a sustentabilidade da operação, enquanto garantem uma experiência mais positiva para os clientes.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estágio realizado no CAD do El Corte Inglés em Alcochete, proporcionou uma experiência valiosa e uma oportunidade única para aplicar os conhecimentos adquiridos no mestrado em Ciências Empresariais. Ao longo deste relatório, foram descritos os desafios relacionados com a gestão de devoluções e a operação da plataforma *Stock-Off*, assim como foram sugeridas abordagens alternativas com base em exemplos de boas práticas da indústria, nomeadamente da Amazon, principal referência do setor do *e-commerce*. Este capítulo final pretende refletir sobre as principais lições retiradas do estágio, sublinhando a relação entre os conceitos assimilados no mestrado e a sua aplicação prática no ambiente empresarial.

Um dos aspetos mais importantes destacados durante o estágio foi a complexidade da gestão de devoluções numa grande empresa de retalho como o El Corte Inglés. Os volumes elevados de artigos devolvidos, em particular no contexto de *e-commerce*, colocam uma pressão significativa sobre os sistemas de armazenamento e logística inversa. A plataforma *Stock-Off* desempenha um papel importante na gestão desses artigos, mas enfrenta desafios operacionais que afetam diretamente a eficiência do processo.

Numa fase final do estágio, os responsáveis pelos departamentos de logística e *e-commerce* do El Corte Inglés revelaram que um dos objetivos futuros da empresa, passa por transformar o *Stock-Off* numa plataforma aberta ao público geral, de modo a reaproveitar os artigos devolvidos que não podem ser vendidos como novos, em artigos reconicionados e vendê-los a preços mais competitivos. Esta estratégia visa otimizar o aproveitamento dos artigos parados, criando uma linha de receitas e reduzindo o desperdício.

Ao longo do estágio, tornou-se evidente que os conceitos lecionados, principalmente na unidade curricular de gestão da qualidade na cadeia de abastecimento, foram essenciais para compreender melhor os processos dentro da operação logística da empresa. Esta unidade do mestrado forneceu uma base sólida para entender a importância de manter padrões elevados de qualidade em cada uma das fases da cadeia de abastecimento, mesmo em processos que envolvem a logística inversa, como a gestão de devoluções. A gestão de qualidade na logística é um aspeto crítico para garantir que os

produtos devolvidos sejam processados de forma eficiente, minimizando perdas financeiras e maximizando a recuperação de valor.

Uma das principais dificuldades identificadas no CAD foi a falta de processos padronizados para a triagem e inspeção dos artigos devolvidos. Esta falha no processo afeta negativamente a capacidade do El Corte Inglés de reintegrar rapidamente os produtos devolvidos ou atribuir-lhes um novo destino, como a revenda através do *Stock-Off*. Neste sentido, os conceitos aprendidos na unidade curricular foram importantes para a identificação e análise deste problema, permitindo propor outras abordagens baseadas em conceitos como o controlo de qualidade e a eficiência operacional.

Já a unidade curricular de sistemas de informação empresarial, converge com os desafios encontrados durante este estágio relativamente à necessidade do CAD adotar um sistema de gestão de *stock* dedicado ao *Stock-Off* ou, alternativamente, a integração desta plataforma no sistema existente. Atualmente, a gestão dos artigos destinados à plataforma *Stock-Off* é feita de forma manual e descentralizada, o que cria ineficiências e aumenta a probabilidade de erros. A implementação ou integração de um sistema digital de gestão de *stocks* seria uma opção mais eficaz para superar estas dificuldades, permitindo ao El Corte Inglés alinhar-se com as melhores práticas do setor, como as utilizadas pela Amazon.

A carência de um sistema de localização de artigos de *Stock-Off* dentro do armazém também foi notória durante o estágio. A utilização de tecnologias como RFID ou outra alternativa tecnológica que permitisse uma rápida localização dos artigos, pode trazer melhorias no processo ao reduzir o tempo despendido na procura dos artigos em armazém. Esta solução estaria diretamente alinhada com os princípios abordados em sistemas de informação empresarial, onde a integração de tecnologia de rastreamento é essencial para otimizar a gestão de *stocks* e melhorar a eficiência global do armazém. As abordagens sugeridas estão também em linha com os princípios de integração de sistemas e automação logística, temas discutidos nas duas unidades já referidas.

A experiência no El Corte Inglés revelou que, a logística inversa, quando bem gerida, pode converter-se num fator de vantagem competitiva para a empresa. Através de uma gestão eficiente das devoluções com destino à plataforma de revenda, o El Corte Inglés pode não só reduzir custos operacionais, mas também recuperar valor de produtos

devolvidos que, de outra forma, permaneceriam no armazém por longos períodos, perdendo valor de mercado. A plataforma *Stock-Off* tem o potencial de se tornar uma fonte de vendas alternativa, especialmente com a possível abertura ao público e a aposta em produtos recondicionados. Esta iniciativa alinha-se com as tendências atuais do *e-commerce* e responde à crescente procura por alternativas sustentáveis e económicas.

Finalmente, o estágio no CAD do El Corte Inglés, foi uma oportunidade de colocar em prática teorias e conceitos discutidos durante o curso, não só das unidades já referidas, mas também de todas as outras incluídas no Mestrado em Ciências Empresarias. As competências adquiridas ao longo do mestrado, como a capacidade de analisar criticamente processos logísticos, identificar pontos de melhoria e propor soluções estratégicas, foram fundamentais para o sucesso deste estágio. Este período foi, portanto, não só uma etapa de aprendizagem e de crescimento profissional, mas também uma experiência que reforçou a importância de aplicar os conceitos teóricos num ambiente empresarial real.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adomavicius, G., & Tuzhilin, A. (2005). Toward the next generation of recommender systems: a survey of the state-of-the-art and possible extensions. *IEEE Transactions on Knowledge and Data Engineering*, 17(6), 734–749. <https://doi.org/10.1109/TKDE.2005.99>
- Amazon. (2021). *Amazon Annual Report 2021*. <https://ir.aboutamazon.com/annual-reports-proxies-and-shareholder-letters/default.aspx>
- Aung, M. M., & Chang, Y. S. (2014). Temperature management for the quality assurance of a perishable food supply chain. *Food Control*, 40(1), 198–207. <https://doi.org/10.1016/j.foodcont.2013.11.016>
- Ayers, J. B., & Odegaard, M. A. (2017). *Retail Supply Chain Management* (2nd Edition). CRC Press. <http://taylorandfrancis.com>
- Ballou, R. H. (2007). *Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos / Logística Empresarial*. Bookman.
- Belanger, F., & Crossler, R. (2011). Privacy in the Digital Age: A Review of Information Privacy Research in Information Systems. *MIS Quarterly*, 35, 1017–1041. <https://doi.org/10.2307/41409971>
- Bernon, M., Cullen, J., & Gorst, J. (2016). Online retail returns management: Integration within an omni-channel distribution context. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 46(6–7), 584–605. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-01-2015-0010>
- Bernon, M., Rossi Tafuri, S., & Cullen, J. (2011). Retail reverse logistics: A call and grounding framework for research. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 41, 484–510. <https://doi.org/10.1108/09600031111138835>
- Blackburn, J. D., Guide, V. D. R., Souza, G. C., & Van Wassenhove, L. N. (2004). Reverse supply chains for commercial returns. In *California Management Review* (Vol. 46, Issue 2, pp. 6–22). Haas School of Business. <https://doi.org/10.2307/41166207>
- Boud, D., Keogh, R., & Walker, D. (1985). *Reflection: Turning Experience into Learning*. RoutledgeFalmer.
- Bowersox, D. J., Closs, D. J., Cooper, M. B., & Bowersox, J. C. (2019). *Supply Chain Logistics Management* (Mc Graw Hill Education, Ed.; 5ª edição).
- Brynjolfsson, E., Hu, Y. J., & Rahman, M. S. (2013). Competing in the Age of Omnichannel Retailing Brought to you by. *MIT Sloan Management Review*, 54(4), 17.
- Chaffey, D. (2015). *DIGITAL BUSINESS AND E-COMMERCE MANAGEMENT - Strategy, Implementation and Practice* (6th ed.). Pearson.

- Chopra, S. (2018). The Evolution of Omni-Channel Retailing and its Impact on Supply Chains. *Transportation Research Procedia*, 30, 4–13. <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2018.09.002>
- Christopher, M. (2011). *LOGISTICS & SUPPLY CHAIN MANAGEMENT* (4ª edição). Pearson. www.pearson-books.com
- Dabees, A., Barakat, M., Elbarky, S. S., & Lisec, A. (2023). A Framework for Adopting a Sustainable Reverse Logistics Service Quality for Reverse Logistics Service Providers: A Systematic Literature Review. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 15, Issue 3). MDPI. <https://doi.org/10.3390/su15031755>
- de Brito, M., & Dekker, R. (2003). A Framework for Reverse Logistics. *Reverse Logistics*. https://doi.org/10.1007/978-3-540-24803-3_1
- Decathlon. (s.d.). *RFID - Uma tecnologia altamente vantajosa e universalmente benéfica*. Retrieved October 15, 2024, from <https://corporate.decathlon.pt/produtos/rfid>
- Denuwara, N., Maijala, J., & Hakovirta, M. (2019). Sustainability Benefits of RFID Technology in the Apparel Industry. *Sustainability*, 11, 6477. <https://doi.org/10.3390/su11226477>
- DeWalt, K. M., & DeWalt, B. R. (2011). *Participant Observation: A Guide for Fieldworkers* (2ª edição). Altamira Press.
- Donthu, N., & Gustafsson, A. (2020). Effects of COVID-19 on business and research. In *Journal of Business Research* (Vol. 117, pp. 284–289). Elsevier Inc. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.008>
- El Corte Inglés. (s.d.). *El Corte Inglés*. Retrieved October 2, 2024, from <https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/pt/quem-somos/historia-do-grupo/>
- European Supermarket Magazine. (2024, September 6). *Top 10 Supermarket Retail Chains In Spain*. <https://www.esmmagazine.com/retail/top-10-supermarket-retail-chains-in-spain-229277>
- Fleischmann, M., Bloemhof-Ruwaard, J. M., Dekker, R., Van Der Laan, E., Van Nunen, J. A. E. E., & Van Wassenhove, L. N. (1997). EUROPEAN JOURNAL OF OPERATIONAL RESEARCH Quantitative models for reverse logistics: A review. In *European Journal of Operational Research* (Vol. 103).
- Frei, R., Jack, L., & Brown, S. (2020). Product returns: a growing problem for business, society and environment. *International Journal of Operations and Production Management*, 40(10), 1613–1621. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-02-2020-0083>
- Galindo, C., & Fernández, M. (2022, June 11). *El Corte Inglés se transforma para no ser devorado*. <https://elpais.com/economia/negocios/2022-06-11/el-corte-ingles-se-transforma-para-no-ser-devorado.html>

- Gao, F., & Su, X. (2017). *Online and Offline Information for Omnichannel Retailing. Manufacturing and Service Operations Management, 19(1), 84–98.* <https://doi.org/10.1287/msom.2016.0593>
- Govindan, K., Soleimani, H., & Kannan, D. (2015). Reverse logistics and closed-loop supply chain: A comprehensive review to explore the future. In *European Journal of Operational Research* (Vol. 240, Issue 3, pp. 603–626). Elsevier B.V. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2014.07.012>
- Grewal, D., Roggeveen, A. L., & Nordfält, J. (2017). The Future of Retailing. *Journal of Retailing, 93(1), 1–6.* <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2016.12.008>
- Griffis, S. E., Rao, S., Goldsby, T. J., & Niranjana, T. T. (2012). The customer consequences of returns in *online* retailing: An empirical analysis. *Journal of Operations Management, 30(4), 282–294.* <https://doi.org/10.1016/j.jom.2012.02.002>
- Guide Jr., V. D. R., & Van Wassenhove, L. N. (2009). The evolution of closed-loop supply chain research. *Operations Research, 57(1), 10–18.* <https://doi.org/10.1287/opre.1080.0628>
- Hazen, B. T., Russo, I., Confente, I., & Pellathy, D. (2020). Supply chain management for circular economy: conceptual framework and research agenda. *International Journal of Logistics Management, 32(2), 510–537.* <https://doi.org/10.1108/IJLM-12-2019-0332>
- Hjort, K., Lantz, B., Ericsson, D., & Gattorna, J. (2013). Customer segmentation based on buying and returning behaviour. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, 43(10), 852–865.* <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-02-2013-0020>
- Hübner, A., Kuhn, H., & Wollenburg, J. (2016). Last mile fulfilment and distribution in omnichannel grocery retailing: a strategic planning framework. *International Journal of Retail & Distribution Management, 44(3).* <https://doi.org/10.1108/IJRDM-11-2014-0154>
- Hübner, A., Holzapfel, A., & Kuhn, H. (2016). Distribution systems in omnichannel retailing. *Business Research, 9(2), 255–296.* <https://doi.org/10.1007/s40685-016-0034-7>
- Huré, E., Picot-Coupey, K., & Ackermann, C.-L. (2017). Understanding omnichannel shopping value: A mixed-method study. *Journal of Retailing and Consumer Services, 39, 314–330.* <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.08.011>
- IKEA. (2024). *IKEA introduz Inteligência Artificial para inspirar e melhorar experiência de compra.* <https://www.ikea.com/pt/pt/newsroom/corporate-news/ikea-introduz-inteligencia-artificial-para-inspirar-e-melhorar-experiencia-de-compra-pubaa3b3e50>
- Janakiraman, N., Syrdal, H. A., & Freling, R. (2016). The Effect of Return Policy Leniency on Consumer Purchase and Return Decisions: A Meta-analytic Review. *Journal of Retailing, 92(2), 226–235.* <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.11.002>
- Kalakota, R., & Whinston, A. B. (1997). *ELECTRONIC COMMERCE - A MANAGER'S GUIDE* (Addison-Wesley, Ed.).

- Kolb, A. Y., & Kolb, D. A. (2005). *Learning Styles and Learning Spaces: Enhancing Experiential Learning in Higher Education*. *Academy of Management Learning & Education*, 2005, Vol. 4, No. 2, 193–212. <https://doi.org/10.5465/AMLE.2005.17268566>
- Laudon, K. C. ., & Traver, C. (2017). *E-COMMERCE* (13th edition). Pearson.
- Martínez, P., & Nishiyama, N. (2019). Enhancing customer-based brand equity through CSR in the hospitality sector. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 20(3), 329–353. <https://doi.org/10.1080/15256480.2017.1397581>
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation* (4ª edição). Jossey-Bass.
- Mollenkopf, D. A., Ozanne, L. K., & Stolze, H. J. (2021). A transformative supply chain response to COVID-19. *Journal of Service Management*, 32(2), 190–202. <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0143>
- Morello, P. (2024, September 12). *How Amazon Uses Real-Time Data And Dynamic Pricing to Maximize Profits*. <https://www.pricefy.io/articles/amazon-real-time-data-dynamic-pricing>
- Mudambi, S. M., & Schuff, D. (2010). Research Note: What Makes a Helpful *Online* Review? A Study of Customer Reviews on Amazon.com. *MIS Quarterly*, 34(1), 185–200. <https://doi.org/10.2307/20721420>
- OECD. (2020). *E-commerce in the times of COVID-19*. OECD. https://www.oecd.org/en/publications/e-commerce-in-the-time-of-covid-19_3a2b78e8-en.html
- O’Toole, C., Schneider, J., Smaje, K., & LaBerge, L. (2020). How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point - and transformed business forever. *McKinsey&Company*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever>
- Pavlou, P. A., & Gefen, D. (2004). Building effective *online marketplaces* with institution-based trust. *Information Systems Research*, 15(1). <https://doi.org/10.1287/isre.1040.0015>
- Petersen, J. A., & Kumar, V. (2009). Are Product Returns a Necessary Evil? Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 73, 1547–17185. <http://www.marketingpower.com/jmmay09>
- Pillai, G. (2023, December 21). *How the returns process works at Amazon*. Amazon. <https://www.aboutamazon.com/news/retail/what-happens-to-amazon-returns>
- portugaltêxtil. (2016, March 24). *Inditex mais tecnológica*. <https://portugaltexil.com/inditex-mais-tecnologica/>
- Rao, S., Griffis, S. E., & Goldsby, T. J. (2011). Failure to deliver? Linking *online* order fulfillment glitches with future purchase behavior. *Journal of Operations Management*, 29(7–8), 692–703. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2011.04.001>

- Rigby, D. (2011). The Future of Shopping. *Harvard Business Review*, 89(12), 65–76.
- Rogers, D. S., & Tibben-Lembke, R. (2001). AN EXAMINATION OF REVERSE LOGISTICS PRACTICES. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 129–148. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2001.tb00007.x>
- Rogers, D. S., & Tibben-Lembke, R. S. (1999). *Going Backwards: Reverse Logistics Trends and Practices*. Reverse Logistics Executive council.
- Scholz, J., & Duffy, K. (2018). We ARe at home: How augmented reality reshapes mobile marketing and consumer-brand relationships. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 44, 11–23. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.05.004>
- Scott, A. (2024, February 28). *Streamlining Success: Amazon's Mastery of Supply Chain Efficiency*. SupplyChain360. <https://supplychain360.io/streamlining-success-amazons-mastery-of-supply-chain-efficiency/>
- Snyder, K. (2024, March 28). *35 E-commerce Statistics of 2024*. Forbes. <https://www.forbes.com/advisor/business/ecommerce-statistics/>
- Steenis, N. D., van der Lans, I. A., van Herpen, E., & van Trijp, H. C. M. (2018). Effects of sustainable design strategies on consumer preferences for redesigned packaging. *Journal of Cleaner Production*, 205, 854–865. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.09.137>
- Tang, C. S. (2006). Perspectives in supply chain risk management. *International Journal of Production Economics*, 103, 451–488. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2005.12.006>
- Tudor, C. (2022). Integrated Framework to Assess the Extent of the Pandemic Impact on the Size and Structure of the *E-commerce* Retail Sales Sector and Forecast Retail Trade *E-commerce*. *Electronics (Switzerland)*, 11(19). <https://doi.org/10.3390/electronics11193194>
- Turban, E., King, D., Lee, J. K., Liang, T.-P., & Turban, D. C. (2015). *Electronic Commerce: A Managerial and Social Networks Perspective* (8th ed.). <http://www.springer.com/series/10099>
- UNCTAD. (2021). Global *e-commerce* jumps to \$26.7 trillion, COVID-19 boosts *online* sales. *UNCTAD*. <https://unctad.org/news/global-e-commerce-jumps-267-trillion-covid-19-boosts-online-sales>
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing. Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174–181. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>
- White, K., Habib, R., & Hardisty, D. J. (2019). How to SHIFT consumer behaviors to be more sustainable: A literature review and guiding framework. *Journal of Marketing*, 83(3), 22–49. <https://doi.org/10.1177/0022242919825649>