

GESTÃO DE RUPTURA NO VAREJO DE ALIMENTOS

Fernando Henrique Oliveira de Aguiar (FEI)

fhoaguiar@yahoo.com.br

Mauro Sampaio (FEI)

msampaio@fei.edu.br

Wilson de Castro Hilsdorf (FEI)

wicastro@fei.edu.br



A falta de estoque continua sendo um problema no varejo. Nos últimos quarenta e cinco anos o progresso foi limitado, as estimativas dos níveis de ruptura têm constantemente ultrapassado a média de 8,3%. O propósito desta pesquisa foi prover - passo a passo - um procedimento para ajudar a equipe gerencial a identificar as causas, avaliar e priorizar as ações necessárias para reduzir a incidência de rupturas em suas respectivas cadeias de suprimentos.

Palavras-chaves: ruptura, varejo, metodologia

1. INTRODUÇÃO

A ruptura é cada vez mais reconhecida como um problema crítico no mercado. Entende-se nessa pesquisa a ruptura 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. Em logística há alguns sinônimos para ruptura, tais como *stockout*, ou simplesmente falta de estoque. Independente do termo usado, 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 porcentagem do total de itens comercializados que deveriam estar à venda, mas que não são encontrados nas gôndolas.

Tanto varejistas como fabricantes gostariam de identificar e mapear as causas de ruptura de suas respectivas cadeias de suprimento, pois a solução deste problema poderia aumentar em até 5 por cento suas receitas (Gruen, Corste & Bharadwaj, 2002). A literatura acadêmica apresenta uma série de estudos sobre as causas de ruptura (Gruen *et al.*, 2002; entre outros), e chegou à conclusão que a principal causa da ruptura em países desenvolvidos encontra-se dentro do próprio varejo, nos últimos 50 metros, entre a retaguarda e as gôndolas. Em países em desenvolvimento, como o Brasil, que possuem uma infra-estrutura logística pobre (Wanke & Hijjar, 2009), esta afirmação é precipitada, pois fatores locais e econômicos específicos de uma região influenciam o desempenho da operação (Vasconcellos & Sampaio, 2009). Uma operação de varejo por exemplo, apoiada por um centro de distribuição (CD), apresenta problemas distintos de uma operação de varejo sem CD. É razoável prever que as causas de ruptura sejam diferentes. Para uma pesquisa acadêmica, a média de resultados de diversas pesquisas isoladas é relevante e interessante, porém para um varejista que queira reduzir suas taxas de ruptura, talvez seja mais importante aprender métodos para identificar seus problemas específicos, do que conhecer os resultados de pesquisas globais. Entretanto, surpreendentemente, não foi identificado na literatura um processo formal e empírico para identificar as causas de rupturas para orientar os varejistas.

O objetivo deste estudo foi prover - passo a passo – um procedimento para ajudar a equipe gerencial a identificar as causas, avaliar e priorizar as ações necessárias para reduzir a incidência de rupturas em suas respectivas cadeias de suprimentos. Foram utilizados conceitos, modelos e *insights* de diversas disciplinas, tais como, logística, operações e gestão de qualidade. Normalmente estas metodologias específicas são difundidas em empresas de consultorias, portanto foram entrevistados consultores seniores de três empresas de destaque do mercado, para garantir o atendimento as práticas correntes no mercado. Em resumo, o artigo pretende responder as seguintes questões de pesquisas: Como identificar as causas de ruptura no varejo? Por que as taxas de ruptura são elevadas?

Esta abordagem de desenvolvimento de metodologias prescritivas para orientação de executivos do mercado é comum a artigos acadêmicos e foi adotada em estudos como Manuj e Mentzer, 2008 e Valois e Almeida, 2009.

O restante do artigo foi dividido em quatro partes. A primeira é uma revisão bibliográfica, em seguida é realizada a descrição da metodologia. A terceira parte contém os resultados obtidos, e as conclusões encontram-se na quarta e última parte.

2. REVISÃO DA LITERATURA

As causas das rupturas são decorrentes de práticas ineficientes nas operações de loja, centro de distribuição do varejista, nas sedes do varejista ou fornecedor. Segundo Corsten e Gruen (2003, 2004) e Kucuk (2004) as causas de rupturas incluem: frequência de compra do produto, grande número de SKUs, informações imprecisas do ponto-de-venda, problemas de previsão e colocação de pedidos, pessoal insuficiente ou pessoal ocupado, retaguarda congestionada e desorganizada, registros imprecisos, reabastecimento de gôndolas ineficiente, ou falta de espaço na gôndola, quebra de produto devido a dano ou furto, procedimentos incorretos nos centros de distribuição (envio sem nenhuma ordem, envio de quantidades erradas ou reenvio incorreto), promoção e decisões de preços na sede do varejista, transporte, recebimento e armazenagem em centros de distribuição, e mais questões como o longo tempo de reposição de um CD.

As principais causas para ruptura das principais categorias de produtos identificadas em uma pesquisa global são O problema - pedido da loja - (34 por cento) significa que o varejista emitiu um pedido muito tarde para o centro de distribuição (CD), logo não foi possível evitar a ruptura na loja. O problema - erros de previsão - (13 por cento) significa que o varejista possui uma previsão das vendas abaixo da demanda real e ordenou uma quantidade insuficiente para o CD. Isso acontece de forma rotineira com os itens promocionais. O problema – gôndola - (25 por cento) ocorre devido a problemas de reposição dentro da loja. O produto pode estar na retaguarda da loja, ou em alguma outra área da loja, mas o item não está disponível na prateleira, quando o cliente o quer. O – centro de distribuição - (10 por cento) é um problema relacionado ao tempo de reabastecimento, que ocorrem a montante da loja. O centro de distribuição tem estoque insuficiente para atender à demanda da loja e provoca atrasos no atendimento dos itens demandados pelas lojas. O problema na – sede do varejo - (14 por cento) é resultado de práticas de planejamento e gestão, que inclui inadequada alocação de espaços nas gôndolas e falta de comunicação entre o varejista, CD e sede. Com base nas estatísticas da figura 3, pode-se concluir que cerca de 70 a 75 por cento das causas de ruptura são um resultado direto das práticas de loja de varejo, que incluem previsão, pedido e gôndolas. Além disso, quase metade (47 por cento) das rupturas ocorre nos processos específicos de previsão e pedidos das lojas. Conforme Fisher e Krishnan (2007), problemas de acuracidade dos dados de vendas e estoques podem gerar previsões e pedidos imprecisos. Para Corsten e Gruen (2003), a principal causa da ruptura encontra-se dentro do próprio varejo, nos últimos 50 metros, entre a retaguarda e as gôndolas.

Apesar destes resultados de diversas pesquisas globais ser interessante, não é possível considerar estas causas da ruptura válidas para todos os países e tipos de varejo, pois fatores locais influenciam de forma significativa o desempenho da operação. Uma operação de varejo por exemplo apoiada por um CD, apresenta resultados distintos de uma operação de varejo sem CD. É razoável prever que as causas de ruptura serão diferentes. Para uma pesquisa acadêmica a média de resultados de diversas pesquisas isoladas é relevante e interessante, porém para um varejista que queira reduzir suas taxas de ruptura, talvez seja mais importante aprender métodos para identificar seus problemas específicos, do que conhecer os resultados de pesquisas globais. Entretanto não foi identificado na literatura um processo de identificação das causas de rupturas, somente os resultados finais.

Esta revisão bibliográfica revela que a ruptura no varejo é um assunto relevante, com potencial de proporcionar vantagens competitivas sustentáveis para as organizações que promoverem reduções de sua taxa de ruptura e/ou ao menos recuperarem seus clientes de maneira eficiente e eficaz. Mas como os resultados de ruptura sofrem influências de uma série de fatores econômicos e regionais, pouco se sabe ainda na literatura sobre como apurar e identificar as causas de ruptura. As metodologias ainda são restritas ao mercado de

consultoria, com pouca ou nenhuma orientação prática publicada para orientar o próprio varejo a identificar seus problemas específicos.

3. METODOLOGIA

O propósito da pesquisa foi prover - passo a passo – um procedimento para ajudar a equipe gerencial do varejo a identificar as causas, avaliar e priorizar as ações necessárias para reduzir a incidência de rupturas em super e/ou hipermercados. Estas metodologias são normalmente do domínio de empresas de consultoria, tradicionais prestadoras deste tipo de serviço. Pouca ou nenhuma orientação prática foi publicada para orientar o próprio varejo a identificar seus problemas específicos.

O desenvolvimento desta metodologia é um evento contemporâneo em que o pesquisador não tem nenhum controle. Neste contexto, o método de pesquisa recomendado é o estudo de caso (Eisenhardt, 1989; Ellram, 1996; Yin, 2003; entre outros), pois o conhecimento disponível sobre o fenômeno é escasso. Esta pesquisa exploratória é essencial para desenvolver e prover novas idéias e descobertas.

O método de estudo de caso utiliza uma teoria preliminar como modelo e compara os resultados empíricos do estudo de caso com tal modelo. Se dois ou mais casos sustentarem a teoria, pode-se assim solicitar uma replicação. Esta pesquisa optou pelo modelo de estudo de casos múltiplos para aumentar o grau de validade externa e também reduzir qualquer viés do pesquisador no decorrer da pesquisa.

Como é coerente na metodologia de estudo de caso, não tem sentido estabelecer hipóteses formais a priori. Entretanto, Yin (2003) recomenda estabelecer ao menos uma proposição como resposta às questões de estudo. O objetivo principal é manter o pesquisador na pista certa à medida que a coleta de informações avança.

O presente estudo apresenta a seguinte **proposição** central: “Existe uma metodologia padrão para identificar e reduzir a ruptura”.

A unidade de análise para o presente estudo é o setor de varejo alimentício brasileiro.

O nível de análise considerada foi a opinião dos respondentes (consultores seniores e gerentes) de grandes empresas de consultoria que atuam neste mercado.

Foram selecionadas três empresas de consultoria com as seguintes características comuns: empresas de grande porte, trabalho rotineiro com varejista e com experiência comprovada em projetos de ruptura.

Vários autores (Eisenhardt, 1989; Ellram, 1996; Yin, 2003) argumentam que a coleta de dados qualitativos deve ser baseada em múltiplas fontes de evidência, mas sempre convergindo ao mesmo conjunto de fatos e descobertas. Dados qualitativos são considerados evidências da ligação entre dados e proposições. Os estudos de caso foram realizados sempre envolvendo entrevistas em profundidade com um ou mais profissionais da empresa de consultoria, conforme mostra a Tabela 1. Normalmente foram realizadas uma ou mais visitas à empresa pesquisada, em encontros nunca inferiores a 2 horas de trabalho.

Yin (2003) alerta aos pesquisadores que é importante ter uma estratégia analítica para coleta das evidências de um estudo de caso, antes de iniciar o trabalho de campo. A estrutura de análise dos casos da pesquisa foi a seguinte: primeiramente realizar uma narrativa simples sobre cada um dos casos individualmente. Em seguida foi analisado os resultados dos casos cruzados.

Tabela 1 – Relação dos Entrevistados

| Empresa | Principais clientes | Função dos entrevistados | Experiência em anos | Projeto de ruptura realizados |
|---------|----------------------------------------|--------------------------|---------------------|-------------------------------|
| A | Sendas Wal Mart Pão de Açúcar | Gerente | 10 | 3 |
| | Carrefour G Barbosa | Consultor senior | 8 | 2 |
| B | Pão de Açúcar Carrefour Wal Mart | Consultor senior | 7 | 2 |
| | | Consultor senior | 8 | 3 |
| C | Pão de Açúcar Carrefour Wal Mart | Consultor Senior | 8 | 2 |

Fonte: Elaborado pelos autores

As entrevistas foram baseadas por duas perguntas principais e por seis tópicos para guiar o pesquisador no direcionamento da entrevista e na estruturação da coleta de dados conforme mostra o anexo 1. Foi estruturada uma matriz de variáveis importantes para ser observada durante a condução das entrevistas dos executivos e profissionais das empresas pesquisadas. Estas variáveis foram escolhidas, considerando as perguntas da pesquisa e a revisão da literatura.

Este roteiro foi avaliado em pré-entrevistas com dois consultores, que não participaram da entrevista final. O objetivo foi verificar a clareza e a assertividade das perguntas e o tempo total da entrevista (considerando o cansaço dos entrevistados).

4. RESULTADOS

Baseado na revisão da literatura e entrevista de campo foi elaborado um modelo teórico para redução de rupturas composto de 7 etapas, conforme mostra a figura 4 :

Passo 1: Entrevistar os principais envolvidos

Passo 2: Levantar a incidência de ruptura pelo sistema de informação (S.I)

Passo 3: Acompanhar a ruptura no campo

Passo 4: Identificar as causas de ruptura

Passo 5: Identificar as ações para redução de ruptura

Passo 6: Priorizar as ações

Passo 7: Avaliar os resultados

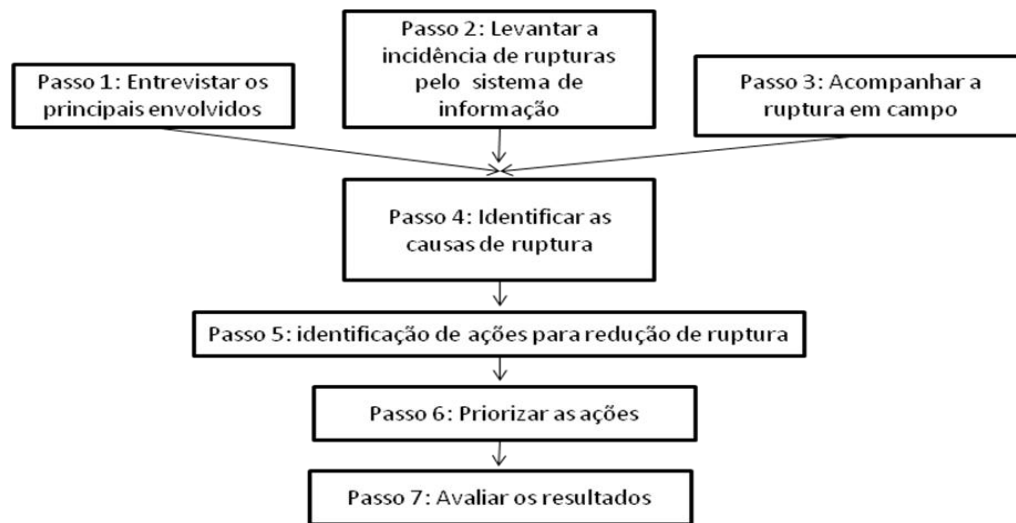



Figura 4: Metodologia para redução de ruptura

Fonte: Elaborado pelos autores

A primeira análise realizada foi verificar se todos os entrevistados contemplam estas etapas em suas práticas de consultoria. Durante as entrevistas foi solicitado aos respondentes a descrição das etapas necessárias para identificar os problemas de ruptura no varejo. As respostas foram apresentadas em categorias na tabela 2.

Tabela 2 – Etapas contempladas da metodologia para cada entrevistado

| Etapa | Descrição | Respondente | | | | |
|-------|-------------------------------------------------------------|-------------|-----|-----|-----|-----|
| | | A | B | C | D | E |
| 1 | Entrevistar os principais envolvidos | Sim | Sim | Sim | Sim | Sim |
| 2 | Levantar a incidência da ruptura pelo sistema de informação | Sim | Não | Sim | Sim | Sim |
| 3 | Acompanhar a ruptura no campo | Não | Sim | Sim | Não | Sim |
| 4 | Identificar as causas de ruptura | Sim | Sim | Sim | Sim | Sim |
| 5 | Identificar as ações para redução de ruptura | Sim | Sim | Sim | Sim | Sim |
| 6 | Priorizar as ações | Sim | Sim | Sim | Sim | Sim |
| 7 | Avaliar os resultados | Sim | Sim | Sim | Sim | Sim |

Notas:  Resultado conflitante com a metodologia proposta

Fonte: elaborado pelos autores

A seguir será apresentada a explicação do conteúdo de cada etapa.

Etapa 1. Entrevistar os principais envolvidos

Todos os entrevistados confirmaram a necessidade de entrevistar as pessoas envolvidas nas principais áreas e atividades do varejista na metodologia. Foi identificado como fator importante ter uma visão macro da operação do varejista em estudo, seus principais processos e áreas.

Ao compreender a macro operação, é possível identificar as áreas que possuem maior interface com o processo de gestão de ruptura. De acordo com os respondentes em geral as

áreas que possuem maior relevância neste assunto são comuns no varejo, mas podem alterar conforme a estrutura organizacional vigente em cada empresa.

Na tabela 3 são listadas as áreas mais foram mencionadas pelos respondentes com os seus respectivos pontos e/ou tópicos investigados.

Tabela 3 – Relação das principais áreas envolvidas no processo

| Área | Pontos de interesse |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Recebimento de mercadoria na loja e no CD | Entender o processo atual Entender o processo de conferência de produtos recebidos Verificar a existência de divergências e ações necessárias Levantar procedimentos, políticas e indicadores de desempenho |
| Abastecimento | Entender o processo atual Entender parâmetros do processo de pedido manual e automático Entender o processo de acompanhamento de pedidos Verificar a existência de divergências e ações necessárias Levantar procedimentos, políticas e indicadores atuais |
| Operação CD | Entender o processo atual Entender o processo de armazenagem dos materiais Entender o processo de etiquetagem de pallets e caixas Entender o processo de gestão de inventário Levantar procedimentos, políticas e indicadores atuais |
| Operação Loja | Entender o processo atual Entender o processo de armazenagem dos materiais Entender o processo de etiquetagem de caixas e produtos Entender o processo de gestão de inventário Entender o processo de abastecimento nas gôndolas Entender a atividade de arrumação dos produtos na gôndola Entender o processo de baixa no PDV pelo código do produto Levantar procedimentos, políticas e indicadores atuais |
| Cadastro de produto | Entender processo atual Entender o processo de consistência de valores cadastrados: <ul style="list-style-type: none"> • código produto • código fornecedor • sistemática de abastecimento • custos • variantes logísticas (caixas, pallets,..) Levantar procedimentos, políticas e indicadores atuais |
| Tecnologia de informação | Identificar sistemas que suportam a operação |

Entender as principais funcionalidades e consistências do sistema

Entender as principais regras funcionais do sistema

Fonte: elaborados pelos autores

Foi identificada nas entrevistas a necessidade de realizar visitas para acompanhar a operação de alguns CD's e algumas lojas.

O objetivo desta primeira etapa é o de entender detalhadamente o processo atual do varejista, identificando possíveis vulnerabilidades no processo e oportunidades de melhoria.

Este conhecimento do processo atual será muito importante para suportar a geração de planos de ação após as análises dos dados levantados nas próximas etapas.

2. Levantar a incidência de ruptura pelo sistema de informação

Parte significativa dos respondentes entrevistados (4 de 5) considerou importante esta etapa na metodologia, para permitir gerar dados históricos de ruptura e monitorar um grande número de produtos e locais (lojas e centros de distribuição).

Foi identificado que a primeira atividade nesta etapa deve ser o confronto entre o sortimento cadastrado para cada loja e CD e a posição de estoque registrada no sistema. Neste momento seria possível identificar os produtos que teoricamente estão com ruptura, os produtos que possuem estoques abaixo do estoque de segurança e que correm o risco de entrar em ruptura. Desta forma é possível identificar o percentual de ruptura de cada loja (consolidado e por categoria de produtos) confrontando o portfólio total com os itens que possuem ruptura de estoque. Foi sugerido, pelos respondentes, realizar extrações de dados do sistema integrados de gestão (ERP) com as posições de estoque de datas retroativas para geração de histórico de dados e vendas por SKU/loja e SKU/CD.

O cálculo de ruptura por SKU também pode ser realizado através do levantamento das séries vendas de cada SKU por loja. A falta de vendas registrada em um período, por exemplo, de duas semanas, indicaria um período de ruptura, conforme mostra a figura 5.

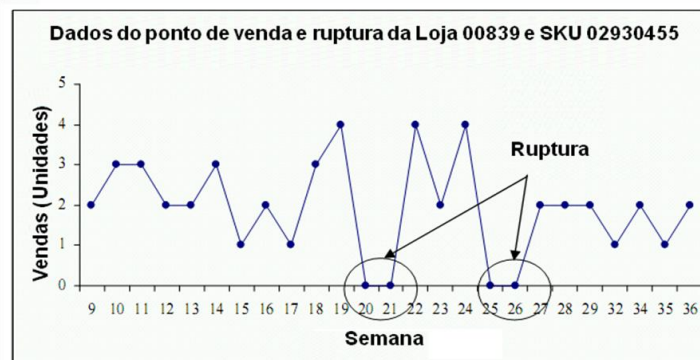


Figura 5 : Série de vendas por SKU/Loja utilizada para o cálculo da ruptura (Usman, 2008)

Além de acompanhar a posição de estoque e vendas da loja e do CD, pode ser calculado o grau de atendimento (Chopra & Meindl, 2003) dos CD's e dos fornecedores externos, comparando-se as quantidades solicitadas pelas lojas versus o recebimento das lojas.

De posse destes dados foi informado que podem ser gerados indicadores para suportar o acompanhamento da operação e realizadas análises para identificar as categorias e os produtos com maiores índices de ruptura.

Foi comentado por 3 dos 5 respondentes, que deveriam ser identificados os produtos da loja que possuem maior giro de estoque, e que estes devem receber uma atenção especial durante toda a análise.

De posse destas informações deve ser realizada uma análise, focando nos grupos de produtos com maior índice de ruptura e maiores giros de estoque, para identificar as principais causas da ruptura. Esta análise deve ser suportada pela análise de dados no sistema, analisando-se o histórico do fluxo de suprimento de cada item.

3. Acompanhar a ruptura no campo

Mais da metade dos respondentes (3 de 5) consideraram esta etapa relevante na metodologia. A justificativa para a inclusão desta etapa é garantir a veracidade das informações que estão sendo recebidas, e que serão utilizadas como insumo para geração de planos de ação. O motivo da necessidade da inclusão desta etapa na metodologia é a constante divergência entre o estoque teórico (posição de estoque apresentado pelo sistema) e o estoque real (estoque físico presente nas lojas e CD's) verificada no varejo (Fisher & Krishnan, 2007). Foi identificado que não é possível realizar o acompanhamento da ruptura no campo para todo o portfólio de produtos da loja e do CD. Na etapa 2 foram identificadas as principais categorias e produtos (considerando giro de estoque) que historicamente apresentaram ruptura nas diferentes lojas e CD's. Portanto, estes produtos devem ser priorizados e monitorados em algumas lojas

Foi informado pelos respondentes, que para viabilizar a coleta diária de dados em campo, é recomendável que o grupo de produtos monitorados seja restrito, cerca de 30 a 60 itens e que as lojas possam ser visitadas diariamente. A coleta dos dados na loja não deve ser realizada pela equipe da loja, do CD e nem de qualquer área que esteja diretamente envolvida com o processo, pois estas pessoas podem possuir interesses ocultos e podem distorcer a informação. Portanto, é importante que a coleta de informações seja realizada por uma equipe independente seja esta interna ou externa ao varejo. Um dos entrevistados afirmou:

“Para garantir a veracidade da análise, as pessoas e áreas que estão diretamente envolvidas no dia-a-dia da operação não devem conhecer a lista de itens que estão sendo monitorados, caso contrário estes itens podem receber um tratamento diferenciado no processo, influenciando negativamente os resultados da pesquisa de campo” (Respondente a)

Foi informado que após definir e alinhar os pontos acima, uma equipe do projeto deve visitar o grupo de lojas e verificar a disponibilidade da lista de produtos selecionados nas gôndolas. Esta visita deve ser realizada diariamente, porém não houve consenso entre os respondentes quanto aos horários que devem ser realizadas as visitas. Após a realização das visitas, os dados coletados devem ser registrados em planilhas. Ao se identificar a ruptura em algum dos itens que compõe a lista de produtos monitorados, deve ser realizada uma análise para identificar a causa da ruptura do item.

4. Identificar as causas de ruptura

Segundo os respondentes, nesta etapa da metodologia, após o levantamento e a análise dos dados gerados nas etapas 2 e 3 é possível identificar as principais causas de ruptura.

A idéia básica é que se conhecendo o processo e o modelo de operação (etapa 1), tendo acesso a base de dados do sistema (etapa 2) e tendo acompanhado a ruptura em campo para uma lista de produtos (etapa 3) é possível identificar as principais causas da ruptura e o fluxograma da figura 6

A figura 6 apresenta um fluxograma para mapeamento das causas de ruptura, sugestão de alguns respondentes, que serve de suporte nesta análise das principais causas da ruptura no varejista.

A figura 6 ilustra um modelo da distribuição das causas de ruptura identificado por um dos respondentes entrevistados em um caso real em um grande varejista brasileiro.

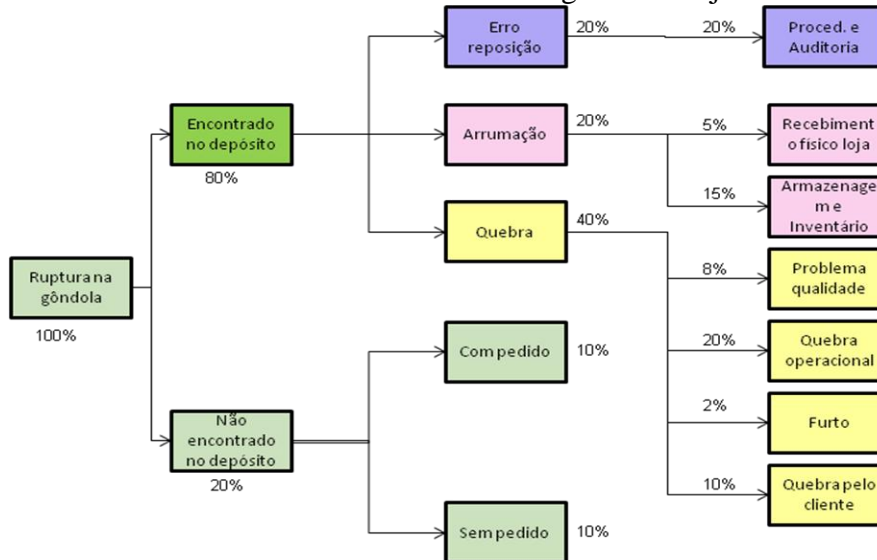


Figura 6: Fluxograma para mapeamento das causas da ruptura

Fonte: elaborados pelos autores

No exemplo da figura 6, a principal causa de ruptura identificada neste varejista foi a quebra operacional (representando 20 % da ruptura total) . O problema encontrado foi no setor de venda de peixes congelados. Existia uma diferença entre o peso dos peixes vendidos ao consumidor e o peso dos peixes congelados registrados no sistema ERP do varejista. Este problema particular não era nem de ruptura, mas um procedimento de parametrização incorreta do sistema. O segundo maior problema era o de erros de reposição (representando 20 % da ruptura total), movimentação inadequada do material entre a retaguarda do varejo e a gôndola. Depois de realizada a análise utilizando o fluxograma da figura 6 como suporte, foi possível identificar as atividades e os processos com maior vulnerabilidade.

Todos os respondentes informaram que a ruptura raramente é originada por uma única causa raiz, portanto, é importante ter uma idéia da representatividade dos principais processos na ruptura total do varejista.

Foi identificado em entrevistas pela maioria dos respondentes (4/5), que neste momento é recomendável gerar uma extração da base de dados com o objetivo de mensurar a ruptura proveniente destas atividades identificadas.

5. Identificar as ações para redução de ruptura

Durante as entrevistas, foram listadas ações que devem ser consideradas para as principais causas de ruptura. Neste ponto os respondentes enfatizaram que as ações podem variar muito de varejista para varejista, dependendo do modelo de operação, da cultura da empresa, da estrutura organizacional e dos sistemas que suportam a operação.

Tabela 4 – Relação das principais ações para redução de ruptura

| Mercadoria fisicamente no depósito? | Atividade | Ações Possíveis |
|-------------------------------------|-----------|-----------------|
|-------------------------------------|-----------|-----------------|

| | | |
|-----|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| SIM | Erro de reposição | Revisar os processos e procedimentos Incluir auditorias preventivas pelos coordenadores de categoria da loja Treinar todos os funcionários da loja |
| | Arrumação | Definir processos e procedimentos para armazenagem de materiais Incorporar processos de gestão de inventário rotativo Treinar todos os funcionários do armazem |
| | Quebra | Definir processos para coibir o consumo de produtos e o furto por parte dos funcionários e dos clientes Definir processos para operação de produtos perecíveis Definir processos para operação de produtos de alto risco Rever a parametrização e cadastro dos itens no sistema |
| NÃO | Com pedido | Rever parâmetros de reposição no sistema Rever acordos comerciais com fornecedores externos Rever modelo de abastecimento dos CD's (<i>cross-docking</i> , abastecimento empurrado, entre outros) |
| | Sem pedido | Rever parâmetros de reposição no sistema Verificar consistências de cadastro (custo, código fornecedor, sistemática de abastecimento, entre outros) |

Fonte: elaborados pelos autores

Foi informado por todos os respondentes que independente do plano de ação que estivesse sendo realizado, seria importante gerar indicadores para monitorar a evolução e a efetividade das ações e atrelar estes indicadores as metas e como parte da remuneração variável dos coordenadores envolvidos no processo.

O objetivo desta etapa foi determinar um plano de ação aderente a complexidade do varejista em estudo.

6. Priorizar as ações

Conforme mencionado na etapa 4 da metodologia, a ruptura é raramente originada por uma única causa raiz. Na etapa 4 foram identificadas as principais causas da ruptura no varejista e foi realizada uma mensuração de sua representatividade no contexto geral de ruptura.

Na etapa 5 foi identificada uma lista de ações com o objetivo de atacar a origem da ruptura em cada atividade, identificando a complexidade (investimento necessário) desta operacionalização.

Os respondentes informaram que de posse destas informações pode-se gerar uma matriz de priorização, conforme ilustra a figura 8.

De posse desta matriz é possível identificar todas as iniciativas possíveis para a redução de ruptura no varejo, comparando-as a economia gerada com a redução da ruptura (retorno esperado) e ao investimento projetado.

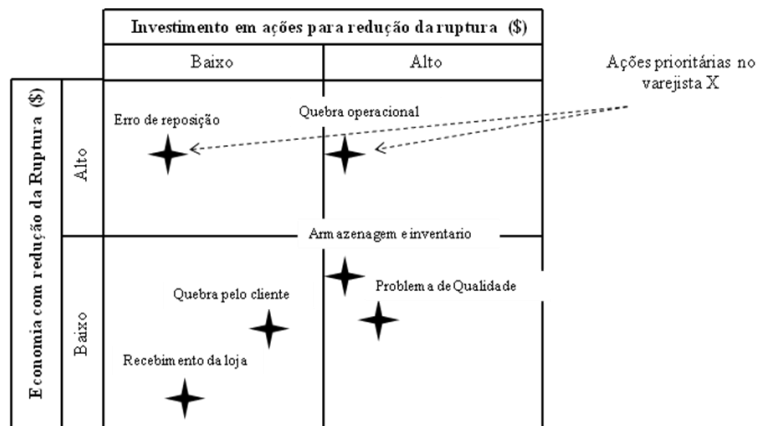


Figura 8: Exemplo de análise de ações prioritárias em um caso real

Fonte: Elaborado pelos autores

CONCLUSÕES

O objetivo desta pesquisa foi desenvolver uma metodologia para abordar o assunto de gestão da ruptura que pudesse ser implementada por varejistas de alimentos em super e hipermercados. Nesta pesquisa foi investigada a opinião de 5 respondentes especialistas em projetos de gestão de ruptura em varejistas, onde foram identificadas as principais etapas de uma metodologia padrão, que pudesse ser replicada e operacionalizada, com pequenos ajustes em diferentes varejistas brasileiros.

Como conclusão entende-se que os entrevistados utilizam metodologias com muitos pontos similares, e que por isso foi possível desenvolver uma metodologia em 7 etapas distintas, com o objetivo de identificar a causa raiz da ruptura e de gerar plano de ação para mitigar a sua ocorrência. Entende-se como válida a metodologia com 7 etapas distintas, conforme figura 9. Embora as etapas da metodologia pareçam ser lineares e hierárquicas, deve ocorrer fluxos de informações diferentes entre as diversas etapas.

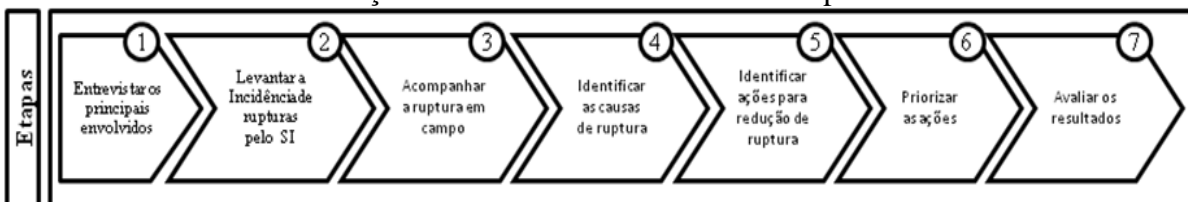


Figura 1 Metodologia para redução da ruptura

Fonte: Elaborado pelos autores

Baseado nas entrevistas, ficou explícito que a ruptura nos varejistas pode ocorrer devido a diferentes causas, e por isso é importante a realização de uma fase de entendimento do cenário, identificando o modelo de operação do varejista, suas vulnerabilidades, e realizando a análise da base de dados e com informações de campo para identificar o índice de ruptura e as principais causas da ausência de produtos nas gôndolas.

Conhecendo-se estas causas é importante mensurar (em termos financeiros) o benefício que pode ser obtido ao reduzir cada causa raiz da ruptura, e identificar também o investimento (mensurar em valor financeiro, considerando recursos como colaboradores, viagens, empresas externas, marketing, treinamento, entre outros) necessário para isso.

Depois de realizada esta análise de benefícios esperados e complexidade relacionada, é possível identificar as principais ações que devem ser tomadas e priorizadas.

Esta metodologia para gestão de rupturas prove três benefícios principais. Primeiro a metodologia passo-a-passo ajuda o tomador de decisão no varejo a seguir as etapas pré-planejadas para identificar e combater as causas de ruptura, ao invés do típico método de pensamento intuitivo e desorganizado.

Segundo, a metodologia explora uma série de procedimentos e ferramentas integradas de resolução de problemas já adaptadas a linguagem do varejista, considerando tanto dimensões quantitativas como qualitativas.

Finalmente, a metodologia respeita a diversidade do ambiente competitivo que o varejista opera. Ele não apresenta uma solução pronta para redução de rupturas, mas tem o objetivo de ajudar o varejista a encontrar seus problemas específicos.

Pesquisas Futuras

É considerado oportuno realizar as seguintes pesquisas futuras:

- Realizar pesquisa similar com executivos dos grandes varejistas brasileiros, para entender os procedimentos adotados pelos práticos e validar a metodologia proposta neste artigo
- Investigar os direcionadores de ruptura em diferentes cadeias de suprimentos

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andersen Consulting (1996). Where to Look for Incremental Sales: The Retail Problem of Stockout Merchandise. Atlanta, GA: The Coca-Cola Retailing Research Council.
- Centro de Excelência do Varejo da EAESP (2010). Recuperado em 18 fevereiro, 2010, de <http://www.eaespp.fgvsp.br/InternaCEV.aspx?PagId=EPEHMNSI>.
- Corsten, D. S. & Gruen, T. W. (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*, v. 31, n. 12, pp. 605-615,.
- Corsten, D. S. & Gruen, T. W (2004). Stock-Outs Cause Walkouts. *Harvard Business Review*, May, pp.26-28.
- Eisenhardt, K. M.. (1989). Building theories from case study researches. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Ellram, L. M. (1996) The use of the case study method in logistics research. *Journal of Business Logistics*, 17(2), 93-138.
- Fisher, M. L., Krishnan, J., & Netessine, S. (2009). Retail store execution: an empirical study. University of Pennsylvania, the Wharton School and Research Center: Operations and Information Management Department. Retrieved December 1, from <http://knowledge.wharton.upenn.edu/papers/1336.pdf>.
- Gruen, T. W., C Corsten, D. S. & Bharadwaj C. (2002). Retail Stockouts: A Worldwide Examination of Extent, Causes and Consumer Responses. In: The Food Marketing Institute and CIES - The Food Business Fórum.
- Kucuk, S. U. (2004). Reducing the Out-of-Stock Costs in a Developing Retailing Sector. *Journal of International Consumer Marketing*, Vol. 16(3)
- Manuj, I. & Mentzer, J. T.. (2008). Global Supply Chain Risk Management. *Journal of Business Logistics*, Vol. 29 Issue 1, p133-155, 22p.
- 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.

- Silver, E.A.; Pyke, D. F. & Peterson, R. (1998). *Inventory Management and Production Planning and Scheduling*. Chicago: John Wiley & Sons, 3. Edition.
- Chopra, S. & Meindl P. (2003) *Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Estratégia, Planejamento e Operação*. São Paulo: Prentice Hall Brasil.
- Valois, Ú. & Almeida, A. T.. (2009). Modelo de apoio à decisão multicritério para terceirização de atividades produtivas baseado no método SMARTS. *Produção*, São Paulo, v. 19, n. 2.
- Vasconcellos, L. H. R. & Sampaio, M. (2009). The stockouts study: an examination of the extent and the causes in the São Paulo supermarket sector. *BAR, Braz. Adm. Rev.*, Curitiba, v. 6, n. 3.
- Wanke, P. F. & Hijjar, M. F. (2009) Exportadores brasileiros: estudo exploratório das percepções sobre a qualidade da infra-estrutura logística. *Produção*, São Paulo, v. 19, n. 1,
- Usman, K. (2008). Determination os Drivers of Stock-out performace of retail stores using data mining techniques. Dissertação (Mestrado em Engenharia Logistica) MIT, Boston, USA. Disponível em : <http://ctl.mit.edu/index.pl?id=9807&isa=Category&op=show> Acesso em 18, Fev, 2010.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: design and methods* (3a ed.). California: Sage Publications, Inc.
- Zinn, W. & Liu, P. C. (2001) Consumer response to retail stockouts. *Journal of Business Logistics*, 22(1), 49-71.