

# Ruptura: inimigo invisível das vendas

Você sabia que o Índice de Ruptura no setor é de 10,2% e o de Estoque Virtual, de 5,6%? Neste cenário certamente muitas vendas foram perdidas; por isso, as causas e possíveis soluções precisam de especial atenção

O problema da ruptura, a falta de produtos nas gôndolas dos supermercados, não é exclusividade deste ou daquele agente da cadeia de abastecimento, mas de todos os envolvidos - varejistas e fornecedores -, pois as temidas rupturas causam estragos que nem sempre são avistados a olho nu, muito menos mensurados e resolvidos.

Acabar com as rupturas é tarefa árdua, pois elas ocorrem pelos mais variados motivos, que serão destacados no decorrer desta reportagem. Mas se o problema receber a devida atenção, a redução significativa é certa e os danos serão amenizados. A questão é que o shopper (pessoa que está na loja comprando) que procura um item e não o encontra na gôndola tem como primeira reação a insatisfação e pode chegar ao extremo de abandonar seu carrinho e trocar de loja. O varejista vai perder muito mais que a venda, a má experiência de compra influenciará na fidelidade do cliente, dependendo da situação e do que ele procura. Na hipótese mais favorável para o supermercadista, o cliente poderá comprar outra marca. Mas, de qualquer forma, alguém sairá perdendo.

## Alguns motivos que levam à ruptura

- *Loja sem posicionamento definido influencia na formação do seu sortimento*
- *Não ter planejamento da retaguarda e da compra*
- *Falta de treinamento dos funcionários, problema com reposição (produto no estoque e não na gôndola)*
- *Estoque virtual - Falhas nos controles e nos inventários*
- *Campanhas promocionais mal planejadas*
- *Falta de Cadastro Único*
- *Organização - Não prever consumo institucional*
- *Logística que interfere nos prazos de entrega dos produtos*



O pior disso é que muitas vezes supermercados e fornecedores não se atentam sobre quanto a ruptura está afetando as vendas, o negócio de cada um. Até por conta do desconhecimento, as causas e perdas se manterão. “A cadeia de suprimentos é composta por um emaranhado de várias estruturas e componentes, e seu grande desafio é fazer com que todos se articulem e interajam para reduzir ou eliminar as rupturas”, afirma o coordenador do comitê de prevenção de perdas da Abras, Marcelo Tavares.

Segundo ele, reverter a situação causada pela ruptura é um processo muito complexo. “Devemos levar em conta que qualquer problema ocorrido em algum dos elos dessa cadeia repercutirá nos outros”, destaca.

Não por acaso, os especialistas no tema sugerem que o primeiro passo seja mensurar o impacto da ruptura e depois identificar onde estão os erros, mudar processos e buscar as devidas soluções. Parece até simples, mas depende de algo mais.

“Infelizmente, boa parcela dos supermercados não conhece o tamanho da ruptura em sua loja. Essa ausência de medida acaba por gerar interpretações equivocadas, que podem afetar uma tomada de decisão. Criar ferramentas e

medir a amplitude das rupturas em cada uma das unidades de negócio é o primeiro passo para reduzi-las ou eliminá-las. A partir daí, um amplo e contínuo projeto de redução deve ser implantado, identificando cada uma das causas e suas respectivas ações para equacioná-las”, complementa Tavares.

## Estudo

Recentemente, a Nielsen iniciou levantamento periódico, bimestral, para medir o Índice de Ruptura e do Estoque Virtual (EV), que é tão grave quanto o primeiro e interfere diretamente na gestão da loja e na tomada de decisão. *SuperHiper* passa a publicá-los com exclusividade a partir desta edição.

A primeira medição, que apontou 10,2% de índice de ruptura no setor e de 5,6% no estoque virtual, foi realizada nos meses de maio e junho deste ano em mais de 1,4 mil lojas em



Tavares, do Comitê de Perdas: “Cadeia é composta por várias estruturas. Desafio é fazer com que todos se articulem”

todo Brasil, contemplando 54% do faturamento do autosserviço. Foram analisadas 30 categorias de produtos de grande peso para o setor e a indústria do segmento alimentar. “Esse índice será um ‘norte’ para varejistas e fabricantes tomarem como referência e avaliarem como está o seu negócio. As 30 categorias analisadas e apresentadas contemplam as principais categorias do varejo e dos principais fabricantes”, destaca o coordenador de produtos da Nielsen, Eduardo Velloso, que conduziu o estudo.



Velloso, da Nielsen: “Os índices de ruptura e EV servirão de referência para avaliação e tomada de decisões”

A ferramenta utilizada para chegar aos resultados foi a Retail Direct Data Solution - RDDS. Segundo Velloso, é um serviço que oferece informações diárias por meio de um software web que permite gerenciar o PDV por fabricantes e varejistas, com foco na análise de Ruptura, Estoque Virtual e Promoções, entre outras, em nível mínimo loja/dia/sku.

Para o coordenador do Comitê de Perdas, a importância de se ter indicadores de ruptura e estoque virtual é que eles servem como balizadores ou referenciais na busca individual em cada loja, para que esses índices se sobreponham à linha do zero. “Meta extremamente arrojada e que deve ser perseguida constantemente, não devendo haver nenhum conformismo se porventura o índice aferido na loja for menor que o divulgado pelo estudo”, orienta.

## Motivos

Adiante, os demais dados do estudo serão analisados. Antes, para compreender o que se passa com as categorias, é interessante que se entenda porque as rupturas acontecem.

Motivos não faltam. A indústria oferece ao varejo de 300 mil a 400 mil itens. Somente em 2010 foram lançados mais de 15 mil itens, segundo a Nielsen. Vingaram pouco mais de três mil e é preciso saber o que fazer com eles também, pois a gôndola não é elástica. O pequeno varejo expõe de 5 mil a 6 mil itens e o primeiro desafio

para ele e os demais supermercados é se perguntar: Qual é e como é formado o meu sortimento?

O coordenador do Comitê ECR, Claudio Czapski, diz que a coerência é a resposta. Uma loja precisa definir seu propósito para formar o sortimento. “É impossível oferecer tudo, mas se o foco for oferecer alimentos, quem frequenta a loja deverá encontrar sortimento e variedade dessa categoria. Outros itens, como higiene e limpeza, serão para a conveniência do cliente”, explica.

O mesmo se aplica a lojas com outros focos, por exemplo, as de abastecimento. Deve-se saber quais são os principais itens no abastecimento e trabalhá-los com empenho. “O foco da loja deve ser de tornar-se imbatível no papel a que se destina”, completa Czapski.

## Índices por cestas\*

Bebidas Alcoólicas	20,2	10,8
Alimentos Perecíveis	13,5	5,1
Bebidas Não Alcoólicas	11,9	7,3
Limpeza	9,4	5,6
Mercearia Doce	9,2	5,5
Mercearia Salgada	8,8	5,7
Higiene, Saúde E Beleza	8,0	4,5

\*Fonte Nielsen - Baseado em 30 categorias

## Reposição

Muitos dos problemas que levam à ruptura são operacionais. O vice-presidente de vendas da Procter & Gamble (P&G) para a América Latina, Cyro Gazola, falou a *SuperHiper* sobre esse tema, que está sempre em voga na companhia. Inclusive, em 2004, a P&G realizou importante pesquisa. Para ele, as rupturas estão relacionadas ao fundo da loja. Ou seja, o varejista pode ter o produto em estoque, mas ele não está no

ponto de venda, diante do consumidor. “Produto fora da gôndola é ruptura, pois não será vendido”, afirma.

Czapski, do ECR, concorda. “Estabelecer critérios de acompanhamento é essencial para combater a ruptura. Como saber que não há mais itens na prateleira? Além dos sistemas e softwares, funcionários têm que ter uma rotina para verificar o que está em falta. Às vezes a rotina é repor duas vezes ao dia, mas se o cliente procurar o produto e ele não estiver lá, o mal está feito”, diz.

É preciso considerar, também, que apesar de determinados produtos estarem em estoque, às vezes não estão na área de vendas porque há repositores mal treinados e também os que até agem de má-fé para prejudicar o concorrente, alerta Czapski. Às vezes, a desorganização na retaguarda com caixas abertas e dispostas na localização errada atrapalham muito a reposição.

“O estoque de prateleira deveria ser suficiente para atender até a reposição seguinte. Quanto menor for o espaço na área de vendas, mais frequente deve ser a reposição”, afirma.

## Estoque Virtual

O estudo da Nielsen também mede o Estoque Virtual, fator que causa a ruptura e exige mais treinamento dos funcionários para reduzi-lo, lembra o diretor da GS1 Brasil, Roberto Matsubayashi. Grosso modo, Estoque Virtual significa que relatórios apontam que o produto está lá, mas ele efetivamente não está. Isso geralmente acontece por falta de controle interno e por erros de operadores. Por exemplo, o cliente passa seis diferentes fragrâncias de sabonete da mesma marca pelo check-out, mas o operador registra todos como uma única versão. Pronto, a confusão começa aí. O comprador que vai se basear na planilha comprará mais itens da versão

registrada. Porém, na prática, haverá excesso desse produto e vão faltar as versões que não foram contabilizadas. “Em algum momento vai dar ruptura”, lembra Velloso, da Nielsen.

Segundo Matsubayashi, há redes varejistas que adotam medidas radicais e não mais permitem que o operador multiplique as quantidades. Por outro lado, bom treinamento faz com que os funcionários entendam os problemas que determinadas atitudes podem causar.



## Parceria

A não utilização de um Cadastro Único no País é outro problema que também foge ao controle dos softwares, interfere nos relatórios e resulta em rupturas. Este ano, GS1, Abras e Carrefour apresentaram o projeto-piloto do GDSN - Global Data Synchronization Network, cujo objetivo é fornecer informações mais precisas, agilizar processos e eliminar erros que causam transtornos como atraso de entregas de produtos, confusões por códigos não atualizados, etc.

De acordo com Matsubayashi, é necessário que varejo e indústria implantem o GDSN.

“À medida que os grandes varejistas adotarem essa ferramenta, acabarão influenciando todo o varejo, porque eles são referência, têm projetos de eficiência e incentivam os demais”.

O Carrefour já faz parte do piloto, até porque sua operação internacional já adotou esse cadastro em alguns países. O Walmart, que já trabalha com GDSN nos Estados Unidos e no México, está



Matsubayashi, da GS1:  
“A utilização de um cadastro único é vital para qualidade da operação”

em fase de conversação no Brasil, assim como o Grupo Pão de Açúcar. Estes varejistas têm grande força diante dos fornecedores, segundo o executivo da GSI. “De qualquer forma, uma dica que pode auxiliar na redução da ruptura é que a atenção deve estar direcionada para a qualidade do cadastro, da operação e da informação interna”, complementa.

Marcelo, do Comitê de Perdas, explica que a contribuição das indústrias é fundamental para ajudar a reduzir perdas ou eliminar rupturas nos pontos de venda. Isso porque problemas como interrupção de fornecimento de insumos que compõem seus produtos, logística de distribuição ineficaz e parada de suas linhas de produção por motivos diversos contribuem para gerar rupturas. Elas devem ter planos de ações para esses entraves.



## Campanhas e Promoções

Grandes causadoras de ruptura nos supermercados são as campanhas promocionais. Especialistas são unânimes quanto a isso. O que não quer dizer que sejam contra. Czapski aconselha que para fazer uma campanha primeiro o varejista precisa definir sortimento, reposição, preço e exposição. Parece óbvio, mas nem sempre isso é feito.

“É primordial ter o objetivo claro da promoção, se perguntar se a ação é para promover experimentação, tráfego ou antecipar a compra com menor lucro. Enfim, o que se pretende. E quando a ação estiver definida, perguntar o que é preciso fazer.”

Há vários tipos de campanhas e promoções. Às vezes, o lojista faz uma compra de oportunidade e põe o produto em promoção, mas não leva em conta que a promoção poderá interferir no resultado dos meses seguintes e até gerar ruptura, dependendo do item. Um bom exercício, por exemplo, é analisar um shopper que compra

e consome dois quilos de determinada categoria por mês e diante de uma promoção acaba comprando mais. É preciso imaginar que, dependendo do produto, ele estará apenas antecipando a compra do mês seguinte, com margem de lucro bem menor para o supermercadista.

Outra situação citada por Czapski é a das promoções que exigem produtos complementares, por exemplo de discos de pizza pré-assados. Se a promoção prever aumento de vendas de produtos complementares para o consumo, como mussarela, molho, refrigerante, etc., que oferecem solução completa, será um sucesso. Agora, se o supermercadista não estocou esses produtos corretamente, vai perder oportunidades de venda e até induzir o cliente a comprá-los no concorrente.

“O estudo do comportamento e dos hábitos do consumidor é básico. Quando o supermercadista perde cliente pela ruptura, ele o manda de bandeja para o concorrente”, afirma Czapski.

Gazola, da P&G, também diz que ruptura sempre foi um mal no varejo brasileiro, porque campanhas de marketing e de vendas não são fundamentadas com visão de prazo mais longo. Elas geralmente duram três meses, mas, na opinião dele, deveriam durar pelo menos seis meses.

Não é incomum varejistas anunciarem promoções e em determinado momento não terem mais em estoque o produto anunciado. Isso, acrescenta Gazola, caracteriza falha de planejamento estratégico tanto do varejista quanto da indústria.

## Desafio

De fato, eliminar a ruptura é um grande desafio. De caráter emergencial, segundo Marcelo Tavares, algumas ações podem ser adotadas pelo supermercadista que detecta uma situação problemática. Ele pode usá-las para



Na loja, o produto nunca pode estar em outro local que não seja a prateleira

minimizar a ruptura de produtos enquanto desenvolve um projeto mais amplo e detalhado. Entre essas ações estão:

- Revisão do cadastro de produtos,
- Alinhamento com fornecedores,
- Plano de contingência para falta de insumos,
- Treinamentos, planos de manutenção preventiva, inventários, implantação de sistemas operacionais, revisão de planogramas de exposição, etc.

“A complexidade operacional em razão de uma ampla fonte de fatores torna a tarefa de controlar as rupturas extremamente difícil”, lembra Marcelo. Mas, segundo ele, o controle das rupturas deve integrar o rol de projetos entendidos como estratégicos para o sucesso do negócio (indústria e varejo) e dessa forma ser conduzido com rigor. O escopo desse projeto deve contemplar um mapeamento dos processos, apontar riscos buscando suas origens e causas, as ações necessárias para mitigá-las e a contínua aferição e acompanhamento das ações.

“O fato é que ruptura é atestado de óbito, ou seja, venda não realizada”, define Czapski. E mesmo com índice de ruptura para balizar o setor, o varejista deve medi-lo loja a loja, motivo a motivo, sempre observando a prateleira. O produto nunca pode estar em outro local”, diz.

De acordo com ele, são tarefas trabalhosas porque é preciso saber a importância do produto na cesta de compras do shopper de acordo com a fidelidade dele à marca, e isso depende muito da categoria.

Ele cita, por exemplo, que a reação do cliente quando encontra ruptura de determinada marca em detergente líquido pode ser diferente no quesito fidelidade à marca.

Ele pode experimentar outra marca, sem problema. Mas se for leite em pó para o filho e ele não encontrar a marca desejada, pode abandonar o carrinho e mudar de loja. “O peso da ruptura também depende de cada categoria e é preciso qualificá-la”, aconselha.

# Atenção às categorias

Produtos com marcas líderes muito fortes, de difícil previsibilidade por fatores externos e com muitas versões são os que apresentam maiores Índices de Ruptura e ou Estoque Virtual

Mais especificamente, voltando aos dados apresentados pelo Estudo da Nielsen de Índice de Rupturas e Estoques Virtuais (veja tabelas), com relação às categorias, a de maior percentual nos dois indicadores entre as 30 analisadas foi a cerveja, com 20,2% em ruptura e 10,8% de estoque virtual.

Na sequência, o iogurte apresentou 13,5% de ruptura, mas o estoque virtual ficou bem abaixo, com 5,8%. O terceiro posto foi para o leite condensado, com 14,1% de ruptura, mas no quesito estoque virtual esse item é o segundo colocado, com 9,1%.

É difícil definir ao certo o que ocorre com essas categorias, mas os especialistas no assunto apresentaram hipóteses bastante plausíveis, que têm de ser avaliadas tanto por supermercadistas quanto por fornecedores.

## Possibilidades

Quanto aos produtos que aparecem com maiores índices de ruptura, muito deles ocorrem pela dificuldade na previsibilidade de compra por diversas influências. O fato é que algumas dessas categorias têm marcas líderes de peso

e nem sempre a própria indústria dá conta de abastecer com precisão os varejistas que trabalham com elas. Há muita oferta, promoção e variáveis que fogem ao controle da indústria.

A cerveja, que aparece na ponta, tem diversas variáveis, na opinião de Claudio Czapski, do ECR, como a influência direta das oscilações de temperatura (quando esquentam, as vendas aumentam). Há diversas marcas, embalagens, versões e as preferidas são muito fortes na decisão de compra. Além disso, o varejista não tem domínio sobre a decisão do shopper de fazer uma festa e de comprar mais do que o habitual, fora das épocas de festas tradicionais.

“As categorias mais básicas não sofrem tanto esses danos. Elas dependem de outros fatores, como entressafas, que afetam todos. Por exemplo, no caso do arroz, o histórico de vendas oscila de forma mais alinhada. Pode ser hipoteticamente entre 8 e 10. Decidir quanto estocar não é difícil. Já no caso de categorias que oscilam muito, as determinações são estratégicas. Se o leite condensado tem históricos que variam de 4 a 15, o varejista tem que decidir se corre o risco de não comprar mais que o necessário para a ocasião, ou se amplia a compra para aumentar seu estoque e evitar ruptura. Depende da estratégia”, explica Czapski, lembrando que as categorias têm

## Índice de ruptura

Categorias	%Ruptura
Cerveja	20,2
Iogurte	14,6
Leite Condensado	14,1
Refrigerante	13,5
Petit Suisse	13,4
Crema de Leite/Chantilly	13,1
Sorvete	12,6
Papel Higiênico	12,3
Açúcar	11,8
Café em Pó	11,5
Sabão em Pó + Líquido	11,0
Suco Pronto p/ Beber	11,0
Salgadinho p/Aperitivo	11,0
Achocolatado Em Po	10,9
Feijão	10,7
Leite Em Pó	10,7
Amaciante	10,2
Bebidas à Base De Soja	10,1
Chocolate	9,9
Margarina	9,8
Desodorante	8,2
Crema Dental	8,2
Arroz	8,1
Água Sanitária	8,0
Bolacha/Biscoito	7,7
Xampu	7,4
Sabonete	7,4
Detergente Líquido	6,9
Massa Instantânea	6,0
Azeite	5,5



## Estoque virtual

Categorias	%Ev
Cerveja	10,8
Leite Condensado	9,1
Detergentes Líquido	8,9
Creme de Leite/Chantily	8,3
Refrigerante	8,0
Massa Instantânea	8,0
Açúcar	7,0
Bebida ã Base de Soja	6,8
Leite em Pó	6,7
Papel Higiênico	6,7
Feijão	6,7
Suco Pronto p/ Beber	6,5
Sabonete	6,0
logurte	5,8
Arroz	5,8
Sabão em Pó + Líquido	5,6
Chocolate	5,5
Creme Dental	5,4
Bolacha/Biscoito	5,3
Salgadinho p/Aperitivo	5,2
Café Em Pó	4,9
Petit Suisse	4,7
Azeite	4,7
Margarina	4,6
Achocolatado em Pó	4,4
Amaciante	4,3
Água Sanitária	4,3
Sorvete	3,7
Desodorante	3,6
Xampu	2,9

de ser analisadas individualmente e que marcas e versões pesam na decisão do shopper.

## Prevenção

Para Marcelo Tavares, do Grupo de Prevenção de Perdas, há outros fatores que são mais tangíveis. “Os índices elevados de ruptura reúnem algumas características que contribuem para isso e



Czapski, do ECR: “Categorias têm de ser analisadas individualmente. Marcas e versões pesam na decisão”

precisam de especial atenção. No caso das cervejas, inicialmente é necessário ter processos bem definidos. A garantia de entrega nos prazos, pelos fornecedores, e atenção redobrada no recebimento são alguns deles”, destaca. De acordo com ele, geralmente os volumes são grandes e a possibilidade de fraudes deve ser considerada, por ser de movimentação trabalhosa, além da obediência

ao PVPS (primeiro que vence é o primeiro que sai). Por vezes, as ordens são descumpridas e pelo fato de a cerveja ser vendida geralmente em fardos (com 12 unidades) é grande o volume de erros de registro nos caixas, além do elevado índice de furtos, o que contribui para distorcer informações sobre o estoque virtual.

Quanto aos iogurtes, destaca o especialista, a complexidade no recebimento contribui muito para a ruptura deles. São muitas versões, tipos, sabores, etc., que se não forem recebidos com atenção podem provocar erros. Esse produto também é um dos campeões de consumo na loja, tanto por funcionários e terceiros quanto por clientes.

Outro item que apareceu com destaque foi o papel higiênico, em ruptura com 12,3% e estoque virtual com 6,7%. “Na questão de volume, assemelha-se à cerveja e os cuidados no recebimento também devem ser contemplados. “Um fator que contribui muito para sua ruptura é que ele é utilizado em áreas internas nas lojas. Se não houver um controle rígido de registro de qualquer movimentação de seu estoque, sua ruptura poderá acontecer”, diz Tavares.

Toda loja deve ter produtos para uso institucional, sejam insumos para fabricação de itens para colocar à venda, para limpeza interna ou externa ou para serem utilizados pelos funcionários. Agora, se não houver controle, o produto poderá ser retirado aleatoriamente do estoque ou até da gôndola e causar ruptura.

O fato é que ter índices para comparar é muito importante. Segundo Tavares, estatísticas apontam que em uma ruptura de aproximadamente 8% os supermercadistas deixam de vender quase 3% de seu mix. Se imaginarmos que o índice de ruptura de um varejista seja maior, o impacto em suas vendas será catastrófico. Não podemos esquecer que na composição da fórmula para a obtenção dos índices de perdas (quebras) a venda é uma das variáveis. Dessa forma, qualquer interferência negativa no valor delas pode elevar a perda e certamente comprometer o resultado do lucro na última linha do balanço da loja. ■

## Perigos da ruptura

- *Seu cliente pode experimentar a loja do seu concorrente. E se ele gostar...?*
- *Seu cliente pode optar por substituir o item não encontrado por outro mais barato (perda de rentabilidade);*
- *Pode provocar alterações no volume de vendas e distorções de estoque;*
- *Sua loja pode se ver na necessidade de rebaixar preços para “torrar” itens de baixo giro;*
- *Os custos de armazenamento podem aumentar;*
- *Prazos de validade, deterioração, avarias, etc. podem aumentar o volume de quebras em sua loja;*
- *A força da ruptura é extremamente elevada e derruba as curvas de rentabilidade*