

# TROCA DE PRODUTOS NO VAREJO ALIMENTAR: CONFLITOS, RESPONSABILIDADES E COMPORTAMENTOS OPORTUNISTAS ENTRE FORNECEDORES E SUPERMERCADOS

## PRODUCT EXCHANGE IN FOOD RETAIL: CONFLICTS, RESPONSIBILITIES, AND OPPORTUNISTIC BEHAVIORS BETWEEN SUPPLIERS AND SUPERMARKETS

Luciano Roberto Ribeiro<sup>1</sup>

Kassio Cesar Rodrigues<sup>2</sup>

Clésio Aparecido Marinho<sup>3</sup>

**Resumo:** Este artigo analisa os aspectos jurídicos, operacionais e comerciais envolvidos na troca de produtos entre fornecedores e redes de supermercados, prática essencial para assegurar qualidade e eficiência nas relações de consumo. A pesquisa, de caráter qualitativo e exploratório, baseou-se em contratos comerciais, políticas internas de troca e decisões judiciais analisadas entre junho e setembro de 2025. A pesquisa revelou ausência de cláusulas específicas nos contratos, intensificando conflitos entre fornecedores e varejistas diante de defeitos, avarias ou divergências nos pedidos. Além dos impasses contratuais, identificou-se problemas recorrentes, de forma que muitos supermercados, ao saberem da possibilidade de substituição, adotam uma postura de conforto, negligenciando a correta exposição dos produtos ou deixando-os esquecidos em estoque, o que gera sérios prejuízos para os fornecedores. Conclui-se que políticas claras e colaborativas de troca, aliadas a contratos bem estruturados e mecanismos de corresponsabilidade, reduzem perdas operacionais, fortalecem parcerias comerciais e promovem a fidelização dos clientes.

---

1 Graduando em Gestão Empresarial pela FATEC

2 Graduando em Gestão Empresarial pela FATEC

3 Professor da instituição de ensino FATEC

**Palavras-chave:** troca de produtos; supermercados; fornecedores; contratos comerciais; logística; responsabilidade solidária; consumo; comportamento oportunista.

**Abstract:** This article examines the legal, operational, and commercial aspects of product exchanges between suppliers and supermarket chains, a practice essential to ensuring quality and efficiency in consumer relations. The study adopts a qualitative, exploratory approach, based on the analysis of commercial contracts, internal exchange policies, and judicial decisions collected between June and September 2025. Content analysis revealed the absence of specific contractual clauses, which intensifies conflicts between suppliers and retailers in cases of defects, damages, or order discrepancies. Beyond contractual and logistical issues, the research highlights a recurrent problem: many supermarkets, aware of the possibility of product replacement, adopt a comfort zone posture, neglecting the proper display of goods or even leaving them forgotten in stock. This behavior generates significant losses for suppliers, who bear the financial and operational burden of such negligence. Supplier resistance to exchanges, therefore, is not only a matter of contractual limitations but also a reaction to opportunistic practices by retailers. The study concludes that clear and collaborative exchange policies, supported by well-structured contracts that ensure shared responsibility, are essential to reduce operational losses, strengthen supplier–retailer partnerships, and enhance customer loyalty.

**Keywords:** product exchange; supermarkets; suppliers; commercial contracts; logistics; joint liability; consumer relations; opportunistic behavior.

## INTRODUÇÃO

A relação comercial entre fornecedores e redes de supermercados envolve negociações complexas, logística intensa e responsabilidades mútuas. Um dos pontos mais críticos dessa interação

é a troca de produtos, especialmente quando há divergência sobre sua obrigatoriedade e critérios de execução. Supermercados frequentemente exigem a substituição de mercadorias defeituosas, fora do padrão de qualidade ou em desacordo com o pedido, enquanto fornecedores resistem, alegando limitações contratuais, operacionais ou financeiras.

Esse impasse, gera impactos diretos na cadeia de abastecimento, comprometendo a gestão de estoques, a logística reversa e a experiência do consumidor final. Além disso, levanta questões jurídicas relevantes, como a aplicação do Código de Defesa do Consumidor, a responsabilidade solidária entre os agentes e a necessidade de cláusulas contratuais específicas para regular devoluções e substituições. A ausência de consenso pode prejudicar a eficiência operacional, a reputação das marcas e a continuidade das parcerias comerciais.

Diante desse cenário, este artigo analisa os aspectos legais, comerciais e operacionais da troca de produtos entre fornecedores e supermercados, destacando os principais pontos de conflito e possíveis soluções. A relevância do estudo reside em sua contribuição acadêmica para o debate sobre gestão integrada e responsabilidade compartilhada, e em seu valor prático para orientar empresas na construção de políticas de troca mais transparentes e eficazes.

## **REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

### **Gestão da cadeia de suprimentos no varejo alimentar**

A cadeia de suprimentos no setor supermercadista caracteriza-se por uma rede complexa de fluxos físicos, financeiros e informacionais entre fornecedores, distribuidores e varejistas. A eficiência dessa cadeia depende da integração entre os agentes e da capacidade de resposta às demandas do mercado. Christopher (2016) destaca que a troca de produtos é prática essencial para corrigir falhas na entrega e garantir a qualidade dos itens comercializados. No varejo alimentar, especialmente em categorias perecíveis como frutas, legumes e verduras (FLV), a agilidade na substituição de produtos é determinante para evitar perdas e preservar a imagem da marca.

A logística reversa, entendida como o fluxo de retorno de produtos, também se apresenta como ferramenta estratégica para o varejo. Leite (2009) ressalta que, quando bem estruturada e acordada entre as partes, contribui para a sustentabilidade operacional e para a redução de custos, além de reforçar a responsabilidade ambiental das empresas.

### **Relações interorganizacionais e parcerias comerciais**

A troca de produtos pode ser analisada sob a ótica das relações interorganizacionais, nas quais a confiança e o comprometimento são considerados pilares fundamentais para o sucesso das parcerias comerciais. Morgan e Hunt (1994), ao desenvolverem a Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, demonstram que relações sustentadas por confiança e comprometimento reduzem incertezas, fortalecem a cooperação e aumentam a eficiência conjunta. No contexto supermercadista, essa teoria explica como a ausência de políticas claras de devolução fragiliza a confiança entre fornecedores e varejistas, gerando rupturas que comprometem o desempenho da cadeia de abastecimento.

Souza (2016) complementa que a cooperação entre agentes da cadeia de abastecimento alimentar é determinante para a competitividade do setor. Quando realizada de forma transparente e colaborativa, a troca de produtos fortalece os vínculos comerciais e contribui para a fidelização dos clientes finais. Por outro lado, a resistência dos fornecedores em realizar trocas pode ser interpretada como falta de comprometimento com a qualidade e com a experiência do consumidor.

Williamson (1985), ao desenvolver a Teoria dos Custos de Transação, destaca que o oportunismo é uma característica inerente às relações contratuais, manifestando-se quando uma das partes busca vantagens próprias em detrimento da outra. Essa perspectiva ajuda a compreender por que fornecedores resistem às trocas e por que supermercados, ao se apoiarem na possibilidade de substituição, podem adotar práticas negligentes. Zylbersztajn (1995) reforça que a governança contratual no agronegócio e no varejo alimentar deve prever mecanismos de salvaguarda para reduzir

riscos de oportunismo e assegurar maior estabilidade nas parcerias comerciais.

### **Aspectos jurídicos e contratuais da troca de produtos**

Sob a perspectiva jurídica, a troca de produtos entre fornecedores e supermercados está respaldada por princípios do direito contratual e pelo Código de Defesa do Consumidor (Brasil, 1990). Este estabelece que o consumidor tem direito à substituição de produtos defeituosos ou em desacordo com a oferta. Embora o consumidor final seja o beneficiário direto, os supermercados, como intermediários, assumem responsabilidade solidária pela qualidade dos produtos comercializados.

Gonçalves (2014) observa que a ausência de cláusulas contratuais específicas sobre devoluções e trocas gera insegurança jurídica e conflitos operacionais. A jurisprudência brasileira reconhece a obrigação dos fornecedores em colaborar com o varejo na resolução de problemas relacionados à qualidade dos produtos, especialmente quando há risco à saúde ou à segurança do consumidor.

### **Impactos operacionais e estratégicos da recusa na troca**

A recusa dos fornecedores em realizar a troca de produtos pode gerar impactos negativos para as redes de supermercados. Operacionalmente, há risco de ruptura de estoque, aumento de perdas e comprometimento da logística interna. Estrategicamente, a imagem da rede perante o consumidor pode ser prejudicada, especialmente se o produto defeituoso permanecer nas prateleiras ou se o atendimento à reclamação for insatisfatório.

Kotler e Keller (2012) destacam que a percepção de valor pelo consumidor está diretamente ligada à qualidade dos produtos e ao serviço prestado. Nesse sentido, a troca de produtos não é apenas uma questão operacional, mas um elemento central da estratégia de relacionamento com o cliente. A adoção de políticas claras e eficazes de troca contribui para a reputação da marca, a fidelização do público e a competitividade no mercado varejista.

Lusch e Brown (1996) argumentam que alianças estratégicas em canais de distribuição dependem de confiança e alinhamento de expectativas. Quando políticas de troca não são claras, a cooperação se fragiliza e os custos de coordenação aumentam. Fischer (2013) complementa que conflitos contratuais não resolvidos impactam diretamente a competitividade, pois reduzem a eficiência da cadeia de suprimentos e comprometem a percepção de valor pelo consumidor.

### **Logística reversa e perdas operacionais**

A logística reversa desempenha papel estratégico no varejo alimentar, especialmente em operações que envolvem devoluções, trocas e recolhimento de produtos impróprios para comercialização. No contexto supermercadista, esse processo envolve custos relacionados ao transporte, armazenamento temporário, triagem, descarte e reposição de mercadorias, afetando diretamente a rentabilidade das empresas.

Segundo Leite (2009), a logística reversa não deve ser compreendida apenas como uma obrigação operacional, mas como um instrumento de vantagem competitiva, capaz de agregar valor econômico, ambiental e institucional às organizações. Quando estruturada de forma eficiente, contribui para a redução de perdas, otimização de estoques e melhoria do relacionamento entre fornecedores e varejistas.

Entretanto, no varejo alimentar, a elevada perecibilidade dos produtos intensifica os desafios logísticos. Mercadorias expostas inadequadamente, armazenadas incorretamente ou esquecidas em estoque tendem a gerar perdas significativas, especialmente em categorias como laticínios, carnes e hortifrúti. Nesses casos, a ausência de critérios objetivos para responsabilização das partes frequentemente gera conflitos comerciais. Além disso, a falta de integração entre sistemas logísticos e políticas comerciais dificulta o controle das devoluções, aumentando custos operacionais e reduzindo a eficiência da cadeia de suprimentos. Christopher (2016) destaca que cadeias pouco integradas apresentam maior vulnerabilidade a falhas operacionais e desperdícios, comprometendo o nível de

serviço ao consumidor final. Nesse cenário, políticas de troca claras e alinhadas entre fornecedores e supermercados tornam-se essenciais para reduzir perdas e assegurar maior previsibilidade operacional.

### **Comportamento oportunista nas relações comerciais**

As relações comerciais entre fornecedores e supermercados são marcadas por elevado grau de interdependência, mas também por conflitos decorrentes de interesses divergentes. Nesse contexto, o oportunismo pode surgir quando uma das partes busca maximizar benefícios próprios em prejuízo da outra.

Williamson (1985) define oportunismo como a busca do interesse próprio com astúcia, incluindo práticas como omissão de informações, negligência deliberada e transferência indevida de responsabilidades. No varejo alimentar, esse comportamento pode ser observado quando supermercados deixam de adotar cuidados adequados com armazenamento e exposição de produtos, confiando na possibilidade de substituição pelo fornecedor.

Esse cenário gera desequilíbrio nas relações comerciais, pois transfere ao fornecedor custos que, muitas vezes, decorrem de falhas operacionais internas do varejista. Como consequência, fornecedores tendem a endurecer políticas de troca, aumentar restrições contratuais e reduzir a flexibilidade operacional.

Zylbersztajn (1995) argumenta que estruturas de governança eficientes devem incorporar mecanismos de controle e salvaguardas contratuais capazes de minimizar comportamentos oportunistas. A ausência desses mecanismos aumenta os custos de transação e reduz a confiança entre os agentes da cadeia.

Além dos impactos financeiros, o oportunismo compromete a cooperação entre empresas e dificulta o desenvolvimento de parcerias estratégicas duradouras. Relações marcadas por desconfiança tendem a apresentar maior incidência de conflitos, menor compartilhamento de informações e redução da eficiência logística.

## **Impactos da troca de produtos na experiência do consumidor**

A qualidade da experiência do consumidor no varejo alimentar está diretamente relacionada à disponibilidade, conservação e confiabilidade dos produtos oferecidos. Problemas associados à troca de mercadorias afetam não apenas os processos internos das empresas, mas também a percepção do cliente em relação à marca e ao estabelecimento comercial.

Kotler e Keller (2012) afirmam que a satisfação do consumidor depende da capacidade da empresa em atender ou superar expectativas. No ambiente supermercadista, produtos vencidos, avariados ou fora do padrão de qualidade comprometem a confiança do consumidor e impactam negativamente sua experiência de compra.

Além disso, falhas no processo de substituição podem gerar rupturas de estoque, reduzindo a disponibilidade de produtos nas gôndolas. Esse cenário influencia diretamente a fidelização do cliente, uma vez que consumidores tendem a buscar concorrentes quando percebem falta de organização ou baixa qualidade no atendimento.

Outro aspecto relevante refere-se à imagem institucional das empresas. Supermercados que mantêm políticas claras de troca e controle rigoroso de qualidade tendem a transmitir maior credibilidade ao consumidor. Da mesma forma, fornecedores que atuam de forma colaborativa fortalecem a reputação de suas marcas no mercado.

Assim, a troca de produtos deve ser compreendida não apenas como uma atividade operacional, mas como parte estratégica da gestão da experiência do consumidor e da construção de vantagem competitiva no varejo alimentar.

## **METODOLOGIA DA PESQUISA**

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória, com

abordagem teórica e documental. Segundo Miguel (2007), o estudo de caso é caracterizado como uma investigação empírica que busca compreender um fenômeno contemporâneo inserido em seu contexto real, permitindo uma análise aprofundada de eventos específicos que não podem ser dissociados do ambiente em que ocorrem. Complementarmente, a pesquisa qualitativa preocupa-se com aspectos subjetivos e contextuais, trabalhando com significados, valores e atitudes que não podem ser reduzidos a dados numéricos (Minayo, 2014). Essa abordagem permite uma compreensão mais ampla e interpretativa dos fenômenos sociais, valorizando a complexidade dos contextos em que se inserem (Lunetta et al., 2024). Esse delineamento foi escolhido para compreender os aspectos jurídicos, operacionais e comerciais envolvidos na troca de produtos entre fornecedores e redes de supermercados, bem como os conflitos decorrentes dessa prática. O estudo buscou identificar práticas contratuais, políticas internas e comportamentos oportunistas que emergem na relação entre fornecedores e redes de supermercados.

A pesquisa foi realizada no segundo semestre de 2025, entre os meses de agosto e setembro, em duas redes supermercadistas localizadas no interior do estado de São Paulo. Por razões de sigilo institucional e confidencialidade ética, as empresas optaram por não ter sua identidade revelada, tampouco permitir a divulgação dos nomes de seus colaboradores participantes. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, com gestores das áreas de logística e jurídico, e por meio da análise de contratos comerciais e políticas internas de troca adotadas por redes de supermercados, com foco na identificação de cláusulas que regulam devoluções e responsabilidades entre as partes. Também foram consultadas decisões judiciais em tribunais estaduais e federais, a fim de verificar o posicionamento jurisprudencial sobre a obrigatoriedade da troca de produtos por parte dos fornecedores.

A análise dos dados foi conduzida pela técnica de análise de conteúdo, permitindo a categorização dos principais temas recorrentes e a identificação de padrões, divergências e lacunas na regulamentação e na prática comercial. Como limitação, destaca-se o recorte temporal da coleta (junho a setembro de 2025) e a dependência de documentos disponíveis, o que pode restringir a

abrangência dos resultados. Ainda assim, os achados oferecem subsídios relevantes para compreender os conflitos e propor soluções aplicáveis ao setor varejista.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise documental permitiu identificar padrões recorrentes nos contratos comerciais entre fornecedores e redes de supermercados. Observou-se que, em muitos casos, não há cláusulas específicas sobre devolução e troca de produtos, ou estas são tratadas de forma genérica, o que contribui para insegurança jurídica e conflitos operacionais.

As políticas internas de grandes redes varejistas, por outro lado, demonstram tendência à padronização de procedimentos de troca, com exigências claras quanto à qualidade, validade e conformidade dos produtos recebidos. Contudo, tais políticas nem sempre encontram respaldo contratual junto aos fornecedores, gerando impasses que afetam diretamente a gestão de estoque e a logística reversa.

A jurisprudência analisada reforça o entendimento de que, nos casos de defeito ou vício do produto, o fornecedor possui responsabilidade solidária com o varejista, conforme previsto no Código de Defesa do Consumidor. Decisões judiciais recentes reconhecem o direito das redes de supermercados à substituição de produtos junto aos fornecedores, sobretudo quando há risco à saúde ou à segurança do consumidor.

Os resultados evidenciam que a ausência de cláusulas contratuais claras intensifica os conflitos entre fornecedores e supermercados, criando lacunas que comprometem a eficiência da cadeia de suprimentos. A resistência dos fornecedores em realizar trocas não decorre apenas de limitações operacionais ou financeiras, mas também da tentativa de evitar abusos por parte dos varejistas. Muitos supermercados, ao saberem da possibilidade de substituição, adotam uma postura de conforto, negligenciando a correta exposição dos produtos ou deixando-os esquecidos em estoque, o que gera prejuízos significativos para os fornecedores.

Esse comportamento oportunista fragiliza a confiança entre os agentes e compromete a cooperação necessária para o bom funcionamento da cadeia de abastecimento. Conforme apontam Morgan e Hunt (1994), relações interorganizacionais pautadas pela confiança e pelo comprometimento são fundamentais para reduzir incertezas e fortalecer parcerias. A falta de alinhamento entre políticas internas e contratos comerciais, somada à postura negligente de alguns supermercados, compromete não apenas a logística, mas também a reputação das marcas e a experiência do consumidor final.

Por outro lado, a adoção de práticas colaborativas e contratos bem estruturados pode transformar a troca de produtos em um elemento estratégico, capaz de reduzir perdas, fortalecer parcerias e fidelizar clientes. Nesse sentido, o estudo reforça a importância de políticas comerciais transparentes e de mecanismos de corresponsabilidade para equilibrar os interesses de fornecedores e varejistas.

### **Fragilidade contratual nas relações comerciais**

Os dados analisados demonstraram que parte significativa dos contratos comerciais entre fornecedores e redes supermercadistas apresenta cláusulas genéricas ou insuficientes sobre devolução e troca de produtos. Em muitos casos, os documentos limitam-se a estabelecer responsabilidades amplas, sem definir critérios objetivos para identificação de defeitos, prazos de substituição ou condições de armazenamento.

Essa fragilidade contratual favorece interpretações divergentes entre as partes e amplia a ocorrência de conflitos operacionais. Observou-se que supermercados frequentemente responsabilizam fornecedores por perdas decorrentes de falhas internas, enquanto fornecedores alegam ausência de comprovação técnica sobre a origem dos problemas apresentados.

Os resultados confirmam a análise de Gonçalves (2014), segundo a qual contratos empresariais excessivamente genéricos geram insegurança jurídica e aumentam a probabilidade de litígios. Além disso, verificou-se que a inexistência de mecanismos formais de auditoria dificulta a apuração de

responsabilidades, especialmente em produtos perecíveis.

Outro aspecto identificado foi a falta de alinhamento entre contratos e políticas internas de troca. Em diversas situações, supermercados exigem procedimentos não previstos contratualmente, criando desequilíbrio nas relações comerciais e aumentando os custos de negociação entre as partes.

### **Impactos da troca operacionais da troca de produtos**

Os resultados evidenciaram que os conflitos relacionados à troca de produtos afetam diretamente a eficiência operacional da cadeia de abastecimento. Entre os principais impactos observados estão aumento de perdas, ruptura de estoque, atrasos logísticos e elevação dos custos operacionais.

Nas redes supermercadistas analisadas, verificou-se que produtos com avarias ou vencimento próximo frequentemente permanecem armazenados por períodos superiores ao recomendado, dificultando sua comercialização e aumentando o volume de devoluções. Essa situação compromete o planejamento logístico e reduz a eficiência da reposição de mercadorias.

Do ponto de vista dos fornecedores, a necessidade constante de substituição de produtos gera custos adicionais relacionados ao transporte, recolhimento, descarte e reenvio de mercadorias. Em determinados casos, tais custos tornam-se superiores à margem de lucro obtida na operação comercial.

Os achados reforçam a perspectiva de Christopher (2016), que destaca a importância da integração logística para redução de desperdícios e melhoria do nível de serviço. A ausência de coordenação eficiente entre varejistas e fornecedores aumenta a vulnerabilidade da cadeia de suprimentos e compromete a competitividade das empresas envolvidas.

## Comportamentos oportunistas identificados

Um dos aspectos mais relevantes identificados na pesquisa refere-se à presença de comportamentos oportunistas nas relações entre supermercados e fornecedores. Observou-se que alguns varejistas adotam postura de acomodação diante da possibilidade de substituição de mercadorias, reduzindo o rigor no controle de estoque, armazenamento e exposição dos produtos.

Em determinadas situações, produtos próximos ao vencimento permanecem esquecidos em estoque ou são expostos inadequadamente, aumentando a probabilidade de deterioração. Posteriormente, tais mercadorias são devolvidas aos fornecedores como se os problemas decorressem exclusivamente de falhas de fabricação ou transporte.

Esse comportamento transfere aos fornecedores custos que, em muitos casos, decorrem de falhas operacionais internas do supermercado. Como consequência, aumenta-se o nível de desconfiança entre as partes e reduz-se a disposição para cooperação comercial.

Os resultados corroboram a Teoria dos Custos de Transação de Williamson (1985), segundo a qual relações contratuais sem mecanismos de controle adequados tendem a estimular práticas oportunistas. A ausência de cláusulas específicas sobre responsabilidades operacionais favorece conflitos e amplia os custos de coordenação entre os agentes da cadeia de suprimentos.

Além dos impactos financeiros, identificou-se prejuízo ao relacionamento comercial de longo prazo. Fornecedores que enfrentam elevados índices de devolução tendem a endurecer políticas de troca, reduzir investimentos promocionais e restringir condições comerciais oferecidas aos varejistas.

No Quadro 1 apresenta-se os principais problemas identificados na troca de produtos entre fornecedores e supermercados.

Quadro 1 – Principais problemas identificados

Problema identificado	Consequência	Possível solução
Ausência de cláusulas contratuais específicas	Conflitos jurídicos e operacionais entre as partes	Elaboração de contratos mais detalhados e padronizados

Armazenamento inadequado de produtos	Aumento de perdas, deterioração e devoluções indevidas	Treinamento das equipes e auditorias internas
Falta de integração logística	Atrasos na reposição e ruptura de estoque	Implantação de sistemas integrados de controle logístico
Comportamento oportunista de varejistas	Transferência indevida de custos aos fornecedores	Criação de mecanismos de corresponsabilidade
Comunicação ineficiente entre fornecedores e supermercados	Desalinhamento operacional e aumento de conflitos	Realização de reuniões periódicas e compartilhamento de informações
Controle insuficiente de validade e estoque	Comercialização de produtos vencidos e prejuízos financeiros	Monitoramento contínuo e melhoria na gestão de estoque
Resistência dos fornecedores em realizar trocas	Deterioração do relacionamento comercial	Definição clara de critérios para substituição de produtos
Falta de padronização nos procedimentos de devolução	Lentidão nos processos e aumento dos custos operacionais	Criação de protocolos padronizados de logística reversa

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

### Consequências para fornecedores e supermercados

Os resultados da pesquisa demonstraram que os conflitos relacionados à troca de produtos geram consequências significativas tanto para fornecedores quanto para redes supermercadistas, afetando aspectos financeiros, operacionais, jurídicos e estratégicos. Observou-se que a ausência de alinhamento entre contratos comerciais e políticas internas de troca contribui para o aumento da insegurança nas relações interorganizacionais, comprometendo a estabilidade das parcerias comerciais.

Do ponto de vista dos fornecedores, verificou-se aumento expressivo dos custos operacionais decorrentes da necessidade de recolhimento, transporte, armazenamento e substituição de mercadorias devolvidas. Em muitos casos, os fornecedores assumem prejuízos relacionados a produtos deteriorados por falhas internas do varejista, como armazenamento inadequado, controle insuficiente de validade e exposição incorreta nas gôndolas. Essa transferência de responsabilidades impacta diretamente a

margem de lucro das operações e reduz a capacidade de investimento das empresas fornecedoras.

Além dos prejuízos financeiros, identificou-se desgaste no relacionamento comercial entre as partes. Fornecedores que enfrentam elevados índices de devolução tendem a adotar políticas mais rígidas de negociação, reduzindo prazos, restringindo bonificações e impondo maior controle sobre pedidos e entregas. Esse cenário dificulta a construção de relações colaborativas e aumenta os custos de coordenação da cadeia de suprimentos.

Para os supermercados, as consequências também se mostram relevantes. A dificuldade em resolver conflitos relacionados à troca de produtos pode ocasionar ruptura de estoque, perda de vendas e redução da satisfação do consumidor. Produtos indisponíveis ou com problemas de qualidade comprometem a experiência de compra e afetam negativamente a imagem institucional da rede varejista.

Outro aspecto identificado refere-se aos riscos jurídicos envolvidos na comercialização de produtos defeituosos ou impróprios para consumo. Conforme previsto no Código de Defesa do Consumidor (Brasil, 1990), supermercados e fornecedores possuem responsabilidade solidária perante o consumidor final, podendo responder conjuntamente por danos causados pela comercialização inadequada de mercadorias. Assim, falhas na gestão das trocas podem resultar em ações judiciais, sanções administrativas e prejuízos reputacionais.

Os achados também evidenciam impactos estratégicos para toda a cadeia de abastecimento. Relações marcadas por conflitos frequentes e desconfiança reduzem o compartilhamento de informações, dificultam o planejamento conjunto e comprometem a eficiência logística. Conforme destacam Lusch e Brown (1996), relações comerciais sustentáveis dependem de alinhamento de expectativas e cooperação contínua entre os agentes envolvidos.

Nesse sentido, os resultados indicam que a ausência de mecanismos claros de responsabilização não apenas amplia os conflitos operacionais, mas também compromete a competitividade das empresas no mercado varejista. A troca de produtos, portanto, deve ser compreendida como elemento estratégico da gestão da cadeia de suprimentos, exigindo equilíbrio entre responsabilidades, transparência e

cooperação entre fornecedores e supermercados.

### **Proposta de melhoria e mecanismos de corresponsabilidade**

Com base nos resultados obtidos, verificou-se a necessidade de adoção de mecanismos capazes de reduzir conflitos e promover maior equilíbrio nas relações entre fornecedores e redes supermercadistas. A implementação de políticas de troca mais transparentes e contratos comerciais mais detalhados apresenta-se como medida essencial para fortalecer a cooperação entre os agentes da cadeia de suprimentos.

Uma das principais propostas identificadas refere-se à elaboração de cláusulas contratuais específicas sobre devolução e substituição de produtos. Tais cláusulas devem estabelecer critérios objetivos relacionados à validade, armazenamento, transporte, prazos de comunicação e condições para realização das trocas. A definição prévia dessas responsabilidades reduz interpretações divergentes e proporciona maior segurança jurídica às partes envolvidas.

Além disso, recomenda-se a criação de mecanismos de corresponsabilidade operacional. Os resultados demonstraram que muitos conflitos decorrem da dificuldade em identificar se os problemas dos produtos tiveram origem na fabricação, no transporte ou na armazenagem realizada pelo supermercado. Nesse contexto, sistemas de rastreabilidade e auditorias periódicas podem auxiliar na identificação das causas das perdas e na distribuição mais justa das responsabilidades.

Outra medida relevante consiste na padronização dos procedimentos de logística reversa. A adoção de protocolos integrados para devolução, recolhimento e substituição de mercadorias contribui para redução de desperdícios, melhoria do controle de estoque e aumento da eficiência operacional. Christopher (2016) destaca que cadeias de suprimentos integradas apresentam maior capacidade de resposta e menores índices de perdas operacionais.

Os resultados também evidenciaram a importância do treinamento das equipes envolvidas na manipulação e exposição de produtos. Investimentos em capacitação podem reduzir falhas

operacionais relacionadas ao armazenamento inadequado, controle de validade e organização de estoque, diminuindo significativamente o volume de devoluções indevidas.

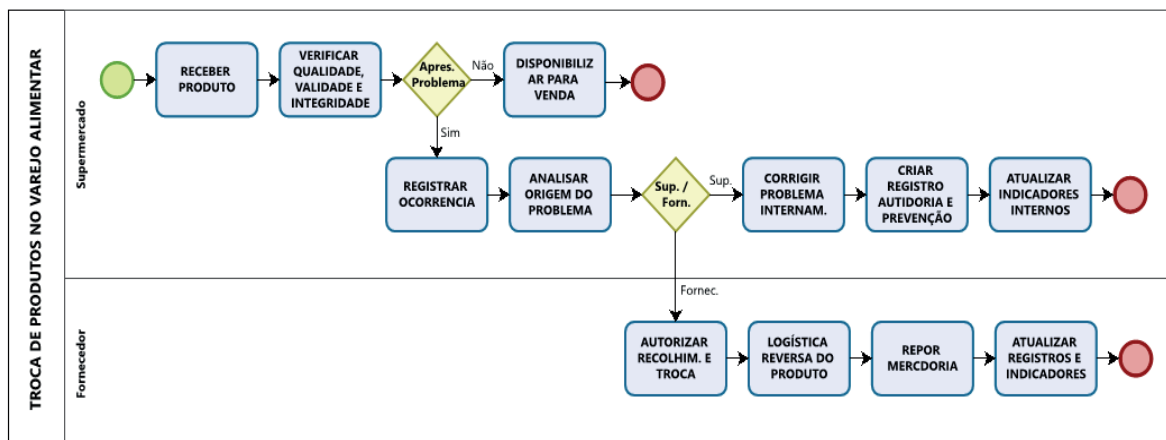
Adicionalmente, recomenda-se o fortalecimento da comunicação entre fornecedores e supermercados por meio de reuniões periódicas, compartilhamento de indicadores de desempenho e estabelecimento de metas conjuntas de redução de perdas. Morgan e Hunt (1994) afirmam que relações comerciais sustentáveis dependem da construção de confiança e comprometimento mútuo, fatores fundamentais para a cooperação interorganizacional.

Outra proposta relevante refere-se à utilização de indicadores de desempenho relacionados às trocas de produtos, como índice de devoluções, tempo médio de substituição, volume de perdas e percentual de produtos vencidos. O monitoramento contínuo desses indicadores permite identificar falhas recorrentes e desenvolver estratégias preventivas mais eficientes.

Por fim, os achados sugerem que políticas de troca fundamentadas em corresponsabilidade e transparência tendem a gerar benefícios para toda a cadeia de abastecimento. Relações comerciais mais equilibradas reduzem custos operacionais, fortalecem parcerias estratégicas e contribuem para melhoria da experiência do consumidor final. Dessa forma, a troca de produtos deixa de ser apenas um procedimento corretivo e passa a representar instrumento estratégico para competitividade e sustentabilidade no varejo alimentar.

Com base nos resultados obtidos na pesquisa, elaborou-se um fluxograma, Figura 1, representando o que se acredita ser o processo ideal de troca de produtos entre fornecedores e redes supermercadistas. O modelo proposto busca reduzir conflitos operacionais, melhorar a rastreabilidade das devoluções e fortalecer mecanismos de corresponsabilidade entre as partes envolvidas.

Figura 1: Fluxograma do processo de troca de produtos



Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

O fluxograma apresentado demonstra a importância da identificação precisa da origem dos problemas relacionados aos produtos, permitindo distribuição mais equilibrada das responsabilidades entre fornecedores e supermercados. O modelo proposto prioriza mecanismos de rastreabilidade, controle operacional e logística reversa, reduzindo conflitos comerciais e aumentando a eficiência da cadeia de suprimentos.

Além disso, o processo evidencia a necessidade de integração entre os agentes envolvidos, especialmente na análise das causas das perdas e na adoção de medidas preventivas. A utilização de registros operacionais e indicadores de desempenho contribui para maior transparência nas relações comerciais e para redução de práticas oportunistas identificadas na pesquisa.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A troca de produtos entre fornecedores e redes de supermercados é prática essencial para assegurar qualidade, confiança e eficiência nas relações comerciais do varejo alimentar. Os resultados evidenciaram que a ausência de cláusulas contratuais específicas e a postura oportunista de alguns

supermercados — que se acomodam diante da garantia de substituição e negligenciam a correta gestão dos produtos — intensificam os conflitos e geram prejuízos significativos para os fornecedores.

Do ponto de vista prático, as empresas podem aplicar os achados deste estudo ao estruturar contratos mais claros e equilibrados, que contemplem não apenas os procedimentos de devolução e troca, mas também mecanismos de corresponsabilidade para evitar abusos. Além disso, políticas internas de troca devem ser alinhadas com os fornecedores, garantindo maior transparência e eficiência logística. Tais medidas contribuem para reduzir perdas operacionais, fortalecer parcerias comerciais e melhorar a experiência do consumidor final.

Como perspectiva futura, destaca-se a necessidade de regulamentação mais clara sobre responsabilidades na cadeia de suprimentos, bem como de estudos comparativos internacionais que permitam avaliar práticas de troca em diferentes mercados. Essas iniciativas podem oferecer subsídios para a construção de modelos mais sustentáveis e colaborativos no varejo alimentar.

Os resultados confirmam a análise de Williamson (1985), segundo a qual o oportunismo emerge da ausência de salvaguardas contratuais. A falta de cláusulas específicas sobre trocas intensifica os conflitos e transfere riscos de forma desigual entre fornecedores e supermercados. Em consonância com Zylbersztajn (1995), observa-se que contratos mais robustos e mecanismos de corresponsabilidade são fundamentais para reduzir incertezas e equilibrar os interesses das partes. Além disso, conforme Kotler e Keller (2012), a percepção de valor do consumidor está diretamente ligada à qualidade e ao serviço prestado. A negligência na gestão de produtos, identificada neste estudo, compromete não apenas a logística, mas também a reputação das marcas e a fidelização dos clientes.

Portanto, políticas de troca transparentes e alinhadas, apoiadas em contratos bem estruturados, não são apenas uma exigência operacional, mas um diferencial estratégico para a competitividade no varejo alimentar.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990. Código de Defesa do Consumidor. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 12 set. 1990.

CHRISTOPHER, M. Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para redução de custos e melhoria dos serviços. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

GONÇALVES, C. A. Direito empresarial: teoria geral e prática. São Paulo: Saraiva, 2014.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. Administração de marketing. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

LEITE, P. R. Logística reversa: meio ambiente e competitividade. São Paulo: Atlas, 2009.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, v. 58, n. 3, p. 20–38, 1994. DOI: 10.2307/1252308.

SOUZA, É. M. O relacionamento entre supermercados e fornecedores de produtos alimentares. 2016. 120 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais) – Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Vila Real, 2016.

WILLIAMSON, O. E. The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting. New York: Free Press, 1985.

ZYLBERSZTAJN, D. Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições. Tese (Livre-Docência) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

LUSCH, R. F.; BROWN, J. R. Interdependency, contracting, and relational behavior in marketing channels. *Journal of Marketing*, v. 60, n. 4, p. 19–38, 1996. DOI: 10.1177/002224299606000403.

FISCHER, T. Conflitos contratuais e confiança em cadeias de suprimentos. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 17, n. 3, p. 345–362, 2013. DOI: 10.1590/S1415-65552013000300006.