Rupturas Na Modalidade De Compra Omnichannel

Resumo:

O uso macivo das inovações tecnológicas motivou uma mudança no comportamento de compra dos consumidores exigindo das empresas o desenvolviemnto de multicanais de maneira a atender a esse novo consumidor que torna-se um importante aliado ao modelo de negócio que integra a era digital à analógica. No ramo de varejo de materiais de construção, a quantidade de itens em estoque e a reposição diária dos produtos são em grandes volumes, o que gera uma maior possibilidade de ocorrer a ruptura de estoque. Ao adotar uma estratégia integrada na qual parte do produto está disponível para venda em loja física, também está disponível para venda em site pode propiciar índices de ruptura acima da média. A empresa estudada ao adotar uma plataforma multi canal sente uma deficiência no controle desses processos, e embora reconheça essa deficiência, ainda procura uma sistemática eficiente par medir qual é a ruptura de estoque no seu programa Clique e Retire e de identificar as suas causas. Neste estudo, optou-se pelos moldes da pesquisa documental, com abordagem qualitativa e quantitativa. Questões como qual o horário de compra virtual x horário de compra física, qual a família de produtos apresenta maior índice de ruptura, quantidades de pedidos no período, sazonalidades e quais produtos devam ter maior atenção. Portanto, foi observada a prática por meio de documentos cedidos pela empresa analisada e seus resultados são debatidos ao longo deste trabalho. Como resultado pode-se verificar que os horários de picking e a falta de alinhamento das campanhas de marketing com a mudança nos níveis de estoques são alguns dos fatores que contribuem para a ruptura dos estoques.

Palavras-chave: Omnichannel; Varejo; Clique e Retire; Ruptura do estoque

1 Introdução

Ser uma empresa omnichannel significa ter uma comunicação que atua de forma linear em todos os canais, sejam eles online (web, app, redes sociais) ou off-line (TV, lojas físicas, rádio). Omnichannel ou também omnicanal é um termo muito abordado recentemente. Mas o que significa?

Omnicanalidade é a integração de todos os canais de contato disponíveis, de modo inter-relacionado, de forma que permitam ao cliente que iniciou a comunicação com uma empresa por um canal, poder continuá-la por outro. Um modelo que vem ganhando adeptos é o Clique e Retire, em que o cliente compra no site ou portal de vendas da empresa e pode agendar a retirada da mercadoria na loja física mais próxima. É uma estratégia que traz vantagens tanto para o consumidor, que não precisa mais sair de casa para a compra e nem pagar frete para receber um produto via Correios ou transportadora, quanto para os varejistas, já que enviar um item para uma loja é mais barato do que para a casa do cliente.

Até pouco tempo o consumidor tinha apenas um meio para receber um produto comprado por meio de um e-commerce, atualmente, as grandes redes varejistas têm trabalhado para aumentar o número de opções (SARQUIS et al., 2019). No entanto, este modelo apresenta um risco maior de ruptura dos estoques quando a venda dos produtos na loja física ocorre simultaneamente que no portal e isto propicia uma ruptura dos estoques, assim como um risco de insatisfação dos clientes do canal on line.

O presente trabalho abordará as rupturas de mercadorias e os furos de estoque que são identificadas no momento da separação em varejo omnicanal. Onde se é visualizada a disponibilidade do estoque via compra em site da empresa, mas no momento em que a equipe de separação busca o produto em loja, o mesmo não se encontra para atendimento do pedido do cliente.

O principal foco da empresa pesquisada, em adotar esta estratégia, são os clientes que não gostam de pegar fila em caixas e que não tem tempo para escolha de mercadorias em lojas físicas. A gama de mercadorias ofertadas por meio do sítio eletrônico é o estoque que está disponível em loja e o cliente pode retira-las em até 2 horas depois de realizada a compra. Como estratégia de segurança praticada pela empresa, apenas 70% do estoque físico da loja é disponibilizado para vendas via site de compras.

2 Metodologia

Este estudo da realidade empírica de uma organização de grande porte com unidades em vários locais do mundo apresenta e debate questões das práticas cotidianas da implantação de um sistema omnicanal do tipo Clique e Retire que possibilitam a compreensão da prática organizacional em uma unidade da empresa localizada no triângulo mineiro.

O trabalho trata-se de um estudo de caso realizado em um grande varejista, que utilizou como fonte de dados para esta pesquisa os sistemas de informação da empresa. A coleta de dados foi realizada no período de agosto a novembro de 2018, tendo por base os dados coletados diretamente do banco de dados do varejista. A análise dos dados do tipo quantitativa foi realizada por meio de tabelas dinâmicas e do uso de estatística descritiva de maneira a propiciar a visualização dos motivos e do entendimento das rupturas de estoque observadas na unidade investigada.

Para melhor compreender o comportamento do sistema, foi elaborado um fluxograma do fluxo do cliente apresentado na figura 1, no qual é possível visualizar as características da compra virtual e do fluxo que o cliente faz durante a compra na loja física.

Figura 1. Fluxo da compra virtual

Fonte: elaborado pelos autores baseado nos dados da empresa.

Como pode ser visualizado por meio da Figura 1, o Clique e Retire é bem simples de comprar e escolher via ferramenta digital, visto que, em uma loja física requer mais tempo de escolha. Para fins de não identificar os setores e produtos em que ocorreram as rupturas do estoque, bem como as ações internas realizadas, este trabalho irá identificá-los por meio de números e letras de maneira a evitar a sua identificação.

3 Perfil do cliente omnicanal

O desenvolviemnto de uma estratégia omnicanal tem como foco proncipal propiciar uma experiência de compras que integre as facilidades do ambinente online em conjunto com os estoques de uma loja física propiciando uma interação de compras compartilhada entre o real e o físico. Esta estratégia exige das organizações empresariais maior integração em sua gestão e permite ao consumidor utilizar melhor os canais unificados aperfeiçoando suas experiências de compras (MOSQUETA, et al., 2017).

A implementação de uma estratégia de gerenciamento de omnicanal exige uma tomada de decisão que envolve a definição de onze variáveis de logística, as quais integram a quatro áreas estratégicas: i) serviço de entrega (modo de entrega, velocidade, horário e diferenciação de preço); ii) configuração de distribuição (local de coleta, área de entrega e serviço de transporte); iii) estratégia de atendimento (automatização, integração e alocação de ordens) e iv) gerenciamento de retorno (modo de retorno) (MARCHET et al., 2018).

Melacini et al. (2018) analisaram 58 trabalhos científicos realizados ao redor do globo, onde pode-se verificar que estes fornecem uma visão geral das principais questões

relacionadas ao preenchimento eletrônico e à distribuição experimentadas pelos varejistas que estão implantando estratégia omnichannel. Esse estudo demostrou que empresas podem ser mapeadas em três dimensões:

i) design de rede de distribuição,

ii) inventário e gerenciamento de capacidade, planejamento e

iii) execução de entregas. Apesar do crescente interesse no varejo por meio do omnicanal, muitos tópicos importantes ainda estão sub-representados, incluindo a evolução das redes de distribuição de varejo, planejamento de sortimento pelo uso de múltiplos canais, o papel logístico das lojas no processo de entrega e a interação entre diferentes aspectos logísticos.

Apesar de a maioria dos consumidores que compra pela internet ainda receber as compras em casa, 20% optam por retirar produtos em lojas físicas. Em certas categorias como livros, games, celulares e ou em cidades específicas, a modalidade já bate nos 50%. Consolidada nos Estados Unidos, Alemanha, Reino Unido e Japão, nesses países o Clique e Retire responde por 51% das operações online (REY-GARCIA; LIROLA-WALTON; MATO-SANTISO, 2017).

Assim, tanto a pesquisa e como a prática de varejo exigem uma visão geral dos conceitos de distribuição para entregas diretas ao cliente e de lojas no varejo consociadas com o omnicanal, incluindo os processos de devolução legal associados. Um sistema de distribuição varejista omnical pode ser caracterizado pelas fontes (Centro distribuição - CD do fornecedor, DCs do varejista, lojas) e destinos com suas respectivas opções de entrega, sejam elas de entrega em domicílio ou de retirada da loja. Os processos de devolução também são caracterizados pelas fontes (loja, casa) e destinos (loja, CD, centro de retorno) (HÜBNER; HOLZAPFEL; KUHN, 2016).

É um segmento que ainda está em fase de consolidação e refém de estímulos criados anteriormente para promovê-los, lembrando que o Clique e Retire resolve outros problemas que envolvem a compra online, como a necessidade de ter pessoas em casa para recebê-la. O desejo por entrega rápida e o alto custo do frete também puxam o avanço – tanto que os prazos para retirada já agradam 59% deles. Já outros 92% afirmaram que comprariam mais se o frete fosse mais baixo.

No entanto, para que haja um bom atendimento destes clientes é necessário que ao realizar uma compra por meio deste canal de vendas haja efetivamente o produto anunciado para a entrega. Quando ocorre a lacuna entre a quantidade solicitada pelo cliente no sistema virtual e a quantidade real a ser entregue, chama-se de ruptura de estoque. As causas das rupturas são decorrentes das práticas ineficientes nas operações de loja, centro de distribuição, nas lojas dos varejistas ou fornecedores (MARQUI; ALCANTRA; CHRISTOPHER, 2010).

O tema ruptura de estoque é cada vez mais reconhecido como um problema crítico no varejo. Estudos mais recentes apontam para uma taxa de ruptura mundial em torno de 8,3%. A mensuração dos níveis de estoques das lojas é de fácil acesso através de sistemas de informação. O problema é que é elevado o percentual de inconsistência, diferença entre o estoque físico e o estoque do sistema. Além do fato de que os produtos podem estar no depósito e não na gôndola (CORSTEN; GRUEN, 2003; GRANT; FERNIE, 2008).

4 Análise dos resultados

Nesse estudo vamos analisar o resultado de ruptura dos pedidos oriundos do Clique e Retire. No momento em que o cliente compra há estoque disponível, mas no momento da separação para venda não há estoque do mesmo. Por política de segurança da empresa, disponibiliza-se 70% do estoque real em loja para a venda no portal via sistema Clique e Retire.

Devido ao fluxo de compras da loja física e de ações de marketing, pode acontecer o caso de mudança no volume de vendas da loja física e gerar ruptura de estoque no pedido do cliente de venda via internet. Com base em documentos e análise pode-se organizar os dados que demonstram os resultados gerais desta sistemática de vendas.

A empresa estabeleceu uma taxa de ruptura aceitável na faixa de 8%, devido a grande movimentação e fluxo de clientes. O índice de ruptura como demonstrado na Figura 2 foge totalmente a meta da empresa.

Figura 2. Status dos pedidos de vendas do sistema clique retire.

Status do pedido	Total %
Pedidos entregues	67,34%
Pedidos devolvidos	6,62%
Ruptura	26,04%
Total	100%

Fonte: elaborado pelos autores baseado nos dados da empresa.

Diante desta disparidade, foi investigada quais são as causas que poderiam estar gerando este cenário. A seguir são debatidos alguns resultados observados a partir dos dados históricos de vendas.

4.1 Famílias que mais tem ruptura

Na empresa analisada se trabalha com uma gama de 15 famílias de produtos e fazendo uma análise onde ocorreu a falta de mercadorias dentro de cada família temos o seguinte resultado no quadro 1:

Família	Produtos em ruptura	Participação %
1	40	19,14%
2	30	14,35%
3	26	12,44%
4	24	11,48%
5	16	7,66%
6	14	6,70%
7	12	5,74%
8	11	5,26%
9	8	3,83%
10	7	3,35%
11	6	2,87%
12	5	2,39%
13	5	2,39%
14	4	1,91%
15	1	0,49%
Total Geral	**209**	**100,00%**

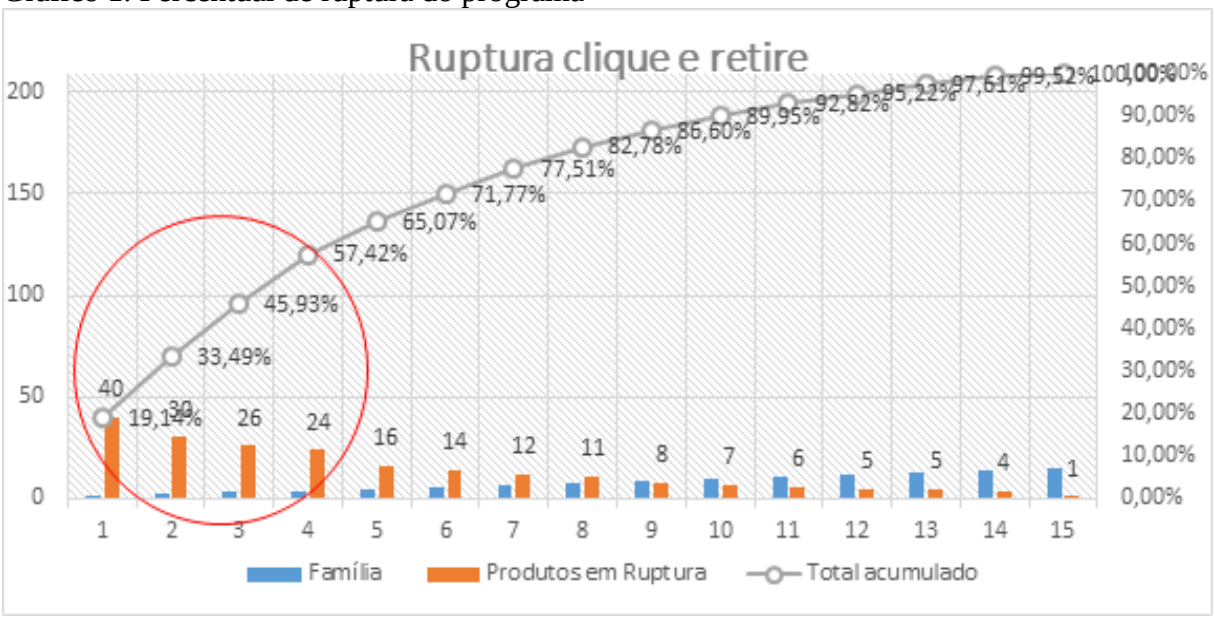
Quadro 1. Ruptura dos estoques por família de produtos
Fonte: elaborado pelos autores baseado nos dados da empresa.

Um Diagrama de Pareto de rupturas do Clique e Retire pode ser visualizado por meio do Gráfico 1 a seguir. Pareto foi um economista italiano do século XIX que inventou o diagrama baseado na distribuição de riquezas da sociedade, onde ele concluiu que 20% da população (poucos e vitais) detinham 80% da riqueza, enquanto o restante da população (muitos e triviais) detinha apenas 20%. A relação também é conhecida como a regra dos 80/20. A análise da curva da porcentagem acumulada pode ser útil para a definição de quantos

tipos de defeitos devem ser atacados, para que seja possível atingir certo objetivo de resultado (ROTONDARO, 2002).

Como base em índice aceitável da empresa pode-se analisar, observando o Gráfico 1 que, todas as famílias estão com índice de ruptura acima de 8%. No caso nas seções 1, 2, 3 e 4.

Gráfico 1. Percentual de ruptura do programa



Fonte: elaborado pelos autores baseado nos dados da empresa.

Cruzando com as datas de sazonalidades com o período de análise proposto pelo estudo, que é de agosto a novembro de 2018 de ofertas e promoções anunciadas em site, constata-se que há uma correlação entre produtos que entram em ruptura entre o período de sazonalidades. Como pode ser observado na figura 3 os itens das famílias 1, 2, 3 e 4 *versus* Ações comerciais.

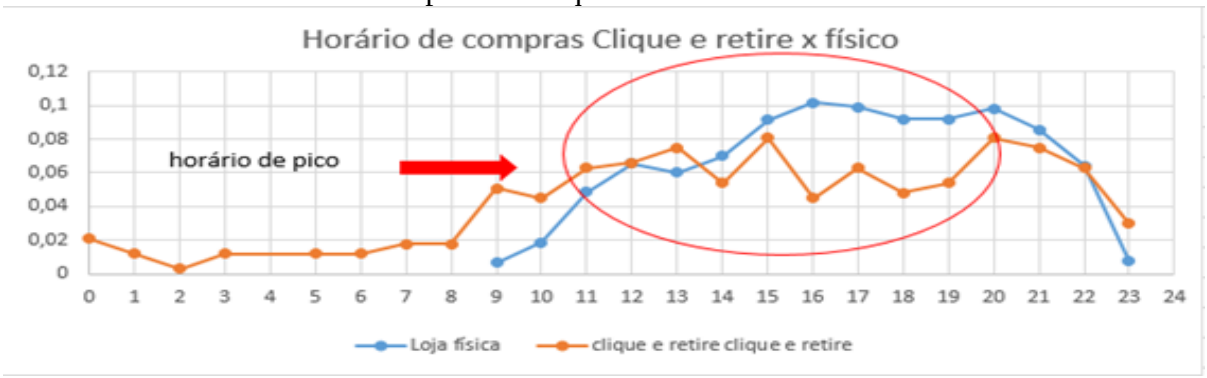
Seção	**Ano 2018**			
	Agosto	**Setembro**	**Outubro**	**Novembro**
1			Ação comercial	
2	Ação comercial			
3			Ação comercial	
4	Ação comercial			
5				
6	Ação comercial			
7			Ação comercial	
8				
9				
10		Ação comercial		
11				
12			Ação comercial	
13	Ação comercial			
14			Ação comercial	
15		Ação comercial		
Total Geral				

Figura 3. Ação comercial ao longo do período de análise
Fonte: elaborado pelos autores baseado nos dados da empresa.

Por atuar de forma linear em todos os canais, sejam eles on line (web, app, redes sociais) ou off-line (TV, lojas físicas, rádio), o risco de esse produto ser comprado por outro cliente em loja física é muito grande, causando a perda da venda do produto ou a necessidade de substituição por outro mais caro ou similar.

Como prática atual a separação de mercadorias é feita três vezes ao dia; nos horários das 8, 14 e 16 horas. Nestes horários, o separador acessa o sistema e imprime a lista de produtos comercializados no site e vai até a gôndola de mercadorias para coletar o produto comprado pelo cliente e confirma via coletor se há o produto para logo após o cliente ser acionado para vir retirar suas compras.

Gráfico 2. Horário médio de compras no Clique e retire x vendas físicas



Fonte: elaborado pelos autores baseado nos dados da empresa.

Como demonstrado no Gráfico 2, tal prática deixa de fora uma parcela significante do horário de compras do cliente, haja visto que o pico de horário de compras virtual coincide com o pico de compras em loja física. Dessa forma a possibilidade de a mercadoria ser comprada por outro cliente é maior. A rotina de separação atual contempla apenas duas separações em horários de pico: às 14 horas e às 16 horas, deixando assim um grande período sem a segurança de atender a demanda do cliente que comprou em site.

"A internet, procedimentos operacionais Just-in-time e continuada reposição de estoques são, todos, fatores que levam clientes a esperar um processamento cada vez mais ágil de seus pedidos, entrega imediata e um alto índice de disponibilidade do produto" (BALLOU, p. 29, 2006). A forma como se é comunicada a compra do cliente do Clique e Retire é somente feita pela equipe de logística, a de separação. A área comercial só fica sabendo caso realize a consulta via ferramenta de site. Os responsáveis da secção só são acionados quando ocorre a inconformidade de não se achar a mercadoria em exposição.

A comunicação é uma ferramenta fundamental nesse escopo. Uma das consequências decorrentes desse contexto de ruptura identifica na separação, cujas definições apresentadas, é a busca de mercadorias no concorrente. Há um prazo médio de dois dias para essa busca. O que leva atraso na promessa ao cliente no quesito tempo de entrega das mercadorias.

4.2 Pedidos de compras no período

A área de compras é definida tipicamente como uma função importante na organização, em função do contato direto com o mercado fornecedor. Comprar afeta indiretamente o fluxo no canal físico. As decisões relativas a seleção dos pontos de embarque do fornecedor e, a determinação das quantidades de compra e os métodos de transporte são algumas das decisões importantes que afetam os custos logísticos (CARR; SMELTZER, 1997).

Fazendo uma análise dos itens que entraram em ruptura no período obtivemos os seguintes resultados de itens que não houveram pedidos:

Figura 4. Produtos sem pedidos no período

Família	Itens sem pedidos no período
1	15
2	9
3	5
5	3
6	3
7	6
8	5
10	2
11	1
13	3
14	4
Total Geral	**56**

Fonte: elaborado pelos autores baseado nos dados da empresa.

Ao observar os dados da Figura 4, pode-se dizer que houve uma falha na gestão de compras no período analisado. Para compreender isto, é importante lembrar que os maiores custos do varejo estão associados à aquisição de mercadorias (custos variáveis). Além disso, por ser o elo da cadeia que trabalha com as margens mais apertadas entre 2% e 18%, sua rentabilidade é baseada no giro dos estoques. Deste modo, manter capital na forma de estoques pode ser considerado uma ineficiência. É imperativo, portanto, que a solução dos problemas de ruptura seja construída de maneira conjunta, observando as particularidades do negócio.

5 Considerações finais

Este trabalho, ao fazer um estudo de caso com base em documentos da empresa, procurou mostrar o índice de rupturas na opção de compras Clique e Retire. Como demonstrado, a promessa de agilidade e conforto de comprar em site, deslocamento até loja física apenas para retirar suas compras torna-se atrativa essa ferramenta. A ruptura ou furo de estoque se torna uma quebra dessa "promessa de agilidade" que causa prejuízo de imagem da corporação, bem como, a perda de lucro para a empresa.

Como resposta ao atual mercado competitivo, o desenvolvimento de um bom fluxo logístico de informações torna-se uma ferramenta indispensável ao sucesso das organizações. Demonstrou-se uma lacuna de tempo entre a compra virtual e disponibilidade do produto no físico, lacuna essa que foge ao padrão de ruptura que a empresa almeja. Há uma correlação entre os períodos de oferta online e os períodos onde ocorrem mais rupturas. Gestão de compras e um aumento de vezes ao dia que se ocorre separação amenizariam essa falha. A comunicação entre equipe de separação e área comercial se mostrou mais como uma ação paliativa do que uma forma de melhor atender o cliente.

A integração entre os canais online, off-line e clientes não é tão simples de ser operacionalizada em uma loja com milhares de itens, uma área física significativa e com a interação de compra presencial dos clientes no ambiente de loja. O desafio do abastecimento e movimentação demanda um domínio maior de sinergia entre canais. O que vemos são ações pontuais, o canal de venda off-line ainda é o principal foco da empresa analisada. Visto que, atualmente as vendas online contribui uma fatia menor do faturamento total da corporação.

Contudo, a demanda por grandes espaços físicos para instalação da atividade comercial continuará a cair, uma vez que a necessidade de manter estoques completos em cada loja deixará de fazer sentido em função da melhor logística construída em torno da

entrega online e do modelo de Clique e Retire. A consequência de tudo isso será um aumento da pressão sobre o espaço existente para que seja mais eficiente e ofereça uma melhor experiência de compra.

Referência bibliográfica

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**: logística empresarial. Front Cover. 5ª Ed. Bookman, 2006.

BAILY, Peter et al. **Compras**: princípios e administração. São Paulo: Atlas,

CARR, A. S., SMELTIZIER, L.R. An empirically based operational definition of strategic management. **European Journal of Purchasing & Supply Management**, v. 3, p.199-207, 1997.

CORSTEN, D. S.; THOMAS W. G. Desperately Seeking Shelf Availability: An Examination of the Extent, the causes, and the Efforts to Address Retail Out-of-Stocks. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 31, n. 12, p. 605-615, 2003.
DOI: https://doi.org/10.1108/IJPDLM-09-2016-0273

GRANT, D. B.; FERNIE, J. Exploring out-of-stock and onshelf availability in non-grocery, high street retailing. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 36, p. 661-672, 2008. http://dx.doi. org/10.1108/09590550810883496

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

HÜBNER, A.; HOLZAPFEL, A.; KUHN, H. Distribution systems in omni-channel retailing. **Business Research**, v. 9, pp.255–296, 2016. DOI 10.1007/s40685-016-0034-7

MARCHET, G.; MELACINI, M.; PEROTTI, S.; RASINI, M.; TAPPIA, E. Business logistics models in omni-channel: a classification framework and empirical analysis. International **Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 48, n. 4, p. 439-464, 2018.

MELACINI, M.; PEROTTI, S.; RASINI, M.; TAPPIA, E. E-fulfilment and distribution in omni-channel retailing: a systematic literature review. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 48, n. 4, pp. 391-414, 2018. DOI: https://doi.org/10.1108/IJPDLM-02-2017-0101

MOSQUETA, A.; JUANEDA-AYENSA, E.; OLARTE-PASCUAL, C.; SIERRA-MURILO, Y. El papel de la tecnología en una tienda de moda en un entorno omnicanal. **DOCFADIS**, v.4, 2017.

PORTER, M. E. **Competition in global industries**. Hagerstown, Harvard Business School Press, 1985. 581p

REY-GARCIA, M.; LIROLA-WALTON, E.; MATO-SANTISO, V. La transformación digital de la distribuición comercial: la tienda física, de caja brick and mortar a modo omnicanal. In GUTIÉRREZ, J. A. et al. **Marketing insights**: la respuesta del comercio a las tendências de comportamento social del consumo. KFK Ediciones: Ovidero, 2017

ROTONDARO, R. G. **Seis Sigma**: Estratégia Gerencial para a Melhoria de Processos, Produtos e Serviços. 1. Ed. São Paulo: Editora Atlas S.A. 2002.

SARQUIS, A. B.; DE MORAIS, A. S. A.; CITTADIN, J.; GIULIANI, A. C.; SCHARF, E. R. Análise da Produção Científica Internacional do Tema Omnichannel no Varejo. **Revista de Administração**, v. 17, n. 1, 2019.