

**RUPTURAS DE GONDÔLAS EM SUPERMERCADOS: UMA ANÁLISE
COMPARATIVA ENTRE BRASIL E EUROPA****INGRET DA SILVA OLIVEIRA¹
LUIS ANTONIO JANSSEN²****RESUMO**

Dentre os principais desafios enfrentados pelo varejo de supermercados, a falta de mercadorias no ponto de venda, conhecida por ruptura de gôndola, é uma preocupação constante para os gestores. Supermercados de todo o mundo enfrentam este problema, trazendo vantagem competitiva às redes que detêm boa gestão de abastecimentos. Neste contexto, o artigo busca compreender os principais fatores determinantes de rupturas de gôndolas em supermercados no Brasil e em supermercados na Europa, à fim de analisar o impacto exercido pela região geográfica no desenvolvimento e no cotidiano do setor supermercadista. Para esta compreensão, são realizadas quatorze entrevistas semiestruturadas, de caráter corte transversal, destinadas a pessoas que exercem preocupações acerca do abastecimento de lojas de supermercados, sendo estes diretores de redes supermercadistas do sul do Brasil. É possível perceber similaridades em inúmeras causas de rupturas de gôndolas, bem como nos procedimentos operacionais do negócio. Porém, percebe-se também diferentes motivadores, podendo estes serem implicados por fatores relacionados à localização geográfica ou aspectos culturais dos países em questão.

Palavras-chave: varejo; supermercado; ruptura de gôndola; abastecimento; Brasil; Europa.

ABSTRACT

Among the main challenges faced by the supermarket retail industry, the lack of merchandise at the point of sale, known as shelf out-of-stock, is a constant concern for managers. Supermarkets worldwide experience this issue, giving a competitive advantage to the companies with a good replenishment management. In this context, the article aims to understand the main determining factors of shelf out-of-stock in supermarkets in Brazil and in supermarkets in Europe, in order to analyze the impact exerted by the geographical region on the development and daily operations of the supermarket sector. To achieve this understanding, fourteen semi-structured interviews are conducted, with a cross-sectional approach, involving individuals responsible for concerns related to supermarket store supply, being them the directors of supermarkets in the southern region of Brazil. It is possible to observe similarities in numerous causes of shelf out-of-stock, as well as in the operational procedures of the business. However, different motivating factors are also noted, which may be attributed to factors related to the geographical location or cultural aspects of the countries in question.

Keywords: retail; supermarket; shelf out-of-stock; replenishment; Brazil; Europe.

¹ Graduando do Curso de Administração – Linha de Formação em Negócios Internacionais da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. E-mail: ingret.oliveira@edu.pucrs.br.

² Orientador: Professor do Curso de Administração e doutor em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. E-mail: luis.janssen@pucrs.br.

1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos, o setor de varejo tem enfrentado desafios significativos em relação à gestão eficaz do abastecimento e da disponibilidade de produtos. A ruptura de produtos, caracterizada pela ausência de determinados itens nas prateleiras dos supermercados, emerge como um dilema complexo para os atores envolvidos, incluindo varejistas, fornecedores e consumidores (Simchi-Levi; Kaminsky; Simchi-Levi, 2009). Neste contexto, os supermercados desempenham um papel fundamental na sociedade contemporânea como pontos de venda essenciais para a aquisição de bens de consumo.

No Brasil, os supermercados representam um dos principais pilares do comércio varejista, contando com inúmeras redes locais e lojas de pequeno e médio porte. No ano de 2022, por exemplo, o setor alcançou um faturamento de R\$ 695,7 BI, representando 7,03% do PIB nacional segundo a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS, 2023a). No entanto, a eficiência operacional desses estabelecimentos frequentemente é desafiada pela ocorrência de rupturas de produtos, pela indisponibilidade temporária de itens nas prateleiras. Nos corredores de supermercados, a indisponibilidade de produtos desejados é uma experiência frustrante enfrentada pelos consumidores.

A ruptura de produtos acarreta não apenas frustração aos consumidores, mas também implicações financeiras para os supermercados e para as empresas fornecedoras. A operação bem-sucedida de supermercados depende da habilidade de manter uma oferta consistente de produtos essenciais para os consumidores. No entanto, a ruptura de produtos, persiste como um desafio intrincado para o setor de varejo. Esse fenômeno pode ser desencadeado por uma série de fatores, incluindo problemas de abastecimento, falhas na previsão de demanda, erros na gestão de estoque e até mesmo estratégias de reposição inadequadas. A capacidade de manter produtos nas prateleiras promove a fidelidade do cliente, enquanto a redução das rupturas resulta em eficiências que se traduzem em vantagens competitivas no setor varejista.

A análise aprofundada dessas questões não apenas fornece discernimento sobre os mecanismos subjacentes à ruptura de produtos, mas também oferece diretrizes valiosas para aprimorar as operações varejistas e a satisfação do cliente. Compreender os fatores subjacentes à ruptura de produtos e suas ramificações é crucial para a otimização das operações de varejo e para a satisfação geral dos consumidores. Entretanto, segundo dados do relatório *“The State of Grocery Retail – 2023* (McKinsey & Co., 2023), os níveis de ruptura nos supermercados europeus são uma preocupação de aproximadamente 36% dos presidentes

de supermercados, enquanto no Brasil, segundo a ABRAS (2023b), esta é uma das principais prioridades dos presidentes dos supermercados no Brasil. Mas o que leva a esta diferença de preocupação entre o Brasil e os países europeus quanto a ruptura de produtos em supermercados?

A eficaz gestão das rupturas em produtos também está intrinsecamente ligada à inovação e à competitividade dos supermercados europeus, os quais utilizam mecanismos avançados de controle e gestão em toda cadeia de suprimentos. Por outro lado, os níveis de ruptura de produtos nas principais redes supermercadistas da Europa, está estimada em aproximadamente 4,6% (ESM, 2023), o que é uma taxa considerada alta, quando comparada as médias brasileiras que são de aproximadamente 2,2% (ABRAS, 2023a). Além do aspecto comercial, as rupturas de produtos em supermercados europeus também têm implicações mais amplas para a economia e o meio ambiente. Reduzir o desperdício causado por produtos não vendidos é um objetivo crítico para a sustentabilidade. Rupturas excessivas levam a uma produção desnecessária e ao desperdício de recursos naturais, como água e energia, que são utilizados na fabricação e transporte dos produtos. Portanto, a minimização das rupturas não apenas beneficia os resultados financeiros das empresas, mas também contribui para a redução do impacto ambiental, alinhando-se com as crescentes preocupações ecológicas da sociedade contemporânea e com as metas de sustentabilidade da União Europeia.

Cabe então a seguinte questão de pesquisa deste trabalho: **Quais são os principais fatores influenciadores nas rupturas de produtos nos supermercados brasileiros e nos supermercados europeus?** Assim sendo, o objetivo desta pesquisa é identificar fatores determinantes de rupturas de produtos nas gôndolas dos supermercados brasileiros para confrontar com a realidade dos supermercados europeus.

2 SUPERMERCADOS NO MUNDO

Conforme exposto por Bezerra (2020), a expansão dos supermerados no mundo teve influência de fatores relacionados à urbanização, como o aumento populacional nas cidades; a participação das mulheres no mercado de trabalho; os novos hábitos de consumo; o aumento da renda; entre outros. São relacionados os processos sociais e físicos aos hábitos de consumo, os quais se manifestam de acordo com classe social e nível de renda, e apresentam interferência direta nas análises acerca da construção de espaços de consumo (Bezerra, 2020). Parante e Kato (2001, p.47) compreendem a terminologia de “área de influência”, ao identificar

que “O desempenho de supermercados depende, grandemente, de sua localização, pois a maior parte das vendas de uma loja vem de clientes que moram dentro de uma área geográfica relativamente pequena em torno da loja”. Desta forma, os supermercados devem estar aptos a atender diferentes demandas, oferecendo opções de valores e possibilidades aos seus clientes.

Devido ao aumento da competitividade no setor, Saiani (2020) afirma que dentre os fatores que motivam os clientes à comprarem em outras lojas, preço representa 15%; qualidade de produto também representa 15%; 21% é representado pela falta de atenção; e 49% pelo atendimento de baixa qualidade.

Neste contexto inúmeros supermercados tradicionais perdem espaço para novos formatos de loja. O já existente sistema Cash & Carry, por exemplo, que disponibilizava produtos apenas na venda para o CNPJ, adota uma nova estratégia, com a distribuição também para os CPFs (Acevedo *et al.*, 2022). Este modelo de comércio passa a ser popularmente conhecido como “atacarejo”, por mesclar características do atacado e do varejo, adotando uma dimensão estrutural atacadista, com características de venda do varejo, como a maior proximidade de bairros e centros urbanos (Costa *et al.*, 2022).

Diante este cenário, Centenaro e Laimer (2017) destacam a necessidade das empresas à adotarem estratégias tecnológicas para que se mantenham competitivas no mercado. É possível observar a atenção dada para o e-commerce, contudo, 90% das vendas de supermercados ocorrem nas lojas físicas (Slack; Singh; Sharma, 2020), o que destaca a permanência das lojas presenciais neste setor, diante a modernização do consumo. Por conta disso, os supermercados notam a necessidade de oferecer experiências a seus clientes, focando além do diferencial em produtos e serviços, em entregar valor aos consumidores (Terblanche, 2018). Neste contexto, se tem o exemplo do varejo “figital”, o qual compreende a integração entre o comércio físico e o digital, tendo como exemplos cotidianos apontados por Johnson e Barlow (2021) os meios de pagamento por aproximação, o uso de touch screens interativos nas lojas, formas de pagamento digital, entre outros.

O presidente da Associação Gaúcha de Supermercados afirma: “Há muito tempo temos defendido que o consumidor é a maior escola para qualquer varejista, é ele quem nos ensina e quem realmente manda no nosso negócio” (Longo, 2023, p. 4).

3 O SEGMENTO SUPERMERCADISTA NO BRASIL

Atualmente nota-se o destaque dos supermercados no varejo nacional. A relevância deste setor resultou, no ano de 2022, em um faturamento de R\$ 695,7 BI, representando 7,03% do PIB nacional, segundo a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS, 2023a). Com o constante desenvolvimento do setor, no ano de 2021 o mesmo já contava com 91 mil lojas dispostas em todo o território brasileiro, atendendo diariamente 28 milhões de consumidores (ABRAS, 2021). Este crescimento apresenta reflexos em questões sociais e econômicas no Brasil, sendo possível observar o aumento no número de empregos diretos, que, no ano de 2018, passa de 1.664.806 para 1.853.122 (Coimbra, 2020).

Estudos apontam a influência da posição socioeconômica no consumo e acesso à alimentos da população brasileira (ABRAS, 2023b), além da relação de elementos como gênero; cor da pele e raça; situação conjugal; escolaridade; renda; e moradia (Canuto, Fanton; Lira, 2019). Neste contexto, no ano de 2022, considerou-se uma renda média do brasileiro de R\$1.586 (IBGE, 2022), sendo observada a crescente valorização dos clientes de baixa renda e o crescimento de lojas de supermercados voltadas para este público, com maiores números de produtos com foco no baixo custo, conforme apontando por Garcia, Gonzales e Mauad (2010), que classificam a grande massa de consumo brasileira como: “Grande Classe Média Baixa”. Para isso, é necessário manter o ambiente concorrencial no setor de supermercados, resultando na redistribuição dos efeitos em preço, inovação, qualidade e variedade para a sociedade (Athayde, 2020).

Bozzo e Ferreira (2020) compreendem então, a relevância dada para a proximidade das lojas, facilitando o acesso às mesmas. Os “atacarejos”, ao adaptarem-se a este fator, chamam a atenção dos consumidores. Acevedo *et al.* (2022) apontam que, no ano de 2022, este modelo obteve uma presença de 60% nos lares brasileiros.

É afirmado pela ABRAS (2021) que para que os supermercados mantenham sua evidência no mercado nacional, estes passam por processos de reposicionamento e requalificação da atividade, impulsionados pelo cenário competitivo e pelos novos hábitos de consumo no país. Costa *et al.* (2022) compreende que as empresas de grande porte apresentam vantagem, trabalhando na maximização de seus lucros, enquanto as empresas pequenas sofrem com o ambiente turbulento com pressões governamentais, tendo que muitas vezes abdicar de seu lucro.

4 O SEGMENTO SUPERMERCADISTA NA EUROPA

Após a pandemia do COVID-19, o aumento da inflação por toda a União Europeia, o qual alcançou o índice de 9,2% no ano de 2022, sendo ainda maior para alguns países se especificado à inflação de alimentos; combinado à sensibilidade aos preços por parte dos clientes, passa a representar um grande desafio para o desenvolvimento dos supermercados (Mckinsey & Co., 2023). ESM (2023) afirma que as grandes redes, com maior influência no mercado, tomam medidas para conter o aumento de preços por parte dos fornecedores. Apesar, as “vendas de supermercados cresceram 2,9% em 2022 comparado ao ano de 2021, resultado da recuperação de um aumento de 10,7% em preços, uma queda de 3,6% em volume de vendas, e 3,6% de substituição de produtos por marcas mais baratas.” (McKinsey & Co., 2023).

No continente europeu o aumento das exigências por parte dos clientes transmite uma grande pressão aos varejistas de supermercado, além de uma gestão atenta ao *omnichannel* (Kirby-Hawkins; Birkin; Clarke, 2019). No cenário pós-pandemia se percebe a adoção de novos hábitos por parte dos clientes, como substituições de produtos, o que também é consequência dos impactos da inflação, e a estabilização do *e-commerce*, o qual se tornou um costume do cidadão europeu, trazendo dificuldades na previsão de demanda do setor supermercadista, dado a impossibilidade de prever a quantidade de clientes que entrarão na loja, o que pode causar impactos no estoque, sendo estes para sobra ou falta de produtos (Naidu; Reid, 2023).

Perante a análise de consumo do cliente europeu, Mou, Robb e Dehoratius (2018) ressaltam, dentre os fatores que interferem na demanda, promoções, sazonalidade, e feriados, além de preferências pessoais como tamanhos e cores das embalagens. É sabido também que nos países que compõem a Europa Ocidental o comportamento do setor supermercadista é fortemente afetado pela cultura, resultando em diferentes sortimentos de produtos (Kanakaratne; Bray; Robson, 2020).

Zwart e Wertheim-Heck (2021) evidenciam a preocupação com sustentabilidade nos supermercados europeus, onde as práticas convencionais do varejo vêm sendo guiadas pela “Responsabilidade Social Corporativa”, com a adoção de estratégias que vão desde a redução de desperdícios até o abastecimento sustentável. Estudos compreendidos por Kuijpers, Simmons e Van Wamelen (2018) apontam que os millenials buscam opções alimentares mais saudáveis e explicitações acerca da procedência e forma de preparo dos alimentos, de forma a esperarem que as empresas disponham de responsabilidade social e ambiental.

5 ASPECTOS INFLUENCIADORES NA GESTÃO DE ABASTECIMENTOS EM SUPERMERCADOS

É evidente a complexibilidade acerca da gestão da cadeia de abastecimentos por parte dos supermercados, contando com inúmeros atores e processos até a chegada do produto ao cliente final. Neste contexto Rocha e Correio (2018) afirmam que a cadeia de distribuição varejista é composta, essencialmente, pelo mercado consumidor e pelo mercado fornecedor, além de caracterizar três principais atores: a indústria manufatureira (fabricantes); distribuidor atacadista; e distribuidor varejista.

Contudo, Costa *et al.* (2022) aponta que a entrada dos atuais modelos de “atacarejo” altera o padrão de trabalho dos supermercados, principalmente os de médio porte, trazendo uma ameaça competitiva a estes negócios. É observado, porém, que os minimercados e outros varejistas de pequeno porte se beneficiam desta competitividade, tendo a possibilidade de atuar com estoques reduzidos e diminuindo seus gastos com armazenagem ao contarem com os “atacarejos” como fornecedores próximos (Costa *et al.*, 2022).

É importante que se desenvolvam relações de confiança e colaboração entre o mercado consumidor e o mercado fornecedor (Santos; Souza; Gimenez, 2021), de forma a conquistar melhores negociações e trabalhar em conjunto a fim de evitar a falta de produtos no ponto de venda (Superhiper, 2022). Diante os novos posicionamentos da indústria, ao disporem novos elementos e variações em seus produtos (como tamanho e preço) (Santos; Souza; Gimenez, 2021), Delgado (2018) destaca o gerenciamento por categorias, o qual trabalha no controle do sortimento, a partir da gestão de grupos de produtos com características semelhantes, muitas vezes contando com o apoio dos fornecedores no processo.

Ademais, a gestão de abastecimentos nos supermercados sofre diante à influência fatores como oscilações na inflação e no cenário econômico do país (Superhiper, 2022), refletindo também no comportamento do mercado consumidor, o qual traz ainda mais desafios ao desejar uma multiplicidade de produtos e pontos de entrega (Freitas, 2018). Contudo, Costa *et al.* (2022) traduzem que as demandas do cliente podem ser moldadas através de planejamentos estratégicos, subsidiados por diagnósticos de recursos; tendências e comportamentos de mercado. Estas estratégias se tornam importantes na satisfação do consumidor, à medida em que os impactos dos processos logísticos no abastecimento dos

supermercados podem implicar em rupturas de estoque, de forma a ocasionarem problemas de suprimento e alterações em custos e níveis de serviço (Freitas, 2018).

6 A RUPTURA DE PRODUTOS E SUAS CONSEQUÊNCIAS

Decorrente de falhas na gestão de abastecimentos, é observado muitas vezes a falta de produtos nas prateleiras, denominado como “ruptura de gôndolas” (Boschi Neto; Pereira, 2021). Rodrigues (2019) trabalha a definição de “gôndola” como a terminologia aplicada para definir o local onde os produtos são expostos ao cliente (prateleira); enquanto “ruptura” é utilizada para determinar a falta de um produto. Evidencia-se que os supermercados investem seu tempo a estudar formas de amplificar a eficiência de sua rede de suprimentos, para que custos sejam reduzidos e as rupturas de produtos eliminadas (Paixão *et al.*, 2018 *apud* Martins Neto, 2022).

A disponibilidade do produto no ponto de venda garante tanto a satisfação do cliente, quanto o fluxo de receita do estabelecimento (Papakiriakopoulos, 2012). Desta forma, a ruptura de gôndola resulta na perda de vendas e na insatisfação dos clientes, além da redução da fidelidade do mesmo, tanto em relação ao supermercado quanto à marca do produto (Softecsul, 2020). Estudos apontam que em média 30% dos clientes, ao enfrentarem uma ruptura de gôndola, mudam de loja, enquanto 25% compram o mesmo produto de outra marca, e 20% substituem por um produto similar de menor valor (Corsten; Gruen, 2005 *apud* Aguiar *et al.*, 2020).

O índice médio de rupturas de gôndolas em supermercados no Brasil, em agosto de 2023, alcançou 13,4% (Queda [...], 2023). Enquanto isso, o índice de rupturas na escala mundial segue, desde 1963, um percentual médio de 8,5%, sem grandes alterações, conforme Aguiar *et al.* (2020).

Grande parte deste percentual decorre de falhas operacionais durante a cadeia de abastecimentos (Soares, 2015), como problemas de planejamento, ocasionados pela falta de planejamento ou imprecisão dos dados, que podem gerar estoques “fantasmas”; falhas no processamento de pedidos, causadas muitas vezes por atrasos ou falhas na entrega; e erros no ciclo de reposição, que podem ser causados por insuficientes promotores ou colaboradores incapacitados, má gestão de abastecimento e armazenamento dos produtos, e casos de perdas e avarias (Melo, 2022). Além disso, refletem também os fatores externos, como oscilações na

inflação, as quais interferem nas negociações com fornecedores e impactam no preço e na venda dos produtos (Superhiper, 2022).

É destacado que uma das estratégias a qual os supermercadistas devem adotar para reduzir a falta de produtos em suas prateleiras é estarem atentos à capacidade de escala de seus fornecedores (Taylor, 2020). Ademais, Martins Neto (2022) aponta o sucesso de uma boa gestão logística como diferencial competitivo para os supermercados, envolvendo análises e tomada de decisões acerca de políticas de estoque; transporte; produção; e serviços ao cliente (Lacerda, 2000 *apud* Dalongaro; Baggio, 2020).

De tal forma, para que o sucesso na gestão de abastecimentos e a satisfação do cliente final sejam alcançados, os supermercados devem adaptar-se às inovações tecnológicas (Martins Neto, 2022). Se observa por exemplo, a partir dos conceitos de “logística 4.0”, o uso de tecnologias integradas, as quais possibilitam que a coleta de dados seja facilitada e transmitida instantaneamente para uma central (Tostes; Vieira; Silva, 2020). Tem-se o exemplo de supermercados que hoje utilizam de aplicativos como parte do processo de abastecimento, a fim de integrar a coleta de dados com a gestão (Tostes; Vieira; Silva, 2020). Soares e autores evidenciam (2018) que o melhor acompanhamento dos produtos dispostos ao cliente decorre da boa gestão dos estoques, sendo facilitada diante o baixo nível do mesmo, os quais não agregam valor aos produtos.

7 FATORES DETERMINANTES DE RUPTURAS NO MERCADO EUROPEU DE SUPERMERCADOS

Mediante análise do cenário supermercadista europeu, Zwart e Wertheim-Heck (2021) destacam que o varejo de alimentos é impulsionado pelas características locais de cada região, exigindo estratégias específicas de gestão conforme a compreensão do contexto em que o negócio está inserido. É observada também a tensão entre as corporativas e os varejistas locais, exemplificado por casos na Bélgica, onde os gestores dos supermercados tiveram de identificar até qual ponto poderiam desviar das práticas convencionais do setor, sem perder a essência do negócio (Zwart; Wertheim-Heck, 2021).

A rotina dos supermercados, no ano de 2020, foi abruptamente afetada pela pandemia do COVID-19. Desde então, o setor vem enfrentando desafios em sua reestruturação. Com dificuldades para prever a demanda, os supermercados atingem o índice de 8% a 12% de rupturas em suas prateleiras, o que costumava ser, em 2020, 7% a 9% (Naidu; Reid, 2023).

Um grupo de brasileiros, ao visitar grandes redes europeias afirma: “ [...] conseguimos identificar muita ruptura em loja, principalmente em mercearia seca. Há caixas espalhadas e falhas no abastecimento” (Missão Euroshop, 2023).

O aumento da inflação por toda Europa é refletido diretamente nas prateleiras dos supermercados, impactando toda a cadeia de suprimentos de modo a dificultar as negociações com os fornecedores devido à alta de preços dos commodities, além de contribuir para erros de estoque em produtos de mercearia (Naidu; Reid, 2023). Recebem destaque também, no atual cenário europeu, o clima extremo (principalmente de calor e chuvas) e a guerra na Ucrânia, concluindo à um aumento de preços que chegou a marca de 3% no mês de julho deste ano, sendo 17,4% maior que no ano anterior (Denean, 2023; Naidu; Reid, 2023). Neste cenário, a grande rede de supermercados Tesco optou por não repor o estoque de determinados produtos, alegando que não iriam repassar o injustificável aumento de preços aos seus consumidores (Davey; Holton, 2023).

As tendências acerca de sustentabilidade também trazem um desafio na gestão de rupturas. Muitos produtos acabam por serem perdidos ou desperdiçados nos supermercados, dado o aumento da variedade e quantidade de produtos frescos à serem ofertados, as falhas interpretações de demanda e dificuldades de previsão, pouca transparência, e decisões de reabastecimento inadequadas (Kiil *et al.*, 2018).

De forma a induzir a demanda, supermercados europeus ampliam seu mix de produtos, de modo a limitar seu espaço na gôndola e conseqüentemente a visibilidade dos mesmos, dado que quanto maior sua visibilidade, maior seu desempenho nas vendas (Hübner; Kuhn, 2023). Por outro lado, aumentar o espaço dos produtos na gôndola resulta em menor necessidade de reabastecimento, proporcionando estoques menores e menos custos à empresa (Hübner; Kuhn, 2023). Como forma de evitar problemas de reabastecimento, muitos supermercados estão optando pela utilização de programas e sistemas de reabastecimento automatizados, os quais promovem dados de inventário e demanda, auxiliam a tomada de decisões e aumentam a disponibilidade de produtos (Avlijas; Vukanovic Dumanovic; Radunovic, 2021).

8 MÉTODO DE PESQUISA

Tendo em vista que o tema ruptura de produtos em gôndolas é contemporâneo e pouco explorado em pesquisas, optou-se por uma pesquisa de caráter exploratório. De acordo com

Gil (2010) a pesquisa exploratória tem por finalidade desenvolver uma visão geral sobre o fato e não explicar um fenômeno e nem estabelecer relações entre variáveis distintas. O método de pesquisa adotado foi através de estudo de casos múltiplos, pois ele é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou mais objetos, resultando desta maneira um conhecimento amplo e detalhado em relação ao tema pesquisado.

Os casos selecionados foram escolhidos pelo interesse das empresas em participar desta pesquisa, visto que os resultados podem contribuir com um acréscimo de conhecimento sobre a ruptura de produtos nas gôndolas de supermercados, além de possibilitar a comparação dos fatores identificados, com os fatores dos supermercados na Europa obtidos na revisão de literatura. Em relação ao tempo, este estudo caracteriza-se como corte-transversal, pois a coleta de dados ocorreu em um só momento, sendo os resultados obtidos referentes a um período específico no tempo, onde o seu objetivo é fatores atuais que levam a ruptura de produtos nas gôndolas em supermercados (Gil, 2010).

A forma de coleta de dados escolhida foi a qualitativa, porque esta direciona-se para uma avaliação formativa, possibilitando obter aprofundamento na identificação dos fatores, objetivo desta pesquisa. Assim, o pesquisador tem uma atitude de captação da perspectiva dos entrevistados sem partir de um modelo previamente estabelecido (Roesch, 2005). Devido ao fato de que o processo de coleta de dados para os estudos de caso é mais complexo do que em outros processos de outras estratégias de pesquisa, é necessário habilidade e procedimentos metodológicos diferentes e formais para que se possa garantir o controle de qualidade da coleta dos dados. Foram utilizadas nesta pesquisa duas fontes de coleta de dados: entrevistas e documentos (Yin, 2005). Para tanto, foi elaborado de um roteiro de questões semiestruturadas, pois além da riqueza de informações, este instrumento possui uma considerável flexibilidade e ainda possibilita uma melhor análise de dados já que é formatada em uma ordem determinada pelo entrevistador (Gil, 2010). O roteiro elaborado pela autora, com base na revisão de literatura e que visa responder à questão de pesquisa, foi avaliado por um especialista no tema que, após suas notáveis considerações, proporcionaram ajustes de forma e conteúdo, cuja versão final encontra-se no apêndice A.

Os entrevistados nas empresas foram selecionados por conveniência e por estarem envolvidos no controle ou na execução de estratégias de gestão de rupturas de produtos nas respectivas empresas onde atuam. As entrevistas foram gravadas e transcritas pela pesquisadora e tiveram o objetivo de efetuar o levantamento da percepção dos profissionais acerca do tema. Foram realizadas entrevistas com 10 empresas do setor de supermercados da

região Sul do Brasil, sendo “X” empresas com faturamento superior a R\$500 milhões anuais, “Y” empresas com faturamento entre R\$100 e R\$ 499 milhões anuais, e “Z” empresas com faturamento abaixo de R\$99 milhões anuais. As entrevistas ocorreram através de quatorze profissionais, identificados de E1 a E14, os quais cumprem o critério de serem membros da diretoria da empresa, detendo o conhecimento do tema abordado pela presente pesquisa. O roteiro das entrevistas encontra-se no apêndice A.

Também foi realizada a coleta de dados através de fontes secundárias em entidades de classes (ABRAS, AGAS) e entidades de pesquisa da área de varejo (VAREJO S/A, REUTERS Retail). A principal utilidade da pesquisa documental é corroborar e enriquecer evidências obtidas através de outras fontes (Yin, 2005).

Posterior a etapa de coleta de dados, foi realizada a fase de análise de dados, a qual organizou e condensou os dados para fornecer as respostas referentes à questão da pesquisa (Gil, 1999; Yin, 2005). A fase da análise e interpretação dos dados coletados são dois processos que apresentam conceitos distintos, mas que estão relacionados. A análise tem o objetivo de organizar e resumir os dados, visando a possibilidade do fornecimento de respostas ao problema em investigação. A interpretação busca um sentido mais amplo das respostas, através da ligação com outros conhecimentos anteriormente obtidos (Gil, 2010). Para a interpretação dos dados coletados, foi utilizada a análise de conteúdo, a qual procura transcrever a frequência de fenômenos e identificar relações entre os fatores oriundos dos dados coletados, por meio da categorização livre (Roesch, 2005).

9 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para que se obtivesse ampla compreensão acerca dos tópicos tratados, à fim de obter respostas de caráter exploratório, foram realizadas entrevistas com 14 diretores de redes supermercadistas, detendo conhecimento e exercendo preocupações acerca de rupturas de gôndolas. Os supermercados foram divididos em redes de pequeno (“Z”), grande (“X”) e médio porte (“Y”), conforme dados obtidos pela AGAS e disponibilizados pelo Jornal do Comércio (Parizzi, 2023). Sendo estes 6 supermercados de pequeno porte (“Z”), 4 de médio porte (“Y”), e 2 supermercados de grande porte (“X”). Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas, para posterior análise dos resultados. Os entrevistados serão nomeados de E1 à E14, respeitando a privacidade destes bem como das redes em que os mesmos atuam.

Inicialmente, os entrevistados são instigados a pensar nos maiores desafios para a gestão de abastecimento do negócio. Observa-se o controle correto do estoque como principal resposta, o que impacta na previsão de demanda, conforme os entrevistados E3; E4; E5; E6; E7; E8; E9; E10; E11; E12; E13 e E14. Já no ambiente externo aos supermercados, o entrevistado E1 salienta que o principal desafio se dá em relação ao fornecedor, o qual pode apresentar problemas desde a venda e a entrega do produto até a qualidade do mesmo, o que é confirmado pelos entrevistados E4; E5; E6 e E8. Ademais, é apontado que outro grande problema para o abastecimento se encontra nas equipes, na gestão das mesmas e no alto *turnover* que o setor supermercadista apresenta, confirmado pelos entrevistados E1; e E14. Porém, contraposto pelo entrevistado E2 que afirma que “não adianta reclamar que tem falta de gente [...]”, sendo esta uma dificuldade que afeta o todo o comércio, apontando como maior dificuldade a redução dos custos, o que não é mencionado por outros entrevistados. Tais fatores correspondem ao abordado em artigo publicado pela revista *Softecsul* (2020), no ano de 2020, podendo assim identificar que estes são problemas recorrentes e ainda sem solução no setor supermercadista.

Ao serem indagados se a pandemia do COVID-19, ainda, no ano de 2023, impactava os hábitos de consumo dos clientes, a maior parte dos entrevistados afirmam que a pandemia não apresenta mais impactos no comércio supermercadista, e que os hábitos de consumo já se normalizaram (E1; E3; E4; E5; E8; E9; E12; E13). Em contraponto, Denean (2023) e Naidu e Reid (2023) apontam que, em supermercados europeus, a pandemia não só elevou a escassez de mão de obra, fomentando o desemprego, como alterou os hábitos de consumo dos clientes, o que até hoje reflete na demanda e no poder de compra, ocasionando dificuldades na previsão de demanda das empresas. A afirmação realizada por Denean (2023), referente à escassez de mão de obra, corresponde à opinião do entrevistado E7, bem como o apontado por Naidu e Reid (2023) corresponde ao afirmado por E6; E10 e E14, que observam um aumento nas vendas de produtos de higiene. Alguns entrevistados, como E2; E3; E10 e E11 afirmam também que os clientes se tornaram mais adeptos a facilidades como *e-commerce* e *delivery*, o que também é observado por Naidu e Reid (2023) no continente europeu.

No que se refere às tendências de sustentabilidade dos consumidores de supermercados no Brasil, os entrevistados E4; E10; E11; E13 e E14 afirmam que não percebem estes hábitos em seus clientes, enquanto E1; E2; E7; E9 e E12 percebem estes hábitos apenas em classes de poder aquisitivo mais elevado. Contudo, os entrevistados E3; E5; E6; E9 afirmam que esta é uma tendência de consumo já percebida, apresentando

impactos na reciclagem do material (E5) e no mix de produtos (E6; E7; E9). Tais afirmações positivas correspondem ao cenário observado por Kiil *et al.* (2018) nos supermercados europeus, onde afirmam que estas tendências trazem um desafio para a gestão de abastecimentos, também contando com escolhas de novos fornecedores e aumento no mix de produtos, mas ressaltando o maior desperdício e falhas de interpretação de demanda. Este cenário, contudo, mesmo apresentando semelhanças, diverge ao observado no Brasil, dado que as tendências de sustentabilidade em países da Europa já estão estabilizadas e são facilmente percebidas nos hábitos de consumo, enquanto no Brasil se observa um cenário de introdução destas no mercado, ainda em fase inicial de crescimento.

Relacionado à previsão de demanda das empresas em que os entrevistados atuam, praticamente todos os entrevistados compreendem que esta não é efetiva, com exceção dos entrevistados E2; E3 e E8, que confirmam a efetividade da mesma. É possível perceber, porém, a importância dada para a informação de qualidade no desenvolvimento dos processos no setor supermercadista, onde E2 e E3 afirmam que sua demanda é efetiva devido à informação que os mesmos possuem, e E1; E4; E5; E6; E7 e E12 ressaltam que mesmo que sua previsão demanda não seja 100% efetiva, ela é mais assertiva por conta do acesso à informação. Este cenário condiz com que se passa no continente Europeu, onde Naidu e Reid (2023) afirmam que atualmente os supermercados apresentam grandes dificuldades na previsão de demanda, ocasionando rupturas de 8% à 12% nas prateleiras, o que costumava a ser entre 7% e 9% em 2020. É evidente também que estes supermercados utilizam de informações para nortear suas previsões (Naidu; Reid, 2023).

Neste contexto, para que a informação chegue com a maior acuracidade possível aos os gestores, os supermercados europeus contam com o desenvolvimento de parâmetros tecnológicos (Naidu; Reid, 2023). Muitos supermercados utilizam programas e sistemas de reabastecimento automatizados, promovendo dados de inventário e demanda (Avlijas; Vukanovic Dumanovic; Radunovic, 2021). O grupo Carrefour, por exemplo, utiliza de inteligência artificial para monitorar e realizar os pedidos de 90% do fornecimento de suas lojas (Naidu; Reid, 2023). Já no Brasil, apenas os entrevistados E8 e E12 não utilizam de nenhum tipo de tecnologia na gestão de abastecimentos de seu negócio, enquanto a grande maioria dos entrevistados (E1; E2; E3; E4; E5; E6; E7; E9 E10; E11; E13 e E14) afirmam utilizar de sistemas de gestão, bem como sistemas de reabastecimento automatizados nas redes “X”, assim como no mercado europeu. Apesar, E9 e E11 afirmam que a tecnologia utilizada deixa a desejar. Percebe-se, neste contexto, que europeus possuem acesso mais

facilitado a tecnologias melhores, se comparado aos brasileiros, detendo vantagem competitiva na gestão de seus negócios.

No setor supermercadista é de evidente importância que se desenvolva uma boa relação com o mercado fornecedor (Santos; Souza; Gimenez, 2021). No mercado brasileiro observa-se isto, onde, ao serem indagados sobre sua relação com os fornecedores, todos os entrevistados afirmam que entendem esta como essencial, tendo com eles um relacionamento bom e estável, baseado na confiança estabelecendo parcerias de ganha-ganha. Percebe-se, em contraponto, que o mercado europeu vem enfrentando adversidades com seus fornecedores. O grupo Carrefour tomou a medida de colocar avisos de preços excessivos em determinados produtos, a fim de pressionar a redução dos custos de aquisição o que gerou certa indisponibilidade entre a rede supermercadista e grandes fornecedores como Nestlé, Pepsico e Unilever (ESM, 2023).

Percebe-se também que as últimas mudanças climáticas por toda a Europa, como chuvas intensas, altas temperaturas e incêndios florestais, afetaram o abastecimento das lojas de supermercados, ocasionando na falta de determinados produtos bem como no aumento de preços, destacando o impacto em derivados de produções rurais (Denean, 2023). No Brasil não é diferente. No mesmo período de altas temperaturas na Europa, o sul do Brasil (região das redes onde foram realizadas as entrevistas), sofreu com um período constante de chuvas. Isto resultou também na falta de produtos, principalmente no setor de hortifrúti, como afirmam os entrevistados E1; E3 e E10, além de aumentos nos preços, e consequentemente, na demanda dos clientes, conforme apontando por E2; E3 e E11. Ademais, os entrevistados E4; E5; E7 e E8 relatam que tais mudanças geram “compras sazonais”, onde o cliente compra produtos conforme a temperatura, afetando a previsão de demanda. Impactos no frete também são percebidos no cenário brasileiro, conforme os respondentes E12 e E14. Estes pontos, no cenário europeu, já não são apontados com a relevância que recebem no Brasil, se relacionados às mudanças climáticas.

Questionados também sobre os impactos da guerra entre a Rússia e a Ucrânia em seu negócio, os entrevistados E1; E2; E4; E5; E7; E10 e E12 afirmam que impacta indiretamente no preço de alguns produtos, principalmente no trigo e derivados do mesmo, conforme E1; E2 e E7. Enquanto isso, os respondentes E6; E8; E9; E11 e E13 afirmam não perceberem diferenças nos supermercados, e E3 e E14 percebem impactos mínimos. Na Europa, contanto, a guerra é um dos grandes influenciadores na cadeia de abastecimentos dos supermercados. Com invasão da Rússia à Ucrânia (um dos principais produtores e exportadores da União

Europeia) (Naidu; Reid, 2023), é estimado um aumento entre 10% e 15% nos preços dos grãos (Denean, 2023), além de aumentos nos preços em toda a cadeia de suprimentos, trazendo problemas de estoque nos supermercados em mais de 16 países (Naidu; Reid, 2023).

Também refletindo nos preços dos produtos e nas demandas por todo o continente europeu, percebe-se a alta inflação, os quais aumentaram 3% em valor apenas no mês de julho (Denean, 2023). No Brasil, no momento atual a inflação está estável, o que é confirmado pelos entrevistados E5; E9 e E8, que acreditam que hoje, esta não afeta nos preços nem na disponibilidade de produtos nas lojas. Contudo, todos os outros entrevistados (E1; E2; E3; E4; E6; E7; E8; E10; E11; E12 e E13) afirmam que as oscilações na inflação, por mais que no momento não se comparem ao que ocorre no cenário europeu, ainda assim refletem no preço e na disponibilidade dos produtos nas lojas, afetando a demanda dos clientes, os quais muitas vezes optam por substituições nos produtos, bem como é percebido nos países da Europa, porém nestes, de forma mais intensa.

Diante os motivos que refletem no valor dos produtos, os diretores entrevistados foram questionados em relação à postura de sua empresa perante os grandes aumentos nos preços, onde estes afirmaram que as principais medidas adotadas são repassar o valor para o cliente (E1; E2; E3; E4; E5; E7; E8; E9; E10; E12; E13); tentar negociar melhores condições com os fornecedores (E5; E6; E9; E11; E12) e reduzir sua margem de lucro (E1; E2; E5; E6; E7; E11; E13; E14). No cenário do mercado europeu, que sofre com aumentos extraordinários nos preços, percebe-se algumas divergências nas estratégias adotadas. Há similaridade nas tentativas de negociação com os fornecedores, porém, por outro lado tem-se o exemplo do grupo Carrefour, que optou por colocar avisos de preços excessivos em certos produtos, à fim de constranger o fornecedor e alertar os clientes, estimulando cenários para a busca de condições com o mercado fornecedor (Reuters, 2023). Além disso, o grupo Tesco retirou produtos de seus pontos de venda, não repassando os exorbitantes valores para seus clientes (Naidu; Reid, 2023), o que é afirmado ser uma atitude apenas das empresas dos entrevistados E11 e E14, se o produto não for essencial, não sendo uma medida adotada nas outras redes entrevistadas.

Por fim, os entrevistados são indagados acerca do funcionamento do sistema *e-commerce* em suas lojas, e de que forma isso afeta a demanda de seu negócio. A maior parte dos respondentes afirma que a empresa trabalha com este sistema, apesar de também ressaltarem que é pouco utilizado (E2; E3; E4; E5; E6; E7; E8 E9; E10; E11; E13 e E14). Os respondentes E1; E2; E3; E4; E5; E6; E7; E8; E10; E12 e E13 apontam que, mesmo

usufruindo deste sistema, a disponibilidade de produtos em loja não é afetada. E6; E7; E9 e E11 ressaltam, porém, que impactos positivos são percebidos na gestão e controle de estoque dos negócios. Observa-se então que o Brasil, em relação aos supermercados na Europa, está alguns passos atrás na tendência de utilização do sistema de comércio digital e *omnichannel*, as quais já são exigências dos clientes do mercado europeu (Kirby-Hawkins; Birkin; Clarke, 2019). Percebe-se também, dado que o *e-commerce* é mais frequente nos supermercados na Europa, que seu impacto é mais considerável. São apontadas dificuldades na previsão de demanda, o que pode vir a ocasionar rupturas de gôndolas ou estoques excessivos, devido a imprevisibilidade da frequência dos clientes em loja (Naidu; Reid, 2023).

Para melhor compreensão e visualização dos resultados, a seguir encontra-se um quadro contendo o resumo das constatações perante as respostas dos entrevistados e suas relações com o cenário europeu de supermercados.

Quadro 1 – Resumo das principais constatações obtidas nas entrevistas

DIRETORES: E1 - E14	REFERÊNCIA	
Quais os maiores desafios na gestão de abastecimento do seu negócio (internos e externos)?	Os principais fatores que induzem rupturas nos supermercados brasileiros são a falta de reabastecimento na gôndola; repositores insuficientes; imprecisão ou ausência de estoques confiáveis; atraso em entregas de mercadorias; baixa capacidade física de depósitos e centros de distribuição; mercadoria das avariadas e falhas de entrega do fornecedor (Softecsul, 2020).	
Problemas com fornecedor (não entregar pedido completo; qualidade dos produtos; problemas na venda...)		E1; E4; E5; E6; E8;
Equipe: problemas de gestão da equipe; alto <i>turnover</i>		E1; E11; E12; E14
Redução de custos		E2
Controle de estoque / previsão de demanda		E3; E4; E5; E6; E7; E9; E10; E11; E12; E13; E14
Aumento da concorrência	E7	
O(a) senhor(a) acredita que a pandemia do COVID-19 ainda impacta os hábitos de consumo de seus clientes?	No pós-pandemia os supermercados britânicos têm dificuldades para prever a demanda, devido aos novos hábitos de consumo dos clientes (Reuters, 2023). O mercado europeu é ainda afetado pela ausência de mão de obra e consequente aumento em custos trabalhistas, além de quedas no consumo devido ao desemprego, e o crescimento do <i>e-commerce</i> (Naidu; Reid, 2023).	

Não impacta mais	E1; E3; E4; E5; E8; E9; E12; E13	
Impacta na venda de produtos de higiene	E6; E10; E14;	
Aumentou o <i>e-commerce / delivery</i>	E2; E3; E10; E11	
Falta de mão de obra	E7	
O(a) senhor(a) acredita que seus clientes estão adotando hábitos mais sustentáveis? Como isso afeta seu negócio?		
Principalmente nas classes sociais maiores	E1; E2; E7; E9; E12	As tendências de sustentabilidade e saudabilidade fazem com que muitos produtos sejam perdidos ou desperdiçados nos supermercados, dado o aumento da variedade e quantidade de produtos frescos à serem ofertados, as falhas interpretações de demanda e dificuldades de previsão, pouca transparência, e decisões de reabastecimento inadequadas (Kiil et al., 2018).
Sim, estão adotando estes hábitos	E3; E5; E6; E9	
Não, não estão adotando estes hábitos	E4; E10; E11; E13; E14	
Não afeta o negócio	E1; E3; E8	
Impacta na reciclagem do material	E5	
Impacta no mix de produtos	E6; E7; E9;	
A previsão de demanda da empresa é efetiva?		
Sim, devido à informação	E2; E3; E8	Supermercados no continente europeu vêm apresentando dificuldades em prever a demanda, resultando em rupturas de gôndolas (Naidu; Reid, 2023).
Não, mas é facilitada devido à informação	E1; E4; E5; E6; E7; E12	
Não, é um grande problema	E9; E10; E11; E13; E14	
É utilizada alguma tecnologia/ sistema na gestão de abastecimento de sua loja? Explique.		
Sim, é utilizado um sistema que supre as necessidades	E1; E2; E3; E4; E5; E6; E7; E10; E13; E14	Muitos supermercados utilizam de inteligência artificial e parâmetros tecnológicos para auxiliar na previsão da demanda (Naidu; Reid, 2023). Carrefour utiliza de inteligência artificial para monitorar e realizar os pedidos de 90% do fornecimento de suas lojas (Naidu; Reid, 2023).
Não, não utiliza nenhum sistema	E12; E8	
Sim, mas o sistema deixa à desejar	E9; E11	
Como é a relação do seu negócio com os fornecedores?		É importante que se desenvolvam relações de confiança e colaboração entre o mercado consumidor e o mercado fornecedor (Santos; Souza; Gimenez, 2021), de forma a conquistar melhores negociações e trabalhar em conjunto

Essencial. Relacionamento bom; estável; parceria de ganha - ganha; baseado na confiança	E1; E2; E3; E4; E5; E6; E7; E8; E9; E10; E11; E12; E13; E14	a fim de evitar a falta de produtos no ponto de venda (Superhiper, 2022).
As mudanças climáticas afetam o abastecimento de sua(s) loja(s)?		No continente europeu as extremas temperaturas, chuvas e incêndios florestais abalaram as colheitas, levando a aumento no preço dos produtos (Denean, 2023).
Sim, afetam na falta de produtos (principalmente hortifrúti)	E1; E3; E10	
Sim, afetam no preço (consequentemente, na demanda)	E2; E3; E11	
Sim, afetam nas demandas dos clientes (sazonalidade)	E4; E5; E7; E8	
Sim, impactam na logística (frete)	E12; E14	
Não, não afetam	E6; E9; E13	
O(a) senhor(a) percebe impactos da guerra entre Rússia e Ucrânia na cadeia de abastecimentos do seu negócio?		Tendo a Ucrânia como um dos maiores exportadores de grãos, a guerra afeta os produtores, tendo de ajustar os preços dos produtos e da cadeia de suprimentos (Naidu; Reid, 2023). É estimado um aumento de preços nos grãos entre 10% e 15% (Denean, 2023).
Não afeta	E6; E8; E9; E11; E13	
Afeta, mas muito pouco	E3; E14	
Afeta no preço de alguns produtos	E1; E2; E4; E5; E7; E10; E12	
Sim, principalmente no trigo e derivados	E1; E2; E7	
As oscilações na inflação refletem atualmente na sua venda e disponibilidade de produtos? No passado, afetaram?		No momento a inflação na Europa está instável, tendo um aumento de 3% no preço dos produtos somente no mês de julho deste ano, e afetando a demanda e as opções de consumo dos clientes (Denean, 2023).
Refletem no preço dos produtos e no poder de compra dos consumidores (demanda), o que impacta a disponibilidade de produtos (muitas substituições, principalmente carnes)	E1; E2; E3; E6; E7; E10; E11; E12; E13	
Refletem na entrega dos fornecedores	E4	
Refletem muito pouco, está estabilizada	E5; E8; E9	

Como sua empresa se comporta diante grandes aumentos no preço dos produtos?		O supermercado Tesco retirou temporariamente produtos do ponto de venda, devido aos elevados preços (Naidu; Reid, 2023). Enquanto isso, na França o Carrefour coloca avisos de preços elevados nos produtos, a fim de constranger os fornecedores e alertar os clientes. (Reuters, 2023). São também realizadas negociações com os fornecedores à fim de reduzir os preços (Reuters, 2023).
É repassado o preço pro cliente	E1; E2; E3; E4; E5; E7; E8; E9; E10; E12; E13	
Tentativas de negociar o preço com o fornecedor	E5; E6; E9; E11; E12	
É reduzida a margem	E1; E2; E5; E6; E7; E11; E13; E14	
Não é exposto o produto (se não for essencial)	E11; E14	
Sua empresa trabalha com e-commerce? Ele afeta a disponibilidade de produtos em sua(s) loja(s)?		No continente europeu o aumento das exigências por parte dos clientes transmite uma grande pressão aos varejistas de supermercado, além de uma gestão atenta ao <i>omnichannel</i> (Kirby-Hawkins; Birkin; Clarke, 2019). O aumento da demanda pelo comércio digital, no pós-pandemia, traz dificuldades na previsão do número de clientes que a loja receberá, afetando nas previsões de demanda (Naidu; Reid, 2023).
Sim, trabalha	E2; E3; E4; E5; E6; E7; E8; E9; E10; E11; E13; E14	
Já foi trabalhado, mas atualmente não mais	E1; E12	
Não é lucrativo / A compra presencial é mais valorizada que o e-commerce nos supermercados	E1; E2; E9	
Não afeta a disponibilidade	E1; E2; E3; E4; E5; E6; E7; E8; E10; E12; E13	
Reflete positivamente no controle de estoque	E6; E7; E9; E11	

Fonte: Autora, 2023.

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tanto em território brasileiro quanto europeu, o problema das rupturas de gôndola é evidente, sendo uma luta constante dos gestores. Neste sentido, se faz importante a visão em cadeia da disposição do produto ao cliente final, contemplando os impactos dos cenários externo e interno à organização. Se observa como fatores determinantes de rupturas: situações

políticas e climáticas, a boa relação com o mercado fornecedor, a compreensão de demanda dos clientes, o controle de estoques vinculado à boa gestão dos processos de abastecimento, o treinamento e controle de equipes, entre outros elementos que contemplam a operação do comércio supermercadista.

Acerca dos fatores determinantes de rupturas no setor, evidenciam-se impactos considerados medianos se relacionados à região geográfica. As questões vinculadas diretamente ao supermercado apresentam similaridades, como o comportamento dos clientes em loja, o relacionamento com o mercado fornecedor, dificuldades de previsão de demanda, e processos de operação de loja (compreendendo gestão de pessoas e uso de sistemas integrados). Apesar, o mercado europeu possui vantagens no acesso a melhores tecnologias de controle e gestão. Em contraponto, questões ligadas ao cenário externo, como o impacto causado pela pandemia do COVID-19 e as novas tendências de consumo dos clientes (como uso do *e-commerce* e sustentabilidade), além questões acerca do cenário político, tais como alterações inflacionárias e a guerra entre Rússia e Ucrânia, apresentam considerável relevância no cenário de rupturas dos supermercados europeus, enquanto são pouco notáveis no Brasil. Enquanto isso, por mais que a Europa tenha sofrido com cenários de secas e calores intensos, enquanto a região sul do Brasil, onde a pesquisa foi elaborada, sofria com chuvas excessivas, as alterações climáticas afetaram de formas similares a gestão de abastecimentos de ambos.

O método utilizado no desenvolvimento do artigo proporcionou amplo entendimento do cenário atual do setor supermercadista brasileiro, bem como especificidades e o conhecimento aprofundado em relação ao funcionamento e operações de redes atuantes na região sul do Brasil. Ademais, a compreensão do macro ambiente de supermercados no continente europeu foi proporcionada diante a análise de artigos que abordam a atualidade do setor e dos desafios enfrentados pelos mesmos. É ressaltado também o uso de tecnologias na busca de informações e na possibilidade de contato com residentes do continente europeu, proporcionando acesso a percepções relevantes no desenvolvimento da pesquisa.

É possível perceber que as medidas adotadas nos controles da gestão de abastecimento e da falta de mercadorias no ponto de venda são semelhantes em ambos os países. Contudo, grandes redes multinacionais, originadas de países europeus, muitas vezes optam por atitudes mais drásticas em relação ao mercado fornecedor e à sua imagem perante os clientes, o que não se faz tão evidente no Brasil, devido à grande pressão que os supermercados vêm enfrentando com a entrada de novos concorrentes no mercado. Esta estabilidade que muitas

redes de supermercados europeus conquistaram no mercado, observada na postura adotada por estes, explica também a falta de preocupação acerca dos altos índices de rupturas de gôndolas, se comparado ao Brasil, o qual despense mais esforços no combate à falta de produtos. Contudo, o mercado europeu, no momento, passa por cenários de crise, sendo afetado por situações políticas e econômicas, ambientais, e impossibilidades de previsão de demanda, situações estas que trazem consigo maiores preocupações acerca da gestão de abastecimentos nos supermercados.

É ressaltado que o presente estudo apresentou limitação geográfica em sua elaboração, não sendo possível estudos de campo devido à impossibilidade de acesso ao continente europeu, dada a distância e os custos, se relacionados ao tempo disponível para seu desenvolvimento.

A relevância deste trabalho dá-se a partir da compreensão dos fatores determinantes e das possíveis consequências da ruptura de gôndola no supermercado, de forma a proporcionar a análise desta questão no cenário global e a observação do problema em uma cadeia, refletindo diante o impacto das relações entre países com a falta de produtos no ponto de venda dos supermercados. Propõe-se para estudos posteriores a análise individual dos determinantes apontados na pesquisa, de forma a aprofundar a influência dos mesmos e a busca de soluções viáveis. Além, estudos acerca das tendências nos supermercados europeus e a prospecção de chegada destas em território brasileiro podem proporcionar aos gestores melhor preparo para cenários futuros. São necessários também a aplicação de mais esforços de pesquisa na compreensão da influência dos fatores culturais de regiões europeias, bem como brasileiras, nas diferentes maneiras de operação de lojas de supermercados.

REFERÊNCIAS

ABRAS. Cadeia de abastecimento eleje desafios que serão enfrentados de forma conjunta. São Paulo: ABRAS, 2021. Disponível em: <https://www.abras.com.br/clipping/noticias-abras/72890/cadeia-de-abastecimento-elege-desafios-que-serao-enfrentados-de-forma-conjunta>. Acesso em 13 set. 2023.

ABRAS. Ranking ABRAS 2023 apresenta as 30 maiores empresas supermercadistas brasileiras. São Paulo: ABRAS, 2023b. Disponível em: <https://www.abras.com.br/clipping/noticias-abras/113629/ranking-abras-2023-apresenta-as-30-maiores-empresas-supermercadistas-brasileiras>. Acesso em 19 jun. 2023.

ABRAS. Ranking ABRAS 2023: um setor forte na economia brasileira. São Paulo: ABRAS, 2023a. Disponível em: <https://www.abras.com.br/economia-e-pesquisa/ranking-abras/dados-gerais>. Acesso em 19 ago. 2023.

ACEVEDO, Claudia Rosa *et al.* Perfil, satisfação, confiança e lealdade dos consumidores de Cash&Carry. **Revista eletrônica Ciências da Administração e Turismo**, [s. l.], v. 10, n. 1, p. 79-91, 2022. Disponível em: <http://incubadora.periodicos.ifsc.edu.br/index.php/ReCAT/article/viewFile/483/79-91>. Acesso em: 22 set. 2023.

AGUIAR, Fernando Henrique Olliveira de *et al.* Comportamento do consumidor frente à ruptura de estoque de uma empresa varejista. **South American Development Society Journal**, [s. l.], v. 6, n. 16, p. 69, 2020. Disponível em: Acesso em: 15 set. 2023.

ATHAYDE, Amanda. Direito da concorrência e supermercados: como essas plataformas de dois lados podem trazer riscos aos consumidores? **Revista Direito FGV**, [s. l.], v. 16, 2020. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/revdireitogv/article/view/81669>. Acesso em: 10 set. 2023.

AVLIJAS, Goran; VUKANOVIC DUMANOVIC, Vesna; RADUNOVIC, Miljan. Measuring the effects of automatic replenishment on product availability in retail stores. **Sustainability**, [s. l.], v. 13, n. 3, p. 1391, 2021. Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/gam/jsusta/v13y2021i3p1391-d489169.html>. Acesso em: 21 set. 2023.

BEZERRA, Juscelino Eudâmidas. Geografia, comércio e consumo: os supermercados como tema geográfico. **Revista Espaço e Geografia**, [s. l.], v. 23, n. 2, p. 143-161, 2020. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/espacoegeografia/article/view/40246>. Acesso em: 10 set. 2023.

BOSCHI NETO, Cesar; PEREIRA, Jeane Mendes. **Análise da ruptura de gôndolas de um supermercado varejista da cidade de São Carlos-SP**. São Carlos: [s. n.], 2021. Disponível em: https://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/7869/1/gestao_empresarial_2021_2_cezar_boschi_netto_%20analise_%20da_%20ruptura_%20de_%20gondolas_%20de_%20um_%20supermercado_%20varejista_%20da_%20cidade_de_sao_carlos.pdf. Acesso em: 14 set. 2023.

BOZZO, Andrea Luisa; FERREIRA, Manuel Portugal. Mercado de vizinhança ou atacarejo para consumidores de baixa renda em regiões periféricas. **Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review)**, [s. l.], v. 11, n. 1, p. 126-150, 2020. Disponível em: https://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/7869/1/gestao_empresarial_2021_2_cezar_boschi_netto_%20analise_%20da_%20ruptura_%20de_%20gondolas_%20de_%20um_%20supermercado_%20varejista_%20da_%20cidade_de_sao_carlos.pdf. Acesso em: 22 set. 2023.

CANUTO, Raquel; FANTON, Marcos; LIRA, Pedro Israel Cabral de. Iniquidades sociais no consumo alimentar no Brasil: uma revisão crítica dos inquéritos nacionais. **Ciência & Saúde Coletiva**, [s. l.], v. 24, p. 3193-3212, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csc/a/M5cjnvCgH5zHvzc8vsHbgCt/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 10 set. 2023.

CENTENARO, Andressa; LAIMER, Claudionor Guedes. Relações de cooperação e a competitividade no setor supermercadista. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, [s. l.],

v. 19, p. 65-81, 2017. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rbgn/a/QRYNZ536Z8J3Xsz6tmGnwxf/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 07 de set. 2023.

COIMBRA, Rodrigo Ribeiro. **Comportamento do consumidor, satisfação com a vida, dimensões culturais e motivação hedônica e utilitária**: um estudo nos supermercados do Brasil, Coreia Do Sul e Portugal. 2020. Tese (Doutorado em Gestão) – Faculdade de Economia, Universidade do Porto, Porto, 2020. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/128469>. Acesso em: 27 ago. 2023.

COSTA, Wecley Soares de Souza *et al.* Indicadores como base para a gestão estratégica de supermercados varejistas. **Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review)**, [s. l.], v. 13, n. 3, p. 1189-1217, 2022. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1398>. Acesso em: 11 set. 2023.

DALONGARO, Roberto Carlos; BAGGIO, Daniel Knebel. A gestão logística na cadeia de suprimentos e distribuição do setor supermercadista. **Revista Gesto**, [s. l.], v. 8, n. 1, p. 12-29, 2020. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/322642185.pdf>. Acesso em: 12 set. 2023.

DAVEY, James; HOLTON, Kate. Kraft Heinz pulls products from UK retailer Tesco in pricing row. **Reuters**, 29 June 2023. Disponível em: <https://www.reuters.com/business/retail-consumer/uk-supermarket-tesco-says-some-heinz-products-not-available-due-pricing-dispute-2022-06-29/>. Acesso em 21 set. 2023.

DELGADO, Bruna Contarini. **Exposição dos produtos no varejo supermercadista**. 2018. Monografia (Graduação em Administração) – Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Ouro Preto. Mariana, 2018.2018. Disponível em: <https://www.monografias.ufop.br/handle/35400000/1462?locale=es>. Acesso em: 16 set. 2023.

DENEAN, Austin. War, weather and higher costs keeping grocery bills high. **The National Desk**, Austin, 15 Agu. 2023. Disponível em: <https://cbsaustin.com/news/nation-world/war-weather-and-higher-costs-keeping-grocery-bills-high-inflation-wheat-corn-produce-beef-chicken-herd-cattle-fertilizer-russia-ukraine-war-grain-deal>. Acesso em: 21 set. 2023.

ESM. Carrefour Sticks Price Warnings On Food To Shame Suppliers. **European Supermarket Magazine**, [s. l.], 14 Sep. 2023. Disponível em: <https://www.esmmagazine.com/retail/carrefour-sticks-price-warnings-on-food-to-shame-suppliers-249455>. Acesso em: 17 set. 2023.

FREITAS, Kenyth Alves; MARTINS, Ricardo Silveira. Alterações nos hábitos de compra e distribuição varejista. **Revista de Administração FACES Journal**, [s. l.], p. 8-27, 2018. Disponível em: <http://revista.fumec.br/index.php/facesp/article/view/5278>. Acesso em: 09 set. 2023.

GARCIA, Sheila Farias Alves; GONZALEZ, Sara; MAUAD, Talita. Análise do comportamento de compra de três segmentos de consumidores nos supermercados. **Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 17-39, 2010. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4717/471747521003.pdf>. Acesso em 20 jun. 2023.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HÜBNER, Alexander; KUHN, Heinrich. Decision support for managing assortments, shelf space, and replenishment in retail. **Flexible Services and Manufacturing Journal**, [s. l.], p. 1-35, 2023. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10696-023-09492-z>. Acesso em: 21 set. 2023.

IBGE. **PNAD Contínua – Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua**. Rio de Janeiro: IBGE, 2022. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/17270-pnad-continua.html>. Acesso em: 19 jun. 2023.

JOHNSON, Matt; BARLOW, Rob. Defining the phygital marketing advantage. **Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research**, [s. l.], v. 16, n. 6, p. 2365-2385, 2021. Disponível em: <https://www.mdpi.com/0718-1876/16/6/130>. Acesso em: 05 de set. 2023.

KANAKARATNE, Maheshan De Silva; BRAY, Jeffery; ROBSON, Julie. The influence of national culture and industry structure on grocery retail customer loyalty. **Journal of Retailing and Consumer Services**, [s. l.], v. 54, p. 102013, 2020. Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/eee/joreco/v54y2020ics0969698918311317.html>. Acesso em: 17 set. 2023.

KIIL, Kasper *et al.* Sustainable food supply chains: the impact of automatic replenishment in grocery stores. **Production Planning & Control**, [s. l.], v. 29, n. 2, p. 106-116, 2018. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09537287.2017.1384077>. Acesso em: 21 set. 2023.

KIRBY-HAWKINS, Elena; BIRKIN, Mark; CLARKE, Graham. An investigation into the geography of corporate e-commerce sales in the UK grocery market. **Environment and Planning B: Urban Analytics and City Science**, [s. l.], v. 46, n. 6, p. 1148-1164, 2019. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/2399808318755147>. Acesso em: 19 set. 2023.

KUIJPERS, Dymfke; SIMMONS, Virginia; VAN WAMELEN, Jasper. Reviving grocery retail: six imperatives. **McKinsey & Company**, [s. l.], 2018. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/reviving-grocery-retail-six-imperatives>. Acesso em: 16 set. 2023.

LONGO, A.C. Juventude que inspira. **Revista Agas**, [s. l.], n. 365, p. 4, 2023. Disponível em: <https://www.agas.com.br/revistadigital/revista.asp?365>. Acesso em: 25 abr. 2023.

MARTINS NETO, Milton Carlos Fabrica. **Gestão logística da cadeia de suprimentos perecíveis de uma rede de supermercados do Rio Grande do Sul**. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Pampa, Campus Bagé, Bagé, 2022. Disponível em: <https://dspace.unipampa.edu.br/handle/rii/7056>. Acesso em: 25 abr. 2023.

MCKINSEY & COMPANY. **The State of Grocery Retail 2023**: Europe. [S. l.]: McKinsey Insights, 2023. Disponível em <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-grocery-europe>. Acesso em: 19 ago. 2023.

MELO, Thiago. Como evitar a ruptura de gôndola com o trade marketing?. **Maxima Tech**, [s. l.], 2022. Disponível em: <https://maximatech.com.br/ruptura-de-gondola/>. Acesso em: 24 set. 2023.

MISSÃO EUROSHOP. Jornada pela Europa. **Revista Agas**, [s. l.], n. 365, p. 4, 2023. Disponível em: <https://www.agas.com.br/revistadigital/revista.asp?365>. Acesso em 25 abr. 2023.

MOU, Shandong; ROBB, David J.; DEHORATIUS, Nicole. Retail store operations: Literature review and research directions. **European Journal of Operational Research**, [s. l.], v. 265, n. 2, p. 399-422, 2018. Disponível em: https://econpapers.repec.org/article/eeeejores/v_3a265_3ay_3a2018_3ai_3a2_3ap_3a399-422.htm. Acesso em: 16 set. 2023.

NAIDU, Richa; REID, Helen. From tea to ketchup, some shelves lie empty as retailers struggle to predict demand. **Reuters**, [s. l.], 23 May 2023. Disponível em: <https://www.reuters.com/business/retail-consumer/tea-ketchup-some-shelves-lie-empty-retailers-struggle-predict-demand-2023-05-03/>. Acesso em 20 set. 2023.

PAPAKIRIAKOPOULOS, Dimitris. Predict on-shelf product availability in grocery retailing with classification methods. **Expert Systems with Applications**, [s. l.], v. 39, n. 4, p. 4473-4482, 2012. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0957417411014643>. Acesso em: 16 set. 2023.

PARENTE, Juracy; KATO, Heitor Takashi. Área de influência: um estudo no varejo de supermercados. **Revista de Administração de empresas**, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 46-53, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/qpBgYZvbJThggWKM3fwd7Yv/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 20 maio 2023.

PARIZZI, Marcelo. Ranking da Agas 2022 revela maiores redes e dados de mais de 200 supermercados. **Jornal Do Comércio**, Porto Alegre, 18 maio 2023. Disponível em: <https://www.jornaldocomercio.com/colunas/minuto-varejo/2023/05/1107206-novo-ranking-da-agas-quem-sao-e-quanto-faturaram-mais-de-200-supermercados-do-rs.html>. Acesso em: 27 out. 2023.

QUEDA no preço dos alimentos em julho impacta disponibilidade de marcas em agosto. **Comida na Mesa**, [s. l.], 27 set. 2023. Disponível em: <https://www.comidanamesa.com.br/queda-no-preco-dos-alimentos-em-julho-impacta-disponibilidade-de-marcas-em-agosto/>. Acesso em: 18 set. 2023.

ROCHA, André Portes da; CORREIO, Marcelo Sales Ferreira. Gestão comercial e relacionamento com fornecedores numa rede associativista de supermercados. **Revista de Administração de Roraima-UFRR**, Boa Vista, v. 9 n. 1, p.28-54, jan./jun. 2018. Disponível em: <https://revista.ufr.br/adminrr/article/view/5208/pdf>. Acesso em: 12 set. 2023.

RODRIGUES, Fabricio Soares. **Identificação de ruptura em prateleiras de supermercados através de visão computacional**. 2019. Trabalho de Conclusão (Graduação em Engenharia da Computação) – Curso de Engenharia da Computação da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, São Leopoldo, 2019. Disponível em: Acesso em 14 set. 2023.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SAIANI, Edmour. **Loja viva: revolução no pequeno varejo brasileiro**. Rio de Janeiro: Editora Senac, 2020.

SANTOS, Heliani Berlato dos; SOUZA, José Paulo de; GIMENEZ, Fernando Antonio Prado. Um estudo da interação entre fornecedores e supermercados da região noroeste do Paraná. 2021. *In: EGEPE – Encontro de Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*. 3., 2003, Brasília, DF. **Anais [...]**. Brasília/DF: Disponível em: <https://anegepe.org.br/wp-content/uploads/2021/09/70.pdf>. Acesso em: 12 set. 2023.

SIMCHI-LEVI, David; KAMINSKY, Philip; SIMCHI-LEVI, Edith. **Cadeia de suprimentos projeto e gestão: conceitos, estratégias e estudos de caso**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

SLACK, Neale; SINGH, Gurmeet; SHARMA, Shavneet. The effect of supermarket service quality dimensions and customer satisfaction on customer loyalty and disloyalty dimensions. **International Journal of Quality and Service Sciences**, [s. l.], v. 12, n. 3, p. 297-318, 2020. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJQSS-10-2019-0114/full/html>. Acesso em: 08 set. 2023.

SOARES, Raíza Carla de Oliveira *et al.* **Estudo sobre ruptura de estoque na indústria supermercadista**. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, 2015. Disponível em: Acesso em 14 set. 2023.

SOFTECSUL. **Ruptura: causas e consequências da falta de produtos nas gôndolas dos supermercados**. [S. l.]: Softecsul, 2020. Disponível em: <https://www.softecsul.digital/ruptura-causas-e-consequencias-da-falta-de-produtos-nas-gondolas-dos-supermercados>. Acesso em: 24 set. 2023.

SUPERHIPER. **Índice de ruptura bate média histórica**. [S. l.]: Superhiper Abras, 2022. Disponível em: Disponível em: <https://superhiper.com.br/indice-de-ruptura-bate-media-historica/>. Acesso em: 14 set. 2023.

TAYLOR, Daniel *et al.* What's behind the empty grocery shelves. **Supply Chain Management Review**, [s. l.], Aug. 2020. Disponível em: https://www.scmr.com/article/whats_behind_the_empty_grocery_shelves. Acesso em: 20 set. 2023.

TERBLANCHE, Nic S. Revisiting the supermarket in-store customer shopping experience. **Journal of Retailing and Consumer Services**, [s. l.], v. 40, p. 48-59, 2018. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0969698917303223>. Acesso em: 08 set. 2023.

TOSTES, Higor Kirchermaier; VIEIRA, Moises da Silva; SILVA, Breno Eustáquio da. **Aplicação de tecnologia na otimização e gestão de processos**: um estudo de caso numa rede varejista. [S. l.: s. n.], 2020. Acesso em 14 set. 2023.

YIN. R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZWART, Tjitske Anna; WERTHEIM-HECK, Sigrid C. O. Retailing local food through supermarkets: Cases from Belgium and the Netherlands. **Journal of Cleaner Production**, [s. l.], v. 300, p. 126948, 2021. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652621011677>. Acesso em: 16 set. 2023.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM DIRETORES DE SUPERMERCADOS

1. Nome:
2. Há quantos anos sua empresa atua no mercado?
3. Quantas lojas têm?
4. Quais os maiores desafios na gestão de abastecimento do seu negócio (internos e externos)?
5. O(a) senhor(a) acredita que a pandemia do COVID-19 ainda impacta os hábitos de consumo de seus clientes?
6. O(a) senhor(a) acredita que seus clientes estão adotando hábitos mais sustentáveis? Como isso afeta seu negócio?
7. A previsão de demanda da empresa é efetiva?
8. É utilizada alguma tecnologia/ sistema na gestão de abastecimento de sua loja? Explique.
9. Como é a relação do seu negócio com os fornecedores?
10. As mudanças climáticas afetam o abastecimento de sua(s) loja(s)?
11. O(a) senhor(a) percebe impactos da guerra entre Rússia e Ucrânia na cadeia de abastecimentos do seu negócio?
12. As oscilações na inflação refletem atualmente na sua venda e disponibilidade de produtos? No passado, afetaram?
13. Como sua empresa se comporta diante grandes aumentos no preço dos produtos (ex. repassa o preço ao cliente; reduz a margem de lucro; deixa de comprar o produto...)?
14. Sua empresa trabalha com e-commerce? Ele afeta a disponibilidade de produtos em sua(s) loja(s)?