



IV SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

INOVANDO A GESTÃO DE RUPTURAS E PERCEPÇÃO DO RISCO NO VAREJO DE AUTOSSERVIÇO

ANDRÉ GERALDO DA COSTA COELHO

SENAC

agcadm@yahoo.com.br

TARCISIO AFONSO

Fundação Pedro Leopoldo

professortarcisioafonso@gmail.com

RONALDO DARWICH CAMILO

FUMEC

ronaldo.camilo@fumec.br

BRUNO PELLIZZARO DIAS AFONSO

FUMEC

bruno@allportal.com.br



INOVANDO A GESTÃO DE RUPTURAS E PERCEPÇÃO DO RISCO NO VAREJO DE AUTOSSERVIÇO

Resumo

Nem sempre é possível distinguir inovações tecnológicas de inovações organizacionais, como aquelas que ocorrem na área de Marketing, pois elas podem ser complementares ou interdependentes. A ruptura de produtos nas gôndolas é um dos grandes vilões do varejo de autosserviço supermercadista e se enquadra dentro das ambigüidades supra mencionada. Este problema ocorre nos mercados do mundo todo, ocasionando perdas nas vendas e contribuindo para o aumento da insatisfação e afastamento dos clientes. O objetivo deste estudo consistiu em identificar os principais determinantes de riscos de ruptura nas gôndolas do varejo de autosserviço supermercadista em relação à comercialização de sucos prontos. O conhecimento das causas de rupturas proporcionou a utilização de mecanismos de controle preventivo, associados ao risco de falhas de suprimento, que representa uma abordagem incomum e original no marketing do setor varejista. Foi empregada a metodologia de caráter exploratório e as técnicas de coleta consistiram em uma entrevista semiestruturada e na observação não participante. Visando uma comparação com os dados da pesquisa foram analisados alguns casos de ruptura com base na literatura existente.

Palavras-chave: Inovação, Cadeia de Suprimentos, Risco, Ruptura nas gôndolas.

Abstract

It is not always possible to distinguish technological innovations of organizational innovations such as those occurring in the marketing area, as they may be complementary or interdependent. The shortage of products on the shelves is one of the great villains of retail self-service supermarket. This problem occurs in markets around the world, causing lost sales and contributing to increased dissatisfaction and lost of customers. The aim of this study was to identify the main determinants of shortage risk in retail self-service supermarket shelves for the marketing of ready juices. Knowledge of the causes of shortages provided the use of preventive control mechanisms, associated with the risk of supply failures, which is an unusual and original approach to the retail sector marketing. The exploratory methodology was employed and the survey technique consisted of a semi-structured interview and non participant observation. Aiming a comparison with the surveyed data, cases of shortage, based on current literature, were analyzed.

Keywords: Innovation, Supply Chain, Risk, Shortages on the shelves.



1 Introdução

No mundo contemporâneo, em que as mudanças e transformações ocorrem de forma rápida e incessante, as organizações, para sobreviverem e elevarem seu potencial competitivo, veem-se diante da necessidade de acompanhar a evolução do mercado e se adequar à realidade em que estão inseridas. Para tanto, é preciso que busquem utilizar estratégias que possibilitem uma maior organização dos fluxos de informações e materiais, sobretudo na cadeia de suprimentos, para atender de forma satisfatória os desejos e necessidades do consumidor.

Assim sendo, a cadeia de suprimentos é definida como o caminho que se estende desde as fontes de matéria-prima, passando pelas fábricas dos componentes, pela manufatura do produto, pelos distribuidores, até chegar ao consumidor final através do varejista. (Novaes, 2001). Um dos maiores desafios para os membros da cadeia é alcançar a integração e coordenação de forma colaborativa, face à complexidade dos fluxos que a percorrem. (Ribeiro & Prado, 2009).

Deste modo, faz-se necessário o gerenciamento da cadeia de suprimentos para possibilitar a criação de vínculos e coordenação com fornecedores, clientes e a organização em si para entregar mais valor ao consumidor a um custo mais acessível para todos os membros da cadeia, de forma a proporcionar vantagem competitiva. (Christopher, 2011). Chopra e Meindl (2011) explicam que a falta de alinhamento entre as estratégias competitivas e a cadeia de suprimentos pode resultar em ações executadas pela cadeia que não sejam condizentes com os anseios dos clientes, impactando na ocorrência de rupturas e na redução da lucratividade.

No setor varejista de autosserviço supermercadista, um dos grandes problemas enfrentados é a ruptura de produtos nas gôndolas que acarreta perdas nas vendas e tende a gerar insatisfação, afastando os clientes. (Araújo & Martins, 2010). Ribeiro e Prado (2009) asseveram que uma das causas desse tipo de ruptura é caracterizada quando o estoque de determinado item chega a zero, ou seja, não há disponibilidade interna, capacidade de produção no momento, ou disponibilidade externa acarretando lacunas significativas de preenchimento até a não existência do produto na gôndola para atendimento ao cliente. Isso gera perdas não só para o intermediário final, como também para todos os envolvidos, como o varejista que deixou de vender, o operador logístico que deixou de realizar o transporte e o fabricante que deixou de produzir.

Avaliando que a ruptura nas gôndolas tem sido um problema crítico no varejo, afetando diretamente na venda, Roland e Berger (2003), Zinn e Liu (2001), como citados em Vasconcellos, Sampaio e Pastore (2007), asseveram que, ao se analisar a questão da ruptura é importante que a faça a partir da perspectiva da mensuração de níveis de ruptura e de mecanismos de controle. Independente do ponto de vista é preciso levar em consideração que as pesquisas sugerem que o varejo de autosserviço supermercadista deve lidar com rupturas por meio de ações planejadas e integradas que visem reduzir sua incidência o máximo possível.

Este trabalho tem como objetivo analisar os principais determinantes de ruptura no varejo de autosserviço supermercadista e identificar sua associação à uma tipologia de riscos.



Para tanto, são estudadas as causas de ruptura na gôndola do varejo de autosserviço supermercadista, bem como a existência de mecanismos de controle preventivo associado ao risco, que representa uma abordagem incomum e original no marketing do setor varejista de autosserviço supermercadista, quando se visa reduzir ou eliminar a ruptura dentro das organizações em relação a comercialização de sucos prontos.

2 Referencial Teórico

2.1 Inovação e competitividade empresarial

A competitividade empresarial é um conceito bastante debatido na atualidade e abrange três dimensões fundamentais: competitividade sistêmica relacionada com fatores situados fora da empresa e da sua estrutura industrial; competitividade interna, referindo-se a fatores ligados diretamente às características da empresa, no tocante ao desempenho no mercado e/ou à eficiência técnica dos processos; e competitividade estrutural, que diz respeito a fatores situados na estrutura do setor do qual faz parte a empresa (Coutinho & Ferraz, 1994).

Em conformidade com as três dimensões apontadas considera-se que, uma empresa competitiva pode ser caracterizada como aquela que sustenta a sua posição no mercado ao longo do tempo, formulando e implementando estratégias que lhe garantam vantagens frente aos concorrentes. (Fantoni 2007).

Neste contexto destaca-se que o interesse pelos estudos relacionados à competitividade no autosserviço varejista alimentício passam pelo crivo da inovação. O grande desafio destas organizações refere-se ao fluxo de materiais, que tem sido um dos focos das empresas, tanto as nacionais quanto das multinacionais que atuam neste setor buscando evitar possíveis faltas nas gôndolas para melhoria do serviço prestado ao cliente.

Com relação às discussões sobre inovação, sobressaem as reflexões de Schumpeter que diz que a inovação é caracterizada como uma mudança processada de forma espontânea e descontínua nos canais do fluxo de bens no sistema econômico, alterando permanentemente o estado anterior de equilíbrio preconizado pela visão econômica clássica (Schumpeter, 1982).

A distinção clara entre inovações tecnológicas e inovações organizacionais de caráter mercadológico nem sempre é possível, pois elas são complementares ou interdependentes. Um caso típico que podemos observar é mencionado neste artigo que aborda os antecedentes causais da ruptura de mercadorias nas gôndolas do varejo de autosserviço alimentício no ramo de bebidas não-carbonadas, sob uma perspectiva de riscos de processos, o que envolve tanto elementos tecnológicos quanto de gestão.

Assim, as empresas inseridas neste mercado prezam por vantagens competitivas e a necessidade de se transformarem constantemente levando-as a considerarem práticas preventivas inovadoras para tratar os riscos inerentes à inovações nas práticas de marketing. As inovações em práticas de marketing estão assim associadas aos diversos tipos de risco, potencializados por falhas técnicas.



2.2 Riscos na cadeia de suprimentos

Um aprofundado conhecimento dos riscos de logística no marketing da cadeia de fornecimento e de valor de uma organização requer uma compreensão de seus recursos humanos, fatores econômicos e organizacionais, bem como os seus componentes técnicos. Identificar ocorrências que podem ser desfavoráveis e as formas nas quais acontecem é uma parte essencial de análise de risco. O risco é o efeito da incerteza nos objetivos. Nesse enfoque a incerteza é o estado, mesmo que parcial, da deficiência das informações relacionadas a um evento, sua compreensão, conhecimento, sua consequência ou sua probabilidade (ABNT/ISO, 2009).

As Abordagens analíticas que se concentram apenas em uma dimensão como técnica sem considerar, por exemplo, como os tomadores de decisão podem responder a uma falha técnica nos processos, não são capazes de captar adequadamente o grau de risco das ocorrências a serem analisadas. É necessário que os analistas organizacionais interpretem fatores humanos, componentes, elementos do processo e seu comportamento em termos de lógica de falha e sua propagação na cadeia externa e interna considerada (Gallina, 2014).

O desafio dos negócios atualmente é inovar em práticas que reduzam os riscos no período de criação e implantação de novas práticas e então, gerir os eventos de riscos na cadeia de suprimento e na cadeia de valor. Por exemplo, a reposição não padronizada, os estoques mal administrados, a demanda variável, os suprimentos incertos e as imprevisíveis catástrofes naturais e provocadas pelo homem (Aguiar, Gonçalves & Tortato, 2012).

3. Cadeia de suprimentos do varejo de autosserviço

A cadeia de suprimentos é uma rede que engloba todas as empresas que participam das etapas de formação e comercialização de determinado produto ou serviço, que será entregue a um cliente final. Essas empresas podem ser de diversos tipos, desempenhando diferentes responsabilidades na cadeia. Para Ballou (2010), cadeia de suprimentos compreende uma série de atividades sequenciais e interligadas que se repetem diversas vezes ao longo do tempo, canal pelo qual matérias-primas são transformadas em produtos acabados, até sua entrega ao consumidor final. Trata-se de um sistema constituído de fornecedores de materiais, produtores, distribuidores e clientes conectados por um fluxo de materiais à montante e de informações à jusante. (Biazus, 2008). O fluxo à montante ocorre no sentido dos fornecedores enquanto o à jusante se faz no sentido dos clientes. (Pires, 2004).

Scramim e Batalha (1999) elucidam que o fluxo de informação da cadeia de suprimentos é bidirecional, de forma a atingir todos os elos e não apenas o cliente ou fornecedor. A parte de integração/processos busca um melhor desempenho global que adicione valor ao produto, eliminando redundâncias através da conexão das áreas funcionais da cadeia. Ballou (2010) elucida que deve existir um nível máximo de controle gerencial sobre os canais físicos imediatos de uma empresa e seus pontos de processamento. Uma única fábrica não consegue controlar totalmente seu canal de fluxo de produtos da fonte de matéria-prima até os pontos de consumo. As fontes de matérias-primas, fábricas e pontos de vendas não têm a mesma localização e o canal apresenta uma sequência de estágios de produção, sendo que os fluxos podem se repetir diversas vezes até um produto chegar ao cliente. O atual mercado competitivo e globalizado demonstra a necessidade de uma maior agilidade,



eficiência, segurança e rapidez no fluxo de informações entre os elos da cadeia de suprimentos. A disposição a não verticalizar a cadeia faz com que as organizações dependam cada vez mais dos outros elos de sua cadeia. (Dos Santos, Afonso & Afonso, 2013).

O setor de autosserviço apresenta aspectos básicos de todo varejo de desconto, oferecendo unicamente serviços essenciais. Neste âmbito, para se obter maiores economias financeiras, são os próprios clientes que realizam suas compras, localizam, comparam e selecionam os produtos, sendo que as únicas informações acessíveis são as obtidas pela sinalização da loja ou nos rótulos e embalagens dos produtos. (Parente, 2007). Esse setor é composto por varejos independentes e redes de varejos alimentícios. (Ribeiro, 2008). Varejo é definido como “qualquer atividade relacionada com a oferta de produtos ou serviços diretamente ao consumidor final, realizada através de uma loja de varejo, também conhecida como empreendimento varejista”. (Kotler, 2000, p. 540).

O varejo engloba um conjunto de processos de negócios que adiciona benefícios aos produtos e serviços vendidos. Mattar (1994), Levy & Weitz, (2000). Ribeiro (2009) explica que o varejo compreende o elo da cadeia de suprimentos mais próximo do cliente, proporcionando, por meio do intermediário no processo de distribuição, a eficiência e eficácia na oferta de produtos e serviços aos consumidores finais, de tal forma que satisfaçam suas necessidades e desejos e agreguem valor aos produtos e serviços ofertados. Assim, os varejistas compram, recebem e estocam produtos de fabricantes ou atacadistas para assegurar aos consumidores a conveniência de tempo e lugar para a aquisição de produtos. (Parente, 2007). As cadeias de suprimentos do varejo são conduzidas pelo comprador, que possui papel central na definição das estratégias organizacionais. Estas se caracterizam por trabalhar com uma quase totalidade de fornecedores de primeiro nível; porém, eles podem ser tanto empresas multinacionais quanto de menor expressão, e cada qual precisa ser tratada de forma diferenciada. (Roldan, 2010).

4. Ruptura nas gôndolas

O varejo de autosserviço alimentício, assim como as demais atividades econômicas, é composto 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 de otimizar suas atividades, envolvendo ações estratégicas para a criação de valor aos consumidores. (Rodrigues & Brandão, 2010).

Ruptura de produtos nas gôndolas é definida como uma circunstância em que existe algum item que é revendido de forma regular em um ponto de venda e ocupa um certo espaço nas prateleiras, porém, este item não está disponível na área de comercialização para o cliente no momento da compra. (Vasconcellos, Sampaio & Pastore, 2007). De acordo com Aguiar e Sampaio (2013), o significado de ruptura em logística é *stockout* ou, simplesmente, falta de estoque. Ressalta-se que, independente do termo empregado, a ruptura caracteriza-se por um processo ineficiente na reposição das gôndolas, resultando em ausência de produtos para o consumidor final. Dessa forma, um índice de ruptura compreende a porcentagem do total de itens comercializados que deveriam estar à venda, mas que não são encontrados nas gôndolas.

A ruptura de produtos nas gôndolas é um problema crítico que aflige os varejistas. (Ribeiro, 2008). O desabastecimento ou ruptura das gôndolas é um dos grandes vilões que



atinge mercados de todas as partes do mundo, ocasionando a insatisfação dos consumidores e evidenciando a ineficiência das operações. Este consiste em um dos principais fatores que ocasionam perdas de vendas e de lucratividade da indústria e do varejo em geral. (Araújo & Martins, 2010). Pesquisas demonstram que, nos últimos anos, os cálculos dos coeficientes de ruptura de estoque têm superado a média de 8,3%, sendo este percentual preocupante. (Aguilar & Sampaio, 2013).

Karpinski, Sandri e Menegat (2009) ponderam que, quando o cliente não encontra o produto que procura à disposição na prateleira, ele pode acabar comprando um produto similar de menor valor. A ocorrência de rupturas provoca diversas situações que podem comprometer o bom rendimento da empresa, como: Redução da receita pelo fato de o cliente deixar de realizar a compra ou optar por adquirir produtos similares de menor valor; Deformação da demanda, tendo em vista que um produto em falta pode ser substituído por outro no momento da compra que não corresponda com a preferência dos clientes; A perda de cliente, pois a insatisfação ocorrida no momento da compra pode fazer com que ele procure a concorrência. Os clientes que se sentirem lesados terão uma imagem negativa da empresa e transmitirão o ocorrido a todas as pessoas que fazem parte de sua rede de relacionamento, o que pode gerar mais perdas de clientes.

Corroborando o exposto, Lukianocenko (2011) considera que, quando o cliente não encontra disponível o produto que procura, tem como primeira reação a insatisfação, podendo chegar ao extremo de abandonar seu carrinho de compras e trocar de loja. Se isso ocorrer, o varejista irá perder muito mais que a venda, pois a má experiência de compra influenciará na fidelidade do cliente, dependendo da situação e do que ele procura.

De um ponto de vista mais favorável para o supermercadista, o cliente poderá comprar outra marca, contudo, alguém sairá perdendo. A falta de produtos nas gôndolas dos supermercados não é exclusividade deste ou daquele agente da cadeia de abastecimento, mas de todos os envolvidos, desde os varejistas até os fornecedores. Acabar com a ruptura é um desafio, já que ela acontece pelos mais diversificados motivos. Entretanto, se o problema receber a devida atenção, ele poderá ser amenizado e os danos reduzidos. (Lukianocenko, 2011).

A ruptura no varejo trata-se de uma questão de grande significância que requer muita atenção por parte das organizações tendo em vista que, se for bem gerenciada e seus índices reduzidos, maiores serão as chances de se obter vantagens competitivas sustentáveis. Os resultados de ruptura sofrem influências de fatores econômicos e regionais, todavia, ainda existem poucas pesquisas acadêmicas sobre como apurar e identificar as causas de ruptura até mesmo para orientar o próprio varejo na identificação de seus problemas específicos. (Aguilar, Sampaio & Hilsdorf, 2010).

5. Metodologia

Quanto aos fins, foi utilizado o tipo de pesquisa exploratória. A pesquisa do tipo exploratória tem por escopo o fornecimento de dados qualitativos, os quais permitem uma análise mais profunda e precisa acerca de uma dada população ou fenômeno. (Malhotra, 2001). Este método foi utilizado, uma vez que pretende-se realizar uma intensa e concisa análise acerca do ambiente interno do Supermercado Ômega. Isto, com intuito de estudar as causas de ruptura na gôndola em relação à comercialização de sucos prontos, como também



identificar a existência de mecanismos de controle que visem reduzir ou eliminar a ruptura dentro da organização. Quanto aos meios, foi empregado o tipo de pesquisa qualitativa. Collis e Hussey (2005) ponderam que o método qualitativo é mais subjetivo e abrange examinar e refletir as percepções para obter um entendimento de atividades sociais e humanas.

Quanto aos procedimentos metodológicos esta pesquisa foi qualitativa. Segundo Godoy (1995), a pesquisa qualitativa se apresenta como uma proposta estruturada de forma flexível que permite a proposição de trabalhos com novos enfoques, a partir da imaginação e criatividade dos pesquisadores. Compreende a obtenção de dados descritivos mediante contato direto e interativo do pesquisador com a situação objeto de estudo. Nesta perspectiva, é comum que o pesquisador procure entender os fenômenos a partir do ponto de vista dos participantes da situação estudada e, então, situe sua interpretação dos fenômenos estudados. (Neves, 1996).

A unidade de análise corresponde ao foco da ação da pesquisa, isto é, onde ela foi desenvolvida. (Collis & Hussey, 2005). No estudo em questão, a unidade de análise foi o Supermercado Ômega, que se trata de uma empresa de pequeno porte de cunho familiar, atuante no varejo supermercadista desde o ano de 1977, estando, portanto, há 38 anos no mercado. A empresa possui 1880 metros quadrados de área construída e dispõe de um amplo estacionamento para assegurar a tranquilidade dos clientes no momento das compras. Apresenta uma equipe composta por 120 funcionários, todos treinados para o bom desempenho de suas atribuições e empenhados em atender com presteza e rapidez às solicitações dos clientes. Conta com 14 checkout's que são suficientes para atender ao fluxo de consumidores em tempo hábil e um quantitativo de 19.000 mil sku's.

A partir destas informações, foi possível caracterizar a empresa como um supermercado convencional. De acordo com Vasconcellos, Sampaio e Pastore (2007), um supermercado é qualificado como convencional quando apresenta de 5 a 19 checkout's e há ênfase no atributo qualidade do atendimento. A unidade de observação foi definida por conveniência, que de acordo com Malhotra (2001), consiste na seleção de elementos amostrais por meio dos quais o pesquisador terá acesso à obtenção das informações necessárias à realização da pesquisa. Assim, o trabalho foi desenvolvido junto a três profissionais do Supermercado Ômega: o sócio proprietário que acompanha todos os processos do supermercado, o gerente geral que é encarregado, dentre outras atividades, pela organização e reposição das gôndolas e o responsável pelo setor de compras.

Nesta etapa da pesquisa, as informações foram obtidas mediante a utilização das técnicas de entrevista e observação não participante. Segundo Gil (2002), a entrevista permite a coleta de dados em profundidade sendo que, em função de sua flexibilidade, é utilizada como instrumento fundamental de investigação nos mais diversificados campos. No presente estudo, empregou-se a técnica de entrevista semiestruturada que, no entendimento de Gil (1999), é desenvolvida a partir de uma relação organizada de perguntas, possibilitando um maior desenvolvimento e coordenação das informações.

Com relação à observação não participante, Collis e Hussey (2005) explicam que, nesse caso, o observador não se envolve com as atividades que estão acontecendo e os sujeitos da pesquisa podem ou não saber que estão sendo observados. A utilização dessa técnica foi de grande importância para a obtenção dos dados relevantes e necessários à pesquisa, pois, possibilitou a confirmação das informações obtidas nas entrevistas. O pesquisador realizou a



observação *in loco* na segunda quinzena do mês da pesquisa, por ser considerado um período com maior índice de ruptura nas gôndolas. Ela ocorreu pela manhã, logo após a abertura do estabelecimento, e no final da tarde, o que possibilitou uma melhor visualização das ocorrências. Constatou-se, na ocasião da análise, que a ruptura acontece com frequência durante toda a semana, e, de forma mais intensa aos domingos. Essa questão é discutida com maior profundidade na análise dos dados.

6. Apresentação e análise dos resultados

Vergara (2005) considera que a análise dos dados refere-se à fase da pesquisa em que tornam-se explícitos os resultados alcançados mediante a utilização das técnicas predefinidas. Na pesquisa em questão foi feita uma análise qualitativa, ou seja, as informações obtidas foram apresentadas e organizadas de forma a responder aos objetivos do estudo sem a utilização de instrumentos estatísticos.

6.1 A cadeia de suprimentos do Supermercado Ômega

A cadeia de suprimentos é composta por fornecedores, fabricantes, distribuidores e também pelos meios de transporte que conduzem os produtos e/ou serviços de uma fonte de componentes e matérias-primas até o consumidor final. Segundo Scramim e Batalha (1999), o fluxo da fonte para o cliente é descrito como a jusante e ocorre quando o produto, já em sua fase final, é armazenado e distribuído ao consumidor. As atividades realizadas antes de um ponto específico na cadeia de suprimentos, ou seja, quando o produto ainda está em uma unidade produtiva em sua fase de processamento, são consideradas a montante. É importante entender que as atividades descritas na cadeia de suprimentos trabalham em conjunto, de forma articulada e que as informações fluem em ambas as direções, podendo ser integradas pela tecnologia para melhorar e expandir a cadeia.

6.2 Principais fornecedores de sucos prontos

De acordo com a revisão bibliográfica, as principais causas de ruptura nas gôndolas relacionam-se a problemas com fornecedores, como atraso na entrega, indisponibilidade do produto e entrega do produto em desacordo com o pedido. Isto significa que, para evitar falhas nos demais elos da cadeia de suprimentos, deve haver muita cautela na escolha dos fornecedores. O Supermercado Ômega conta com três grandes fornecedores de sucos prontos: Distribuidora Tropical Indústria de Alimentos S/A – Sucos TIAL Grupo UNIBEV Indústria e Comércio de Bebidas S/A – Sucos DISFRUT e o Grupo FEMSA - Sucos DEL VALLE.

6.3 Causas de ruptura nas gôndolas

A fim de mapear os principais determinantes de ruptura nas gôndolas de sucos prontos do Supermercado Ômega, a coleta de informações mediante observação ocorreu na segunda quinzena do mês. Isso, partindo do pressuposto que na primeira quinzena é mais difícil identificar falta de produtos nas gôndolas, pois, é um período de maior movimentação e índice de vendas, logo, os esforços são concentrados para que a reposição ocorra com maior constância. Na segunda quinzena, mesmo o movimento sendo menor é mais perceptível a ocorrência de rupturas, pois, diminui a preocupação em manter as gôndolas abastecidas, sendo que muitas vezes, os repositores são incumbidos de desempenhar outras atividades em setores diversos.



Durante a pesquisa averiguou-se que o fluxo de vendas é bastante intenso. Conforme declaração do gerente geral, “a demanda por “[...] sucos prontos tem crescido entre 10 a 15% a cada ano, deixando os refrigerantes como segunda opção. Isto se deve ao fato de que as pessoas estão buscando, cada vez mais, qualidade de vida. [...]”. O índice de ruptura com relação a esta categoria de produtos não é tão expressivo em comparação às outras. Esta informação foi confirmada pelo gerente geral cuja fala foi transcrita a seguir: [...] Levando em consideração as categorias mercearia e perecíveis, o supermercado apresenta uma taxa de ruptura baixa.

Para as categorias bebidas alcóolicas e não alcóolicas apresenta uma taxa de ruptura regular, mas com grande frequência. Limpeza e Bazar segue apresentando uma taxa de ruptura regular. E a categoria de Higiene, saúde e beleza com taxa mais alta de ruptura [...]. Em função da crescente procura por sucos prontos, o entrevistado relatou que “[...] a ruptura ocorre todos dias da semana de forma controlável, sendo mais expressiva aos domingos, que é um dia em que o supermercado não conta com pessoal disponível para realizar a atividade de reposição [...]”. Esta informação foi confirmada pelo pesquisador por meio da observação.

Constatou-se que durante a semana, de segunda a sexta-feira, a ruptura é perceptível, mas o nível é baixo. As gôndolas são abastecidas pelos repositores antes da abertura da loja e no decorrer do dia a reposição é feita diversas vezes. Verificou-se que o nível de ruptura é mais expressivo no final de semana (sábado e domingo), isso, em função de um fluxo mais intenso de clientes e, por conseguinte, um maior volume de vendas. O gerente explicou no momento da entrevista que nesses dias os esforços são redobrados.

Mesmo assim, é difícil manter o mesmo nível de serviço para atender aos clientes. Foi possível confirmar que no domingo a situação é mais crítica, pois, o número de funcionários é reduzido, e, normalmente, os repositores folgam nesse dia. Consequentemente, as gôndolas não são reabastecidas e os clientes podem não encontrar, disponível, o produto que estão procurando.

As principais causas de ruptura apontadas foram: atraso na entrega do fornecedor, não abastecimento da gôndola por parte dos repositores externos, alto nível de rotatividade de pessoal que trabalha no setor, sazonalidade nas compras e espaço de gôndola insuficiente. O quadro 1 consta um resumo comparativo entre as principais causas de ruptura apontadas na literatura e as identificadas na empresa.



Quadro 1: Resumo comparativo das principais causas de ruptura nas gôndolas

PRINCIPAIS CAUSAS DE RUPTURAS DA GÔNDOLA ENCONTRADOS NA LITERATURA		RESULTADOS DA PESQUISA	
CAUSAS INTERNAS	CAUSAS EXTERNAS	CAUSAS INTERNAS	CAUSAS EXTERNAS
• Pedido da loja gerado tardiamente; • Pedido da loja feito incorretamente; • Erros nos parâmetros no sistema de reposição; • Gôndola não reabastecida pelo promotor - mercadoria em depósito; • Erro de inventário (diferenças entre físico e contábil); • Mercadoria mal posicionada no estoque da loja; • Espaço de gôndola insuficiente; • Falta de profissionais para abastecer a gôndola de forma adequada; • Produto cadastrado incorretamente; • Mercadoria mal posicionada na gôndola; • Mercadoria somente em ponto extra.	• Indisponibilidade do produto por parte do fornecedor; • Fornecedor atrasou a entrega ou não entregou o pedido corretamente; • Problemas na geração de pedido ao Centro de Distribuição; • Mercadoria avariada; • Fornecedor não detectou o pedido; • Mercadoria roubada.	• Alto nível de rotatividade de pessoal que trabalha no setor; • Espaço de gôndola insuficiente; • Sazonalidade nas compras.	• Atraso na entrega do fornecedor; • Não abastecimento da gôndola por parte dos repositores externos.

Fonte: elaborado pelo autor (2015)



No tocante à entrega do fornecedor, transcrevemos a fala do gestor: [...] O processo que configure risco para o supermercado é a entrega, pois o atraso pode ocorrer fazendo com que as gôndolas fiquem desabastecidas. Mas, esse risco é gerenciado e o supermercado está preparado, especialmente para os casos de redução ou falta de produtos. Como opção há sempre disponível em nossa loja polpa de frutas, caso o cliente não encontre o sabor que deseja. [...].

Quando questionado sobre o impacto de eventos da natureza, como as escassez de chuva nos últimos tempos, sobre a possível ruptura nas gôndolas de sucos prontos foi declarado que “[...] houve impacto em outros produtos da loja, e, que em relação aos sucos prontos estes não foram afetados. [...]”.

Mecanismos de controle para reduzir ou eliminar a ruptura que é necessário utilizar mecanismos de controle para gerenciar e reduzir os riscos de interrupção por falta de produtos nas gôndolas. O autor aponta como estratégias a redundância de recursos além do estritamente necessário, agilidade e flexibilidade para lidar com falhas, imprevistos e períodos de crise. Após identificadas as principais causas de ruptura na empresa foco da pesquisa, procurou-se saber se são utilizados mecanismos de controle para reduzir ou eliminar a ruptura. O entrevistado informou que: [...] A loja realiza a auditoria visual da gôndola por uma equipe interna, em dias programados e são feitas reuniões periódicas com os repositores para identificar e sanar as falhas. É feito também, pelo responsável do setor de compras, o acompanhamento dos itens em estoque, via sistema computadorizado. [...].

Vasconcellos, Sampaio e Pastore (2007) explicam que a auditoria visual consiste na verificação da disponibilidade do produto na gôndola. Com base nos estudos realizados constatou-se que este é um dos mecanismo de controle mais utilizado pelos supermercados convencionais, ou seja, 62%. Outro mecanismo utilizado para controle é o cadastro do código de barras. Foi relatado que: [...] Assim que os produtos chegam no depósito retira-se uma unidade de cada item encaminha ao setor de nota fiscal para cadastro do código de barras.

Após cadastro e entrada no sistema pelo setor de nota fiscal, os repositores internos identificam os produtos no depósito via relatório. Estes realizam a separação dos mesmo e logo em seguida reabastecem a gôndola. Esse procedimento é feito considerando que se houver qualquer novidade em relação a embalagens novas ou divergência no código de barras o sistema acusará. Caso necessário é feito um novo cadastro do item, como novo produto no sistema on-line. [...]. Para controle de estoque, a empresa utiliza um software que informa as quantidades de entrada, saída e o giro médio do produto em relação à última compra.

De acordo com Czapski (2009) medidas eficazes contra a ocorrência de rupturas só podem ser adotadas se conhecidas as causas-raiz. Na pesquisa em questão constatou-se que o conhecimento das causas de rupturas proporcionou mecanismos de controle preventivo, associados ao risco de falhas de suprimento, por parte do gestor. Assim, para gerenciar e reduzir os riscos de interrupção por falta de produtos nas gôndolas, o principal mecanismo de controle utilizado pelo Supermercado Ômega é a auditoria visual da gôndola.



7. Considerações finais

A ruptura nas gôndolas é uma ocorrência danosa que tem causando grande preocupação para os gestores, sobretudo, os do setor varejista supermercadista, pois trata-se de um problema que pode afetar os resultados e a lucratividade do empreendimento, gerando insatisfação e perda de clientes. Para eliminar ou minimizar as rupturas é preciso identificar suas principais causas, adotar mecanismos de controle e gerenciar a cadeia de suprimentos para que todos os elos trabalhem de forma sincronizada.

Este artigo propôs-se a identificar as principais causas que levam a ruptura no varejo de autosserviço supermercadista, em relação à comercialização de sucos prontos. Para embasar a pesquisa foi realizada, em primeiro momento, uma revisão teórica e examinados casos existentes na literatura sobre o assunto. Em sequência, foi feita uma pesquisa exploratória a fim de obter as informações relevantes e necessárias à conclusão do trabalho. Para tanto, foram empregados para coleta de dados os métodos de observação não participante e entrevista semiestruturada. Os resultados demonstraram que a cadeia de suprimentos do Supermercado Ômega, com relação aos sucos prontos, é a jusante. O estudo revelou ainda que, por menor que seja, a ruptura nas gôndolas de sucos prontos, essa é uma ocorrência que acontece com frequência. A ocorrência concentra-se de forma mais expressiva nos finais de semana, sobretudo, aos domingos que é o dia em que os repositores estão de folga, logo, não há pessoal disponível para realizar o trabalho.

Os principais determinantes de ruptura identificados consistiram: no atraso na entrega do fornecedor, não abastecimento da gôndola por parte dos repositores externos, alto nível de rotatividade de pessoal que trabalha no setor, sazonalidade nas compras e espaço de gôndola insuficiente. Com base nessas informações foi possível identificar que as rupturas ocorrem em função de riscos não identificados e mitigados tanto internos, quanto externos à empresa. Ressalta-se que os internos, são, normalmente, ocasionados em função de falhas nos processos de gestão da empresa. O risco no processo de reposição da mercadoria nas gôndolas é elevado devido à alta rotatividade de repositores, o que impacta de forma negativa o processo de abastecimento.

Apesar de ser esse um setor que não requer muitas qualificações, o funcionário precisa ser treinado em conformidade com as exigências e normas da empresa considerando aspectos das operações comerciais da empresa. Outro fator é o não abastecimento da gôndola por parte dos repositores externos que compromete o atendimento ao cliente, que eleva o risco externo e foge ao controle da empresa.

Foram observados três tipos de risco associados a causas de ruptura no abastecimento externo. A primeira identificada como risco político quando se constatou que a greve dos caminhoneiros, que ocorreu no período recente em nível nacional, e causou impactos no processo de fornecimento em função de atrasos na entrega. A segunda identificada como risco de fornecimento quando ocorreram interrupções provocadas por atrasos nas entregas pelo fornecedor. A terceira identificada como risco na demanda associado à maior procura por sucos prontos configurando uma demanda sazonal, acarretando em determinados períodos uma procura mais elevada, o que torna mais difícil manter todas as gôndolas abastecidas.



Nota-se que há também os riscos ambientais, porém, os identificados através da pesquisa não representam influência sobre a categoria de sucos prontos. Foi identificado que o mecanismo de controle empregado pela empresa em análise consiste na auditoria visual de gôndola, que é uma técnica comumente utilizada por supermercados convencionais. Todavia se não for estudada, explicitada e melhorada a prática, e não sendo percebidos os riscos associados à rupturas, não há motivação para identifica-los na escala das operações diárias e promover decisões de inovar a prática de gestão.

8. Referências

ABNT ISO 31000:2009. Gestão dos Riscos - Princípios e Orientações. Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2009.

Aguiar, E. C., Gonçalves, M. A. & Tortato, U. Riscos e gestão de riscos em cadeias de suprimentos: uma síntese da literatura. VIII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Porto Alegre, junho de 2012

Aguiar, F. H. O & Sampaio, M. Definição de processo para tratar a ruptura de estoque no varejo de alimentos. GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas, Bauru, Ano 8, nº 2, abr-jun/2013, p. 67-82.

Aguiar, F. H. O, Sampaio, M. & Hilsdorf, W. C. Gestão de ruptura no varejo de alimentos. XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Maturidade e desafios da Engenharia de Produção: competitividade das empresas, condições de trabalho, meio ambiente. São Carlos, SP, Brasil, 12 a 15 de outubro de 2010.

Araújo, S. B., & Martins, E. F. Análise da ruptura de produtos nas gôndolas supermercadistas: um problema enfrentado por um supermercado de pequeno porte. XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. São Carlos, SP, Brasil, 12 a 15 de outubro de 2010.

Ballou, R. H. Gerenciamento da cadeia de suprimentos: logística empresarial. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

Biazus, M. A. Estrutura e Organização da Cadeia de Suprimento de Insumos Fitoterápicos. Porto Alegre, 2008. Dissertação apresentada ao mestrado em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Christopher, M. Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: 4.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011. 323 p.

Chopra, S. & Meindl, P. Gestão da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operações; tradução Daniel Vieira, 4 ed., São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

Collis, J. & Hussey, R. Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Coutinho, L. & Ferraz, J. C. Estudo da competitividade da indústria brasileira. Campinas: Papirus, 1994. 510 p.



Czapski, C. O impacto das rupturas no varejo e o envolvimento do operador logístico. Revista Mundo Logística, Vol. 10, p. 24-30, 2009.

Dos Santos, V. M., Afonso, B. P. D. & Afonso, T. Avaliando a Integração em Cadeias de Suprimentos - Um Estudo de Caso no Setor Automobilístico. Revista Gestão & Tecnologia, Pedro Leopoldo, v. 13, n. 1, p. 103-126, jan./abr. 2013.

Fantoni, M. M. S. Inovação em empresas de base tecnológica: o caso da Katal – MG. Pedro Leopoldo, 2007. Originalmente apresentada como dissertação de mestrado – Mestrado Profissional em Administração.

Gallina, B., Sefer, E. & Refsda, A. Towards Safety Risk Assessment of Socio-technical Systems via Failure Logic Analysis 2014 IEEE International Symposium on Software Reliability Engineering Workshops.

Gil, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. Ed. São Paulo, Atlas, 2002.

Gil, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas S.A, 1999.

Godoy, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. ERA, São Paulo, v. 35, n. 3, p 20-29. Mai/jun 1995.

Karpinski, A., Sandri, S. R. & Menegat, C. R. Ruptura de estoque. Revista de Administração e Ciências Contábeis do Ideau. Vol.4, n. 8, Janeiro – Junho, 2009.

Kotler, P. Administração de marketing. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

Levy, M. & Weitz, B. Administração de varejo. São Paulo: Atlas, 2000. 695p.

Lukianocenko, M. Ruptura: inimigo invisível das vendas. Superhiper, setembro, 2011.

Malhotra, N. K. Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Mattar, F. N. Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução, análise. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

Neves, J. L., Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. In Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v 1, n 3, 2 set., 1996.

Novaes, A. G. Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

Parente, J. Varejo no Brasil. 1º Ed.; - 7º reimpressão - São Paulo: Atlas, 2007.

Pires, S. R. I. Gestão da cadeia de suprimentos (Supply Chain Management): Conceitos, estratégias, práticas e casos. Editora Atlas. São Paulo, 2004.



Ribeiro, C. M & Prado, P. 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, 2009. Disponível em: http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2009/artigos/E2009_T00405_PCN85796.pdf>. Acesso em: 01 abril. 2015.

Ribeiro, C. M. A Ruptura de Produtos nas Gôndolas de Varejos Alimentícios: um problema enfrentado por redes de varejo alimentício. III encontro de marketing da ANPAD. Curitiba/PR, 14 a 16 de maio de 2008.

Rodrigues, K. S. L & Brandão, C. O.. O Consumidor de Varejo Alimentício e a Compra por Impulso. NUPEA – Núcleo de Pesquisas Aplicadas da Faculdade de Comunicação Social da Universidade de Cuiabá – MT. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Centro – Oeste – Goiânia –GO 27 a 29 de maio de 2010.

Roldan, L. B. Modelos para identificação dos fatores críticos de sucesso na gestão de cadeias de suprimentos: os casos de uma indústria automobilística e de um varejo supermercadista. Porto Alegre, 2010. Originalmente apresentada como dissertação de mestrado – Mestrado Profissional em Administração.

Schumpeter, J. Alois. Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982. 169p.

Scramim, F & Batalha, M. 1999. Supply Chain Management em Cadeias Agroindustriais: Discussões a cerca das Aplicações no Setor Lácteo Brasileiro. In: II Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares, Ribeirão Preto. Anais. Ribeirão Preto, PENSEA/FEA/USP, p. 499-511, 1999.

Vasconcellos, L. H., Sampaio, R. M & Pastore, R. Logística de varejo: uma análise sobre a questão da ruptura de estoque e suas causas no setor supermercadista paulista sob a ótica dos gestores do negócio. ESPM, São Paulo, 2007.

Vergara, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 6 ed. São Paulo: Atlas. 2005. 96p.