

FULFILLMENT E A LÓGICA DOMINANTE DO SERVIÇO: AVALIANDO A EXPERIÊNCIA DO CLIENTE NO E-COMMERCE

Girlene Salvador da Silva PPAD/UFRPE

Nataly Lira Veloso de Farias PPAD/UFRPE

Giovanna Allan Rodrigues de Araújo PPAD/UFRPE

Ana Regina Bezerra Ribeiro PPAD/UFRPE

Marcelo Luiz Monteiro Marinho PPAD/UFRPE

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001

Resumo: O avanço do *e-commerce* intensificou a centralidade da experiência do cliente nas estratégias de marketing, tornando os pontos de contato logísticos parte decisiva da proposta de valor. Sob a ótica da Lógica Dominante do Serviço (LDS), *fulfillment* é um serviço cocriado por um ecossistema (plataforma, vendedores, operadores logísticos e consumidores), em que recursos operantes (processos, dados, competências) viabilizam valor em uso (rapidez, confiabilidade e conveniência). Este artigo analisa a implementação do *fulfillment* do Mercado Livre e seus efeitos sobre resultados mercadológicos associados à experiência, confiança de marca e predisposição à recompra. Do ponto de vista metodológico, conduziu-se uma pesquisa documental exploratória (qualitativa-quantitativa), combinando análise de relatórios financeiros (2021–2024) e avaliação de dez anúncios “*Full*” na plataforma de vendas, com categorização de sentimentos (positivos/negativos/neutros) nas *reviews* públicas. Os resultados indicam crescimento expressivo: a receita líquida aumentou aproximadamente 188% e o volume de itens vendidos praticamente dobrou no período. Do lado da experiência, 77,3% das avaliações foram positivas, com destaque para rapidez de entrega. Conclui-se que o *fulfillment* configura diferencial estratégico alinhado à LDS, elevando a experiência do cliente e a competitividade em mercados voláteis, em um ciclo de cocriação que retroalimenta melhorias operacionais e de marketing.

Palavras-Chave: Fullfilment; LDS; Experiência do cliente

1. Introdução

Em um sistema baseado na lógica dominante do serviço (LDS), as organizações atuam em um cenário de grande volatilidade, no qual as demandas dos clientes se caracterizam pela rapidez e pela imprevisibilidade. Nesse contexto, torna-se necessário adotar estratégias que garantam flexibilidade e relevância, com foco na satisfação e na experiência final do consumidor. Para Younker (2007), os mercados podem ser definidos como ambientes dinâmicos, em que as necessidades dos clientes evoluem constantemente, sendo a busca por melhorias contínuas na experiência do cliente uma de suas principais marcas.

Partindo dessa contextualização teórica, Adon *et al.* (2018) destacam que a fundamentação do estudo permite estabelecer credibilidade e vínculo com a literatura existente. Dentro desse escopo, emerge o conceito de *fulfillment*, definido por Kober (2020) como um serviço que agiliza processos logísticos por meio da terceirização de atividades como armazenamento, embalagem e envio de produtos. Esse modelo, que possibilita entregas rápidas — inclusive em fins de semana — não se limita a uma inovação operacional, mas reflete as exigências de um mercado marcado pela globalização.

O *fulfillment*, nesse sentido, representa um exemplo concreto de inovação em grande escala, alinhado às diretrizes da LDS, que privilegia a descentralização de decisões e a entrega contínua de valor. Essa abordagem se mostra particularmente eficaz quando aplicada à logística do e-commerce, em que os requisitos do consumidor sofrem alterações frequentes. No cenário global, Friedman (2005) ressalta que o sucesso depende da capacidade de personalização e de adaptação constante às novas necessidades do cliente. Ainda assim, estudos prévios como o de Oliveira (2024) apontam uma lacuna: a insuficiente discussão acerca da relação direta entre a implementação do *fulfillment* e a experiência do cliente.

A LDS, de acordo com Vargo; Lusch (2006), é uma abordagem que representa uma mudança fundamental na forma como enxergamos a troca econômica, em que ela é caracterizada por focar na utilização de recursos operantes, como conhecimento, habilidades e competências especializadas como pilar para a criação de valor, ao invés de bens palpáveis ou produtos finais. Segundo a visão de Mihardjo *et al.* (2019), a LDS tem a capacidade de proporcionar uma melhor experiência do consumidor, promovendo inovação impulsionada pela ideia de cocriação entre empresa e cliente através de *feedback* e rápida adaptabilidade.

Diante desse panorama, o objetivo geral desta pesquisa é analisar a implementação do serviço de *fulfillment*, alinhado à LDS, como ferramenta de melhoria da experiência do consumidor em uma empresa de grande porte, bem como identificar os impactos gerados por esse modelo de serviço. A relevância do estudo reside em compreender como a integração entre *fulfillment* e LDS pode impulsionar a inovação em serviços, trazendo contribuições tanto para o campo teórico quanto para a prática empresarial. O recorte metodológico considera, inicialmente, a análise do crescimento financeiro da empresa Mercado Livre, a partir de documentação pública oficial. Em seguida, realiza-se uma observação qualitativa e quantitativa das reações de consumidores sobre aspectos de entrega, bem como da média geral de notas atribuídas aos

produtos entregues pelo modelo Full, com base em anúncios selecionados por filtros pré-estabelecidos.

2. Fundamentação teórica

De acordo com Nascimento, Guarnieri; Gabam (2019), nos últimos anos, o comércio eletrônico tem ganhado destaque no Brasil, impulsionado pelo crescimento no volume de vendas e na sua representatividade econômica. Nesse cenário, o *fulfillment* se apresenta como um componente essencial da cadeia de suprimentos, responsável por garantir a distribuição eficaz de mercadorias e a prestação de serviços com qualidade aos consumidores digitais. Nesse cenário a experiência do cliente, tornou-se fator crítico de competitividade no contexto digital, estudos empíricos, como os de Chen (2019), demonstram que o conteúdo das avaliações *on-line* de clientes, particularmente o sentimento e a votação, com foco especial nos votos favoráveis, podem influenciar significativamente a satisfação dos futuros consumidores, confirmando que as avaliações *on-line* são indicadores do nível de satisfação do cliente.

Dessa forma, Camargo; Thomaz (2019) apontam que no mercado é necessário acelerar processos e desenvolver um *mindset* organizacional capaz de responder com flexibilidade e eficácia a um ambiente volátil, incerto e em constante transformação. Nesse contexto, o *fulfillment* se torna mais do que um processo operacional, passa a ser uma ferramenta dinâmica de resposta rápida às expectativas do mercado. Complementarmente, a LDS, como proposta por Vargo; Lusch (2008), sugere que o valor não seja entregue pela empresa de forma unilateral, mas cocriado na interação entre todos os agentes envolvidos (fornecedores, plataformas, consumidores e prestadores de serviço logístico). Essa perspectiva integrativa enfatiza que serviços como o *fulfillment* são parte fundamental da proposição de valor percebido, reforçando a importância de modelos logísticos que dialoguem com a experiência do cliente de forma contínua. Vargo; Lusch (2008),

Assim, pode-se entender que o sucesso na implementação de *fulfillment* depende da capacidade de incorporar o *feedback* do cliente e adaptar-se rapidamente às suas demandas. Como apontado por Kumar; Sharma; Chauhan (2023), que destacam que a experiência do cliente, assume papel crucial para a vantagem competitiva, pois as organizações que se concentram nas preferências e no *feedback* do cliente, podem seguir por uma abordagem melhor ajustada às necessidades, o que permite uma rápida adaptação às demandas, e possibilita o aumento da satisfação do cliente, impulsionando o crescimento da empresa, a posicionando de forma mais favoravelmente e assertiva no mercado.

A LDS ressalta a cocriação de valor entre empresas e clientes, entendendo que o valor surge da interação e da customização dos serviços. Essa visão transforma o cliente de um sujeito que só recebe passivamente o serviço ou produto, em um parceiro ativo na geração de valor, elevando assim o seu engajamento e satisfação. De acordo com Brambilla; Damacena (2012), a LDS destaca a importância dos recursos operantes tipo conhecimento e competências, que são cruciais para diferenciar e produzir valor nos serviços, mostrando-se importantes para criar vivências mais expressivas e personalizadas, sobretudo em ambientes em que o cliente tem papel importante.

Em síntese, a LDS contribui para aprimorar a experiência do cliente e agilizar a oferta de valor, por meio de entregas flexíveis, que promovem maior envolvimento e satisfação do cliente. A LDS destaca a importância da valorização da criação conjunta e da personalização dos serviços, permitindo que os clientes ajudem na geração de valor. Essas abordagens permitem que as organizações construam estratégias organizacionais eficientes e centradas no cliente, assim fortalecendo sua posição competitiva no mercado atual.

Inicialmente, o termo *fulfillment* era associado às práticas de pedidos por correspondência desenvolvidas no século XIX, como descrito por Croxton (2003), que enfatiza o *fulfillment* como um processo crítico dentro da gestão da cadeia de suprimentos, responsável por garantir que os produtos certos cheguem aos clientes no tempo correto. Atualmente, o *fulfillment* se tornou um ponto da gestão estratégica dentro da logística de empresas, especialmente no ambiente do *e-commerce*.

Segundo Kawa (2017), os serviços de *fulfillment* oferecidos por operadores logísticos especializados representam uma solução eficaz para pequenas e médias empresas que não dispõem de infraestrutura própria para gestão de estoques, separação e envio de mercadorias. Introduzida em 2019, na empresa Mercado Livre, como uma solução voltada ao suporte de vendedores que operam em aplicativos de comércio eletrônico, essa estratégia foi implementada em conjunto com centros de distribuição estrategicamente localizados. Seu objetivo principal é otimizar as etapas relacionadas à entrega dos produtos no pós-venda, consolidando-se como um dos pilares lucrativos da operação da empresa (Oliveira, 2024).

Essa dinâmica ilustra como os fluxos logísticos passaram a ser acelerados e integrados em resposta à economia globalizada, na qual a velocidade, a previsibilidade e a capilaridade de serviços trouxeram requisitos fundamentais para competitividade. Além disso, para permitir que pequenos e médios fornecedores operem com padrões de excelência logística, o cumprimento viabiliza sua inserção em mercados mais amplos, contribuindo para a descentralização das oportunidades comerciais e para a difusão de práticas operacionais de alcance internacional. Dessa forma, o atendimento logístico não apenas responde às pressões da globalização, mas também atua como instrumento facilitador da participação efetiva de agentes econômicos locais em um cenário econômico global interconectado.

Segundo os estudos de Nascimento; Guarnieri; Gabam (2019), a globalização da economia intensificou as atividades de diversos setores, especialmente a logística. Os custos associados ao transporte, armazenamento e distribuição de produtos e serviços representam uma parcela significativa do custo total das mercadorias, tanto nos mercados internos quanto nos mercados externos. Nesse contexto, a execução do *fulfillment* está fortemente vinculada às operações logísticas e à gestão da cadeia de suprimentos, englobando atividades como o planejamento estratégico das operações, o recebimento e processamento de pedidos, armazenamento, controle de estoque e os processos de distribuição.

Essas funções logísticas são fundamentais para sustentar a eficiência operacional e a capacidade de resposta rápida exigida pelo comércio eletrônico, especialmente diante da crescente complexidade e dinamicidade do mercado digital, sendo aplicadas por empresas líderes nos

mercados da América do Norte, Europa e Ásia-Pacífico (Yu *et al.*, 2016). Apesar do abrangente número de pesquisas sobre LDS e *fulfillment*, a literatura conta com poucos trabalhos que analisem sua relação direta com a experiência do cliente no e-commerce brasileiro, o que fundamenta a realização da atual pesquisa.

3. Método de pesquisa

O presente estudo adota uma abordagem documental e exploratória, de natureza qualitativa e quantitativa, com o objetivo de analisar os impactos da implementação do serviço de *fulfillment* na empresa Mercado Livre, considerando tanto indicadores de crescimento da organização quanto as reações dos consumidores à experiência proporcionada. Essa escolha metodológica se fundamenta em Silva *et al.* (2016), que destacam que pesquisas exploratórias permitem compreender contextos sociais e humanos de forma aprofundada, por meio da integração entre análise teórica e empírica.

O estudo combina duas formas de coleta de dados, análise documental de relatórios financeiros oficiais do Mercado Livre, para observar padrões de crescimento organizacional e análise qualitativa e quantitativa das reações dos consumidores, a partir de avaliações públicas de produtos vinculados ao serviço *fulfillment*. Esse delineamento busca responder ao objetivo central da pesquisa, integrando dados financeiros que abrangem a dimensão empresarial e dados de satisfação para inferir a dimensão do consumidor, sob a lente da Lógica Dominante do Serviço (LDS).

3.1 Metodologia da Análise de crescimento da empresa

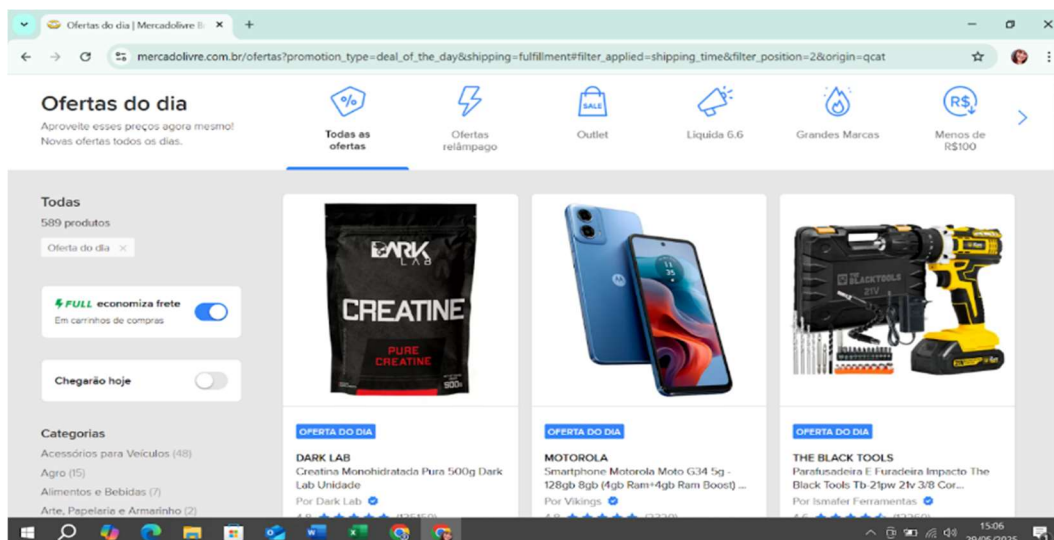
A análise parte primeiro dos números públicos do Mercado Livre, o que como afirma Sulkifli; Hansan (2023), analisar esses números permite ter noção do crescimento da empresa, partindo desse conceito foi elaborado um quadro comparativo entre os números de 4 relatórios, disponíveis publicamente na página de investimento e finanças do Mercado Livre, foram selecionados respectivamente os relatórios do quarto trimestre (Q4) dos anos 2021, 2022, 2023 e 2024 (Mercado Livre, 2025).

A seleção de trimestre e espaço temporal a serem analisados parte dos seguintes pressupostos, primeiramente de que o pico de vendas comerciais se concentra no último semestre de cada ano, por isso foram selecionados os relatórios do quarto trimestre. E em segundo, o período temporal foi estabelecido no espaço 2021-2024, período no qual o *full* foi aperfeiçoado e consolidado na plataforma da empresa.

3.2 Metodologia da análise das reações e experiência do consumidor

Foram selecionados os anúncios mais relevantes do dia 29 de maio de 2025 (imagem 1), sendo utilizados os filtros '*full*' e 'ofertas do dia' respectivamente, nessa busca foram selecionados os primeiros 10 anúncios, sendo utilizados nas duas etapas de análise de experiência do consumidor.

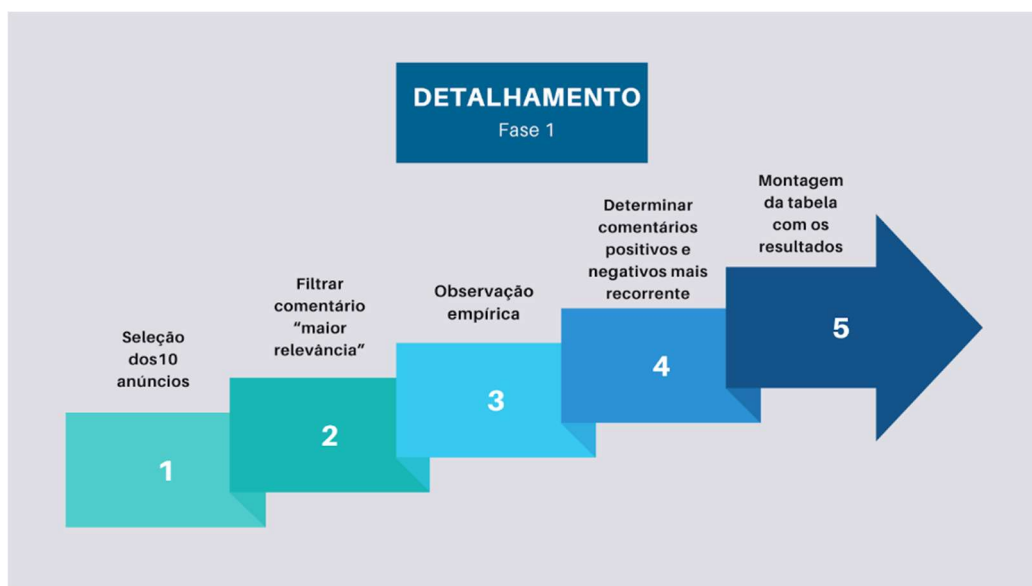
Registro do site oficial do Mercado Livre no dia 29/05/2025



Fonte: Página oficial do mercado livre

Na primeira fase, ocorreu a seleção de comentários dos anúncios sugeridos de acordo com o filtro “maior relevância” da própria plataforma, e partindo disso foi realizada uma busca exploratória observando empiricamente os pontos positivos e negativos, que os consumidores apontam com mais frequência, com objetivo de gerar uma tabela de resultados, os procedimentos estão apresentados no quadro de detalhamento 1, para permitir maior clareza metodológica.

Quadro de Detalhamento – 1

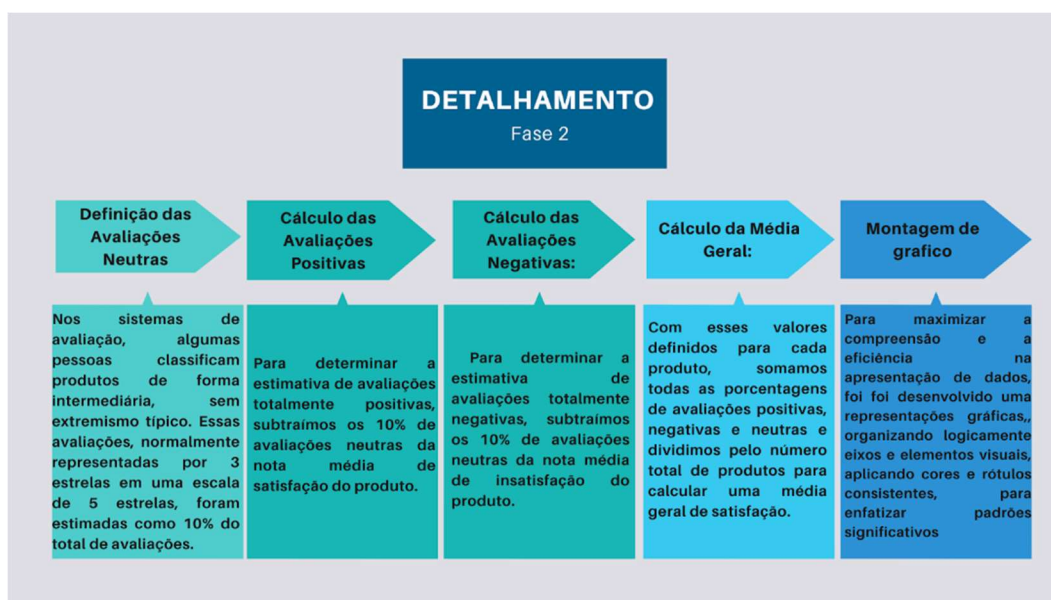


Fonte: Quadro de detalhamento elaborado pelos autores

Na segunda fase, realizamos uma análise da experiência do cliente, que foi realizada considerando três categorias principais de avaliações, sendo elas *positivas*, *negativas* e *neutras*. Para garantir uma análise mais equilibrada e imparcial, utilizamos uma estimativa baseada em padrões comuns de avaliação online. Dos 10 anúncios predeterminados, essa análise ocorreu em 4 etapas e teve como objetivo a elaboração de um gráfico para análise. Os processos estão descritos abaixo e posteriormente apresentados no quadro de detalhamento 2, para maior compreensão.

- 1. Definição das Avaliações Neutras:** Nos sistemas de avaliação, algumas pessoas classificam produtos de forma intermediária, sem extremismo típico. Essas avaliações, normalmente representadas por 3 estrelas em uma escala de 5 estrelas, foram estimadas como 10% do total de avaliações.
- 2. Cálculo das Avaliações Positivas:** Para determinar a estimativa de avaliações totalmente positivas, subtraímos os 10% de avaliações neutras da nota média de satisfação do produto.
- 3. Cálculo das Avaliações Negativas:** Para determinar a estimativa de avaliações totalmente negativas, subtraímos os 10% de avaliações neutras da nota média de insatisfação do produto.
- 4. Cálculo da Média Geral:** Com esses valores definidos para cada produto, somamos todas as porcentagens de avaliações positivas, negativas e neutras e dividimos pelo número total de produtos para ter uma amostra da média geral de satisfação.

Quadro de Detalhamento – 2



Fonte: Quadro de detalhamento elaborado pelos autores

4. Resultados e discussão

4.1 Implementação do FULL do Mercado Livre

O Envios *Full* do Mercado Livre é um modelo de serviço de *fulfillment*, que de acordo com a descrição do site oficial do Mercado Livre (2019) o serviço, promete expedição rápida sem gasto de logística para os usuários vendedores e entrega dos produtos ocorre de forma rápida e segura para os usuários compradores do Mercado Livre e expedição rápida sem gasto de logística para os usuários vendedores.

O Mercado Livre (2019) se responsabiliza pelos envios de usuários vendedores daqueles produtos enquadrados nessa modalidade; ele também realiza o armazenamento do estoque dos produtos e a expedição dos pacotes de todas as vendas do *Full*. Os anúncios participantes da modalidade contam com a etiqueta "*FULL*". Essa modalidade vem atrelada a outros “benefícios” oferecidos para os usuários consumidores, como frete grátis a partir de 79 reais em compras, com envio imediato a partir do centro de distribuição mais próximo. A empresa promete em seu site entregas rápidas com prazos adaptados conforme a região; assim, a plataforma visa otimizar os prazos para garantir rapidez e eficiência.

4.2 Impacto no crescimento da empresa ao longo dos anos

A análise documental dos relatórios financeiros evidencia a relevância estratégica do *fulfillment* para a expansão do Mercado Livre. Entre 2021 e 2024, o número de itens vendidos quase dobrou, enquanto as receitas líquidas aumentaram aproximadamente 188,5%. A partir de 2024, o *fulfillment* passou a representar cerca de 95% das vendas da empresa, integrando-se de forma definitiva ao modelo de negócio.

Quadro comparativo do crescimento da empresa (2021-2024)

Indicador	Q4 2021	Q4 2022	Q4 2023	Q4 2024
Itens Vendidos	287,9 M	321 M	413 M	525 M
Itens Enviados (<i>Fulfillment</i>)	275,9 M	311 M	407 M	*499 M
Receitas Líquidas Total da Empresa	US\$ 2,13 B	US\$ 3,00 B	US\$ 4,26 B	US\$ 6,06 B

** A partir desse período, os itens enviados pelo Full são contabilizados no total de itens vendidos, 499 milhões é a estimativa do autor de acordo com os dados de cerca de 95% das vendas, podendo ter margem de erro para cima ou para baixo.*

Fonte: Tabela elaborado pelos autores com base nos dados de relatórios do mercado livre

Sendo um exemplo relevante de inovação, que permitiu com que a empresa se expanda rapidamente, na visão de Hokana (2023), o impacto do crescimento do mercado livre, fez com que a empresa seja vista como destaque no mercado na América Latina, se comparando com empresas de grande porte do *e-commerce* como a *Amazon, ebay e Walmart*, esse destaque é de grande importância tendo em vista que o mercado livre é para uma empresa originalmente latina que implementou um processo próprio de *fulfillment* com êxito, mostra como a inovação atrelada à lógica dominante de serviços, tem poder adaptativo, e pode ser um fator decisivo para expansão de uma empresa.

4.3 Reações e impacto na experiência do consumidor - Fase 1

De acordo com Suryaneta *et al.* (2022), é possível ter ideia da satisfação dos consumidores acompanhando suas avaliações e classificações on-line, pois elas fornecem, mesmo com seu extremismo típico, compreensão dos níveis de satisfação de um produto ou serviço. Partindo dessa ideia, a primeira parte da análise, os seguintes pontos foram obtidos na análise empírica:

Quadro comparativo comentários positivos X negativo

Pontos Positivos Mais Frequentes	Pontos Negativos Mais Frequentes
<i>Rapidez na entrega</i>	<i>Atrasos na entrega</i>
<i>Embalagem bem protegida</i>	<i>Problemas com a transportadora</i>
<i>Produto atendeu a expectativa</i>	<i>Embalagem danificada</i>

Fonte: Quadro elaborado pelos autores

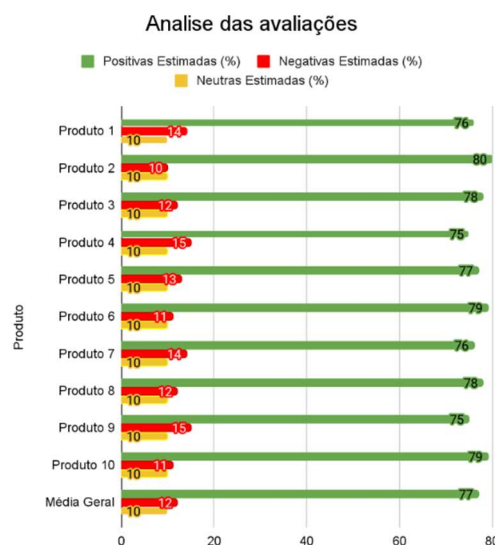
Os pontos positivos mais frequentes observado, inclui a Rapidez na entrega, onde os clientes afirmam que receberam os produtos dentro do prazo ou até antes do esperado, elogios em relação à Embalagem, alguns clientes elogiaram o cuidado na embalagem, garantindo que o produto chegou em boas condições e com embalagem adequada ao tamanho do produto, e uma

parte dos clientes afirma que os produtos atenderam a expectativa o chegando conforme o esperado, e exatamente como descritos na plataforma. Esses pontos estão em consonância com a proposta base do serviço *fulfillment* e de uma coordenação eficiente da cadeia de um serviço logístico, na perspectiva de Sanni (2024) uma coordenação eficaz da cadeia de suprimentos permite que as empresas respondam com mais agilidade às demandas dos clientes, promovendo desde entregas mais rápidas, a maior precisão nos pedidos, além de maior transparência no processo logístico que estreita laços com os consumidores.

Os pontos negativos mais frequentes que foram observado, partem de críticas pontuais a atrasos na entrega, onde alguns clientes relataram que a entrega demorou mais que o previsto, gerando insatisfação e transtorno, problemas com a transportadora, esse reclamações se devem a logística terceirizada de entregas gerando reclamações sobre dificuldades no rastreamento ou mau atendimento por parte da transportadora e por último é apontado o recebimentos de embalagem danificada, devido a logística de grande escala observada pelo grupo Mercado Livre, consumidores apontam que alguns produtos chegaram com embalagens rasgadas ou amassadas, gerando preocupação sobre a integridade do item. Esses pontos negativos geram pontos de atenção os quais, como observado por Vakulenko *et al.* (2024), as empresas devem priorizar a redução de falhas nos processos logísticos, especialmente entregas imprecisas, atrasadas ou com embalagens danificadas, buscando evitar experiências negativas, já que feito devido o efeito de aversão à perda e viés de negatividade é mais impactante uma boa experiência do que experiências extraordinariamente positivas.

4.4 Reações e impacto na experiência do consumidor - Fase 2

Gráfico de análise das avaliações dos consumidores



Fonte: Gráfico elaborado pelos autores

De acordo com Sant'anna (2020), analisar *feedback* permite uma visão mais clara e equilibrada sobre a experiência dos consumidores e seu impacto no processo de compra de outros clientes, ajudando a entender melhor as expectativas de entrega e qualidade dos produtos adquiridos. Para isso foi calculada a média geral desses 10 anúncios, que, se considerarmos uma margem média de 10% de comentários neutros, obtemos uma média geral aproximada de 77,3% de avaliações positivas e 12,7% negativas, de acordo com a nota atribuída pelos consumidores para sua experiência.

Esses números ressaltam que a implementação do *fulfillment* traz no geral uma experiência positiva para o consumidor, alinhada às ideias da lógica dominante do serviço (LDS). Na perspectiva de Ashaduzzaman *et al.* (2024), Os valores que os clientes se buscam podem sofrer variações de acordo com vários aspectos como o produto, serviço e engajamento pós-compra, a implementação do *fulfillment* dentro da empresa do mercado livre apresenta desde do início a proposta de buscar uma melhor experiência do cliente, se adaptando às novas demandas dos consumidores de acordo com o surgimento, e melhorando com base nos respectivos *feedbacks*, se tornando um exemplo estratégia, que mesmo apresentando algumas imperfeições, atingiu o objetivo de melhorar a relação entre empresa e consumidor, oferecendo ganho mútuos para as partes.

5. Conclusões

A análise desenvolvida neste estudo demonstra que a implementação do serviço *fulfillment* pelo Mercado Livre constitui um exemplo concreto de inovação logística com impacto direto tanto no crescimento da empresa quanto na experiência do consumidor. O modelo, baseado em centros de distribuição estratégicos e tecnologia de rastreamento em tempo real, alinha-se aos princípios da Lógica Dominante do Serviço (LDS), evidenciando como práticas logísticas integradas e centradas no cliente podem gerar ganhos significativos.

Os resultados apontam para um crescimento expressivo nos indicadores financeiros e operacionais, com duplicação do volume de vendas e aumento superior a 180% na receita líquida entre 2021 e 2024. Do ponto de vista da experiência do consumidor, a análise das avaliações revelou que mais de 70% das interações foram positivas, reforçando a percepção de conveniência, rapidez e confiabilidade. Embora críticas sobre atrasos, transportadoras terceirizadas e embalagens danificadas tenham surgido, tais *feedbacks* se mostram úteis para o aprimoramento contínuo do modelo.

Nesse contexto, o *fulfillment* está intrinsecamente alinhado ao crescimento do faturamento da empresa e à experiência do cliente, em que o modelo apresentado foi se modificando ao longo do tempo, compreendendo atividades como processamento de pedidos, entrega, embalagem, devolução e comunicação transparente. Assim, foi percebido como esse modelo acabou se aderindo a empresa sendo ela o Mercado Livre e originando uma nova perspectiva na visão do *full* dentro de uma organização, isso gerou uma fusão entre o modelo *fulfillment* e a metodologia de vendas anteriores na empresa e na divulgação direta de seus produtos, fazendo com que o

modelo agora aplicado se tornasse uma peça vital para o funcionamento dessa organização gerando o sucesso que é na totalidade organizacional operacional.

Para sustentar esta afirmação do sucesso do *fulfillment* no Mercado Livre, foi importante analisar os *feedbacks* dos usuários, sendo essa ferramenta uma poderosa metodologia para implementação e aperfeiçoamento do modelo agora aplicado, para isso tiveram que lidar com *feedbacks* negativos e positivos, sendo os positivos a maioria, assim afirmando o sucesso do modelo *full*. Os *feedbacks* negativos se tornaram uma forte ferramenta para aperfeiçoamento futuro do modelo, deixando em aberto o que o modelo *fulfillment* pode oferecer dentro de uma organização como o Mercado Livre, esse modelo utilizado numa empresa latina rendeu uma autossuficiência impressionante para o cenário de mercados *on-line*, se destacando como uma organização em um determinado território que supre a demanda por ela adquirida, levando em consideração a densidade populacional dos países latino-americanos, alguns com uma população maior e outros com uma população menor, se comparado a população norte americana.

Suprir uma nova demanda através de um modelo semelhante, que já fora utilizado por outras concorrentes no mercado é um marco de eficiência e eficácia de uma organização, mostrando como em modelos novos o *fulfillment*, podem surgir para melhorar os processos de logística de uma organização que está a anos no mercado e mostrando sua capacidade de acompanhar as mudanças sem se manter estagnada a um modelo antigo, essa adaptação ao novo foi o motivo do sucesso eficaz e aceito pelo público alvo, que seriam consumidores que precisam de seus produtos em um entrega rápida e segura, mostrando o crescimento inquestionável da empresa.

Do ponto de vista teórico, os achados reforçam a LDS ao demonstrar que: (i) o valor em uso é percebido na rapidez e na qualidade da entrega; (ii) os recursos operantes da organização sustentam sua competitividade; e (iii) a cocriação se expressa no feedback contínuo que retroalimenta os processos de inovação. Assim, a cocriação de valor encontra revelações no fluxo contínuo de feedback dos clientes, que funciona como mecanismo de aprendizagem organizacional e retroalimentação para a inovação de processos e serviços, garantindo que o *fulfillment* permaneça alinhado às necessidades emergentes do consumidor e às pressões do mercado.

Apesar dos resultados alcançados, este estudo apresenta limitações; a análise concentrou-se em um único recorte organizacional, restringindo a generalização para o setor de *E-commerce* como um todo. Além disso, a amostra de dados foi pontual e baseada em estimativas, não captando diferentes períodos ou segmentos de consumidores. Além disso, a amostra de dados analisada poderia ser ampliada, de um modo que pudesse incluir períodos mais longos e diferentes segmentos de clientes. Fica como sugestão para estudos futuros um aprofundamento nos seguintes pontos: (a) ampliar a amostra e incluir séries temporais mais longas; (b) realizar comparações com outras empresas do setor, nacionais e internacionais; e (c) aplicar métodos quantitativos mais robustos para mensurar o impacto do *fulfillment* sobre fidelização, recompra e crescimento financeiro.

Referências

- Adom, D.; Hussein, E. K.; Agyem, J. A. Theoretical and conceptual framework: mandatory ingredients of a quality research. *International Journal of Scientific Research*, v. 7, n. 1, 2018. Disponível em: [https://www.worldwidejournals.com/international-journal-of-scientific-research-\(IJSR\)/recent_issues_pdf/2018/January/January_2018_1514812002_202.pdf](https://www.worldwidejournals.com/international-journal-of-scientific-research-(IJSR)/recent_issues_pdf/2018/January/January_2018_1514812002_202.pdf). Acesso em: 9 jun. 2025.
- Asaduzzaman, Md et al. Lógica dominante de serviço e estrutura de proposição de valor baseada no engajamento do cliente em acomodações peer-to-peer: uma abordagem de dois estudos. *Journal of Consumer Behaviour*, v. 23, n. 6, p. 3232-3252, 2024. Link de acesso: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/cb.2399>
- Brambilla, F. R.; Damacena, C. Lógica dominante do serviço em marketing: estudo dos conceitos e premissas aplicados à educação superior privada na perspectiva docente. *ReMark: Revista Brasileira de Marketing*, v. 10, n. 3, p. 151–176, 2012. DOI: 10.5585/remark.v10i3.2257. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/remark/article/view/11939>. Acesso em: 6 jun. 2025.
- Camargo, R. A.; Thomaz, R. *Gestão ágil de projetos*. São Paulo: Saraiva Uni, 2019.
- Chen, L. The impact of the content of online customer reviews on customer satisfaction: evidence from Yelp reviews. [S. l.: s. n.], 2019. p. 171–174. DOI: 10.1145/3311957.3359448. Disponível em: <https://dblp.uni-trier.de/db/conf/cscw/cscw2019c.html#Chen19>. Acesso em: 9 jun. 2025.
- Croxton, K. L. The order fulfillment process. *The International Journal of Logistics Management*, v. 14, n. 1, p. 19–32, 2003. DOI: 10.1108/09574090310806512.
- Friedman, T. L. *The world is flat: a brief history of the twenty-first century*. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2005.
- Hokama, R. H. Amazon e a logística das empresas de e-commerce. set. 2023. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Rick-Hokama/publication/299506323>. Acesso em: 8 jun. 2025.
- Kawa, Arkadiusz. Fulfillment service in e-commerce logistics. *LogForum*, v. 13, n. 4, p. 429–438, 2017. DOI: 10.17270/J.LOG.2017.4.4. Disponível em: http://www.logforum.net/vol13/issue4/no4/13_4_4_17.pdf. Acesso em: 07 jun. 2025.
- Köber, B. Fulfillment by Amazon. In: [S. l.]: Springer Gabler, 2020. p. 365–374. DOI: 10.1007/978-3-658-27427-6_12. Disponível em: https://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-658-27427-6_12. Acesso em: 8 jun. 2025.

Kumar, V.; Sharma, D.; Chauhan, S. Role of customer experience-driven business innovation framework for the modern enterprises. In: [S. l.]: IGI Global, 2023. p. 310–326. DOI: 10.4018/979-8-3693-0458-7.ch013.

Mercado livre. Mercado Envios Full. Disponível em: <https://www.mercadolivre.com.br/l/envios-full>. Acesso em: 20 maio 2025.

Mercado livre. Resultados e financeiros. Disponível em: <https://investor.mercadolivre.com/results-and-financials>. Acesso em: 28 maio 2025.

Mihardjo, W.; Rukmana, R. Developing co-creation-driven innovation: the role of customer experience orientation and organizational agility. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, v. 8, n. 2S, p. 719–726, 2019. DOI: 10.35940/ijrte.b1152.0982s919.

Nascimento leite, A. C.; Guarnieri, P.; Gaban filippi, A. C. E-fulfillment: o caso da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. *Gestão e Sociedade*, v. 13, n. 35, 2019.

Oliveira, L. M. de. Aplicação da logística fulfillment: o caso do site Mercado Livre. In: *V FATECLOG – Logística com Inovação e ESG*, FATEC Jundiaí, 2024. Disponível em: https://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/28109/1/20242S_L%c3%advia%20Mercez%20de%20Oliveira_OD2385.pdf. Acesso em: 22 maio 2025.

Sanni, Babatunde. Impact of Order Fulfillment Coordination on Customer Loyalty in E-supply Chains. 2024. Link de acesso: <https://www.researchgate.net/profile/Babatunde-Sanni-2/publication/3851>

Sant’Anna, T. I. Influência da avaliação de clientes no processo de decisão de compra nos canais do e-commerce. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/232878>. Acesso em: 8 jun. 2025.

Silva, E. R. da et al. Caracterização das pesquisas de teses em administração com abordagem qualitativa. *Revista de Administração de Roraima*, v. 6, n. 1, p. 204–223, 2016. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5609272.pdf>. Acesso em: 9 jun. 2025.

Sulkifli, M.; Hasan, H. Navigating financial fortitude: insights from 2020–2022 performance analysis. *Indonesian Journal of Law and Economics Review*, v. 18, n. 3, 2023. DOI: 10.21070/ijler.v18i3.986.

Suryaneta, S. et al. Investigating marketplace customer satisfaction: data mining approach. *Jurnal EK dan BI*, v. 5, n. 1, p. 136–144, 2022. DOI: 10.37600/ekbi.v5i1.487. Disponível em: <http://jurnal.murnisadar.ac.id/index.php/EKBI/article/download/487/284/>. Acesso em: 9 jun. 2025.

Vakulenko, Yulia et al. The impact of order fulfillment on consumer experience: text mining consumer reviews from Amazon US. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v. 54, n. 6, p. 558-585, 2024.

Vargo, Stephen; Lusch, Robert. Service-dominant logic: what it is, what it is not, what it might be. *The Service Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions, Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 6, p. 281–288, 2006.

Vargo, S. L.; Lusch, R. F. Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 36, n. 1, p. 1–10, 2008

Younker, J. What is agile development. In: [S. l.]: Apress, 2008. p. 1–19. DOI: 10.1007/978-1-4302-0635-4_1.

Yu, Y. et al. E-commerce logistics in supply chain management: practice perspective. *Procedia CIRP*, v. 52, p. 179–185, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.08.002>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212827116308447>. Acesso em: 6 jun. 2025