

ARTIGOS

Naiara Fernandes Abreu de Souza

Naianandes@yahoo.com.br

Engenheira Agrônoma pela Universidade Federal de Viçosa, Mestre em Gestão Organizacional pela Universidade Federal de Uberlândia. Uberlândia - MG - BR.

Leticia Brasão Bonifácio

leticibrasaobonifacio@gmail.com

Graduada em Administração pela Universidade Federal de Uberlândia. Uberlândia - MG - BR.

Thalita Emanuelle Farias Bastos

thalita.bastos.adm@gmail.com

Mestre em Administração pela Universidade Federal de Uberlândia. Uberlândia - MG - BR.

Vérica Freitas

verica@ufu.br

Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade de São Paulo (USP). Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). Especialista em Administração pela Fundace-Universidade de São Paulo (USP). Graduada em Engenharia de Alimentos pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP). Professora Associada da Universidade Federal de Uberlândia (UFU). Uberlândia - MG - BR.

Verônica Angélica Freitas de Paula

veronica@ufu.br

Professora Associada da Universidade Federal de Uberlândia (UFU). Pós-doutorado na University of Tennessee, Estados Unidos. Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) e doutorado sanduíche na Harper Adams University, na Inglaterra. Mestre em Administração pela Universidade de São Paulo (FEA/USP). Graduada em Administração pela FEARP/USP e Direito. Uberlândia - MG - BR.

ATACAREJOS: MOVIMENTAÇÃO DE PRODUTOS E FECHAMENTO DE CORREDORES¹

ATACAREJOS: PRODUCT HANDLING AND CLOSING AISLES

RESUMO

Considerando a relevância do segmento de atacados de autosserviço (ou atacarejo) para o setor supermercadista, este caso discute os fatores de planejamento e execução de movimentação de produtos armazenados nas prateleiras na área de venda dos atacarejos, com foco principal no impacto gerado pelo fechamento dos corredores. Do ponto de vista didático, o caso pretende promover a interdisciplinaridade, sugerindo a integração de unidades curriculares como Gestão de Estoques, Marketing e Vendas, contribuindo para o desenvolvimento de uma visão crítica e pensamento empresarial pelos alunos. Dessa maneira, tanto sugestões práticas aos atacarejos relacionadas ao dinamismo e à eficiência da reposição de mercadorias, bem como um amplo escopo de discussões para os alunos, formam as entregas deste estudo.

Palavras-chave: atacado de autosserviço; reposição de gôndolas; atacarejos; armazenagem.

ABSTRACT

Considering the relevance of the self-service wholesaler segment for the supermarket sector, this case discusses the factors of planning and execution of the movement of products stored on the shelves in the sales area of self-service wholesalers, focusing mainly on the impact generated by the closing of the aisles. From a didactic point of view, the case intends to promote interdisciplinarity, suggesting the integration of curricular units such as Inventory Management, Marketing, and Sales contributing to the development of a critical vision and business thinking by the students. In this way, both practical suggestions to wholesalers related to the dynamism and efficiency of the replenishment of merchandise, as well as a wide scope of discussions for the students, form the deliverables of this study.

Keywords: self-service wholesaler; shelves replenishment; wholesalers; storage.

1 Artigo publicada no Encontro de Gestão e Negócios (EGEN) 2021, indicado para fast-track na ReGeA.

1 INTRODUÇÃO

O setor de autosserviço (ou como é conhecido popularmente no Brasil, os atacarejos) é uma forma de comércio que reúne atributos tanto do atacado como do varejo, com o conceito de autosserviço e de pague e leve. O foco desse setor supermercadista é a prática de preços baixos, típicos de atacados, mas com serviços parecidos aos do varejo. Entre vários fatores que viabilizam o preço reduzido praticado nos atacarejos, estão o volume de vendas mais alto e a união do ponto de venda, distribuição e armazenagem no mesmo lugar. No entanto, situações como reposição imediata, fornecimento de produtos perecíveis e otimização de recursos fazem parte dos desafios diários do setor.

Nos últimos anos, o atacarejo tem crescido em um ritmo acelerado no país, tendo um movimento contrário ao setor de varejo que retraiu 3,5% e 2,8% em 2017 e 2018, respectivamente. Em 2017, o atacarejo cresceu 18,5% e, em 2018, além de ter crescido 12,3%, ainda representou 20,8% do faturamento total do setor atacadista. Mesmo atendendo a vários tipos de público, principalmente pequenos varejistas e transformadores de alimentos como bares, padarias e restaurantes, 30,7% do faturamento do atacarejo são advindos das compras dos consumidores finais. Somente em 2018, 60% dos consumidores visitaram esse tipo de estabelecimento, sendo o segmento mais frequentado do ano no Brasil, isso considerando que os brasileiros frequentam, mensalmente, pelo menos, oito canais de compra (ABRAS, 2019).

Algumas características do hábito de consumo têm contribuído para o crescimento desse segmento, como a busca por menores preços, ofertas, promoções e a menor lealdade às marcas e lojas (NIELSEN, 2019). Outro ponto relevante que favorece a popularidade dos atacarejos é a sensibilidade dessa forma de comércio às oscilações políticas e econômicas. Uma vez que o Brasil enfrentou vários momentos de instabilidade, o consumidor tem procurado opções com preços mais competitivos.

Considerando a relevância dos ataques de autosserviço no setor supermercadista e o potencial de melhorias constantes na operação dessas empresas, este caso de ensino objetiva discutir os fatores de planejamento e execução de reposição de mercadorias nas gôndolas com foco principal no impacto gerado pelo fechamento dos corredores na ótica dos atacarejos.

2 APRESENTAÇÃO DA SITUAÇÃO

A área de venda dos atacarejos é semelhante à dos supermercados atacadistas mais tradicionais, com corredores distribuídos estrategicamente em um galpão com o pé direito alto, sendo esse considerado o limite de armazenamento de produtos. Os corredores são definidos e delimitados por grandes estruturas no formato de prateleiras, sendo a sua parte inferior, em que os clientes conseguem acessar, similar às gôndolas dos supermercados varejistas.

Como característica dos atacarejo, em relação a seus estoques, além do armazenamento interno de produtos, que é usual para imensa maioria dos varejistas, independente do produto vendido, há também o estoque e armazenamento de mercadorias na área de vendas, realizado de forma verticalizada, ou seja, nas prateleiras superiores, onde não há acesso pelos clientes. Braun (2017) destaca que essa estratégia permite a otimização do espaço físico dos atacarejos, contribuindo com a redução dos custos operacionais.

A disposição vertical envolve vantagens relacionadas à minimização de estruturas, otimização de espaço, economia com mão de obra, entre outros, mas também apresenta desvantagens, como a necessidade de fechamento dos corredores ao longo da jornada de trabalho, por questões de segurança, para o manejo dos produtos estocados nas prateleiras, o que inclui o uso de empilhadeiras para retirada e colocação dos produtos ali armazenadas e usualmente organizados em *pallets*, conforme pode ser visualizado na figura 1:

Figura 1 – Visão parcial da movimentação de produtos estocados no corredor de um atacarejo



Fonte: (CASA MAGALHÃES, 2020, *online*).

Este caso para ensino abrange quatro grandes atacarejos localizados na região Sudeste do Brasil. As características de cada um dos atacados de autosserviço são apresentadas na tabela 1. Para fins de confidencialidade, nomes fictícios foram atribuídos aos estabelecimentos.

Tabela 1 - Perfil dos Atacados de autosserviço

Características	Atacarejo X	Atacarejo Y	Atacarejo Z	Atacarejo W
Tamanho (m ²)	8.000	6.500	10.000	750
Quantidade funcionários	235	170	323	14
Quantidade SKU*	7.500	11.000	7.367	4.800
Quantidade corredores	22 + hortifruti	10 + hortifruti	18+ hortifruti	Oito
Atuação na localidade	Nove anos	Sete anos	Dois anos	Seis anos

*SKU = *Stock Keeping Unit* (unidade de manutenção de estoque), representa os diferentes itens do estoque.

Fonte: dados da pesquisa.

É possível verificar que, mesmo apresentando diferenças em proporção, tanto pelo tamanho da loja como pela quantidade de funcionários, os quatro atacarejos abordados possuem muitos itens em estoque e corredores, o que demanda significativa atenção quanto à reposição das mercadorias nas gôndolas e ao planejamento do fechamento dos corredores.

2.1 REPOSIÇÃO DE MERCADORIAS E O FECHAMENTO DOS CORREDORES

Uma vez que parte do estoque dos atacarejos é armazenada na parte superior das prateleiras, na área de venda, para movimentar esses produtos estocados e /ou realizar a reposição de um ou mais produtos em um corredor, é necessário, por demandas de espaço para movimentação da empilhadeira e por questões de segurança, fazer o isolamento do local para que a empilhadeira movimente os *pallets* que contêm as mercadorias localizadas no subaéreo e aéreo, conforme pode ser visto na figura 2.

Figura 2 – Visão parcial do fechamento do corredor de um atacarejo



Fonte: (MACEIÓ BRASIL, 2018, online).

O fechamento de corredores, seja por reposição devido à ruptura de gôndola, seja pelo abastecimento planejado, causa descontentamento nos clientes que ficam sem acesso às

mercadorias daquele corredor até sua reabertura. Alguns retornam posteriormente para buscar o produto que precisavam, mas outros acabam por não regressar, o que acarreta perda em vendas para o atacarejo.

Dois dos atacarejos analisados, para evitar uma massiva reposição das gôndolas ao longo do horário de funcionamento para clientes e para reduzir o deslocamento de *pallets* durante esse período, fazem parte do abastecimento na madrugada. Os outros dois repõem as mercadorias no período diurno e dão prioridade para que grande parte do abastecimento seja feito pela manhã, que é o horário de menor movimento comercial. Um deles está também avaliando a viabilidade do reabastecimento noturno, mas, independentemente da prática adotada, o fechamento dos corredores ainda acontece, pois, segundo os gestores, o giro de mercadorias é alto, e a reposição ao longo do horário comercial é necessária.

Em relação ao planejamento e à lógica para a realização do abastecimento das gôndolas, apesar de todos os atacarejos em questão terem o auxílio de um software de gestão, o fator principal é a visualização da ruptura e controle de giro dos produtos. Não há uma prioridade ligada à margem ou valor agregado do item. Um dos gestores afirmou que, devido à extensa quantidade de itens e movimentação na loja, “se burocratizarmos muito o processo de reposição, eu deixo de atender o cliente”.

No geral, a reposição é feita por funcionários ou por promotores de fornecedores que acompanham o fluxo das mercadorias, há, também, um líder de setor ou supervisor operacional responsável por mais de um corredor que faz o monitoramento de ruptura e abastecimento. O quadro 1 apresenta uma síntese da situação nos quatro atacarejos analisados em relação à reposição de mercadorias e ao fechamento dos corredores.

Quadro 1 - Informações sobre reposição de mercadorias e fechamento dos corredores de cada atacarejo

Atacarejo	Formato	O que define	Duração (minutos)	Horários	Quem faz	Reação do Cliente	Como é feito
X	Padrão da Rede com alguma flexibilidade	Giro de produtos e ruptura	5 a 10	Diurno e noturno	Promotores e funcionários	Sempre volta, ele vai para outro corredor e depois retorna	Não analisada
Y	Padrão da Rede com alguma flexibilidade	Giro de produtos e ruptura	8 a 10	Durante o funcionamento da loja	Promotores (maioria) e funcionários	Cliente volta, vai buscar produtos relacionados e retorna.	Corrente de segurança
Z	Padrão da Rede com alguma flexibilidade	Giro de produtos e ruptura	5 a 15	Diurno e noturno	Promotores e funcionários (durante a noite)	Cientes aguardam, alguns não esperam e ficam sem o produto	Estrutura fixa tipo cancela
W	Gerenciamento de categorias e importância do fornecedor	Giro de produtos e ruptura	2 a 3	Durante o funcionamento da loja	Funcionários, promotores verificam se a exposição está em acordo.	Alguns voltam ao corredor e outros não.	Corrente de segurança

Fonte: dados da pesquisa.

A necessidade de movimentação de produtos armazenados nas prateleiras, ocasionando o fechamento do corredor, acontece não somente devido ao deslocamento dos *pallets* para reposição e/ou armazenamento de produtos, mas também para atender a um cliente que vai levar todo o pallet ou um número maior de produtos. Considerando essa observação, bem como que o maior giro de mercadorias gera maior deslocamento de *pallets*, o tempo médio de fechamento do corredor pode variar, consideravelmente, com a situação. Segundo os gestores dos atacarejos, o tempo de permanência de isolamento do corredor pode ser de 2 a 15 minutos ou ser ainda maior, caso um cliente infrinja a barreira, o que é bastante comum.

Um dos gestores afirma que: “Se ninguém atrapalhar, em dois minutos, conseguimos abaixar uma mercadoria, o problema é que muitos clientes não respeitam, aí a operação é parada, isso atrasa muito, pois não operamos com clientes nos corredores”. Usualmente, os corredores são isolados por uma corrente, transportada junto às empilhadeiras e disposta de um lado ao outro do corredor com uma placa indicativa. No caso do atacarejo Z, a barreira é

fixa, do tipo cancela.

Para todos os gestores, o tema discutido é relevante, e, em nenhum dos estabelecimentos, há pesquisas ou levantamentos sobre os impactos causados pelo fechamento dos corredores em vendas e na satisfação dos clientes. A percepção dos gestores sobre a satisfação do cliente é que não ficam satisfeitos de modo geral ao encontrar o corredor isolado, mas que deveriam compreender que é condizente com a proposta de um atacarejo. Por outro lado, os gestores, empiricamente, acreditam que os clientes costumam retornar para buscar a mercadoria que precisavam no corredor que estava fechado.

3 NOTAS DE ENSINO

3.1 OBJETIVOS DIDÁTICO-PEDAGÓGICOS

O objetivo didático deste caso é discutir os fatores de planejamento e execução de movimentação de produtos armazenados nas prateleiras na área de venda dos atacarejos, com foco principal no impacto gerado pelo fechamento dos corredores

res. Essas discussões derivam da experiência de profissionais que atuam no setor e que deve ser estudado e discutido, constituindo, assim, base para um processo de ensino e aprendizagem mais amplo e que relaciona a teoria e a prática.

O caso em estudo pode ser trabalhado pelo professor para explorar conceitos com exemplos práticos, destacando alternativas, melhorias, instigando a análise crítica e pensamento empreendedor, em busca de opções. Assim, proporcionando aos estudantes cada vez mais contato com possíveis implicações de suas decisões, conforme amadurecem seus conhecimentos teóricos para resolução de situações reais de negócio.

3.2 PÚBLICO-ALVO E ÁREAS ABRANGIDAS

O tema deste caso tem grande abrangência no meio acadêmico, podendo ser utilizado em vários componentes curriculares e abrangendo diversas áreas, já que há diferentes formas e contextos para analisar a situação descrita em algumas áreas de gestão, entre elas: gestão de estoques; marketing; e vendas.

Quando mencionado sobre as diferentes óticas que o tema em questão pode ser visto, entende-se, por exemplo, que há uma análise que pode ser feita sobre a percepção do consumidor e seu comportamento diante das estratégias do atacarejo de reposição das mercadorias (Marketing). Há também o ponto de vista do estabelecimento e suas estratégias de reposição de mercadorias, considerando fatores como quantidade de funcionários escalados, disponibilidade de produtos, ruptura (logística/operações). Nessas temáticas, o caso apresentado pode ser aplicado a estudantes de cursos de níveis técnico, de graduação ou até formação executiva, alterando a abrangência, a profundidade e a problematização na análise do caso.

3.3 FONTE DE DADOS

Os dados para delineamento deste caso para ensino foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores responsá-

veis pelas lojas ou responsáveis pela logística dos quatro atacarejos apresentados, bem como por observação in loco. As organizações não foram citadas nominalmente, atendendo ao sigilo requerido pelos gestores.

3.4 ESTRATÉGIA DE ENSINO

A recomendação é que a discussão do caso seja realizada intercalando a teoria pertinente ao assunto com as situações práticas expostas, para que os alunos possam desenvolver a visão crítica e o pensamento empresarial das questões cotidianas da operação do atacarejo com embasamento de conceitos do segmento em estudo, gestão de estoques, armazenagem de produtos e estratégias de marketing. Essa interdisciplinaridade, também, é importante para fomentar e embasar os debates.

É proposto que os alunos sejam dispostos em grupos e que o caso seja lido e discutido dentro dos grupos. Após essa discussão inicial, o professor pode optar por lançar questões que instiguem a análise pelos participantes, requerendo que os grupos registrem os principais pontos levantados em conjunto e depois acrescentando os conceitos teóricos de cada questão.

Ao final de quatro ciclos de discussão dentro dos grupos, com base nas questões propostas pelo professor, é sugerido que um grupo aleatório apresente sua posição sobre a primeira questão, abrindo possibilidade para amplo debate entre os presentes participantes. São realizadas mais três rodadas de apresentação por um grupo, seguida de discussão e análise abertas a todos. Dessa forma, são apresentadas como sugestão quatro questões para discussão que podem ser utilizadas pelo professor com os estudantes. No quadro 2, são apresentadas as questões e sugestão de uso para o professor, especialmente durante o debate com a participação de todos. Na sequência, cada questão é apresentada novamente, com possíveis caminhos teóricos a serem considerados para discussão e proposição de respostas.

Quadro 2 - Questões e sugestões de condução ao professor

Questão	Sugestão ao Professor
Questão 1: O que é um atacarejo? Quais as características que distinguem esse formato de serviço de outros, como o varejo e o atacado?	A pergunta objetiva promover a conversa sobre a modalidade atacarejo e levantar as características que os estudantes identificam como diferentes das outras modalidades (Varejo e Atacado). É importante citar exemplos de atacarejos e identificar alunos que já fizeram compras ou visitas em estabelecimentos desse tipo, relatando como foi a experiência e a percepção.
Questão 2: Quais são os possíveis fatores que levam à ruptura de estoque (<i>stockouts</i>) em um atacarejo?	Nessa questão, o professor pode solicitar que os alunos discutam as causas da falta de estoque de um produto no momento da compra pelo consumidor. Para tanto, eles devem visualizar essa situação pela ótica do atacarejo ou do seu gestor. Quais situações do dia a dia operacional e logístico ou do ambiente externo levam a essa ruptura? No campo teórico, é sugerido que o professor inicie explanando sobre a complexidade da gestão da cadeia de suprimentos e quais os tipos de perdas existentes em todo tipo de operação, destacando a ruptura de estoque e as suas causas.
Questão 3: Qual o impacto que a ruptura de estoque (<i>stockouts</i>) pode gerar para uma organização em relação a seu cliente?	Essa objetiva identificar os impactos da falta de produto no momento da compra. Nesse caso, os alunos podem pensar como clientes e considerar as experiências semelhantes que já tiveram. Qual a percepção e o comportamento quando vão a um estabelecimento comprar determinado produto e não o encontram? Como procedem diante dessa situação? Quais outros impactos uma empresa pode ter em relação aos seus clientes quando há ruptura de estoque?
Questão 4: No caso estudado, os gestores minimizam o impacto do fechamento dos corredores do atacarejo, restringindo o acesso dos clientes em determinado momento. Como essas ações operacionais nas lojas (como a reposição de estoques), podem ser realizadas com menor impacto no cliente?	Essa pergunta permite um debate das propostas apresentadas no texto e a proposição de alternativas pelos alunos, considerando o que foi discutido no caso à luz da teoria estudada. O professor pode aproveitar essa questão para amarração e fechamento do assunto tratado, incentivando ainda os alunos à investigação e à exposição de ideias que podem contribuir com a situação real das organizações. Na rodada final, aberta a todos os participantes, cada grupo pode expor as soluções levantadas, e a turma pode eleger as sugestões e ações prioritárias, justificando os critérios para tal escolha.

Fonte: elaborado pelos autores

A questão 4 trata de: 1) promover a discussão do que é apresentado no caso para agilizar o processo de reposição de estoques: turno da madrugada; planejamento, monitoramento e o abastecimento das mercadorias ser realizado por promotores ou funcionários; fechamento do corredor, utilizando cancela ou corrente; definição de prioridade de reposição com base no valor agregado do produto; e layout da loja e organização das mercadorias; e 2) fomentar o debate fundamentado pelos alunos, instigando proposições de alternativas e novas soluções para a situação real apresentada.

Como propulsor para incentivar a discussão em relação às alternativas em face do fechamento dos corredores ou maneiras de otimizar a operação, alguns comportamentos e ideias de práticas que aparentemente auxiliariam na agilidade do processo são apresentadas, podendo ser analisadas, sendo elas:

- a) adoção do turno da madrugada para abastecimento e reposição das gôndolas;
- b) entendimento se o planejamento, monitoramento e abastecimento é mais

- eficaz quando feito por promotores ou funcionários, o que poderia acarretar redução de tempo de reposição e melhor dinamismo de movimentação de pallets;
- c) verificação se há alguma diferença quanto à forma do fechamento físico do corredor, se realizado por meio de cancela ou corrente. Qual das duas alternativas aparenta ser mais eficiente no impedimento da entrada de clientes, uma vez que essa invasão foi tida como um atraso na reabertura dos corredores? Será que haveria alguma alternativa para fechamento do corredor em face dessas comentadas pelos gestores?;
- d) O estabelecimento de prioridades de mercadorias a serem repostas segundo valor agregado com o auxílio do software ou mesmo a indicação de corredores prioritários poderia auxiliar na redução do impacto em perdas de vendas de maior margem e;
- e) O layout da loja e organização das mercadorias também podem ser analisados: o estoque e o armazenamento dos produtos próximos à gôndola de exposição e não em outro corredor ou a manutenção das gavetas e caixarias sempre abastecidas (que são mais acessíveis e não necessitam de empilhadeira para movimentação) poderiam ser opções para otimização do processo.
- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**: planejamento, organização e logística empresarial. 4. ed. São Paulo: Bookman, 2001.
- CHURCHILL, G. A.; PETER, D. **Marketing**: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2000.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- LEVY, M.; WEITZ, B. A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MATTAR, F. N. **Administração de Varejo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- PARENTE, J. **Varejo no Brasil**: gestão e estratégia. São Paulo: Atlas, 2000.
- ROSA, N. G.; DIAS, S. B. A. **Estratégia e gestão das gondolas de supermercado**. 2015. Disponível em: <http://revistas.ucg.br/index.php/estudos/article/viewFile/4311/2480>. Acesso em: 15 nov. 2019.
- SANTOS, D. S. dos; AMORIM, F. R. de; TERRA, L. A. A. Gestão da demanda: as dificuldades enfrentadas pelo atacado distribuidor. **Iberoamerican Journal of Industrial Engineering**, v. 9, n. 17, p. 118-137, 2017.
- STIGERT, A.; SEABRA, C. R. **Estratégias de distribuição e gestão de canais**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2018.

3.5 LITERATURA BÁSICA

Esta seção apresenta uma sugestão de literatura relacionada às principais temáticas tratadas neste caso, sendo uma possível referência para consulta e/ou indicação do professor para pesquisa e estudo.

AGUILAR, C. R. V.; LOOS, M. J. Proposta de implantação de inventário rotativo em um centro de distribuição de um grande atacarejo. **ESPACIOS (CARACAS)**, v. 38, p. 35, 2017.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Kotler (1998), o atacarejo é uma loja de atacado com funções também do varejo, sendo uma loja de autosserviço e de pagar e leve. É uma opção tanto para consumidores finais quanto para pequenos varejistas e microempreendedores, que escolhem suas mer-

cadorias, pagam e as transportam, independentemente da quantidade.

Souza e Piato (2017) apresentam um comparativo sobre as diferenças relacionadas entre estratégias de marketing de um atacadista distribuidor com as de um atacadista de autosserviço. Elementos como concorrência, segmentação de mercado, mercado-alvo, posicionamento, produto, preço e comunicação são explorados, apresentando expressiva distinção entre os dois segmentos. Os autores levantam que tanto a forma de atendimento do autosserviço proporciona vantagem em custo, quanto o design de apresentação das lojas. Nos atacarejos, o portfólio de produtos apresentou ser, em média, duas vezes maior que o dos atacadistas distribuidores, além de realizarem mais ofertas e campanhas promocionais. Outra diferença identificada foi o maior monitoramento da concorrência pelos atacarejos. Porém, ainda faltaria a eles melhor segmentação dos clientes.

Na complexa cadeia de suprimentos que envolve os atacarejos, um eficiente gerenciamento de estoques é fundamental. Afinal, é necessário assegurar que o produto esteja disponível no tempo e na quantidade necessária para atender à demanda dos clientes, não ocorrendo rupturas ou stockouts (BALLOU, 2001).

A ruptura de gôndola significa a falta de um produto no local usual de venda, o que ocasiona perda de vendas. É um dos itens utilizados para mensurar o desempenho do setor de compras ou da gestão de estoques, sendo que seu índice pode ser calculado pela quantidade de dias de ausência de um produto na prateleira de vendas, dividido pelo número de dias úteis de vendas no período analisado. Esse índice é reduzido quando a logística da empresa funciona bem ou quando há uma reposição contínua ou eficiente de produtos, entre outros processos (MATTAR, 2011). Para Aguiar e Sampaio (2013), a ruptura é consequência da ineficiência na reposição dos produtos nas gôndolas, o que resulta na falta do produto para o consumidor final.

O Sistema Toyota de Produção apresenta sete tipos de perdas principais em qualquer tipo de operação, sendo perdas por superprodu-

ção, transporte, processamento, fabricação de produtos defeituosos, espera, movimentação e estoque. Pergher, Rodrigues e Lacerda (2011) propuseram a oitava perda: por má definição do mix de produtos. Segundo esses autores, essas perdas são oriundas do inadequado dimensionamento na definição do mix de produtos. Machado e Tondolo (2014) evidenciam ainda uma nona perda possível: por ruptura de gôndola.

Confirmando estudos anteriores, Corsten e Gruen (2003) identificaram que, em nível mundial, as duas maiores causas para a ruptura de estoque são as previsões imprecisas e a reposição de prateleira. De forma geral, as causas de estoque estão relacionadas ao processo de pedido ou ao processo de reabastecimento ou ainda ao de planejamento.

No processo de pedido, o varejista/atacadista pode realizar o pedido tardio de forma que o prazo de entrega do produto superará o prazo em que os produtos faltarão nas gôndolas ou pode ocorrer uma interpretação errada da demanda, gerando um pedido insuficiente para a suprir. No processo de reposição, o produto está na loja, mas não na gôndola quando o consumidor está realizando (ou pretende realizar) a compra. Isso porque não há espaço suficiente na prateleira, ou há falta de controle de reposição de produtos, ou os funcionários não estão adequadamente treinados para remanejar as mercadorias que estão no fundo para as prateleiras. O processo de planejamento pode estar ligado à descontinuidade de fabricação de determinado produto, sem que o varejista tenha sido avisado, atraso por parte do fornecedor na entrega ou insuficiência da produção para produzir a quantidade demandada (CORSTEN; GRUEN, 2003).

A pesquisa de Fitzsimons (2000) realizou quatro experimentos de laboratório, envolvendo rupturas de estoque e contexto da escolha do consumidor. Segundo o autor, os consumidores expostos a uma ruptura de estoque têm uma probabilidade substancial de não retornar naquela loja para efetuar outra compra, quanto mais impactante for essa falta do estoque na experiência de compra, maior chance de o

consumidor trocar de loja. Isso demonstra que, além de perder vendas, o cliente fica insatisfeito, pode não retornar nas próximas compras e, até mesmo, trocar de fornecedor.

Ao examinarem a extensão, as causas e os efeitos da falta de estoque no varejo, Corsten e Gruen (2003) também destacaram que a ruptura de gôndola pode trazer como consequências a substituição do produto por um da mesma marca (tamanho ou tipo diferente) ou por outro de marca diferente, adiamento da compra para aguardar o produto, ou a troca da loja ou venda perdida.

REFERÊNCIAS

- ABRAS - Associação Brasileira de Supermercados. **O Atacarejo e sua proposta de valor**. 2019. Disponível em: <https://www.abras.com.br/clipping.php?area=20&clipping=68540>. Acesso em: 26 set. 2019.
- AGUIAR, F. H. O. de; SAMPAIO, M. Definição de processo para tratar a ruptura de estoque no varejo de alimentos. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, v. 8, n. 2, p. 67-82, 2013.
- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: Planejamento, organização e logística empresarial**. 4. ed. São Paulo: Bookman, 2001.
- BRAUN, S. Atacarejos oferecem produtos até 50% mais baratos que a concorrência. **Veja**, São Paulo, 15 abr. 2017. Disponível em: <https://vejasp.abril.com.br/consumo/atacarejos-compras-supermercados/>. Acesso em: 16 jun. 2021.
- CASA MAGALHÃES. **Descubra o que é Atacarejo e como ele funciona na prática! Tendências de Mercado**. 2020. Disponível em: <https://www.casamagalhaes.com.br/blog/atacarejo/o-que-e-atacarejo/>. Acesso em: 16 jun. 2021.
- CORSTEN, D.; GRUEN, T. Desperately seeking shell 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, p. 605-617, 2003.
- ESTADO DE MINAS. Atacarejo cresce 12,8% em 2018, diz Nielsen; hipermercado cai 6,4%. **Economia – Estadão Conteúdo**, 5 fev. 2019. Disponível em: https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2019/02/05/internas_economia,1028027/atacarejo-cresce-12-8-em-2018-diz-nielsen-hipermercado-cai-6-4.shtml. Acesso em: 26 set. de 2020.
- FITZSIMONS, G. J. Consumer response to stockouts. **Journal of Consumer Research**, v. 27, n. 2, p. 249-266, 2000.
- MACEIÓ BRASIL. **Grande rede de supermercado atacadista começa a construir unidade em Cruz das Almas**. 2018. Disponível em: <https://maceiobrasil.com.br/maceio/grande-rede-de-supermercado-atacadista-comeca-a-construir-unidade-em-cruz-das-almas/>. Acesso em: 16 jun. 2021.
- MACHADO, C. P.; TONDOLO, V. A. G. Perda por ruptura em gôndola: uma análise do Sistema Toyota de Produção, na indústria alimentícia e no varejo supermercadista. **Revista GEPROS**, v. 9, n. 3, p. 15-28, 2014.
- MATTAR, F. N. **Administração de Varejo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- NIELSEN. **Atacarejo se destaca, mesmo com retração econômica, e é chave para otimização de gastos e atração para outros canais**. 2019. Disponível em: <https://www.nielsen.com/br/pt/insights/article/2019/atacarejo-se-destaca-mesmo-com-retracao-economica-e-e-chave-para-otimizacao-de-gastos-e-atracao-para-outros-canais/>. Acesso em: 26 set. 2019.
- PERGHER, I.; RODRIGUES, L. H.; LACERDA, D. P. Discussão teórica sobre o conceito de perdas do Sistema Toyota de Produção: inserindo a lógica do ganho da teoria das restrições. **Revista Gestão & Produção**, São Carlos, v. 18, n. 4, p. 673-686, 2011.
- SOUZA, T. A.; PIATO, E. L. Estratégia no canal de distribuição: análise comparativa entre atacadista distribuidor e de autosserviço. **Exacta**, v. 15, n. 2, p. 259-273, 2017.