

Pesquisa Abrappe de Perdas no Varejo Brasileiro

Resultados 2021



Este relatório apresenta os resultados de perdas em 2021 das empresas varejistas afiliadas à Abrappe (Associação Brasileira de Prevenção de Perdas).

Agradecemos as empresas integrantes da Abrappe pela participação na pesquisa. Por meio das respostas, foi possível gerar um importante *benchmarking*, que trouxe informações essenciais e estratégicas e contribuirá para que o setor tenha *insights* relevantes para a ampliação da gestão de perdas em toda cadeia de operação.

1. Responsabilidades no Desenvolvimento da Pesquisa

1. Responsabilidade KPMG

A KPMG, orientada pelo seu propósito de empoderar a mudança ao compartilhar valor e inspirar confiança, apoiou a Abrappe na elaboração da *Pesquisa Abrappe de Perdas no Varejo Brasileiro - Resultados 2021*.

O setor varejista atua, geralmente, com margens enxutas devido à grande concorrência de organizações com abrangência nacional, vendas on-line e volumes consideráveis de importações.

Além dos desafios concorrenciais, questões operacionais, como impostos, logística e maturidade das equipes internas, são ameaças à receita e à margem do varejo. Desta forma, uma gestão eficiente dos volumes de perdas em toda a cadeia é essencial para a sobrevivência neste mercado.

A partir desse cenário, a KPMG foi responsável por capturar dados relevantes provenientes dos diversos setores do varejo e por trazer conclusões que representem a situação das perdas do varejo no Brasil.

2. Responsabilidade Abrappe

A Abrappe é uma organização independente, fundada em 2018 e formada por representantes de empresas de diversos segmentos do varejo brasileiro.

Seu propósito é fomentar a cultura de prevenção de perdas por meio de capacitação profissional, geração de estudos, troca de experiências e promoção de networking, entre várias outras atividades e práticas. Tudo com um único objetivo: reduzir as perdas e aumentar a rentabilidade do varejo e da indústria no Brasil.

Indicadores Avaliados

Participaram desta edição da pesquisa empresas do setor de varejo que representam os seguintes segmentos: Supermercados, Atacados/Atacarejos, Drogarias, Construção/Lar, Eletrodomésticos, Magazines, Calçados, Magazine Regional, Artigos de Esporte, Moda, Postos de Gasolina e Perfumarias.

O questionário avaliou fatores relacionados aos índices financeiros e de perdas e composição de equipes e salvaguardas existentes, e incluiu análises sobre o entendimento dos investimentos necessários de acordo com os respondentes.

Os dados dos participantes e de suas empresas são confidenciais e não serão divulgados. As informações obtidas foram criptografadas e estão protegidas pela KPMG.

A seguir, apresentamos os principais índices avaliados por meio das respostas obtidas:

Gráfico 1

Distribuição dos respondentes por estado

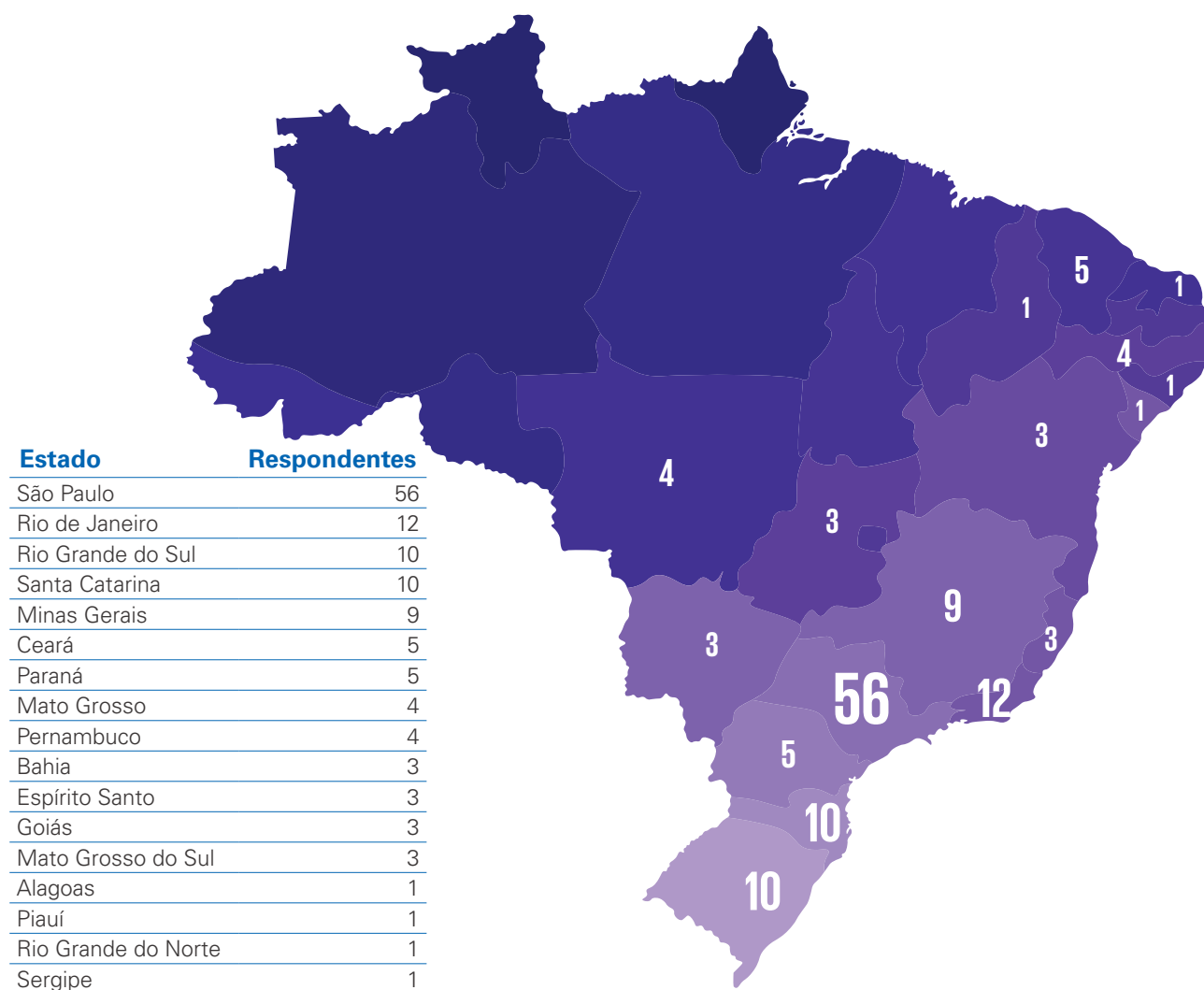
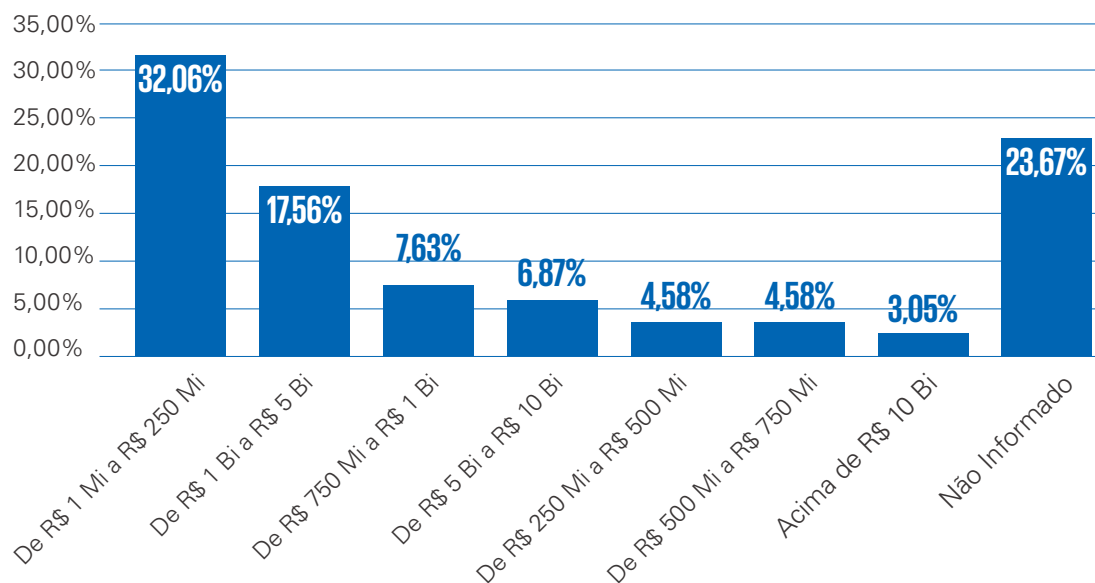


Gráfico 2:

Distribuição dos respondentes por faturamento



Nesta pesquisa foram analisados os índices de perda no varejo (quebra operacional, perdas não identificadas, perdas de incidentes e perdas financeiras), índices de ruptura (operacional e comercial), índices de acurácia (qualitativa e quantitativa).

Sumário dos Respondentes

A pesquisa contou com a participação de 131 (cento e trinta e um) empresas que estão entre os maiores varejistas do Brasil. Os respondentes estão distribuídos em 17 estados.

3. Entendendo a Perda



A pesquisa de 2021 apresentou uma pequena queda no índice médio de perdas no varejo em relação a 2020: de 1,33% (2020) para 1,21% (2021). Embora a diferença tenha sido pequena, os setores Perfumarias, Drogarias, Atacados/Atacarejos e Magazines Regionais do varejo apresentaram uma variação importante.

Considerando o percentual médio da pesquisa, o varejo obteve uma perda total de R\$ 24,08 bilhões em 2021. Esses recursos poderiam ser utilizados pelas organizações para alavancar novas ações relacionadas à prevenção de perdas, sejam elas estruturais ou sistêmicas.

Mesmo com um valor significativo em perdas declaradas pelos participantes da pesquisa, alguns pontos positivos foram identificados, tais como:

- Incremento das equipes de prevenção de perdas.
- Investimento em novas tecnologias.
- Retomada dos ajustes culturais relacionados à prevenção de perdas (treinamento e conscientização) nas áreas afins.

Índice de Perdas Totais

Assim como em anos anteriores, o segmento do Varejo com maior índice de perda é o de supermercados. Na comparação dos 12 setores pesquisados, o de supermercados, com 2,15% é, de longe, aquele com os maiores índices de perdas do varejo brasileiro. Desse total, 1,43% são oriundas das quebras operacionais e 0,72% de perdas desconhecidas. As principais causas das perdas por supermercados estão relacionadas a:

- Furtos (externos e internos)
- Erros operacionais de gestão de estoque
- Produtos sem condições de venda (exemplo: vencimento, perecibilidade e desperdício de alimentos)

Outro segmento que merece destaque é o de perfumarias, que devido ao alto valor agregado de um grande número dos produtos comercializados, tem um índice de perdas acima da média dos outros segmentos varejistas.

Entretanto, vale ressaltar que houve importante redução de perdas geradas por produtos sem condições de vendas causadas por vencimento e avarias, resultado de uma melhora na gestão de estoque.

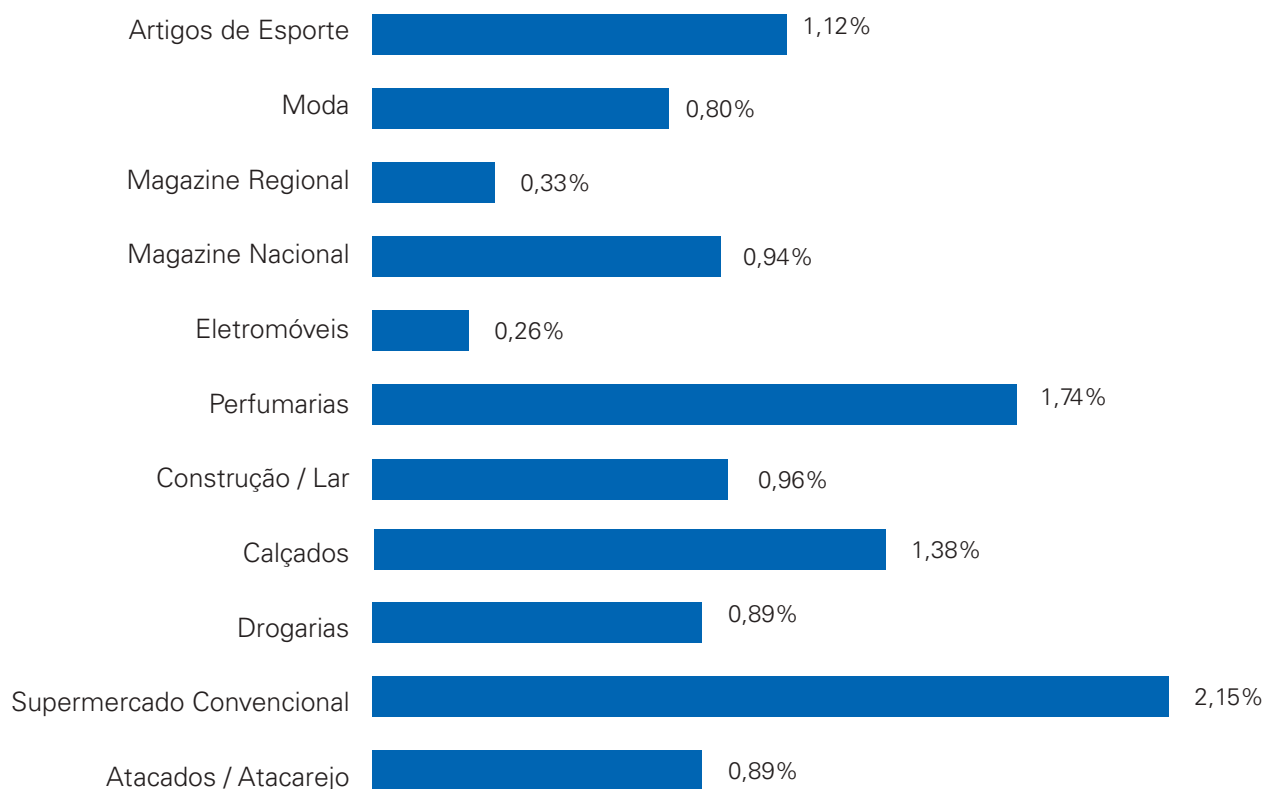
Um ponto importante levantado nesta pesquisa, é que grande parte das perdas (cerca de 77%) estão relacionadas a quebras operacionais, furtos externos e internos e erros de inventário. Desta forma, é necessário que políticas e procedimentos sejam estabelecidos, divulgados e, principalmente, seguidos pelas empresas do segmento para coibir possíveis ações ilegais que possam ser praticadas pelos colaboradores.

Já os segmentos de magazines regionais, eletrodomésticos e moda apresentam os menores índices de perdas.

Esses percentuais estão relacionados à percepção baixa de práticas ilícitas com os produtos comercializados, pois eles têm volumes maiores.

Gráfico 3

Índice de perdas por classificação



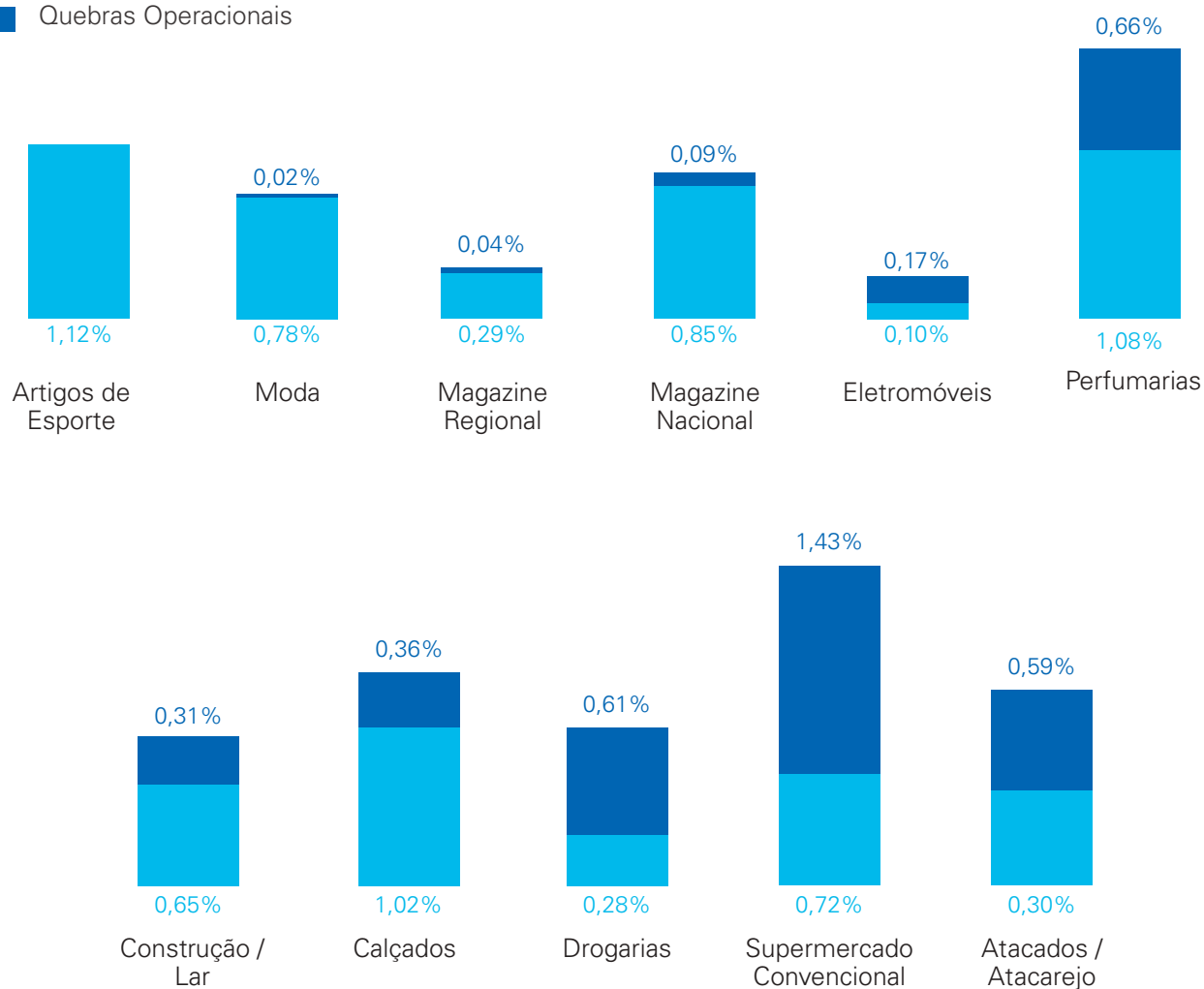
Ao separarmos as perdas totais entre quebras operacionais (produtos sem condições de venda ou perdas identificadas) e perdas não identificadas (divergências de inventário) é possível verificar certa igualdade nos percentuais gerais, sendo as quebras operacionais maiores em alguns setores e perdas não identificadas mais consideráveis em outros.

Gráfico 4

Índice de perda por tipo e segmento

■ Perdas Não Identificadas

■ Quebras Operacionais



Causas das Perdas

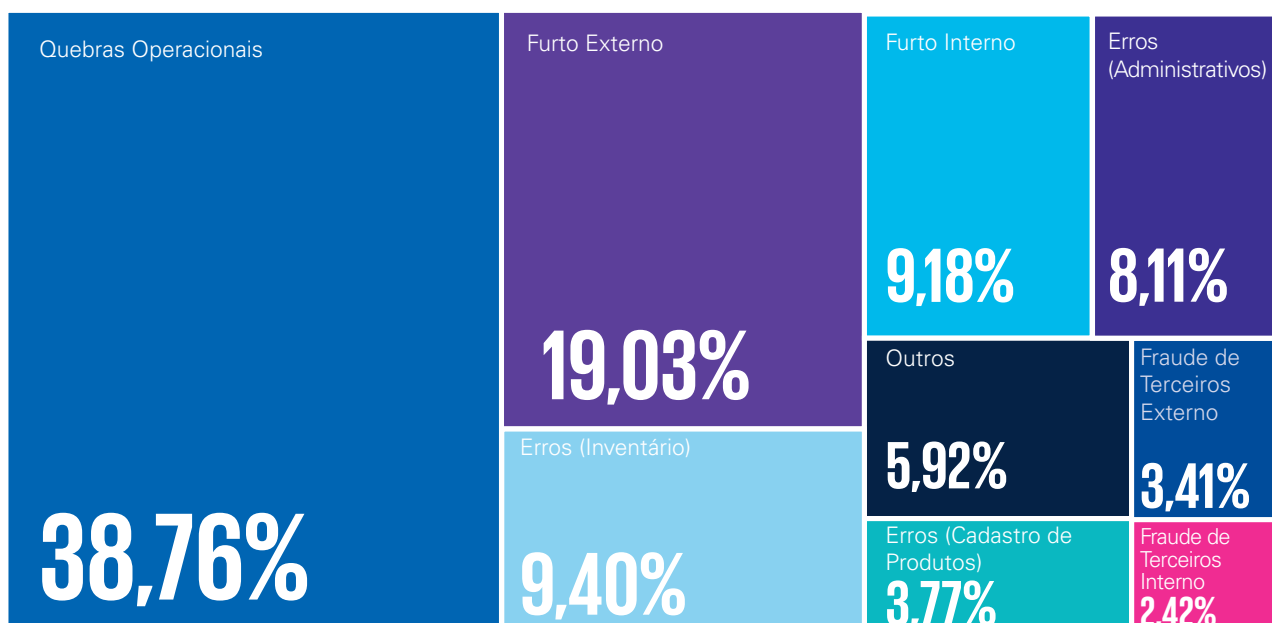
As causas das perdas são muito distintas, mas é possível verificar que as quebras operacionais são as principais responsáveis por esse índice. Novamente, os produtos perecíveis ou já vencidos estimulam a alta desta taxa, por isso, repensar e otimizar a cadeia de *supply chain* é uma grande oportunidade de desenvolvimento para as empresas.

Furtos, sejam eles externos ou internos, também apresentam índices significativos. Assim, segurança, treinamentos e até mesmo bonificações por metas aos colaboradores devem ser diretrizes adotadas para redução da incidência desse fator.

É importante ressaltar que o critério adotado para que as empresas respondessem este tópico foi o de "índice de sentimento" ou "estimativa", e os varejistas puderam responder sobre o tema sem a definição de uma métrica.

Gráfico 5:

Distribuição das Causas de Perdas por Segmento (média do Varejo)



Causas das Quebras Operacionais

Observamos que as quebras operacionais são as principais responsáveis pelas perdas no setor de varejo. Refletir sobre a cadeia logística (armazenamento e distribuição), analisar de maneira profunda os estoques das lojas (considerando a curva ABC de acordo com a região de atendimento) e, principalmente, ter o *supply chain* conectado à realidade da empresa são iniciativas relevantes para a redução exponencial desse índice.

Outra questão a ser considerada são os interesses de cada área interna que, em alguns casos, são conflitantes. Por isso, aplicar os indicadores corretos na avaliação da eficiência operacional é extremamente necessário.

A partir dos resultados da pesquisa, foi possível verificar que produtos danificados por clientes e funcionários, os itens vencidos e o armazenamento inadequado são as principais causas geradoras de quebras operacionais no varejo.

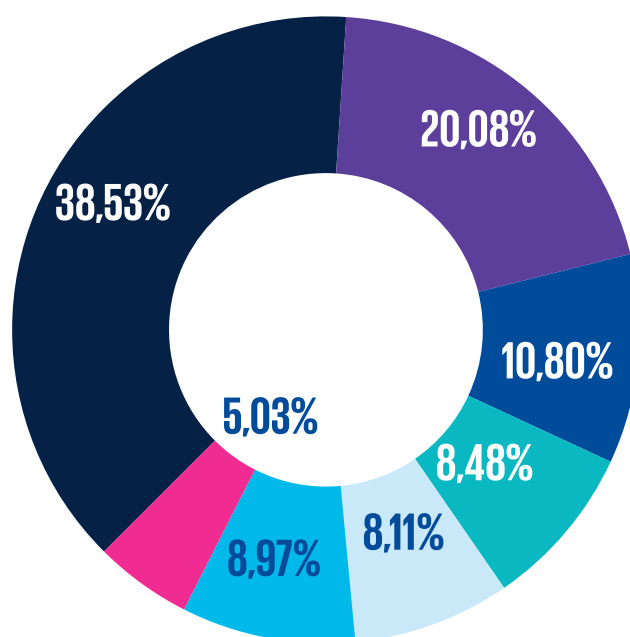
Alguns destaques importantes:

- Os itens vencidos apareceram no topo da lista deste fator como a principal causa de quebras operacionais em supermercados (50%) e atacados/atacarejos (56,40%).
- Os produtos danificados por clientes são as principais causas deste índice em segmentos como moda (40%).

Gráfico 6:

Distribuição das Quebras Operacionais

Quebra Operacional
■ Perecibilidade/Vencimento
■ Danos em Loja
■ Danos em Estoque
■ Armazenamento Inadequado
■ Esquecimento em Estoque
■ Má Refrigeração
■ Exposição Inadequada



4. Gestão de Estoque



Um estoque bem gerenciado é sinônimo de baixos índices de perdas internas. Entretanto, para alcançar a excelência neste quesito, muitos fatores devem estar conectados, tais como:

- Os produtos devem ser adquiridos e recebidos de forma adequada, evitando sobras do mesmo SKU (*stock keeping unit*) nos estoques.
- O processo de transferência dos centros de distribuição para as lojas deve considerar os desafios logísticos, a volumetria histórica de vendas e as sazonalidades.
- Cadastro dos produtos de forma correta, com atenção a SKUs similares.
- Realização de inventários físicos de forma periódica, acurada, por equipe independente e seguindo as boas práticas de mercado.
- Conferência por amostragem de itens PAR, controlando os fornecedores com maiores problemas, possibilitando ao varejista maior segurança no processo de entrega.
- Efetiva gestão dos Caixas em cada uma de suas unidades.
- As promoções precisam ser realizadas em momentos adequados: não podem ser muito antecipadas para não provocar o esvaziamento do estoque, nem ocorrer depois do período ideal, para evitar as quebras.
- Os Indicadores precisos devem ser criados, com planos de ação corretamente monitorados quando necessário.

Acurácia de Estoques

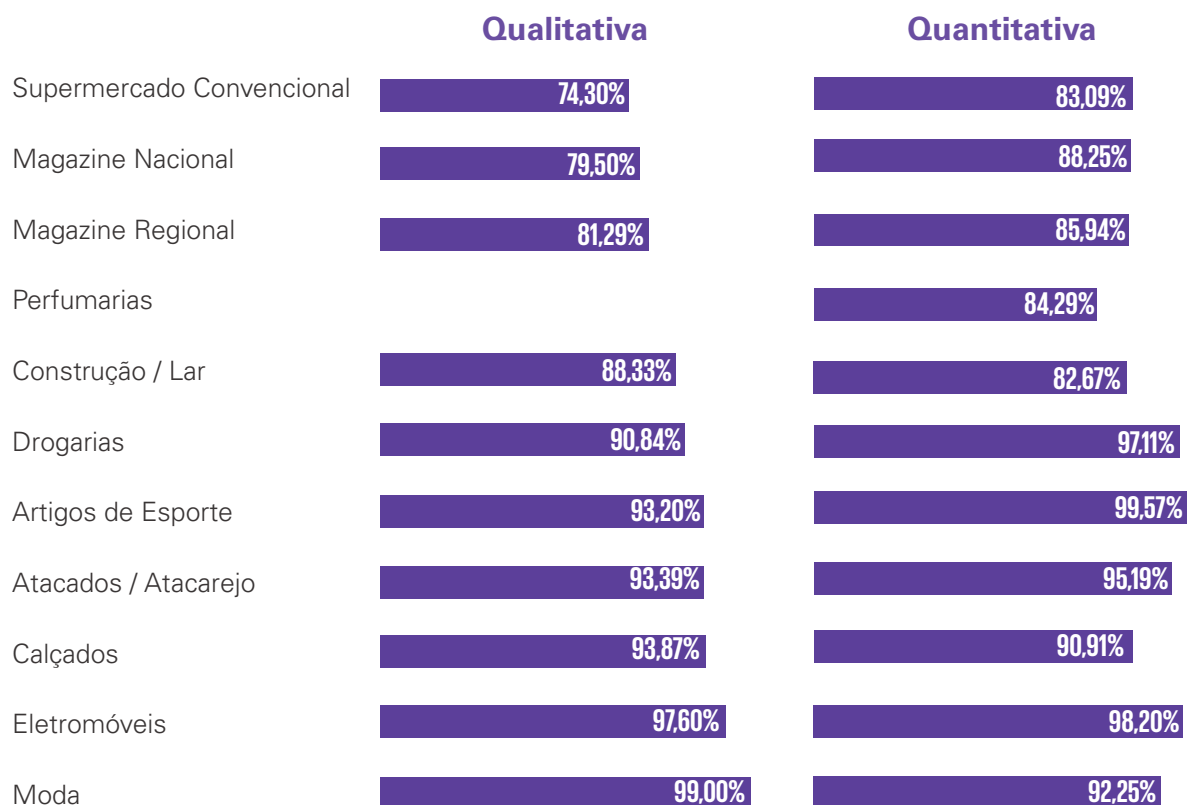
O indicador de acurácia de estoques foi novamente mensurado nessa pesquisa e dividido em dois tipos:

- **Acurácia Qualitativa:** medida por meio dos inventários físicos, considerando os produtos que não tiveram diferenças entre o estoque teórico (sistêmico) e o físico (inventariado).
- **Acurácia Quantitativa:** mensurada de acordo com o nível de assertividade entre os mesmos estoques (contábil e físico), durante a realização dos inventários totais ou parciais.

No critério qualitativo, a moda representa o segmento que apresentou o melhor índice (99,0%). Já a categoria artigos de esporte apresentou o melhor índice pelo critério quantitativo (99,6%), tendo como grande fator para o percentual elevado.

Gráfico 7:

Índices de Acurácia (Qualitativa e Quantitativa)





Inventário físico em centros de distribuição e lojas

A realização de inventários físicos cíclicos e totais (por exemplo: trimestrais, anuais, etc.) são extremamente necessários para que as empresas ajustem seus saldos contábeis, avaliem os níveis de divergências e, principalmente, tomem as ações corretivas necessárias para interromper as perdas.

A pesquisa demonstrou que, para mais de 30% dos respondentes, os inventários cíclicos com foco nos produtos de alto risco e na curva

ABC são realizados diariamente nas lojas e mais de 40% dos respondentes nos centros de distribuição. Outro destaque sobre o tema é que 94,85% desses inventários são realizados por equipe própria nas lojas e 93,9% nos centros de distribuição.

Já os inventários totais são realizados por 82% das empresas nas lojas e 59% nos centros de distribuição. No gráfico a seguir, é possível verificar a periodicidade e os tipos de equipe que realizam os inventários totais.:

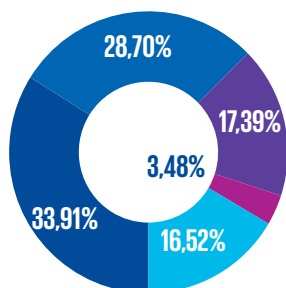
Gráfico 8:

Frequência e Equipe de Execução de Inventários Cíclicos e Totais em Lojas

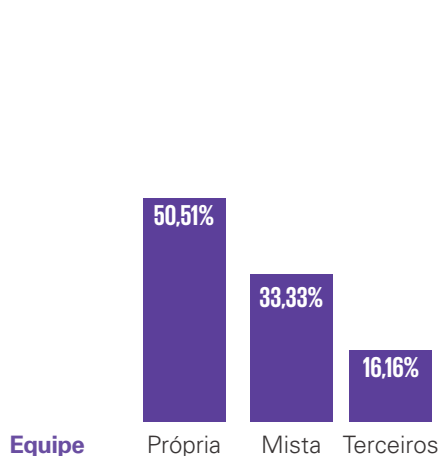
Inventário Cíclico

Periodicidade

- Anual
- Semestral
- Trimestral
- Bimestral
- Mensal



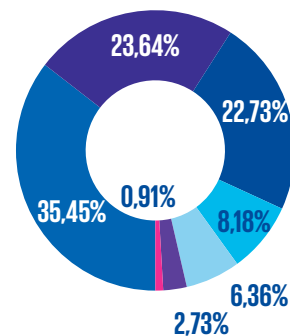
%



Inventário Total

Periodicidade

- Diário
- Mensal
- Semanal
- Trimestral
- Semestral
- Bimestral
- Quinzenal



%

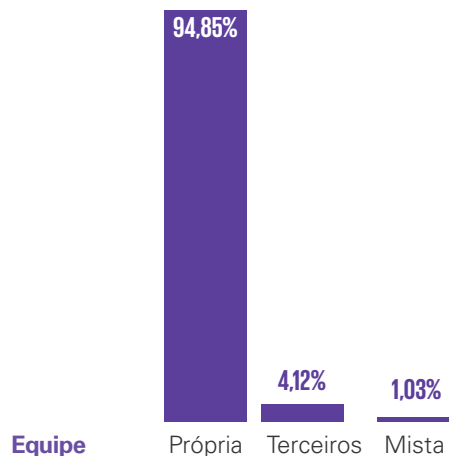
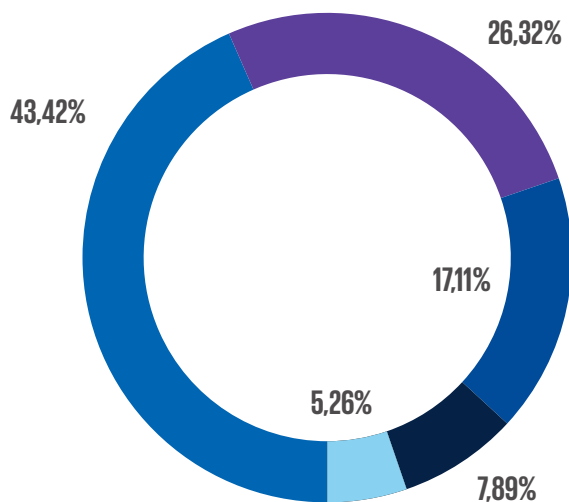


Gráfico 9:

Frequência e Equipe de Execução de Inventários Cíclicos e Totais em CDs

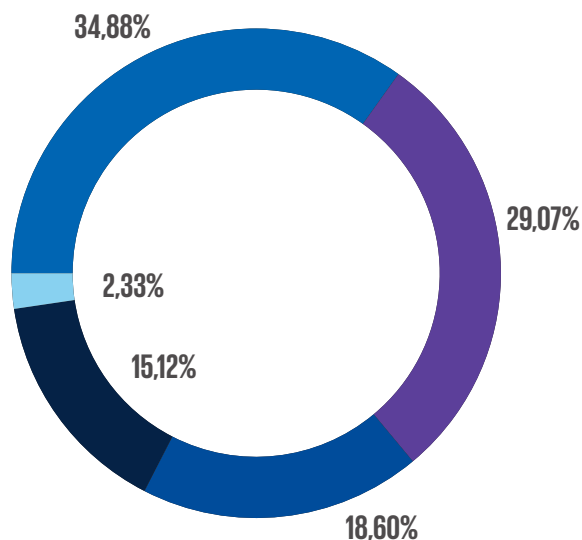
Inventário Cíclico



Periodicidade

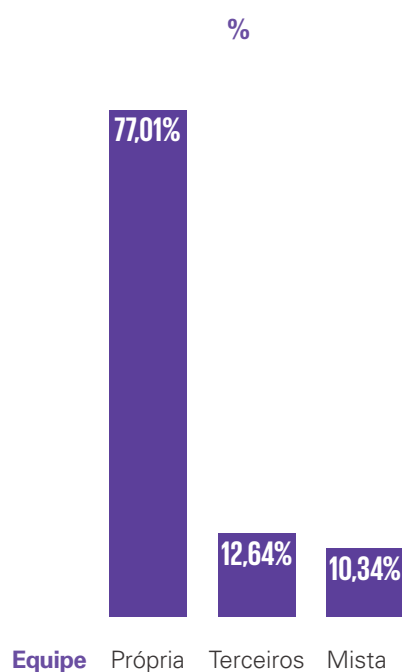
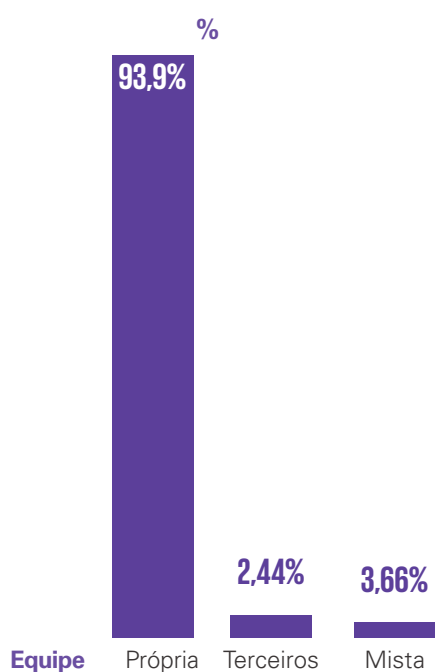
- Diário
- Mensal
- Semanal
- Trimestral
- Semestral

Inventário Total



Periodicidade

- Anual
- Bimestral
- Mensal
- Semestral
- Trimestral



5. Perda Ampliada

A photograph of a person wearing a blue plaid suit jacket, looking at a dark blue suit jacket on a rack in a clothing store. The person's hands are visible, touching the fabric of the jacket on the rack. The background is blurred, showing more clothing racks and a store interior.

O conceito de perda ampliada está relacionado a uma atuação mais abrangente e estratégica das equipes de prevenção de perdas, que não são mais responsáveis apenas por avaliar as melhorias em estoques, quebras e furtos, mas começam a expandir seus horizontes de análise para outros pontos importantes da empresa.

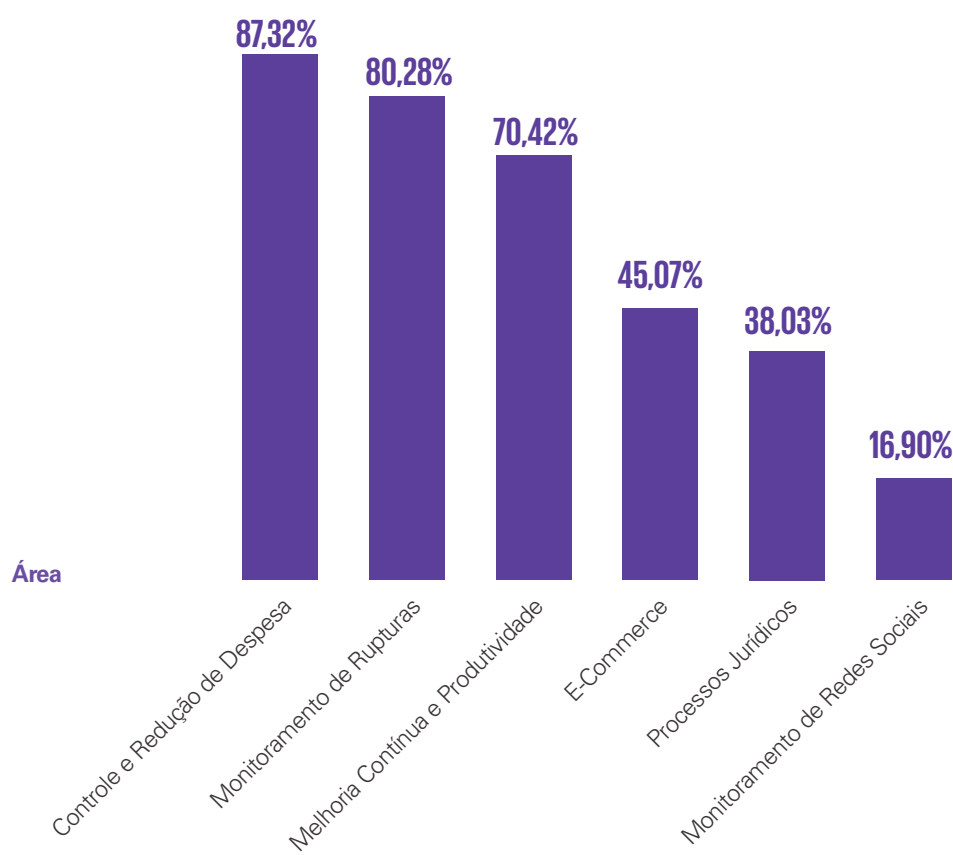
No momento atual, de crises e incertezas financeiras e concorrência acirrada nas

vendas *on-line*, a eficiência na análise ampliada das perdas existentes é essencial para que a empresa continue sendo competitiva.

Equipes que atuam com perdas ampliadas, quando bem estruturadas, contribuem diretamente para o aumento da rentabilidade e para a proteção ao caixa da empresa. A seguir, apresentamos as áreas de atuação dessas equipes:

Gráfico 10

Áreas de Protagonismo das equipes de Prevenção de Perdas



Rupturas

Outro ponto importante e que deve ser muito bem gerenciado pelas empresas são as rupturas, que podem acontecer por questões comerciais ou operacionais. Cenários de rupturas são indícios de que a empresa não conhece muito bem o perfil de compra do seu cliente ou não faz uma efetiva gestão de seus estoques. A seguir, apresentamos o conceito de cada uma delas:

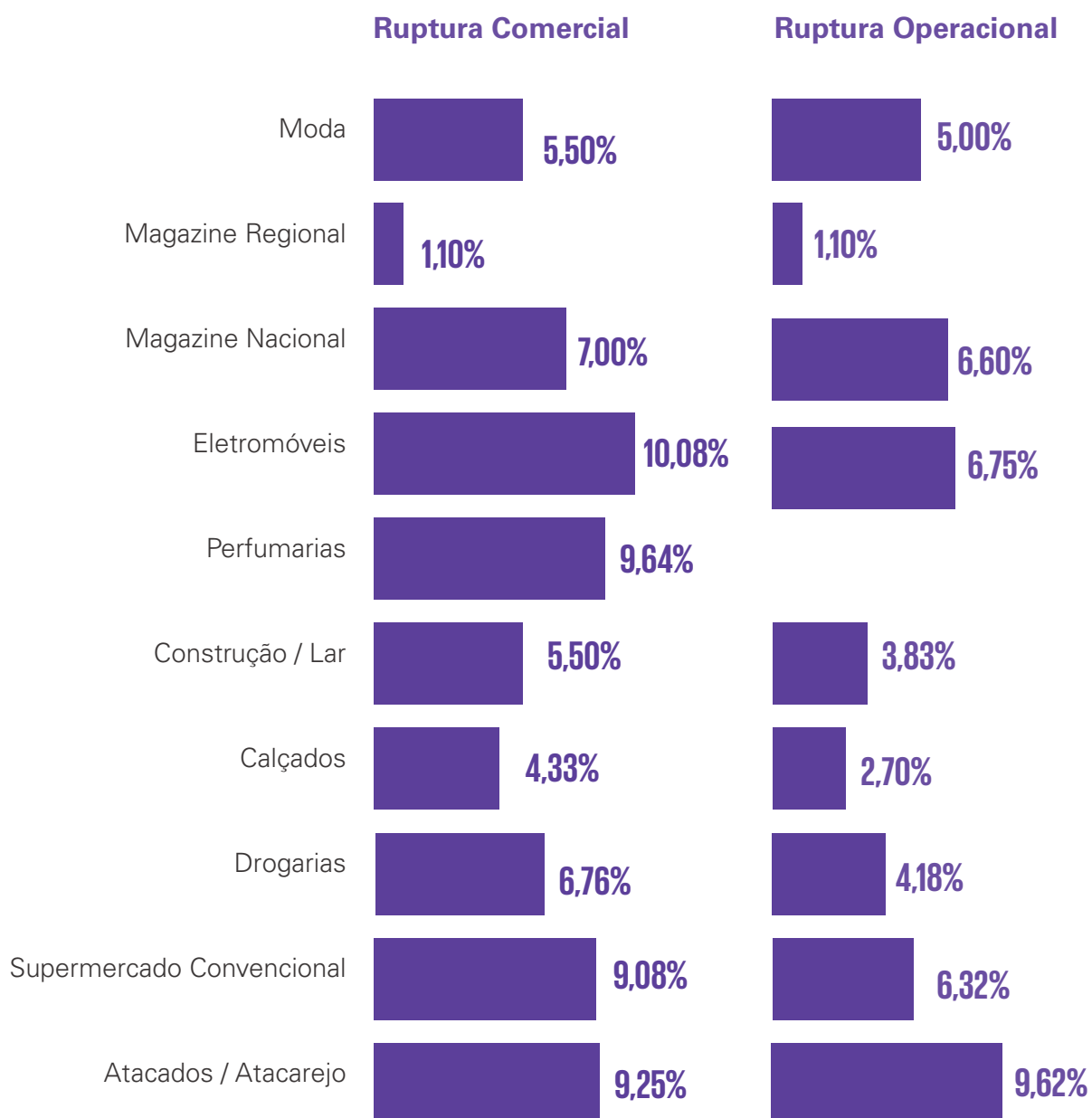
- **Ruptura comercial:** é aquela em que os produtos deveriam estar disponíveis nas lojas, mas não são encontrados. Isso acontece quando o varejista não adquiriu quantidade de um determinado *SKU* suficientemente para suprir a demanda real ou não solicitou de seu centro de distribuição tais produtos para abastecimento da loja. Em ambos os cenários, é possível concluir que a empresa não desenvolveu corretamente estudos de mercado relacionados à demanda local, porque a empresa deve, de acordo com as melhores práticas, ter um estoque que gire, em média, em torno de 30 dias para suprir picos de demanda e não impactar as vendas.

- **Ruptura operacional:** está relacionada a produtos armazenados nos estoques das lojas e que não estão em exposição. Neste caso, fica claro que há problemas de gestão no ponto de venda. Essas rupturas podem acontecer quando o movimento de compra dos clientes é maior que o de reposição das gôndolas, pela falta de espaço para exposição dos produtos ou ainda pelo desconhecimento dos colaboradores sobre os produtos em estoque. É importante destacar que a correta exposição dos produtos amplia as vendas, além de evitar a implicação de multas por descumprimento contratual, uma vez que muitos varejistas têm acordos comerciais de exposição de produtos com a indústria.

Finalmente, uma importante reflexão a ser feita, e que não está relacionada apenas à gestão de estoques, é sobre as questões jurídicas (como descumprimento contratual) e o customer experience (experiência do cliente). Quando os clientes não encontram o que desejam nos pontos de venda, eles ficam insatisfeitos e, com isso, dificilmente retornam ao identificarem situações de constante ruptura.

Gráfico 11:

Índices de Ruptura



6. Relacionamento da área



A área de prevenção de perdas deve atuar como a “guardiã” da empresa, desempenhando suas atividades com eficiência e conectada a outras áreas importantes, como auditoria interna, controles internos e gestão de riscos.

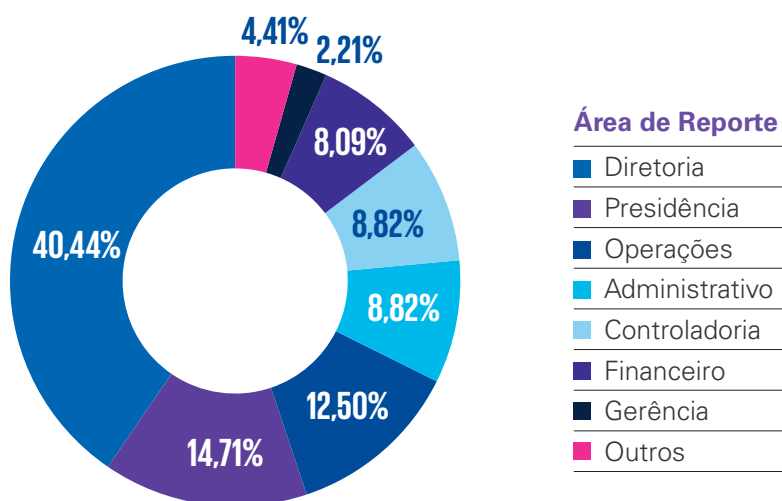
Outro ponto de atenção é estrutura organizacional da empresa. De acordo com as melhores práticas, a área de prevenção de perdas deve ser independente, ou seja, deve responder a um nível organizacional que não tenha conflito de interesses em relação aos trabalhos realizados por esta equipe. Como melhores práticas, sugere-se

a independência da equipe de Gestão de Perdas, com reporte ao CEO e/ou CFO da empresa, por exemplo.

É necessário ainda destacar que a área deve atuar unindo forças com toda a organização (compras, produção, estoques, distribuição e vendas), identificando oportunidades de melhoria e, principalmente, apresentando à gestão sugestões de planos de ação. Esses planos precisam estar conectados com a realidade da empresa e sua implantação ser constantemente monitorada para assegurar que os ajustes planejados sejam realizados de maneira efetiva.

Gráfico 12:

Reporte da Área de Prevenção de Perdas



Demais atuações da equipe de prevenção de perdas:



Adicionalmente, foram identificadas as atividades realizadas pela área de prevenção de perdas, e algumas das mais citadas entre os respondentes foram a realização de inventários físicos, de auditorias de lojas e de treinamentos para os colaboradores.

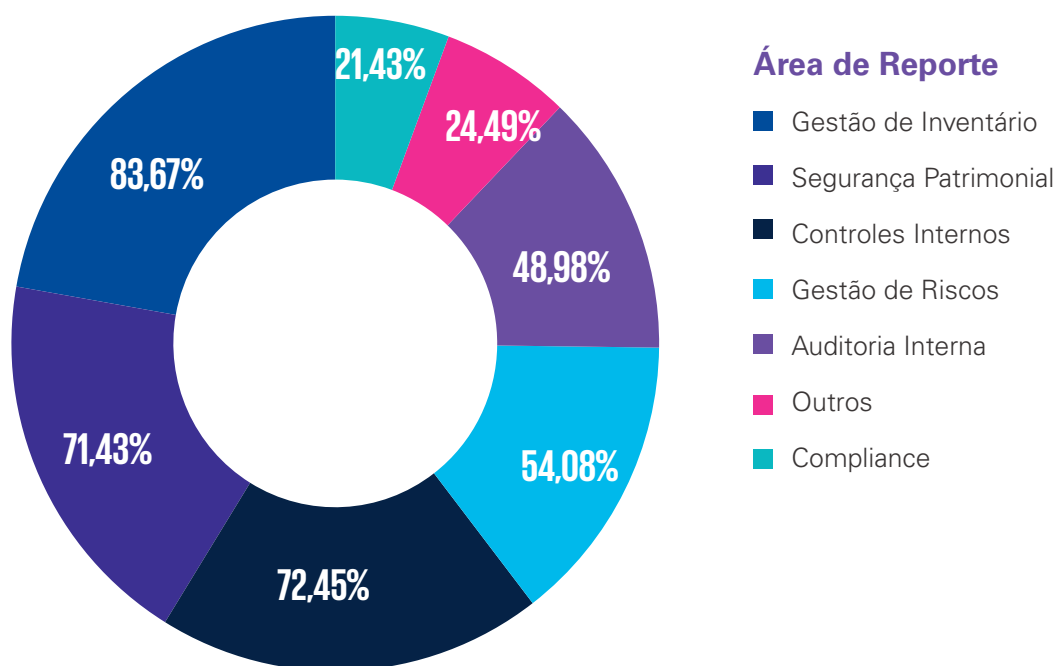
Com esses resultados, é possível verificar que existe um longo caminho a ser trilhado dentro das organizações, pois a criação de indicadores de performance, a análise e

melhoria em processos, o apoio às equipes de *supply chain*, e a gestão de estoques e logística são iniciativas essenciais da área de prevenção de perdas e que pouco foram mencionadas na pesquisa.

A seguir, são elencados gráficos que apresentam as atividades executadas pelas equipes de prevenção de perdas e a sua linha de reporte:

Gráfico 13:

Atividades Realizadas pela Área de Prevenção de Perdas



Transformação Digital do Varejo

Os investimentos em tecnologia têm crescido de maneira significativa no setor de varejo nos últimos anos, e isso ocorre similarmente na área de prevenção de perdas.

A utilização de circuitos fechados de televisão (CFTV) e de identificação por radiofrequência (*radio-frequency identification* - RFID) já é uma realidade e não é mais considerada uma inovação de transformação digital, pois os varejistas hoje atuam em outro cenário.

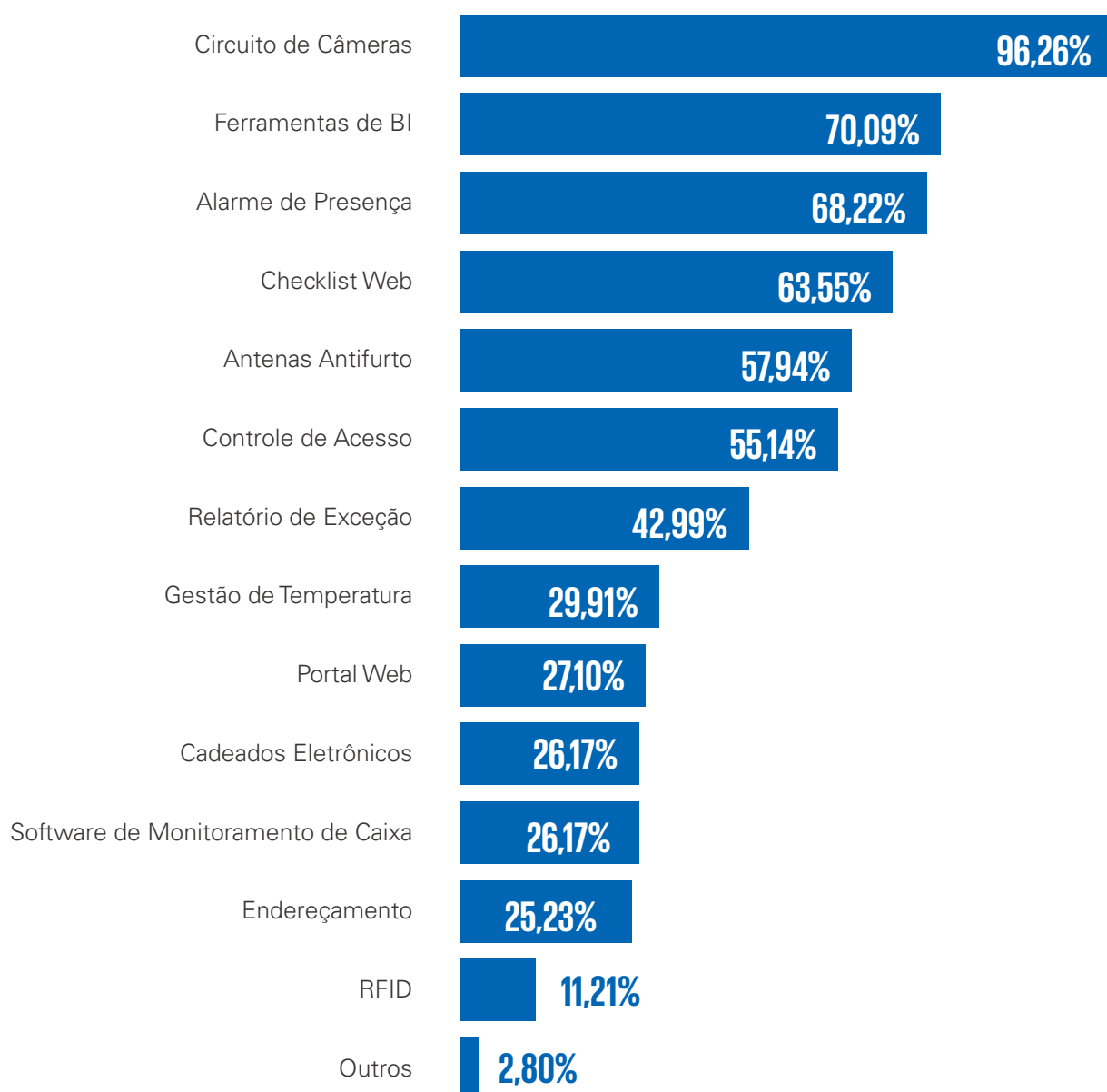
Alguns exemplos desse novo ambiente são a aquisição de ferramentas de *data analytics*, a utilização de *dashboards* dinâmicos com linguagem *low code*, bem como a utilização de algoritmos para inteligência de dados (prescritivos e preditivos) e o uso de câmeras com inteligência artificial para capturar inconsistências nos *layouts* em lojas, que são iniciativas usadas já com frequência pelo varejo.

Todo esse conjunto de iniciativas pode, além, de relatórios de exceção que podem tornar o trabalho mais produtivo e assertivo, trazer à empresa dados relevantes, ser empregado para entender o comportamento de compra

do consumidor e identificar melhorias em processos. Nessa linha, são apresentadas abaixo as tecnologias utilizadas pela equipe de prevenção de perdas para apoio ao desenvolvimento de seus trabalhos:

Gráfico 14:

Tecnologias utilizadas pelas equipes de Prevenção de Perdas



Sobre a KPMG

A KPMG é uma organização global de firmas independentes que prestam serviços profissionais nas áreas de auditoria (*audit*), tributos (*tax*) e consultoria (*advisory*). Estamos presentes em 146 países e territórios e com um total aproximado de 236 mil profissionais atuando em todo o mundo.

No Brasil, somos aproximadamente cinco mil profissionais distribuídos em 21 cidades, 13 estados e Distrito Federal. Orientada pelo seu propósito de empoderar a mudança, a KPMG tornou-se uma empresa referência no segmento em que atua.

Compartilhamos valores e inspiramos confiança no mercado de capitais e nas comunidades há mais de 100 anos, transformando pessoas e empresas e gerando impactos positivos que contribuem para a realização de transformações sustentáveis em nossos clientes, governos e sociedade civil.

Sobre a Abrappe

Fundada oficialmente em setembro de 2018, a Abrappe, entidade sem fins lucrativos sediada em São Paulo, atua de maneira incansável desde a sua criação para propagar o seu principal propósito, o de “tornar a prevenção de perdas uma área estratégica e que contribua, de forma sustentável, para o aumento da rentabilidade dos negócios.” Como organização setorial, o seu papel é o de buscar contribuir e fomentar de maneira permanente, assídua e eficaz a todos os associados e as cadeias varejistas das quais pertencem.

Nessa trajetória de organização independente formada por representantes de mais de 600 empresas de todos os segmentos do varejo brasileiro, a Abrappe tem contribuído de maneira especial com o propósito de fomentar a cultura de prevenção de perdas por meio da capacitação profissional, geração de estudos, troca de experiências e promoção de networking.

Anualmente, a Abrappe apresenta uma ampla pesquisa de perdas nos mais diversos segmentos do varejo, tornando-se uma referência para o mercado. A cada empresa associada, nosso obrigado pela iniciativa em participar do estudo, que gera um benchmarking para o varejo brasileiro de um tema tão relevante e estratégico que contribui de forma direta para o aumento da lucratividade.

Referências

REVISTA EMPRESÁRIOS. Primeiro fórum ABRAPPE de prevenção de Perdas reuniu profissionais do varejo de todo o país. Disponível em: <<https://revistaempresarios.net/site/sao-paulo-primeiro-forum-abrappe-de-prevencao-de-perdas-reuniu-profissionais-do-varejo-de-todo-o-pais/>>. Acesso em: jun. 2022.

IBGE Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/>>

SBVC. Disponível em: <<https://sbvc.com.br/>>



Fale com nosso time

Fernando Lage

**Sócio de Auditoria Interna, Risk & Compliance
Services da KPMG no Brasil**

flage@kpmg.com.br

Curadoria

Carlos Eduardo Santos

Presidente ABRAPPE

Diretor Executivo do Instituto Prevenir Perdas

**Agradecemos também à BeautyFair e ao Instituto Prevenir Perdas por
compartilharem os dados do setor de Perfumaria**

© 2022 KPMG Consultoria Ltda., uma sociedade simples brasileira, de responsabilidade limitada e firma-membro da organização global KPMG de firmas-membro independentes licenciadas da KPMG International Limited, uma empresa inglesa privada de responsabilidade limitada. Todos os direitos reservados. (MAT220604)

O nome KPMG e o seu logotipo são marcas utilizadas sob licença pelas firmas-membro independentes da organização global KPMG.

Todas as informações apresentadas neste documento são de natureza genérica e não têm por finalidade abordar as circunstâncias de um indivíduo ou entidade específicos. Embora tenhamos nos empenhado em prestar informações precisas e atualizadas, não há nenhuma garantia sobre a exatidão das informações na data em que forem recebidas ou em tempo futuro. Essas informações não devem servir de base para se empreender ação alguma sem orientação profissional qualificada e adequada, precedida de um exame minucioso da situação concreta.