

ESTUDO SOBRE RUPTURA DE ESTOQUE NA INDÚSTRIA SUPERMERCADISTA

SOARES, Raíza Carla de Oliveira¹;
 OLIVERA, Marcos Macri²;
 LIMA, Rosimery Alves de Almeida³;
 FIGUEREDO, Lana Aurélia Gurgel⁴;
 MACRI, Luma Michelly Soares Rodrigues⁵;
 BARBOSA, Maria de Fátima Nóbrega⁶;

RESUMO

As estimativas de níveis de ruptura de estoque têm constantemente ultrapassado a média de 8,3%, sendo assim considerado um problema agravante no setor varejista. Desse modo, objetivou-se caracterizar a ruptura de estoque no ramo supermercadista da cidade de Sousa-PB. Para tais fins, o estudo foi desenvolvido como um censo e utilizando-se de pesquisas documentais e aplicação de questionários estruturados para a coleta de dados. De forma geral, os resultados mostram que as taxas de ruptura no ramo pesquisado são elevadas, e os fornecedores são mencionados como os principais responsáveis por isso. Os supermercados sousenses perdem de vender cerca de 7,2% dos itens comercializados em suas lojas por rupturas. Sugerem-se ações para reduzir a incidência da ruptura com vistas a aumentar a satisfação e fidelização dos clientes, ganhar competitividade e diminuir perdas de vendas e faturamento.

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

STUDY ON STOCK BREAKDOWN IN THE SUPERMARKET INDUSTRY

ABSTRACT

The estimates of stock break levels has consistently exceeded the average of 8.3%, and therefore considered an aggravating problem in the retail sector. The purpose of this study was to characterize the breakdown of stock in the supermarket area of the city of Sousa-PB. For this purpose, the research was developed as a census and using documentary research and application of structured questionnaires for data collection. In general, the study shows that

1 Administradora pela Universidade Federal de Campina Grande (UFCG); e-mail: raiizasoares@gmail.com

2 Administrador. Mestre em Engenharia da Produção pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB); E-mail: macri.ccjs@gmail.com

3 Administradora pela UFCG; Mestranda em Recursos Naturais pela UFCG;

4 Administradora. Especialista em Auditoria contábil. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. E-mail: lana@comprecomigo.com.br

5 Administradora pela UFCG. Especialista em Gestão Ambiental. Mestranda em Sistemas Agroindustriais. Universidade Federal de Campina Grande. E-mail: luma_michelly@hotmail.com

6 Administradora. Doutora em Recursos Naturais pela Universidade Federal de Campina Grande. E-mail: mfnbarbosa@hotmail.com

the burst researching field rates are high. Suppliers are mentioned as the main responsible for the rupture. The sousenses supermarkets lose to sell about 7.2% of the items sold in its stores by breaks. This research suggests that there are opportunities to reduce the incidence of rupture through the implementation of improvement actions aiming at the reduction of stock-outs, influencing customer satisfaction and loyalty, gain competitiveness and reducing the loss of sales and revenue.

Keywords: Break. Retail. Lack of stock. Supermarkets.

INTRODUÇÃO

O varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para corresponder a uma necessidade do consumidor final (PARENTE, 2000). Assim, no contexto econômico e mercadológico esse segmento torna-se imprescindível, com notória importância pela forte atuação em aflorar o mercado econômico gerando emprego e renda, tornando-se um importante elemento de marketing, onde inúmeras empresas comercializam produtos e serviços diretamente ao consumidor, acelerando a economia através de sua atividade.

Desse modo em conformidade ao movimento de mercado onde as empresas buscam obter vantagem competitiva em meio à árdua concorrência desse mercado, garantir que o produto esteja nas mãos do consumidor final é um desafio para o setor do varejo, nos dias atuais.

A ruptura de gôndola ou falta de estoque, por sua vez, é considerada um problema crônico, e até mesmo crítico, sendo bastante relevante a sua exploração, especialmente no ramo varejista, foco de estudo desta pesquisa. Para a Associação ECR Brasil (2009), essa ruptura pode ser entendida como um produto que não se encontra disponível na área de vendas para o consumidor final no ato da compra (CORSTEN; GRUEN, 2003).

À luz da teoria de Lambert, Stock e Vantine (1976), o custo de manutenção de estoque é passível de mensuração, e a reação do consumidor ao se deparar com a ruptura de gôndola no varejo, acarreta prejuízos aos fabricantes dos produtos e varejistas. Pesquisas apontam que bilhões de reais são desperdiçados anualmente decorrentes desse problema (SUPERHIPER, 2013). Destarte, o mapeamento e identificação das causas de ruptura de suas respectivas cadeias de suprimento, mostram-se relevante, dada a possibilidade de aumento das receitas (GRUEN; CORSTEN; BHARADWAJ, 2002).

Para Superhiper (2013) a grande maioria dos casos de ruptura se dá por motivos operacionais, demandando dos gestores a necessidade de combinar recursos e medidas para diminuir a incidência, pois essa questão afeta a satisfação dos consumidores, que por sua vez

podem deixar o estabelecimento sem adquirir o produto ou até mesmo nem retornar ao local novamente (CHARLTON; EHRENBERG, 1976; ZINN; LIU, 2009).

Entretanto, apesar de reconhecida a importância da temática, observa-se que o conhecimento científico, acerca deste contexto no cenário brasileiro, principalmente em supermercados de diferentes formatos, ainda é limitado (VASCONCELOS; SAMPAIO; PASTORE, 2007).

Neste sentido, apesar dos esforços à redução da incidência da ruptura, nos últimos quarenta e cinco anos, a literatura pertinente (CAMPO; GIJSBRECHTS; NISOL, 2000; FITZSIMONS, 2000; ZINN; LIU, 2001; SLOOT *et al*, 2005; RANI; VAELAYUDHAN, 2008), relata que os níveis dessa ruptura apresentam taxas significantes, servindo de alerta à relevância da questão da minimização disso no setor varejista.

Segundo Carramenha (2010), boa parte do comércio varejista, especificamente o ramo supermercadista, procura atender da melhor e mais eficiente forma seus clientes, pois levam em consideração que os clientes estão cada vez mais exigentes. Assim, desenvolver estudos sobre a ruptura nesse ramo ocasionará uma relevância culminante por envolver diversos fatores, como satisfação para os *stakeholders*, vantagem competitiva aos varejistas, entre outros.

Face ao exposto e visando buscar respostas à questão da ruptura, a presente pesquisa desenvolve um estudo na cidade de Sousa - PB, com isso, definiu-se como problemática a ser respondida: Quais as características da ruptura de estoque no ramo supermercadista da cidade de Sousa - PB? Deste modo, para que esta resposta fosse obtida delimitou-se como objetivo: Caracterizar a ruptura de estoque no ramo supermercadista da cidade de Sousa-PB.

GESTÃO DE ESTOQUES

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

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

Viana (2010) aclara que a gestão dos estoques é considerada um conjunto de atividades onde visa atender as necessidades da empresa, tendo em vista a questão da

eficiência e o menor custo, através de técnicas que permitem manter o equilíbrio entre estoques e consumo.

Para Martins e Alt (2002), essa questão vem sendo entendida como um processo que merece toda a atenção em sua execução, para que as atividades da cadeia de abastecimento sejam desempenhadas de forma eficiente

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

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

Ballou (2011, p. 205), menciona que “melhorar o nível de serviço, incentivar economias na produção, permitir economias de escala nas compras e transporte, proteger a empresa de incertezas do tempo de suprimento e do aumento de preços, servir como segurança contra contingências”, são finalidades importantes do estoque.

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

A gestão de estoques que por sua vez esteve presente ao longo da história da humanidade e presente em quase todos os tipos de empresas (GASNIER, 2002), necessita de cuidados especiais em relação a dois pontos: o operacional e o financeiro (MOREIRA, 2008).

Em relação ao operacional os autores Martins e Alt (2002) relatam que os estoques servem como reguladores em relação ao ritmo dos fluxos principais da empresa, fazendo com que as organizações através de seus estoques permitam certas economias no setor produtivo. Já o financeiro, o estoque representa o capital da empresa, vindo a ser desse modo um investimento, e portanto muito importante a sua gestão (FLEURY; WANKE; FIGUEIREDO, 2006).

Viana (2010) enfatiza a importância que a gestão de estoque proporciona através do equilíbrio entre o consumo e o estoque. É através dessa gestão que o administrador poderá verificar uma série de questões ligadas ao processo de gerir os estoques, questões essas

relacionadas à utilização, localização em relação aos setores que os estoques utilizam, manuseio e controle (MARTINS; ALT, 2002).

Segundo Montanheiro e Fernandes (2008), os benefícios da aplicação de uma eficiente gestão nas organizações acarretam pontos positivos que ajudam na tomada de decisões trazendo melhorias significativas na administração, no desempenho da produção, além de prevenir questões inerentes aos atrasos na entrega de pedidos nos diferentes tipos de estoques.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

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

Como procedimento de coleta de dados utilizou-se a pesquisa documental e de campo. Deste modo, o estudo de campo foi realizado por meio de aplicação de questionários com os gerentes e clientes de um grupo de supermercados da cidade de Sousa-PB, no intuito de colher informações sobre a questão da ruptura no ramo local, através de suas perspectivas.

Procedeu-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados, onde nessa pesquisa pode ser visualizado na aplicação de questionários com gestores e clientes dos supermercados, a fim de coletar dados sobre o comportamento dos mesmos diante do problema estudado.

Em relação aos métodos técnicos de investigação, aplicou-se o observacional, onde se permite verificar fatos e fenômenos que estão ocorrendo ou que já ocorreram.

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

Para tanto, baseou-se nos estudos de Gruen, Corsten e Bharadwaj (2002), para compor a lista das possíveis causas da ruptura presentes no questionário. Já as formas de mensuração foram realizadas com base nos estudos de Roland Berger (2003) e Anderson Consulting (1996).

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

Para fins exposto acima, na coleta de dados foram elaborados dois tipos de questionários, um estruturado com 10 questões fechadas, sendo umas de múltipla escolha e outras com escala de *Likert* de 5 pontos, com respostas que variam de “sempre” a “nunca” de acordo com cada pergunta, ou atribuições de mais a menos importantes, envolvendo à questão da ruptura na visão dos gestores dos estabelecimentos e, aplicado diretamente a esses em cada supermercado da amostra.

Já o outro questionário foi aplicado com uma parte da clientela de cada supermercado, objetivando colher informações sob a visão desses, frente à temática, em cada estabelecimento, sendo estruturado com três perguntas fechadas, abordando se já deparou-se com situação de ruptura, a frequência que isso aconteceu e o comportamento diante dessa situação.

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

Posteriormente, a essa primeira filtragem, houve um descarte de seleção em cima da população previamente estabelecida de 18 supermercados, tendo como critério de exclusão os estabelecimentos que não estavam em atividade.

Destarte, identificou-se a inatividade dos estabelecimentos no momento da coleta dos dados nos supermercados. Assim sendo, a população reduziu-se ao total de 12 estabelecimentos.

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

Para se obter o total da amostra de clientes utilizada na pesquisa, elaborou-se o cálculo do tamanho da amostra populacional. Utilizou-se neste estudo o para amostras em populações finitas, segundo Pocinho (2009), a fórmula para tal cálculo pode ser definida:

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

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

Desse modo, como pode-se perceber, no cálculo do tamanho de amostras em populações finitas, adotou-se um nível de confiança de 99% e erro padrão de 5%. Com isso, o resultado do cálculo delineou um total de 645 clientes para serem entrevistados. Entretanto, entrevistou-se um total 720 clientes, uma amostra acima do previsto sugerido pelo cálculo, reforçando ainda mais os resultados obtidos no estudo. As pessoas entrevistadas foram escolhidas aleatoriamente em cada supermercado do estudo, no período da coleta.

A partir da coleta de dados foi possível obter informações necessárias para que se pudesse realizar uma análise face ao objetivo proposto nessa pesquisa.

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

Para facilitar a apresentação e análise de dados, foi necessário subdividir os 12 supermercados da população em a

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

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Tendo em vista a divisão da população da pesquisa, notou-se que do total de 12 supermercados, 10 enquadravam-se na categoria de 1 a 4 caixas ativos, 1 na categoria de 5 a 8, e por último a categoria de 9 à 12 caixas ativos, denominados aqui como Categoria A (Supermercado Pequeno), Categoria B (Supermercado Médio) e Categoria C (Supermercado Grande), respectivamente. Conforme demonstrados na Tabela 1, estes representam 84% (Categoria A), 8% (Categoria B) e 8% (Categoria C) do total da população.

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

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

Fonte: Elaborado pelos autores, 2015.

Conforme mencionado anteriormente, nesta pesquisa investigou-se a opinião dos gestores e clientes de cada supermercado da amostra, sendo questionados sobre vários pontos relacionados com a ruptura de gôndola em cada estabelecimento. Desta forma, a apresentação dos resultados aconteceu sob a perspectiva dos gestores.

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

Assim, todos os atributos da escala estavam ligados com a satisfação do cliente final. Esse *ranking* elencava as razões em que o cliente selecionava o supermercado pesquisado, e dentre elas estava à questão da ruptura de gôndola. O objetivo era identificar que nível de importância era atribuído para o fator da ruptura de gôndola na perspectiva do gestor, comparando com os demais fatores.

Para tanto, foi imposto no *ranking* dos atributos valores nominais, não sendo possível compará-los usando o cálculo da média. Com isso, para a comparação dos atributos utilizou-se a soma das ordens de respostas de acordo com o grau atribuído para cada alternativa do *ranking*, de acordo com a Tabela 2.

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

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

Fonte: elaborado pelos autores, 2015.

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

Em relação à questão da ruptura, apenas 3 supermercados a elegeram como maior importância de acordo com o grau 1º e 2º lugar no *ranking* dos atributos. Já o fator Filas pequenas, por sua vez, foi considerado por 8 supermercados o menos importantes de acordo com a classificação dos gestores, encontrando-se em 7º e 8º lugar na escala de importância.

Para descobrir qual método os gestores dos supermercados sousenses usam para mensurar o nível de ruptura de seus estabelecimentos, questionou-se como a empresa mede o nível da falta de produtos nas prateleiras.

Assim, atribui-se uma lista com sete métodos para que o respondente assinalasse uma ou mais alternativas. Os métodos listados foram classificados de acordo com o comitê de profissionais do varejo, como demonstrado na Tabela 3.

Tabela 3 – Métodos para mensuração da ruptura – Análise Geral e por Categoria

Métodos de mensuração da ruptura	Sup. Pequeno	Sup. Médio	Sup. Grande	Análise Geral
Auditoria visual da gôndola em horários e dias programados por equipe interna.	40%	33.3%	100%	42%
Auditoria visual da gôndola em horários e dias programados por equipe externa.	0%	0%	0%	0%
Estoque do produto zerado por um período de tempo.	5%	0%	0%	4%
Vendas dos produtos zeradas por um período de tempo.	5%	0%	0%	4%

Perguntas diretas ao cliente no caixa sobre a falta de produtos.	30%	33,3%	0%	29%
Informação dos fornecedores.	10%	33,3%	0%	13%
Outra forma. Especificar:	5%	0%	0%	4%
A empresa não mede o nível de falta de produtos na gôndola.	5%	0%	0%	4%
Total	100%	100%	100%	100%

Fonte: elaborado pelos autores, 2015.

De acordo com os dados obtidos na Tabela 4 e analisando de forma Geral, embora um ou mais métodos sejam utilizados simultaneamente, o método usado para mensurar a ruptura é a Auditoria visual da gôndola em horários e dias programados por equipe interna com 42% do total dos resultados.

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

O supermercado da categoria Médio, por sua vez usa simultaneamente duas formas de mensuração: Perguntas diretas ao cliente no caixa sobre a falta de produtos e a informação dos fornecedores. Segundo estudos de Gruen, Corsten e Bharadwaj (2002), na literatura não há uma concordância própria da definição do método mais adequado para mensurar a ruptura, pois existir vários métodos.

O nível de ruptura nos supermercados de Sousa-PB foi avaliado segundo a percepção dos gestores de cada supermercado pesquisado. Assim sendo, os mesmos informaram o nível estimado de falta de produtos na prateleira de seus estabelecimentos, conforme Tabela 4.

Tabela 4 – Nível de ruptura - Análise Geral e por Categoria

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

Fonte: elaborado pelos autores, 2015.

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

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

Além da ruptura de gôndola, os resultados também apontam os dados de taxas da ruptura de itens promocionais e não promocionais, sendo de 9% e 13% respectivamente da amostra no geral.

Enfim, o estudo norteou diversas questões relacionadas ao problema da ruptura de gôndola, fazendo desse modo com que a pesquisa abrangesse um leque de resultados que poderão servir para melhorar o funcionamento do varejo no ramo supermercadista de Sousa-PB.

Por fim, os resultados obtidos demonstram que as situações do ramo varejista sousesense de supermercados mostram-se com grandes oportunidades de melhorias. E percebe-se também que os achados desse estudo serão úteis tanto para os varejistas quanto para os fabricantes da cidade de Sousa-PB, bem como aos clientes que terão suas necessidades atendidas, caso os gestores adotem estratégias para melhoria de tais resultados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

Destarte, primeiramente recomenda-se que no estabelecimento ocorra a mensuração regular da ruptura. É importante também que se crie um sistema automatizado para a mensuração, no caso, a auditoria visual da gôndola é o método mais cabível a ser adotado, mesmo sendo considerado o método de mais difícil coleta de informações, ele pode ser o mais confiável dentre os outros.

Para resultados eficazes também é necessário que o varejista cobre e acompanhe o envolvimento de todos os funcionários e dos fornecedores participantes do processo da cadeia de suprimento do estabelecimento. Com essas ações impostas, além de reduzir os custos com a coleta de informações, pode haver a solução para os problemas identificados.

Outra recomendação não menos relevante que a primeira é a identificação das causas da ruptura. Na pesquisa constatou-se que causas da ruptura decorriam de falhas externas ao estabelecimento, apontando o principal responsável o fornecedor do estabelecimento. Uma ação para que essas causas se reduzam e gerem ações de correção é o alinhamento entre as áreas comercial e logística, de modo que os compradores entendam como funciona a

retaguarda e a padronização de embarque, passando a ter este padrão como base de negociação.

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

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

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

A partir disso, se constata que a questão da ruptura no varejo não deixará de existir, desse modo conhecendo a reação dos consumidores o varejista pode oferecer compensações para que o cliente não deixe de comprar em sua loja, com isso a fidelização do cliente em detrimento da ruptura pode não ser afetada, e o varejista consegue obter uma administração eficaz em seu estabelecimento.

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

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

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

REFERÊNCIAS

ARNOLD, J. R. T. **Administração de materiais: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 2009.

BALLOU, R. H. **Logística Empresarial: Transportes, Administração de Materiais, Distribuição Física**. São Paulo: Atlas, 2011.

CAMPO, K.; GIJSBRECHTS, E.; NISOL, P.. “Towards Understanding Consumer Response to Stockouts,” **Journal of Retailing**, v.76, n. 2, pp. 219–242. 2000.

CARRAMENHA, P. A ruptura no varejo e os consumidores. **Revista SuperHiper panorama**. Anuário de análises e estatísticas no setor supermercadista. 2010.

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

CHERRY, R. T.; **Introdução à administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1977.

CORSTEN, D. ; GRUEN, T. W. “Stock-Outs Cause Walkouts”. **Harvard Business Review**, May, 26-28. 2004.

_____. “Desperately Seeking Shelf Availability: An Examination of the Extent, the Causes, and the Efforts to Address Retail Out-of-Stocks,” **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 31, n. 12, 605-615, 2003.

DIAS, M. A. P. **Administração de Materiais: Uma Abordagem Logística**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 528 p.

ECR Brasil. Associação Brasileira de Resposta Eficiente ao Consumidor. **Estudo vai rastrear perdas no varejo**. Disponível em:
http://www.ecrbrasil.com.br/ecrbrasil/includes/baixarArquivo.asp?caminhoArquivo=../downloads/imprensa/arquivo_54.pdf. Acesso em: 05 jul. 2014.

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

FLEURY, P. F. ; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K. **Logística empresarial: a perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006. 369 p
GASNIER, D. G. **A dinâmica dos estoques**, editara IMAM, 2002.

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

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Pesquisa Municipal Sistema Nacional de Informação de Gênero, IBGE - 2010.** Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/temas.php?lang=&codmun=251620&idtema=132&search=paraiba|sousa|sistema-nacional-de-informacao-de-genero-uma-analise-dos-resultados-do-censo-demografico-2010>>. Acesso em: 19 fev. 2015.

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

LEVY, M.; WEITZ, B. A. **Administração de Varejo.** São Paulo: Atlas, 2000.

MARTINS, P. G.; ALT, P. R. C. **Administração de materiais e recursos patrimoniais.** São Paulo: Saraiva, 2002.

MONTANHEIRO; W. J.; FERNANDES, L. A.; **A Gestão de materiais em uma confecção.** In: SIMPÓSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 5. 2008, Resende. Anais: Resende, Associação Educacional Dom Bosco, 2008.

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

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

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

RANI, L.; VELAYUDHAN, S. K. “Understanding consumer’s attitude towards retail store in stockout situations” **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics** Vol. 20 No. 3, 2008, pp. 259-275.

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

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

SLOOT, L. M., PETER C. V.; FRANSES, P. H. “The Impact of Brand Equity and the Hedonic Level of Products on Consumer Stock-Out Reactions,” **Journal of Retailing**, v. 81, n. 1, 15–34. 2005.

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

ZINN, W.; LIU, P. C. “A comparison of actual and intended consumer behavior in response

to retail stockouts,” **Journal of Business Logistics**, v. 30, n.1, 51-72. 2009.