



Instituto de Desenvolvimento Educacional do Alto Uruguai - IDEAU



# RACI

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS DO IDEAU

ISSN 1809-6212

Vol.4 - n.8 - Janeiro - Junho 2009  
Semestral

*Artigo:*

## **RUPTURA DE ESTOQUE**

*Autores:*

Adriano Karpinski <sup>1</sup>  
Suelen Regina Sandri <sup>2</sup>  
Cezar Roberto Menegat <sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Graduado em Administração com ênfase em Marketing - Faculdade IDEAU - [adrianok@karpinski.com.br](mailto:adrianok@karpinski.com.br)

<sup>2</sup> Graduada em Administração com ênfase em Marketing - Faculdade IDEAU - [sukars@gmail.com](mailto:sukars@gmail.com)

<sup>3</sup> MBA em Gestão de Sistema Logístico - [cezar@ideau.com.br](mailto:cezar@ideau.com.br)

## RUPTURA DE ESTOQUE

**Resumo:** Ruptura é a falta do produto no expositor da loja em que o consumidor normalmente vai buscá-lo. Falta essa que gera perda de vendas e frustração nos clientes. Esse estudo visou identificar o nível de ruptura de estoque da empresa Karpinski & Cia Ltda. A preocupação da empresa em relação a este assunto surgiu pelo nível de insatisfação que os clientes apresentavam após as compras, reclamando que não encontravam determinado item. Como a empresa se preocupa com o relacionamento e fidelização do cliente, buscou identificar quais as causas dessa ruptura, seu nível e os problemas que dela surgem. Identificando as causas, foi possível determinar as medidas que puderam ser tomadas para resolver essa falta de produto, mantendo os itens sempre na gôndola, diminuindo a perda de vendas e conseqüentemente amenizando as reclamações e deixando o cliente mais satisfeito.

**Palavras-chaves:** Satisfação. Cliente. Marketing. Ruptura. Estoque.

**Resumén:** Ruptura es la falta del producto en el expositor de la tienda en que el consumidor va a buscarlo. Falta esa que genera pérdida de ventas y frustraciones en los clientes. Ese estudio visó identificar el nivel de ruptura de estoque de la empresa Karpinski & Cia Ltda. La preocupación de la empresa en relación a esto tema, surgió por el nivel de insatisfacción que los clientes presentaban después de las compras, reclamando que no encontraban determinados ítenes. Como la empresa se preocupa con el relacionamiento y fidelización del cliente, buscó identificar cuales las causas de esta ruptura, el nivel y los problemas que de ella surgen. Identificando las causas, fue posible determinar las medidas que pudieran ser tomadas para resolver esa falta de producto, manteniendo los ítenes siempre en la gôndola, teniendo la disminución en perdidas de ventas y consecuentemente amenizando las reclamaciones y dejando los clientes más satisfechos.

**Palabras llaves:** Satisfacción. Cliente. Marketing. Ruptura. Estoque.

### 1 INTRODUÇÃO

Em meio à economia globalizada onde a concorrência se torna cada dia maior, as empresas vêm apostando na satisfação do cliente. Porém, para que o cliente fique satisfeito, é necessário que a empresa supere suas expectativas. Mais satisfeito, o cliente ficará menos suscetível à concorrência, ou seja, estará menos propenso a trocar de fornecedor ou de marca.

Para isso, o papel da empresa é garantir essa satisfação e sempre buscar processos que aperfeiçoem essa relação empresa consumidor. O ideal seria encantar e surpreender o cliente, oferecer um serviço de qualidade, mas para isso, deve-se o fazer o “básico”, ou seja, deve-se levar em consideração que o mínimo desejável é ter os produtos à disposição, para evitar que o cliente busque na concorrência o que não encontra na empresa.

Quando isso não é realidade, ocorre a ruptura de estoque, que gera grandes problemas para a empresa. E esse simples fato que ocorre lá na gôndola, pode refletir em toda a cadeia de

suprimentos, na lucratividade da empresa, no atendimento ao cliente e no risco de perda dos clientes.

Por isso este trabalho, realizado junto à empresa Karpinski & Cia Ltda., faz uma análise quanto à ruptura de estoque, mostrando na realidade, o quanto isso afeta uma empresa no seu dia-a-dia e no resultado final.

## **1.1 Identificação do Problema**

No ramo de supermercados, a quantidade de itens em estoque e a reposição diária dos produtos são grandes, o que gera uma maior possibilidade de ocorrer a ruptura de estoque. A empresa Karpinski e Cia Ltda sente uma deficiência no controle desses processos, e embora reconheça essa deficiência, a empresa não sabe medir qual é a ruptura do estoque e nem as suas causas.

Diante dessa realidade, questiona-se: Qual o nível de ruptura de estoque da empresa, qual a sua causa, e quanto a empresa perde devido a esse problema?

## **1.2 Objetivos da Pesquisa**

### *1.2.1 Objetivo Geral*

Identificar rupturas de estoque no ponto de venda, suas causas e propor soluções para estas causas, buscando maximizar a satisfação do cliente e os resultados da empresa diminuindo a ruptura de estoque.

### *1.2.2 Objetivos Específicos*

- Medir a ruptura de estoque da empresa;
- Encontrar as causas da ruptura de estoque;
- Analisar o impacto negativo no atendimento ao cliente utilizando pesquisas já realizadas.
- Propor soluções para as causas da ruptura;

## **1.3 Justificativa**

Trabalhar com um atendimento de qualidade e fidelização do cliente é a ordem do dia em meio à tanta concorrência.

Em um mercado onde, em geral, a oferta de bens de consumo é maior que a demanda, e os produtos e serviços são similares, empenhar-se na conquista dos clientes pode ser um fator decisivo para o sucesso da empresa. Porém, um bom atendimento não é feito só com cordialidade, mas também com respeito ao cliente, tendo à sua disposição o que ele veio buscar.

Ao nos referirmos à isso, entramos num assunto, que embora não pareça tão importante, mas ao analisarmos de perto, verificamos a dimensão e a influência que tem dentro da empresa e de maneira negativa. Estamos tratando da ruptura de estoque.

Ruptura de estoque é justamente quando o cliente não encontra a mercadoria na gôndola ao ir buscá-la. É quando o produto deveria estar à disposição na prateleira, mas por algum motivo não está.

Quando acontece a ruptura, o cliente acaba ou não levando o que pretendia comprar ou levando um produto similar, às vezes de menor valor. Isso acaba gerando várias situações que podem comprometer o bom rendimento da empresa, que são: diminuição da receita pelo cliente deixar de comprar ou comprar produtos similares de menor valor, deformação da demanda, pelo fato de um produto em falta ser substituído por outro na hora da compra, que não condizem com a preferência dos clientes e o mais grave de todos, a perda de clientes, pois clientes insatisfeitos podem começar a procurar no concorrente e não voltar mais. Além disso, os clientes que se sentirem prejudicados irão negatar a imagem da empresa contando o ocorrido a todos da sua rede de relacionamento, o que pode gerar mais perdas de clientes.

Por isso, trabalhar a ruptura de estoque, encontrar as causas e solucioná-las é uma questão importante que todas as empresas deveriam levar em consideração. Pois, ao diminuir com os índices de ruptura, a empresa ganha mais, a indústria conseqüentemente ganha mais, e principalmente, o cliente fica mais satisfeito.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 MARKETING**

O marketing sempre foi uma atividade presente em nossos dias, parte integrante de nossas vidas, pois estamos a todo momento exercitando nosso marketing pessoal, seja nas relações amorosas, pessoais, profissionais, sociais entre outras.

O Marketing está por toda parte. Formal ou informalmente, pessoas e organizações envolvem-se em um grande número de atividades que poderiam

ser chamados de marketing. O bom marketing tem se tornado um ingrediente cada vez mais indispensável para o sucesso nos negócios. E o marketing afeta profundamente nossa vida cotidiana. Ele está em tudo que fazemos – das roupas que vestimos aos sites em que clicamos, passando pelos anúncios que vemos. (KOTLER; KELLER, 2007, p.2)

### **2.1.1 Evolução do Marketing**

“No paraíso, Eva praticou Marketing, utilizando a maçã para persuadir Adão a sucumbir a seus encantos.” (LAS CASAS, 2001, p.121)

O marketing é mais antigo do que imaginamos e para entendermos o que vem acontecendo, torna-se necessário voltar aos primórdios e examinar os fatores que determinam à evolução dos conceitos de marketing.

Na idade pré-histórica, segundo Las Casas (2001) os Homo Sapiens praticavam a atividade de troca para obter o que desejavam. Quando temos essa situação, onde alguém necessita ou deseja algo ou alguma coisa e para tê-lo precisa dar algo ou alguma coisa em troca, no momento em que a transação se consolida acontece o marketing.

Do ponto de vista acadêmico, o marketing começa a ser estudado e surge como área do conhecimento em administração de empresas, com base de fatos históricos que, conforme Las Casas (2001), explicam sua evolução:

Na era pré-industrial, onde a produção era artesanal de bens e produtos, o contato era direto com todos os clientes, os produtos eram feitos sob encomenda, o atendimento individual, o preço de venda acordado com o cliente, a entrega do produto diretamente e no prazo acordado. Nessa era, podemos observar que o atendimento era personalizado e as necessidades e desejos dos clientes eram satisfeitos sob encomenda. O *feedback* acontecia em tempo real, ou seja, simultaneamente ao atendimento, já sabendo se o cliente estava satisfeito ou não. Sem saber, os produtores artesanais estavam praticando marketing de excelente qualidade.

Na era industrial, com produção em massa de bens e produtos, os clientes eram em grande número e desconhecidos, pois havia ausência de contato direto, os produtos eram produzidos em grandes quantidades e antecipadamente à demanda, os preços estabelecidos com base nos custos de matéria-prima, mão de obra e um lucro da empresa e a entrega era em locais de grande concentração de clientes.

A era industrial proporcionou uma série de avanços, a produção em massa permitiu que os produtos fossem produzidos em grandes quantidades e com custos mais baixos e as pessoas, pela primeira vez na história, tiveram acesso a uma variada e numerosa quantidade de produtos.

Contudo, mesmo assim, surge um grande dilema: produzir grandes quantidades de produtos antecipadamente à demanda. Ou seja, as empresas industriais, ao contrário das artesanais, tinham de produzir seus produtos em grandes quantidades antes de vendê-los aos clientes, e não mais simultaneamente ao que eles desejavam. (LAS CASAS, 2001, p.123)

Esse dilema estabelece um dos fatores determinantes que explicam a prática do marketing. Las Casas (2001) nos traz a Evolução dos Conceitos ou Eras do Marketing, apresentados por Kotler:

**ERA DA PRODUÇÃO/ PRODUTO** - Nessa era o foco era apenas o produto, não havia praticamente nenhum esforço de venda e a finalidade era obter lucro pelo volume de vendas. De acordo com Las Casas (2001), demanda era maior que a oferta, o que fazia com que os fabricantes oferecessem o que queriam pelo preço que queriam, ou seja, o cliente não tinha opção de compra.

**ERA DE VENDAS/PROMOÇÃO** - Nessa fase, o foco continuou sendo o produto e a finalidade o lucro pelo volume de vendas, porém, surgiu a dificuldade para colocar no mercado os produtos produzidos. A estratégia adotada foi forçar a venda de forma agressiva, utilizando a propaganda, a promoção e as mais variadas técnicas de persuasão, para conquistar a compra dos clientes. Segundo Las Casas (2001), é por esse tipo de orientação que até os dias de hoje muitos acreditam que marketing resume-se a atividade de venda, promoção e propaganda.

**ERA DE MARKETING** - A insistência das outras fases em não respeitar o desejo dos clientes ensina que o sucesso empresarial estava diretamente relacionado com a problemática de atender à demanda antecipadamente. Em razão a isso, nessa era as empresas mudaram seu foco para o atendimento das necessidades e dos desejos dos clientes, passaram a utilizar o marketing integrado e a finalidade passou a ser o lucro pela satisfação das necessidades e dos desejos dos clientes.

**ERA DE MARKETING SOCIETAL** - Atualmente, o conceito de marketing evoluiu para o Marketing Societal, que segundo Kotler (1998, p.43):

Assume que a tarefa da organização é determinar as necessidades, desejos e interesses dos mercados-alvos e atender às satisfações desejadas mais eficaz e eficientemente do que os concorrentes, de maneira a preservar ou ampliar o bem-estar dos consumidores, da sociedade e do meio ambiente.

Kotler e Armstrong (2005) defendem o marketing societal como uma filosofia que requer que os profissionais de marketing levem em conta três fatores na hora de estabelecer sua política de mercado, a empresa (lucros), os consumidores (satisfação dos desejos) e a sociedade (bem-estar da humanidade).

Segundo o mesmo autor, a função do marketing, mais do que qualquer outra nos negócios, é lidar com os clientes. Entender, criar, comunicar, e proporcionar ao cliente valor e satisfação constituem a essência de pensamento e da prática do marketing moderno. Ou seja, hoje, o marketing não deve ser entendido no velho sentido de efetuar uma venda, mas no de satisfazer as necessidades dos clientes.

## **2.2 SATISFAÇÃO DO CLIENTE**

Como vimos anteriormente, em tempos passados a preocupação baseava-se apenas nos produtos. Na era atual, em que os produtos são similares as organizações precisam, estar focados no seu mercado alvo preocupando-se em atender e exceder as expectativas dos seus consumidores e melhorando suas condições de atendimento, sendo orientadas para a satisfação total do consumidor.

Las Casas (2006) reforça a idéia de que atualmente há uma valorização maior do consumidor no processo de comercialização. Além disso, com acesso ao consumo, os clientes estão cada vez mais exigentes e procurando maior atenção por parte dos comerciantes.

Com isso, a satisfação do cliente é uma das finalidades da organização, seja de uma empresa que busque lucro, uma organização não-governamental ou um órgão público, pois ao final de suas operações todas têm em comum alguém com expectativas em relação à mesma.

Kotler e Keller (2007) consideram que, “satisfação é a sensação de prazer ou de desapontamento resultante da comparação de desempenho (ou resultado) percebido de um produto e as expectativas do comprador”.

A alta satisfação ou o encanto cria afinidade emocional com a marca ou com a empresa, não apenas preferencial racional. O resultado é a alta lealdade do consumidor. Um cliente satisfeito permanece fiel a empresa por mais tempo, com isso, compra mais à medida que a empresa lança ou oferece um novo produto, faz o chamado marketing boca-a-boca, de maneira positiva, falando bem da empresa e de seus produtos, dá menos atenção à produtos e propagandas dos concorrentes e é menos sensível a preço.

### 2.3 RUPTURA DE ESTOQUE

Uma das maneiras manter o cliente satisfeito é evitando a ruptura de estoque. Ruptura é a falta do produto no expositor da loja em que o consumidor normalmente vai buscá-lo. Falta essa que gera perda de vendas e frustração nos clientes.

Segundo a ECRBrasil, a falta de produtos nas gôndolas (ruptura de estoques, ou *stock-out*) é uma das maiores responsáveis pela menor competitividade do varejo. Além de estar diretamente relacionada à perda de vendas e de lucratividade das empresas, é uma das principais causas da insatisfação dos consumidores, que não hesitam em desistir de uma compra maior ou mesmo mudar de loja caso não encontrem os produtos ou marcas de sua preferência.

Quando o cliente não acha o que veio comprar, a imagem do varejista sai prejudicada. E na terceira vez que ele não acha o que quer, freqüentemente deixa o carrinho com a metade da compra, muda de loja, para nunca mais voltar, e divulga o ocorrido para muita gente.

Segundo a Associação Brasileira de Supermercados (Abras), 42% das perdas de vendas nas empresas do setor são causadas pela falta de produtos nas gôndolas. E, de acordo com estudo da Procter & Gamble, do total de consumidores de maior poder aquisitivo (classes A e B) que não encontram sua marca preferida no supermercado, 42% optam por ir a outra loja, 16% desistem da compra, 10% adquirem um item similar e 8% adiam a compra.

Esse problema de falta do produto no momento de sua procura não é nada trivial. Segundo Novaes (2007), citando um estudo de 1996, cerca de 8,2% dos itens à venda num supermercado não estavam disponíveis na gôndola. Em 1968 a situação era pior, pois a média de ruptura era de 12,2%.

Em pesquisas realizadas pela ECRBrasil, tendo como base o desempenho médio dos supermercados brasileiros, mostrou-se que um supermercado pode perder R\$ 8.700,00 de faturamento anual, 2% de lucro líquido, ou seja, R\$ 174.000,00, tendo 8% de nível de rupturas. Essa pesquisa também aponta que 37% dos clientes não substituem os produtos faltantes, indo buscar em outra loja, e isso gera uma perda de R\$ 5.307,50 de lucro. Nessa simulação podemos perceber o quanto a ruptura de estoque atinge de forma negativa as empresas.

O problema da ruptura é um fantasma não só para os varejistas, como também para a indústria. A falta de produtos na gôndola afasta os clientes, que por muitas vezes podem procurar outro estabelecimento para comprar ou até trocar a marca. Quando o consumidor sai da loja sem

o produto o varejista perde, pois deixa de faturar e quando há a troca do produto a indústria perde.

Observar a presença, ou não, do produto no ponto-de-venda é fundamental, porque mesmo as grandes empresas que contam com infra-estrutura de informações baseadas em sistemas, muitas vezes não conseguem analisar a disponibilidade de produtos em diferentes áreas da loja a cada momento - ou só contam com informações até o estoque de retaguarda da loja.

Mas, como é na gôndola que a perda de vendas acontece, e a situação muda na medida em que as mercadorias são compradas e repostas, até nas empresas mais bem informatizadas se torna importante observar o ponto-de-venda.

De acordo com Novaes (2007), nas grandes cadeias varejistas, ocorre hoje uma grande disputa, entre os fabricantes de produtos e os gerentes das lojas por espaços nas gôndolas.

[...] é nas gôndolas ou prateleiras dos pontos de venda que as mercadorias são ofertadas aos consumidores, num display importantíssimo para a comercialização dos produtos. [...] Em muitos casos, de forma a permitir a exposição de um maior número de produtos nas gôndolas, os varejistas restringem as marcas e as variedades das mercadorias em oferta. (NOVAES, 2007, p.201)

Ainda segundo Novaes (2007), além da competição pelos espaços nas gôndolas, o varejista também se vê obrigado a manter um estoque relativamente baixo de cada tipo de produto, tanto na gôndola como no depósito da loja, em razão de o espaço disponível ser restrito.

Existem várias outras causas que levam a ruptura, e uma delas, de acordo com a ECRBrasil, é o problema da reposição. Em todo o mundo fabricantes, distribuidores, atacadistas, transportadores, operadores logísticos e varejistas trabalham com o mesmo objetivo: assegurar que o produto certo esteja na gôndola na hora em que o consumidor vai à loja, idealmente com validade máxima (para perecíveis) e ao menor custo.

São freqüentes as discussões ao longo da cadeia de abastecimento, em especial as cobranças dos varejistas, para que os entregadores cumpram os melhores níveis de serviço logístico, entregando no depósito de quem comprou tudo o que foi pedido, no prazo solicitado.

Uma vez entregue o pedido, o varejista sente-se tranquilo, pois a mercadoria está “em casa”. Basta colocá-la na prateleira que não haverá rupturas.

O raciocínio é correto. Infelizmente, porém, a realidade mostra que a coisa não é tão fácil. Uma das mais freqüentes causas de rupturas é a falha do reabastecimento de gôndola, ou seja, apesar de a mercadoria estar no estoque de retaguarda, ela não é repostada em tempo hábil e o

cliente da loja acaba encontrando a prateleira desabastecida quando vai às compras. São os famosos últimos 50 metros da cadeia, o espaço entre a retaguarda e a gôndola.

Para os produtos chegarem no tempo e na quantidade necessários ao estoque de retaguarda, eles têm de ser planejados, negociados, comprados e entregues, tudo baseado em registros de estoques e vendas. E em cada um destes processos podem também existir falhas. Há, portanto, uma extensa lista de possíveis causas de rupturas, envolvendo as áreas: comercial, logística, sistemas, informática e operações, além dos repositores, próprios ou dos fornecedores. Muitas vezes os problemas também ocorrem pela falta de entrosamento entre estas áreas.

O grande desafio do gestor de estoque é encontrar o equilíbrio, ou seja, minimizar o investimento em produtos e ao mesmo tempo minimizar o índice de falta. O crescente número de itens e os diferentes padrões de consumo dificultam ainda mais este equilíbrio.

Outro desafio, segundo a ECRBrasil, é determinar os estoques de segurança que são necessários por causa da incerteza de demanda e do desconhecimento do *lead time* de fornecimento.

Muitas vezes a causa da ruptura tem ligação com a negociação da compra, com o estoque ou com demora na entrega dos pedidos. Em razão à isso, iremos tratar sobre negociação, estoque e logística a seguir, para melhor entender o processo em um todo.

## **2.4 ESTOQUE**

### **2.4.1 Importância do Estoque**

Muitos autores afirmam que quanto menor o estoque de uma empresa, melhor administrado ele foi, segundo Chiavenato (2005), o tamanho do almoxarifado ou depósito representa fisicamente o tamanho da incompetência da empresa, portanto, existem negócios em que um considerável nível de estoque é necessário, como as redes varejistas, supermercados e outros setores altamente competitivos.

Os estoques têm a função de funcionar como reguladores do fluxo de negócios. Como a velocidade com que as mercadorias são recebidas – unidades recebidas por unidade de tempo ou entradas – é usualmente diferente da velocidade com que são utilizadas – unidades consumidas por unidades de tempo ou saídas -, há a necessidade de um estoque, funcionando como um amortecedor.

Devido ao fato de não se conhecer a demanda futura e não havendo disponibilidade de suprimentos a todo o momento, as empresas acumulam estoques para assegurar essa disponibilidade.

#### **2.4.2 Previsão de Demanda**

Toda gestão de estoque está pautada numa previsão de demanda ou consumo. Segundo Dias (2005), a previsão de demanda estabelece estimativas futuras para a aquisição de produto, pois prevê quais produtos, quanto desse produto e quando serão comprado pelos clientes.

Quando a questão da previsão de demanda é abordada, é muito freqüente o relacionamento de seus efeitos diretos para o consumidor final. Certamente, esses efeitos podem ser catastróficos considerando-se a perspectiva de manutenção e fidelização do cliente e, conseqüentemente, da lucratividade da empresa.

A previsão possui algumas características básicas abordadas por Dias, sendo que é o ponto de partida de todo planejamento empresarial, não é uma meta de vendas e sua precisão deve ser compatível com o custo de obtê-la.

As técnicas de previsão do consumo podem ser classificadas em três grupos, conforme Dias (2005): projeção, quando admitem que o futuro seja repetição do passado ou as vendas evoluirão com o tempo; explicação, quando procuram-se explicar as vendas do passado mediante leis que relacionem as mesmas com outras variáveis cuja evolução é conhecida ou previsível; predileção, quando funcionários experientes e conhecedores de fatores influentes nas vendas e no mercado estabelecem a evolução das vendas futuras.

### **2.5 LOGÍSTICA**

A palavra Logística tem origem francesa (do verbo *loger*, que significa “alojar”) e era entendida como um termo militar que significava a arte de transportar, abastecer e alojar as tropas. Atualmente, num significado mais amplo, trata da arte de administrar o fluxo de materiais e produtos, da fonte para o usuário.

Definições tradicionais de logística encontram-se em Ballou (1993, p.17) que diz que: “a Logística é responsável por diminuir o hiato entre a produção e a demanda, de modo que os consumidores tenham bens e serviços quando e onde quiserem e na condição física que desejarem”.

Para Novaes (2007), a logística também está muito ligada ao produto. Na cadeia varejista, todo processo que vai da matéria-prima ao consumidor final é considerado uma entidade única e sistêmica, onde cada parte do sistema precisa das demais e deve visar o todo.

“É a logística que dá condições reais de garantir a posse do produto, por parte do consumidor, no momento desejado.” (NOVAES, 2007, p.13). Muitas vezes um prazo de entrega não é cumprido por deficiência no sistema de informação, nas operações do depósito ou no transporte. O efeito negativo que essas situações trazem para a imagem da empresa ainda não foram avaliados no país, mas sem dúvida, são significativos.

Christopher (1997), afirma que “logística é o processo com o qual se dirige de maneira estratégica a transferência e a armazenagem de materiais, componentes e produtos acabados, começando dos fornecedores, passando através das empresas, até chegar aos consumidores”.

A definição mais recente de logística é dada pelo Ramos (2002) *apud Noth American Council of Logistics Management (NACLM)*:

“Logística é o processo de planejar, implementar e controlar o fluxo e o armazenamento, eficiente e eficaz em termos de custo, de matérias primas, estoques em processo, produtos acabados e as informações correlatas desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de obedecer às exigências dos clientes.”

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Para fazer um trabalho em determinada área, é necessário um bom conhecimento do assunto e do cenário para melhor desempenho e resultados. Por isso, com o objetivo de alcançar o conhecimento necessário para tratar do assunto de ruptura de estoque, as metodologias empregadas na elaboração do presente trabalho foram a revisão bibliográfica, através de pesquisas bibliográficas, análises e utilizar-se de citações e idéias dos autores encontradas em livros e sites de pesquisas na internet sobre os assuntos que envolviam os temas do trabalho, e a pesquisa quantitativa de caráter exploratório através de um levantamento de dados.

A partir da pesquisa bibliográfica, foi possível analisar e discutir o referencial teórico, usando-o de base para a pesquisa exploratória que objetivava o levantamento de dados que nos levaria ao índice e a causa da ruptura.

### **3.2 UNIDADE DE ESTUDO**

A pesquisa foi realizada na empresa Karpinski e Cia Ltda localizada na cidade de Getúlio Vargas, no estado do Rio Grande do Sul.

A empresa iniciou suas atividades em 1955 como comércio de tecidos, secos e molhados, tendo como sócios cinco irmãos. Com o passar do tempo, mudou o foco do seu negócio e fortaleceu-se no ramo supermercadista, atacadista e materiais de construção, até que, em 1988, já com dois irmãos sócios desfez-se a sociedade, ficando João Karpinski com a loja de materiais de construção e Estanislau Karpinski com o supermercado.

Ao longo dos anos, várias foram as mudanças e transformações que passou o supermercado, enfrentando crises, recessões, endividamentos, enfim, problemas comuns que passam a maioria das empresas para sobreviver no Brasil.

Sempre a empresa procurou estar a frente em seu setor, qualquer novidade em termos tecnológicos que se vislumbrasse melhora na eficiência seja em custos, rapidez no atendimento ou qualquer que seja a forma que agregasse valor e resultados, a empresa estava disposta a investir.

No ano de 2001 adquiriu a loja concorrente Sul Brasil Supermercado, uma loja com 1100m<sup>2</sup> de área de vendas, mas com público alvo diferente da Matriz, fazendo-se com isto que se mantivesse o nome fantasia individual.

Hoje, a empresa possui as duas lojas, com área de vendas somadas de 3300m<sup>2</sup>, com 65 funcionários, padaria, confeitaria, açougue, amplo setor de hortifrutigranjeiros, enfim, tudo que uma empresa de médio porte neste setor possa oferecer.

O objetivo principal da empresa é fidelizar os clientes pela qualidade, excelência no atendimento, procurando sempre ouvir o que o cliente precisa, e buscar atendê-lo sempre da melhor maneira possível.

Esse comprometimento com o cliente fez com que a empresa se preocupasse com a falta de produtos disponíveis para os clientes. A empresa adota uma política, que é no momento do *check out*, o responsável pelo atendimento perguntar se estaria faltando alguma coisa que o cliente pretendia levar. Como observou um considerável número de reclamações nesse sentido, a empresa aceitou a realização desse trabalho, que vem a encontro com o objetivo primordial da empresa: satisfazer o cliente.

### **3.3 COLETA DOS DADOS**

A coleta de dados foi feita através de uma planilha (em anexo) que foi distribuída entre os funcionários da empresa para serem preenchidas, no período de 65 dias, sempre que fossem identificadas faltas de produtos na gôndola ou no armazém, registrando qual a natureza do problema. Os dados preenchidos pelos funcionários englobaram informações do produto faltante como a causa da falta, se foi o cliente ou o funcionário que a constatou, em quantos dias o produto estava em falta, enfim, todas as informações necessárias para detectar o índice de ruptura e a causa da mesma

### **3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS**

A partir dos dados coletados, foram feitas análises no sistema da empresa para se chegar aos índices de perda de venda, levando em consideração o quanto cada produto representava no faturamento da empresa.

A próxima etapa foi fazer a tabulação e análise dos dados obtidos, que identificaram o nível de ruptura e as causas. Com esses dados foi possível fazer uma simulação da perda de resultados para a empresa, da insatisfação do cliente, utilizando-se de pesquisas já divulgadas, e as causas da ruptura.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Levando em consideração que a empresa tem como princípio a preocupação com o cliente, procurando ouvir e satisfazer ao máximo suas expectativas, uma das informações solicitadas na pesquisa foi com relação a quem detectou a falta do produto, observou-se que 78,87% das reclamações de falta de mercadorias foram feitas por clientes, ficando apenas 21,13% das reclamações feitas por funcionários.

Levando em consideração a pesquisa feita pela ECRBrasil que simula que 37% dos clientes não substituem os produtos faltantes na loja e vão buscar em outras lojas, podemos calcular que dos 168 clientes reclamantes, em torno de 62 acabam indo comprar na concorrência, o que acarreta insatisfação e o risco de perder o cliente.

Já pelo estudo da Procter & Gamble, esse número aumenta para 42% dos clientes que optam por ir a outra loja, representando aproximadamente 71 clientes; 16% desistem da compra, ou seja, em torno de 27 clientes, 10% adquirem um item similar e 8% adiam a compra. Lembrando que esses números equivalem à um período de 65 dias.

Com relação à causa da ruptura, observou-se que 67,6% das reclamações de falta de mercadorias foram de produtos que a empresa já tinha cadastro, portanto já os vendia e não estavam presentes no ponto de venda, e desses produtos, 52% das faltas aconteceram, por que a empresa não efetuou o pedido quando deveria e demorou a realizar a compra do produto, deixando essa lacuna entre o fim do estoque e a entrega dos produtos. Aproximadamente 36,5% aconteceram pelo fato da empresa fornecedora não fazer um atendimento apropriado e regular à empresa varejista. Cerca de 5,2% deu-se pelo desentendimento em valores entre a empresa e o fornecedor, fazendo assim com que não ocorra a compra dos produtos até chegar-se à um acordo de ambas as partes, refletindo na falta do mesmo e os 3,1% restantes divide-se em produtos descontinuados pela empresa ou pelo fabricante.

Ao que se refere à perda de vendas, o levantamento de dados trabalhou com os produtos divididos em departamentos, que são 14: açougue, bazar, bebidas, cereais, doces e chocolates, enlatados, fiabreria, hortifrutigranjeiros, limpeza, matinais e dietéticos, medicamentos, perfumaria e higiene pessoal, sobremesas e diversos, porém, alguns departamentos foram somados por terem um pequeno número de representatividade.

Em quantidade, o departamento de bebida foi o que mais teve representatividade, com mais de 57% de produtos deixados de vender, em valor representou mais de 35% e ficou em segundo na questão de lucratividade, com 19,1%. Já os matinais e dietéticos representaram 21,5% de produtos deixados de vender, mais de 26% em valor e 37% em lucratividade bruta.

Os demais departamentos também apresentaram grande ruptura, mas em números menos expressivos que os dois citados acima.

Com essa análise dos dados foi possível ter uma dimensão de quanto a empresa é prejudicada por causa da ruptura de estoque. Constatou-se que a perda de vendas foi de R\$ 176.042,69 (cento e setenta e seis mil, quarenta e dois reais e sessenta e nove centavos), representando uma lucratividade bruta de R\$ 44.118,93 (quarenta e quatro mil cento e dezoito reais e noventa e três centavos).

#### **4.1 PROPOSTA DE MELHORIAS**

Ao encontrar as causas da ruptura, pode-se discutir e propor as soluções e melhorias necessárias pra evitar ao máximo as faltas de produtos na gôndola e também no estoque.

#### **4.1.1 Melhorias quanto à prevenção da ruptura**

Um controle maior por parte da empresa para que os funcionários informem o problema antes de faltar o produto, isto é, quando detectar no armazém que está sendo colocado os últimos itens para a loja, imediatamente comunicar o departamento de compras.

No recebimento das mercadorias do fornecedor, quando acusar que está faltando algum item do pedido, comunicar ao setor de compras para que este verifique o problema com o fornecedor e resolva o mais rápido possível o problema.

#### **4.1.2 Melhorias quanto à logística e atendimento de vendedores**

A empresa necessita rever o sistema de logística de seus fornecedores, para poder diminuir o índice de erros nas compras, já que normalmente aguarda a visita de vendedores para posterior pedido. A média de tempo em que os vendedores visitam a empresa, mais a média de tempo que leva do faturamento da indústria até a mercadoria chegar na prateleira do supermercado devem ser computadas, mesmo que para isto, tenha que trabalhar com um estoque mais alto, aumentando assim os custos, mas evitando ao máximo a falta da mercadoria que acaba indiretamente gerando um custo maior. Também não deve esperar o vendedor visitar a empresa, após detectar as empresas de atendimento irregular, procurar se antecipar e passar pedidos via internet e sempre que for possível, renegociar o *lead time* com os fornecedores.

Segundo Arnold (1999), *lead time* é o tempo normalmente exigido para a produção de um item numa quantidade típica de lote. Geralmente consiste em cinco elementos:

1. Tempo de fila, a quantidade de tempo em que o trabalho fica esperando no centro de trabalho antes que a operação seja iniciada
2. Tempo de preparação, o tempo necessário para preparar o centro de trabalho para operação.
3. Tempo de operação, tempo necessário para operar o pedido.
4. Tempo de espera, quantidade de tempo em que o trabalho fica no centro de trabalho antes de ser transportado para o próximo centro de trabalho.
5. Tempo de transporte, tempo de trânsito entre os centros de trabalho.

Foi detectado que a empresa tem problemas de desacertos com fornecedores devido a negociação de preços, neste caso a deveria fazer um pedido mínimo e manter estoque até que acerte as negociações novamente. Pior que vender caro é não ter disponível o produto ao cliente.

#### **4.1.3 Melhorias através da informatização**

Já existem indústrias que disponibilizam em seus sistemas interligações de informações, isto é, o cliente informa via sistema suas vendas diárias, são cadastrados estoques mínimos e máximos e o próprio fornecedor se encarrega de produzir os pedidos no momento em que o sistema detecta que o supermercado está com seu estoque mínimo. Esta operação chama-se EDI (*eletronic data interchange*), traduzida para a língua portuguesa significa intercâmbio eletrônico de dados no qual duas ou mais empresas trocam informações entre si e padronizam seus formulários e dados.

Esta sem dúvida seria uma das melhores formas de reduzir o índice de rupturas, diminuiria custo com análise de faltas de mercadoria que normalmente são feitas via sistema mas uma a uma, levando um tempo enorme e produzindo custos maiores.

Outra maneira é a empresa ter cadastrado em seu sistema todo estoque mínimo e máximo e o próprio sistema avisar quando estaria na hora de fazer pedido.

#### **4.1.4 Melhorias com relação aos clientes.**

O cliente deve ser sempre ouvido e levado em conta, portanto é de grande valia a pesquisa diária de reclamações de faltas. Se estas forem informadas ao departamento de compras e este repor urgente o produto. As informações devem ser analisadas além das faltas porque quem tem que detectar o problema é a empresa e não o cliente.

#### **4.1.5 Melhorias com relação à novos produtos.**

É de fundamental importância sempre estar à frente da concorrência com novos produtos. A indústria cria constantemente novos hábitos, lançando inúmeros produtos e investem muito na mídia para que os clientes comprem estes produtos nos supermercados, e muitas vezes quando o cliente se dispõe a comprar não encontra este item. Isto acarreta uma perda de imagem, além da oportunidade de mostrar aos clientes que a empresa está sempre apresentando novidades.

#### **4.1.6 Melhorias com relação ao sortimento de produtos.**

Em alguns casos em que foi detectado falta de produtos, verificamos que o produto faltante era único, não tendo sequer um similar para, pelo menos, atender a necessidade do

cliente. A empresa deve sempre estar atenta a este detalhe importante e colocar como opção pelo menos dois itens similares.

#### **4.1.7 Melhorias no relacionamento com fornecedores**

Devido à problemas com fornecedores em relação ao atendimento regular, sugerimos à empresa que reveja sua forma de relacionamento com estes e verifique o que necessita melhorar. Sugerimos também que faça uma pesquisa junto aos representantes das empresas sem que sejam identificados para analisar o nível de satisfação deles em relação à empresa Karpinski.

Através dos resultados apresentados pode-se verificar a grande importância de se conhecer e analisar as rupturas e suas causas. Mais importante ainda é ter ciência de que, utilizando-se as técnicas e conceitos disponíveis na literatura de logística pode-se eliminar grande parte das perdas advindas das rupturas. Os benefícios dessa redução são expressivos, como demonstrado nos números deste trabalho. Além dos números financeiros, há que se mencionar os ganhos intangíveis quanto à fidelização e satisfação dos clientes.

## **5 CONCLUSÃO**

Com a realização deste trabalho pode-se perceber a dimensão que a ruptura de estoque toma dentro de uma empresa e de toda cadeia de suprimentos, assim como os reflexos negativos que dela surgem.

Porém, é possível evitar e combater a ruptura de estoque, tomando determinadas medidas essenciais que devem fazer parte do dia a dia da empresa. Medidas como: verificar continuamente a incidência do que e quanto falta na gôndola de cada loja; analisar as causas da falta de cada item; verificar as possibilidades de eliminar cada causa de modo a evitar que ela volte a correr; analisar os problemas e as oportunidades potenciais para que eles venham a surgir; voltar a medir em diferentes setores, horários, dias, etc, incluindo maiores números de itens; avaliar as variações constatadas através das novas medições e analisar as causas e refinar constantemente o processo, envolvendo funcionários e fornecedores.

O ponto essencial é que se ataque cada falta, mediante análise de sua respectiva causa. Ao analisar as razões potenciais que estão causando faltas na loja, pode-se incorporar medidas preventivas que evitem a ocorrência de faltas de outros produtos também.

## REFERÊNCIAS

ARNOLD, J.R.Tony. **Administração de Materiais: Uma Introdução**. Editora Atlas S.A. São Paulo 1999.

BALLOU, H. (1993) - **Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. Editora Atlas. São Paulo.

CAMPOS, Domingos F. C; SOUZA, Tereza de; SILVA, Anielson B. da Distribuição Física e Nível de Satisfação Do Cliente no Pequeno Varejo Alimentar. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 9., 2006. **Anais do IX Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais**. SIMPOI 2006 – FGV – EAESP

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Materiais: Uma Abordagem Introdutória**. Editora Campus. Rio de Janeiro, 2005.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para a redução de custo e melhoria dos serviços**. São Paulo: Pioneira, 1997.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de Materiais: Princípios, Conceitos e Gestão**. 5ª ed. Editora Atlas S.A. São Paulo, 2005.

ECRBrasil.**Ruptura Não, Campanha do Bilhão:**Campanha para reduzir Rupturas em R\$1 Bi. 1º Fascículo. Como resolver/atacar o problema em sua loja.

KOTLER, Philio. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. 5ª ed. Atlas. São Paulo, 1998.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 9ª ed. Pearson Prentice Hall, São Paulo, 2005.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing: A Bíblia do Marketing** 12ª ed. Pearson Pretince Hall. São Paulo, 2007.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços**. 5ª ed. Atlas. São Paulo, 2006.

\_\_\_\_\_. (coordenador);et all. **Novos Rumos de Marketing**. Atlas. São Paulo, 2001

NOVAES, Antonio Galvão. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição: Estratégia, Operação e Avaliação**. 3ª ed. Editora Campus. Rio de Janeiro, 2007.

RAMOS, Ana Amélia B. **A Logística sob a Ótica do Cliente no ramo alimentício: Um Estudo de Caso**. 2002. 124 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.