



Relatório Científico Final

Núcleo de Pesquisa e Publicação

Escola Superior de Propaganda e Marketing – São Paulo

Pesquisa:

**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.**

Pesquisadores:

Luís Henrique Rigato Vasconcellos
Mauro Sampaio
Ricardo Pastore

JANEIRO DE 2007

Os autores:

Luis Henrique Rigato Vasconcellos é Doutorando em Engenharia de Produção pela Universidade de São Paulo, Mestre em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas e Engenheiro de Produção pela FEI. É professor de gestão de operações pela ESPM e FGV-EAESP. Seus interesses de pesquisa são logística, gestão da rede de suprimentos e gestão de operações.

Mauro Sampaio é Doutor e Mestre em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas e Engenheiro de Produção pela Universidade Federal de São Carlos. É professor de logística e *Supply Chain Management* pela FGV-EAESP. Seus interesses de pesquisa são logística, gestão da rede de suprimentos e gestão de operações.

Ricardo Pastore é economista pela PUC-SP, pós-graduado em Marketing pela Escola Superior de Propaganda e Marketing, especialista em Marketing de Varejo em Berkeley – CA, coordenador do núcleo de Varejo da ESPM e professor em cursos de MBA's.

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.

RESUMO

A ruptura de gôndola ou falta de estoque continua sendo um problema no varejo. Uma análise mais cuidadosa do tema indica um progresso limitado da taxa média de ruptura nos últimos quarenta anos, constantemente ultrapassando a casa dos 8,0 %. Com o aumento da competitividade e o achatamento das margens de varejistas, o problema de ruptura pode ganhar relevância para o gestor. O propósito desta pesquisa foi investigar a importância e a extensão do problema de ruptura no setor supermercadista no estado de São Paulo na visão dos próprios gestores de supermercados. Para essa finalidade foi desenvolvida uma pesquisa quantitativa através de uma parceria entre a Associação Paulista de Supermercados (APAS) e seus associados e a Escola Superior de Propaganda e Marketing. Além do nível de incidência da ruptura, também foi examinado suas principais causas e responsáveis. De forma geral, o estudo mostra que as taxas de rupturas são elevadas em todos os formatos de supermercados, independente do número de caixas. Os fornecedores são mencionados como os principais responsáveis pela ruptura. Esta pesquisa sugere também que existem oportunidades para os supermercados reduzirem suas taxas de ruptura através de ações de prevenção e/ou a implementação de planos de contingência visando alterar a reação do consumidor frente à ruptura.

Palavras-chave: Ruptura; falta de estoque; logística, supermercados.

RETAIL LOGISTICS: AN ANALYSIS OF THE STOCKOUT PROBLEM AND ITS CAUSES IN BRAZILIAN SUPERMARKETS ACCORDING TO THEIR MANAGERS.**ABSTRACT**

Supermarket stockout, or lack of stock, continues to be a retail problem. A careful analysis of the subject suggests there has been limited progress of the average stockout rate in the last 40 years, constantly surpassing 8.0%. With the increase of competitiveness and the flattening of retailers' margins, the problem of stockout is a relevant issue for managers. The purpose of this research is to investigate the importance and the extension of the stockout problem in supermarkets in the state of São Paulo according to managers. For this reason, a quantitative research was carried out through a partnership between the Associação Paulista de Supermercados (APAS), its affiliates, and the Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM). The main causes and factors responsible for stockout were investigated, along with level of incidence. In general terms, the study shows that the rates of stockout were high in all types of supermarkets, regardless of the number of cash register operators. The suppliers are mentioned as the main reasons for stockout. The research also suggests that there are opportunities for supermarkets to lower their stockout rates through preventive actions and/or implementation of contingency plans to change consumers' reaction when facing stockout.

Key-words: stockout, logistics, supermarkets

SUMÁRIO

Resumo.....	03
Abstract.....	04
Agradecimentos.....	06
Introdução.....	07
Revisão da Literatura.....	10
Metodologia.....	14
Características de Pesquisas Qualitativas e Quantitativas.....	14
A Vertente Metodológica Adotada	17
Coleta e Análise dos Dados.....	18
Resultados Estatísticos.....	21
Importância da Ruptura.....	21
Método para Mensuração da Ruptura.....	22
Taxa de Ruptura.....	24
Principais Causas e Responsáveis pela Ruptura.....	22
A Delicada Questão das Parcerias no Varejo	30
Conclusões.....	34
Limitações.....	36
Implicações Gerenciais.....	36
Lacunas para futuras pesquisas.....	38
Referências Bibliográficas.....	39

AGRADECIMENTOS:

Parece perigoso, senão uma tarefa muito delicada, agradecer nominalmente a todas as pessoas que colaboraram com a realização dessa pesquisa, pois sempre se corre o risco de cometer omissões injustas. Por outro lado é necessário reconhecer o esforço que algumas pessoas e instituições empregaram, e em última análise, permitiram que os resultados fossem obtidos e trabalhados. Seguem nossos sinceros reconhecimentos:

Ao Núcleo de Pesquisas e Publicações da Escola Superior de Propaganda e Marketing, em especial a professora Manolita Correa Lima, que apoiou essa pesquisa e coordenou seu financiamento em todos os aspectos e com grande prontidão.

À APAS – Associação Paulista de Supermercados por ter atendido de forma amistosa e receptiva uma solicitação de parceria dos pesquisadores para a obtenção dos dados da pesquisa, em especial aos executivos Adelmo Gomes da Silva (gerente a Escola Paulista de Supermercados) e Joaquim Ferreira (gerente de comunicação).

A todos os gestores de supermercados que responderam cuidadosamente nosso questionário e possibilitaram toda a análise do trabalho, bem como foram os grandes responsáveis pelos pesquisadores chegarem às conclusões representativas e inéditas acerca do tema pesquisado.

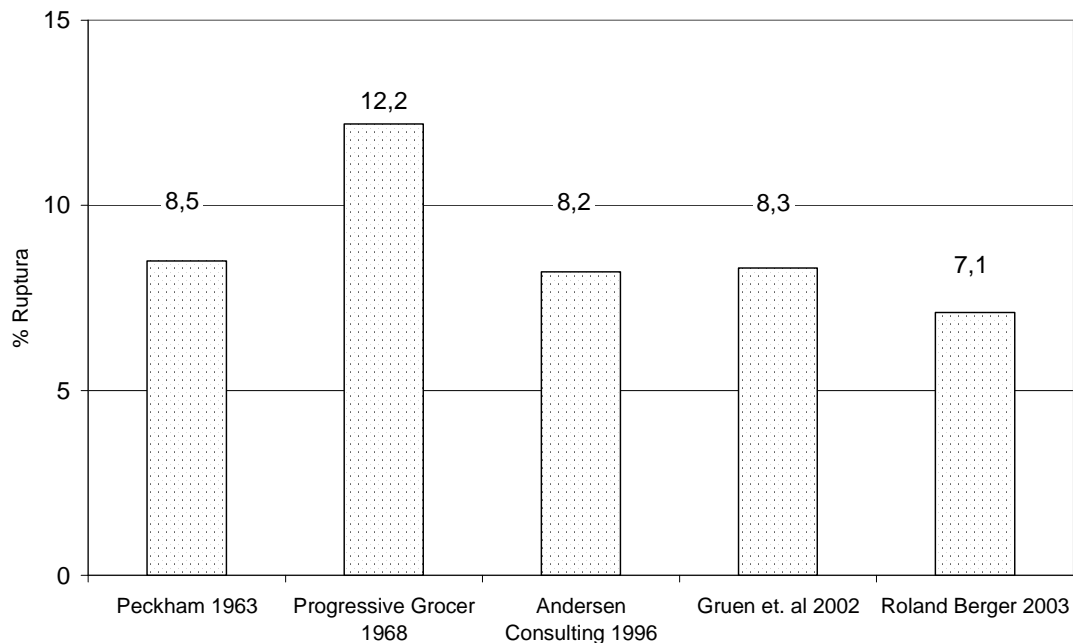
INTRODUÇÃO

Entende-se nessa pesquisa a questão da ruptura de estoque como uma situação onde há algum item regularmente comercializado por um ponto de venda, ocupando um espaço determinado nas gôndolas, e esse item, não está disponível na área de vendas ao consumidor no momento da compra. Na área de logística há alguns sinônimos para ruptura, tais como stockout, ou simplesmente quebra de estoque. Independentemente da designação do termo, a ruptura caracteriza-se por um processo ineficiente na reposição das gôndolas, resultando na ausência de produtos para o consumidor final. Dessa forma, um índice de ruptura é justamente a percentagem do total de itens comercializados que deveriam estar à venda, mas que não são encontrados nas gôndolas. Um índice de 10 % de ruptura significa, por exemplo, que de um total de 5.000 itens cadastrados e comercializados por um supermercado, 500 não estariam disponíveis para compra imediata na gôndola para o consumidor final.

A ruptura é cada vez mais reconhecida como um problema crítico tanto por pesquisadores como práticos. Estimativas dos níveis de ruptura têm constantemente ultrapassado a média de 8% no varejo (Corsten e Gruen, 2003 e Progressive Grocer, 1968). Este problema foi estudado a partir de duas perspectivas principais: a mensuração de níveis de ruptura e a mensuração da reação do consumidor frente à falta de estoque (Roland Berger 2003, Zinn e Liu 2001). Independentemente da perspectiva, a maioria dos estudos sugere que o varejo lida com rupturas através de ações que visam reduzir sua incidência o máximo possível (Corsten e Gruen 2003, Roland Berger 2003).

Embora tentativas de eliminação de rupturas sejam um importante componente gerencial, também é provável que seja insuficiente para resolver o problema. Há duas razões principais para isto: primeiramente, apesar de todos os esforços até hoje, o nível de ruptura têm permanecido elevado por um longo período de tempo, conforme mostra a Figura 1. O nível relatado por Peckham (1963) é próximo ao de Roland Berger (2003), ficando em torno de 8,0 %; da mesma forma que, outras pesquisas publicadas nos últimos quarenta anos relatam níveis semelhantes. A segunda razão é que a ruptura dificilmente será eliminada devido à contínua proliferação de produtos, redução do seu ciclo de vida e a falta de coordenação da cadeia de suprimentos. Parece evidente que o nível de ruptura nunca chegará à zero.

Figura 1 – Percentual de níveis de ruptura em estudos anteriores



Fonte: Elaborado pelos autores

Conseqüentemente, rupturas devem ser gerenciadas como uma combinação de esforços para (1) reduzir o seu número de ocorrências e (2) oferecer compensações para alterar a reação do consumidor de deixar a loja sempre que a ruptura for inevitável e/ou for demasiadamente cara de ser eliminada (Anderson, Fitzsimons e Simester, 2006; Bhargava, Sun e Xu, 2006). Enquanto a literatura internacional é rica em pesquisas nestas duas vertentes, a literatura brasileira é carente de informações sobre ruptura em seu mercado. O tema preocupa varejistas e fabricantes, atentos ao comportamento do consumidor frente à falta. Segundo Gruen e Corsten (2007), em 45 % dos casos de rupturas os consumidores substituem seus produtos, em cerca de 31 % das vezes trocam de lojas e 14 % dos casos dificilmente retornam. A ruptura de gôndola foi, é e parece que ainda será um importante problema gerencial .

O objetivo desta pesquisa foi investigar a taxa de ruptura nas redes de supermercados do estado de São Paulo, sua forma de mensuração e suas possíveis causas e responsáveis na perspectiva de seus próprios gestores. Embora existam alguns estudos empresariais sobre rupturas (ACNielsen, 2004), este tema ainda foi muito pouco estudado por estudos acadêmicos.

Resumindo, o artigo buscará responder a seguintes questões norteadoras de pesquisa:

- Qual a importância da ruptura para os gestores de supermercados?
- Qual método é utilizado para sua mensuração?
- Qual a taxa de ruptura nos supermercados paulistas?
- Quais são as principais causas e responsáveis pelos problemas de ruptura?

Para viabilizar o processo investigativo sobre a questão da ruptura no varejo foi realizada então uma pesquisa quantitativa descritiva com os gestores de supermercados no Estado de São Paulo afiliados a Associação Paulista de Supermercados (APAS). Os resultados do estudo mostraram que as taxas de ruptura são elevadas. O atraso da entregas dos fornecedores é a causa mais mencionada. Esta pesquisa sugere que existem oportunidades para redução das taxas de ruptura através de ações conjuntas entre indústria e varejo.

A pesquisa foi dividida em quatro partes. A primeira é uma revisão da literatura. Em seguida é realizada uma descrição da metodologia utilizada, incluindo a elaboração do questionário, a coleta e análise de dados. A terceira descreve os resultados encontrados. As conclusões, limitações e implicações administrativas encontram-se na quarta e última parte.

REVISÃO DA LITERATURA

A literatura sobre rupturas começou há pelo menos quarenta anos (Peckham 1963). Durante este período, a maior parte das publicações focou em uma de duas questões amplas. A primeira questão foi a mensuração dos níveis de ruptura em lojas de varejo e a segunda foi sobre o comportamento dos consumidores frente à ruptura. Os consumidores podem reagir à ruptura substituindo o item, adiando a compra ou deixando a loja. A literatura de ruptura é resumida na Tabela 1.

O primeiro trabalho a investigar a ruptura foi o de Peckham (1963) que alertou os varejistas e fabricantes sobre as potenciais perdas decorrentes da falta de produtos nas gôndolas. Em 1968, o Progressive Grocer realizou uma pesquisa quantitativa sobre ruptura em hipermercados. Sua principal contribuição foi identificar os diferentes comportamentos do consumidor frente à ruptura. Este conjunto de atitudes é conhecido como comportamento SAD (Substituir, Adiar e Deixar a loja) do consumidor frente à ruptura.

O estudo de Walter e Grabner (1975) propôs um modelo que mostra graficamente todas as reações possíveis do consumidor frente a rupturas. Este modelo influenciou quase todos os estudos futuros sobre ruptura.

O estudo de Charlton e Ehrenberg (1976) realizou um experimento com vendedores ambulantes oferecendo de porta em porta produtos de limpeza. Situações de ruptura foram criadas. Os autores concluíram que os consumidores estavam dispostos a trocar sua marca preferida em situação de ruptura. No entanto eles retornavam as suas marcas prediletas quando ocorria o reabastecimento. O ponto fraco do experimento foi não proporcionar a possibilidade de mudança de fornecedor ao consumidor.

Tabela 1 – Literatura sobre Rupturas no Varejo

Autor	Descrição	Método	Reação SAD do Consumidor
Peckham 1963	Mediu níveis de ruptura em supermercados e os efeitos de fidelidade à marca e satisfação do consumidor.	Questionário	
Progressive Grocer 1968	Documentou a frequência de rupturas de gôndola em supermercados e mediu reação SAD.	Questionário	
Walter e Grabner 1975	Propôs um modelo que mostra graficamente todas as reações possíveis do consumidor frente a rupturas.	Questionário	
Schary e Christopher 1979	Mediu reação SAD e variáveis relacionadas à imagem da loja, fidelidade à marca e variáveis demográficas.	Questionário	
Emmelhainz et. al. 1991	Mediu reação SAD após remover produtos principais das prateleiras.	Experimento em campo	
Andersen Consulting 1996	Mediu níveis de ruptura e reações SAD. Uniu auditorias de lojas, dados de scanner e entrevistas pessoais com fornecedores e consumidores.	Múltiplo	
Verbeke et. al. 1998	Reação SAD em função do nível de fidelidade à marca, fidelidade à loja e quantidade comprada.	Experimento em campo	
Campo et. Al. 2000	Examinaram o efeito de características de produtos, características de consumidores e características situacionais sobre a reação SAD.	Questionário	
Zinn e Liu 2001	Reação SAD de curto prazo em relação a consumidores e características de percepção de loja de desconto, bem como variáveis situacionais e demográficas	Questionário	
Gruen, Corsten e Bharadwaj 2002	Mediu níveis de ruptura e reação SAD em um estudo mundial de supermercados.	Dados Secundários	
Roland Berger 2003	Mediu níveis de ruptura e reação SAD em um estudo de supermercados na Europa.	Questionário	
Sloot et. al. 2005	Mediu reação SAD no que se refere à equidade de marca e produtos supérfluos.	Questionário	

Legenda:  Não Comprou  Saiu da loja  Adiou  Substituiu

Fonte: elaborado pelos autores

O estudo de Scharly e Christopher (1979) demonstrou que os clientes que saíram da loja devido à ruptura estavam menos satisfeitos, tinham uma imagem pior e tinham menor disposição a recompra na loja. A pesquisa de Emmelhainz, Emmelhainz e Stock (1991) também mensurou o comportamento SAD do consumidor após remover produtos principais das prateleiras.

A pesquisa de Zinn e Liu (2001) investigou em profundidade a influência de outras variáveis na tentativa de explicar a reação SAD do consumidor frente à faltas, tais como: urgência da compra, promoção, lealdade à marca, surpresa, compra programada, aborrecimento com a falta. Nesta linha de raciocínio, outros autores (Verbeke et al, 1998, Campo, et al, 2000; Fitzsimons, 2000; Sloot et al, 2005 entre outros) identificaram uma série de novas variáveis que influenciavam o comportamento SAD do consumidor. Segundo Zinn e Liu (2001) as variáveis situacionais como urgência e grau de planejamento (compra planejada ou compra por impulso) têm grande influência sobre a decisão do consumidor.

Estas descobertas levaram o tema falta de estoque a outro nível de análise e generalização. O argumento agora é que é preciso entender as variáveis que influenciam o comportamento do consumidor para ajudar o varejo a descobrir novas formas de minimizar a saída do consumidor da loja e ao menos estimulá-lo a substituição ou adiamento da compra.

O estudo de Scharly e Becker (1978) investigou o efeito de longo prazo da ruptura. A oportunidade surgiu após uma greve de uma cervejaria nacional americana que limitou seu fornecimento na região oeste dos EUA. Os consumidores mudaram de marca e passaram a consumir produtos locais. Após 30 meses do fim da greve, a fatia de mercado original da empresa nacional ainda não tinha sido recuperada. Os autores concluíram que a ruptura por longo tempo da gôndola é capaz de provocar perdas de mercado. Straughn (1991) realizou um estudo similar ao analisar dados de scanners em uma rede de supermercados. A autora estudou o efeito da ruptura sobre *market share* na venda de barras de chocolate. O efeito da ruptura de curto prazo foi considerado insignificante, porém o efeito de ruptura prolongado do produto, mais de cinco semanas, provocou perdas de 10 % de *market share*.

Estudos recentes indicam níveis de ruptura de 8,3 % em cadeias de suprimentos de bens de consumo não-duráveis (Gruen, Corsten e Bharadwaj, 2002; Roland Berger, 2003; Gruen e Corsten, 2007).

Esta revisão bibliográfica mostra que o estudo de ruptura é um assunto relevante, com potencial de proporcionar vantagens competitivas sustentáveis para as organizações que reduzirem sua incidência e/ou recuperar os clientes de forma eficaz.

No Brasil, uma das únicas pesquisas sobre rupturas, foi realizada pela divisão Retail Services da ACNielsen Brasil em julho de 2004. A pesquisa analisou as principais causas, assim como as atitudes do consumidor quando não encontra o produto na gôndola. Foram estudados 528 SKU's (unidades mantidas em estoque) em 587 lojas de auto-serviço com 5 ou mais check-outs, o resultado foi uma taxa média de ruptura de 8,0 %. O estudo também concluiu que as causas das rupturas estão distribuídas ao longo da cadeia de abastecimento, mas que as principais oportunidades de melhorias estavam entre o Centro de Distribuição do varejo e a gôndola. Entretanto como a amostra ficou restrita as lojas das capitais São Paulo e Rio de Janeiro, não foi possível fazer generalizações estatísticas.

Apesar da importância do tema, ainda não foram realizadas no caso brasileiro pesquisas acadêmicas sobre ruptura em supermercados de diferentes formatos e a suas causas não foram identificadas. Esta pesquisa procura preencher essa lacuna e explorar estas questões.

METODOLOGIA

A concepção de pesquisa é uma estrutura que especifica os detalhes dos procedimentos necessários à obtenção das informações indispensáveis para responder as perguntas investigadas. A escolha do esquema de pesquisa depende do quanto já se conhece sobre a situação problema. Segundo Godoy (1995) as pesquisas podem ser divididas em basicamente em duas grandes linhas, as quantitativas e as qualitativas. Em ambos os casos, elas caracterizam-se como um esforço cuidadoso para descoberta de novas informações, conhecimentos, relações, ou ainda verificação e ampliação do conceito existente. As características dos tipos de pesquisas e a vertente metodológica adotada pelos pesquisadores serão descritos a seguir.

Características de Pesquisas Qualitativas e Quantitativas

Um ponto importante a ser colocado acerca das pesquisas qualitativas, é que, além delas não empregarem ferramental estatístico sofisticado (como as quantitativas podem empregar), elas não procuram enumerar e/ou medir os eventos estudados (como a presente pesquisa pretende realizar), mas buscam a obtenção de dados descritivos e exploratórios sobre pessoas, lugares e processos interativos, através do contato direto do pesquisador com a situação estudada.

Por outro lado, num estudo quantitativo, o pesquisador conduz o seu trabalho a partir de um plano pré-estabelecido e variáveis operacionalmente definidas. Há também a preocupação com a medição objetiva e a quantificação dos resultados. O foco dente a ser a precisão. As distorções, na etapa de análise e interpretação de dados, devem ser evitadas, para garantir uma margem de segurança com relação às inferências obtidas (Godoy (1995).

CORREA (1992) identificou alguns requisitos que podem auxiliar na seleção do tipo de pesquisa mais indicado, isto é, se a pesquisa tenderá a ser qualitativa ou quantitativa, conforme mostrado na tabela 2:

Tabela 2: Principais requisitos de uma pesquisa qualitativa ou quantitativa

Principais requisitos da pesquisa	Abordagem	
	<i>Qualitativa</i>	<i>Quantitativa</i>
Presença do pesquisador durante os levantamentos	Usual	Não-usual
Amostra pequena	Possível	Insuficiente
Variáveis difíceis de se quantificar	Possível	Inadequada
Medições por percepção	Possível	Difícil
Limites não pré-definidos	Possível	Impossível
Causalidade é o mais importante	Preferível	Possível
Necessidade de construir uma teoria	Adequada	Inadequada
Conhecimento profundo do processo decisório da empresa	Adequada	Inadequada

Fonte: Adaptado de CORREA, 1992.

Dentro da abordagem quantitativa, uma possibilidade de pesquisa é a realização de surveys. Segundo BICKMAN et al (1997), uma survey pode ser entendida como uma pesquisa que busca informação diretamente com um grupo de interesse a respeito dos dados que se deseja obter. Trata-se de um procedimento útil, especialmente em pesquisas exploratórias e descritivas.

As pesquisas tipo survey apresentam vantagens e desvantagens. A tabela 3 procura sintetizar os pontos positivos e negativos desse tipo de pesquisa:

Tabela 3: Vantagens e Desvantagens de Pesquisas tipo Survey

Vantagens	Desvantagens
<p>Gerais (todos os tipos de surveys) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Abordagem simples e direta para levantar atitudes, valores, crenças e motivos - Podem ser adaptadas para colher informação generalizável sobre quase toda população humana <p>Das pesquisas postais e auto-administradas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Muitas vezes a única possível, ou a mais fácil maneira de pesquisar o passado de um grupo grande - Eficiente para levantar quantidade grande de dados a baixo custo e em tempo relativamente curto - Permite anonimato, o que convida à franqueza quando em áreas sensíveis <p>Entrevistas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Esclarecedoras - O entrevistador motiva à participação e pode sugerir seriedade 	<p>Gerais (todos os tipos de surveys):</p> <ul style="list-style-type: none"> - dados afetados por traços dos respondentes - Respondentes não necessariamente sinceros <p>Das pesquisas postais e auto-administradas</p> <ul style="list-style-type: none"> - baixa taxa de resposta - Ambigüidades (incompreensão) não detectadas - Pode faltar seriedade (não se detecta isto) <p>Entrevistas</p> <ul style="list-style-type: none"> - dados afetados por traços dos respondentes e do entrevistador - Dados afetados pela interação entre ambos - Respondentes podem temer pelo não-anonimato

Fonte: Adptado de BABBIE, E. (1997)

De acordo com Babbie (2001) uma pesquisa tipo survey possui três finalidades: descrever, explicar e explorar. Seguindo as características da pesquisa do tipo survey, este estudo mediu, dentre outras coisas, o grau de importância da ruptura, a incidência das principais causas levantadas junto a literatura e o nível de ruptura de gôndola estimado numa loja, mediante a visão dos gestores de supermercados.

As pesquisas do tipo survey podem ser subdivididas em pesquisas supervisionadas e não supervisionadas, descritivos e experimentais. A tabela 4 apresenta os principais tipos e objetivos resumidos desses surveys:

Tabela 4: Principais Tipos e Características de Pesquisas Tipo Survey

Supervisionado	Não-supervisionado:	Survey Descritivo	Survey Experimental
O entrevistador realiza as perguntas e procura garantir que cada informante responderá a todas as perguntas; Ex: IBOPE;	Não há a presença física de um entrevistador associado a pesquisa; Ex. Questionários pela Web ou enviados pelo correio ou email;	Objetiva descrever um fenômeno de interesse, quer produzir uma idéia mais concreta de um produto, processo ou população; Ex. Perguntar a engenheiros de software os tipos de ferramentas de gerência de configuração mais utilizadas;	Visa avaliar o efeito de um “tratamento”, a manipulação de uma variável de controle: Pode testar hipóteses; É similar ao conceito de “Experimentos” Ex. Avaliar qual o método de gerência de projetos é mais efetivo; Testando diferentes métodos em diferentes horizontes de tempos.

Fonte: Adaptado de BICKMAN, L. et all, 1997

Vertente Metodológica

Para explicar a vertente metodológica adotada pelos pesquisadores é conveniente resgatar que o objetivo desta pesquisa é investigar quatro questões fundamentais:

- a. Qual a importância da ruptura para os gestores de supermercados?
- b. Qual método é utilizado para mensuração da ruptura?
- c. Qual a taxa de ruptura de supermercados paulistas?
- d. Quais são as principais causas e Quem são os responsáveis pelos problemas de ruptura?

A tabela 5, fornece um breve resumo de três métodos de pesquisa, o Experimento, a Survey e o Estudo de caso. Nota-se que a maioria das perguntas propostas na pesquisa são respondidas pelos tipos de perguntas relacionadas ao método survey.

Tabela 5 – Características de Métodos para Pesquisas em Administração

Método	Tipo de pergunta de pesquisa	Requer controle sobre eventos?	Enfoca eventos contemporâneos?
experimento	Como? Por que?	Sim	Sim
Survey	Qual / Quais O que? Onde? Quanto(a)? Quem?	Não	Sim
Estudo de caso	Como ? Por que?	Não	Sim (mas não necessariamente)

Fonte: Adaptado de Yin (2001)

Para responder as perguntas propostas no projeto, os pesquisadores optaram então, por utilizar uma survey não supervisionada e descritiva. A vertente quantitativa pareceu recomendável inclusive porque um dos objetivos da pesquisa foi descrever relações entre as variáveis relevantes estudadas, tais como determinar a taxa média da ruptura e as principais causas entre os diferentes tipos de formatos de supermercados. Dessa forma, foi utilizado um esquema de seção cruzada única, ou seja, as informações foram obtidas de uma única amostra (os gestores de supermercados afiliados a APAS) .

Vale lembrar também que o objetivo da pesquisa não foi detectar mudanças (nesse caso o método de experimento ou uma survey experimental seriam mais indicados), mas extrair informações sobre o atual estágio de ruptura de estoque da população alvo. Os limites de tempo e recursos envolvidos para condução deste trabalho também influenciaram na tomada desta decisão.

Coleta e Análise dos Dados

A elaboração do questionário foi direcionada pela revisão da literatura e discussões com profissionais do varejo de alimentos. A lista das prováveis causas de rupturas investigadas foi elaborada a partir das observações de Gruen, Corsten e Bharadwaj (2002). As formas de mensuração de rupturas foram inspiradas pelo estudo de Roland Berger (2003) e Andersen Consulting 1996. Seis pré-testes do questionário foram realizados com um painel composto por 04 profissionais do varejo e 02 acadêmicos. Pequenos ajustes de linguagem e inclusão/exclusão de variáveis foram realizados com base nestes comentários. A versão final do questionário é apresentada no anexo 1.

O elemento da população que possui as informações necessárias para o presente estudo é o gestor de supermercado. Segundo o comitê de profissionais de varejo, este profissional é responsável pelo acompanhamento dos indicadores de rupturas que ocorrem em seu estabelecimento. Além disso, o gestor acaba sofrendo conseqüências diretas das rupturas de estoques, tais como reclamações de clientes ou penalizações pelo não atingimento de metas de vendas por não ter o produto disponível o consumidor no momento da compra.

A equipe de pesquisadores utilizou uma lista de 1.000 e-mails de afiliados da Associação de Paulista de Supermercados (APAS). Inicialmente 54 nomes foram eliminados da lista devido ao afiliado ser jornalista, consultor, professor, independente (sem afiliação a uma empresa) ou aposentado. Todos os restantes 946 nomes de gestores de supermercados foram selecionados para receber o questionário.

O questionário foi aplicado em três ondas de e-mail, conforme mostra a tabela 2. A primeira onda consistiu em um e-mail solicitando a participação da pesquisa e disponibilizando o questionário em arquivo “excel” para preenchimento do respondente em nome da APAS e ESPM. Nesse e-mail (anexo 2) foi explicitado a relevância da pesquisa e deixado claro que apenas os respondentes teriam acesso ao relatório final como forma de estimular o retorno do questionário por parte dos gestores.

Após o primeiro envio, retornaram 41 e-mails com a mensagem e-mail não recebido devido a mudanças de endereço eletrônico. Os respondentes retornaram 33 questionários preenchidos. Três semanas após o envio, foi realizada uma segunda onda para os não-respondentes, desta resultou 67 respostas válidas. No entanto, apesar das respostas obtidas, a proporção dos gestores de hipermercados ainda foi considerada baixa na amostra em relação à lista de membros da APAS, caracterizando uma não representatividade deste segmento na amostra recebida. Três semanas após o envio, foi realizada uma terceira onda para os não-respondentes de hipermercados. Nesta houve 8 respostas. Resumindo, 108 questionários foram considerados válidos, resultando em uma taxa de resposta considerada satisfatória de 11,9%. A tabela 6 apresenta a classificação dos supermercados adotada pelos pesquisadores, bem como as ondas de obtenção de respostas da pesquisa realizada.

Tabela 6: Amostra da pesquisa

Tipos	n° de caixas	Membros da APAS *	1° onda	2° onda	3° onda	Total	Percentual
Supermercado Compacto	1 a 4	805	10	11	0	21	
Supermercado Convencional	5 a 19	94	18	47	0	65	
Hipermercado	20 ou mais	47	5	9	8	22	
Total		946	33	67	8	108	11,90%

* dados aproximados.

Fonte: elaborado pelos autores

Comparando a amostra com a população, enquanto os membros da APAS têm o perfil de Supermercado compacto (85%), supermercado convencional (15 %) e hipermercados (5 %), a amostra obtida dos respondentes foi de apenas 19% de supermercados compactos, 60 % de supermercados convencionais e 21 % de hipermercados. Conforme mostra a tabela 2, o grupo de respondentes é mais representativo em supermercados convencionais e hipermercados e menos em supermercados compactos em relação aos membros totais da APAS. Este fato pode ser explicado pelo caráter estratégico da pesquisa e pelo nível de interesse em obter as repostas da pesquisa ser predominantemente maior em organizações mais estruturadas, como os supermercados convencionais e hipermercados.

A amostra foi composta por um grupo experiente de gestores do varejo conforme mostra a tabela 7, sendo 57,4 % ocupam cargos de diretores e/ou proprietários de supermercados, 15,7 eram gerentes de lojas e 17,6 % eram profissionais em cargos mais operacionais (exemplo: compras). Os restantes 9,3 % tem cargos em outras categorias.

Tabela 7: Perfil dos Respondentes

Cargo	n	Percentual
Operacional	19	17,6%
Gerente	17	15,7%
Diretor	27	25,0%
Proprietário	35	32,4%
Outro	14	9,3%
Total	108	100,0%

Fonte : Elanorado pelos autores

A equipe de pesquisadores avaliou a possibilidade de existência de viés de não-respondentes através do método de extrapolação, ou seja, foram comparadas as respostas de algumas questões chaves entre a primeira, segunda e terceira onda de respondentes. Nenhuma diferença significativa das médias foi observada entre os grupos.

RESULTADOS ESTATÍSTICOS

Nesta seção são apresentadas as respostas para cada uma das quatro questões de pesquisa. Qual a importância da ruptura para os gestores de supermercados? Qual método é utilizado para mensuração da ruptura? Qual a taxa de ruptura de supermercados paulistas? Quais são as principais causas e responsáveis pelos problemas de ruptura? Primeiramente são analisadas as questões formuladas, logo após as respostas dos gestores de supermercados são avaliadas. As implicações gerenciais e acadêmicas dos resultados são debatidas na seção final do artigo.

Importância da ruptura

Primeiro foi solicitado aos respondentes para elaborar um rank de oito atributos previamente selecionados que estivesse relacionado com satisfação do consumidor final segundo sua experiência e percepção. O objetivo era identificar a importância atribuída pelo próprio gestor ao fator ruptura em relação aos demais fatores. Foram atribuídos valores ordinais aos atributos de modo que não foi possível compará-los pelo cálculo da média. Em vez disso, foi utilizada a mediana para comparar os ranks dos oito atributos para seleção do supermercado. O resultado é mostrado na tabela 4. Cada atributo foi classificado numa escala de 1 a 8, com 1 = atributo mais importante e 8 = atributo menos importante. Assim o fator com menor mediana é classificado como o mais importante, e o fator com maior mediana é o menos importante.

Na perspectiva dos executivos de supermercados, o fator - qualidade do atendimento - foi classificado como o mais importante (mediana=2) e o fator - filas pequenas - é o menos importante (mediana 6). Quando analisado os diversos segmentos de supermercados, algumas diferenças foram identificadas:

- Os supermercados compactos e convencionais enfatizam mais o atributo qualidade do atendimento.
- Os Hipermercados enfatizam mais os atributos preços baixos e promoções.

Tabela 8 Ordem de importância dos atributos para a seleção de um supermercado.

Fatores de Seleção	Supermercado Compacto	Supermercado Convencional	Hipermercado	Geral	Importância
Atendentes são simpáticos, educados e corteses	1,0	2,0	5,0	2,0	1º
Preço baixo	4,0	3,0	2,0	3,0	2º
Promoções	4,0	3,0	2,5	3,0	3º
Variedade de bens e serviços	4,0	4,0	3,0	3,0	4º
Baixa ruptura de gôndola	5,0	5,0	4,5	5,0	5º
Asseio e arrumação das instalações	6,0	5,0	4,5	5,0	6º
Facilidade de acesso físico	6,0	6,0	5,0	6,0	7º
Filas pequenas	6,0	6,0	7,0	6,0	8º

Fonte: elaborado pelos autores

Os dados da tabela 8 mostram que o fator ruptura foi considerado o quinto atributo mais importante pelos gestores em todos os formatos de supermercado. Este resultado é muito diferente do resultado divulgado por Fisher, Krishnan e Netessine (2006) que identificou a ruptura como o atributo mais importante para explicar a satisfação dos consumidores em uma rede do varejo americano. É importante salientar que a percepção do gestor pode ser diferente da percepção dos consumidores, mas mesmo assim, a importância atribuída à ruptura pelos gestores parece ser muito reduzida em relação à importância atribuída pelo consumidor. Este fato por si só, pode justificar os elevados índices de ruptura no varejo, qualquer assunto que não é priorizado pelo gestor, dificilmente será melhorado.

Método para mensuração da ruptura

Não há na literatura um consenso da própria definição de ruptura, pois existe diversas formas de sua mensuração (Gruen, Corsten e Bharadwaj, 2002). Segundo apurado junto ao comitê de profissionais do varejo, a ruptura pode ser monitorada através dos seguintes métodos: (a) Auditoria visual da gôndola (b) Estoque da loja (c) perguntas diretas ao consumidor e (d) informações dos fornecedores, conforme mostra a tabela 9.

Tabela 9 Monitoramento das diversas rupturas na cadeia

Método	Auditoria visual da gôndola	Estoque de Loja	Perguntas ao consumidor	Informações dos fornecedores
Conceito	Verificação da disponibilidade do produto em gôndola.	Cálculo da disponibilidade de produtos da loja baseado nos registros de entrada, saída e inventário de loja	Perguntas diretas ao consumidor no check-out sobre a percepção de falta de produtos	Informação relatada pelos funcionários do fornecedor como exemplo: repositores e/ou vendedores
Característica	<ul style="list-style-type: none"> - Modelo caro - É sistematizado - Medição focada em itens de oferta (auditoria própria ou terceirizada) - Medição mais efetiva na ótica do cliente 	<ul style="list-style-type: none"> - Modelo econômico - É sistematizado - Medição de 100% da linha - Fatores Críticos de Sucesso: <ul style="list-style-type: none"> - Inventário preciso, - Ágil reposição de gôndola 	<ul style="list-style-type: none"> - Modelo econômico - Não é sistematizado - Medição da percepção de falta do consumidor. - Fatores críticos do sucesso: <ul style="list-style-type: none"> - comprometimento dos caixas - veracidade das informações 	<ul style="list-style-type: none"> - Modelo econômico - não sistemático. - Trabalha com amostragem - poucos fornecedores têm repositores

Fonte: elaborado pelos autores

Cada uma destas formas de mensuração apresenta vantagens e desvantagens: A auditoria é uma forma confiável de mensuração, porém é cara e consome os recursos escassos da organização. A mensuração dos níveis de estoques das lojas é de fácil acesso através de sistemas de informação. O problema é que é elevado percentual de inconsistência, diferença entre o estoque físico e o estoque do sistema. Além do fato que os produtos podem estar no depósito e não na gôndola. As informações dos consumidores são interessantes, mas esta também é uma informação não confiável, pois é dependente do comprometimento dos caixas em perguntar sistematicamente ao consumidor. Além da possibilidade de o consumidor não localizar o produto na loja e declarar falta. As informações dos fornecedores são confiáveis, mas apenas uma pequena parcela dos SKU's de um supermercado possui repositores remunerados pelo fabricante.

Com base nos dados obtidos nesta pesquisa é possível afirmar que a forma mais utilizada pelos gestores para mensurar a ruptura é o método de “auditoria visual da gôndola” - supermercados convencionais (62%), hipermercados (82%) e mesmo em supermercados compactos (38%), conforme mostra a tabela 10. Apesar de se constatar que um ou mais métodos são utilizados simultaneamente.

Tabela 10: Formas de mensuração da ruptura

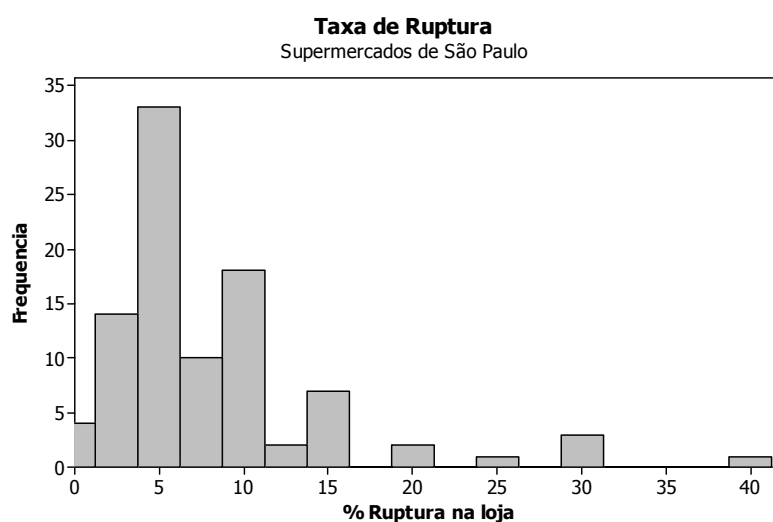
Tipo	Auditoria visual da gôndola	Nível de estoque	Perguntas ao consumidor no caixa	Informação dos fornecedores	A loja não mensura a ruptura
Supermercado Compacto	38%	24%	33%	5%	24%
Supermercado Convencional	62%	52%	58%	32%	5%
Hipermercado	82%	73%	64%	36%	0%
Total	61%	51%	55%	33%	3%

Fonte: elaborado pelos autores

Taxa de ruptura

Os gestores de supermercados relataram que o nível de ruptura médio dos supermercados paulista é de 8,3 % com um desvio padrão de 6,8 conforme mostra a figura 2. Isso significa que de cada 100 itens cadastrados na loja 8,3 não estão nas gôndolas.

Figura 21: Taxa de Ruptura dos supermercados do estado de São Paulo



Fonte: elaborado pelos autores

A pesquisa revelou que o nível de ruptura para supermercados compactos é de 9,1 %, a de supermercados convencionais é de 8,5 % e a de hipermercados é de 7,1 %, conforme mostra a tabela 11.

Tabela 11: Taxa de Ruptura

Tipo	Respostas	Média	Desvio padrão
Supermercado Compacto	14	9,1	9,2
Supermercado Convencional	60	8,5	6,8
Hipermercado	21	7,1	5,2
Total	95	8,3	6,8

Fonte: elaborado pelos autores

Este resultado não foi uma surpresa. Os patamares de ruptura são elevados, mas ainda assim, com % de ruptura similar aos de supermercados de países desenvolvidos. Estes patamares foram possíveis em função da condição privilegiada de infra-estrutura logística do estado de São Paulo em relação aos demais estados do Brasil. A novidade é que estes valores são similares em supermercados de diferentes portes. Para avaliar se existe uma diferença estatisticamente significativa entre as médias de ruptura foi realizado o teste de Análise de Variância (ANOVA de um fator). O resultado revelou que não existe uma diferença significativa (0,10) entre as médias dos grupos. Entretanto é importante registrar que o número de itens gerenciado pelos supermercados também são menores, facilitando a manutenção de taxas de rupturas em níveis equivalentes aos hipermercados.

O resultado encontrado é equivalente ao divulgado pela pesquisa da ACNielsen (2004), única pesquisa realizada no Brasil sobre taxas de rupturas em supermercados. Também é importante observar que o problema é crônico. Os gestores tendem a conviver com o problema como se 8,3 % fosse um patamar natural de ocorrência.

A tabela 12 compara as atribuições dadas pelos gestores (1: baixo; 7: alto) para as taxas de rupturas em diferentes categorias de produtos entre os três formatos de supermercados usando o método da Análise de Variância (ANOVA). O foco da análise foi identificar os produtos que apresentam diferenças significativas em suas médias. Não foi novidade observar que a taxa de ruptura varia conforme lojas e formatos. Também é notado algumas diferenças significativas entre formatos, os supermercados menores têm mais problemas de faltas com as categorias bebidas e bazar. Mas esta pesquisa permite afirmar que a categoria de itens que mais preocupa os gestores do varejo é a higiene, saúde e beleza, pois todos os formatos de supermercado a selecionaram como a categoria mais crítica.

Tabela 12: Média das atribuições dadas pelos gestores para as taxas de rupturas em diferentes categorias de produtos

Categoria ¹	Tipo			Estatística F	p valor
	Supermercado Compacto	Supermercado Convencional	Hipermercado		
Higiene, saúde e beleza	3,0	3,3	3,1	0,539	0,585
Bazar ^a	2,9	3,3	2,3	2,922	0,059
Limpeza	2,7	2,9	3,3	1,090	0,340
Mercearia	2,7	3,0	2,9	0,398	0,672
Perecíveis	3,0	2,9	2,6	0,371	0,691
Bebidas alcoólicas ^b	2,0	2,3	1,6	3,377	0,038
Bebidas não alcoólicas ^c	2,6	2,0	1,7	3,379	0,038

1. Médias comparadas pelo teste "pos hoc" usando método "least significant difference" (LSD)

a) Supermercado compacto > Hipermercado

b) Supermercado Convencional > Hipermercado

c) Supermercado compacto > Supermercado Convencional/Hipermercado

Fonte: elaborado pelos autores

A tabela 13 examina a frequência da ocorrência de ruptura em relação aos dias da semana e semanas do mês. Segundo a perspectiva dos gestores de supermercados a ruptura ocorre com maior incidência no início da semana, aos domingos, segundas e terças feiras, provavelmente em função do aumento da demanda. Mas também em função da falta de reposição de produtos pelos fornecedores ao centro de distribuição do varejo e/ou centro de distribuição do varejo para as lojas aos domingos. Esta informação é importante, pois eventualmente pode indicar um caminho para a minimização das rupturas no varejo. O trabalho de reposição contínua diária pode minimizar as taxas de rupturas localizadas nos finais de semanas.

Tabela 13: Frequência de ocorrência de ruptura – Dias da Semana e Semana do mês

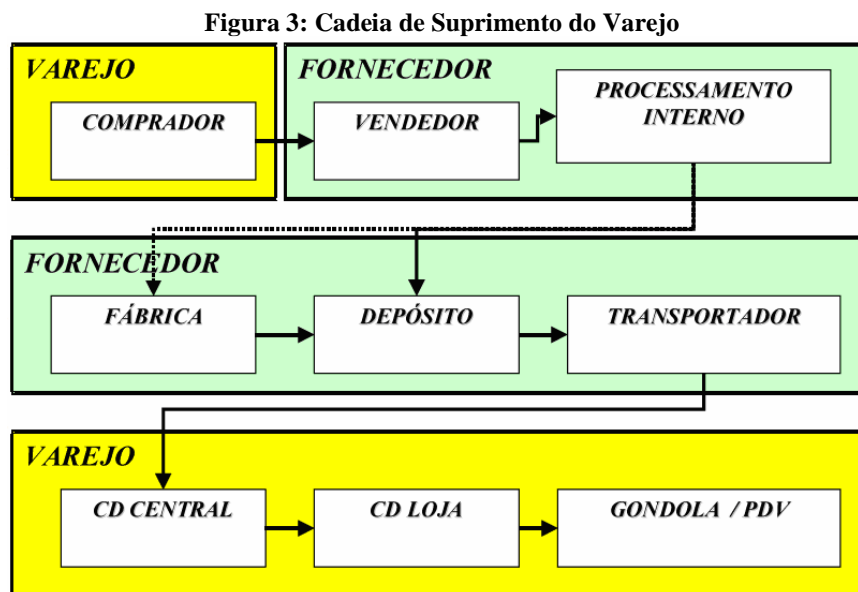
Tipo	segunda feira	terça feira	quarta feira	quinta feira	sexta feira	sábado	domingo
Supermercado Compacto	4,47	3,68	2,65	2,21	1,89	3,16	4,21
Supermercado Convencional	4,51	3,11	2,77	2,43	2,41	2,39	3,07
Hipermercado	4,05	2,38	2,29	1,86	1,81	2,57	3,10
Geral	4,40	3,06	2,64	2,26	2,18	2,58	3,31

Tipo	Semana				
	1º	2º	3º	4º	5º
Supermercado Compacto	3,11	2,74	2,79	2,89	2,42
Supermercado Convencional	2,84	2,48	2,47	2,69	2,82
Hipermercado	2,81	2,33	2,14	2,38	2,7
Geral	2,89	2,50	2,46	2,66	2,72

Fonte: elaborado pelos autores

Principais Causas e Responsáveis pela Ruptura

A percepção dos gestores das principais causas e responsáveis pela ruptura é mostrada na tabela 14 da página 29. Os problemas podem ocorrer ao longo de toda a cadeia de suprimento do varejo, desde o contato do comprador do varejo com o vendedor do fornecedor até a colocação do produto na gôndola conforme mostra a figura 3.



Fonte: elaborado pelos autores

A lista de causas da ruptura ao longo desta cadeia de suprimento foi levantada da literatura, por exemplo, Gruen, Corsten e Bharadwaj, 2002; Roland Berger, 2003; Gruen e Corsten, 2007, bem como discutida com o comitê de profissionais do varejo paulista. O impacto de cada causa foi avaliado através da seguinte pergunta ao gestor do varejo: “Em um mês típico a ruptura por este motivo é...”, mensurada em uma escala de sete pontos com 1 = ocasional e 7 = freqüente. Neste caso admitimos a hipótese nula de que a média da percepção da causa da ruptura não é diferente de 3 utilizando o teste *t* de amostra. Os resultados do teste são mostrados na tabela 14. Os itens maiores de 3 e significativos são apresentados na parte de cima da tabela e os itens pouco importantes e significativos são apresentados na parte de baixo da tabela.

Os resultados mostram que os gestores de todos os formatos de supermercado consideram a principal causa de ruptura como sendo falhas no processo logístico do fornecedor, como atraso de entrega e/ou entrega incorreta de pedido. Este resultado foi inesperado uma vez que pesquisas

anteriores apontavam o próprio varejo como os responsáveis por 75 % dos problemas de ruptura de gôndola (Corsten e Gruen et al, 2003, ACNielsen, 2004). Os supermercados compactos também apontaram o espaço insuficiente da gôndola como um dos principais motivos de falta de estoque, revelando um problema de planejamento da ocupação dos espaços das gôndolas. Os supermercados convencionais, além de problemas com os fornecedores, têm problemas internos de abastecimento de gôndola e atraso de geração de pedidos. Finalmente é interessante observar que os hipermercados não identificaram a falta de repositores como um dos principais responsáveis pela ruptura, quando a maioria dos estudos da literatura internacionais de rupturas os elegeram como o principal problema no varejo.

Tabela 14: Causas e responsáveis pela ruptura**Motivos de Ruptura em Supermercados Compactos**

Motivo da ruptura	média*	t**	p-valor
Fornecedor atrasou a entrega	4,40	3,074	0,006
Espaço na gôndola insuficiente	3,74	1,933	0,069
Fornecedor não entregou o pedido corretamente	3,19	0,594	0,559
Fornecedor não tem disponibilidade do produto	3,15	0,370	0,716
Pedido da loja feito incorretamente	3,16	0,334	0,742
Gôndola não reabastecida pelo promotor (produto está no depósito)	3,11	0,276	0,786
Mercadoria mal posicionada na gôndola	2,76	-0,576	0,571
Mercadoria mal posicionada no estoque da loja	2,80	-0,698	0,494
Pedido da Loja gerado tardiamente	2,75	-1,000	0,330
Erro de inventário (diferença entre físico e contábil)	2,52	-1,420	0,171
Falta de profissionais para abastecer a gôndola adequadamente	2,33	-1,719	0,104
Erros de parâmetros do sistema de reposição	2,05	-2,557	0,020

* "Em um mês típico, a ruptura por este motivo é ..." (1 = ocasional; 7 = frequente)

** One Sample t-test (H_0 :media=3)

Motivos de Ruptura em Supermercados Convencionais

Motivo da ruptura	média*	t**	p-valor
Fornecedor atrasou a entrega	5,20	8,127	0,000
Fornecedor não entregou o pedido corretamente	4,72	6,609	0,000
Fornecedor não tem disponibilidade do produto	4,18	4,388	0,000
Gôndola não reabastecida pelo promotor (produto está no depósito)	3,84	3,766	0,000
Pedido da Loja gerado tardiamente	3,39	2,194	0,032
Mercadoria mal posicionada na gôndola	3,21	1,097	0,277
A Central de Compras está negociando com o fabricante (pré/margem)	3,23	1,026	0,310
Erro de inventário (diferença entre físico e contábil)	3,22	0,877	0,384
Espaço na gôndola insuficiente	3,02	0,075	0,941
Pedido da loja feito incorretamente	2,92	-0,394	0,695
Erros de parâmetros do sistema de reposição	2,88	-0,477	0,636
Erros de Inventários nos sistemas centrais	2,80	-0,754	0,455
Falta de profissionais para abastecer a gôndola adequadamente	2,79	-1,053	0,297
Mercadoria mal posicionada no estoque da loja	2,60	-2,206	0,031

* "Em um mês típico, a ruptura por este motivo é ..." (1 = ocasional; 7 = frequente)

** One Sample t-test (H_0 :media=3)

Motivos de Ruptura em Hipermercados

Motivo da ruptura	média*	t**	p-valor
Fornecedor atrasou a entrega	4,73	5,131	0,000
Fornecedor não entregou o pedido corretamente	4,00	3,040	0,006
Erro de inventário (diferença entre físico e contábil)	3,55	1,449	0,162
Gôndola não reabastecida pelo promotor (produto está no depósito)	3,36	1,402	0,176
Fornecedor não tem disponibilidade do produto	3,27	0,689	0,498
Erros de parâmetros do sistema de reposição	3,00	0,000	1,000
Mercadoria mal posicionada no estoque da loja	2,59	-1,278	0,215
Erros de Inventários nos sistemas centrais	2,40	-1,476	0,156
Pedido da Loja gerado tardiamente	2,50	-1,755	0,094
Pedido da loja feito incorretamente	2,41	-2,200	0,039
Falta de profissionais para abastecer a gôndola adequadamente	2,38	-2,358	0,029
Mercadoria mal posicionada na gôndola	2,14	-2,988	0,007
Espaço na gôndola insuficiente	2,09	-3,360	0,003
A Central de Compras está negociando com o fabricante (pré/margem)	2,10	-3,943	0,001

* "Em um mês típico, a ruptura por este motivo é ..." (1 = ocasional; 7 = frequente)

** One Sample t-test (H_0 :media=3)

Fonte: elaborado pelos autores

As implicações destes resultados para profissionais e pesquisadores de logística e *Supply Chain Management* são apresentadas a seguir.

A delicada questão de Parcerias no Varejo

O antagonismo que o resultado da pesquisa revelou, onde os gestores colocam grande parte dos problemas de ruptura associados à falhas do fornecedor, num aparente jogo de busca de culpados pela ruptura, e demonstrando falhas no cooperativismo na cadeia varejista, pode implicar na necessidade de uma reflexão mais cuidadosa sobre o tema de parcerias. Na literatura há diversos estudos como os de Poirier e Reiter (1996) onde o foco da pesquisa envolveu a cooperação mútua de uma série de empresas como Protector and Gamble, Wal Mart e Quaker Oats. Esses autores chegaram a conclusão que boa parte do sucesso dessas companhias está justamente no relacionamento cooperativo que fundamenta o conceito de parceria. Nas palavras de Poirier e Reiter (1996):

“Cada uma das redes de sucesso que estudamos contém um elevado nível de parceria baseado na confiança e no ganho recíproco, na edificação de uma relação de vitória mútua e na divisão dos resultados dos aperfeiçoamentos” (Poirier e Reiter, 1996, p. 40).

Pires (2004) define como características de parcerias quando empresas independentes, atuam numa cadeia de suprimentos, como se fossem uma mesma (virtual) unidade de negócio, com grande nível de colaboração de alinhamento de objetivos, de integração de processos e de informações.

Lambert et al. (1996) conceituou uma parceria, como sendo um relacionamento de negócios personalizado, com base na confiança mútua, no relacionamento aberto, na divisão de riscos e de ganhos que proporcionam um desempenho e vantagem competitiva maior do que poderia ser obtido individualmente.

Hunt e Morgan (1994) também abordaram o tema do relacionamento cooperativo entre empresas como chave para o sucesso no mundo dos negócios. O trabalho dos autores convergiu com os de JARILLO (1993), na medida em que apontaram a **confiança** e o **comprometimento** entre os participantes de uma rede estratégica, como característica diferencial e impulsionadora da competitividade e da própria sobrevivência dessas empresas.

Entretanto o conceito de parcerias, bem como seus componentes confiança e comprometimento parecem não ser muito praticados no varejo brasileiro. Conforme Becher (2002) aponta quando entrevista um executivo de uma empresa fornecedora de supermercados.

“Não revele meu nome nem minha empresa. Seríamos jogados para fora do mercado. Quem critica a maneira como as grandes redes de supermercados agem sofre represália. Esteja certo disto: ou vão punir todas as empresas citadas na reportagem, ou pegarão algumas para dar o exemplo. Se você ficar refém das grandes redes, está perdido. A cada negociação de contrato elas vêm com novas exigências de descontos e com taxas que corroem nossa margem. Essas redes nos obrigaram a buscar alternativas. Dobramos nossa força de vendas e atendemos agora 60 000 clientes. Até dois anos atrás, 30% de nossa produção seguia para as prateleiras das grandes redes. Hoje são pouco mais de 20%. O que estamos fazendo é limitar os volumes. Vamos reduzir ainda mais essa dependência. É preciso jogar duro na negociação. Meu diretor de vendas gasta mais de um terço de seu tempo em discussões exaustivas com o pessoal dos supermercados, e nem poderia ser diferente. Acredite: mesmo não aceitando, algumas dessas taxas são lançadas à revelia, nas duplicatas. É uma confusão. São milhares de notas, contas que a tesouraria não tem como conciliar. Também tivemos de separar, no orçamento de marketing, as despesas do ponto-de-venda das de publicidade. Hoje uma posição na ponta de gôndola chega a custar 10 000 reais por mês.”

O relato do executivo pode dar uma boa noção de quão complicadas e conflituosas estão hoje as relações dos grandes varejistas com os fornecedores. Varejo e indústria nunca viveram exatamente uma lua-de-mel, é certo. Mas chamar essa relação de parceria pura também seria um erro grosseiro.

Essa relação entre supermercados e fornecedores também já foi chamada de “ditadura do varejo”. Ela se expressa à perfeição num "manual do comprador nada colaborativo", conforme apontado por Correa e Correa (2004) e também conhecido por dez entre dez vendedores da indústria, o manual tem sua origem atribuída a uma multinacional do setor supermercadista. Eis algum pontos interessantes :

- Considere o vendedor como nosso inimigo número 1.
- Nunca aceite a primeira oferta, deixe o vendedor implorar: isso dá margem a maior barganha.

- Não tenha dó do vendedor, jogue o jogo dos maus.
- Não hesite em usar argumentos, mesmo que falsos. Por exemplo, o concorrente do vendedor sempre tem melhor oferta e maior giro e prazo.

Por outro lado, há iniciativas nítidas onde procura-se estimular as relações cooperativas entre supermercados e fornecedores. Uma delas, talvez a principal, seja a Resposta Eficiente ao Consumidor, também conhecida como ECR. Trata-se de uma estratégia da indústria supermercadista na qual distribuidores e fornecedores trabalham em conjunto para proporcionar maior valor ao consumidor. Através do foco na eficiência da cadeia de suprimento como um todo, ao invés da eficiência individual das partes, reduz-se os custos totais do sistema, dos estoques, e bens físicos ao mesmo tempo em que o consumidor tem a possibilidade de escolher produtos mais frescos e de maior qualidade.

O ECR pode ser fundamentado em quatro pilares estratégicos de negócios (Sortimento Eficiente, Promoção Eficiente, Reposição Eficiente e Introdução Eficiente de Novos Produtos), visa melhorar a eficiência da cadeia de suprimentos através da padronização e racionalização dos processos, obtendo com isso a redução do tempo de entrega dos produtos adquiridos, a gestão das categorias de produto, o controle da demanda dos produtos com a automação do sistema de venda, bem como a agilização na troca de informações entre os supermercadistas e seus fornecedores (Marques e Alcantara, 2004).

Uma dos mais interessantes aspectos do ECR e que pode impactar diretamente no foco de estudo dessa pesquisa é justamente o Gerenciamento por Categorias, considerado também um elemento central da estratégia Sortimento Eficiente.

O termo Gerenciamento por Categorias surgiu em 1987 quando algumas empresas, como Procter & Gamble e Coca-Cola, começaram a substituir o modo de gestão por "marcas" para gestão por "categorias", visando otimizar o mix de produtos (Hutchins, 1997; Harris et al., 1999). Neste processo, produtos individuais de vários fornecedores são agrupados em categorias, que passam a ser gerenciadas como unidades estratégicas de negócios, de uma forma que os consumidores percebam ser inter-relacionadas ou substituíveis na satisfação de suas necessidades (Hogarth-Scott e Dapiran, 1997; ECR Brasil, 1998).

A gestão por categoria visa obter uma ótima composição dos diversos tipos de produtos da loja, agrupando-os por similaridade de consumo. Para tanto, ela deve envolver a comunicação muito próxima e a cooperação entre várias áreas funcionais tanto dos varejistas quanto de seus fornecedores (Hogarth-Scott e e Dapiran, 1997). Mais uma vez, a cooperação e a relação de parceria devem prevalecer para o bom funcionamento da ferramenta.

Conforme apontado por Marques e Alcântara (2004), a relação de parceria deve ser estabelecida a partir do momento em que o varejista não tendo total condição de gerenciar todas as categorias de forma eficiente (em um supermercado pode ter até mais de 250 categorias, por exemplo), busca fazer alianças estratégicas com os fornecedores. Por sua vez, as indústrias podem se encontrar em uma posição melhor por conhecer a categoria em que atuam seus produtos (especialização), por ter know-how em reunir dados e transformá-los em informação, por ter condições de realizarem pesquisas de mercado para aumentar o conhecimento do comportamento do consumidor, além de possuir alguns recursos analíticos e tecnológicos de difícil acesso ao varejo, tais como software para gestão de espaço nas gôndolas, de promoção, e de otimização de mercadorias. Desta forma, o varejo pode beneficiar-se pela utilização desses recursos, e a indústria, parceira envolvida no processo, poderá teoricamente ter um melhor entendimento do consumidor quanto ao seu hábito de uso, posicionamento e imagem da categoria de seus produtos.

Mais uma vez, o resultado da presente pesquisa realizada com os gestores de lojas parece uma “ducha de água fria” nos princípios do ECR e da Gestão de Categorias. As principais causas de ruptura colocadas pelos gestores, (fornecedor atrasou a entrega, fornecedor não entregou o pedido corretamente), aliada a baixa importância dada à questão da ruptura, parecem não demonstrar que os princípios da cooperação e parcerias estejam enraizados nos gestores de maneira ampla.

CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Recordando que o objetivo da pesquisa foi investigar a taxa de ruptura nas redes de supermercados do estado de São Paulo, suas causas e responsáveis na perspectiva de seus próprios gestores. A pesquisa avaliou diferentes formatos de supermercados: compactos; convencionais e hipermercados.

Conclusões

As taxas de rupturas dos supermercados paulistas são elevadas, mas compatíveis com os patamares de supermercados de países mais desenvolvidos. Os gestores de supermercados relataram que o nível de ruptura médio de 8,3 %, não sendo encontradas diferenças significativas de rupturas entre diferentes formatos de supermercados. A auditoria de gôndolas é o método de mensuração mais utilizado no varejo. Os resultados mostram que, para o gestor de supermercados, o fornecedor é o principal responsável pela ruptura. Um resumo do resultado da pesquisa se encontra na tabela 15.

Tabela 15 – Resumo das Conclusões

Formato	Medida		Principais causas
Supermercado Compacto	Auditoria Visual da gôndola	9,1 %	Fornecedor atrasou a entrega Espaço na gôndola insuficiente
Supermercado Convencional	Auditoria Visual da gôndola	8,5 %	Fornecedor atrasou a entrega Fornecedor não entregou o pedido corretamente Fornecedor não tem disponibilidade Gôndola não reabastecida Pedido da loja gerado tardiamente
Hipermercado	Auditoria Visual da gôndola	7,1 %	Fornecedor atrasou a entrega Fornecedor não entregou o pedido corretamente

Fonte: elaborado pelos autores

O atributo ruptura foi considerado o quinto atributo mais importante pelos gestores em todos os formatos de supermercado. Os supermercados compactos e convencionais enfatizam mais o atributo

qualidade do atendimento. Os Hipermercados enfatizam mais os atributos preços baixos e promoções. Este resultado é muito diferente do resultado encontrado por Fisher, Krishnan e Netessine (2006) que identificou a ruptura como o atributo mais importante para explicar a satisfação dos consumidores em uma rede do varejo americano. Existe uma incompatibilidade entre a literatura e a percepção dos gestores de supermercados brasileiros. Fisher, Krishnan e Netessine (2006) afirmam os gestores devem focar em melhorar dois parâmetros para conquistar os clientes: redução das rupturas e investimento no treinamento de seus funcionários. Se os resultados de Fisher, Krishnan e Netessine (2006) se reproduzirem na cultura brasileira, mudanças de enfoque serão necessárias dos gestores do varejo brasileiro.

A categoria de itens que mais preocupa os gestores do varejo é a higiene, saúde e beleza, pois todos os formatos de supermercado a selecionaram com a categoria mais crítica. Os fabricantes destes itens devem também se preocupar, uma vez que uma parcela significativa dos consumidores tende a trocar de marcas frente a rupturas.

A ruptura ocorre com maior incidência aos domingos, segundas e terças feiras, provavelmente em função do aumento da demanda e falta de reposição de produtos aos finais de semana. Esta informação é importante, pois eventualmente pode indicar um caminho para a minimização das rupturas no varejo. O trabalho de reposição contínua diário pode minimizar as taxas de rupturas localizadas nos finais de semanas.

As causas de rupturas são extensas. A pesquisa mostra que os gestores de supermercado consideram a principal causa de ruptura como sendo falhas no processo logístico do fornecedor, como atraso de entrega e/ou entrega incorreta de pedido. Este resultado foi inesperado uma vez que pesquisas anteriores apontavam o próprio varejo como os responsáveis pelos problemas de ruptura de gôndola (Corsten e Gruen et al, 2003, ACNielsen, 2004). Este resultado mostra que o resultado de pesquisas internacionais pode não corresponder à realidade brasileira. O comitê de profissionais do varejo comentou que a ruptura varia muito entre os fornecedores e conforme a região do Brasil e que altos estoques não garantem necessariamente a disponibilidade. Como resultado, o varejista e fabricantes devem usar com cautela os resultados de pesquisas de ruptura de outros países e investir no conhecimento de sua realidade.

Limitações

Há limitações nesta pesquisa, como em qualquer outra. Primeiro, o tamanho da amostra de 108 respondentes em relação a população de supermercados do estado de São Paulo. Temos apenas 1000 profissionais do varejo afiliados a APAS, porém o número de supermercados do estado de São Paulo é 12 475 unidades (Nielsen, 2007). Outra limitação é o foco regional da pesquisa – o estado de São Paulo, que impede a discussão e comparação de taxas de rupturas entre diferentes estados, resultados podem mudar em uma região diferente.

Finalmente, a pesquisa foi feita através de uma lista de e-mails para facilitar a coleta de dados, a taxa de resposta pode aumentar por correio tradicional com sistemas de incentivos adequados. Entretanto os recursos financeiros disponíveis para realizar a pesquisa foram fator determinante para a seleção do canal eletrônico para coleta de dados.

Implicações Gerenciais

Esta pesquisa sugere que o percentual de ruptura é elevado, mas pode ser reduzido através de soluções conjuntas entre indústria e varejo para alcançar resultados mais efetivos.

O primeiro passo é a mensuração regular da ruptura. Criar um sistema automatizado de mensuração de rupturas. A auditoria visual da gôndola é o método mais adotado e recomendado, apesar de elevado custo de obtenção da informação, é o mais confiável. É importante os varejistas envolverem todos os funcionários próprios e dos fornecedores nesta atividade, para não só reduzir os custos da coleta de dados, mas também na solução dos problemas identificados.

É essencial a identificação de causas para gerar ações de correção. Uma recomendação importante é a aplicação dos conceitos de Sistema Toyota de Produção (TPS) nos processos do varejo para redução de ruptura e desperdícios, envolvendo ações gerenciais como:

- Implementar a filosofia JIT (Just in Time) para reduzir os estoques, com ações por exemplo: eliminar a armazenagem de itens na retaguarda, não enviar mais produtos a uma loja do que o tamanho da gôndola, implementar o sistema de reposição periódica diário, inclusive aos finais de semana;

- Utilizar técnicas de Controle Estatístico do Processo para acompanhando do desempenho dos principais itens e identificação de problemas;
- Implementar a técnica de Círculos de Controle da Qualidade (CCQ) e PDCA para engajar as pessoas no solução do problema.;
- Monitoramento do desempenho dos fornecedores.;
- Trocar informações com fornecedores, para os fornecedores ajudarem a administrar a disponibilidade de produtos na loja.;
- Contratar auditoria externa para registro sistemático dos itens em falta;
- Realizar inventário rotativo diário para minimizar inconsistência;
- Maior agilidade na correção dos inventários das lojas;
- Aperfeiçoar a metodologia de cálculo de demanda buscando ter maior disponibilidade de produtos;
- Adequação do ponto de reposição de produtos loja a loja;
- Correção automática de abastecimento durante a oferta de acordo com a demanda real do produto na loja;
- Buscar melhorias no nível de serviço das regionais;
- Melhorar modelo de abastecimento em entrada direta buscando redução da ruptura;
- Buscar flexibilidade e agilidade no atendimento do pedido;
- Aumentar o comprometimento das pessoas;
- Maior assertividade na alocação de promotores assim como na medição do desempenho dos mesmos;

Também é importante que varejistas observem as rupturas e como os consumidores reagem a elas. Como observado anteriormente, pesquisas prévias mostram que nas décadas passadas o nível de rupturas entre os varejistas não declinou. Também se observou que a probabilidade da ruptura ser 100% evitada é muito pequena. Portanto, é razoável aceitar que o nível de rupturas irá sempre existir e que oferecer compensações para levar consumidores a não deixarem a loja é outra maneira eficaz de administrar rupturas nas lojas de varejo.

Lacunas para futuras pesquisas

Um dos aspectos que mais chamou a atenção dos pesquisadores foi à baixa importância relativa dada pelos gestores a ruptura (tabela 12 da página 26), ficando atrás de itens como qualidade de atendimento, preço baixo, promoções e variedade de bens e serviços respectivamente. A dúvida que emerge dessa constatação é: Será que do ponto de vista do consumidor, ao invés do gestor como foi pesquisado, a questão da ruptura apresenta a mesma importância relativa? Fisher, Krishnan e Netessine (2006) apontam justamente o contrário, relacionando a questão da ruptura como um dos fatores mais importantes para explicar a satisfação dos consumidores numa rede de varejo. Cabe então, uma investigação mais aprofundada sobre o tema no cenário brasileiro.

É conveniente lembrar também que estudos mais aprofundados que explorem a questão do relacionamento na cadeia varejista são recomendados. Se os conceitos de parceria, confiança e comprometimento entre fornecedores e gestores de supermercados são falhos, é preciso compreender os reais motivos e suas conseqüências. Um estudo da questão de concentração de poder na cadeia varejista pode dar pistas à futuros pesquisadores que almejam estudar esse tema.

Outro tema que os pesquisadores tomaram contato na pesquisa, e despertou especial atenção, foram as possíveis reações dos consumidores frente a questão da ruptura. Embora os possíveis comportamentos do consumidor representado pela sigla SAD (substituir o item, adiar a compra ou deixar a loja) tenham sido explorados pela literatura internacional (Gruen, T. et al , 2002); e também explorado num caso de aplicação específica/prática por uma pesquisa como a realizada pela ACNielsen (em parceria com outras empresas como a Kraft ou a Colgate), não há nenhuma investigação de caráter acadêmico mais aprofundada sobre o tema. Questões permanecem abertas, tais como: Qual a reação do consumidor brasileiro frente a questão da ruptura? Há diferenças significativas das reações de acordo com as categorias de produtos? A classe social do consumidor tem influência em seu comportamento frente a questão da ruptura? O desdobramento da questão da ruptura e o seu direcionamento para pesquisas que envolvam o consumidor, parecem então, um terreno fértil para possíveis investigações e indicam uma possível trilha a ser seguida pelos pesquisadores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACNIELSEN (2004). Ruptura: Causas e impactos na cadeia de abastecimento e no comportamento do consumidor. Presentation held at ECR Brazil Conference, Sao Paulo, 2004. Alegre: Bookman, 2001.

ANDERSEN CONSULTING (1996), Where to Look for Incremental Sales: The Retail Problem of Stockout Merchandise. Atlanta, GA: The Coca-Cola Retailing Research Council.

ANDERSON, ERIC T., GAVAN J. FITZSIMONS E DUNCAN SIMESTER (2006) “Measuring and Mitigating the Costs of Stockouts,” *Management Science*, Vol. 52, No. 11, pp. 1751–1763.

BABBIE, E. Metodologia de Pesquisa de Survey. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2001.

BHARGAVA, HEMANT K., DAEWON SUN E SUSAN H. XU (2006) “Stockout Compensation: Joint Inventory and Price Optimization in Electronic Retailing,” *Journal on Computing*, Vol. 18, No. 2, pp. 255–266.

BICKMAN, L.; ROG, D. J. e HEDRICK, T. E. Applied research design: a practical approach. In: Bickman, L. e Rog, D. J. (ed.) *Handbook of applied social research methods*. Thousand Oaks: Sage Publications, p. 05-37, 1997.

BLECHER.N. A ditadura do varejo, revista Exame, 05/06/2002.

CAMPO, KATIA, ELS GIJSBRECHTS E PATRICIA NISOL (2000) “Towards Understanding Consumer Response to Stockouts,” *Journal of Retailing*, Vol.76, No. 2, pp. 219–242.

CATEGORY MANAGEMENT: The Category Plan. FMI and Center for Retail Management: Northwestern University, 1995.

CHARLTON, P E A. S. C. EHRENBERG, (1976) "An Experiment in Brand Choice," *Journal of Marketing Research* 13 (May 1976): 152-160.

CORREA, H.L. The Links Between Uncertainty, Variability of Outputs and Flexibility in Manufacturing Systems. U.K. Tese (Doutorado) - School of Industrial and Business Studies. University of Warwick, 1992.

CORREA, H.L.; CORREA, C. A . Administração de produção e operações: Manufatura e serviços: uma abordagem estratégica. São Paulo: Atlas, 2004.

CORSTEN, DANIEL S. E THOMAS W. GRUEN (2003), “Desperately Seeking Shelf Availability: An Examination of the Extent, the Causes, and the Efforts to Address Retail Out-of-Stocks,” International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 31, No. 12, pp. 605-615.

ECR BRASIL. Pricewaterhouse Coopers (Coord.). Gerenciamento por Categorias: melhores práticas. São Paulo: Associação ECR Brasil, 1998.

_____. Gerenciamento por Categoria: Guia de informações, 7. São Paulo: Associação ECR Brasil, 2000.

_____. Integration Consultoria Empresarial (Coord). Treinamento prático de gerenciamento por categoria. São Paulo: Associação ECR Brasil, setembro, 2001.

EMMELHAINZ, LARRY W., MARGARET A. EMMELHAINZ, E JAMES R STOCK (1991), “Logistics Implications of Retail Stockouts,” Journal of Business Logistics, Vol. 12, No. 2, pp. 129-141.

FISHER, MARSHALL L., JAYANTH KRISHNAN; SERGUEI NETESSINE. (2006) “Retail Store Execution: An Empirical Study”, Operation and Information management department, The Wharton School, University of Pennsylvania.

FITZSIMONS, GAVAN J. (2000), “Consumer Response to Stockouts,” Journal of Consumer Research, Vol. 27, September, pp. 249-266. Florida State University.

GODOY, A.S. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de Empresas. Revista de Administração de Empresas, São Paulo: Vol. 35, nº2, p.57-63. mar/abr, 1995.

GRUEN, THOMAS E DANIEL S. CORSTEN (2007), “A Comprehensive Guide To Retail Out-of-Stock Reduction In the Fast-Moving Consumer Goods Industry”, University of Colorado. USA and Business School Madrid.

GRUEN, THOMAS W., DANIEL S. CORSTEN E SUNDAR BHARADWAJ (2002), Retail Stockouts: A Worldwide Examination of Extent, Causes and Consumer Responses, The Food Marketing Institute and CIES – The Food Business Forum.

HARRIS, J. K.; SWATMAN, P. M. C., KURNIA, S. Efficient Consumer Response (ECR): a survey of the Australian grocery industry. *Supply Chain Management*, v. 4, n. 1, p. 35-42, 1999.

HOGARTH-SCOTT, S. Retailer-supplier partnerships: hostages to fortune or the way forward for the millennium? *British Food Journal*, v. 101, n. 9, p. 668-682, 1999.

HOGARTH-SCOTT, S.; DAPIRAN, G. P. Shifting category management relationships in the food distribution channels in the UK and Australia. *Management Decision*, v. 35, n. 4, p. 310-318, 1997.

HUNT, S.; MORGAN, R. The Commitment-Trust Theory of Relationship Market. *Journal of Marketing*, Vol. 58, n.20, p.20-38, jul,1994.

HUTCHINS, R. Category management in the food industry: a reserch agenda. *British Food Journal*, v. 99, n. 5, p. 177-180, 1997.

JARILLO, J.C. *Strategical networks: creating the borderless organization*. Butterworth & Heinemann. Oxford,1993.

LAMBERT, D.M.; COOPER,M.C.; PAGH,J.D. Supply chain management: implementation issues and research opportunities. *The International Journal of Logistics Management*, v.9, nº2, 1998.

MARQUES, E.F.; ALCANTARA, R.L.C. O uso da ferramenta Gerenciamento por Categoria na gestão da cadeia de suprimentos: um estudo multicaso, *Gestão e Produção*, vol. 11, nº 2 São Carlos, 2004.

Peckham, James (1963), "The Consumer Speaks," *Journal of Marketing*, Vol. 27, October, pp. 21-26.

PIRES, S.R.I. Gestão da cadeia de suprimentos: conceitos, estratégias, práticas e casos - Supply Chain Management- São Paulo: Atlas, 2004.

POIRIER, C.C., REITER, S.E. Supply chain optimization. San Francisco: Berret-Koehler, 1996.
Progressive Grocer (1968), The Stockout Study: A Crusade Against Stockouts, The National Association of Food Chains and A.C. Nielsen, Parts 1 and 2, pp. S1-S31.

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

SCHARY, PHILIP B. E BORIS W. BECKER (1978), "The Impact of Stock-Out on Market Share: Schary, Philip B. e Martin Christopher (1979), "The Anatomy of a Stock-Out," Journal of Retailing, Vol. 55, No. 2, pp. 59-67.

SLOOT, LAURENS M., PETER C. VERHOEF, E PHILIP HANS FRANSES (2005), "The Impact of Brand Equity and the Hedonic Level of Products on Consumer Stock-Out Reactions," Journal of Retailing, Vol. 81, No. 1, pp. 15-34.

STRAUGHN, KATHERINE, (1991) "The Relationship Between Stock-Outs and Brand Share," Ph.D. diss.,
Temporal Effects," Journal of Business Logistics 1 (1) 31-44.

VASCONCELLOS, L.H.R. Planejamento Estratégico da Cadeia de Suprimentos: uma contribuição aos modelos de decisões comprar/fazer através da aplicação de uma estrutura de análise de decisão no caso do Consórcio Modular de Resende. Dissertação de Mestrado, Fundação Getúlio Vargas, 2002.

VERBEKE, WILLEM, PAUL FARRIS E ROY THURIK (1998), "Consumer Response to the Preferred Brand Stockout Situation," European Journal of Marketing, Vol. 32, No. 11/12, pp. 1008-1028.

WALTER, C.K. E JOHN R. GRABNER (1975), "Stockout Models: Empirical Tests in a Retail Situation," Journal of MARKETING, Vol. 39, July, pp. 56-68.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2. ed. Porto

ZINN, WALTER E PETER C LIU, (2001), “Consumer Response to Retail Stockouts,” Journal of Business Logistics, Vol. 22, No. 1, pp. 49-71.

Anexo 1 – Questionário Utilizado na Pesquisa

Instruções
Procure responder este questionário sempre pensando em uma única loja ou um único formato de loja.

1. Qual o formato da loja que será avaliada ao longo desta pesquisa: (assinale com um x, ESCOLHA SOMENTE UM FORMATO)

Loja de conveniência	<input type="checkbox"/>
Loja de sortimento limitado	<input type="checkbox"/>
Supermercado compacto	<input type="checkbox"/>
Supermercado Convencional	<input type="checkbox"/>
Super Loja	<input type="checkbox"/>
Loja de desconto	<input type="checkbox"/>
Supercentro de consumo ou Hipermercado	<input type="checkbox"/>
Clube atacadista	<input type="checkbox"/>
Outro, Especificar:	<input type="checkbox"/>

2. Segue uma lista de atributos que muitas pessoas usam quando selecionam esta loja para fazer suas compras. Segundo sua experiência como executivo do varejo classifique cada ATRIBUTO de 1 a 8, com 1 sendo a razão mais importante para a seleção da sua loja e o 8 sendo a razão menos importante para a seleção de sua loja . IMPORTANTE: NÃO PODE HAVER EMPATES, portanto, certifique-se de classificar cada atributo com um número diferente

Atendentes são simpáticos, educados e corteses	<input type="checkbox"/>
Baixa ruptura de gôndola	<input type="checkbox"/>
Promoções	<input type="checkbox"/>
Asseio e arrumação das instalações	<input type="checkbox"/>
Filas pequenas	<input type="checkbox"/>
Preço baixo	<input type="checkbox"/>
Facilidade de acesso físico	<input type="checkbox"/>
Variedade de bens e serviços	<input type="checkbox"/>

3. A ruptura é definida como um item não disponível na área de vendas, o item deve ser regularmente comercializado pela loja. Segue uma lista dos principais motivos possíveis de ruptura, coloque um x na alternativa que mais se aproxima de sua percepção da causa de ruptura na sua loja selecionada.

Em um mês típico, a ruptura por este motivo é ...

Responsabilidade	Motivo da ruptura	Em um mês típico, a ruptura por este motivo é ...						
		ocasional			frequente			
		1	2	3	4	5	6	7
Loja	Erro de inventário (diferença entre físico e contábil)							
	Pedido da loja feito incorretamente							
	Mercadoria avariada e retirada da gôndola							
	Pedido da Loja gerado tardiamente							
	Mercadoria roubada na loja							
	Mercadoria mal posicionada na gôndola							
	Gôndola não reabastecida pelo promotor (produto está no depósito)							
	Espaço na gôndola insuficiente							
	Mercadoria mal posicionada no estoque da loja							
	Problemas de geração de pedidos ao CD							
	Mercadoria somente em Ponto Extra							
	Produto cadastrado incorretamente (entrega direta na loja)							
	Erros de parâmetros do sistema de reposição							
	Falta de profissionais para abastecer a gôndola adequadamente							
Outro - Especificar:								
Fornecedor	Fornecedor não entregou o pedido corretamente							
	Fornecedor não tem disponibilidade do produto							
	Fornecedor não detectou o pedido							
	Fornecedor atrasou a entrega							
Outro - Especificar:								

4. Como a sua loja mede o nível de ruptura da gôndola? (assinale com um x uma ou mais alternativas)

Auditoria visual da gôndola em horários e dias programados por equipe interna

Auditoria visual da gôndola em horários e dias programados por equipe externa

Estoque zero por um período de tempo

Vendas zero por um período de tempo

Perguntas diretas ao consumidor no caixa sobre a falta de produtos

Informações dos fornecedores

Outra forma: Especificar

A loja não mede o nível de ruptura da gôndola

5. Qual o nível de ruptura de gôndola estimado na loja em % %

% estimado de ruptura

6. Quais as índices de rupturas dos seguintes itens em %

Item promocionais %

Item não promocionais %

% estimado de ruptura

7. Qual as taxas de rupturas estimada das seguintes categorias?

Taxa de ruptura

Categoria	Baixo							alto						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Mercearia														
Bebidas não alcoólicas														
Bebidas alcoólicas														
Higiene saúde e beleza														
Perecíveis														
Limpeza														
Bazar														
Outros, especificar abaixo:														

8. Quais a taxa de ruptura estimada dos seguintes dias da semana?

Taxa de ruptura

Dia	Baixo							alto						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
segunda feira														
terça feira														
quarta feira														
quinta feira														
sexta feira														
sábado														
domingo														

9. Quais a taxa de ruptura estimada dos seguintes semanas de um mês típico?

Taxa de ruptura

Semana do mês	Baixo							alto						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
1º														
2º														
3º														
4º														

10. Qual a sua posição ou cargo:

11. Qual o número médio de caixas ?

1 - 2

3 - 4

5 - 6

7 - 20

21 - 36

37 - 54

55 - 90

Mais que 90

12. Qual o número de itens a venda (SKU) ?

Menos que 700

701 - 1.000

1.001 - 4.000

4.001 - 6.000

6.001-10.000

10001 - 15.000

15.000 - 50.000

Mais que 50.001

Anexo 2 – Primeiro e-mail enviado aos gestores – 1º Onda



São Paulo, 15 de abril de 2007.

Aos

Associados APAS

Att.: Srs. Gerentes Gerais de Loja

c/c.: Sr. Joaquim Ferreira – Gerente de Comunicações - APAS

jferreira@apas.com.br

Srs. Gestores,

Historicamente, o índice de rupturas se mantém em torno de 8% e, persiste nesse patamar, variando dramaticamente de categoria a categoria, impondo um desafio a comunicade varejista para entender em profundidade suas causas e estabelecer melhores indicadores.

Com o objetivo de apurar os principais motivos que levam a falta de produtos no ponto-de-venda, estabeleceu-se uma parceria entre a Escola Superior de Protaganda e Marketing (ESPM) e a Associação Paulista de Supermercados (APAS), a “Pesquisa de Rupturas no Varejo” em supermercados.

Um dos diferenciais desta pesquisa é que ela será respondida por quem lida com as “faltas” no ambiente da loja no dia a dia. Dessa forma teremos condições de identificar com mais clareza os reais motivos de ruptura no pdv.

Anexo a esse e-mail há um questionário (numa planilha excell) de simples e rápido preenchimento, não se constituindo assim em algo que venha a criar transtornos na rotina dos respondentes.

Sua participação (**através do preenchimento do questionário e envio aos pesquisadores**) é imprescindível para os resultados da pesquisa.

Dessa forma, solicitamos a você, Gestor de Loja, a gentileza de colaborar com este esforço, preenchendo o questionário anexo e enviando para um dos seguintes e-mails:

lhenrique@espm.br ou rpastore@espm.br

Agradecemos sua atenção e ficamos à disposição para darmos maiores esclarecimentos.

Obs.: Os participantes serão privilegiados na divulgação dos resultados, recebendo-os por completo e em prioridade.

Atenciosamente,

Prof. Luis Henrique Rigato Vasconcelos
Pesquisador do Núcleo de Varejo / ESPM

Prof. Ricardo Pastore
Coordenador do Núcleo de Varejo / ESPM