



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE

CENTRO DE HUMANIDADES

UNIDADE ACADÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE

COORDENAÇÃO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO

**ANÁLISE DA RUPTURA DE PRODUTOS NAS GÔNDOLAS
SUPERMERCADISTAS: UM PROBLEMA ENFRENTADO POR UM
SUPERMERCADO DE PEQUENO PORTE**

SAMARA BARBOSA ARAÚJO

Campina Grande – 2009

SAMARA BARBOSA ARAÚJO

**ANÁLISE DA RUPTURA DE PRODUTOS NAS GÔNDOLAS
SUPERMERCADISTAS: UM PROBLEMA ENFRENTADO POR UM
SUPERMERCADO DE PEQUENO PORTE**

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^ª. Eliane F. Martins, Mestre.

COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

Samara Barbosa Araújo
Aluna

Eliane Ferreira Martins, Mestre
Professora Orientadora

Eliane Ferreira Martins
Coordenadora de Estágio Supervisionado

SAMARA BARBOSA ARAÚJO

**ANÁLISE DA RUPTURA DE PRODUTOS NAS GÔNDOLAS
SUPERMERCADISTAS: UM PROBLEMA ENFRENTADO POR UM
SUPERMERCADO DE PEQUENO PORTE**

Relatório aprovado em ____ de dezembro de 2009

Eliane Ferreira Martins, Mestre
Orientadora

Verônica Macário de Oliveira, Mestre
Examinador

Adriana Salete Dantas de Farias, Mestre
Examinador

Campina Grande - 2009

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, Silvan e Socorro, que me ensinaram a viver, a conduzir ao alcance dos meus objetivos e a os orgulharem constantemente.

AGRADECIMENTOS

A Deus pela minha vida, pela proteção em todos os momentos na condução dos meus caminhos, pela saúde e coragem e principalmente por permitir alcançar meus ideais e ajudar-me a vencer as dificuldades da vida.

Aos meus pais, por todo amor demonstrado e pelos princípios e ensinamentos que guiaram minha educação.

Aos meus avós, que almejavam sinceramente minha felicidade e conquistas em todos os momentos de minha vida e a todo suporte familiar que dispus nesta jornada para a realização deste estudo.

Ao meu namorado, Samuel Morais, por tudo que representa em minha vida, pelo apoio e incentivo que sempre me dedicou e principalmente pela paciência e compreensão. E, a sua família, pelos valiosos incentivos às conquistas na minha vida.

Aos amigos em número expressivo por todos os momentos que passamos juntos, em especial os grandes amigos que fiz na faculdade: Agerlane, Fernanda, Jenifer, Layse, Leissa, Lívia, Natália, que levarei para toda a minha vida. Agradeço também a minha amiga Hanna por todos os momentos compartilhados.

A minha orientadora, a Prof^a Eliane Ferreira Martins, pela oportunidade e incentivo para a realização deste trabalho, pelo compartilhar de seu conhecimento precioso e imprescindível para traçar-me os caminhos da pesquisa científica, pela valiosa orientação, dedicação e apoio constante, delineando nesta convivência, todos os ícones de uma sincera e verdadeira amizade.

Meus agradecimentos vão também, a todos os professores que transmitiram o saber ao longo de minha caminhada acadêmica, que consideravelmente proporcionou um importante crescimento para toda a minha vida profissional e pessoal.

ARAÚJO, Samara Barbosa. **ANÁLISE DA RUPTURA DE PRODUTOS NAS GÔNDOLAS SUPERMERCADISTAS:** um problema enfrentado por um supermercado de pequeno porte. 80 f. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2009.

RESUMO

Um dos grandes problemas enfrentados pelo setor varejista é a ruptura dos produtos nas gôndolas que causam perdas nas vendas e tende a afastar os clientes gerando insatisfação. Esse problema é inerente aos mercados no mundo todo. Tendo em vista a escassez de informações e pesquisas relacionadas ao tema, esse trabalho busca através de um estudo de caso em um supermercado de pequeno porte, analisar o índice e as causas da ruptura de um grupo de produtos nas gôndolas do varejo supermercadista, verificando também o comportamento dos clientes diante dessa problemática. Para se atingir tais objetivos a metodologia adotada tem caráter exploratório e descritivo, abordando como técnica de coleta de dados a observação direta intensiva a fim de, se verificar quais produtos estavam em falta nas gôndolas no período observado. Para isso o instrumento utilizado para coletar os dados sobre a ruptura e pesquisar as possíveis causas foi uma planilha desenvolvida pela ECR Brasil. A fim de se investigar o comportamento dos clientes diante da problemática da ausência do produto, foi realizada uma observação direta extensiva através de um formulário aplicada a uma amostra de clientes da empresa estudada. Os resultados demonstraram que as principais causas que levaram a ruptura são as falhas no setor de compras e as atividades do repositor. Verificou-se que o setor de Perfumaria e Higiene Pessoal, Limpeza e Alimentos foram aqueles que apresentaram maior índice de ruptura durante o período pesquisado. Com relação ao comportamento dos clientes, as reações mostram-se bastante distintas quando da ausência de produtos, no entanto a maioria deles afirmaram que substituem o produto faltante por um similar. Nesse sentido, é possível deliberar que a ruptura no supermercado Sam Center Compras afeta diretamente no seu desempenho, devendo ser trabalhada a fim de minimizar o índice de ruptura no mix de produtos oferecidos pela empresa, garantindo eficiência nos seus processos.

Palavras-chave: Cadeia de suprimentos; Varejo; Ruptura; Consumidor Final.

ARAÚJO, Samara Barbosa. ANALYSIS OF BREACH OF SUPERMARKET PRODUCTS ON THE SHELVES: a problem faced by a small supermarket. 80 f. Supervised Apprenticeship Report (Bachelor's degree in Management) – Federal University of Campina Grande, 2009.

ABSTRACT

A major problem faced by the retail sector is the breakdown of products on the shelves that cause losses in sales and is alienating customers and generate dissatisfaction. This problem is inherent to markets around the world. Given the scarcity of information and research on the topic of job search, through a case study in a small grocery store, analyze the content and causes of rupture of a group of products on the shelves of retail supermarket check of the customer behavior to confront this problem. To achieve these objectives, the methodology is exploratory and descriptive, focusing as a technique for collecting data intensive direct observation in order, to check which products were in short supply on the shelves in the period observed. For this the instrument used to collect data on the break and search for possible causes was a spreadsheet developed by ECR Brazil. In order to investigate the behavior of customers before the issue of lack of product, there was an extensive direct observation using a standard applied to a sample of clients of the firm studied. The results showed that the main causes that led to rupture are the flaws in the procurement division and the activities of restocking. Being verified that the sector of perfumery and personal hygiene, cleaning and food were those who had higher rates of rupture during the period surveyed. With regard to customer behavior reactions, are quite different when the absence of products, however most of them said they replace the product for a similar missing. Therefore, it is possible to determine that the break in the supermarket Sam Shopping Center directly affects the performance and should be crafted to minimize the rate of rupture in the product mix offered by the company, ensuring efficiency in their processes.

Key-words: Supply Chain; Retail; Break; End Consumer

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Indicação do número da amostra.....	44
Tabela 2: Índice de ruptura diário.....	52

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Índice de ruptura por dia	53
Gráfico 2: Número de produtos em falta por setor	54
Gráfico 3: Índice de ruptura por setor.....	54
Gráfico 4: Principais causas de ruptura	56
Gráfico 5: Percentagem relativa à solicitação do produto em falta ao repositior	58
Gráfico 6: comportamento dos consumidores frente à ruptura	59
Gráfico 7: substituem o produto faltante por um similar.....	60
Gráfico 8: substitui o produto faltante por outra marca	62
Gráfico 9: setor insubstituível	62

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Cadeia de suprimentos básica	19
Figura 2: Etapas da implantação do gerenciamento por categoria	29
Figura 3: Evolução da classe C no mercado.....	30
Figura 4: Estruturação das relações de riscos de suprimentos	34
Figura 5: Fatores que influenciam nas decisões de compra	38

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO	14
1.INTRODUÇÃO	15
CAPÍTULO 2: A FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1 Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos	19
2.2.1 Gestão de estoque no varejo	22
2.3 Importância do Nível de Serviço e da Disponibilidade do Produto	24
2.3.1 Políticas de compras	25
2.4 O Varejo Alimentício e o Setor Supermercadista	27
2.4.1 Conceito de supermercado.....	28
2.5 Gerenciamento por Categoria	28
2.5.1 Sortimento e distribuição dos produtos	31
2.6 ECR- <i>EFFICIENT CONSUMER RESPONSE</i>	32
2.7 Ruptura nas Gôndolas Varejistas	33
2.7.1 A ruptura nas gôndolas do mundo e no Brasil.....	36
2.8 Comportamento do Consumidor	37
2.9 Auxílio da Automação para Minimizar a Ruptura	39
CAPÍTULO 3: A METODOLOGIA	41
3. ASPECTOS METODOLÓGICOS	42
3.1 Método da Pesquisa	42
3.1.1 Estudo de caso	42
3.2 Plano de Coleta de Dados	43
3.2.1 Escolha da empresa	43
3.2.2 Definição do universo e amostra da pesquisa dos clientes	43
3.2.3 Definição do universo e amostra da pesquisa dos produtos	45
3.2.4 O Instrumento: técnicas para a pesquisa.....	45
3.3 Tratamentos, Análise e Interpretação dos Dados	47
CAPÍTULO 4: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	49
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	50
4.1 Caracterização do objeto de estudo - A empresa analisada	50
4.2 Análise dos Resultados	51

4.2.1 Primeira Parte: Análise de Rupturas	51
4.2.1.1 Análise de rupturas diárias	51
4.2.1.2 Ruptura por setor	53
4.2.1.3 Análise das causas de ruptura	54
4.2.1.4 Índice de Ruptura.....	56
4.3 Segunda Parte: Consequências da ruptura em relação ao comportamento do consumidor	56
4.3.1 Quanto à solicitação do produto em falta ao repositor	57
4.3.2 - Consequências da ruptura em relação ao comportamento do consumidor por setor	59
4.3.2.1 Quanto à substituição do produto faltante por um similar	59
4.3.2.2 Quanto à substituição do produto faltante por outra marca.....	60
4.3.2.1 Quanto à deslocar-se a outro supermercado	61
4.4 Cálculo da Perda no Faturamento.....	62
CAPÍTULO 5: AS CONSIDERAÇÕES FINAIS	63
5. CONCLUSÃO	64
5.1 Principais Conclusões	64
5.2 Sugestões para minimizar a problemática de Ruptura no Supermercado Sam Center.	66
REFERÊNCIAS	69
APÊNDICE E ANEXO	73
APÊNDICE A	74
ANEXO A	76

CAPÍTULO 1
Introdução

1. INTRODUÇÃO

O varejo alimentício no Brasil desenvolveu-se expressivamente nos últimos anos, as mudanças ocorridas no comportamento dos consumidores e no aumento do poder aquisitivo da população fizeram com que, as empresas buscassem cada vez mais, ajustar seus processos ao novo perfil do consumidor.

Com a implantação do Plano Real, a estabilidade econômica e os baixos índices de inflação foram fatores determinantes para a introdução de novos processos de gerenciamento. Segundo Rojo (1998, p. 12), após a estabilização da economia, “ocorreu o acirramento da concorrência, o volume de vendas cresceu, enquanto que as margens de lucro foram diminuídas, levando os supermercados a alcançarem vantagens competitivas através da oferta de produtos e serviços que se adéquem as exigências do mercado em geral”.

Devido ao processo de globalização, é perceptível a abertura de novas empresas ao mesmo tempo em que empreendimentos se modernizam para suprir exigências num ambiente imprevisível e dotado de incertezas. A necessidade de ofertar produtos e serviços de melhor qualidade, diferenciados e a preços competitivos, fez com que os varejistas desenvolvessem mecanismos de atuação para acompanhar as convergências mundiais e exigências de consumo, para garantir excelência em suas operações de comercialização e satisfação dos consumidores.

Em um ambiente marcado pela competitividade empresarial, os consumidores mostram-se cada vez mais emergentes. A localização, preço, sortimento de produtos, serviço, qualidade, praticidade e comodidade são fatores que interferem direta e indiretamente o comportamento dos consumidores.

Esse cenário, de certa forma, pode beneficiar o pequeno e médio varejo que cada vez mais se preocupa com profissionalização de seus colaboradores, em ampliar o seu sortimento e adequá-lo melhor às necessidades do consumidor.

De acordo com a Revista SuperHiper (2002), os supermercados representam 91,4% do auto-serviço brasileiro, cerca de 39,5 bilhões de reais de faturamento bruto, o que possibilita a percepção da relevância do varejo alimentício na economia Brasileira, bem como na cadeia de suprimento, pois o mesmo corresponde o intermediário entre indústria e consumidor final, refletindo o poder de compra dos consumidores.

As decisões que afetam a empresa por curtos e longos prazos, especialmente decisões sobre os produtos/serviços que a organização pretende oferecer e os mercados/clientes que pretende atingir devem ser tomadas levando em consideração os aspectos de ordem

organizacionais e sociais, já que as decisões influenciam diretamente na manutenção e no desenvolvimento das operações diárias, exercidas pela organização e no comportamento do consumidor. Gimpel (1980, p. 58) afirma que “as empresas têm como função básica vender produtos e prestar serviços. Dessa forma, se não possuírem as mercadorias apropriadas e os serviços que complementem a satisfação dos consumidores, estarão sendo ineficazes em suas operações”.

Nesse sentido, a falta de produtos no ponto de venda, a chamada ruptura de gôndola, problema que atinge mercados de todas as partes do mundo, corresponde uma das principais razões de insatisfação dos consumidores e um dos fatores responsáveis por perdas de vendas e de lucratividade da indústria e do varejo em geral.

O aumento das exigências de consumo, da concorrência e da competição, a diminuição do ciclo de vida dos produtos e a diversidade de produtos presentes no mercado, são fatores que contribuem para que ocorra o monitoramento da reposição de produtos visando à minimização dos índices de ruptura nas gôndolas. Entende-se por índice de Ruptura, a percentagem do total de itens que deveriam estar à venda, mas que não são encontrados nos expositores (ECR BRASIL, 2008).

Perante essa constatação, surge o problema que origina a pesquisa: **Quais são as causas e consequências da ruptura nas gôndolas do supermercado Sam Center?**

Para responder a esta pergunta, o trabalho a seguir tem como **principal objetivo**. Fazer um diagnóstico do índice de ruptura diário e setorial nas gôndolas do supermercado.

A fim de alcançar o objetivo geral, faz-se necessário, delinear alguns **objetivos específicos** fundamentais para a pesquisa: 1) verificar continuamente a incidência de ruptura nas gôndolas do supermercado; 2) Identificar e analisar as causas que ocasionaram a ruptura; 3) verificar as consequências ocasionadas pela ausência dos produtos nas gôndolas; 4) propor ações a fim de minimizar o índice de ruptura no supermercado Sam Center.

A falta de produtos nas gôndolas decorrente de causas externas e internas no processo de ressuprimento acarreta inúmeras causas de insatisfação, já que, atinge toda a cadeia de suprimentos (indústria, fornecedores, comércio varejista e os consumidores).

Partindo-se desse pressuposto, a **justificativa** dessa pesquisa concentra-se na crescente importância do varejo alimentício na economia brasileira e mundial e na relevância da problemática da ruptura para a cadeia de suprimentos. Esse estudo se justifica também, por ser um assunto de caráter ainda pouco explorado na realidade do mercado. Por esse motivo, a pesquisa pode dispor de instrumentos para o conhecimento futuro acadêmico e empresarial dos elementos causadores da ruptura no varejo.

Esta pesquisa divide-se em cinco capítulos, sendo esta introdução o primeiro deles. Em seguida, no **segundo capítulo**, são abordados os estudos bibliográficos caracterizando a fundamentação teórica da pesquisas. Temas indispensáveis ao desenvolvimento e melhor entendimento da pesquisa.

No **terceiro capítulo** é exposta a metodologia empregada para o desenvolvimento deste estudo, identificando o tipo de pesquisa, caracterizando a população e amostra, e finalmente, as ferramentas utilizadas para fazer cumprir os objetivos.

A apresentação e análise dos dados são feitas no **capítulo quatro**, contendo as informações levantadas a partir, da utilização da ferramenta dos fascículos elaborados pela ECR Brasil para monitorar as ocorrências de ruptura nas gôndolas e da aplicação dos formulários aos clientes da empresa, a fim de identificar o comportamento dos mesmos frente à ruptura dos produtos.

Por último, no **quinto capítulo**, são apresentadas as considerações finais, onde são expostas as conclusões acerca de toda a pesquisa. Ainda no quinto capítulo, será avaliado o êxito no cumprimento dos objetivos e, finalmente, são sugeridas as melhorias necessárias para que a empresa pratique operações de qualidade.

Ao final são apresentadas as referências e os apêndices que ajudaram a materializar esta pesquisa.

CAPÍTULO 2
A fundamentação teórica

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta fase da pesquisa são abordados relevantes tópicos coerentes ao estudo sobre ruptura nas gôndolas. Busca-se identificar inicialmente os elementos formadores do gerenciamento que interferem nos processos operacionais diários no varejo supermercadista e refletir nos conceitos e definições das técnicas que minimizam a problemática da ruptura: gerenciamento da cadeia de suprimentos, gestão de estoque, nível de serviço e disponibilidade do produto, políticas de compra, o gerenciamento por categoria e o sortimento e distribuição dos produtos, abrangendo as variáveis contidas no comportamento dos consumidores e como eles reagem frente à ruptura. Finalmente, com a junção destes conceitos, busca-se compreender a importância do gerenciamento automatizado e da mudança na cultura empresarial para minimizar as causas da ruptura.

2.1 Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos

Toda organização se insere em uma cadeia de suprimentos como ferramenta vital à realização de seus processos independentemente do ramo de atividade e do porte comercial.

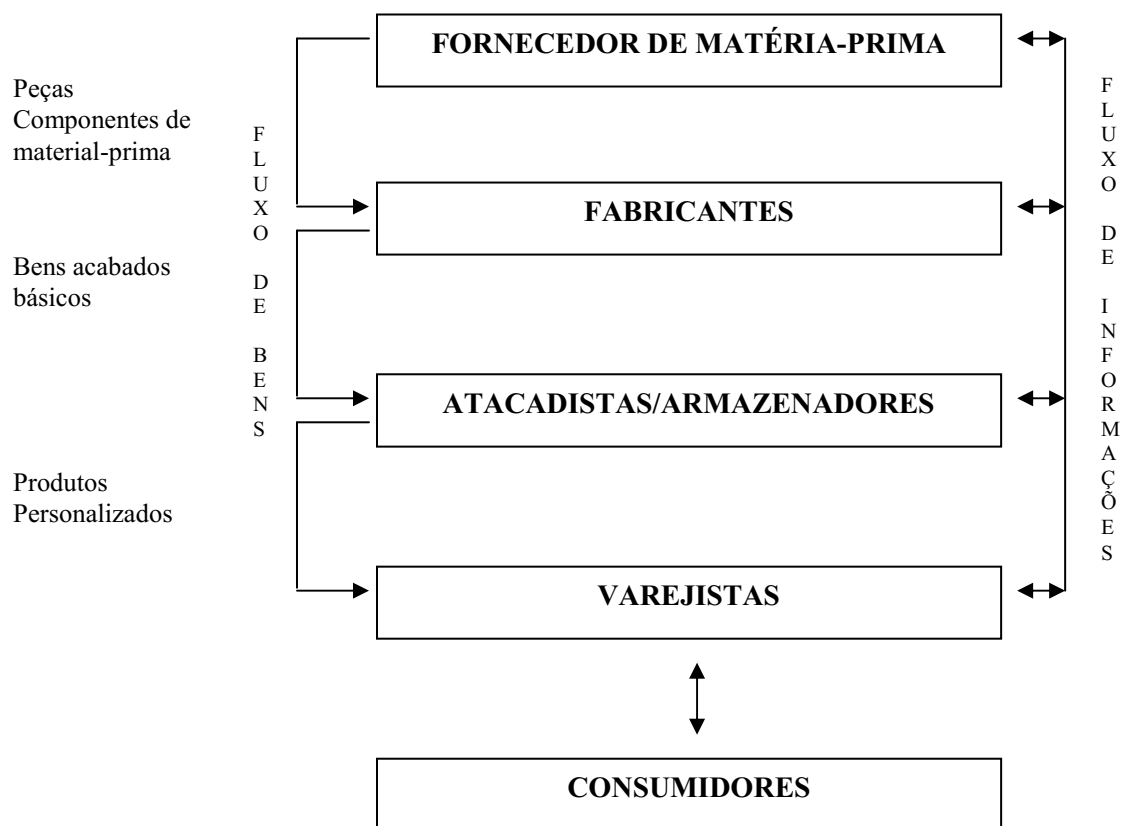
A cadeia de suprimentos é uma rede de organizações que se unem em diversos processos e atividades que propiciam valor ao consumidor final, entregue na forma de produtos ou serviços Mentzer et al, 2001; Christopher, 1997 (apud RIBEIRO, 2009a).

Ainda com as palavras de Ribeiro (2009a) a rede é formada pelos “fornecedores de matérias-primas, a indústria, os canais de distribuição – distribuidores, atacadistas e varejistas - e, os consumidores finais”. Cada elemento que compõe a cadeia de suprimentos em sua essência, exerce atividades e assume responsabilidades diferentes, visando o mesmo objetivo, satisfazer as necessidades e exigências dos consumidores finais.

A indústria objetiva desenvolver produtos capazes de suprir as necessidades dos clientes, por sua vez, “assume total responsabilidade sobre a qualidade de seus produtos e sua aceitação final pelos clientes” (BALLOU, 1993, p.98). Os atacadistas assumem papel de interface entre o fabricante e o varejista, objetivando diminuir custos e riscos para os outros membros do canal no desempenho do sortimento, para melhor atendê-los. Os varejistas são participantes de caráter flexível, já que desempenham atividades próximas dos consumidores finais, procurando suprir suas necessidades com a aquisição de produtos ou serviços de uso e benefício pessoal, para satisfazê-los.

A gestão da cadeia de suprimentos inclui todos os estágios no fluxo total de materiais e informações. (SLACK et al, 1996). Um dos maiores desafios para os participantes das cadeias de suprimentos é atingir a integração de forma coordenada, visto a complexidade das informações que percorrem a rede. Para Reid (2002, p.55) “as informações relevantes fluem nos dois sentidos entre os participantes da cadeia de suprimentos”, como demonstra a figura 1, abaixo:

Figura 1: Cadeia de suprimentos básica



Fonte: Elaboração própria (adaptado de BALLOU, 1993)

Segundo Reid (ap.at.) a cadeia de suprimentos é formada por diferentes participantes que possuem interesses diferentes e conflitantes, que por sua vez, podem distorcer as informações.

[...] muitos são os fatores que afetam a cadeia de suprimentos, as expectativas dos consumidores crescem significativamente, os clientes exigem melhores serviços, produto de qualidade, respostas rápidas, preços razoáveis, o surgimento de novos mercados e o oferecimento de maior valor para os clientes por parte da concorrência. (REID, ap.at., p. 69).

Devido às mudanças constantes ocorridas em um ambiente competitivo, manter a uniformidade e coordenação das informações pela cadeia mostra-se cada vez mais difíceis de advir. Para Silva; Ladeira; Oliveira, 2008 (apud RIBEIRO, 2009a) “os riscos em cadeias de suprimentos são mais frequentes e visíveis devido à complexidade operacional no escopo delas, proporcionando o aumento da dimensão e no risco de rupturas no fluxo de produtos e de serviços”.

Devido ao não compartilhamento contínuo das informações sobre a demanda entre os participantes da cadeia de suprimento, os problemas referentes à falta de produtos nas gôndolas acabam resultando em perdas que engloba toda a cadeia de suprimento. Perdas, que podem ser evitadas com o monitoramento adequado da gestão de estoque.

2.2 Gestão de Estoques

Com o passar dos anos, a gestão de estoque tornou-se ferramenta indispensável para as empresas que buscam se manter no mercado competitivo.

Segundo Slack et.al. (1996, p. 381) estoques é definido como a “quantidade armazenada de recursos de materiais em um sistema de transformação”. Podem-se encontrar estoques distribuídos ao longo da cadeia de abastecimento na forma de matéria-prima, produtos em processamento e produtos acabados. O objetivo dos estoques é estabelecer um equilíbrio entre o volume de suprimentos com a demanda requerida, visando melhorar o nível de serviço ao cliente e o custo operacional da empresa, já que, altos volumes de produtos resulta em excessivos investimentos em estoque, por outro lado, níveis baixos de estoque decorrem em insuficiência no atendimento a demanda e a conseqüente perda de vendas.

Diferente são os interesses das empresas de se manter estoques. As metas e objetivos estabelecidos por elas são de caráter individuais e de interesses distintos, o que permite criar uma interdependência entre as diferentes fases do processo de ressuprimento.

A existência de estoques é ocasionada devido às diferenças de suprimento (produção) e consumo (demanda). A impossibilidade e a inviabilidade de coordenar essas diferentes fases, bem como a incerteza de previsões de suprimento e demanda, são os principais critérios por parte das empresas de se manter estoques.

A especulação com os estoques também é um critério usado pelas empresas quando visam escassez ou oportunidade no ambiente empresarial, com o objetivo intencional de criar valor e estabelecer economias de escalas através da especulação das compras e vendas de produtos ou serviços. Outro critério utilizado pelas empresas é o de manter estoques nos

canais de distribuição, já que a distância entre a indústria e o mercado é significativa e o consumo é exigido continuamente, as empresas necessitam do preenchimento de todos os canais responsáveis pelo abastecimento da cadeia.

Devido às incertezas do ambiente Chopra e Meindl (2003, p. 54) defendem que “as empresas deve criar estoques de segurança visando atender uma demanda inesperada”. Ainda com suas palavras, definem estoque de segurança como “estoque mantido por precaução no caso de a demanda exceder as expectativas e serve para combater as incertezas”. Dessa forma, o estoque de segurança auxilia os gestores de compras o momento certo para fazer a emissão do pedido, permitindo para a empresa disponibilizar produtos sempre que requisitados.

Assim, Bowersox e Closs (2007), definem que “a política de estoque consiste em normas sobre o que comprar ou produzir, quando e em quais quantidades visando minimizar os custos de manutenção de estoques e aprimorar o nível de serviço aos clientes”. Conforme Reid (2003) a localização dos estoques na cadeia de suprimento, os indicadores de desempenho e quantidade de estoque de segurança também são fatores decisivos para definir uma política de estoque.

Conforme Chopra e Meindl (2003) “o estoque é o principal fator gerador de custos em uma cadeia de abastecimento”. Nesse sentido, o custo de obtenção, custo de manutenção de estoques, custo de obsolescência ou deteriorização, custo de ruptura de estoque, custo de oportunidade, lote de compra (mínimo, máximo) e o custo de ineficiência de produção, são gastos relevantes no processo de decisão e que influenciam direta e indiretamente nos processos diários da empresa e em toda a cadeia de abastecimento.

Manter estoques excessivos representa custos operacionais, obsolescência e de oportunidade elevados, por outro lado níveis baixos de estoque podem originar perdas receitas e a conseqüente insatisfação dos clientes. O varejo, é um setor dinâmico, ou seja, que muda constantemente, a medida que buscam alinhar-se as necessidades e exigências dos consumidores. É por esse motivo, que muitas das empresas varejistas precisam elaborar cuidadosamente uma política de estoque para efetiva e eficientemente servir seus consumidores além de, prover diminuição no custo operacional total da empresa.

2.2.1 Gestão de estoque no varejo

Antigamente, com a escassa presença de empresas varejistas no Brasil, a gestão de estoque era gerenciada pelos seus proprietários apenas utilizando os artifícios de práticas para

a previsão da demanda e do ressuprimento. A atividade varejista no Brasil teve o desenvolvimento de seus métodos de gestão de maneira tardia quando comparados ao ambiente industrial.

O varejo conduz o principal elemento da cadeia de abastecimento, já que, compreende o elo de ligação entre indústria e consumidor final e é o componente que primeiro percebe o impacto das mudanças ocorridas no mercado.

Com o aumento do número de lançamento de produtos por parte das indústrias, os avanços da tecnologia de informação e do mercado e o aumento nos níveis de competição para satisfazer consumidores mais exigentes, tornam a problemática da gestão dos estoques e das compras categórico à sobrevivência varejista.

Para Sucupira (2009); FCV empresarial (2007), a gestão de estoques no varejo é a procura do constante equilíbrio entre a oferta e a demanda. Os indicadores de desempenho como Giro dos Estoques, Cobertura dos Estoques e Nível de Serviço ao Cliente, são defendidos, na sequência, segundo suas abordagens teóricas:

2.2.1.1 Giro dos estoques ou índice de rotação de estoques

Giro dos estoques é um indicador do número de vezes em que o capital investido em estoques é recuperado através das vendas. Usualmente é medido em base anual e utiliza dados do passado.

$$\text{GIRO} = \frac{\text{Custo das mercadorias vendidas} \times 100}{\text{Custo do estoque médio no período}}$$

Quanto maior for a frequência de entregas dos fornecedores, logicamente em menores lotes, maior será o índice de giro dos estoques. Um alto índice de rotação dos estoques é fator fundamental na redução da necessidade de investimento em capital de giro para um determinado nível de vendas.

2.2.1.2 Cobertura dos estoques

O índice de cobertura dos estoques é a indicação do período de tempo que o estoque, em determinado momento, consegue cobrir as vendas futuras, sem que haja suprimento. No varejo, a existência de demandas sazonais e de eventos de grande impacto nas vendas,

distorce completamente as médias de vendas passadas o que inviabiliza o uso destas para o cálculo da cobertura. Assim, recomenda-se o cálculo utilizando a projeção de demanda futura, conforme fórmula:

$$\text{Cobertura dos estoques} = \frac{\text{Estoque em determinada data (quantidade ou valor)}}{\text{Previsão de vendas futuras (quantidade ou valor)}}$$

Quanto menor for o estoque em relação à projeção de vendas teremos menor cobertura em dias, semanas, etc.. Isto significa que se corre o risco de faltar mercadoria para atendimento ao cliente quando a cobertura de estoques for muito baixa, mas, no caso contrário, com o índice de cobertura muito alto, também se corre o risco de ter estoques obsoletos ou perderem qualidade com o tempo de exposição na loja ou de permanência em depósito.

2.2.1.3 Nível de serviço ao cliente

O indicador de nível de serviço ao cliente para o ambiente do varejo de pronta entrega, isto é, aquele segmento de negócio em que o cliente quer receber a mercadoria imediatamente após a escolha. Como é impossível no ambiente de varejo de pronta entrega saber se o cliente gostaria de comprar uma mercadoria que não existe em estoque, o indicador de nível de serviço somente pode medir o número de ocorrências de faltas de estoque de uma mercadoria.

$$\text{Serviço ao cliente} = \frac{\text{Número de skus em estoque x número de dias úteis do período x 100}}{\text{Número total de skus em venda x número de dias úteis do período}}$$

Um indicador de nível de serviço ao cliente de 100% significa que o sortimento de uma loja esteve totalmente presente nas prateleiras, ou, em outras palavras, que durante o período analisado, qualquer cliente que tivesse entrado na loja não teria deixado de comprar alguma mercadoria por falta da mesma. Considera-se que todos os sku's que estavam sendo comercializados, permaneceram devidamente expostos na área de vendas.

2.3 Importância do Nível de Serviço e da Disponibilidade do Produto

É notável o aumento das exigências de consumo e dos interesses comerciais que envolvem os elementos formadores da cadeia de suprimento. Diferentes ações são desenvolvidas a fim de diminuir os impactos causados por ações externas ao ambiente empresarial e aumentar a satisfação daqueles que movem o mercado, os consumidores.

Hoje em dia, com o aumento nos níveis de competitividade, as empresas buscam otimizar suas práticas diferenciando de seus concorrentes, com base nas exigências e conquistas de novos mercados. Para que isso seja possível, as empresas buscam cada vez mais mensurar o nível de serviço logístico oferecido. Para Ballou (1993, p. 73) nível de serviço é a quantidade com que o fluxo de bens e serviços são gerenciados. Segundo Silveira et.al.(2009) o nível de serviço ao cliente procura avaliar o desempenho da empresa em relação a quatro importantes aspectos:

- Disponibilidade do produto para pronta entrega;
- Prazo de entrega do produto ao consumidor final;
- Confiabilidade do prazo de entrega informado ao cliente;
- Flexibilidade de entrega.

É importante advertir que o nível de serviço oferecido influencia diretamente nas escolhas e no comportamento do cliente, bem como nas práticas operacionais exercidas diariamente pela empresa. É do caráter do consumidor a sensibilidade pelos serviços oferecidos. Assim, pode-se defender que quanto maior a melhora no nível de serviço, maior será as vendas, conseqüentemente, maior será os custos. Para Ballou (1993, p. 78) “o custo de se estabelecer certo nível de serviço deve ser contrabalanceado com as vendas potenciais para aquele serviço, de maneira a dar a máxima contribuição”.

Para que as empresas consigam oferecer um nível de serviço adequado, faz-se necessário estabelecer estrategicamente as políticas de compras, de forma a permitir um equilíbrio entre a demanda e a oferta, sem resultar em estoques excessivos que não condiz com a realidade da empresa.

2.3.1 Políticas de compras

As compras são ações de obtenção de materiais do mercado fornecedor exercidas pelas empresas, de extrema importância para o desempenho da mesma. A política de compras

está diretamente relacionada com a quantidade de mercadorias a serem compradas, de modo a permitir êxito nas operações e na rotatividade do estoque.

A realização das políticas de compras mensurável garante para as empresas capacidade competitiva, já que passam a oferecer aos clientes maior disponibilidade dos produtos, na quantidade e no momento certo. Dessa forma, a avaliação dos fornecedores e o desenvolvimento de novas fontes de fornecimento são fatores fundamentais para o funcionamento das compras.

As grandes empresas varejistas contam com a formação de departamento de compras para a realização das contínuas atividades de vendas. Esses departamentos são formados por pessoas especializadas e contam com um alto nível de tecnologia para o gerenciamento do estoque. Em contraposição, os pequenos varejos por não possuírem um gerenciamento tecnológico avançado e integrado para suas funções, as políticas de compra geralmente são feitas utilizando o *Know-How* de modo informal das pessoas envolvidas.

É necessário que o departamento de compra se mantenha de forma descentralizada, permitindo a presença dos reposidores a fim de que as compras sejam realizadas de forma correta, pois são eles que sempre mantêm contato com os clientes e sabe quais os produtos são necessários para as atividades diárias da loja. É óbvio que tanto nos grandes como nos pequenos varejistas, os reposidores estão presentes no momento das compras, mas nas pequenas lojas varejistas, o repositor assume diferentes funções, além disso, cabe a eles fazer “lista de compras” apenas usando técnicas de observação, ocasionando às vezes a falta de produto nas gôndolas.

O comprador na empresa varejista é um dos elementos principais para que esta obtenha bons resultados em suas operações. Com o aumento da competição, da dificuldade das empresas se livrarem da alta incidência da carga tributária e tendo que satisfazer consumidores cada dia mais exigentes e atentos, o profissional de compras necessita estar capacitado plenamente nas técnicas de gestão de estoques e compras para o varejo (SUCUPIRA, 2009).

Diante da complexidade do mercado competitivo, o comércio varejista enfrenta grandes transformações e passa por adaptações à medida que procuram maneiras de atrair e servir consumidores. Dos diferentes ramos varejistas, o varejo alimentício é o que mais sofre às mudanças ocorridas no mercado e no perfil dos consumidores, já que comercializam produtos de curtos ciclos de vida, porém de grande consumo contínuo. O próximo tópico relata a importância desse tipo de varejo e a sua representatividade supermercadista.

2.4 O Varejo Alimentício e o Setor Supermercadista

A procura de praticidade e de comodidade nas compras por parte dos clientes fez com que o varejo alimentício, nos últimos anos, se desenvolvesse expressivamente, no que diz respeito, aos produtos e serviços oferecidos.

Segundo Parente (apud RIBEIRO et al, 2007) “o varejo alimentício é encontrado em vários formatos e tamanhos, obtendo classificações distintas, tais como: bares, mercearias, minimercados, lojas de conveniência, supermercados, hipermercados e clube atacadistas”.

O varejo alimentar, como toda atividade econômica, é formada por uma complexa cadeia de agentes econômicos, produtores e consumidores, interagindo nos mercados de produtos, trabalho e insumos. Com isso, a sobrevivência em mercados competitivos, depende enormemente da capacidade das empresas em otimizar suas atividades envolvendo ações estratégicas para a criação de valor.

De acordo com os dados da Nielsen apud Rojo (1998, p.11)

A partir da década de 70, houve expressivo crescimento da participação dos supermercados na distribuição de alimentos no Brasil. No início dos anos 70, os supermercados representavam 26% as vendas de gêneros alimentícios no mercado brasileiro. Desde então, os supermercados passaram a desenvolver-se, chegando a alcançar uma participação de 86%, nos anos 90 (ROJO, 1998, p.11)

O setor supermercadista apresenta entre suas principais características, a similaridade no preço, variedade de produtos, tecnologia e serviços. Por isto, as empresas atuantes neste ramo têm procurado obter diferenciais para se destacarem entre seus concorrentes e fidelizar consumidores. Para este segmento o enfoque do planejamento tem sido o de adotar uma estratégia orientada para serviços, pois a melhora no nível de serviço e a fidelização do cliente visam ao aumento da competitividade. (WERNER, 2002)

As empresas diante das novas mudanças e da crescente concorrência, as ações de redução de custo, o aumento da produtividade e da eficiência tiveram que se alinhar as exigências dos consumidores, para que pudessem satisfazer as necessidades dos mesmos e conquistar novos mercados. A evolução do varejo supermercadista permitiu a realização de praticamente todas as compras necessárias para suprir as necessidades dos consumidores finais.

2.4.1 Conceito de supermercado

Como mencionado, o varejo supermercadista de alimentos tem se desenvolvido expressivamente, comportando diferentes produtos e serviços, a fim de, oferecer mais praticidade e comodidade aos clientes.

O Nielsen (1997 *apud* ROJO, 1998, p.85) classifica as lojas que comercializam alimentos em:

Auto-serviço: são caracterizadas por comercializarem alimentos e exporem os produtos para os próprios clientes se servirem, dispondo de carrinhos e cestas, e principalmente por disporem de *check-out*, onde é feita a soma e conferência dos itens comprados.

Tradicionalis: são aquelas onde é necessária a presença do vendedor ou balconista, para servir o cliente.

Por conta dessas constantes modificações no contexto do mercado varejista e no comportamento dos consumidores, as empresas buscam cada vez mais alinharem-se seus processos às inovações do mercado, a fim de melhor gerir suas atividades, visando a comodidade e satisfação dos seus clientes. O gerenciamento por categoria consiste em um processo novo no Brasil e visa em sua essência melhorias nas atividades exercidas continuamente pelas empresas. No decorrer do próximo tópico essa técnica será evidenciada.

2.5 Gerenciamento por Categoria

O mercado varejista se mostra cada vez mais diferenciado e renovado. Com o aumento da competitividade e da concorrência os supermercados na busca por qualidade, eficiência e produtividade, procuram por ferramentas que melhorem suas práticas operacionais. A fim de, conquistar maiores participações de mercado, novos clientes e fidelizar os mesmos.

Com o crescimento espontâneo na tecnologia e do investimento em pessoas, as empresas procuram desenvolver processos que estabeleçam uma relação de ganhos entre fornecedor, varejista e consumidor, através de parcerias para atingir resultados significativos.

Com a crescente evolução do mercado consumidor, os supermercadistas a fim operar suas atividades de forma mais eficaz, estão optando por mecanismos de gestão inovadores, na busca por otimização dos processos internos, o chamado gerenciamento por categorias.

Para a ECR Brasil (2009) Gerenciamento por Categoria consiste em “definir categorias de produtos conforme a necessidade dos clientes através da parceria entre varejistas e fornecedores”. Interpondo ao apresentado, a Revista Vitrine do Varejo (2006, p.

18) define Gerenciamento por Categoria, “ferramenta de comercialização de produtos no ponto-de-venda com técnicas que envolvem exposição, atividades promocionais e linha de produtos”.

“A categoria corresponde ao conjunto de diversas marcas, tipos e tamanhos, expostos para a comercialização em uma mesma gôndola, permitindo aos clientes compararem e definirem a melhor escolha, além de permitir a melhor visibilidade do consumidor” (FCV EMPRESARIAL, 2007).

Essa modalidade gerencial objetiva-se aumentar as vendas e a lucratividade, agregando valor aos consumidores finais. É por meio dessa relação ganhar-ganhar que o varejo alcança benefícios como: redução de custos, melhorias na distribuição, manuseio e ressurgimento dos produtos nas gôndolas, diminuição de erro em pedidos e o mix eficiente de produtos. Os consumidores, por sua vez, passam a encontrar os itens desejados com maior rapidez e facilidade, garantindo sua satisfação.

Toda e qualquer ação, requer planejamento, “o gerenciamento por categoria é feito com o conhecimento do perfil sócio-econômico do público consumidor, além de seus hábitos e costumes de consumo e os dados internos do varejo, como a capacidade organizacional” (ECR BRASIL, 2009; REVISTA VITRINE DO VAREJO, 2006, p. 19).

Desta maneira, pode-se simplificar o entendimento das etapas de implantação do gerenciamento por categoria observando a figura 2 abaixo:

Figura 2: Etapas da implantação do gerenciamento por categoria

<h1>Etapas para implantação</h1>	
1°) Definir as categorias que a loja vai trabalhar e escolher os itens que farão parte dela baseada nos hábitos de consumo dos clientes:	
	<ul style="list-style-type: none"> • Listar os itens que compõem o cadastro da loja; • Agrupá-los por categoria; • Analisar os históricos de venda da loja no último ano por descrição de produtos e quantidades vendidas • Estabelecer pelo giro os itens mais importantes da loja.
2°) Definir o papel da categoria a fim de definir estratégias e táticas:	
	<ul style="list-style-type: none"> • Destino • Rotina • Sazonais • Conveniência

3°) Avaliar as oportunidades de desenvolvimento de cada categoria:
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar o volume de vendas em moeda corrente de cada categoria; • Identificar a lucratividade e a contribuição na margem final de cada categoria; • Identificar a lucratividade e a contribuição de margem de cada item da categoria; • Avaliar as oportunidades de crescimento de cada categoria.
4°) Definir os indicadores de desempenho das categorias:
<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento do volume de vendas e reais; • Crescimento na quantidade vendida de cada item; • Crescimento na margem da categoria e contribuição na margem final; • Crescimento na margem de cada item da categoria e contribuição na margem final.
5°) Definir as estratégias para cada categoria:
<ul style="list-style-type: none"> • Gerar tráfego • Aumentar o valor do ticket de compra • Aumentar a lucratividade
6°) Definir as táticas para cada categoria
<ul style="list-style-type: none"> • Sortimento: desenvolver um sortimento baseado nos hábitos dos consumidores através dos indicadores da loja e pesquisa junto aos mesmos; • Exposição: determinar como a categoria será apresentada, sua localização, layout e o nível de serviço, utilizando planograma de algumas lojas e efetuando testes de desempenho após cada mudança; • Preços: determinar os preços ao consumidor dos produtos baseado em pesquisa e metas estabelecidas para a categoria; • Promoção: entender o comportamento da categoria para cada promoção utilizada.
7°) Definir cronograma de execução das táticas
8°) Montar plano de monitoramento.

Fonte: Revista Vitrine do Varejo (2006, p. 19)

Para Rojo (1998, p. 98) a implantação do gerenciamento por categoria está fundamentada nos seguintes elementos:

Medidas de Desempenho – ferramenta para definir, medir e monitorar o desempenho da categoria em relação aos objetivos estabelecidos, estabelecendo relações de ganho pra varejista, fornecedores e consumidores.

Informação e Tecnologia – corresponde ao uso de tecnologia da informação (TI), visando ao apoio das decisões, planejamento, análise e controle de desempenho da categoria.

Capacidade Organizacional – definição de responsabilidades bem como treinamento e desenvolvimento de pessoal.

Parceria Fornecedores e Varejistas - O gerenciamento de categorias está baseado em forte e efetiva parcerias.

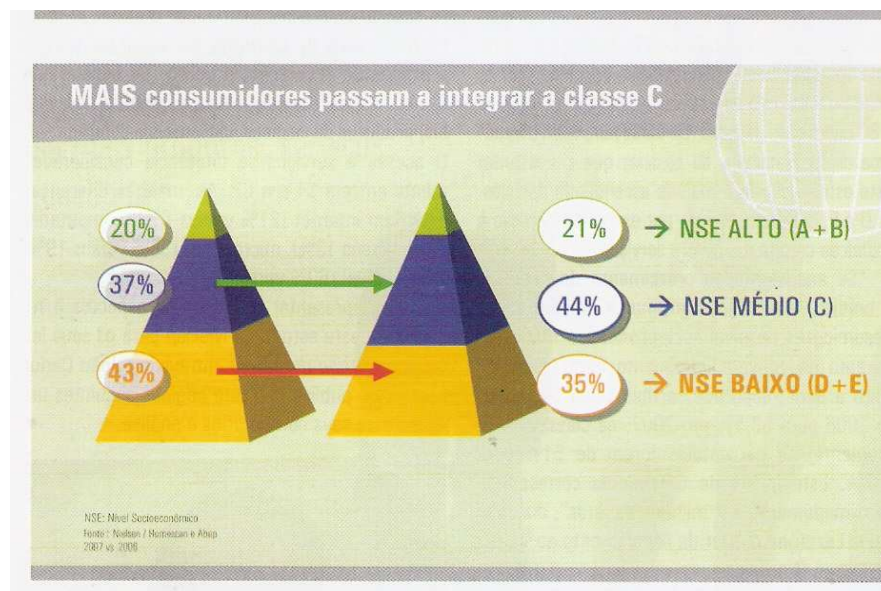
Estratégia – buscar oferecer “valor” aos consumidores, focalizando as práticas de merchandising e marketing mais eficientes, sempre orientadas para o consumidor.

2.5.1 Sortimento e distribuição dos produtos

Com o crescimento na renda domiciliar, devido a maior facilidade de crédito e dos programas sociais do governo, segundo a Revista Vitrine do Varejo (2009, p. 27) “as pessoas pertencentes às camadas sociais de renda mais baixa, as chamadas classes D e E , passaram a integrar a classe C, porta de entrada de consumo” mostrando-se cada vez mais exigentes quanto à qualidade dos produtos e serviços oferecidos pelas empresas.

Por esses motivos, os grandes e pequenos varejistas passaram a oferecer variedades de produtos, aprimorando a gestão mercadológica para suprir as necessidades dos mesmos.

Figura 3: Evolução da classe C no mercado



Fonte: Nielsen 2007 (apud REVISTA VITRINE DO VAREJO, 2009, p. 28)

De acordo com os dados da Nielsen em 2007:

No Brasil, 12 mil itens foram introduzidos no mercado, ou seja, não existiam em 2006 e passaram a existir em 2007. E foram retirados do mercado aproximadamente 9.700 itens. Ou seja, existiam em 2007 e deixaram de existir em 2008. Ficaram cerca de 2.300 itens adicionais, o que significa aproximadamente 20% do número médio de itens num supermercado médio. (REVISTA VITRINE DO VAREJO, 2009, p.29).

A disponibilidade de produtos no varejo corresponde fator importante para o desempenho das empresas, por sua vez, necessita de maior controle para que as operações não sejam prejudicadas e não ocorram insatisfações nos consumidores. O controle exigido não somente será realizado nas áreas de armazenagem, mas também será feito nas gôndolas

que representam unidades de exposição de mercadorias e que ocupam grande parte das áreas supermercadistas.

As disposições dos produtos nas gôndolas supermercadistas são perceptivelmente estratégicas para aguçar ou suprir as necessidades dos clientes. É por esse motivo, que se fazem necessários planejamentos no que diz respeito, à definição do mix adequado para a região de atuação, dentro dos padrões exigidos de consumo.

As limitações de espaço e de capital para investimento em estoques devem ser levadas em consideração no momento de definir a variedade e o sortimento que será oferecido. Para FCV Empresarial (2007) variedade é o conjunto de categorias com o qual se deseja trabalhar e sortimento é o número de SKU's que serão vendidos dentro de uma categoria.

Para a Revista Vitrine do Varejo (2006, p.14), o pequeno e médio varejista administra rotinas em vez de melhorias, gerenciando negociações, precificação, frente de caixa, financeiro, prejudicando nas percepções de oportunidade em oferecer um mix de produtos adequados ao modelo de gestão.

A concorrência e o assédio por parte de alguns fornecedores fazem com que os varejistas de certa forma exerçam compras de categorias e linhas de produtos desnecessários tanto em termos de quantidade quanto em termos de não aceitação por parte dos consumidores, podendo gerar em curto espaço de tempo, problemas na gestão de fluxo de caixa, perda de espaços nas gôndolas para produtos de alto giro, ruptura de alguns itens e a perda do cliente.

Visto essas problemáticas do mercado e as mudanças ocorridas no setor supermercadista nos últimos anos, principalmente devido aos avanços tecnológicos, do aumento da concorrência e alterações nos hábitos de compra dos consumidores, surgiu o movimento ECR (*Efficient Consumer Response*) ou Resposta Eficiente ao Consumidor, que consiste em integrar todos os participantes da cadeia de suprimentos na busca de minimizar os custos e otimizar a produtividade. No decorrer do próximo tópico esse fato será melhor evidenciado.

2.6 ECR- EFFICIENT CONSUMER RESPONSE

Nos anos 90, em busca de maior eficiência na operação das lojas varias empresas adotaram programa de trabalho denominado ECR – *Efficient Consumer Response*, ou Resposta Eficiente ao Consumidor. Segundo Rojo (1998) esse movimento global consistiu nas principais práticas destacadas pelos supermercadistas americanos com o objetivo de

buscar a melhoria da qualidade, por meio da simplificação, padronização e racionalização em todo o processo de distribuição.

O ECR é uma ferramenta estratégica de gestão que tem o objetivo de identificar o perfil dos clientes e suas necessidades. Tem como foco montar o mix ideal de linhas de produtos para cada loja e sua rotatividade diária, bem como as categorias vendidas em conjunto (WERNER, 2009). Busca implantar uma filosofia/estratégia entre os supermercados, os distribuidores e os fornecedores para que, em conjunto, desenvolvam um trabalho de parceria, proporcionando maior valor ao consumidor.

Segundo Rojo (1998) o programa ECR:

Por meio da tecnologia, da parceria com fornecedores e o uso das informações, proporciona economia e mais qualidade nas decisões. O objetivo é que as vantagens sejam efetivamente repassadas para o consumidor. A parceria é orientada no sentido de que todos possam obter eficiência e melhores resultados. O ECR assegura a função da logística: O produto certo, no lugar certo e na quantidade certa, possibilitando custos menores e satisfação ao consumidor (ROJO, 1998, p. 97).

As ferramentas de ECR são hoje aplicadas na Europa, na Ásia, na América do Norte e na América Latina. A associação ECR Brasil entidade sem fins lucrativos, fundada em 1997, reúne mais de 60 empresas associadas e tem como missão difundir as ferramentas de Resposta Eficiente ao Consumidor - ECR (ECR Brasil, 2009).

Como mencionado anteriormente, o problema da ruptura pode atingir toda a cadeia de suprimentos. Visando estudar essa problemática, em 2004 foram realizadas pesquisas pela ECR BRASIL nos supermercados brasileiros para evidenciar as possíveis causas e consequências da problemática da ruptura. Após estudos realizados, no ano de 2007, a entidade propôs ao mercado nacional - varejistas, atacadistas, distribuidores, fabricantes, entre outros – para combater esse problema, o auxílio da Campanha do Bilhão.

A “Campanha do Bilhão” consiste em identificar as principais causas e combater sistematicamente as rupturas por meio da adoção de processos e melhores práticas. Para ajudar os varejistas a entidade dividiu os temas em cinco fascículos: como resolver/atacar o problema em sua loja; como identificar e cadastrar produtos, como fazer suas previsões de vendas, como desenvolver sua logística para abastecer as gôndolas e como definir o sortimento e o uso do espaço das gôndolas. (ECR BRASIL, 2008).

Para da continuidade a pesquisa, o tópico a seguir evidencia a problemática da Ruptura.

2.7 Ruptura nas Gôndolas Varejistas

Em um panorama marcado pelas constantes mudanças tanto no mercado como na economia, os supermercados mundiais e brasileiros enfrentam problemas de reabastecimento das gôndolas, a chamada ruptura.

Tem-se ruptura quando o estoque de determinado item chega a zero, isto é, não existe disponibilidade interna (produção) ou externamente (gôndola) para atendimento ao cliente. Esse problema traz sérias conseqüências, pois gera a perda de oportunidade de venda, além de causar a insatisfação dos consumidores comprometendo o grau de fidelização ao estabelecimento e à marca. (RIBEIRO, 2009b). O foco para as rupturas de produtos nas gôndolas do varejo supermercadista está baseado no fato da proximidade do risco para o consumidor final.

Segundo Czapski (2008), superintendente da Associação ECR Brasil, a pesquisa realizada nos supermercados de São Paulo em 2004 pela ECR Brasil em parceria com a ABRAS, “concluiu que:

O índice de ruptura médio dos supermercados paulistas é de 8,3%. Isso significa que de cada 100 itens cadastrados na loja mais de oito não estão presentes nas gôndolas. Ou seja, são desperdiçadas muitas oportunidades de vendas, cujas perdas podem alcançar 40% para o varejo e 35% para a indústria. Estima-se que os prejuízos com esse problema alcancem pelo menos R\$ 8 bilhões todos os anos. (CZAPSKI, 2008).

Rupturas ocorrem em todo tipo de varejo, no mundo todo, independentemente do grau de sofisticação da tecnologia de retaguarda (ECR, 2009). Nessa mesma abordagem, a Revista Agas (2009) ressalva que desde as pequenas lojas até os hipermercados, todos estão sujeitos à rupturas.

Entretanto, segundo Parente (2000), a ruptura atinge mais intensamente o médio varejista, pois “os grandes supermercados conta com a participação intensa de promotores, devido aos contratos de compra e venda e os interesses da própria indústria sob o reposicionamento imediato”. Já os pequenos e médios varejistas dependem de funcionários internos para desenvolver suas atividades de ressuprimento, contam com sistema de gestão que envolve pouca tecnologia e com espaços insuficientes nas gôndolas

A ruptura de estoques é um risco agravante para a Cadeia de Suprimentos (RIBEIRO, 2009a), os eventos ocorridos na Cadeia de Suprimentos são mutuamente dependentes, já que os elementos que a formam devem estar em constante interação para que os objetivos traçados sejam alcançados de maneira eficiente e eficaz.

Silva, Ladeira e Oliveira 2008 (apud RIBEIRO, 2009a) “consideram seis categorias de risco interligadas a ruptura de estoque. A cada categoria estão associados eventos que resultam em ruptura de estoques e os respectivos impactos negativos”.

Figura 4: Estruturação das relações de Riscos de Suprimentos



Fonte: Silveira, Ladeira e Oliveira, 2008 apud Ribeiro, 2009

Após uma visão ampla dos riscos é possível evidenciar que, diferentes são os fatores que induz a ocorrência da ruptura, que por sua vez, envolvem e afetam significativamente todos os elementos que formam a cadeia de suprimentos. De acordo com Ribeiro (2009b) cita como fatores causadores da ruptura:

- Falta de reabastecimento da gôndola ou equipamento de exposição;
- Número de repositores insuficiente;
- A imprecisão (acuracidade) ou ausência de inventário de estoque que alimente o sistema da empresa com informações confiáveis;
- O atraso na entrega do fornecedor;
- O atraso da entrega nas lojas;
- A capacidade física dos depósitos e Centros de Distribuições;
- Mercadoria avariada que não podem ir para as Gôndolas;
- Fornecedor sem produto para entrega (férias coletivas, falta de matéria prima);
- Área comercial que deixou de fazer o pedido ao fornecedor.

A ECR (apud REVISTA AGAS, 2009) adverte outras possíveis causas para a ruptura:

- Comercialização dos espaços nas gôndolas;
- Falta de técnicas para a definição do sortimento;
- Foco das áreas comercial e de operações direcionado aos principais produtos e marcas líderes;
- Falta de critérios e de políticas para a introdução/ exclusão de produtos;
- Desordem no depósito.

A Revista Vitrine do Varejo (2006, p.33) atribui outros diferentes fatores para a incidência da ruptura:

- Previsão de vendas;
- Definição do sortimento;
- Determinação do espaço nas gôndolas;
- Erros em cadastramento dos produtos (o recebedor cadastra a produto com nomenclaturas diferentes, passando a loja possuir o mesmo produto com dois registros diferentes, ocasionando problemas de discrepância no mix de produtos, nos balancetes, conseqüentemente ruptura e excesso no sortimento, o certo é utilizar o código de barras como a unificação do cadastramento de produtos na loja).
- O repositor esconde a ausência do produto e substitui pela marca do produto vizinho, podendo ocasionar esquecimento por sua parte e não efetuar o pedido do produto faltante, além de gerar discrepância na demanda.
- O lojista efetua pedidos para aproveitar as oportunidades sem pensar nos hábitos e preferências dos consumidores.

A identificação das causas das rupturas exige uma análise cuidadosa de todo o processo de recebimento, armazenagem e saída de mercadorias, ou seja, requer uma análise sistêmica do processo de ressuprimento da empresa e, além disso, a solicitação do monitoramento e o controle de todas as pessoas envolvidas dentro do processo interno e externo da cadeia de suprimentos.

É possível compreender as conseqüências das causas da Ruptura dos produtos para a Cadeia de Suprimentos. De acordo com a pesquisa realizada pelo ECR Brasil em parceria com AC Nielsen e ABRAS (apud RIBEIRO et al, 2009a) as conseqüências não estão somente relacionadas com o varejo como também com as indústrias fornecedoras:

- Perda nas vendas e no faturamento;
- Perda de clientes;
- Perda de credibilidade;

Defronte o apresentado, a ECR Brasil ressalva que:

A solução das rupturas passa pela apuração qualitativa e quantitativa, através do entendimento das causas que levaram a falta do produto, análise das intervenções possíveis para eliminar a causa e mudanças nos procedimentos para evitar que o problema se repita. Tendo em conta que as causas podem ir desde o fornecimento dos insumos da indústria até o reabastecimento da gôndola na loja, é indispensável o envolvimento de todos os integrantes da cadeia de abastecimento, especialmente fabricantes, transportadoras/operadores logísticos e varejistas. (ECR BRASIL, 2009)

2.7.1 A ruptura nas gôndolas do mundo e no Brasil

O estudo realizado pela ECR Argentina em 2003 (apud RIBEIRO et al, 2009a) com 205 lojas de oito cadeias de supermercado na Grande Buenos Aires e algumas cidades do interior em diferentes dias da semana, com 732 produtos de alta, média e baixa rotatividade das categorias de alimentos, bebidas, cuidados pessoais e limpeza, constatou-se que:

O índice de ruptura equivale a 17,15% o que representa uma perda no faturamento de 502 milhões de pesos (R\$ 496 milhões), somente com a falta de produtos no momento da compra. Os setores identificados como responsáveis pela ruptura em gôndolas Argentinas foram: os locais de vendas (41,07%), fornecedores (24,73%), centro de distribuição (21,29%) e as áreas de compras do supermercado (12,91%). No Chile, o índice de ruptura chega a 14,3%. Na França chega a 15% (RIBEIRO et al, 2009a).

A Associação ECR Brasil em julho de 2004 realizou uma pesquisa no Brasil em parceria com a ACNielsen e a Associação Brasileira de Supermercados – ABRAS com o objetivo de identificar o índice de ruptura nas gôndolas dos supermercados do eixo Rio-São Paulo. Os resultados apresentaram um índice de 8% de ruptura no mix de produtos, ou seja, a

cada 100 produtos procurados, oito não são encontrados (OLIVEIRA, 2004; ROVANI, 2004; SALGUEIRO, 2004 apud RIBEIRO, 2009a).

Os índices para algumas categorias de produtos analisadas foram: mercearia 8,3%; higiene, saúde e beleza (8,4%); perecíveis (8,2%); limpeza (7,4%); bazar (9%); bebidas não-alcoólicas (7,1%) e bebidas alcoólicas (7,9%) Oliveira, 2004 (apud RIBEIRO, 2009a).

De acordo com o levantamento do Núcleo de Estudos de Varejo da ESPM (Escola Superior de Propaganda e Marketing), realizado em parceria com a APAS (Associação Paulista de Supermercados), o índice de ruptura nos pequenos supermercados é 9,1%, informou a Revista Agas (2009).

Dessa forma, percebe-se a importância de monitorar o índice de ruptura nas gôndolas, como determinar as causas e consequências e em seguida adotar estratégias que mais coincidem com as exigências do mercado local, essência da presente pesquisa.

2.8 Comportamento do Consumidor

Com o passar dos anos, o consumidor torna-se mais informado, consciente e exigente na hora de comprar um produto ou adquirir um serviço. Para Czapski (2008), “ao entrar em uma loja, a expectativa do consumidor é receber um bom atendimento, sobretudo, praticidade, onde ele possa encontrar todos os itens desejados sem perder tempo”.

Segundo Ching, 2007:

Os clientes/ consumidores exercem enorme pressão para as mudanças das empresas. Antes de comprar, o cliente pesquisa preço, características, qualidade, assistência técnica, nível de serviço, enfim, tudo o que melhor atenda a suas necessidades. Devido à grande quantidade de informações e opções de que lhe dispõe, fica cada vez mais criteriosa a análise de qual opção mais lhe convém. Assim, fica mais difícil conquistar um cliente que é leal a uma marca ou produto (Ching, 2007, p. 61).

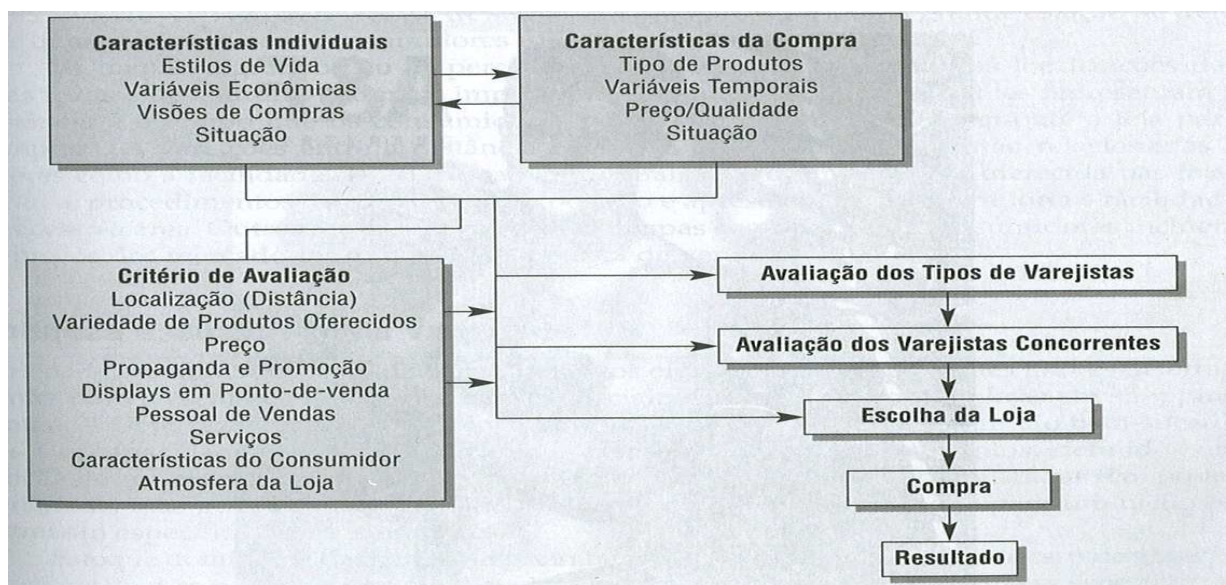
Monti, da Revista Vitrine do Varejo (2006) defende que, o comportamento do consumidor é motivado por necessidades fundamentais como: fisiológicas, segurança, amor, afeição e participação, estima e auto-realização. Nesse âmbito, as necessidades fisiológicas são essenciais para a sobrevivência do ser humano, mas os fatores psicológicos e inconscientes interferem na maneira pela qual cada um irá satisfazê-la.

Cada consumidor é único, e tomam decisões com base nos mais diferentes fatores.

1. Identifica os principais condicionantes do processo de decisão de comprar, suas necessidades psicológicas de consumo, as oportunidades e praticas comerciais associadas;
2. Distingue necessidades funcionais de necessidade psicológicas de consumo, relacionando com as características de produto/serviço e/ou o grau de satisfação pessoal, como as compras por impulso e a sensibilidade aos fatores oferecidos pela empresa como preço, praticidade, comodidade e atendimento.

A figura abaixo 5 evidencia os mecanismos das decisões de compra pelos consumidores.

Figura 5: Fatores que influenciam nas decisões de compra



Fonte: Blackwell (2008, p. 137)

Muitos dos processos de escolha estão baseados no formato das percepções de como os consumidores atribuem em suas compras os elementos que consideram importantes. As características individuais implicam diretamente nas características de compra, estas por sua vez implicam nos critérios de avaliação em relação à imagem da loja, como demonstra a figura acima.

Para a ECR Brasil, a falta de produto no ponto-de-venda, a ruptura, frustra e irrita o consumidor, além de trazer graves conseqüências tanto para o ponto-de-venda (varejo), quanto para as marcas (indústria). Czapski (2008), afirma que “53% dos consumidores, em média, optam por outra marca e 37% procuram a de sua preferência em outra loja, variando em função da categoria de cada produto”.

Como mencionado, a problemática da ruptura, atinge todo tipo de mercado especialmente o mercado de ramo varejista, seja ele de pequeno, médio ou grande porte ou esteja localizado em pequenas ou grandes cidades, a ruptura representa riscos para a cadeia de suprimentos já que envolve um dos principais componentes, a indústria e o varejo.

As consequências da ruptura são imediatas e percebíveis no comportamento do consumidor. Quando o cliente dirige-se a um estabelecimento para efetuar seus desejos de compra e não os encontram, segundo a Revista Agas (2009) diferentes comportamentos podem ser mencionados.

- Não compra o produto;
- Troca o produto por um similar;
- Compra o produto de outra marca;
- Compra em outro supermercado;
- Compra outro produto.

Dentre os cinco comportamentos que podem ser evidenciados, há três comportamentos, tipos de reações, para o varejo e a indústria, que devem ser levando em consideração como consequências de ruptura: 1) quando o consumidor desiste da compra, perdem o varejista e o fabricante. 2) se o consumidor adiar a comprar, o varejista perde a credibilidade. 3) se optar por outro produto, a perda é do fabricante. 4) se decidir comprar o produto em outra loja, perde a loja de varejo. (REVISTA AGAS, 2009)

Diversas atitudes podem ser tomadas pelo varejista aos consumidores, dependendo da duração prevista para a ruptura e do valor dos itens faltantes. Para Czapski (2008), algumas ações como: “anotar os produtos não encontrados pelo consumidor e avisá-lo quando disponíveis na loja ou providenciar sua entrega em domicílio; se possuir filial verificar a disponibilidade do produto e reservá-lo ou oferecer outro produto de margem superior pelo mesmo preço que o procurado”. São algumas atitudes que podem minimizar esse impacto insatisfatório para o consumidor, caso a ocorrência seja eventual.

2.9 Auxílio da Automação para Minimizar a Ruptura

Muitos são os recursos oferecidos pelo mercado tecnológico às empresas. Os processos de automação comercial estão cada vez mais se aperfeiçoando às necessidades e

exigências das organizações, a fim de que as empresas mudem seus hábitos culturais e passem a gerir os negócios, ampliando o seu potencial competitivo no mercado.

Os recursos avançados de software e hardware agregados ao sistema de códigos de barras contribuíram para uma verdadeira revolução comercial, tornando mais eficaz o relacionamento entre indústrias, distribuidoras e varejistas, e que, por sua vez repassam esta eficácia à melhoria do atendimento e relacionamento com os consumidores.

Para Lima, da Revista Super Varejo (2007) “os recursos da Tecnologia da Informação (TI) permitem os supermercados seja administrado com informações exatas, baixos níveis de perda e ruptura”.

A fundamentação teórica se conclui com a importância no gerenciamento automatizado para as operações varejistas, e uma nova fase da pesquisa tem abertura. No capítulo a seguir, será defendida a metodologia empregada na captação e análise dos dados caracterizando a legitimidade desta pesquisa aliando-se ao embasamento teórico anteriormente estudado ao exercício de um negócio.

CAPÍTULO 3
A METODOLOGIA

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem o objetivo de apresentar os métodos utilizados para o estudo dentro da perspectiva do método científico, caracterizando os instrumentos utilizados na pesquisa, indicando seu caráter descritivo e exploratório e justificando a realização de um estudo de caso.

3.1 Método da Pesquisa

Segundo Vergara (2003) a pesquisa científica se classifica em dois critérios: quanto aos fins e aos meios. Quanto aos fins, esta pesquisa caracteriza-se como exploratória porque se insere no tipo de estudo que, segundo Gil (1991), visa “proporcionar uma visão geral dos fatos”. No mesmo contexto, Vergara (2003) afirma que “a investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado”.

Este estudo enquadra-se também no âmbito de uma pesquisa descritiva, para Gil (1991, p. 46) “as pesquisas descritivas tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis, levantando opiniões, atitudes e crenças de uma população”.

Estudos sobre a problemática das operações no varejo ao público integram as pesquisas descritivas, que, juntamente com as exploratórias são habitualmente utilizadas quando o pesquisador almeja distinguir ou deliberar uma ação prática de uma determinada população na organização.

3.1.1 Estudo de caso

A pesquisa pode ser considerada como um estudo de caso, já que a mesma foi concebida e focada nas práticas de abastecimento e na problemática da ruptura no supermercado. Para Gil (1991, p. 121), trata-se de uma “abordagem que delimita qualquer unidade social como um todo, incluindo o desenvolvimento dessa unidade, que pode ser uma pessoa, uma família, um grupo social, um conjunto de relações ou processos, até mesmo toda uma cultura”.

O estudo de caso proporciona ao pesquisador o agrupamento de informações de forma detalhada, para que ele possa observar a totalidade de uma situação, o que caracteriza a escolha desse tipo de estudo na pesquisa, pois pretende-se fazer um diagnóstico nos níveis de

rupturas e suas causas objetivando saber o comportamento de seus clientes diante dessa problemática e sugerir modificações para minimizar o problema.

Para que se possa consolidar a pesquisa é necessário que se estabeleça mecanismos para a obtenção dos dados indispensáveis à continuidade do estudo. Nos demais pontos desse mesmo capítulo serão expostas esclarecimentos acerca da escolha da empresa, da definição do universo e da amostra da pesquisa, bem como dos instrumentos utilizados para detectar a ruptura nas gôndolas do supermercado e para investigar o comportamento do consumidor na ausência do produto desejado.

3.2 Plano de Coleta de Dados

3.2.1 Escolha da empresa

O cenário de atuação da pesquisa resumiu-se ao contexto de estudo: o Supermercado Sam Center localizado na cidade de Soledade- PB. Optou-se pela realização do estudo no supermercado, devido inicialmente ao interesse do proprietário da empresa em saber qual é o índice de ruptura em suas vendas e quanto perde de faturamento com essa problemática, outro aspecto para a escolha da empresa se baseou na facilidade de acesso para a compreensão e diagnóstico da ruptura, suas causas e consequências.

3.2.2 Definição do universo e amostra da pesquisa dos clientes

Para materializar esta pesquisa foi delimitada uma população fundamentada nos clientes do supermercado Sam Center. Foi feito um levantamento com base em uma documentação indireta em que se insere a totalidade dos clientes que a empresa dispõe. Constatou-se que a empresa possui aproximadamente 550 clientes.

Para a representação desse universo, foi considerada uma amostra, segundo Cervo (1996, p. 32), “a amostra é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo”. De caráter probabilística aleatória simples, já que os clientes foram abordados de maneira aleatória. Gil (1991, p. 98) argumenta que “esse tipo de amostra tem fundamentação estatística e consiste em atribuir a cada elemento do universo um número único para que sejam selecionados alguns desses elementos de forma casual”.

Para que os dados obtidos num levantamento sejam significativos e dê credibilidade a pesquisa, é necessário que a amostra seja constituída por um número adequado de elementos (GIL, 1991, p.100). Uma estimativa razoável pode ser utilizada com base nos cálculos da relação entre população e amostra feita por estatísticos. Dessa forma, foi utilizada como ferramenta para o cálculo da amostra, os dados referentes à tabela 1.

Com os dados disponíveis, foi extraída uma amostra com uma margem de erro de 10% adequada a um nível de confiança de 95%. Dessa forma, segundo a tabela, para uma população aproximada de 550, referente ao número de clientes do supermercado Sam Center, é apontado uma amostra de 83 elementos.

Tabela 1: Indicação do número da amostra com margens de erros que variam de 1% a 10%

Amplitude da população (Universo)	Amplitude da Amostra com as margens de erro indicadas					
	± 1%	± 2%	± 3%	± 4%	± 5%	± 10%
-1000	-	-	-	-	222	83
1000	-	-	-	385	286	91
1500	-	-	638	441	316	94
2000	-	-	714	476	333	95
2500	-	1250	769	500	345	96
3000	-	1364	811	517	353	97
3500	-	1458	843	530	359	97
4000	-	1538	870	541	364	98
4500	-	1607	891	549	367	98
5000	-	1667	909	556	370	98
6000	-	1765	938	566	375	98
7000	-	1842	949	574	378	99
8000	-	1905	976	580	381	99
9000	-	1957	989	584	383	99
10000	5000	2000	1000	588	383	99
15000	6000	2143	1034	600	390	99
20000	6667	2222	1053	606	392	100
25000	7143	2273	1064	610	394	100
50000	8333	2381	1087	617	397	100
100000	9091	2439	1099	621	398	100
+ 100000	10000	2500	1111	625	400	100

Fonte: Tagliacarne apud Gil (1991, p. 101)

3.2.3 Definição do universo e amostra da pesquisa dos produtos

A amostra do universo dos produtos foi de caráter não-probabilística intencional. Conforme Lakatos e Marconi (1992, p. 108), amostra não probabilística “não faz uso de uma forma aleatória de seleção”. De acordo com Martins (2006), uma amostragem intencional deve ser utilizada quando os elementos que irão compor a amostra são escolhidos intencionalmente.

A seleção dos *corpus* (produtos) se deu a partir dos critérios da representatividade econômica, local e regional em relação aos produtos que são ofertados pela empresa em estudo e a comunidade onde se insere. Foram incluídos ainda dois critérios nessa decisão: os preços dos produtos e a rotatividade. Com relação ao preço foram escolhidos aqueles que apresentam os maiores e menores preços dentro da categoria e quanto à rotatividade decidiu-se tendo em vista os produtos de maior e menor rotatividade dentro da categoria.

Levando-se em consideração esses três critérios, os setores foram escolhidos de uma forma intencional para que pudessem se aproximar mais da realidade dos itens que compõem as compras dos clientes. Foram oito, os setores envolvidos na pesquisa: Limpeza, Perfumaria e Higiene Pessoal, Grãos, Enlatados, Laticínios, Bebidas (alcoólicas e não-alcoólicas), Biscoitos e Frios e 110 foi o total de produtos que compôs a amostra dos produtos (VIDE Anexo A).

3.2.4 O Instrumento: técnicas para a pesquisa

A pesquisa foi realizada em dois momentos. Inicialmente, a fim de investigar a ruptura nas gôndolas, foi utilizado um modelo de planilha disponível pela ECR, na campanha do Bilhão encontrado no Fascículo 1 (vide ANEXO A) com adaptações para que o modelo pudesse melhor adequar as particularidades do problema da ruptura por cada setor. Esse modelo é composto por descrições do nome da empresa, do pesquisado, hora e data da pesquisa, bem como, a descrição do produto e se este se encontra presente, em falta ou em promoção e as causas.

3.2.4.1 Observação direta intensiva

Para o levantamento de dados utilizou da técnica da observação direta intensiva pelo pesquisador no intuito de averiguar quais dos produtos selecionados apresentariam ruptura e a

causa do evento. Segundo Gil (1991) a observação direta intensiva baseia-se nas observações e nas entrevistas (usada nos vários ramos das ciências sociais, pesquisa de mercado).

Conforme Chizzotti (1991) a entrevista corresponde a uma técnica de coleta de dados que faz uso da comunicação entre um pesquisador que pretende coletar informações sobre fenômenos e os indivíduos que detenham essas informações e possam emití-las. Dessa forma, a entrevista foi realizada com os colaboradores da própria organização para a obtenção das explicações das causas que ocasionaram a ruptura. Estes foram considerados os informantes-chave para o adiantamento do estudo.

A pesquisa nas gôndolas do supermercado foi realizada segundo a metodologia da adotada pela ECR Brasil. Esse processo de medição deve seguir alguns critérios: 1) observação de quais produtos a empresa comercializa, utilizando as informações cadastrais dos produtos e onde normalmente eles são encontrados nas gôndolas; 2) a pesquisa deve ser realizada por pesquisadores que nada tem haver com a reposição para evitar distorções e conflitos de interesse; 3) a medição deve ser relacionada todos os dias ou três vezes por semana incluindo o final de semana e em horários diferentes a fim de que os repositores abasteçam a loja antes da pesquisa e, por fim, 4) observar as situações encontradas pelos clientes ao longo do dia e da semana.

A pesquisa foi realizada nos horário de expediente normal da empresa a partir do dia 09/11, finalizando-se no dia 15/11 compreendendo assim, uma semana de pesquisa exploratória in loco, ou seja, pesquisa realizada no local em estudo (GIL,1991), incluindo o final de semana, exceto o dia 11/11 em diferentes horários de pesquisa.

3.3.4.2 Observação direta extensiva

O segundo momento da pesquisa está baseado na coleta de dados com os clientes da empresa. Com base no cálculo aproximado do número de clientes do Supermercado, foi determinado o tamanho da amostra a ser analisada, adotando uma margem de erro de 10%.

Para que isto fosse possível, de posse do tamanho da amostra (83 clientes), utilizou-se da técnica da observação direta extensiva que, segundo Gil (1991) baseia-se na aplicação de formulários e questionários; testes, pesquisas de mercado.

A pesquisa utilizou-se de um formulário (Vide APÊNDICE A) para coletar dados, composto por 5 questões na forma de múltipla escolha. Formulário este, para avaliar as variáveis de reação do comportamento diante das variáveis de ações de ruptura. Os

formulários foram aplicados ao longo do horário de expediente normal da empresa iniciando em 09/11 e finalizando no dia 15/11.

Para Nogueira (*apud*, LAKATOS, 1999, p.86) define formulário como sendo “uma lista formal, catálogo ou inventário destinado à coleta de dados resultantes quer da observação, quer de interrogatório, cujo preenchimento é feito pelo próprio investigador, à medida que faz as observações ou recebe as respostas, ou pelo pesquisado, sob sua orientação”.

Este instrumento proporciona algumas vantagens e desvantagens. Segundo Gil (1991, p. 91) o formulário “embora apresenta limitações, como a de não garantir o anonimato, o formulário torna-se uma das mais práticas e eficientes técnicas de coleta de dados, por ser aplicável aos mais diversos segmentos da população e por possibilitar a obtenção de dados facilmente tabuláveis e quantificáveis.

Após a fase de aplicação de todos os formulários, foi feito o tratamento e a análise dos dados, onde foram determinadas as porcentagens médias das variáveis para as percepções e o comportamento dos clientes a fim de gerir informações primordiais para dar resposta aos objetivos traçados na introdução desta pesquisa.

A pesquisa desenvolveu-se sob uma abordagem quantitativa, visto que, através da aplicação do formulário, se pode obter as informações pertinentes as indagações do estudo, aliando a isso a ordem qualitativa, que visa analisar e correlacionar os fatos por meio de observação e registros, baseado na documentação direta e indireta.

Conforme Lakatos (1982), a documentação direta se baseia nas técnicas de observação, nas entrevistas e visitas, constitui no levantamento de dados no próprio local onde os fenômenos ocorrem, e a documentação indireta relaciona com a pesquisa bibliográfica e documental, ou seja, dizem respeito aos estudos realizados sobre o tema em questão e que já foram publicados em livros, artigos e outros instrumentos de divulgação.

3.3 Tratamentos, Análise e Interpretação dos Dados

Segundo a ECR Brasil nos dados do Fascículo 1, para calcular o índice de ruptura, foi feito o levantamento das planilhas preenchidas com a quantidade de itens que em algum momento da pesquisa estavam em falta, o que ocasionou a ruptura. Em seguida, multiplicou-se o total de itens em falta por 100 e dividiu o resultado pelo total de itens analisados. Esse cálculo foi feito de forma a indicar o índice de ruptura geral e o índice de ruptura por cada setor pesquisado, como demonstra a fórmula abaixo:

$$\text{Índice de Ruptura} = \frac{\text{Quantidade de Produtos Faltantes} \times 100}{\text{Quantidade de Produtos Pesquisados}}$$

Para obter as informações com o formulário, foram agrupadas as respostas de cada um dos 83 clientes participantes da pesquisa, de modo que ao final, se pudesse calcular uma média das respostas para cada uma das variáveis do comportamento expresso no formulário. Os resultados obtidos através da coleta de dados foram agrupados através de planilha do Excel 2007, sendo apresentados sob a forma de gráficos e tabelas.

Foram levantadas as percentagem de consumidores que normalmente vão à outra loja buscar os itens em falta, se substituem os itens que não são encontrados por produtos de outra marca ou similares e por fim a porcentagens dos clientes que não levam o produto e com quais categorias de produtos esses comportamentos são mais presentes. Segundo a ECR Brasil (2009) “essas informações ajudam a dimensionar quanto a empresa perde de faturamento e rentabilidade devido a rupturas”. É com base nesses procedimentos metodológicos que se faz possível analisar e interpretar os dados obtidos durante o período analisado.

CAPÍTULO 4
Apresentação e Análise dos Resultados

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo tem o objetivo de apresentar o contexto onde foi realizado o estudo, caracterizando a empresa analisada, seus aspectos formais que identificam a organização, histórico e os aspectos de suas operações.

Ainda, neste capítulo serão apresentados os dados obtidos através da realização da pesquisa de campo de forma sistematizada e analisada, os dados relevantes a respeito da utilização da metodologia anteriormente descrita são expostos a fim de identificar as causas da falta de produtos nas gôndolas do Supermercado, bem como o índice de ruptura geral e específico de cada setor analisado, em detrimento do comprimento dos objetivos formulados no início desta pesquisa.

Este capítulo compreende-se em duas partes. A primeira diz respeito à análise das causas de ruptura e a consequente percentagem representativa do índice de ruptura; a segunda refere-se ao comportamento dos clientes provenientes da problemática de ruptura nas gôndolas do supermercado Sam Center. Ainda na segunda parte, será descrito o valor representativo da perda no faturamento.

Os setores de Biscoitos e Frios não são descritos na análise dos dados, já que não apresentaram ruptura durante o tempo de pesquisa. Os dados foram dispostos em forma de gráficos para poder promover a simplificação da leitura e compreensão dos dados obtidos na pesquisa realizada.

4.1 Caracterização do objeto de estudo - A empresa analisada

Fundada em 2000, o supermercado Sam Center Compras está localizado na Rua Prefeito Inácio Claudino, nº 151, no município de Soledade, Paraíba. Começou suas atividades com 140m², a partir da saída do proprietário de uma empresa familiar do mesmo ramo de atividade, trazendo consigo o *Know- How* para a criação da empresa. Em maio de 2009, a loja passou por uma ampliação de 140m² para 300m² em área de venda. A segunda-feira corresponde o dia semanal de maior importância para o comércio local, uma vez que, a cidade recebe pessoas das cidades vizinhas e da zona rural.

Atualmente, o Supermercado Sam Center conta com 3 check-outs, um quadro de funcionários composto por 10 colaboradores efetivos e 8 sazonais, e um mix de 45.000 produtos, além de uma filial, localizada na mesma cidade que conquistou o mercado por seus preços competitivos e uma boa localização que garante disponibilidade e flexibilidade para

seus clientes. Comercializa produtos divididos nos mais diversos setores (bebidas, higiene pessoal, limpeza, hortifruti, carnes, aves e peixes, frios e laticínios, padaria, molhos e massas, farináceos, bazar, biscoitos e sobremesas, diet/light, pet shop, papelaria, brinquedos).

A composição e diversificação do mix são um diferencial frente aos seus concorrentes, ao oferecer um sortimento rico que satisfaz a necessidade do consumidor atrai um tráfego maior e fideliza clientes. O processo de fidelização se deu a partir da criação do cartão próprio, além do mesmo servir como auxílio para a diminuição de inadimplência.

O supermercado Sam Center registra uma parcela de suas vendas para clientes de outros municípios. A maior parte de suas vendas de produtos e serviços concentra-se em consumidores pessoais (pessoa física) da própria cidade e também em outras empresas do setor privado que atuam na região.

O mercado fornecedor do Sam Center é formado por empresas de médio e grande porte sediadas principalmente na região Sudeste e Nordeste do Brasil. Alguns destes fornecedores estão instalados em Campina Grande.

Buscando a diferenciação na comercialização de seus produtos e no serviço e produtos ofertados, tem como missão, visão e valores:

- **Missão:** oferecer aos seus clientes produtos e serviços de alta qualidade, variedade, atendimento diferenciado a preços justos, prezando pela sua satisfação, proporcionando bem-estar em um ambiente agradável e de confiança.
- **Visão:** Ser a referência na rede de Supermercados da cidade e expandir seus serviços para outras regiões de atuação, operando no comércio varejista e na prestação de serviços com lojas modernas e agradáveis, priorizando sempre qualidade, variedade e excelência no atendimento
- **Valores:** Respeito a todos, Integridade, Qualidade, Trabalho em equipe, Compromisso com o cliente, Flexibilidade, Confiança e Organização.

4.2 Análise dos Resultados

4.2.1 Primeira Parte: Análise de Rupturas

4.2.1.1 Análise de rupturas diárias

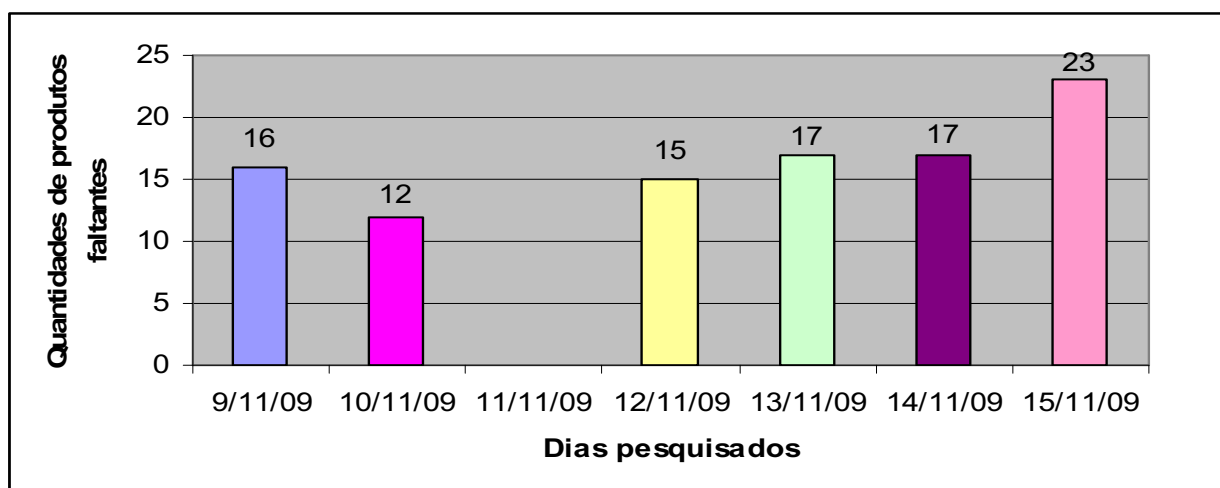
A tabela 2 mostra o total diário de produtos faltantes durante o período de investigação, seguindo dos correspondentes índices de ruptura.

Tabela 2: Índice de ruptura diários

Dia/Mês	Quantidade de produtos em Falta	Índice de Ruptura
9/nov	16	14,54%
10/nov	12	10,90%
12/nov	15	13,63%
13/nov	17	15,45%
14/nov	17	15,45%
15/nov	23	20,90%

Fonte: pesquisa de campo, 2009

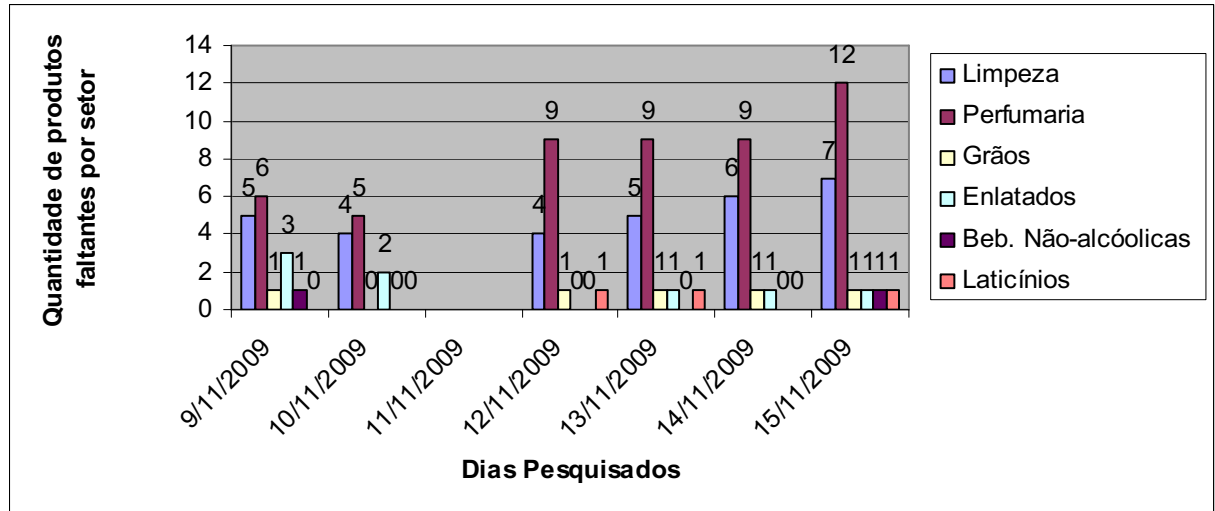
A partir das pesquisas diárias observou-se que, o maior índice de ruptura ocorreu no dia 15/nov - Domingo, com 20,90%, isso significa que, de 100 produtos 20 não foram encontrados. O índice de 14,54%, constatado no dia 9/nov, considera-se alto, já que a segunda-feira corresponde o dia semanal de maior importância para o comércio local. O gráfico 1 abaixo retrata de uma forma mais significativa as ocorrências diárias de rupturas no Supermercado Sam Center.

Gráfico 1: Índice de Ruptura por Dia

Fonte: pesquisa de campo, 2009

Em contrapartida, o dia 10/nov apresentou a menor quantidade de produtos em falta nas gôndolas com 10,90% de índice de ruptura.

Para melhor entendimento do estudo, fez-se necessário delinear os setores que apresentaram rupturas diárias durante o tempo de pesquisa. O gráfico 2 abaixo sistematiza os setores que apresentaram maior índice de ruptura diária.

Gráfico 2: Número de Produtos em Falta por Setor

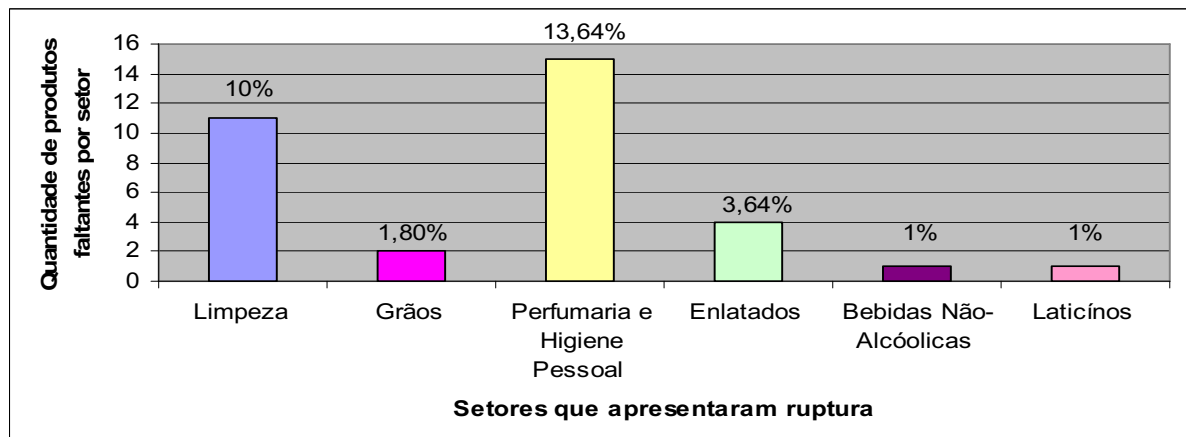
Fonte: Pesquisa de Campo, 2009

É perceptível a problemática maior no Setor de Perfumaria e Higiene Pessoal com 12 produtos em falta apenas no dia 15/nov. e no setor de Limpeza com 7 produtos em falta no mesmo dia correspondente.

Para melhor delineamento do estudo de ruptura no supermercado, fez-se necessário analisar a incidência do problema por setor. O tópico seguinte demonstra o índice de ruptura por cada setor pesquisado.

4.2.1.2 Ruptura por setor

A partir da pesquisa observa-se que 6 dos 8 setores analisados apresentaram rupturas durante o período de pesquisa (gráfico 3).

Gráfico 3: Índice de Ruptura por Setor

Fonte: Pesquisa de Campo, 2009

Os índices de rupturas encontrados são mais representativos nos setores de Perfumaria e Higiene Pessoal (13,64%), ou seja, a cada 100 produtos oferecidos aproximadamente 14 produtos não são encontrados. O setor de Limpeza, por sua vez, apresentou 10% de índice de ruptura, isto é, a cada 100 produtos do mix que compõe o setor 10 não são encontrados haja vista que são setores que possuem maior número de produtos introduzido no mix.

Essa grande variedade de produtos é criada pelo mercado, a fim de conquistar consumidores e atender as suas diferentes necessidades. A loja estudada possui grande mix de produtos nessas seções, porém por escassez de espaço nas gôndolas para oferecer os diferentes produtos introduzidos no mercado, resulta em maiores rupturas nas diferentes categorias que compõem o mix.

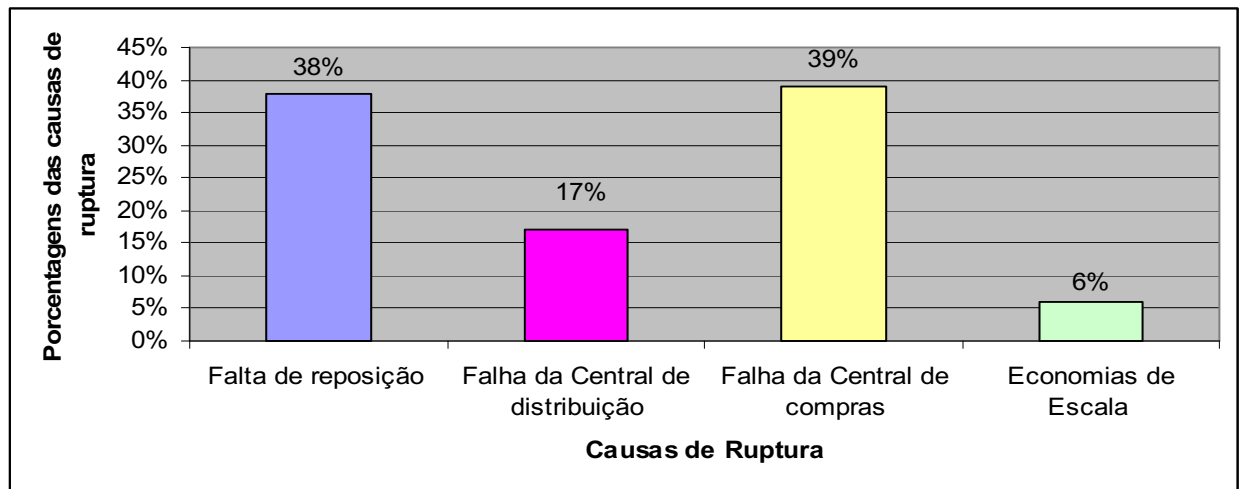
O setor de grãos formado por itens de mercearia como arroz, flocos de milho, açúcar dentre outros produtos, apresentou 1,8% de índice de ruptura, ou seja, para cada 100 produtos aproximadamente 2 não são encontrados nesse setor. Através das observações feitas durante o tempo de pesquisa, é possível explicar essa percentagem, haja vista que os produtos que fazem parte desse setor não são aqueles onde são introduzidas grandes inovações e, como são produtos que atendem às necessidades básicas, a empresa optou em reservar grande espaço para ofertá-los. Os produtos são arrumados em grandes lotes o que proporciona ao repositor minimizar as repedidas vezes de reposição, que por sua vez, diminui as ocorrências de rupturas nas diferentes categorias que compõe esse setor.

Na mesma dimensão, encontram-se os setores de Laticínios e Bebidas. Enquanto no setor de laticínios o índice de ruptura foi de 3,64% o de bebidas foi de 1%. Este fato se deve à correta adequação do mix aos critérios de sortimento.

Tendo como referências os diferentes índices de ruptura setorial, fez-se necessário identificar as causas que ocasionaram a ruptura nas gôndolas, objetivando-se a análise do segundo objetivo específico estabelecido anteriormente.

4.1.2.3 Análise das causas de ruptura

O gráfico 4 abaixo mostra os diferentes motivos que ocasionam a ruptura referente aos produtos observados na empresa em estudo.

Gráfico 4: Principais causas de Ruptura

Fonte: Pesquisa de Campo, 2009

É possível observar que dentre todos os motivos que ocasionaram ruptura nas gôndolas da empresa pesquisada, a falha na central de compras e a falta de reposição foram aqueles que mais contribuíram para a incidência da ruptura.

A falha na central de compras provocou em 39% das vezes essa ruptura, índice acima das pesquisas realizadas em grandes supermercados com 8,2%, segundo dados do ECR. Esse alto índice explica-se pelo fato da implementação do sistema automatizado não atender às necessidades das atividades da empresa e a deficiência no manuseio do mesmo, nos processos diários de gestão, dificultando o planejamento logístico.

A falha na reposição significa que o produto estava disponível no depósito da empresa e o repositor não reabasteceu a área de venda, contribuindo em 38% das vezes para o problema da ruptura. Esse índice apresenta-se acima da pesquisa realizada nos supermercados de grande porte que é de 14,1% de representatividade.

Por outro lado, quando se trata da taxa de falha nos processos externos da organização o índice foi de 17%, abaixo da pesquisa em grandes supermercados de São Paulo que apresenta um índice de 27,5% da ruptura (RIBEIRO, 2009). Isso acontece devido a falhas no centro de distribuição. Essa percentagem se justifica pelo fato do supermercado possuir fornecedores localizados na cidade de Campina Grande, próxima à cidade em que a empresa em estudo está inserida, ou seja, empresa e fornecedores estão bem próximos nos canais de distribuição. A facilidade de locomoção à cidade de Campina Grande por parte dos colaboradores que compõem a empresa corresponde outro fator explicativo para esse índice.

Como mencionado no tópico 2.2 na fundamentação teórica, as pequenas e médias empresas buscam gerenciar suas atividades com economias de escala para diferenciar dos concorrentes com preços competitivos, essa ação representou 6% de percentual de causa de ruptura na empresa.

Com todas as informações obtidas dentre os tópicos da análise de resultados antes descritos, é possível identificar qual é o índice de ruptura do Supermercado Sam Center, como foi proposto no objetivo geral deste estudo.

4.2.1.4 Índice de Ruptura

Defronte ao apresentado anteriormente, o índice de Ruptura refere-se ao valor em percentagem do total de itens que não são encontrados no ponto de venda, mas que deveriam estar em exposição. De acordo com a pesquisa realizada para fins de objetivo do estudo, dos 110 produtos pesquisados, 34 foi o total de itens faltantes durante o período de pesquisa, representando um índice de 30,90% de ruptura em relação aos produtos analisados. Esse valor foi encontrado a partir da aplicação da fórmula abaixo:

$$\text{Índice de Ruptura} = \frac{\sum \text{Quantidade de Produtos Faltantes} \times 100}{\text{Quantidade de Produtos Pesquisados}}$$

Dessa forma, o índice de ruptura foi então calculado:

$$\text{Índice de Ruptura} = \frac{34 \times 100}{110}$$

$$\text{Índice de Ruptura} = 30,90\%$$

As informações obtidas na primeira parte desse capítulo deram sequência à segunda parte da análise do estudo, em que foram analisadas as principais consequências ocasionadas pela ruptura. O tópico a seguir relata os índices percentuais das ações dos consumidores gerados a partir da ruptura nas gôndolas do supermercado estudado. Foi a partir dessa análise que se constatou a perda no faturamento em espécie para a empresa ocasionada pela ruptura.

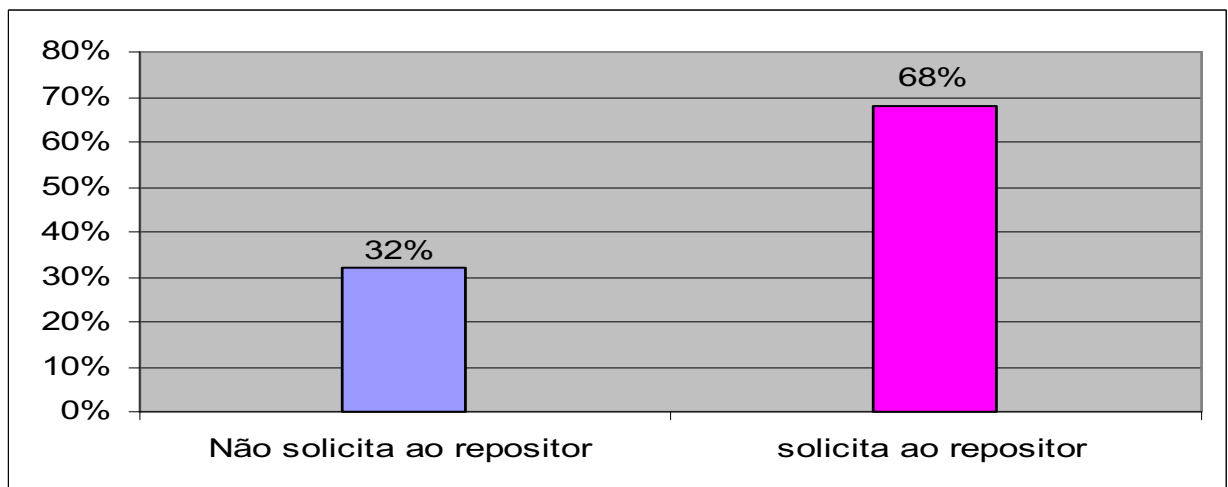
4.3 Segunda Parte: Consequências da ruptura em relação ao comportamento do consumidor

Nessa etapa da pesquisa a análise se concentra em verificar o comportamento dos consumidores quando eles se defrontam com a falta de produtos nas gôndolas. Serão apresentados os dados relativos a cada pergunta feita aos entrevistados.

4.3.1 Quanto à solicitação do produto em falta ao repositor

O gráfico abaixo mostra os resultados dos dados levantados em relação ao comportamento inicial do cliente quando vão ao supermercado para adquirir determinado produto e não o encontra. 68% afirmaram que solicita ao repositor que verifique a disponibilidade do produto em estoque e 32 % afirmaram que não solicita que seja verificada a disponibilidade do produto em estoque, como mostra o gráfico 5 abaixo:

Gráfico 5: Percentagem relativa à solicitação do produto em falta ao repositor



Fonte: Pesquisa de Campo, 2009

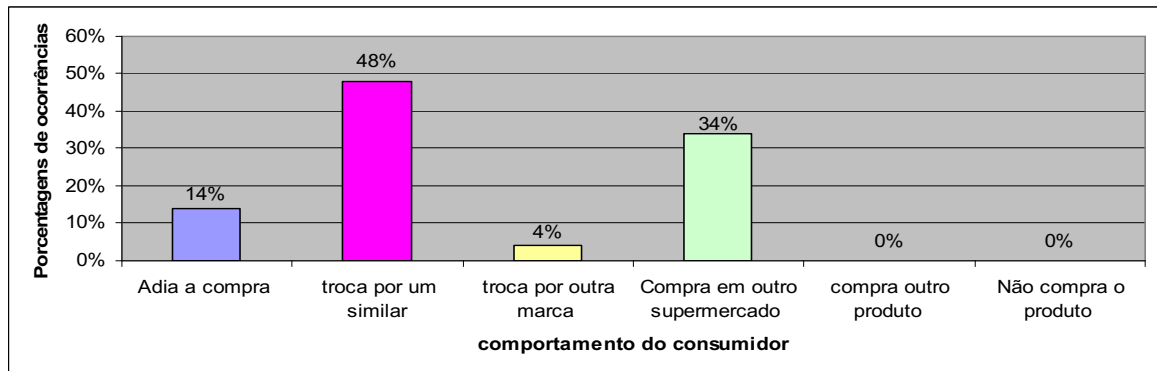
De acordo com as observações feitas durante o tempo da pesquisa, o valor percentual de 68% referente ao comportamento do cliente em solicitar a verificação do produto faltante no estoque, pode ser explicado pela proximidade do cliente com o repositor e da fidelidade dos clientes para com a marca. Os 32% referentes a não solicitação, pode ser entendido pela própria característica de personalidade dos clientes.

Para melhor delineamento do estudo, fez-se necessário verificar as diferentes percentagens das condutas por parte dos clientes diante da falta do produto na gôndola. Foram questionados se os mesmos substituiriam o produto em falta por um similar ou outra marca, adiavam a compra, comprariam em outro supermercado, não comprariam o produto ou trocariam o produto por outro diferente.

4.3.1.1 Quanto a não solicitação ao repositor ou se a reposta do repositor for negativa quanto à disponibilidade do produto.

O gráfico 6 abaixo mostra com maior visibilidade os referidos resultados percentuais quanto aos comportamentos reativos dos clientes às ações de ruptura.

Gráfico 6: comportamento dos consumidores frente à ruptura



Fonte: pesquisa de campo, 2009

É possível perceber a partir da leitura do gráfico acima ao referido questionamento que 48% fazer a substituição por um produto similar. Do total, 34% afirmam que se dirige a outro supermercado a fim de encontrar o produto desejado. Ainda dentre o comportamento dos clientes, 14% adia a compra e 4% troca por outra marca. Nenhum cliente afirmou que deixaria de comprar o produto ou compraria outro produto diferente. É possível defender a hipótese de que as reações por parte dos consumidores em trocar o produto desejado por um similar, ou seja, produtos pertencentes a mesma marca porém de fragrâncias diferentes, retrata para a empresa que esse tipo de comportamento é mais presente em seus serviços. Neste caso, a indústria e o varejista não saem perdendo com o problema de ruptura, pois o consumidor apenas reage na troca da fragrância e não da marca.

O percentual de 34% referente a busca do item em falta na concorrência, correspondeu um índice bem aproximado ao da pesquisa realizada pela ECR Brasil com representatividade

de 37%. Neste caso, quando o consumidor opta em comprar o produto desejado em outro estabelecimento, resulta em perdas apenas para o varejista.

A perda de credibilidade, por parte do varejista, ocorre no índice de 14%, uma vez que o consumidor opta em adiar a compra do produto desejado. Por outro lado, um índice representativo de 4% em relação ao preferir trocar o produto desejado por outra marca, acarreta perdas para a indústria.

Porém, há produtos dentro da mesma categoria, distribuídos em diferentes marcas, que apresentam menores margens de preços. Neste caso, se o consumidor opta em substituir o item em ruptura por estes produtos a empresa varejista sai perdendo no que diz respeito ao valor da receita. Além disso, este comportamento pode resultar em outros problemas para o varejista como as distorções nas previsões de vendas, uma vez que, com essa conduta por parte dos consumidores, os produtos passam a possuir um valor de demanda distorcido a sua realidade, podendo ocasionar em novas faltas agravando o problema de ruptura.

É por esses fatos, que se fez necessário estabelecer que setores do supermercado, as incidências desses comportamentos são mais frequentes.

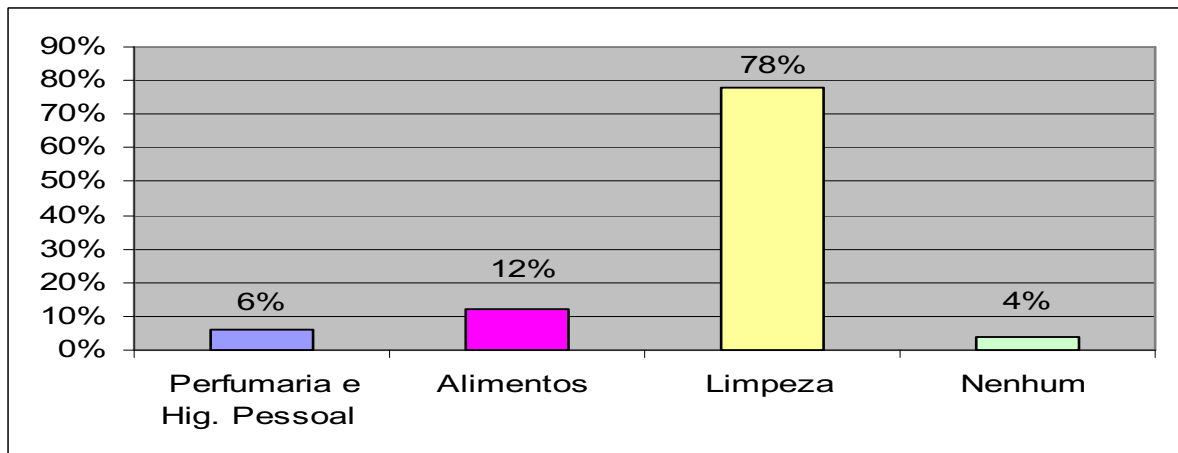
4.3.2 - Consequências da ruptura em relação ao comportamento do consumidor por setor

Nessa parte são evidenciados os resultados obtidos através do levantamento de dados que corresponderam aos questionamentos feitos em relação à quais dos setores do supermercado estudado, as diferenças de comportamento são mais incidentes.

4.3.2.1 Quanto à substituição do produto faltante por um similar

Os dados do gráfico 7 abaixo evidenciam o setor de maior incidência quanto ao comportamento dos clientes em relação a substituir o produto em ruptura por um similar.

Gráfico 7: substituem o produto faltante por um similar



Fonte: Pesquisa de Campo, 2009

É possível perceber que, o setor de limpeza obteve 78% de representatividade quanto ao comportamento por parte dos clientes em substituir o produto faltante por um similar. O setor alimentício obteve 12% nesse tipo de comportamento. O setor de Perfumaria e Higiene Pessoal teve representatividade de 6% no mesmo seguimento de comportamento. E, 4% dos respondentes declararam que não substituí seus produtos desejados por um similar.

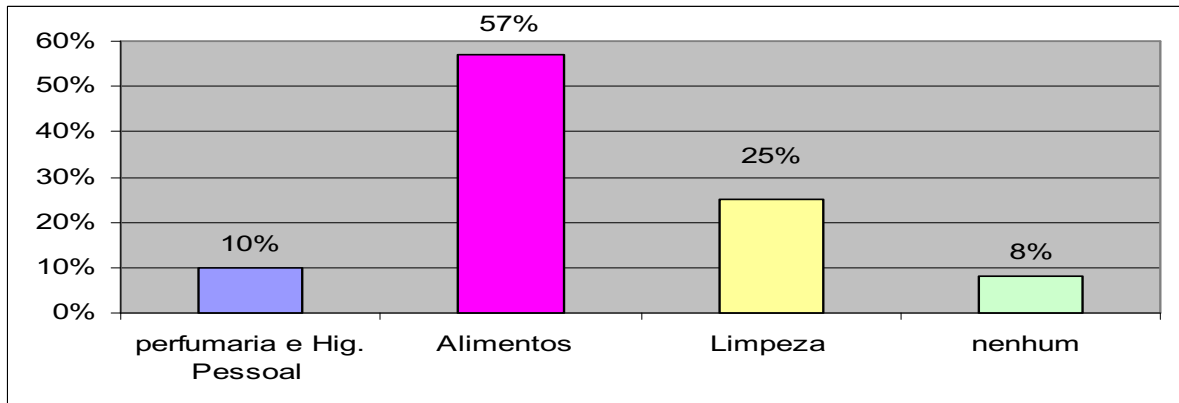
Como o setor de Limpeza possui inúmeras categorias de produtos em diferentes subcategorias, é perceptível esse tipo de comportamento nesse setor, uma vez que, são produtos de fácil substituição nas tarefas do dia-a-dia do consumidor.

O setor de Perfumaria e Higiene Pessoal, nessa análise comportamental representou um índice baixo, já que, é formado por produtos de extrema exigência por parte dos consumidores, pois são produtos relacionados com o hábito de cuidados preventivos com a saúde e estética. Os referidos 4%, significa que os clientes do supermercado não substituem seus produtos desejados por um similar, eles simplesmente adiam a compra ou compram em outro supermercado.

Como o setor de alimentos, tem em suas características pouca substituição por um similar, fazendo com que os consumidores evidenciem comportamentos diferentes. O gráfico 8 a seguir confirma essa hipótese.

4.3.2.2 Quanto à substituição do produto faltante por outra marca

O Gráfico 8 abaixo demonstra o índice de representatividade percentual em relação a conduta dos clientes do supermercado em substituir o produto faltante por outra marca.

Gráfico 8: substitui o produto faltante por outra marca

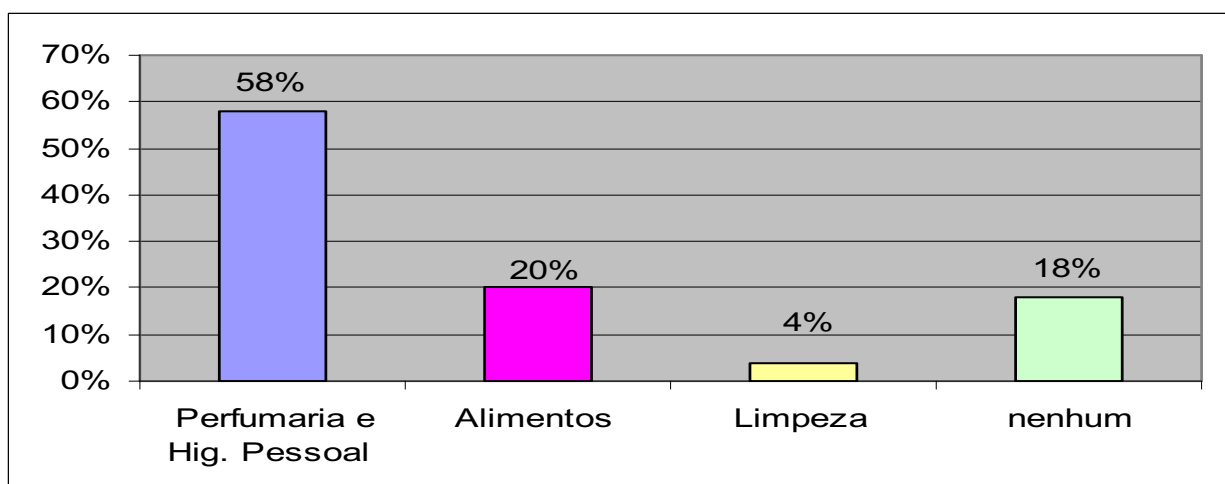
Fonte: pesquisa de campo, 2009

De um total de 83 clientes entrevistadas, 57% deles confirmaram que substituí os produtos faltantes no setor de Alimentos por outra marca, isto explica pelo fato do mercado não oferecer muitas inovações nesse setor. Nessa hipótese, o setor de limpeza apresentou um índice de 25% o que confirma as afirmações defendidas no Gráfico 7 a cerca de substituir o produto em falta por um similar.

Dentre os respondentes, 8% não trocam o produto que apresentou ruptura por outra marca, adiam a compra ou se deslocam a outro supermercado. Por outro lado, os consumidores quando não encontram o produto desejado nas gôndolas no setor de Perfumaria e Higiene Pessoal, acabam exercendo comportamentos diferentes dos apresentados anteriormente. O gráfico 9 defende essa afirmação:

4.3.2.3 Quanto a deslocar-se a outro supermercado

Os dados descritos no gráfico 9 abaixo demonstram o setor que obteve maior representatividade quanto a afirmação por parte dos clientes em deslocar-se a outro supermercado para adquirir o produto desejado.

Gráfico 9: setor insubstituível

Fonte: pesquisa de campo, 2009

Dentre os pesquisados 58% afirmaram que se deslocam ao concorrente quando ocorre ruptura nas gôndolas do setor de Perfumaria e Higiene Pessoal. Esse índice pode ser explicado, devido ao fato das interferências de fatores macroeconômicos como o aumento na renda domiciliar, ou seja, no poder de consumo e como mencionado anteriormente, o aumento nos cuidados da saúde e da estética impulsiona esse tipo de comportamento.

Também vale ressaltar, que com o avanço tecnológico que contribui para a eficácia dos produtos nessa linha, os fabricantes passam a desenvolver cada vez mais produtos diferenciados que atendam as exigências dos consumidores estimulando estratégias de mercado entre os concorrentes, estes por sua vez, buscam enquadrar seu sortimento de modo que possam oferecer diferentes opções de escolha o que pode impulsionar ações de ruptura, já que, grandes quantidade de categorias e subcategorias exigem amplo espaços nas gôndolas.

É possível mencionar os dados antes comentados no Gráfico 3, que o setor de Perfumaria e Higiene Pessoal na pesquisa feita no supermercado apresentou um índice de 13,64% de ruptura em seus produtos, ou seja, a cada 100 produtos que compõem o mix de produtos nesse setor aproximadamente 14 não são encontrados, além disso, no Gráfico 2 o mesmo setor apresenta maiores rupturas nas quantidades de produtos pesquisados diariamente. É por esse fato, que 58% das pessoas pesquisadas responderam para o setor de perfumaria e higiene pessoal, quando não encontra o produto deslocam-se para outro supermercado, correspondendo um índice alto.

Com relação à resposta de nenhum produto faz deslocar o cliente a outro supermercado, é possível considerar que 18% dos respondentes são fieis a empresa, o que se torna presumível os outros comportamentos, de substituir o produto em ruptura por outra marca, setor alimentício, ou similar, setor de limpeza.

Com o cumprimento do terceiro objetivo específico fez-se necessário calcular quanto a empresa perde em seu faturamento com a problemática da ruptura.

4.4 Cálculo da Perda no Faturamento

O supermercado Sam Center Compras, objeto de estudo, como mencionado inicialmente neste capítulo, apresenta desempenho médio equivalente a R\$ 2.160.000,00 de faturamento anual, levando-se em consideração que a empresa estabelece um critério de 2% do lucro líquido sobre o faturamento, ou seja, R\$ 43.200,00. O índice de Ruptura encontrado

na pesquisa foi de 30,90% e 34% foi a percentagem encontrada dos clientes que não substituem os produtos em ruptura nas suas compras, ou seja, eles optam em buscá-lo em outro estabelecimento comercial (Gráfico 6).

Ao calcular 34% dos 30,90% de índice de ruptura, é possível concluir que a empresa deixou de vender 10,50% dos itens que compõem seu sortimento. De acordo com esses dados levantados foi possível inferir que o supermercado perde em média R\$ 226.800,00 faturamento anual e R\$ 4.536,00 no lucro com a problemática da ruptura.

CAPÍTULO 5

As considerações finais

5. CONCLUSÃO

Esta pesquisa buscou averiguar a importância da ruptura nas empresas com foco na análise das atividades do supermercado Sam Center, objeto de estudo. Para que pudesse ser realizada esta avaliação, as causas, as consequências e as lacunas existentes nas operações tiveram que ser analisadas.

A fim de identificar estas características, foi utilizada uma planilha, segundo referências da ECR Brasil, para colher dados de rupturas e suas causas e um formulário, como ferramenta para a coleta e análise dos dados responsáveis a analisar o comportamento do consumidor frente à ruptura. Com o auxílio destas ferramentas, pode-se fazer um levantamento das ações e reações dos clientes a essa problemática eventual.

5.1 Principais Conclusões

Hoje, o mercado consumidor está cada vez mais exigente, na busca de mais praticidade, agilidade, conveniência, custo-benefício ofertado, variedade, sortimento e localização. Para satisfazê-los, novas linhas e modelos de produtos surgem no mercado. As empresas, por sua vez, em busca de vantagens competitivas, procuram alinhar-se ao mercado a fim de atender as exigências.

A falta de um planejamento sobre a determinação do mix de produtos a serem oferecidos bem como a disposição dos produtos a serem exposto e a disponibilidade dos mesmos, faz com que os processos diários de reposição nas gôndolas da empresa sofram com a problemática da ruptura. A falta do produto nas gôndolas, a chamada ruptura atinge toda a cadeia de suprimentos provocando perdas e insatisfação nos consumidores.

Em torno disso, o objetivo desse estudo foi identificar as causas e consequências da ruptura nas gôndolas do Supermercado Sam Center. Para que isto fosse possível, foram escolhidos intencionalmente os setores a serem pesquisados e de maneira aleatória os produtos a serem pesquisados. 110 foi o total de produtos pesquisados, distribuídos em 8 setores (Limpeza, Alimento, Perfumaria e Higiene Pessoal, Enlatados, Laticínios, Bebidas, Biscoitos e Frios).

Com os dados evidenciados na análise dos resultados, percebeu-se que o problema de Ruptura nas gôndolas é evidente e está presente em todos os dias da semana, tendo maior representatividade no domingo totalizando 23 produtos em falta, o que significa um índice de 20,90% de ruptura, no domingo. Tornando-se um problema agravante para a empresa em

estudo, já que a segunda-feira corresponde ao dia semanal de maior importância para o comércio local.

Dentre as principais causas de Rupturas no supermercado, os problemas internos apresentaram a maior porcentagem resultante da falta do melhoramento em gerenciamento das atividades diárias e na modernização de suas atividades, com 39% de representação para a falha na central de compras e 38% para a falta de reposição. Por outro lado, os 17% totalizados representaram as causas de ruptura ligadas aos processos externos, no que se refere à indústria e a central de distribuição.

Defronte dados levantados na pesquisa, sistematizados e analisados foi possível detectar que 30,90% correspondeu o índice de ruptura na empresa, ou seja, de 100 produtos aproximadamente 31 não são encontrados.

Por outro lado, no segundo momento da análise dos resultados, é notável que problemas diferenciados ocasionaram comportamentos também distintos implicando diretamente na imagem e no faturamento da empresa.

A identificação e avaliação do comportamento dos consumidores diante do produto em ruptura foram feitas a partir de uma amostra de 83 clientes, onde foi questionado se os mesmos substituiriam o produto em falta por um similar ou outra marca, adiariam a compra, comprariam em outro supermercado, não comprariam o produto ou trocariam o produto por outro diferente.

A partir dos dados levantados, foi possível defender a hipótese que o comportamento dos consumidores tem caráter distinto dependendo do momento e da importância do item para o cliente. 48% optaram em substituir o produto em falta por um similar, o setor que mais teve representatividade nesse comportamento foi o setor de Limpeza, com 78%. Quanto a substituir o produto em ruptura por outra marca, 4% dos respondentes evidenciaram esse tipo de comportamento, o setor de Alimentos, com 57%, demonstrou maior representatividade para esse tipo de conduta. Contudo, houve clientes que declararam não substituir o produto faltante por um similar ou outra marca, eles deslocam-se a outro supermercado para efetuar a compra. 34% dos respondentes afirmaram exercer essa conduta na falta do produto desejado, o setor de Perfumaria e Higiene Pessoal, obteve 58% de maior representação.

Com esses dados, foi possível mesurar quanto o Supermercado Sam Center perde no faturamento com a problemática da ruptura. De acordo com o levantamento dos dados foi inferido que o supermercado perde em média R\$ 226.800,00 no faturamento anual e R\$ 4.536,00 no lucro com a problemática da ruptura. Vale ressaltar, que esses resultados referem-se aos dados colhidos a partir da pesquisa realizada com a totalidade de produtos

mencionada e que se fosse feita com todos ou em uma amostra maior e em um outro momento é possível que esses resultados apresentem-se de uma outra forma.

Detectadas estas características, faz-se necessário que o varejo supermercadista, como se integra a empresa estudada, enquadre em suas atividades estratégicas, o monitoramento de ruptura nas gôndolas.

5.2 Sugestões para minimizar a problemática de Ruptura no Supermercado Sam Center

Diante, do que já foi tratado e sistematizado, a implantação de implementos na empresa representa um avanço nas práticas diárias, pois entende-se que o presente estudo proporcionou um ensejo para que esta possa traçar medidas para minimizar o problema de ruptura nas gôndolas, no intuito de diminuir as discrepâncias no que diz respeito à satisfação entre as expectativas dos clientes e os serviços prestados.

O estudo expõe as seguintes propostas para o Supermercado Sam Center atinja um maior nível de qualidade nos seus serviços e na satisfação dos seus clientes. Para isso a empresa deve:

- Implementar e utilizar sistemas automatizados em seus processos, o que possibilitaria o monitoramento adequado na gestão e no controle dos estoques, diminuindo erros por parte da central de compras, do recebimento e conferência dos pedidos realizados, além de, facilitar nas posteriores previsões de vendas.
- Adquirir equipamentos modernos e funcionais que possibilitem a transmissão das movimentações de entradas e saídas de mercadorias, a exemplo da aquisição de computadores adequados para os terminais de caixa.
- Desenvolver programas de treinamento junto aos funcionários para otimizar suas tarefas a fim de torná-las mais eficiente, fazendo com que, os mesmos passem a elaborar relatórios de reposição continuamente e planilhas de gestão de produtos, bem como dispor os produtos nas gôndolas de forma mais acessível, através da gestão por categorias.
- Desenvolver mecanismos de adequação do mix, revendo os itens que compõem os critérios do perfil da região e do consumidor, a fim de, não deixá-los faltar no estoque e possivelmente nas gôndolas.
- Gerir os produtos nas gôndolas de forma a distribuí-los em um espaço maior, os produtos com maior rotatividade, definindo a relação dos produtos expostos nas

gôndolas, para que na sua falta seu espaço não seja substituído por outros produtos, permitindo que o cliente encontre sempre o produto no mesmo lugar.

- Melhorar o relacionamento com os clientes, criando uma abordagem e um acompanhamento personalizados, através da elaboração do cadastro de clientes por meio de um software capaz de abrigar em seu banco de dados, todo o histórico de compras do cliente, suas preferências de consumo, bem como suas insatisfações quando não encontra o produto desejado. Esse mecanismo de cadastramento possibilita para a empresa solicitar ao cliente a disponibilidade do produto.

Como se pode perceber, a maior parte das melhorias propostas exige um caráter comprometedor da empresa com a disponibilidade das categorias de produtos ofertados, com preceitos de eficácia descritos anteriormente na fundamentação teórica deste estudo. Sendo assim, as proposições demonstram grande viabilidade de implantação.

Essa pesquisa concebe para a empresa uma presumida fonte de informações para melhorias dos serviços ofertados, já que uma das finalidades do cumprimento da pesquisa, foi justamente relacionar os dados obtidos na análise de um formulário em informações que fossem úteis para o exercício da empresa.

Para a Universidade, espera-se que a pesquisa simbolize também uma significativa fonte de análises futuras, já que estudos sobre rupturas são poucos explorados em consonância ao seu grau de importância para as empresas varejistas e para o indicador de satisfação dos consumidores. O potencial a ser explorado dos dados mencionados e analisados desenvolve interesses, sobretudo, para as áreas de Marketing, Gerenciamento dos suprimentos e Administração dos recursos materiais e patrimoniais.

No mesmo sentido, é importante salientar a importância de estudar as ações de ruptura, pois tornou-se nítida a natureza complexa e intangível deste evento. As consequências diretamente relacionadas com o grau de satisfação e expectativas dos clientes fazem-se com que, cada vez mais as empresas independentes de seu porte comercial monitorem a incidência de ruptura nas gôndolas, a fim de minimizar o índice de ruptura.

Sugere-se, por conseguinte estudos que possam ser mais abrangentes em termos de números de estabelecimentos e produtos pesquisados e também fazer uma análise comparativa com o perfil dos clientes a fim de se verificar a possibilidade desse fato causar influência no comportamento dos mesmos, diante dessa problemática.

Referências

REFERÊNCIAS

BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. São Paulo: Atlas, 1993

BLACKWELL, Roger D. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

BOWERSOX, Donald J. **Logística Empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas, 2007.

CERVO, Amado Luiz. **Metodologia científica**. 4 ° Ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHIZZOTTI, A.A. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. São Paulo: Cortez, 1991.

CHOPRA, S. MEINDL, P. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. Estratégia, Planejamento e Operação. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CZAPSKI, Claudio. **Varejo e indústria ainda não falam a mesma língua do consumidor**. Disponível em < http://www.ecrbrasil.com.br/ecrbrasil/includes/baixarArquivo.asp?CaminhoArquivo=../downloads/imprensa/arquivo_661.doc >. Acesso em: 01 out. 2009.

ECR BRASIL. **Campanha Para Reduzir Rupturas Em R\$ 1 Bi**: Como Resolver/Atacar o Problema em sua Loja. Fasc.1. São Paulo: ECR Brasil, 2008.

ECR BRASIL. **campanha ajuda varejo a diminuir falta de produtos nas gôndolas**. Disponível em <<http://www.ecrbrasil.com.br/ecrbrasil/page/buscaresultados.asp?busca=CAMPANHA+DO+BILHAO>>. Acesso em: 20 nov.2009.

ECR BRASIL. **Gerenciamento por Categoria**. Disponível em <<http://www.ecrbrasil.com.br/ecrbrasil/page/gerenciamentocategoria.asp>>. Acesso em: 14 out. 2009.

ECR BRASIL. **Ruptura**. Disponível em <<http://www.ecrbrasil.com.br/ecrbrasil/Page/ruptura.asp>>. Acesso em: 14 out. 2009.

FCV Empresarial. **Gestão de Varejo: estratégia de negócios e gestão de estoque**. V.1, p. 73-98,2007.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1991

GIMPEL, José Luís. **Administração de Empresas Varejistas no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1980.

LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do Trabalho Científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. São Paulo: Atlas, 1982.

LIMA, Helder. **REVISTA SUPER VAREJO**. Nov.2007. Disponível em <[http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/A02C6816F8BAFC488325748200614603/\\$File/NT00038AFA.pdf](http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/A02C6816F8BAFC488325748200614603/$File/NT00038AFA.pdf)>. Acesso em: 19 out. 2009.

MARTINS, G. A. **Estatística geral e aplicada**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MELO, Ana. **O comportamento dos consumidores**. Disponível em <<http://anacpmelocd.blogspot.com/2009/04/o-comportamento-dos-consumidores.html>>. Acesso em: 19 out.2009.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**. 1ª ed. Atlas, 2000.

REID, P. **Gestão de estoques na cadeia de suprimentos**. São Paulo: Atlas, 2003.

REVISTA AGAS. **Espaços em Branco**. Jul/ago, 2009. Disponível em <http://www.gateway-security.com.br/publicacoes/gateway_na_midia/pdf/ruptura.pdf>.

Acesso em: 19 out. 2009.

REVISTA PEQUENAS EMPRESAS E GRANDES NEGOCIOS. **Em supermercados a cada 100 produtos 8 faltam**. Disponível em <<http://revistapegn.globo.com/Empresasnegocios/0,19125,ERA1682455-2574,00.html>>.

Acesso em: 01 out. 2009.

REVISTA SUPERHIPER. São Paulo: Revista da Associação Brasileira de Supermercados. Ano 28, n.320, mai.2002.

REVISTA VITRINE DO VAREJO. Uberlândia: Revista da Universidade Martins do Varejo. Ano. 08, n. 85, jan.2006.

REVISTA VITRINE DO VAREJO. Uberlândia: Revista da Universidade Martins do Varejo. Ano. 08, n. 88, abr.2006.

REVISTA VITRINE DO VAREJO. Uberlândia: Revista da Universidade Martins do Varejo. Ano. 08, n. 89, mai.2006.

REVISTA VITRINE DO VAREJO. Uberlândia: Revista da Universidade Martins do Varejo. Ano. 10, n. 108, jan/fev.2009.

RIBEIRO, Clara Márcia, et al. **Monitorando a Ruptura nas Gôndolas Varejistas.** In: anais do XVIII ENANGRAD, 1 a 3 de agosto de 2007, Curitiba.

RIBEIRO, Clara M; PRADO, Paulo H. M. **Dentre os Riscos da Cadeia de Suprimentos a Ruptura de Produtos nas Gôndolas de Varejos Alimentícios: sua repercussão diante da Indústria Fornecedora e o Varejo.** In: SIMPOI, 2009a. Disponível em < http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2009/artigos/E2009_T00405_PCN85796.pdf >. Acesso em: 01 set. 2009.

RIBEIRO, Haroldo. **Ruptura e Quebra Operacional.** 25 jun. 2009b. Disponível em < <http://www.via6.com/topico.php?tid=328347> >. Acesso em: 14 out. 2009.

ROJO, Francisco J.G. **Supermercados no Brasil: qualidade total, marketing de serviços, comportamento do consumidor.** São Paulo: Atlas, 1998.

SILVEIRA, Vinícios Alexandre; ALVES, Anderson; Tortato, Ubiratã. **REVISTA INGEPRO: análise empírica da gestão de estoque numa rede varejista.** Disponível em < <http://www.ingepro.com.br/index.php/ingepro/article/viewpdfInterstitial/37/38>>. Acesso em 14. out. 2009

SLACK, Nigel et.al. **Administração da Produção.** São Paulo: atlas, 1996.

SUCUPIRA, Cezar. **Gestão de Estoque e Compras no Varejo**. Disponível em < www.cezarsucupira.com.br >. Acesso em: 30 out. 2009.

VERGARA, Silvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2003.

WERNER, Alexandre. **Uma Análise do Segmento de Supermercados: Estratégias, Tecnologias e Emprego**. Disponível em < <http://www.senac.br/BTS/281/boltec281e.htm> >. Acesso em: 19 out. 2009.

Apêndice e Anexo

APÊNDICE A

Universidade Federal de Campina Grande
Centro de Humanidades
Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade

O presente formulário constitui artefato integrante de uma pesquisa realizada para fins de conclusão do curso de administração da UFCG, que tem por objetivo identificar qual comportamento do consumidor frente à problemática da falta de produtos nas gôndolas, a chamada ruptura. Ressaltamos que é garantido o sigilo das respostas, portanto não necessita de identificação.

1. Quando você vai ao supermercado para adquirir determinado produto e não o encontra, você:

- Solicita ao repositor que verifique a disponibilidade do produto em estoque
- Não solicita ao repositor que verifique a disponibilidade do produto em estoque

2. Se não solicita ao repositor ou se a resposta do repositor for negativa quanto à disponibilidade do produto, você:

- Não compra o produto
- Troca o produto por um similar
- Compra o produto de outra marca
- Compra em outro supermercado
- Compra outro produto
- Outro:

3. Quando você não encontra o produto que você procura que categoria (s) de produtos te faz trocar por um similar?

- Perfumaria e Higiene Pessoal
- Limpeza

Alimentos

Outros:

4. Quando você não encontra o produto que você procura que categoria (s) de produtos te faz trocar por outra marca?

Perfumaria e Higiene Pessoal

Limpeza

Alimentos

Outros:

5. Que categoria (s) de produtos te faz deslocar a outro supermercado, ou seja, que tipo de produto você não substitui em suas compras?

Perfumaria e Higiene Pessoal

Limpeza

Alimentos

Outros:

ANEXO A**MODELO DE PLANILHA
PARA LEVANTAMENTO DE RUPTURAS**

Nome da Loja:

N° da Loja:

Endereço:

Dia/Mês: ____/____ Horário: ____:____

Nome do Pesquisador:

Setor: Limpeza

Itens / Dados Cadastrais	Em Promoção	Presentes	Em Falta	Causas
Amaciante 2L Mon Bijou Pureza				
Amaciante 2L Mon Bijou Magia				
Amaciante 2L Mon Bijou Harmonia				
Amaciante 2L Quazar Softness				
Amaciante 2L Quazar Pétala				
Amaciante 2L Quazar Brisa				
Amacinete 2L Ypê Ternura				
Amacinete 2L Ypê Harmonia				
Amacinete 2L Ypê Aconchego				
Amacinete 2L Ypê Carinho				
Amacinete 2L Ypê Energia				
Amacinete 2L Ypê Amor				
Detergente Limpou neutro				
Detergente Limpou chá verde				
Detergente Limpou laranja				
Detergente Limpou maçã				
Detergente Limpou limão				
Detergente Limpou coco				

Detergente Invicto clean				
Detergente Invicto maça				
Detergente Invicto coco				
Detergente Ypê Fruty				
Detergente Ypê neutro				
Detergente Ypê limão				
Detergente Ypê aloe vera				
Detergente Ypê coco				
Detergente Ypê maça				
Detergente Ypê guaraná				
Detergente Ypê clean				
Sabão em Pó Omo Progress				
Sabão em Pó Miusa				
Sabão em Pó Multiação				
Sabão em Pó Baby				

Setor: Grãos

Itens / Dados Cadastrais	Em Promoção	Presentes	Em Falta	Causas
Arroz Tio João 500g				
Arroz Davico 500g				
Arroz Chinês 500g				
Arroz Panelaço 500g				
Cuscuz Vitamilho 500g				
Cuscuz Pão da Vida 500g				
Cuscuz Nutrimassa 500g				
Cuscuz Claramil 500g				
Açúcar Alegre 1Kg				
Açúcar São João 1Kg				
Açúcar Pararí 1Kg				

Setor: Perfumaria e Higiene Pessoal

Itens / Dados Cadastrais	Em Promoção	Presentes	Em Falta	Causas
Fralda Pampers P				
Fralda Pampers M				
Fralda Pampers G				
Fralda Pampers XG				
Fralda Fluffy P				
Fralda Fluffy M				
Fralda Fluffy G				
Fralda Fluffy XG				
Fralda Sapeka P				
Fralda Sapeka M				
Fralda Sapeka G				
Fralda Sapeka XG				
Desodorante Aerosol Dove				
Desodorante Aerosol Rexona				
Desodorante Aerosol Axé				
Shampoo Pantene				
Shampoo Juvena				
Shampoo Monange				
Shampoo Seda Keraforce				
Shampoo Seda Liso Perfeito				
Shampoo Seda Cast. Intenso				
Shampoo Seda SOS Reparação				
Shampoo Seda ondas definidas				
Shampoo Seda sos crescimento				
Shampoo Seda verão ilumine				
Shampoo Seda citric fresh				
Shampoo Seda vermelhos vibrantes				
Shampoo Seda pretos luminosos				
Shampoo Seda loiros radiantes				
Shampoo Seda camadas destacadas				

Shampoo Seda sos queda				
Shampoo Seda sos chocolate				
Shampoo Seda liso extreme				
Shampoo Seda sos ceramidas				
Shampoo Seda anti sponge				
Shampoo Seda guaraná				
Shampoo Seda brilho gloss				
Shampoo Seda cachos comportados				
Shampoo Seda sos caspa				
Shampoo Seda reconstrução				

Setor: Laticínios

Itens / Dados Cadastrais	Em Promoção	Presentes	Em Falta	Causas
Creme de Leite Nestlé				
Creme de Leite Piracanjuba				
Creme de Leite italac				
Leite de soja Ades				
Leite de Soja mais vita original				
Laite de soja mais vita light				

Setor: Enlatados

Itens / Dados Cadastrais	Em Promoção	Presentes	Em Falta	Causas
Ervilha Jussara				
Ervilha quero				
Milho verde oderich				
Milho verde quero				
Milho verde Jussara				
Extrato de tomate copo decorado				

Extrato de tomate quero				
Extrato de tomate Tambaú				
Extrato de tomate palmeiron				

Setor: Bebidas

Itens / Dados Cadastrais	Em Promoção	Presentes	Em Falta	Causas
Bebidas alcoólica ypioca				
Bebidas alcoólica caranguejo				
Bebidas alcoólica pitu				
Bebidas não alcoólicas coca cola 2L				
Bebidas não alcoólicas simba				
Bebidas não alcoólicas ice cola				

Setor: Biscoitos

Itens / Dados Cadastrais	Em Promoção	Presentes	Em Falta	Causas
Fortaleza cream craker				
Vitamassa cream craker				
Vitarella cream craker				
Mary cream craker				

Setor: Frios

Itens / Dados Cadastrais	Em Promoção	Presentes	Em Falta	Causas
Presunto				
Mussarela				