



Universidade Federal
de Campina Grande

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS
UNIDADE ACADÊMICA DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

RAÍZA CARLA DE OLIVEIRA SOARES

ESTUDO SOBRE A RUPTURA DE ESTOQUE NO RAMO SUPERMERCADISTA
DA CIDADE DE SOUSA-PB

SOUSA – PB

2015

RAÍZA CARLA DE OLIVEIRA SOARES

**ESTUDO SOBRE A RUPTURA DE ESTOQUE NO RAMO SUPERMERCADISTA
DA CIDADE DE SOUSA-PB**

Monografia apresentada ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, Campus de Sousa - PB, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Me. Marcos Macri Olivera

SOUSA – PB

2015

RAÍZA CARLA DE OLIVEIRA SOARES

**ESTUDO SOBRE A RUPTURA DE ESTOQUE NO RAMO SUPERMERCADISTA
DA CIDADE DE SOUSA-PB**

Monografia apresentada ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, Campus Sousa-PB, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovada em ____ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA:

Orientador: Me. Marcos Macri Olivera

Alberto Gustavo Paashaus Júnior

Flávio Lemenhe

DECLARAÇÃO DE AUTENTICIDADE

Por este termo, eu abaixo assinado, assumo a responsabilidade de autoria do conteúdo deste trabalho de conclusão do curso, intitulado **Estudo sobre a ruptura de estoque no ramo supermercadista da cidade de Sousa-PB**, estando ciente das sanções legais previstas referentes ao plágio. Portanto, ficam a instituição, o orientador e os demais membros da banca examinadora isentos de qualquer ação negligente de minha parte, pela veracidade e originalidade desta obra.

Sousa – PB, 24 de fevereiro de 2015.

Raíza Carla de Oliveira Soares

Autora

Em homenagem ao meu grande e poderoso Deus, que em nenhum momento me abandonou perante essa jornada árdua de curso, onde me encorajou mostrando todos os subsídios necessários para a conclusão dessa etapa importante em minha vida.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar a Deus, sem ele não teria a determinação e coragem para enfrentar todos os obstáculos e empecilhos encontrados durante essa minha jornada universitária.

À minha família, meus pais Miraci e Roberto, meus irmãos Rafael e Renata, os quais eu amo incondicionalmente, pois me deram a motivação para atingir o sonho de se realizar profissionalmente. É por eles que luto pela realização da conclusão de meu objetivo acadêmico. Amo muito vocês.

Aos meus amigos e companheiros de curso, que enfrentaram o mesmo que passei para a realização dessa graduação, onde vivemos momentos que serão marcados eternamente em nossas vidas, convivendo diariamente à procura de um objetivo incomum. Em especial aos meus queridos Edna Maria, Fernando Firmino, Luma Michelly e Francly Hallyson, pelos laços de amizade, por todos os momentos que passamos juntos nessa caminhada, sem vocês não teria graça.

Ao meu amigo e professor Marcos Macri, primeiramente por ter me aceitado como orientanda e toda credibilidade depositada em minha pessoa, por todo seu empenho nessa pesquisa para me ajudar, pelo conhecimento transmitido, pela responsabilidade e compromisso, e pelo exemplo de competência profissional que és. Tens a minha sincera gratidão e admiração.

À Universidade Federal de Campina Grande, seus diretores, coordenadores e todos os professores, o meu muito obrigado pela oportunidade e todos os conhecimentos adquiridos durante a jornada do curso.

A todos os proprietários e gestores dos supermercados de Sousa-PB, por se dispuserem de seu tempo para colaborar na realização dessa pesquisa.

A todos que de alguma forma contribuíram nesta finda jornada acadêmica. Muito obrigada.

“Sabedoria não pode ser pescada com as redes que a ciência lança sobre o mundo porque não é lá que ela mora. Ela mora no corpo. Não vem de fora, porque não se trata de um saber do mundo. Brota de dentro como se fosse uma fonte, é o saber sem palavras do corpo sobre o seu próprio destino.”

RUBEM ALVES

RESUMO

A ruptura de estoque pode ser entendida como a falta do produto disponível na gôndola para venda ao consumidor final. Nos últimos quarenta e cinco anos foram realizados estudos sobre o tema, onde se observou que as estimativas de níveis de ruptura de estoque têm constantemente ultrapassado a média de 8,3%, sendo assim considerado um problema agravante no setor varejista. As empresas do varejo com a acirrada concorrência do setor lutam para conseguirem destaque perante a clientela, o prejuízo causado pela ruptura acarreta inúmeros problemas tanto para fabricantes como varejistas, devido à isso se busca identificar e mapear as causas que levam à fluir a questão da ruptura na cadeia de suprimentos das empresas. O propósito desse estudo foi caracterizar a ruptura de estoque no ramo supermercadista da cidade de Sousa-PB. Para tais fins, a pesquisa foi desenvolvida como um censo e utilizando-se de pesquisas documentais e aplicação de questionários estruturados para a coleta de dados. O estudo examina o nível de incidência da ruptura, suas principais causas e responsáveis e outras questões inerentes ao assunto abordado. De forma geral, o estudo mostra que as taxas de ruptura no ramo pesquisado são elevadas. Os fornecedores são mencionados como os principais responsáveis pela ruptura. Os supermercados sousenses perdem de vender cerca de 7,2% dos itens comercializados em suas lojas por rupturas. Esta pesquisa sugere que existem oportunidades de se reduzir a incidência da ruptura através da implementação de ações de melhorias visando a diminuição das rupturas de estoque, influenciando na satisfação e fidelização dos clientes, no ganho de competitividade e na diminuição das perdas de vendas e faturamento.

Palavras-chave: Ruptura. Varejo. Falta de estoque. Supermercados.

ABSTRACT

The rupture of stock can be understood as the lack of available product on the shelf for sale to the final consumer. In the last forty-five years have been studies on the subject, where it was observed that the estimates of stock break levels has consistently exceeded the average of 8.3%, and therefore considered an aggravating problem in the retail sector. The retail companies with fierce industry competition struggle to get highlighted before the clientele, the damage caused by the rupture causes numerous problems for both manufacturers and retailers, due to this we seek to identify and map the causes that lead to the issue of flow break in the supply chain of companies. The purpose of this study was to characterize the breakdown of stock in the supermarket area of the city of Sousa-PB. For this purpose, the research was developed as a census and using documentary research and application of structured questionnaires for data collection. The study examines the incidence rate of rupture, its main causes and responsible and other issues related to the subject matter. In general, the study shows that the burst researching field rates are high. Suppliers are mentioned as the main responsible for the rupture. The sousenses supermarkets lose to sell about 7.2% of the items sold in its stores by breaks. This research suggests that there are opportunities to reduce the incidence of rupture through the implementation of improvement actions aiming at the reduction of stock-outs, influencing customer satisfaction and loyalty, gain competitiveness and reducing the loss of sales and revenue.

Key-words: Break. Retail. Lack of stock. Supermarkets.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Principais causas da ruptura.....	27
Figura 2 - Resposta do consumidor frente à ruptura.....	28
Figura 3 - Evolução do volume de vendas do comércio varejista.....	32
Figura 4 - Evolução das vendas no setor supermercadista.....	36

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Relação da população de supermercados da pesquisa.....	41
Quadro 2 - Resumo dos resultados da pesquisa.....	57
Quadro 3 - Localização das respostas aos objetivos.....	58

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - População da pesquisa organizada por total de caixa ativo de cada supermercado.....	44
Tabela 2 - Importância do fator da ruptura na perspectiva dos gestores – Análise Geral.....	45
Tabela 3 - Importância do fator da ruptura na perspectiva dos gestores – Análise por Categoria.....	46
Tabela 4 - Métodos para mensuração da ruptura – Análise Geral e por Categoria.....	48
Tabela 5 - Nível de ruptura – Análise Geral e por Categoria.....	49
Tabela 6 - Frequência da ruptura – Análise Geral e por Categoria.....	50
Tabela 7 - Frequência da ruptura por dias da semana – Análise Geral e por Categoria.....	51
Tabela 8 - Frequência da ruptura em semana do mês – Análise Geral e por Categoria.....	51
Tabela 9 - Causas e responsáveis da ruptura – Análise Geral e por Categoria.....	53
Tabela 10 - Existência da ruptura.....	54
Tabela 11 - Frequência da ruptura.....	55
Tabela 12 - Reação do consumidor frente à ruptura.....	56

LISTA DE SIGLAS

ABEP – Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa

ABRAS – Associação Brasileira de Supermercado

CQC – Círculo de Controle de Qualidade

CNAE – Código Nacional de Atividades Econômicas

ECR – Efficient Consumer Response (Resposta Eficiente ao Consumidor)

FGV – Fundação Getúlio Vargas

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Delimitação da Problemática	13
1.2 Justificativa	15
1.3 Objetivos	17
1.3.1. Objetivo Geral	17
1.3.2 Objetivos Específicos	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	18
2.1 Gestão de Estoques	18
2.1.2 Tipos de Estoques.....	20
2.1.3 Níveis de Estoque	21
2.1.3.1 <i>Estoque Mínimo</i>	22
2.1.3.2 <i>Estoque Máximo</i>	22
2.2 Ruptura de Estoque.....	23
2.2.1 Causas da Ruptura	25
2.2.2 Reação do Consumidor Frente à Ruptura.....	28
2.2.3 Estudos Realizados Sobre Ruptura.....	29
2.3 Ramo Varejista	30
2.3.1 Principais Tipos de Varejo	32
2.4 O setor Varejista de Supermercados no Brasil.....	34
2.4.1 Atual Cenário dos Supermercados Brasileiros	35
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	37
3.1 Classificação da Pesquisa.....	37
3.1.1 Quanto aos Objetivos	37
3.1.2 Quanto aos Procedimentos Técnicos.....	37
3.2 Métodos de Investigação	38

3.2.1 Método Lógico de Investigação	38
3.2.2 Método Técnico de Investigação	39
3.3 Técnicas de Observação	39
3.4 Coleta dos Dados.....	39
3.5 População e Amostra.....	40
3.6 Análise e Apresentação dos Dados	42
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	44
4.1. Perspectiva dos Gestores sobre a Ruptura.....	45
4.1.1 Importância da Ruptura	45
4.1.2 Método para Mensuração da Ruptura.....	47
4.1.3 Taxa do Nível de Ruptura.....	49
4.1.4 Frequência da Ruptura de Gôndola	50
4.1.5 Principais Causas e Responsáveis pela Ruptura.....	52
4.2 Perspectiva dos clientes sobre a Ruptura	54
4.2.1 Existência da Ruptura.....	54
4.2.2 Frequência da Ruptura.....	55
4.2.3 Reação do Consumidor Frente à Ruptura.....	55
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	58
5.1 Objetivos da Pesquisa e Resultados Obtidos.....	58
5.2 Recomendações	60
5.2.1 Recomendações de Ação	60
5.2.2 Recomendação de Futuras Pesquisas	62
REFERÊNCIAS	63
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DOS GESTORES DA PESQUISA	67
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DOS CLIENTES DA PESQUISA.....	72

1 INTRODUÇÃO

1.1 Delimitação da Problemática

O varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para corresponder a uma necessidade do consumidor final (PARENTE, 2000).

Atualmente no contexto econômico e mercadológico o varejo torna-se imprescindível. Sua importância é notória pela forte atuação em aflorar o mercado econômico gerando emprego e renda, tornando-se um importante elemento de marketing, onde inúmeras empresas se encontram comercializando produtos e serviços diretamente ao consumidor, acelerando a economia transacionando milhões de reais diariamente através de sua atividade.

Garantir que o produto esteja nas mãos do consumidor final é um desafio para o setor do varejo, principalmente nos dias atuais, onde o mercado se encontra arduamente concorrido. A luta em busca da fidelização do cliente torna-se uma prioridade para a gestão no ramo do setor.

Segundo estudos de Corsten e Gruen (2003), a ruptura de gôndola ou falta de estoque é considerada um problema crônico e até mesmo crítico de bastante relevância a ser explorado, principalmente no ramo varejista, onde é o foco de estudo da presente pesquisa.

De acordo com a ECR Brasil (2009), a ruptura de gôndola pode ser entendida como um produto que não se encontra disponível na área de vendas para o consumidor final no ato da compra, ou seja, o cliente entra no estabelecimento para comprar algo e não encontra o que deseja na prateleira. O motivo para esse fenômeno pode ser encontrado ao longo da cadeia de suprimentos e distribuição.

O problema da ruptura no varejo vem tomando a atenção de gestores do setor. É notável a necessidade de uma gestão que determine combinações de recursos e medidas para diminuir a sua incidência, já que por alguns motivos como a redução do ciclo da vida útil do produto, a criação de novos e diversos problemas no decorrer da cadeia de suprimentos, a ruptura será dificilmente eliminada por definitivo.

De acordo com estudos de Lambert et al (1976), o custo de manutenção de estoque é passível de mensuração. A reação do consumidor ao se deparar com a ruptura de gôndola no

varejo, acarreta prejuízos tanto para os fabricantes dos produtos quanto para os varejistas, é quase impossível medir com precisão o tamanho do prejuízo ocasionado pela ruptura, devido à complexidade e peculiaridades encontradas no setor do varejo.

Diante da intensa competitividade do mercado devido à globalização, à inserção da tecnologia, à ampliação constante do setor varejista e outros diversos fatores, as empresas hoje se deparam com a necessidade de obter a fidelização do cliente a fim de adquirir vantagem competitiva diante da concorrência.

A questão da ruptura está diretamente ligada com a satisfação dos consumidores, onde o gestor para conseguir alcançar um patamar de destaque no setor é necessário suprir as necessidades ditas mais básicas de seus clientes, como a disponibilidade dos produtos nas gôndolas no ato da compra.

É a partir dessa necessidade de adquirir a satisfação da clientela, que o gestor deve observar e compreender as reações do consumidor diante de uma situação de ruptura em seu estabelecimento, para só assim poder entender as consequências que o problema da falta de disponibilidade de produtos nas prateleiras ocasiona para o seu estabelecimento.

Os estudos de Charlton e Ehrenberg (1976) e Zinn e Liu (2009) relatam que a reação do cliente frente à ruptura acarreta efeitos negativos, onde o mesmo pode reagir com diferentes tipos de comportamentos como, substituir o item por outra marca, adiar a compra ou deixar o estabelecimento sem adquirir o produto, podendo até mesmo não retornar ao local novamente.

Os autores acima expõem que no caso da substituição do produto as perdas monetárias são máximas para o fabricante e mínimas para o varejista, onde o cliente estará substituindo seu produto optando pela concorrência no ato da compra, mas, por outro lado não deixará de realizar a compra no mesmo estabelecimento. Já no caso do cliente deixar a loja podendo até não retornar mais ao estabelecimento, o prejuízo estará mais voltado para o varejista, onde além de perdas monetárias pelo cliente não efetivar a cesta de compra completa do produto pode ocorrer a perda de compras futuras da clientela, onde o consumidor pode influenciar outros com comentários negativos da experiência não satisfatória vivida no estabelecimento da compra.

Apesar de todos os esforços para a redução da incidência da ruptura, nos últimos quarenta e cinco anos, estudos sobre o assunto (Campo, et al., 2000; Fitzsimons, 2000; Zinn e

Liu, 2001; Sloot et al, 2005; Rani e Velayudhan, 2008), relatam que as estimativas de níveis da ruptura de estoque revelam taxas significativas que servem de alerta para a relevância da questão da minimização da ruptura no setor varejista. Essas taxas nos indicam os níveis de ruptura em porcentagem, apresentando o total de produtos que são comercializados mas não são encontrados nas gôndolas disponíveis para a venda.

Exemplo dessas taxas seria o nível relatado por Peckham (1963), um dos primeiros estudos sobre ruptura, onde o resultado revelou um índice em torno de 8,0%, mesmo percentual de estudos posteriores sobre o tema, significando, por exemplo, que em um total de 1.000 itens de produtos cadastrados e comercializados normalmente em um estabelecimento, 80 não estão disponíveis nas gôndolas para a compra imediata do consumidor final.

Segundo Carramenha (2010), uma boa parte do comércio varejista, especificamente o ramo supermercadista, procura atender da melhor e mais eficiente forma seus clientes, levando em consideração que os clientes estão cada vez mais exigentes quanto ao que procuram quando vão ao supermercado.

Visando buscar respostas para a questão da ruptura, a presente pesquisa desenvolve um estudo na cidade de Sousa-PB, partindo do pressuposto debatido anteriormente sobre a temática da pesquisa, com isso, foi definido como problemática a ser respondida: **Quais as características da ruptura de estoque no ramo supermercadista da cidade de Sousa-PB?**

1.2 Justificativa

O cenário do setor do varejo no ramo supermercadista da região encontra-se bastante acirrado, há uma elevada concorrência sendo demasiadamente notória a presença de falhas na gestão do estoque de produtos disponíveis para a clientela por diversos fatores.

Desenvolver um estudo sobre a ruptura nesse ramo ocasionará uma relevância de culminante importância envolvendo diversos fatores, fornecendo satisfação para as partes envolvidas (fornecedor, lojista, clientes).

Nos últimos quarenta e cinco anos foram realizados alguns estudos sobre o nível de rupturas no setor varejista, demonstrando resultados similares, em torno de 8,0%, como relatado nos estudos de Peckham (1963) apurando níveis de 8,2 %, bem próximo aos estudos de Roland Berger (2003) onde o nível encontrado de ruptura é de 8,3 %.

Segundo pesquisas desenvolvidas pela Associação Brasileira de Supermercados ABRAS (2007), há relatos que cerca de 66% das causas em relação a ruptura no setor supermercadista se dão por motivos operacionais, envolvendo motivos esses como validade dos produtos (SUPERHIPER, 2013).

Segundo uma estimativa da ECR Brasil (2009) grupo especializado em soluções para o varejo, no Brasil cerca de R\$ 15 bilhões são desperdiçados por ano em decorrência da ruptura no setor varejista, ocasionando assim 10% a 15% do faturamento do setor (SUPERHIPER, 2013).

Tanto varejistas como fabricantes gostariam de identificar e mapear as causas de ruptura de suas respectivas cadeias de suprimento, pois a solução deste problema poderia aumentar em até 5% suas receitas (GRUEN; CORSTEN; BHARADWAJ, 2002).

Partindo do pressuposto de que a questão da ruptura é altamente relevante a ser explorada no contexto do ramo varejista tornando-se um problema crônico, e a sua solução ser um ponto positivo para a gestão do negócio, a presente pesquisa aborda um estudo de extrema importância para o gestor do ramo supermercadista e os fabricantes, pelo fato de abrir caminhos para que a questão da ruptura seja explorada no ramo supermercadista local onde não há estudos sobre o tema, contribuindo assim para a vantagem competitiva do setor através da implementação de seus resultados.

Justifica-se ainda por ser um estudo relevante para a literatura, pelo motivo de no Brasil poucas pesquisas serem realizadas sobre o tema, como citam: Vasconcellos, Sampaio e Pastore (2007, p. 13): “no Brasil, uma das únicas pesquisas sobre rupturas, foi realizada pela divisão Retail Services da ACNielsen Brasil em julho de 2004”.

Vasconcellos, Sampaio e Pastore (2007, p. 13) afirmam que: “apesar da importância do tema, ainda não foram realizadas no caso brasileiro pesquisas acadêmicas sobre ruptura em supermercados de diferentes formatos e as suas causas não foram identificadas”.

Acredita-se que esse estudo será de elevada importância para os gestores dos supermercados locais da cidade de Sousa-PB, pois os mesmos não detêm conhecimento sobre o que é o problema da ruptura que está presente em suas lojas. Através dos resultados, encontraremos resposta para tal problema da questão da ruptura, onde os gestores poderão desfrutar desses resultados e serem influenciados a gerirem o seu negócio de forma eficiente,

elevando desse modo suas receitas e atraindo cada vez mais a fidelização da clientela para o seu estabelecimento.

1.3 Objetivos

1.3.1. Objetivo Geral

Caracterizar a ruptura de estoque no ramo supermercadista da cidade de Sousa-PB.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Verificar o nível da ruptura de estoque no ramo objeto do estudo;
- b) Identificar a frequência da ruptura de estoque;
- c) Elencar as causas que provocam a ruptura de estoque;
- d) Propor ações para a diminuição da incidência da ruptura de estoque.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão de Estoques

O procedimento de controle de estoque deve ser desempenhado rotineiramente dentro da organização, sua importância em desempenhá-lo está ligada à maneira de como gerir os estoques de forma eficiente.

Os estoques não agregam valor aos produtos, portanto quanto menor o nível do mesmo, mais eficaz será a forma com que o sistema produtivo de gestão conseguirá desempenhar as suas atividades em relação às quantidades disponíveis em um local e o acompanhamento de suas variações no decorrer do tempo (MOREIRA, 2008).

Viana (2010) nos relata que a gestão dos estoques é considerada um conjunto de atividades onde visa atender as necessidades impostas pela empresa, tendo em vista a questão da eficiência e o menor custo, através de técnicas que permitem manter o equilíbrio entre estoques e consumo, através da utilização do maior giro possível para o capital investido em materiais, acompanhando sua evolução.

Para os profissionais e pessoas envolvidas nas áreas produtivas das organizações, a questão da gestão de estoques vem sendo entendida como um processo que merece toda a atenção em sua execução, para que as atividades da cadeia de abastecimento sejam desempenhadas de forma eficiente (MARTINS; ALT, 2002).

De acordo com Arnold (2009, p. 247), “Os estoques são materiais e suprimentos que uma empresa ou instituição mantém para vender ou fornecer insumos ou suprimentos para o processo de produção”. O autor relata que a administração de estoques é responsável pelo controle e planejamento do estoque, isso desde a entrada de matéria-prima do produto na organização até a entrega do mesmo já acabado ao cliente final.

Segundo Slack et al. (2009, p. 381), a definição de estoque seria: “a acumulação armazenada de recursos materiais em um sistema de transformação”. Na visão de Cherry (1977, p. 98), os estoques são “as mercadorias mantidas para a revenda final do curso normal dos negócios.”

Ballou (2011, p. 205), cita uma série de finalidades do estoque:

- Melhoram o nível de serviço;
- Incentivam economias na produção;
- Permitem economias de escala nas compras e no transporte;
- Agem como proteção contra aumentos de preços;
- Protegem a empresa de incertezas na demanda no tempo de ressurgimento;
- Servem como segurança contra contingências.

De acordo com a visão de Moreira (2008), a gestão de estoques necessita de cuidados especiais em relação a dois pontos na qual fazem a gestão de estoque adquirir uma elevada importância: o operacional e o financeiro.

Em relação ao ponto de vista operacional os autores Martins e Alt (2002) relatam que os estoques servem como reguladores em relação ao ritmo dos fluxos principais da empresa, fazendo desse modo com que as organizações através de seus estoques permitam certas economias no setor produtivo. Em relação ao ponto de vista financeiro o estoque é contabilizado como parte do capital da empresa, vindo a ser desse modo um investimento.

Segundo com Viana (2010, p. 117), o conceito de estoque e seu respectivo objetivo podem ser ditos como:

Gestão é um conjunto de atividades que visa, por meio das respectivas política de estoques, ao pleno atendimento das necessidades da empresa, com a máxima eficiência e ao menor custo, através do maior giro possível para o capital investido em materiais. Assim, seu objetivo fundamental consiste essencialmente na busca do equilíbrio entre estoque e consumo, o que será obtido mediante as seguintes atribuições, regras e critérios:

- a) impedir entradas de materiais desnecessários, mantendo em estoques somente os de real necessidade da empresa;
- b) centralizar as informações que possibilitem o permanente acompanhamento e planejamento das atividades de gestão;
- c) definir os parâmetros de cada material incorporado ao sistema de gestão de estoques, determinando níveis de estoque respectivo (máximo, mínimo e segurança);
- d) determinar, para cada material, a quantidade de comprar, por meios dos respectivos lotes econômicos e intervalos de parcelamentos;
- e) analisar e acompanhar a evolução dos estoques da empresa, desenvolvendo estudos estatísticos a respeito;
- f) desenvolver e implantar política de padronização de materiais;
- g) ativar o setor de compras para que as encomendas referentes a materiais com variação nos consumos tenham suas entregas aceleradas, ou para programar encomendas em andamento, em face das necessidades da empresa;
- h) decidir sobre a regularização ou não de materiais entregue além da quantidade permitida, portanto em excesso;
- i) realizar frequentemente estudos, propondo alienação, para que os materiais obsoletos e inservíveis sejam retirados dos estoques.

Viana (2010) enfatiza a importância que a gestão de estoque proporciona através do equilíbrio entre o consumo e o estoque. O profissional que executa os critérios para se obter o

objetivo da gestão de estoque desempenha todas as atividades de forma mais eficiente possível, trazendo para a organização uma gestão onde os custos para manutenção de estoque se tornam cada vez mais redutivo em função das atividades desempenhadas.

De acordo com a visão dos autores Garcia *et al.* (2006, p. 9), a gestão de estoques pode ser conceituada como:

A gestão de estoques é um conceito que está presente em praticamente todos os tipos de empresas, assim como na vida cotidiana das pessoas. Desde o início da sua história que a humanidade tem usado estoques de variados recursos, de modo a suportar o seu desenvolvimento e sobrevivência, tais como ferramentas e alimentos.

Segundo Dias (2010), a importância de se ter um estoque se dá pelo fato da necessidade de uma empresa em manter um processo de produção e vendas da mesma, com um número mínimo de preocupações e desníveis.

Segundo Fleury *et al.* (2006, p. 38), citam que os estoques:

Os estoques representam capital investido, lançado no ativo da empresa para serem bem administrado e vendido, sendo comuns as perdas por expiração da data de validade e até mesmo roubo e fraudes cometidas na empresa através do estoque.

É através da gestão de estoques que o administrador poderá verificar uma série de questões ligadas ao processo de gerir os estoques, questões essas relacionadas à utilização, localização em relação aos setores que os estoques utilizam, manuseio e controle (MARTINS; ALT, 2002).

Segundo Montanheiro e Fernandes (2008), os benefícios da aplicação de uma eficiente gestão nas organizações acarretam pontos positivos que ajudam na tomada de decisões trazendo melhorias significativas na administração, melhora o desempenho da produção planejada além de prevenir questões inerentes aos atrasos na entrega de pedidos.

2.1.2 Tipos de Estoques

Os tipos de estoque estão relacionados com o atendimento das necessidades estabelecidas ao longo da cadeia de suprimento. Em função disso, existem diversas visões em relação aos tipos de estoque.

De acordo com Chiavenato (2005), a classificação dos estoques se dá de acordo com os mesmos critérios de classificação de materiais, ou seja, os tipos de estoques são: estoques de matérias-primas, estoque de materiais em processamento ou em vias, estoque de materiais semiacabados, estoque de materiais acabados ou componentes, estoque de produtos acabados. Existem ainda os estoques de distribuição e os estoques de consignação.

Já na visão de Ballou (2011), os estoques se classificam em cinco categorias distintas de acordo com sua situação: os estoques que estão em trânsito ou entre processo de produção; os de especulação: estoques de matérias-primas ou commodities que são comprados de acordo com a especulação de mercado; regular ou cíclica: são os estoques que devido à grande frequência de abastecimento suprem os varejistas; segurança: os estoques existentes para suprir as variações de entrega por parte dos fornecedores e demanda da clientela; obsoleto, morto ou evaporado: estoques com vida útil perdida devido ao grande período de permanência no armazém.

De acordo com a visão de Bowersox e Closs (2001), os tipos de estoques são definidos por uma análise previamente estabelecida para a elaboração da definição, eles classificam os estoques em três tipos como: produção: onde pode ser considerado o ponto inicial dos estoques; o atacado: onde representa um tipo de equalizador intermediário entre o varejista e o produtor; e o varejo: onde o gerenciamento do estoque é focado na relação entre compra e venda de produtos.

Segundo a visão de Corrêa (2005), estoque é um elemento gerencial essencial na administração das empresas. Para ele a classificação dos estoques comparada com os outros autores citados é bem mais sucinta, dividindo-se em apenas três categorias: estoques de matérias-primas, de material semiacabado e de produto acabado.

2.1.3 Níveis de Estoque

Os níveis de estoque são aqueles na qual vão determinar as ações de reposição ou de cautelas a serem tomadas em relação às quantidades estocadas de materiais. Esses níveis podem variar de mínimo ao máximo, de acordo com as entradas (novas compras) e as saídas (envio dos materiais para a produção).

Os controles de estoque desempenham e influenciam de forma profunda o resultado da empresa, com um controle de níveis de estoques eficiente os problemas são evitados de forma considerável. A função principal da administração de estoques é maximizar o uso dos recursos envolvidos na área logística da empresa, levando em consideração os seus níveis de estoques (POZO, 2010).

2.1.3.1 Estoque Mínimo

Conforme Dias (2010), o estoque mínimo é a quantidade mínima que deve existir em estoque que se destina a cobrir eventuais atrasos no suprimento, objetivando a garantia do funcionamento ininterrupto e eficiente do processo produtivo sem o risco de faltas.

Ainda acordo com a visão de Dias (2010), os estoques mínimos são destinados a suprir as necessidades de reposição de materiais, devido a eventuais atrasos no suprimento, evitando falhas e riscos no processo produtivo. O autor relata que se pode determinar o estoque mínimo através da fixação de determinada projeção estimada de consumo, e através de cálculos matemáticos.

Na visão de Slack et al (2009), o estoque mínimo é conceituado como um número de itens que supre as necessidades da organização, até que seja repostado novamente o estoque, ou seja, é uma prevenção que a organização deve ter para que não haja a falta total do produto em armazenagem, mesmo que a demanda aumente no decorrer da entrega dos itens comprados.

2.1.3.2 Estoque Máximo

De acordo com Viana (2010), estoque máximo é a quantidade de determinado item que será possível ter em estoque. Sendo assim, a partir do momento em que a organização utiliza essa ferramenta de estoque máximo ela se privará de alguns desperdícios de materiais dentro da organização. Para a organização o estoque máximo irá servir para prever desperdícios de materiais dentro da organização.

As perdas dentro das organizações se definem por diversos motivos, dentre eles está a falta de conhecimento por parte dos gestores em relação à capacidade de material que se é

necessário para compor estoque, o mau uso dos recursos financeiros disponíveis são consequências desse não conhecimento sobre o assunto, acarretando prejuízos de tempo e espaço para alocar novos produtos nos estoques (VIANA, 2010).

2.2 Ruptura de Estoque

Ruptura de estoque é quando o produto não está disponível na prateleira ou ponto de venda para o consumidor final, ou seja, o cliente no ato imediato da compra, não encontra o produto que procura disponível na gôndola.

Segundo Vasconcellos, Sampaio e Pastore (2009), a ruptura de estoque pode ser definida como a falta de um produto no ato da compra, na qual é desejado pelo cliente, onde se apresenta apropriado para venda e estando no sortimento do varejista.

De acordo com pesquisas realizadas pela Associação ECR Brasil a ruptura de estoque pode ser caracterizada como a falta do produto no expositor da loja em que o consumidor normalmente vai buscá-lo, falta essa que gera perda de vendas e frustrações nos clientes. Uma das maneiras para poder conquistar a fidelização da clientela é evitando que a ruptura aconteça.

Os conceitos citados pelos autores acima nos demonstram o quão é relevante a questão da ruptura no varejo, como os gestores devem se preocupar em diminuir a sua incidência, pelo motivo de a sua presença acarretar prejuízos que refletem em perdas de vendas e frustrações nos clientes. Em função disso é notória a necessidade do profissional do varejo está atento em adquirir métodos para a redução desse fenômeno em seu estabelecimento.

Segundo a Associação Brasileira de Supermercados ABRAS (2007), a porcentagem de perda de vendas causadas pelo motivo da falta de produtos nas gôndolas é de 42%. Estudos da Procter & Gamble também relatam que os consumidores das classes A e B que detêm de maior poder aquisitivo para compra, quando não encontram seus produtos disponíveis na prateleira no ato da compra revelam as seguintes reações: 42% decidem comprar em outra loja, 16% desistem de comprar o produto, 10% compram um item similar e 8% adiam a compra (SUPERHIPER, 2010).

Segundo pesquisas desenvolvidas na Associação ECR Brasil, resultados indicaram que a reação do consumidor ao se deparar com a ruptura faz com que a imagem do varejista saia

prejudicada. O consumidor pode divulgar a experiência mal sucedida da compra a outros clientes, mudando de loja, trocando de marca ou até mesmo não retornando mais ao local. Não só para o varejista, mas como também para a indústria a ruptura causa prejuízos, quando o cliente troca o produto.

De acordo com Novaes (2007), em um estudo feito no ano de 1996, chegou-se à conclusão de que 8,2% dos produtos disponíveis para a venda não estavam nas prateleiras, comparados aos estudos feitos em 1968, o problema era bem mais agravante com um índice de ruptura de estoque em 12,2%.

Levando em consideração esse estudo de Novaes podemos constatar que a questão da ruptura de estoque não é um problema trivial, os índices demonstrados em pesquisas feitas no decorrer dos anos foram diminuídos, porém continuou a ser uma porcentagem considerada preocupante para a questão da ruptura no setor varejista.

A questão da ruptura é uma das maiores responsáveis pela competitividade no setor varejista, pelo motivo de gerar insatisfação nos clientes e está diretamente relacionada com as perdas de lucratividade nas empresas.

Segundo Novaes (2007), a ruptura de estoque além de fazer com que os varejistas compitam por espaços nas gôndolas, pelo motivo do espaço disponível ser restrito, eles se veem na obrigação de manterem estoques relativamente baixos de produtos por cada tipo, tanto dentro do depósito da loja quanto na própria gôndola.

Para conseguir manter as gôndolas abastecidas, e disponibilizar ao cliente o produto certo e na quantidade certa desejada pelo mesmo, é necessário que o varejista se submeta a uma série de processos na qual envolve um controle minucioso das operações que envolvem toda a cadeia de suprimentos da loja.

Também de acordo com pesquisas realizadas pela Associação ECR Brasil (2009), levando em consideração o desempenho médio dos supermercados brasileiros, 8% é o nível de rupturas encontrado. Em relação à reação do cliente frente à ruptura essa pesquisa ainda relata que cerca de 37% dos consumidores compram em outra loja ao se depararem com a ruptura, não substituindo o item em falta. Ao calcular 37% dos 8% de produtos em falta, conclui-se que o varejista pode deixar de vender em média 2,96% dos itens que compõem seu sortimento.

É de extrema importância para o varejista observar a presença ou não do produto na gôndola. Os gestores sentem a dificuldade de analisar a disponibilidade de produtos em diferentes áreas do estabelecimento a cada momento, pelo motivo de que a perda das vendas acontece no ato da compra onde as mercadorias estão sendo adquiridas do ponto de venda.

Segundo Novaes (2007), os fabricantes de produtos e os gerentes das lojas se deparam com as disputas por espaços das gôndolas nas cadeias varejistas, desse modo os varejistas sentem-se na obrigação em deterem de estoques mínimos para cada tipo de produto, seja no depósito da loja ou na própria gôndola, em função do espaço disponibilizado ser restrito.

Ainda segundo a visão de Novaes (2007, p. 201):

[...] é nas gôndolas ou prateleiras dos pontos de venda que as mercadorias são ofertadas aos consumidores, num display importantíssimo para a comercialização dos produtos.

[...] Em muitos casos, de forma a permitir a exposição de um maior número de produtos nas gôndolas, os varejistas restringem as marcas e as variedades das mercadorias em oferta.

Lukianocenko (2011), em matéria publicada na Revista SuperHiper, divulgou o resultado de um estudo elaborado pela Nielson nos meses de maio e junho de 2011 em cerca de 14 mil lojas em todo Brasil, apontando um índice de ruptura no setor supermercadista de 10,2% e o Estoque virtual de 5,6% em erros. Segundo o coordenador de produtos da Nielson Eduardo Veloso o resultado encontrado nesse estudo serve como um comparativo para os gestores avaliarem como está o seu negócio em relação ao nível de ruptura encontrado (SUPERHIPER, 2013).

2.2.1 Causas da Ruptura

Para que uma ruptura aconteça tudo começa quando um cliente entra em um estabelecimento disposto a comprar algo, e não encontra o artigo que deseja. Os motivos para que isso ocorra são vários que envolvem os processos desde o fornecimento de matéria prima, até a reposição dos produtos em estoque. Para entender as origens da ruptura, é necessário entender de forma correta como acontece toda a cadeia de abastecimento, é preciso mapear passo a passo a trajetória dos produtos (SUPERHIPER, 2013).

Sabemos que a ruptura de estoque no setor varejista acarreta inúmeros problemas que podem ser visualizados ao longo de toda a cadeia de abastecimento dentro das lojas. Uma das maiores dificuldades de lidar com a questão da ruptura é exatamente identificar as suas causas que infelizmente não são elencadas em pequeno número, a partir do conhecimento sobre como o problema da ruptura está introduzido na organização é que vamos poder propor possíveis soluções para minimizar os prejuízos causados pela presença da mesma.

De fato existem inúmeras causas que podem levar a ruptura nas organizações, uma delas citadas pela Associação ECR Brasil (2009), é o problema da reposição das gôndolas, os varejistas estão sempre atentos com os prazos estabelecidos pelos fornecedores para a entrega dos produtos em tempo hábil, cumprindo desse modo os melhores níveis de serviço logísticos no prazo solicitado, gerando satisfação em ambas às partes, assegurando ao cliente que o produto que o mesmo procura estará disponível na gôndola na hora em que o mesmo vai até a loja comprá-lo.

A falha no reabastecimento da gôndola é uma das mais frequentes causas encontradas nas lojas para se justificar a ruptura, ou seja, a mercadoria se encontra no estoque de retaguarda, mas por algum motivo não é repostada na prateleira em tempo hábil, e o cliente se depara com o constrangimento da não realização da compra do produto desejado.

Dentre o pedido feito ao fornecedor e a exposição do mesmo para a venda, há inúmeros processos envolvidos como o planejamento, a negociação, a compra e a entrega do mesmo, nesses processos podem ocorrer diversas falhas ao serem executados onde podem acarretar a ruptura, envolvendo vários setores da empresa como a área comercial, de compras, informática, entre outras, aliás, uma das causas da ruptura pode até mesmo ser a falta de entrosamento desses setores.

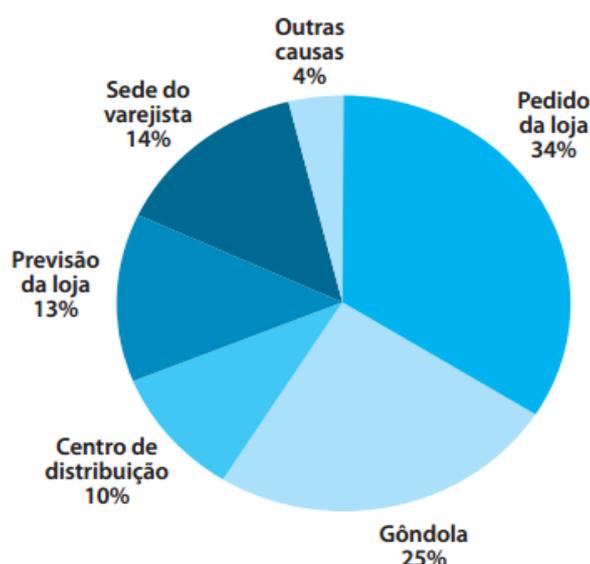
Para evitar esse tipo de falha é necessário que o gestor da loja encontre o equilíbrio, que pode ser explicado como minimizar o índice da falta de produtos nas gôndolas, ao mesmo tempo em que minimiza o investimento nesses produtos, envolvendo assim a maneira mais eficiente em executar todos os processos envolvidos na cadeia de abastecimento da organização.

Uma solução determinada pela Associação ECR Brasil (2009), para a minimização das causas da ruptura seria a determinação de estoques de segurança onde podem garantir a prevenção da falta do produto tendo sua importância devido à incerteza da demanda do mercado e do desconhecimento do lead time de fornecimento dos produtos.

Segundo Orlando Catinni Júnior professor da Fundação Getúlio Vargas (FGV), os motivos das causas da ruptura não acontecem por razões internas ou falhas na distribuição, ele acredita que o que estimula a ocorrência da ruptura são os problemas de infraestrutura do país, com a presença da falta de portos, aeroportos e estradas em boas condições dificultando desse modo todo o processo do canal de distribuição.

De acordo com estudos de Corsten e Gruen (2003; 2004) os motivos para as causas da ruptura incluem algumas variáveis como: procedimentos incorretos nos centros de distribuição, decisões e promoções de preços na sede dos varejistas, informações irrelevantes do ponto-de-venda, reabastecimento ineficiente de gôndola, transporte, abastecimento e armazenagem nos centros de distribuição, problemas de colocação e previsão de pedidos, pessoal ocupado ou insuficiente, registros desconsideráveis, falta de espaço na gôndola dentre vários outros. A Figura 1 apresenta resultados do estudo sobre as causas da ruptura.

Figura 1 – Principais causas da ruptura.



Fonte: Gruen, Corsten e Bharadwaj, (2002).

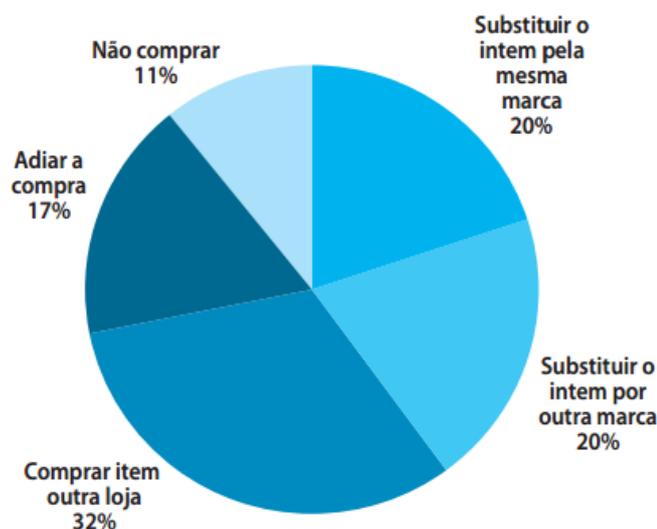
Os resultados demonstrados na Figura 1, revela que a principal causa da ruptura é o pedido de loja com 34% do percentual encontrado. Isso quer dizer que o motivo da ruptura está na emissão do pedido do item, quando o varejista realiza a emissão do pedido muito tarde para o fabricante, fazendo com que a ruptura seja inevitável nesse caso.

2.2.2 Reação do Consumidor Frente à Ruptura

De acordo com estudos elaborados por Gruen, Corsten e Bharadwaj (2002), o consumidor ao se deparar com uma situação de ruptura de estoque, pode escolher entre algumas decisões a serem tomadas, como: substituir o item da compra por outra marca, adiar a compra do item, sair da loja e esquecer-se da compra não a efetuando, não comprar o item novamente ou procurar o item em outra loja.

A presença da ruptura causa diversas reações nos consumidores, acarretando perdas para o varejista ou para o fabricante, em algumas ocasiões para ambos. A figura 2 – demonstra os resultados de um estudo elaborado sobre a reação do consumidor frente a ruptura.

Figura 2 – Resposta do consumidor frente à ruptura



Fonte: Gruen, Corsten e Bharadwaj, (2002).

Os resultados dos estudos realizados sobre o assunto Gruen, Corsten e Bharadwaj (2002), revelam que a maioria dos consumidores ao se depararem com uma situação de ruptura optam por realizar a compra do item em outra loja, conduzindo mais prejuízo para o varejista que perde de realizar a venda do produto para o cliente, diminuindo a sua receita de venda.

2.2.3 Estudos Realizados Sobre Ruptura

Os primeiros trabalhos sobre ruptura, segundo Vasconcellos, Sampaio e Pastore (2007, p. 10 e 12) foram:

Peckham (1963) pesquisou sobre as possíveis perdas decorrentes da falta de produtos nas gôndolas, alertando os varejistas e fabricantes com os seus resultados obtidos.

A Progressive Grocer (1968) identificou os diferentes tipos de comportamentos do consumidor frente à ruptura SAD (Substituir, Adiar e Deixar a loja) no ato da compra, através de uma pesquisa quantitativa em hipermercados.

O estudo de Walter e Grabner (1975) influenciou todos os estudos posteriores a ele, onde mostrou graficamente todas as reações possíveis de comportamento dos consumidores frente à situação de rupturas.

O estudo de Charlton e Ehrenberg (1976) desenvolveu um experimento de porta em porta com vendedores ambulantes, onde os mesmos ofereciam produtos de limpeza criando cenários de rupturas. Como resultado do experimento, concluiu-se que os consumidores em situações de rupturas trocavam as suas marcas preferidas, mas retornavam as marcas quando o produto era reabastecido novamente.

O estudo elaborado por Schary e Becker (1978) em uma cervejaria nacional americana dos EUA, comprovou que a ruptura de gôndola em longo prazo causa perdas de mercado, os investigadores tiraram essa conclusão após uma greve de 30 meses na cervejaria, onde os consumidores mudaram de marca, e após o fim da greve o mercado que consumia o produto não foi recuperado, comprovando a tese dos investigadores.

Schary e Christopher (1979) nos demonstra a insatisfação da clientela após a experiência com a ruptura ao saírem da loja. Relatando a reação do consumidor que

demonstrava pouca disposição em retornar ao local da experiência, e a imagem negativa que o mesmo repassava a outros consumidores com comentários negativos sobre a experiência vivida.

Estudos de Emmelhainz e Stock (1991) também mensura o comportamento do consumidor, descrevendo as variadas reações da clientela frente a ruptura de gôndola.

A pesquisa de Zinn e Liu (2001) expôs algumas variáveis que explicam as diferentes reações dos consumidores ao se depararem com uma ruptura como: urgência da compra, promoção, lealdade à marca, surpresa, compra programada, aborrecimento com a falta. Nesse mesmo foco de pensamento, outros autores (Verbeke et al, 1998; Campo, et al, 2000; Fitzsimons, 2000; Sloot et al, 2005, entre outros) mostraram variáveis que influenciavam a reação da clientela.

Dentre os diversos estudos sobre os motivos do surgimento de ruptura, os estudos de Grue; Corsten e Bharadwaj (2002) relataram um resultado interessante, revelando que a principal causa de ruptura em países desenvolvidos se encontra dentro do próprio estabelecimento, entre as gôndolas e a retaguarda do varejo, dentre 50 metros.

No Brasil, a divisão Retail Services da ACNielsen (2004), realizou uma pesquisa nas duas capitais metropolitanas do país São Paulo e Rio de Janeiro, analisando as causas da ruptura e as reações dos consumidores ao se depararem com a mesma. O estudo abrangeu 528 unidades mantidas em estoque, em 587 lojas de autosserviço. A pesquisa relatou que a taxa média de ruptura encontrada é de 8,0%, e que as causas da ruptura são distribuídas ao longo da cadeia de abastecimento.

Os estudos realizados sobre ruptura nos demonstra a importância de ter a questão da ruptura como um assunto relevante, e que procurar meios para diminuir a sua incidência acarreta benefícios para todos os envolvidos no setor do varejo, como os varejistas, fabricantes e os clientes.

2.3 Ramo Varejista

O varejo brasileiro vem crescendo no decorrer dos anos, pelo motivo de diversos fatores como, o aumento da oferta de crédito ao consumo, expansão da massa de salários

reais, recuperação da economia brasileira, aumento do emprego formal e a diminuição das taxas de juros.

Segundo levantamento da Associação Brasileira de Empresas de Pesquisas (ABEP), a classe D é composta por famílias que ganham de dois a quatro salários mínimos e a classe C, que lidera o consumo no país, por aquelas que têm renda familiar entre R\$ 2.040 e R\$ 5.100.

Em 2010, as classes C e D movimentaram R\$ 834 bilhões, segundo levantamento do Instituto Data Popular. O total é mais do que o consumido no último ano pelas classes A e B juntas. Do valor projetado para a classe C de R\$ 427,6 bilhões, os jovens movimentaram, de acordo com as pesquisas, em torno de R\$ 96 bilhões (MERCADO, 2011).

Devido a isso, o poder de consumo da população principalmente da classe C e D vem aumentando, exercendo grande influência no setor varejista brasileiro, fazendo com que o setor tenha mais foco no mercado de baixa renda.

Segundo Silva Filho (2005), o ramo varejista brasileiro é um dos setores na qual mais se cresce no país em termos de lucratividade e de admissões empregatícias, o varejo é caracterizado por comércios familiares pequenos independentes que atua com poucos recursos financeiros e com pouca habilidade de gestão profissional, além disso, o ramo é recheado de complexas cadeias de supermercados.

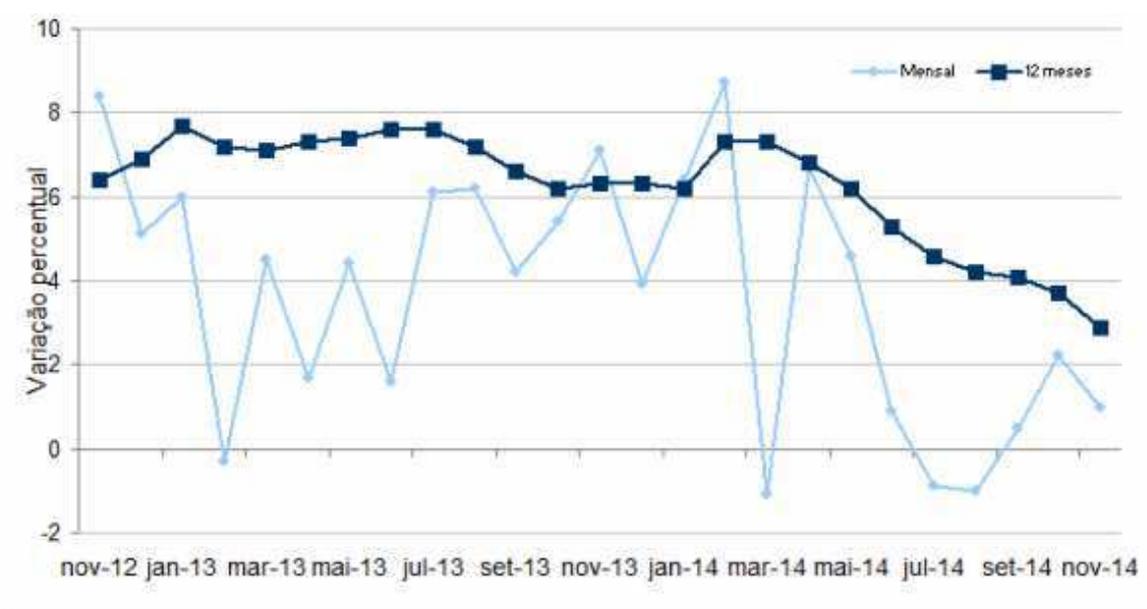
De acordo com Cobra (1997, p. 19), o complexo e constante crescimento do setor varejista se define pelo fato de que a “venda direta do produtor ao consumidor é onerosa, e nem sempre é possível”.

Segundo Kotler (2000, p. 540), o varejo pode ser conceituado como “qualquer atividade relacionada com a oferta de produtos ou serviços diretamente ao consumidor final, realizada através de uma loja de varejo, também conhecida como empreendimento varejista”.

Na visão dos autores acima, o varejista é aquele cuja principal função consiste em vender produtos e serviços ao consumidor final. De todas as definições citadas, pode-se concluir que o varejo faz parte de um canal de distribuição que tem por finalidade ligar produtores e distribuidores aos consumidores finais.

Segundo dados do IBGE, as tendências demográficas do país são bastante favoráveis para o setor do varejo em geral, onde 82,2% da população é urbanizada, vivendo em domicílios situados na área urbana próximo às lojas do setor varejista. Com o aumento da população e seu poder de compra, conseqüentemente o aumento das vendas do setor é notável. A figura 3 mostra o aumento das vendas do comércio varejista no decorrer do ano.

Figura 3 – Evolução do volume de vendas do comércio varejista



Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Serviços e Comércio, 2014.

De acordo com o IBGE, no ano de 2014 o comércio varejista apontou um crescimento de 2,5% no ano em termos de volume de vendas reais e de 8,9% em receitas nominais.

2.3.1 Principais Tipos de Varejo

Segundo Levy e Weitz (2000), o formato do varejo é conceituado como o composto mercadológico disponibilizado pelo varejista, e ainda conceitua como um modo de composição varejista onde é usada por diferentes organizações.

Goldman (2001) relata que o crescimento e as decisões estratégicas dos varejistas podem ser influenciados pelo formato da loja na estrutura competitiva do setor varejista, em relação a como os lojistas podem expandir suas atividades por meio da diversidade de formatos diferentes existentes de varejo.

Ainda para Goldman (2001) o formato do varejo irá permitir a análise da empresa perante o mercado. Seguindo essa mesma visão, Parente (2002) aborda que é de extrema importância entender e conceituar esses diversificados formatos do setor varejista, para entendermos como as empresas se posicionam na situação do mercado.

Kotler (2000, p. 541) classifica alguns dos principais tipos de formatos de varejo que são disponibilizados para os consumidores no setor varejista, dentro dessa classificação estão as categorias mais populares do ramo como os departamentos, magazines e os supermercados que é o objeto do presente estudo:

- Lojas de especialidade: Apresenta uma linha restrita de produtos com uma grande variedade, como lojas de vestuários, móveis, artigos esportivos, floricultura e livrarias. Uma loja de calçados seria uma loja de linha única, uma loja de calçados masculinos seria uma loja de linha limitada e, uma loja de calçados masculinos esportivos seria uma loja super especializada;
- Lojas de departamentos: Oferece várias linhas de produtos, tais como: produtos para o lar, vestuário, utensílios domésticos, artigos de caça e pesca, produtos de decoração, etc. Cada linha em seu departamento separado;
- Supermercado: Operações de auto serviço relativamente grandes, de baixo custo e baixa margem e alto volume. Projetado para atender a todas as necessidades de alimentação, higiene e limpeza doméstica;
- Lojas de conveniência: Estrutura de pequeno porte, localização próxima às áreas residenciais, funcionando em horários prolongados, preços ligeiramente mais altos. Apresenta uma variedade limitada de produtos;
- Lojas de descontos: Mercadorias do tipo padrão, vendidas a preços mais baixos, com margens menores e volume maior. As verdadeiras lojas de desconto vendem, normalmente, mercadorias a preços mais baixos e oferecem, principalmente, marcas nacionais. O varejo de descontos se deslocou para o varejo de especialidade, como as lojas de artigos esportivos, lojas de produtos eletrônicos e livrarias;
- Varejista off-price: Oferecem produtos, que foram comprados a preços inferiores aos preços normais de atacado, a preços inferiores aos de varejo. São frequentemente, sobras de mercadorias, pontas de estoque e produtos com pequenos defeitos ou avarias;
- Lojas de fábrica: São pontos-de-venda de propriedade dos fabricantes e por eles administradas. Geralmente, vendem sobras de estoque, itens fora de linha ou produtos defeituosos;
- Lojas de descontos independentes: São empresas de propriedade de empreendedores ou divisões de grandes corporações de varejo e por eles operadas;
- Clubes de atacadistas: Atendem a pequenos negócios e membros de grupos de órgãos governamentais, organizados sem fins lucrativos, e algumas grandes corporações. Operacionais, semelhantes aos depósitos, e dispõem de poucos artigos supérfluos. Oferecem preços menores que os praticados na média do mercado.

Em relação à forma de atendimento ao cliente de acordo com a visão de Kotler (2000, p. 540), o setor varejista pode ser classificado em quatro níveis de serviços, são eles:

- Auto serviço: é a base de todas as operações de desconto. Muitos clientes se dispõem a procurar, comparar e selecionar produtos para poupar dinheiro;
- Seleção: o próprio consumidor encontra os produtos que quer adquirir, embora peça apoio. o cliente completa sua transação pagando a um vendedor pelo bem;
- Serviço Limitado: são expostas mais mercadorias à venda, e os clientes precisam de mais informações e ajuda. As lojas também oferecem serviços (como crédito e privilégios de devolução de mercadorias);
- Serviço Completo: os vendedores estão prontos para auxiliar o comprador em todas as fases do processo, tais como: procurar, comparar e selecionar o que pretende comprar. As pessoas que querem ser atendidas procuram esse tipo de loja. No entanto, o alto custo de pessoal, juntamente com maior estoque de produtos especializados e itens de menor movimentação e com os muitos serviços, resulta em um varejo de alto custo.

Os autores acima relatam diferentes visões sobre os tipos de varejo, todos esses pontos de vista são refletidos na variedade de tipos de comercializações de produtos e serviços existentes dentro do ramo varejista, ressaltando a complexidade que o setor abrange. Esses tipos de classificações organizam de forma coerente a definição de cada varejo existente na área do setor.

2.4 O setor Varejista de Supermercados no Brasil

O setor supermercadista brasileiro exerce forte influência no desenvolvimento da estrutura do varejo no país, pois é um dos principais setores que a cada vez mais vem tornando-se destaque aumentando seu espaço no mercado nacional, promovendo uma evolução significativa em seu ambiente de atuação.

O surgimento do primeiro supermercado no Brasil foi no ano de 1953, localizado na cidade de São Paulo com o nome de Sirva-se, o proprietário chamava-se Souza Cruz. O período em que o Sirva-se surgiu coincidiu com a modernidade trazida pela televisão, e o proprietário Souza Cruz inovou a comercialização de produtos alimentícios para o cidadão brasileiro. Mas, não foi no ano de 1953 que os supermercados vivenciaram seu período de expansão, depois do surgimento do primeiro supermercado foi necessário o período de uma década para que os mesmos se expandissem.

De acordo com Spanhol e Benites (2004), no ano de 1968 os supermercados foram reconhecidos oficialmente como uma categoria diferencial de varejo alimentício. Nesse período o setor varejista do país estava se desenvolvendo de forma gradativa, com auxílio da

tecnologia, pesquisas e de grandes inovações, os supermercados estavam criando sua própria identidade e se desenvolvendo perante o mercado.

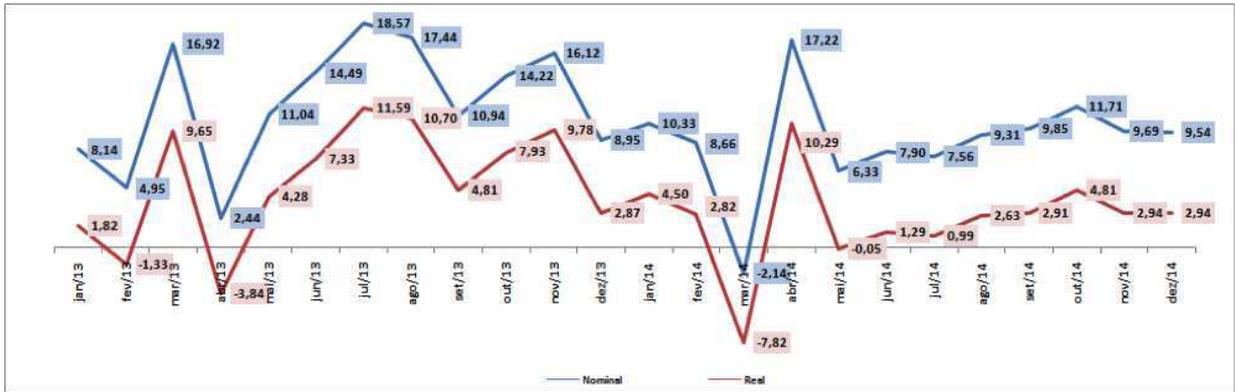
Também foi no ano de 1968 que foi criada a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), uma entidade dinâmica e moderna, que atua com a missão de representar, defender, integrar, impulsionar e desenvolver o ramo supermercadista, representando o setor de auto serviço no Brasil. A sede é localizada na cidade de São Paulo – SP e o escritório em Brasília – DF. O primeiro presidente foi Fernando Pacheco de Castro (1968-1976), o atual é Fernando Teruo Yamana. Além de a associação ter ações de responsabilidade social, cultural e educacional, constituindo no ano de 2001 a Fundação Abras, a associação agrega Escola Nacional de Supermercados (ENS) um dos maiores centros de referência técnica educacional do país.

Nos anos 90 surgiu no Brasil a entrada da concorrência internacional no ramo supermercadista do país. Foi a vez dos varejistas internacionais tomarem o mercado brasileiro como, as Redes Walmart (EUA), Sonae (Portugal), Casino (França), Ahold (Holanda) e Jerônimo Martins (Portugal). Com a entrada dessa concorrência houve várias mudanças no setor, possibilitando a abertura comercial e o aumento da concorrência interna.

2.4.1 Atual Cenário dos Supermercados Brasileiros

Em dezembro, as vendas do setor supermercadista em valores reais, deflacionadas pelo IPCA/IBGE, exibiram alta de 20,62% em comparação ao mês anterior e alta de 2,94% em relação ao mesmo mês do ano de 2013. No acumulado do ano, as vendas apresentaram alta de 2,24%, na comparação com o mesmo período do ano anterior, como demonstrado na Figura 4.

Figura 4 – Evolução das vendas no setor supermercadista



Fonte: Departamento de Economia e Pesquisa da ABRAS, 2014.

Em valores nominais, as vendas do setor apresentaram alta de 21,56% em relação ao mês anterior e, quando comparadas a dezembro do ano anterior, alta de 9,54%. No acumulado do ano, as vendas cresceram 8,73%.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Classificação da Pesquisa

3.1.1 Quanto aos Objetivos

A presente pesquisa classifica-se como de natureza exploratória e descritiva. É considerada exploratória por nela ser feita uma revisão literária sobre a gestão de estoques e os ramos varejistas e supermercadistas, com fins de criar uma familiaridade com a problemática proposta. E é também classificada como descritiva por possuir um pesquisador que observa, descreve e analisa os fatos e dados em questão, sem exercer influência sobre os mesmos.

De acordo com Gil (2008, p. 27) “as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”.

Ainda de acordo com Gil (2008), as pesquisas descritivas procuram descrever as características do fenômeno pesquisado ou de determinada população pesquisada. Estabelece dessa forma, relações entre variáveis e utiliza-se da pesquisa de campo para coleta de dados. São utilizados instrumentos para a pesquisa que podem ser: inventários, questionários entre outros.

3.1.2 Quanto aos Procedimentos Técnicos

Como procedimentos de coleta de dados foram utilizados a pesquisa bibliográfica, documental, estudo de campo e o levantamento. Segundo Gil (2008, p.44) a pesquisa bibliográfica “é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”, e nesse caso foi aplicada para alicerçar o estudo.

A pesquisa documental é definida por Gil (2008) como sendo uma pesquisa que se utiliza de documentos que não receberam tratamento analítico, chamados de fontes primárias

encontrados principalmente em órgãos públicos e privados e, no presente estudo, foi utilizada para compor a amostra do mesmo.

No estudo de campo, de acordo com Gil (2008), a pesquisa é realizada com um único grupo, observado diretamente por um pesquisador que tem informações sobre um fenômeno no local onde eles acontecem. Com isso, os resultados são mais fidedignos, mas requerem mais tempo e devem ser analisados e interpretados com maior cuidado, para não haver envolvimento do subjetivismo do pesquisador.

O estudo de campo foi realizado por meio de aplicação de questionários com os gerentes e clientes de um grupo de supermercados da cidade de Sousa-PB, no intuito de colher informações sobre a questão da ruptura no ramo local através de suas perspectivas.

E por fim, o levantamento, que de acordo com Gil (2008), é a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados, onde nessa pesquisa pode ser visualizado na aplicação de questionários com gestores e clientes dos supermercados, a fim de coletar dados sobre o comportamento dos mesmos diante do problema estudado.

3.2 Métodos de Investigação

3.2.1 Método Lógico de Investigação

O método lógico de investigação aplicado na presente pesquisa foi o indutivo. De acordo com Gil (2008) esse método parte da observação de fatos ou fenômenos, com a finalidade de conhecer suas causas, relacioná-las e por fim estabelecer as generalizações.

3.2.2 Método Técnico de Investigação

Em relação aos métodos técnicos de investigação, o aplicado na presente pesquisa foi o observacional, onde se permite verificar fatos e fenômenos que estão ocorrendo ou que já ocorreram.

3.3 Técnicas de Observação

Como técnicas de observação foram utilizado nesse estudo a observação simples, onde o observador é um membro alheio a comunidade campo de pesquisa, tendo como premissa não influenciar as ações com sua presença (GIL, 2008).

3.4 Coleta dos Dados

A coleta foi realizada no período de Maio à Novembro de 2014, por meio de um instrumento de pesquisa em forma de questionários (apêndices A e B) organizados com perguntas objetivas, estruturados com base em pesquisa bibliográfica realizada no presente estudo, com o intuito de conhecer os aspectos relacionados ao problema da pesquisa.

A lista das possíveis causas da ruptura presentes no questionário foi baseada nos estudos de Gruen, Corsten e Bharadwaj (2002), e as formas de mensuração de acordo com os estudos de Roland Berger (2003) e Anderson Consulting (1996).

Os elementos da população que dispõem de informações necessárias para a pesquisa em questão são os clientes e os gestores de cada supermercado pesquisado. Onde o profissional gerente é o responsável pelo acompanhamento dos indicadores de rupturas que ocorrem em seu estabelecimento, e a clientela a principal responsável pelo motivo da necessidade da redução da incidência da ruptura. Sendo assim, os dois elementos se tornam indispensáveis na coleta de dados do presente estudo.

Para fins exposto acima, na coleta de dados foram elaborados dois tipos de questionários, sendo o primeiro composto por 10 perguntas objetivas relacionadas à questão da ruptura na visão da gestão do estabelecimento, aplicado diretamente aos gerentes de cada supermercado da amostra, e o segundo com apenas três perguntas objetivas aplicado com uma parte da clientela de cada supermercado, tendo intuito de colher informações sobre a questão da ruptura na visão do consumidor de cada estabelecimento em estudo.

3.5 População e Amostra

A população dessa pesquisa é relacionada aos supermercados em atividade da cidade de Sousa-PB, de início contou com um total de 18 supermercados extraídos na Receita Federal da cidade do presente estudo, pelo critério da Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), os estabelecimentos filtrados foram os que se enquadravam no CNAE 4711-3, que de acordo com o IBGE é classificado como: Comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios - hipermercados e supermercados.

Logo após a filtragem da população pelo CNAE, houve um descarte de seleção em cima da população previamente estabelecida de 18 supermercados, o critério utilizado foi de estabelecimentos em atividade, a população se reduziu ao total de 12 estabelecimentos, como demonstrados no Quadro 1.

Quadro 1 – Relação da população de supermercados da pesquisa

Supermercados da cidade de Sousa-PB	
Razão Social	Nome Fantasia
Alves & Gonçalves LTDA	Supermercado Alves
F Lopes Martins – EPP	Supermercado Martins
Francisco Dantas de Sousa Supermercado	Pio Supermercado
Jucélio Costa de Araújo e Cia LTDA	Supermercado Super Felix
Leonia Maria Dantas da Silva - ME	Supermercado Eunice
Maria das Graças Formiga Vieira – EPP	Supermercado Formiga
Maxneide Casimiro Vieira - EPP	Supermercado Dinossauro
Supermercado Felix LTDA - EPP	Supermercado Felix
Supermercado Melhor Preço	Supermercado Melhor Preço
Supermercado Moreira LTDA - EPP	Supermercado Moreira
Supermercado N. S. de Lourdes	Supermercado N. S. de Lourdes
Supermercado Universo LTDA - ME	Supermercado Universo

Fonte: elaborado pela autora, 2015.

Essa nova filtragem da população ocorreu logo após a coleta de dados, onde foi notada a presença de supermercados que não estavam em atividade, e que precisavam ser descartados do total da população anteriormente prevista. Com todos os supermercados pesquisados da população foi possível se constatar um censo.

A pesquisa também contou com uma população e amostra probabilística de clientes que participaram do estudo. A população de clientes está baseada no total de pessoas economicamente ativas da cidade de Sousa-PB, que segundo o censo demográfico do IBGE totaliza um número de 28.178 pessoas (Pesquisa Municipal Sistema Nacional de Informação de Gênero, IBGE - 2010).

Para se obter o total da amostra de clientes utilizada na pesquisa, foi-se elaborado o cálculo do tamanho da amostra populacional. O tipo do cálculo utilizado no estudo foi o para amostras em populações finitas.

Segundo Pocinho (2009), a fórmula para o cálculo do tamanho da amostra em populações finitas pode ser definida como:

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{e^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

Onde:	Valor
Z = Nível de Confiança	99%
P = Quantidade de Acerto esperado (%)	50%
Q = Quantidade de erro esperado	50%
N = População Total	28.178
e = Nível de Precisão (%)	5%
Tamanho da amostra (n)	645

No cálculo do tamanho de amostras em populações finitas, foi adotado um nível de confiança de 99% e erro padrão de 5%. Com isso, o resultado do cálculo delineou um total de 645 clientes para serem entrevistados.

Entretanto, foram entrevistados um total 720 clientes, uma amostra acima do previsto anteriormente pelo cálculo, reforçando ainda mais os resultados obtidos no estudo. As pessoas entrevistadas foram escolhidas aleatoriamente em cada supermercado do estudo.

3.6 Análise e Apresentação dos Dados

A partir da coleta de dados foi possível obter informações necessárias para que se possa realizar uma análise que tende a corroborar com os objetivos expostos na presente pesquisa.

Os dados foram analisados no mês de dezembro de 2014, após os questionários serem aplicados e coletados, os dados disponibilizados foram transportados para o Microsoft Office Excel 2010 para a elaboração de tabelas contendo o percentual em valores de porcentagem das perguntas presentes nos mesmos, no intuito de serem confrontados e discutidos com a literatura pertinente.

Para a apresentação e análise de dados de forma organizada, foi necessário subdividir os 12 supermercados da população em algum critério, o escolhido foi o total de caixas ativos operando em cada supermercado.

Deste modo, os dados do censo foram analisados e apresentados das seguintes formas: separada (a população em categorias de acordo com o total de caixas ativos de cada supermercado) e geral (toda a população em conjunto). Tendo assim duas análises e apresentação de dados da população.

No intuito de fazer uma análise e apresentação dos dados coerente, os questionários da pesquisa foram estruturados na intenção de responder a algumas questões relacionadas com as características da ruptura como: Qual a importância da ruptura para os gestores de supermercados? Qual método é utilizado para mensuração da ruptura? Qual a taxa de ruptura de supermercados sousenses? Quais as reações dos clientes frente à ruptura? Quais são as principais causas e responsáveis pelos problemas de ruptura? Quais são as possíveis reações dos consumidores frente à ruptura de gôndola?

Para fins citados à cima, a próxima seção apresenta em tópicos os resultados coletados através da análise e apresentação dos dados.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Primeiramente para a apresentação dos resultados, com a divisão da população da pesquisa, notou-se que do total de 12 supermercados 10 são classificados na categoria de 1 a 4 caixas ativos aqui denominado de Categoria A (Supermercado Pequeno), na Categoria de 5 à 8 caixas ativos apenas 1 supermercado é classificado, denominado Categoria B (Supermercado Médio), e por último a categoria de 9 à 12 caixas ativos, com também apenas 1 supermercado classificado, denominado de Categoria C (Supermercado Grande), ambos representando respectivamente 84%, 8% e 8% do total da população, como demonstrado na Tabela 1.

Tabela 1 – População da pesquisa organizada por total de caixas ativos de cada supermercado

Tipo de Supermercado	Nº de caixas	Nº de supermercado	% total da população	Classificação da categoria
Supermercado Pequeno	1 a 4	10	84%	Categoria A
Supermercado Médio	5 a 8	1	8%	Categoria B
Supermercado Grande	9 a 12	1	8%	Categoria C
Total		12	100%	

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Na pesquisa foi investigada a opinião dos gestores e clientes de cada supermercado da amostra, sendo questionados vários pontos relacionados com a ruptura de gôndola em cada estabelecimento. Tendo isso, a apresentação dos resultados aconteceu sob duas perspectivas: a dos gestores e a da clientela.

4.1. Perspectiva dos Gestores sobre a Ruptura

4.1.1 Importância da Ruptura

Com a finalidade de identificar a importância que os gestores tinham sobre o fenômeno da ruptura em seu estabelecimento, através da aplicação dos questionários primeiramente foi solicitado ao respondente segundo a percepção e experiência dele, a organização de um rank de atributos previamente enumerados em uma escala de 1 a 8, onde 1 era o atributo mais importante e 8 o atributo menos importante.

Todos os atributos da escala estavam ligados com a satisfação do cliente final, esse rank elencava as razões em que o cliente selecionava o supermercado pesquisado, e dentre elas estava a questão da ruptura de gôndola.

O objetivo era identificar que nível de importância era atribuído para o fator da ruptura de gôndola na perspectiva do gestor, comparando com os demais fatores.

Para isso, foi imposto no rank dos atributos valores nominais, onde não foi possível compará-los usando o cálculo da média. Visto isso, para a comparação dos atributos foi utilizado a soma das ordens de respostas de acordo com o grau atribuído para cada alternativa do rank. O resultado está demonstrado na Tabela 2.

Tabela 2 – Importância do fator da ruptura na perspectiva dos gestores – Análise Geral

Rank de Atributos	1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º	8º
Atendentes são simpáticos, educados e corteses.	2	2	0	2	4	1	1	0
Não faltam produtos nas gôndolas.	1	2	3	2	1	3	0	0
Promoções.	0	4	3	2	2	0	1	0
Limpeza, arrumação e <i>design</i> das instalações.	0	0	2	1	5	2	1	1
Filas pequenas.	0	1	0	1	0	2	2	6
Preço baixo.	6	2	1	0	0	2	0	1
Facilidade de acesso físico à loja.	0	0	0	0	0	2	7	3
Variedade de produtos e serviços.	3	1	2	4	0	0	1	1

Fonte: elaborado pela autora, 2015.

Partindo da interpretação dos dados de acordo com a população no geral, a Tabela 2 nos revela que através da soma da ordem de respostas de acordo com o grau atribuído para cada alternativa do rank, podemos perceber que, na perspectiva dos gestores dos supermercados de Sousa-PB, o fator Preço baixo é considerado um dos primeiros mais importantes de acordo com a classificação da soma das respostas, onde 8 gestores dentre os 12 elegeram em 1º e 2º lugar na escala esse fator como de maior importância.

Em relação a questão da ruptura, apenas 3 supermercados a elegeram como maior importância de acordo com o grau 1º e 2º lugar no rank dos atributos.

E o fator Filas pequenas, por sua vez, foi considerado por 8 supermercados o menos importantes de acordo com a classificação dos gestores, onde se encontra em 7º e 8º lugar na escala de importância.

Partindo da análise por Categorias de supermercados, podemos notar algumas diferenças significativas para o estudo, como mostra a Tabela 3.

Tabela 3 – Importância do fator da ruptura na perspectiva dos gestores – Análise por Categoria

Rank dos Atributos	Sup. Pequeno	Sup. Médio	Sup. Grande
Atendentes são simpáticos, educados e corteses.	3º	5º	6º
Não faltam produtos nas gôndolas.	6º	6º	3º
Promoções.	2º	3º	4º
Limpeza, arrumação e <i>design</i> das instalações.	5º	4º	5º
Filas pequenas.	8º	7º	8º
Preço baixo.	1º	2º	2º
Facilidade de acesso físico à loja.	7º	8º	7º
Variedade de produtos e serviços.	4º	1º	1º

Fonte: elaborado pela autora, 2015.

- Os gestores dos supermercados pequenos ressaltam mais importância ao fator de Preço baixo;
- Os gestores dos supermercados médios e grandes enfatizam como mais importante os fatores de Variedade de produtos e serviços.

O resultado da Análise Geral comparado com o resultado do estudo de Fisher, Krishnan e Netessine (2006) contradiz o resultado do mesmo, onde os pesquisadores afirmam que o atributo ruptura de gôndola é um fator de elevada importância no varejo americano por parte de seus gestores, necessário para poder explicar a satisfação da clientela.

O fator da ruptura de gôndola como exposto acima na análise da população geral, não foi classificado como um fator de importância na perspectiva dos gestores, com esse resultado podemos perceber que a questão da importância da ruptura é um fator pouco preocupante para os gestores dos supermercados de Sousa-PB.

Vale ressaltar que, como a ruptura de gôndola é considerada um problema dentro de qualquer varejo, a importância atribuída por parte dos gestores é de extrema importância a ser levada em consideração, visto que, um problema que não é priorizado por parte dos gestores em seu estabelecimento, conseqüentemente não será fácil de encontrar melhorias para a diminuição de sua incidência.

4.1.2 Método para Mensuração da Ruptura

Para descobrir qual método os gestores dos supermercados sousenses usam para mensurar o nível de ruptura de seus estabelecimentos, foi questionado como a empresa mede o nível da falta de produtos nas prateleiras. Foi atribuída uma lista com sete métodos para que o respondente assinalasse uma ou mais alternativas. Os métodos listados foram classificados de acordo com o comitê de profissionais do varejo, como demonstrado na Tabela 4.

Tabela 4 – Métodos para mensuração da ruptura – Análise Geral e por Categoria

Métodos de mensuração da ruptura	Sup. Pequeno	Sup. Médio	Sup. Grande	Análise Geral
Auditoria visual da gôndola em horários e dias programados por equipe interna.	40%	33.3%	100%	42%
Auditoria visual da gôndola em horários e dias programados por equipe externa.	0%	0%	0%	0%
Estoque do produto zerado por um período de tempo.	5%	0%	0%	4%
Vendas dos produtos zeradas por um período de tempo.	5%	0%	0%	4%
Perguntas diretas ao cliente no caixa sobre a falta de produtos.	30%	33,3%	0%	29%
Informação dos fornecedores.	10%	33.3%	0%	13%
Outra forma. Especificar:	5%	0%	0%	4%
A empresa não mede o nível de falta de produtos na gôndola.	5%	0%	0%	4%
Total	100%	100%	100%	100%

Fonte: elaborado pela autora, 2015.

De acordo com os dados obtidos nessa pesquisa, analisando de forma Geral embora um ou mais métodos sejam utilizados simultaneamente, o método usado para mensurar a ruptura é a Auditoria visual da gôndola em horários e dias programados por equipe interna com 42% do total dos resultados.

Analisando os dados por categorias de supermercados verificamos as mesmas considerações da análise geral, onde os supermercados mesuram as rupturas por Auditoria visual da gôndola em horários e dias programados por equipe interna.

O supermercado da categoria Médio por sua vez usa ainda simultaneamente duas formas de mensuração: Perguntas diretas ao cliente no caixa sobre a falta de produtos, a Informação dos fornecedores.

Segundo estudos de Gruen, Corsten e Bharadwaj (2002), na literatura não há uma concordância própria da definição da ruptura, pelo motivo de existir vários métodos da mesma ser mensurada.

4.1.3 Taxa do Nível de Ruptura

O nível de ruptura nos supermercados de Sousa-PB foi avaliado segundo a percepção dos gestores de cada supermercado pesquisado. Os respondentes tiveram que dizer o nível estimado de falta de produtos na prateleira de seus estabelecimentos. Os resultados obtidos são apresentados na Tabela 5.

Tabela 5 – Nível de ruptura - Análise Geral e por Categoria

Tipo	% na gôndola	% itens promocionais	% itens não promocionais
Supermercado Pequeno	11%	11%	14%
Supermercado Médio	10%	3%	7%
Supermercado Grande	5%	2%	5%
Análise Geral	10%	9%	13%

Fonte: elaborado pela autora, 2015.

De acordo com os resultados obtidos o nível de ruptura nos supermercados sousenses de acordo com a perspectiva de seus gestores é de 10%. Isso significa que a cada 100 itens cadastrados em cada supermercado 10 não estão nas gôndolas.

O resultado alcançado é equivalente a pesquisa da ACNielsen (2004), uma das poucas pesquisas realizadas sobre a taxa de ruptura no Brasil, onde divulgou uma taxa média de ruptura de 8%. Mostrando mais uma vez que o problema da ruptura é considerado crônico.

Além da ruptura de gôndola, a pesquisa também divulgou dados de taxas da ruptura de itens promocionais e não promocionais, obtendo taxas de 9% e 13% respectivamente da amostra no geral.

Analisando os supermercados por Categorias obtemos alguns resultados:

- Em todas as três situações a Categoria Supermercado Pequeno obteve os maiores índices de ruptura com as taxas de 11%, 11% e 14%, e a Categoria Supermercado Grande obteve o menor índice com taxas apenas de 5%, 2% e 5% respectivamente na ordem da Tabela 4.

De acordo com os resultados percebemos que os supermercados com categoria Grande obtiveram a taxa de ruptura menor comparada às demais categorias.

4.1.4 Frequência da Ruptura de Gôndola

Em relação a ocorrência da ruptura nos supermercados, foi pesquisada a frequência por três maneiras, a de categoria de produtos, por dias da semana e por semanas do mês. Para chegar ao resultado, os respondentes assinalaram de acordo com as opções citadas em uma escala de frequência de 1 à 5, onde 1 = nunca, 2 = ocasionalmente, 3 = modernamente, 4 = frequentemente e 5 = sempre.

Os dados mencionados nas próximas tabelas são as médias dessas opções de escala de frequência ditas acima. Os resultados são exibidos nas Tabelas 6, 7 e 8.

Tabela 6 – Frequência da ruptura – Análise Geral e por Categoria

Categorias	Sup. Pequeno	Sup. Médio	Sup. Grande	Análise Geral
Mercearia	2,0	2,0	2,0	2,0
Bebidas não alcoólicas	2,0	2,0	2,0	2,0
Bebidas alcoólicas	2,1	2,0	2,0	2,1
Higiene, saúde e beleza	2,2	1,0	3,0	2,2
Perecíveis	1,8	2,0	3,0	1,9
Limpeza	2,2	1,0	3,0	2,2
Bazar	2,3	3,0	3,0	2,4

Fonte: elabora pela autora, 2015.

Os resultados demonstraram que a categoria de produtos com maior frequência do fenômeno da ruptura é artigos de Bazar, com 2,4 na escala de frequência. Em relação à análise por categorias de supermercado não houve diferença em relação à análise geral, onde todos os supermercados também divulgaram que os artigos de bazar são os que mais sofrem a ocorrência da ruptura na gôndola.

Tabela 7 – Frequência da ruptura por dias da semana – Análise Geral e por Categoria

Dias	Sup. Pequeno	Sup. Médio	Sup. Grande	Análise Geral
Segunda-feira	2,9	1,0	2,0	2,7
Terça-feira	2,3	2,0	3,0	2,3
Quarta-feira	2,0	2,0	2,0	2,0
Quinta-feira	2,0	2,0	2,0	2,0
Sexta-feira	1,9	2,0	3,0	2,0
Sábado	2,1	3,0	3,0	2,3
Domingo	2,6	0,0	3,0	2,7

Fonte: elaborada pela autora, 2015.

Analisando os resultados da frequência de ruptura nos dias da semana, percebeu-se que o Domingo e a Segunda-feira são classificados como o dia onde mais ocorre a falta dos produtos nas gôndolas, segundo os gestores dos supermercados de Sousa-PB. Isso ocorre provavelmente em função do aumento da demanda nos finais de semana.

De acordo com a análise por categoria de supermercado, podemos obter algumas informações relevantes:

- Os dias que ocorre mais frequência de ruptura variam muito de acordo com cada tipo de supermercado;
- Na categoria de Supermercado Pequeno ocorre maior incidência de ruptura às segundas-feiras, na categoria Supermercado Médio ocorre maior incidência de ruptura aos sábados e na categoria Supermercado grande ocorre maior incidência às sextas, sábados, domingos e terças-feiras.

Tabela 8 – Frequência da ruptura em semana do mês - Análise Geral e por Categoria

Semanas	Sup. Pequeno	Sup. Médio	Sup. Grande	Análise Geral
Primeira semana	1,9	1,0	2,0	1,8
Segunda semana	2,2	2,0	2,0	2,2
Terceira semana	2,2	2,0	2,0	2,0
Quarta semana	1,8	2,0	3,0	1,9

Fonte: elaborada pela autora, 2015.

Já em relação a semana do mês em que ocorre mais incidência de ruptura, segundo a perspectiva dos gestores, a segunda semana do mês é a que ocorre maior falta de produtos nas gôndolas com 2,2 da média geral. Assim como os dias da semana, provavelmente esse resultado se deve ao aumento da demanda durante esse período.

Analisando por categorias o resultado se torna menos preciso, pelo motivo de haver empate nas respostas.

- A categoria de Supermercado Pequeno considera a segunda e terceira semana como maior frequência da ruptura;
- A categoria Supermercado Médio considera a segunda, terceira e quarta semana como maior frequência da ruptura;
- A categoria de Supermercado Grande considera a quarta semana como maior frequência da ruptura.

4.1.5 Principais Causas e Responsáveis pela Ruptura

Para analisarmos a questão das principais causas e responsáveis pela ruptura dos supermercados de Sousa–PB, foram questionados aos gestores na perspectiva dos mesmos através de uma lista quais seriam os possíveis motivos causadores da ruptura com seus respectivos responsáveis.

Os respondentes tiveram que assinalar as alternativas com a seguinte questão: Em um mês típico, a falta de estoque por esse motivo acontece por quais motivos? Os resultados obtidos estão demonstrados na Tabela 9.

Tabela 9 – Causas e responsáveis da ruptura - Análise Geral e por Categoria

RESPONSABILIDADE	Motivo da falta de estoque	Sup. Peq.	Sup. Médio	Sup. Grande	Anál. Geral
EMPRESA	Erro de contagem de estoque	1,9	1,0	2,0	1,8
	Pedido de compra feito incorretamente pela empresa	2,2	1,0	2,0	2,1
	Mercadoria avariada e retirada da gôndola (prateleira)	2,1	2,0	2,0	2,1
	Pedido de compra feito com atraso pela empresa	2,0	1,0	1,0	1,8
	Mercadoria roubada da loja	2,0	2,0	2,0	2,0
	Mercadoria mal posicionada na gôndola	2,0	2,0	2,0	2,0
	Gôndola não reabastecida pelo promotor	2,9	3,0	3,0	2,9
	Espaço na gôndola insuficiente	1,8	1,0	1,0	1,7
	Mercadoria mal posicionada no estoque	1,8	2,0	2,0	1,8
	Falta de profissionais para abastecer a gôndola	1,5	1,0	1,0	1,4
	Outro. Especificar:	0	0	0	0
FORNECEDOR	Fornecedor não entregou o pedido corretamente	2,8	4,0	4,0	3,0
	Fornecedor não tinha disponibilidade do produto	3,0	3,0	3,0	3,0
	Fornecedor não recebeu o pedido ou errou ao processá-lo	2,5	4,0	3,0	2,7
	Fornecedor atrasou a entrega do produto	3,6	4,0	3,0	3,6

Fonte: elaborada pela autora, 2015.

De acordo com os resultados, partindo das duas análises a geral e por categoria, todos os percentuais apontam que para os gestores dos supermercados sousenses as principais causas da ruptura são apontadas as falhas no processo logístico do fornecedor, como o atraso da entrega do produto, a entrega do pedido incorreto, e a indisponibilidade do produto no depósito do fornecedor.

Esses resultados são imprevistos, já que estudos anteriores como o de Corsten, Gruen e Bharadwaj (2002) apontam que o próprio varejo é o responsável pelas causas da ruptura de gôndola com um percentual de 75%.

Segundo a análise separada por categoria todos os supermercados classificaram o processo logístico do fornecedor como principal causa da ruptura, onde as médias resultantes da pesquisa são as mais elevadas. Desde modo, na perspectiva dos supermercados a maior responsabilidade é dos fornecedores.

Os resultados da pesquisa contradizem a maioria dos estudos da literatura já feitos sobre as principais causas da ruptura, onde os mesmos elegem o varejo como o principal responsável pelos problemas da ruptura.

4.2 Perspectiva dos clientes sobre a Ruptura

Em busca de conhecer as perspectivas da clientela frente à ruptura nos supermercados sousenses, foi entrevistada aleatoriamente uma parcela de clientes de cada supermercado. Os consumidores respondiam a três perguntas sobre o comportamento dos mesmos ao se depararem em uma situação de ruptura no supermercado onde se encontravam.

Questões como a existência e frequência da ruptura foram analisadas, como também questões sobre a reação do consumidor frente a ruptura como: Comprar outra marca, desistir de comprar e procurar o item na concorrência.

4.2.1 Existência da Ruptura

Para analisar se a ruptura de gôndola ocorria nos supermercados na visão dos consumidores, foi questionado se eles já se depararam com a situação da falta de produto nas prateleiras no ato da compra. Os resultados estão expostos na Tabela 10.

Tabela 10 – Existência da ruptura

Existência da ruptura	Nº clientes	%
Sim	489	68%
Não	231	32%
Total	720	100%

Fonte: elaborada pela autora, 2015.

De acordo com os resultados encontrados, os consumidores relatam que existe, com 68% do total das repostas, a presença da ruptura nos supermercados da cidade de Sousa-PB. Comprovando desse modo, a ciência dos consumidores perante o problema da falta dos produtos nas prateleiras dos sousenses.

4.2.2 Frequência da Ruptura

No intuito de descobrir o nível da ocorrência do problema da ruptura nos supermercados, foi questionada aos consumidores a frequência na qual o fenômeno da ruptura ocorria no supermercado em que o cliente realiza suas compras. Os resultados são demonstrados na Tabela 11.

Tabela 11 – Frequência da ruptura

Frequência	Nº de Clientes	%
Poucas vezes	595	82%
Muitas vezes	91	13%
Sempre	34	5%
Total	720	100%

Fonte: elaborado pela autora, 2015.

De acordo com os resultados obtidos o fenômeno da ruptura na perspectiva dos consumidores ocorre 68%, poucas vezes com 82% dos resultados coletados.

4.2.3 Reação do Consumidor Frente à Ruptura

Para analisar o comportamento do consumidor, os clientes dos supermercados se submeteram a responder questões sobre o seu comportamento frente uma ocorrência de ruptura de gôndola. Os mesmos relataram nas suas perspectivas qual reação dentre as expostas, aconteceria se presenciasse a falta do produto na prateleira como: comprar outra marca, desistir da compra ou procurar na concorrência. Os resultados estão expostos na Tabela 12.

Tabela 12 – Reação do consumidor frente à ruptura

Reações	Nº de Clientes	%
Compra outra marca	207	28%
Desiste de comprar	84	12%
Procura em outro supermercado	429	60%
Total	720	100%

Fonte: elaborada pela autora, 2015.

De acordo com os resultados 28% dos consumidores compram outra marca, 12% desistem de comprar o item e 60% procuram o item na concorrência. Esses dados comparados com a pesquisa da Associação Brasileira de Supermercados ABRAS (2007), relatam uma concordância em relação à proporção dos resultados onde 42% decidem comprar em outra loja, 16% desistem de comprar o produto, 10% compram um item similar e 8% adiam a compra.

A similaridade é que todas as duas pesquisas demonstram que a reação do consumidor mais exposta diante de uma situação de ruptura de gôndola é a compra do item na concorrência. Esse tipo de reação acarreta diversas perdas para o varejista, onde o cliente não realiza a cesta completa de compra em seu estabelecimento, diminuindo assim a receita de vendas que o varejista iria obter ao realizar a venda completa ao consumidor.

Segundo os estudos da ECR Brasil, essas perdas podem ser demonstradas percentualmente. Ao calcular os percentuais dos clientes que compram o item na concorrência ou desistem de comprar, ou seja, 72% dos 10% de produtos em falta chegamos ao resultado onde o varejista pode deixar de vender em média 7,2% dos itens que são comercializados na sua loja.

Podemos comparar esses resultados com a pesquisa da ECR Brasil, onde o nível de ruptura constatado é de 8% e a reação do consumidor é a mesma da presente pesquisa, ou seja, a busca do item na concorrência ou desistência da compra com 37%. Para a pesquisa da ECR Brasil calculando o percentual conclui-se que o varejista pode deixar de vender em média 2,96% dos itens que compõem seu sortimento.

O estudo norteou diversas questões relacionadas ao problema da ruptura de gôndola, fazendo desse modo com que a pesquisa abrangesse um leque de resultados que vão servir

para melhorar o funcionamento do varejo no ramo supermercadista de Sousa-PB. O resumo dos resultados da pesquisa é demonstrado no Quadro 2.

Quadro 2 – Resumo dos resultados da pesquisa

Perspectiva	Questões sobre Ruptura	Resultados
Gestores	Importância da ruptura	6º Lugar
	Método para mensuração da ruptura	Auditoria visual da gôndola em horários programados por equipe interna
	Taxa do nível da ruptura	10%
	Frequência da ruptura - Por categoria de produtos - Por dias da semana - Por semanas do mês	Bazar Domingos e Segundas Segunda Semana
	Principais causas e responsáveis da ruptura	Fornecedor: atraso na entrega e/ou entrega incorreta do pedido
Clientes	Existência da ruptura	68%
	Frequência da ruptura (vezes)	Poucas: 82%, Muitas:13%, Sempre:5%
	Reação do consumidor	Procura o item na concorrência: 60%

Fonte: elaborado pela autora, 2015.

Todos os resultados obtidos nos demonstram que a situação do ramo varejista sousense de supermercados se encontra agravante, e podemos a partir dessas informações perceberem que os resultados serão úteis tanto para os varejistas quanto para os fabricantes da cidade de Sousa-PB.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo são demonstradas as conclusões em relações aos objetivos expostos na pesquisa e os resultados obtidos, demonstrando também recomendações no intuito de contribuir para o desenvolvimento de possíveis pesquisas científicas e estudos futuros.

5.1 Objetivos da Pesquisa e Resultados Obtidos

Neste estudo foi abordada a temática que tem como principal objetivo caracterizar a ruptura de estoque no ramo supermercadista da cidade de Sousa-PB.

Para que o objetivo geral fosse atingido, foram definidos os seguintes objetivos específicos: verificar o nível de ruptura de estoque no ramo objeto do estudo; identificar a frequência da ruptura de estoque; elencar as causas que provocam a ruptura de estoque; propor ações para a diminuição da incidência da ruptura de estoque.

Definido o tema, a problemática, os objetivos, a metodologia para pesquisa e aprofundado o tema através de um estudo da literatura que trata do assunto, realizou-se a pesquisa e, posteriormente, foram apresentados os resultados dos dados coletados.

Concluídos esses passos, entende-se que os objetivos foram tratados ao longo desse estudo, conforme demonstra o Quadro 3.

Quadro 3 – Localização das respostas aos objetivos

Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Seção que responde ao objetivo
Caracterizar a ruptura de estoque no ramo supermercadista da cidade de Sousa-PB.	Verificar o nível de ruptura de estoque no ramo objeto do estudo.	4.1.3
	Identificar a frequência da ruptura de estoque.	4.1.4
	Elencar as causas que provocam a ruptura de estoque.	4.1.5
	Propor ações para a diminuição da incidência da ruptura de estoque.	5.2.1

Fonte: elaborado pela autora, 2015.

De acordo com os resultados obtidos podemos constatar que as taxas dos supermercados sousenses são elevadas. Na perspectiva dos gestores o nível de ruptura médio é de 10%. A auditoria visual da gôndola em horários e dias programados por equipe interna é o método de mensuração mais utilizado para se mensurar a ruptura. O atributo ruptura foi considerado o sexto mais importante pelos gestores dos supermercados.

A categoria de itens que mais preocupa os gestores dos supermercados sousenses é a de Bazar, sendo eleita a mais crítica pelos mesmos. Com essa informação, os fabricantes dos produtos desse tipo de categoria também devem estar em alerta, pois os clientes costumam mudar de marca frente a situações de rupturas.

O período de maior incidência de ruptura durante a semana se encontra aos domingos e segundas, provavelmente pelo motivo do aumento da demanda e a falta de reposição dos produtos nos finais de semana. Esse resultado é relevante, pois eventualmente pode indicar um caminho para a minimização das rupturas. A reposição contínua pode fazer com que a incidência da ruptura localizadas nos finais de semana possa diminuir.

As principais causas da ruptura são apontadas para falhas no processo logístico dos fornecedores como o atraso da entrega do produto, entrega incorreta do pedido e a indisponibilidade do produto no depósito do fornecedor. Com as informações desses resultados os varejistas devem usar com cautela a seleção dos fornecedores a serem participantes de suas cadeias de suprimentos, e fazer parcerias com fornecedores mais confiáveis possíveis do mercado.

Uma informação bastante relevante para o estudo está no percentual da perda de vendas de itens nos supermercados sousenses, onde se constatou que os gestores deixam de vender cerca de 7,2% do total de itens comercializados em seus estabelecimentos. Com esse relato, podemos notar o quão importante é a necessidade de se obter métodos para a diminuição da ruptura no varejo supermercadista da cidade de Sousa-PB, com a diminuição da incidência da ruptura o gestor conseqüentemente diminuirá as suas perdas de venda de itens provindas do fenômeno da ruptura em seu estabelecimento.

5.2 Recomendações

Nesta pesquisa há algumas limitações, como em qualquer outra. Primeiramente, a coleta de dados da população de supermercados para o estudo se restringiu somente a empresas listadas pela Receita Federal da cidade de Sousa que se enquadravam no CNAE 4711-3: Comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios - hipermercados e supermercados. Isso impossibilitou algumas empresas que são consideradas supermercados, mas que por motivos desconhecidos não estavam enquadradas no critério de seleção a não participarem da população do estudo.

Outra limitação é o foco municipal da pesquisa - a cidade de Sousa-PB, onde se localiza no sertão paraibano, que impede a discussão e comparação de taxas em diferentes cidades com um porte maior, pelo motivo da cidade de Sousa se classificar como município de médio porte em detrimento do tamanho de sua população e do comércio varejista presente na mesma. Em virtude de tais limitações, sugere-se a realização de outros estudos para que se explorem ou se aprofundem as lacunas aqui deixadas.

5.2.1 Recomendações de Ação

A partir do estudo realizado no intuito de estabelecer ações na qual diminua a incidência da ruptura no ramo supermercadista de Sousa, a pesquisa sugere que o percentual de ruptura é culminante, mas que pode ser diminuído através de soluções conjugadas entre o varejista e o fornecedor a fim de conseguir resultados mais eficazes.

Primeiramente recomenda-se que no estabelecimento ocorra a mensuração regular da ruptura. É importante que se crie um sistema automatizado para a mensuração, no caso, a auditoria visual da gôndola é o método mais cabível a ser adotado, mesmo sendo considerado o método de mais difícil coleta de informações, ele é o mais confiável dentre os outros. Para resultados eficazes também é necessário que o varejista cobre o envolvimento de todos os funcionários e dos fornecedores participantes do processo da cadeia de suprimento do estabelecimento. Com essas ações impostas, além de reduzir os custos com a coleta de informações, há a solução para os problemas identificados.

Outra recomendação não menos relevante que a primeira é a identificação das causas da ruptura. Na pesquisa constatou-se que causas da ruptura decorriam de falhas externas ao

estabelecimento, apontando o principal responsável o fornecedor do estabelecimento. Uma ação para que essas causas se reduzam e gerem ações de correção é o alinhamento entre as áreas comercial e logística, de modo que os compradores entendam como funciona a retaguarda e a padronização de embarque, passando a ter este padrão como base de negociação.

Também é necessário que os varejistas adotem algumas ações gerenciais no processo da comercialização em seus estabelecimentos, como:

- Implantar o sistema de reposição de gôndolas diariamente, inclusive nos finais de semana, no intuito de reduzir os estoques eliminando a armazenagem dos produtos na retaguarda do estabelecimento;
- Monitorar as ações dos fornecedores acompanhando os seus desempenhos no processo, trocando informações para a melhor forma de suprimento da gôndola, não afetando a disponibilidade de produtos na loja;
- Realizar inventários diariamente para que se diminua a inconsistência de itens no estabelecimento;
- Buscar a maior rapidez e flexibilidade possível no atendimento do pedido;
- Implementar técnicas como Círculo de Controle da Qualidade (CCQ) para engajar o comprometimento das pessoas no processo;
- Estabelecer de forma clara as atividades e responsabilidades dos repositores, assegurando que conheçam: seu papel, suas atividades, suas responsabilidades, aumentando dessa forma o comprometimento das pessoas;

Dentre todas as recomendações anteriores, também se é recomendado que o varejista observe como os seus clientes reagem ao fenômeno da ruptura em seu estabelecimento. Como já abordado previamente no estudo, pesquisas anteriores relatam que o nível de ruptura com o passar dos anos não declinou, comprovando que o problema é crônico e a probabilidade de ser totalmente evitado é impossível.

A partir disso, se constata que a questão da ruptura no varejo não deixará de existir, desse modo conhecendo a reação dos consumidores o varejista pode oferecer compensações para que o cliente não deixe de comprar em sua loja, com isso a fidelização do cliente em

detrimento da ruptura pode não ser afetada, e o varejista consegue obter uma administração eficaz em seu estabelecimento.

5.2.2 Recomendação de Futuras Pesquisas

Primeiramente, sugere-se realização de estudos sobre a gestão de estoques, abordando a questão da ruptura, no âmbito de toda cadeia de suprimentos, possibilitando analisar e concluir mais a fundo o fenômeno da ruptura no ramo varejista.

Outra possibilidade é desenvolver um trabalho que apresente métodos para implantação de técnicas na qual diminua a incidência da ruptura no varejo, a fim de ser utilizado como modelos para os gestores implantarem em seus estabelecimentos e melhorarem a maneira de administrarem seus negócios.

Por fim, cabe indicar a possibilidade de explorar os resultados obtidos e desenvolver novas pesquisas relacionadas ao tema e ao setor estudado.

REFERÊNCIAS

- ACNIELSEN. **Ruptura: Causas e impactos na cadeia de abastecimento e no comportamento do consumidor.** Presentation held at ECR Brazil Conference, São Paulo, 2004.
- ARNOLD, J. R. Tony. **Administração de materiais: uma introdução.** São Paulo: Atlas, 2009.
- BALLOU, Ronald H. **Logística Empresarial: Transportes, Administração de Materiais, Distribuição Física.** São Paulo: Atlas, 2011.
- BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos.** São Paulo: Atlas, 2001.
- CAMPO, KATIA, ELS GIJSBRECHTS e PATRICIA NISOL. "Towards Understanding Consumer Response to Stockouts," **Journal of Retailing**, v.76, n. 2, pp. 219–242. 2000.
- CARRAMENHA, Paulo. A ruptura no varejo e os consumidores. **Revista SuperHiper panorama.** Anuário de análises e estatísticas no setor supermercadista. 2010.
- CHARLTON, P. e A. S. C. EHRENBERG, "An Experiment in Brand Choice, " **Journal of Marketing Research** 13 (May 1976): 152-160.
- CHERRY, Richard T. **Introdução à administração financeira.** São Paulo: Atlas, 1977.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de produção: uma abordagem introdutória.** 7ª Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- COBRA, Marcos. **Administração de marketing.** São Paulo: Atlas, 1992.
- CORSTEN, DANIEL S. e THOMAS W. GRUEN. "Stock-Outs Cause Walkouts". **Harvard Business Review**, May, pp.26-28. 2004.
- CORSTEN, D. S.; GRUEN, T. W. "Desperately Seeking Shelf Availability: An Examination of the Extent, the Causes, and the Efforts to Address Retail Out-of-Stocks," **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 31, n. 12, pp. 605-615, (2003).
- DIAS, M. A. P. **Administração de Materiais: Uma Abordagem Logística.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 528 p.
- ECR Brasil. Associação Brasileira de Resposta Eficiente ao Consumidor. **Estudo vai rastrear perdas no varejo.** Disponível em:

http://www.ecrbrasil.com.br/ecrbrasil/includes/baixarArquivo.asp?caminhoArquivo=./downloads/imprensa/arquivo_54.pdf. Acesso em: 05 jul. 2014.

ECR BRASIL. **Ruptura**. Disponível em: <http://www.ecrbrasil.com.br/ecrbrasil/page/buscaresultados.asp?busca=Ruptura>. Acesso em: 19 fev. 2015.

FITZSIMONS, GAVAN J. "Consumer Response to Stockouts," **Journal of Consumer Research**, v. 27, September, pp. 249-266. 2000.

FLEURY, P. F. et al. **Logística empresarial: a perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006. 369 p

GARCIA. et al., 2006. GASNIER, D. G. **A dinâmica dos estoques**, editara IMAM, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOLDMAN, Arieh. The transfer of retail formats into developing economies: The example of China. **Journal of Retailing**, v. 77, p221-242, 2001.

GRUEN, T. W.; CORSTEN, D. S.; BHARADWAJ, S. **Retail Stockouts: A Worldwide Examination of Extent, Causes and Consumer Responses**. In: THE FOOD MARKETING INSTITUTE AND CIES - THE FOOD BUSINESS FÓRUM, 2002, Washington. Proceedings... Washington, 2002.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). **Pesquisa Municipal Sistema Nacional de Informação de Gênero, IBGE - 2010**. Disponível em: <http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/temas.php?lang=&codmun=251620&idtema=132&search=paraibalsousalsistema-nacional-de-informacao-de-genero-uma-analise-dos-resultados-do-censo-demografico-2010> >. Acesso em: 19 fev. 2015.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing: A Bíblia do Marketing**. Prentice Hall Brasil, 2000. 12a edição. 776p.

LAMBERT, Douglas M.; STOCK, James R.; VANTINE, José G. **Administração estratégica da logística**. São Paulo: Vantine Consultoria, 1976.

LEVY, Michel e WEITZ, Barton A. **Administração de Varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

LUKIANOCENKO, M. Ruptura: Inimigo Invisível das Vendas. **SuperHiper**, v. 37, n. 423, p.64-66, set, 2011.

MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2002.

MONTANHEIRO; W. J.; FERNANDES, L. A.; **A Gestão de materiais em uma confecção**.

In: SIMPÓSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 5. 2008, Resende. Anais: Resende, Associação Educacional Dom Bosco, 2008.

MOREIRA, Daniel A. **Administração da Produção e Operações**. São Paulo. Cengage Learning. 2008.

NOVAES, Antônio G. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição: Estratégia, Operação e Avaliação**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2007.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

PECKHAM, JAMES. "The Consumer Speaks," **Journal of Marketing**, v. 27, October, pp. 21-26. 1963.

POCINHO, Margarida. Estatística – Volume 1. Teoria e exercícios passo-a-passo. Disponível em: < http://docentes.ismt.pt/~m_pocinho/calculo_de_amostras_teorias.pdf > Acesso em: 23 fev. 2015.

POZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

RANI, LEELA e SANAL KUMAR VELAYUDHAN. "Understanding consumer's attitude towards retail store in stockout situations" **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics** Vol. 20 No. 3, 2008, pp. 259-275.

REVISTA MERCADO. Minas Gerais: **A força que vem de baixo**, fevereiro 2011.

REVISTA SUPERHIPER. São Paulo: **ABRAS**, junho 2013.

ROLAND BERGER. **Optimal Shelf Availability - Increasing Shopper Satisfaction at the Moment of Truth**. Kontich, Belgium: ECR Europe and Roland Berger. 2003.

SILVA FILHO, Cândido Ferreira da. **Estratégias Competitivas: um estudo da comercialização de hortigranjeiros**. In XVII Congresso Latino Americano de Estratégia. Campinas, 2005.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 703 p.

SLOOT, LAURENS M., PETER C. VERHOEF, e PHILIP HANS FRANSES. "The Impact of Brand Equity and the Hedonic Level of Products on Consumer Stock-Out Reactions," **Journal of Retailing**, v. 81, n. 1, pp. 15–34. 2005.

VASCONCELLOS, L. H. R.; SAMPAIO, M.; PASTORE, R. **Logística de varejo: uma análise sobre a questão da ruptura de estoque e suas causas no setor supermercadista paulista sob a ótica dos gestores do negócio**. São Paulo: Núcleo de Pesquisa e Publicação - Escola Superior de Propaganda e Marketing. 2007.

VIANA, J. J. **Administração de Materiais: Um Enfoque Prático**. São Paulo: Atlas, 2010. 448 p.

ZINN, WALTER e PETER C LIU. "A comparison of actual and intended consumer behavior in response to retail stockouts," **Journal of Business Logistics**, v. 30, n.1, pp. 51-72. 2009.

ZINN, WALTER e PETER C LIU. "Consumer Response to Retail Stockouts," **Journal of Business Logistics**, v. 22, n.1, pp. 49-71. 2001.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DOS GESTORES DA PESQUISA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE – UFCG
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS – CCJS
UNIDADE ACADÊMICA DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS – UACC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Sousa, ____ de maio de 2014.

Prezado Gestor,

A aplicação da presente pesquisa está sendo realizada no intuito de coletar dados para subsidiar o desenvolvimento de minha Monografia de Graduação em Administração, na qual pretendo identificar as características da falta de estoque no ramo supermercadista da cidade de Sousa-PB.

O questionário a ser respondido está composto por 10 questões objetivas de simples preenchimento, as quais abordam questões que se referem à disponibilidade do estoque de produtos comercializados para venda nas prateleiras de seu empreendimento.

Para tanto, gostaria de contar com sua colaboração na resposta do questionário em anexo ou, caso não o possa responder imediatamente, que transfira tal responsabilidade para outro dirigente da empresa que se encontre capacitado para fazê-lo.

De antemão, agradeço sua colaboração e me coloco à disposição para informá-lo sobre o resultado da pesquisa ao término desta. Espero gerar informações valiosas que lhe sejam úteis ao aprimoramento do seu empreendimento.

Atenciosamente,

Raíza Carla de Oliveira Soares

Graduanda em Administração

Fone: (83) 9190-9780

E-mail: raiizasoares@gmail.com

**QUESTIONÁRIO SOBRE A FALTA DE ESTOQUE DE PRODUTOS NAS
GÔNDOLAS (PRATELEIRAS) DOS SUPERMERCADOS SOUSENSES**

1. Segundo sua experiência como executivo ou trabalhador do varejo, classifique cada ATRIBUTO de 1 a 8, com 1 sendo a razão mais importante para a seleção de sua loja, por parte do cliente, e o 8 sendo a razão menos importante para a seleção de sua loja. **IMPORTANTE: NÃO PODE HAVER EMPATES.**

- () Atendentes são simpáticos, educados e corteses.
- () Não faltam produtos nas gôndolas.
- () Promoções.
- () Limpeza, arrumação e *design* das instalações.
- () Filas pequenas.
- () Preço baixo.
- () Facilidade de acesso físico à loja.
- () Variedade de produtos e serviços.

2. Como sua empresa mede o nível de falta de produtos na gôndola? (Assinale um **X** em uma ou mais alternativas):

- () Auditoria visual da gôndola em horários e dias programados por equipe interna.
- () Auditoria visual da gôndola em horários e dias programados por equipe externa.
- () Estoque do produto zerado por um período de tempo.
- () Vendas dos produtos zeradas por um período de tempo.
- () Perguntas diretas ao cliente no caixa sobre a falta de produtos.
- () Informação dos fornecedores.
- () Outra forma.

Especificar: _____

- () A empresa não mede o nível de falta de produtos na gôndola.

3. A falta de estoque é definida como um item que é regularmente vendido na loja e que não se encontra disponível na área de vendas. Marque com um **X** na alternativa que mais se aproxima de sua percepção de causa de falta de estoque em sua loja.

Responsável	Motivo da falta de estoque	Em um mês típico, a falta de estoque por esse motivo acontece:				
		1: nunca	2: ocasionalmente	3: moderadamente	4: frequentemente	5: sempre
Empresa	Erro de contagem de estoque					
	Pedido de compra feito incorretamente pela empresa					
	Mercadoria avariada e retirada da gôndola (prateleira)					
	Pedido de compra feito com atraso pela empresa					
	Mercadoria roubada da loja					
	Mercadoria mal posicionada na gôndola					
	Gôndola não reabastecida pelo promotor					
	Espaço na gôndola insuficiente					
	Mercadoria mal posicionada no estoque					
	Falta de profissionais para abastecer a gôndola					
	Outro. Especificar:					
	Fornecedor	Fornecedor não entregou o pedido corretamente				
Fornecedor não tinha disponibilidade do produto						
Fornecedor não recebeu o pedido ou errou ao processá-lo						
Fornecedor atrasou a entrega do produto						
Outro. Especificar:						

4. Qual o nível estimado de falta de produtos na gôndola em sua empresa: _____%

5. Quais os índices estimados de falta de estoque de (a) itens promocionais: _____% e de (b) itens não promocionais: _____%

6. Qual a frequência de falta de estoque estimada nas seguintes categorias:

Categorias	Em um mês típico, a falta de estoque acontece:				
	1: nunca	2: ocasionalmente	3: moderadamente	4: frequentemente	5: sempre
Mercearia					
Bebidas não alcoólicas					
Bebidas alcólicas					
Higiene, saúde e beleza					
Perecíveis					
Limpeza					
Bazar					
Outros. Especificar abaixo:	1: nunca	2: ocasionalmente	3: moderadamente	4: frequentemente	5: sempre

7. Qual a frequência de falta de estoque nos seguintes dias da semana:

Dias	Em um mês típico, a falta de estoque acontece:				
	1: nunca	2: ocasionalmente	3: moderadamente	4: frequentemente	5: sempre
Segunda-feira					
Terça-feira					
Quarta-feira					
Quinta-feira					
Sexta-feira					
Sábado					
Domingo					

8. Qual a frequência de falta de estoque nas seguintes semanas do mês:

Dias	Em um mês típico, a falta de estoque acontece:				
	1: nunca	2: ocasionalmente	3: moderadamente	4: frequentemente	5: sempre
Primeira semana					
Segunda semana					
Terceira semana					
Quarta semana					

9. Com quantos caixas ativos trabalha a empresa?

- () 1 – 4
- () 5 – 8
- () 9 – 12
- () 13 – 16
- () 17 – 20
- () mais de 20

10. Qual o número de itens à venda na loja?

- () menos que 1.000
- () 1.001 – 3.000
- () 3.001 – 5.000
- () 5.001 – 7.000
- () 7.001 – 10.000
- () 10.001 – 15.000
- () 15.001 – 50.000
- () mais de 50.000

