

Pesquisa Abrappe de Perdas no Varejo Brasileiro 2024

Outubro de 2024



Outubro de 2024

kpmg.com.br

Introdução

Este relatório é uma versão resumida da **Pesquisa Abrappe de Perdas no Varejo Brasileiro 2024**, relativo a dados obtidos no período de 2023 sobre as empresas varejistas parceiras da Abrappe (Associação Brasileira de Prevenção de Perdas). A pesquisa foi realizada com o apoio da KPMG e o patrocínio da Compex.

Agradecemos as empresas e respectivos profissionais pela participação na pesquisa. Através das respostas, foi possível criar um importante *benchmarking*, gerador de informações essenciais e estratégicas que contribuirá para que o varejo tenha insights relevantes para a ampliação da gestão de perdas em toda cadeia de operação.



Fernando Lage

Sócio-líder de Governance, Risk & Compliance Services da KPMG no Brasil
flage@kpmg.com.br



1- Responsabilidades no desenvolvimento da pesquisa

4

- 1.1 Responsabilidades da KPMG
- 1.2 Responsabilidades da Abrappe

4- Gestão de Estoque

18

- 4.1 Acurácia de estoques
- 4.2 Inventário físico em centros de distribuição e lojas
- 4.3 Rupturas

2- Indicadores Avaliados

6

- 2.1 Distribuição dos respondentes por estado
- 2.2 Distribuição dos respondentes por faturamento
- 2.3 Sumário dos respondentes

5- Perda Ampliada

24

- 5.1 Área de protagonismo das equipes de prevenção de perdas

3- Entendendo a Perda

9

- 3.1 Índice de perdas totais
- 3.2 Índice de perda por segmento
- 3.3 Causas das perdas
- 3.4 Causas das quebras operacionais

6. Relacionamento da Área

26

- 6.1 Reporte da área de prevenção de perdas
- 6.2 Atividades realizadas pela área de prevenção de perdas
- 6.3 Transformação digital do varejo
- 6.4 Tecnologias utilizadas pelas equipes de prevenção de perdas



1. Responsabilidades no desenvolvimento da pesquisa

1.1 - Responsabilidades da 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 2024**.

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

Além dos desafios com as concorrências, 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.

Os serviços que possibilitaram esta pesquisa, bem como a sua emissão ou o seu conteúdo não constituem uma auditoria das demonstrações financeiras ou de quaisquer das informações a nós apresentadas pelos respondentes, não devendo ser considerado como tal, e não teve como objetivo a detecção de fraudes.

A KPMG não procedeu a nenhuma verificação das informações apresentadas pelos respondentes, não

podendo confirmar sua precisão, exatidão ou suficiência, sendo dos respondentes a responsabilidade pelas informações prestadas.

A KPMG não assume nenhuma obrigação para com a atualização, revisão ou emenda desta pesquisa por qualquer motivo.

Não faz parte do escopo dos serviços contratados, que ensejaram a emissão desta pesquisa, qualquer garantia por parte da KPMG de que o entendimento dela será corroborado ou aceito por qualquer terceiro.

O conteúdo da presente pesquisa contempla as informações que foram efetivamente disponibilizadas à KPMG à época de sua elaboração e reflete as condições predominantes e o ponto de vista independente da KPMG, no momento da realização dos trabalhos correspondentes e de acordo com as circunstâncias da realização de tais trabalhos, que não contemplou o atendimento a interesses pessoais ou específicos.

Nestes termos, o resultado de análises que venham a ser realizadas por terceiros poderá ser divergente do resultado de nossas análises, sem que isso caracterize qualquer deficiência dos serviços executados.

Portanto, a KPMG não é responsável e nem se tornará responsável por qualquer consequência, dano ou prejuízo resultante do uso ou revelação desta pesquisa, que a ABRAPPE, a KPMG ou Terceiros vierem a suportar em razão ou decorrência do acesso a este material.

1.2 - Responsabilidades da Abrappe

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

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 das empresas no Brasil.





2. Indicadores Avaliados

Participaram desta edição da pesquisa empresas do setor de varejo que representam os seguintes segmentos: artigos de esporte, atacarejos, calçados, construção/lar, drogarias, eletrodomésticos/informática, magazine nacional, magazine regional, moda, perfumarias, supermercados convencional, hipermercado, mercados de vizinhança e mercado de conveniência.

O questionário avaliou fatores relacionados aos índices financeiros, de perdas, composição de equipes,

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:

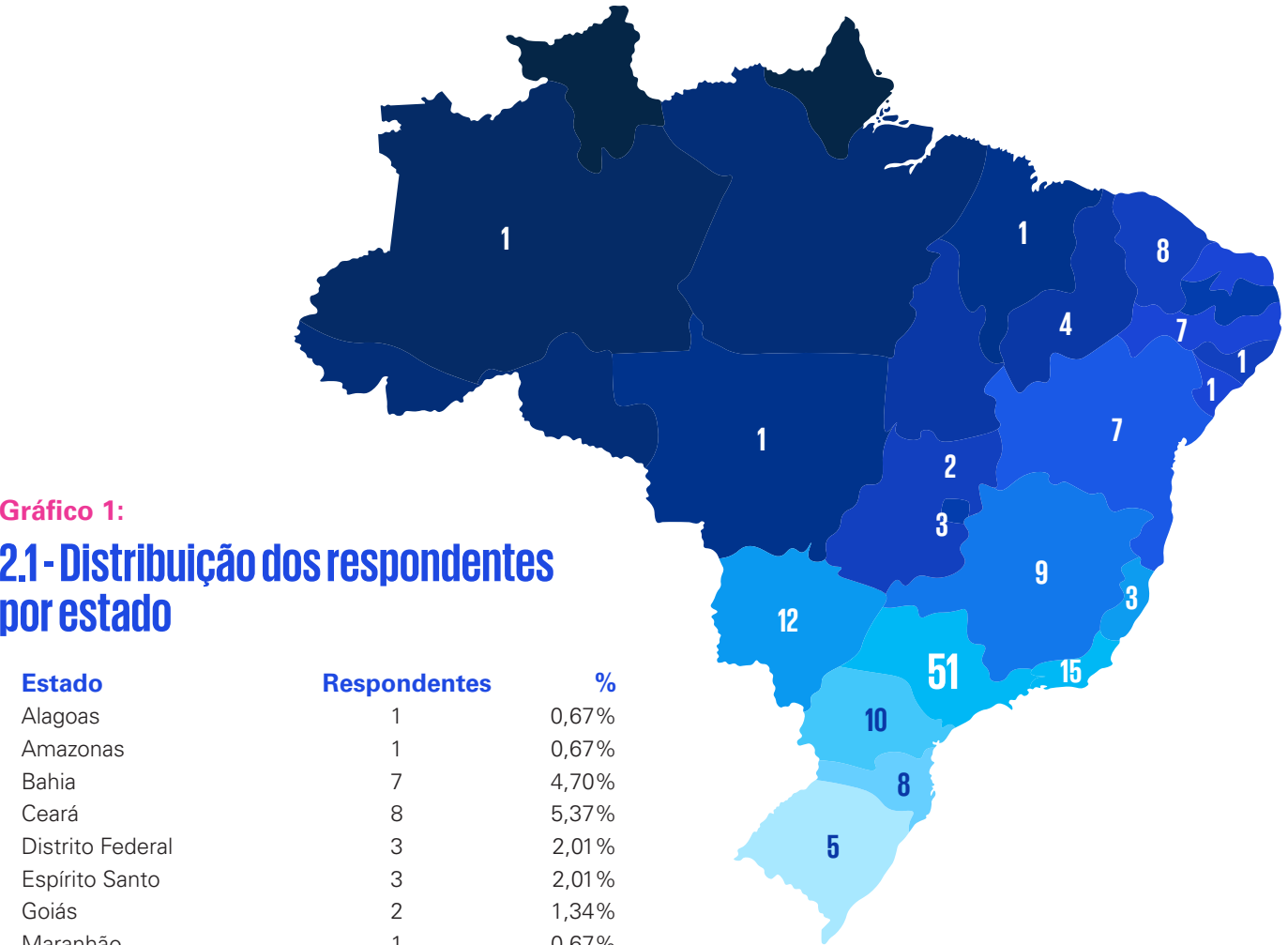


Gráfico 1:

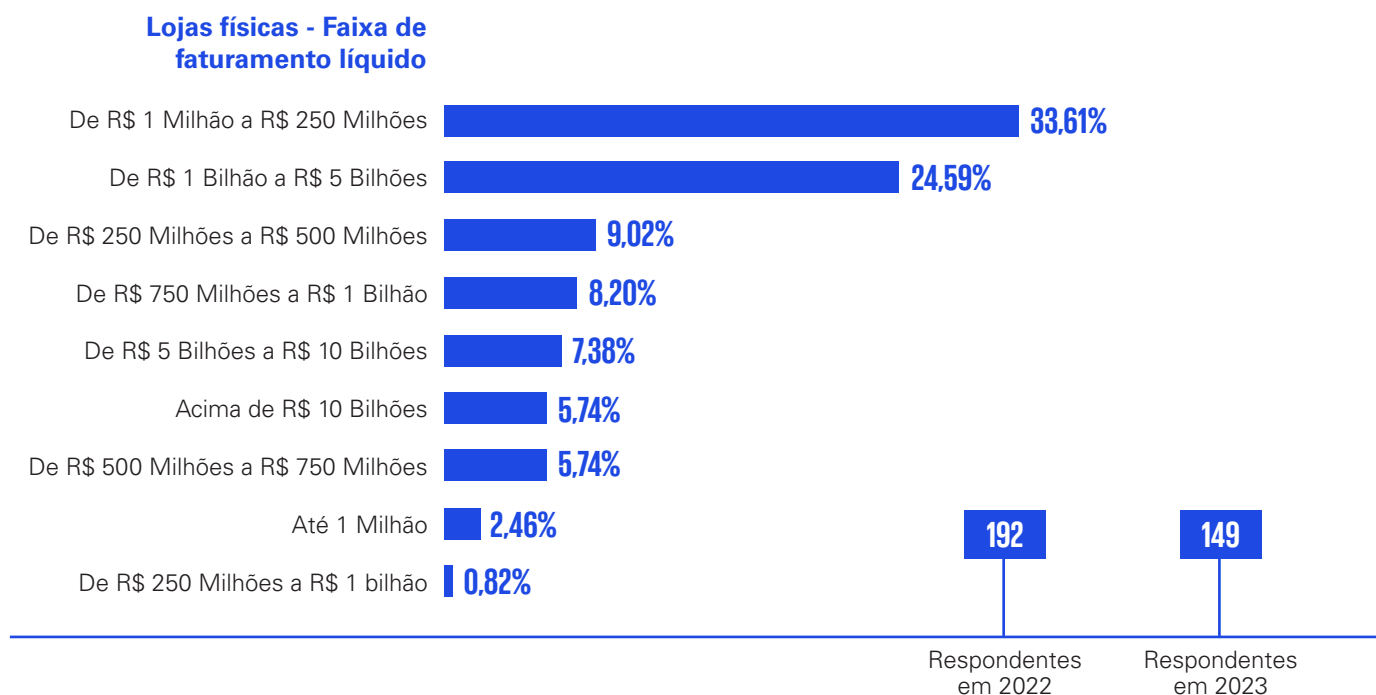
2.1- Distribuição dos respondentes por estado

Estado	Respondentes	%
Alagoas	1	0,67%
Amazonas	1	0,67%
Bahia	7	4,70%
Ceará	8	5,37%
Distrito Federal	3	2,01%
Espírito Santo	3	2,01%
Goiás	2	1,34%
Maranhão	1	0,67%
Mato Grosso	1	0,67%
Mato Grosso do Sul	12	8,05%
Minas Gerais	9	6,04%
Paraná	10	6,71%
Pernambuco	7	4,70%
Piauí	4	2,68%
Rio de Janeiro	15	10,07%
Rio Grande do Sul	5	3,36%
Santa Catarina	8	5,37%
São Paulo	51	34,23%
Sergipe	1	0,67%
Grand Total	149	100,00%

Obs.: A matriz das empresas foi utilizada como referência para determinação das localizações.

Gráfico 2:

2.2 - Distribuição dos respondentes por faturamento



2.3 - Sumário dos respondentes

A pesquisa contou com a participação de 149 empresas que estão entre as maiores varejistas do Brasil. Os respondentes estão distribuídos em 19 estados.

Apesar de ter havido uma redução de 22% na quantidade de participantes em comparação com o ano anterior, a pesquisa apresentou uma melhora significativa na qualidade, com um avanço de 63% de empresas com faturamento anual superior a R\$1 bilhão.

Outro ponto importante foi a participação de representantes do setor hipermercado, que não haviam sido incluídos anteriormente, além de mais participantes dos mercados de vizinhança e conveniência. Isso

permitiu uma análise mais detalhada em itens como acurácia, ruptura e distribuição de perdas, etc.

Um outro aspecto que mereceu destaque foi o fato de que todas as empresas do setor alimentício que participaram da pesquisa, relataram possuir uma área de prevenção de perdas, o que representa um avanço significativo em relação aos demais setores.

De fato, constatou-se que, de maneira geral, houve um aumento de 27% no número de empresas que possuem uma área de prevenção de perdas (totalizando 95% das empresas). Esse resultado sugere que o mercado está amadurecendo em relação à importância da prevenção de perdas.

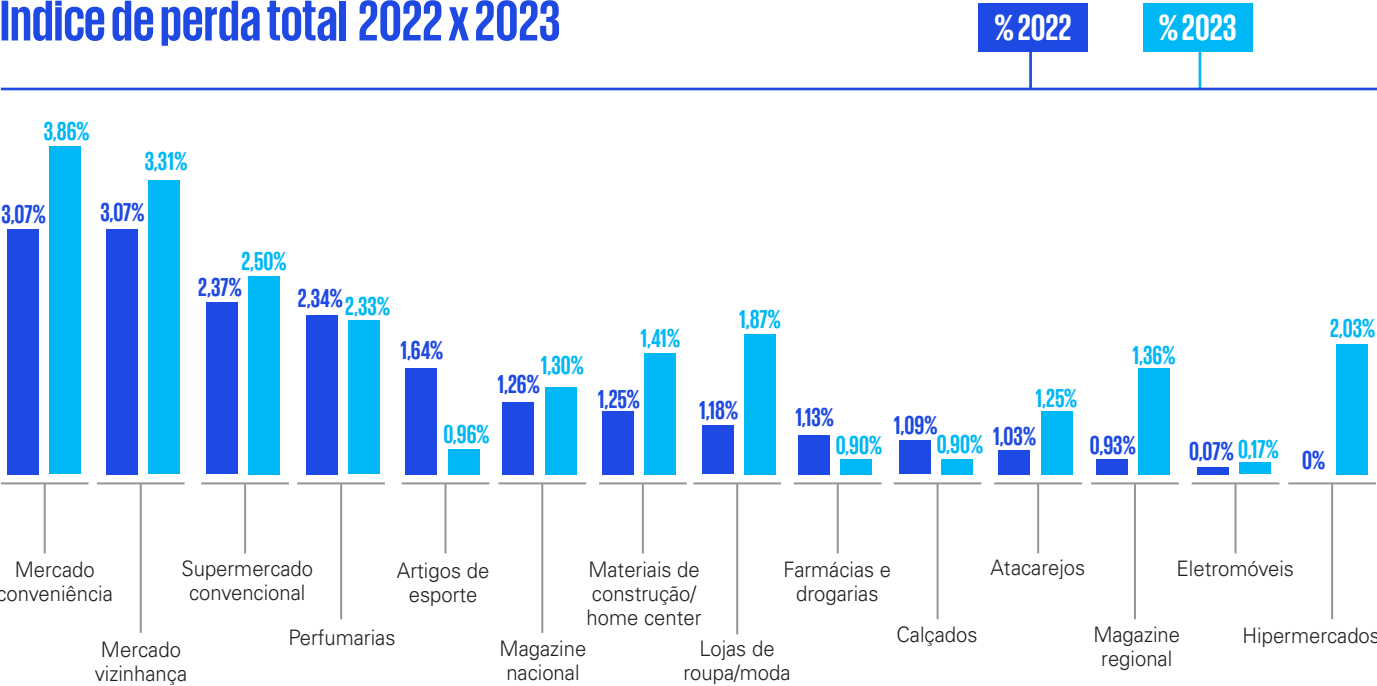


3. Entendendo a Perda

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).

A pesquisa referente ao período de 2023 apresentou um aumento no índice médio de perdas no varejo em relação a 2022: de 1,48% (2022) para 1,57% (2023) (aumento de 6%).

Gráfico 3:
Índice de perda total 2022 x 2023



Ao avaliarmos o resultado financeiro, é importante considerar o prejuízo que, mesmo com o aumento do faturamento, pode ter representado uma elevação de até 10%. Isso significa que o valor do prejuízo pode ter chegado a impressionantes R\$34,9 bilhões.

De fato, o valor de R\$34,9 bilhões em perdas no varejo é extremamente expressivo e representa uma quantia significativa de recursos que poderiam ser utilizados pelas empresas para diversos fins, como aumentar a rentabilidade, alavancar planos de expansão, melhorar os benefícios para os funcionários, melhorar a competitividade através de possíveis reduções de

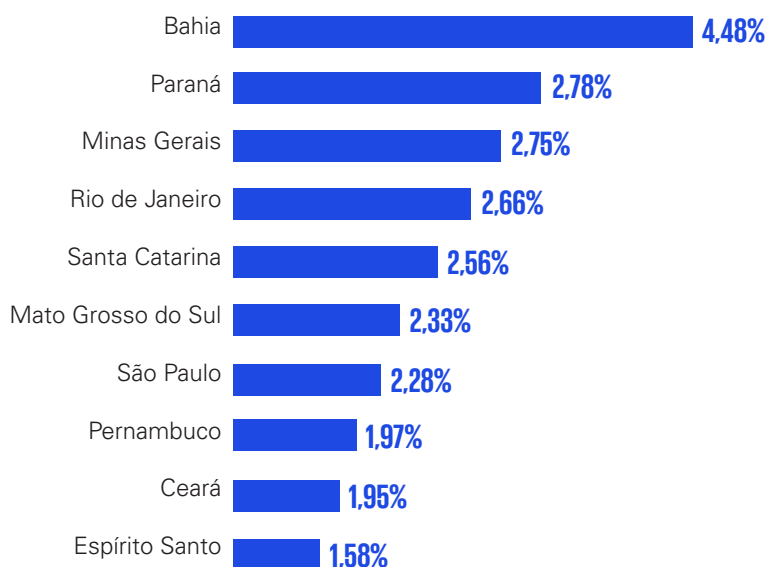
preços aos consumidores ou investir em prevenção de perdas e outras áreas importantes.

Esse valor também pode ser comparado ao faturamento de empresas que ocupam as primeiras posições em qualquer segmento, o que destaca a relevância do impacto das perdas no desempenho das organizações.

A participação por estado foi um destaque no relatório, uma vez que alguns estados que antes apresentavam excelentes resultados em relação às perdas chamaram a atenção neste ano.

Gráfico 4:

Índice de perda total por estado - visão do setor supermercado convencional



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

- Todas as empresas do setor alimentício que participaram da pesquisa afirmaram possuir uma área de prevenção de perdas. Avanço significativo de 27% em todas as empresas pesquisadas (totalizando 95% das empresas), o que sugere que o mercado está se tornando mais maduro e consciente sobre a importância da prevenção de perdas.
- Em 2022, 71% das empresas pesquisadas atuavam na prevenção de perdas ampliadas, enquanto atualmente esse número aumentou para 79% (+8%). Esse resultado indica que as empresas têm se dedicado não apenas à prevenção de perdas de estoque, mas também a outras áreas, como produtividade, questões judiciais e administrativas.
- Em relação à tecnologia, foi observado que todas as empresas participantes relataram utilizar o sistema de monitoramento por câmeras (CFTV). Além disso, houve um aumento de 17% no uso das ferramentas de *Business Intelligence* (BI), e o uso de vídeo analítico foi relatado por 31% das empresas. A inteligência artificial (IA) também foi mencionada por 6% das empresas, o que indica que o avanço tecnológico está presente na área de prevenção de perdas.
- Como novo item avaliado, foi verificado que 60% das empresas participantes possuem a área de prevenção de perdas fazendo parte de uma estrutura de gerenciamento de riscos corporativos, ponto positivo, pois a área não só minimiza riscos financeiros e operacionais, mas também fortalece a posição competitiva da empresa no mercado ao promover uma gestão empresarial mais robusta e responsável.

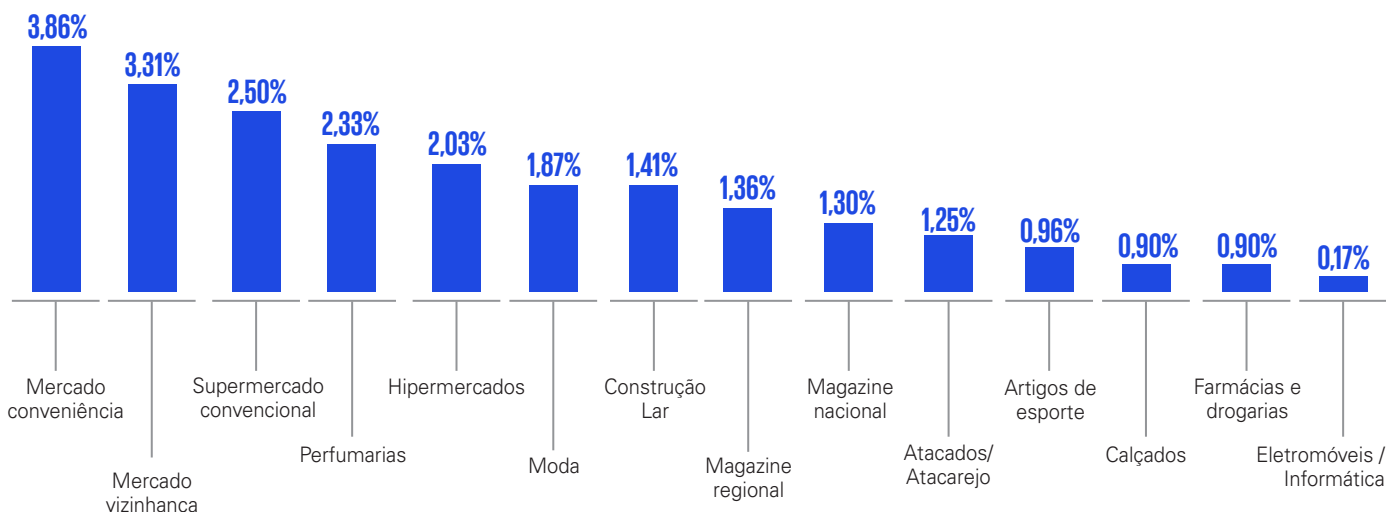
3.1 - Índice de perdas totais

Assim como em anos anteriores, o setor de Supermercados convencionais esteve entre os segmentos com maior índice de perdas totais, em razão da participação das quebras operacionais (perdas identificadas) com o setor de mercado (loja de vizinhança, loja de conveniência). As principais perdas de supermercados neste critério estão relacionadas a:

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

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 perda médio de 2,33%, ficando acima da média dos outros segmentos varejistas.

Gráfico 5:
índice de perda total



Um ponto importante levantado nesta pesquisa é que grande parte das perdas (cerca de 84%) está relacionada a quebras operacionais, furtos externos/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.

Percebe-se ainda que, em virtude do aumento do número de lojas e a eventual necessidade de redução de equipes, o uso de tecnologias requer ainda mais atenção, onde a integração entre variadas soluções pode gerar excelentes resultados.

Os setores de calçados e artigos esportivos registraram uma redução nos índices de perdas em comparação com o ano anterior. Esse resultado pode estar relacionado à menor incidência de práticas ilícitas com os produtos comercializados e a um maior controle na exposição dos mesmos, através de formatos assistidos e personalizados.

O setor de construção e lar, também conhecido como *home center*, registrou um aumento de 12,8% em suas perdas. O maior desafio enfrentado por este setor está relacionado à perda não identificada, que representou 65% do total, mostrando um aumento de 40% em relação ao ano anterior.

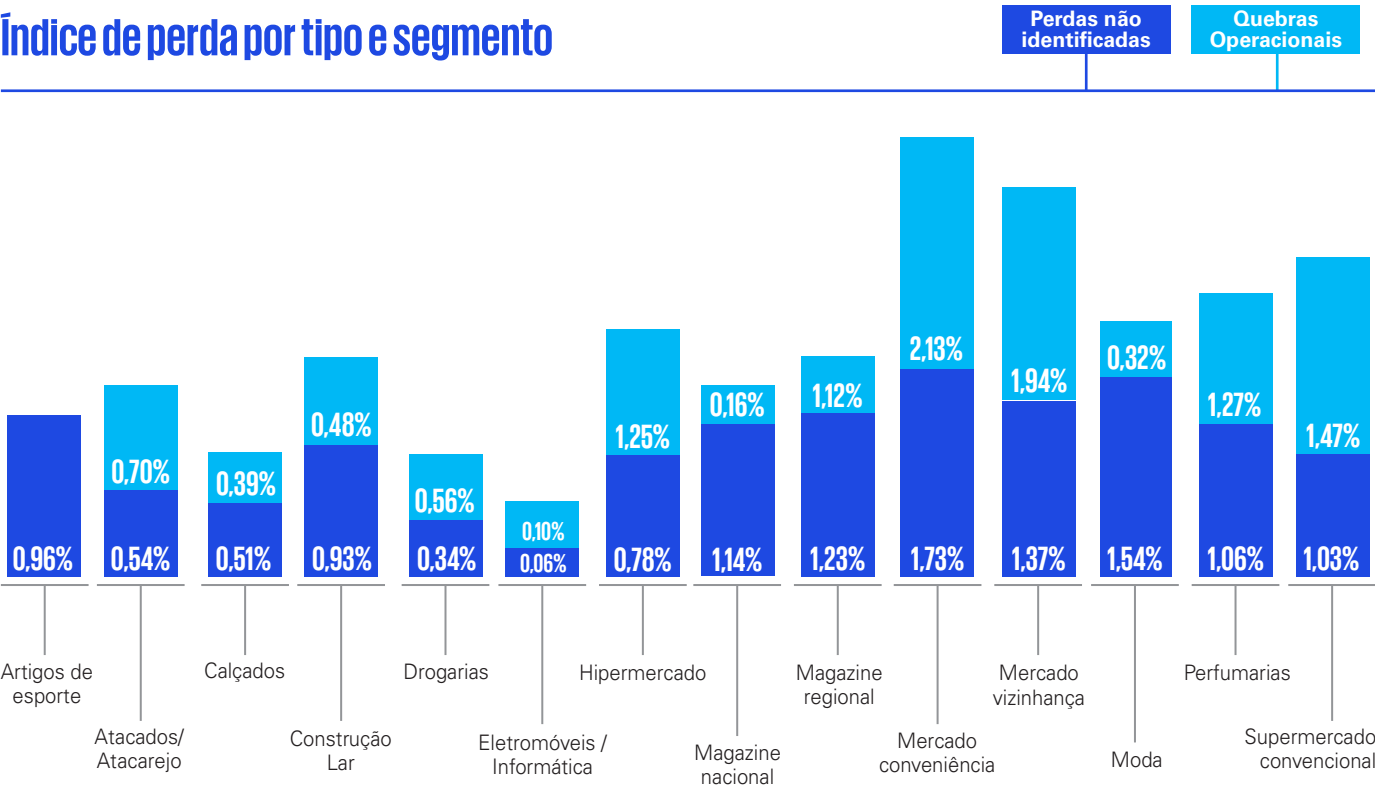
Os furtos são a principal causa dessas perdas, mas há também uma participação significativa de erros no inventário, o que pode ser reflexo de uma baixa acurácia qualitativa de apenas 60%. Diante disso, os profissionais do setor estão revisando seus processos para gerar maior precisão nas informações e reduzir as perdas.

No setor de farmácias e drogarias, é fundamental destacar que a estabilidade na liderança da área de prevenção de perdas tem sido um fator crucial para a melhoria dos índices de perda. Essa estabilidade permite que as estratégias sejam implementadas e que o trabalho gere resultados a curto e médio prazo.

Além disso, o setor tem investido em tecnologias de prevenção de perdas, controles e treinamento constante, que contribuem para a redução dos índices de perda.

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 similaridade nas proporções dos percentuais, sendo em alguns segmentos as quebras operacionais maiores e em outros setores há mais expressividade nas perdas não identificadas.

Gráfico 6:
Índice de perda por tipo e segmento



Nota: Os setores não apresentados não atenderam aos pré-requisitos da metodologia utilizada, seja em relação à qualidade da informação ou à quantidade de respondentes.

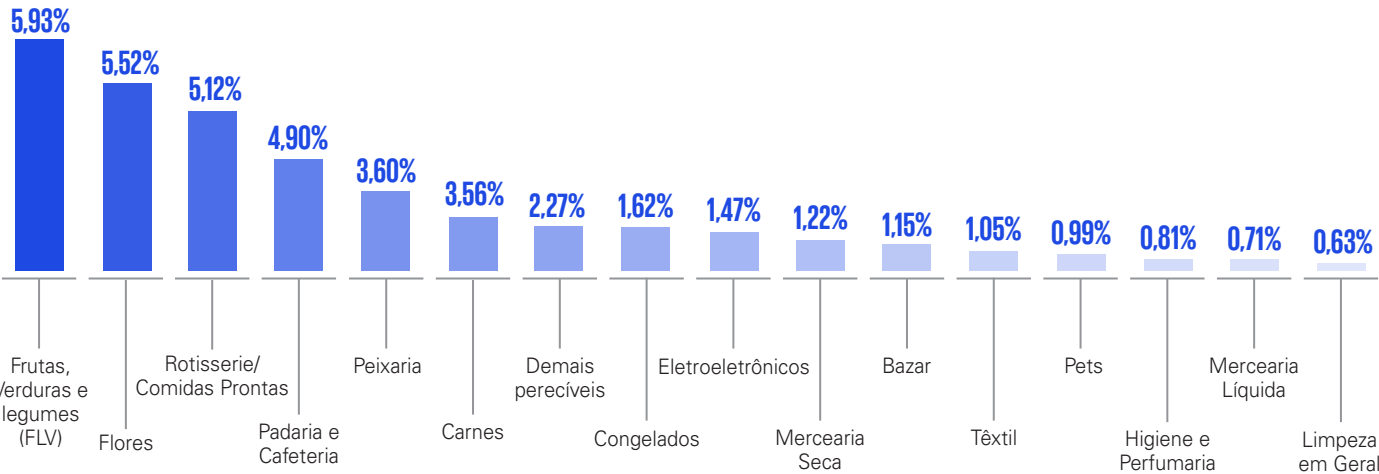
Nota-se que nos setores com a maior participação de produtos perecíveis, alimentos em geral, com datas de validade e frágeis, a quebra operacional possui em geral maior participação.

Já nos setores *fashion* (moda), *home centers*, *magazines*, acessórios e linha branca, as perdas não identificadas (diferenças do inventário físico) possuem maior participação em relação à perda total, onde Furtos e Fraudes são os principais causadores.

3.2 - Índice de perda por segmento

Abaixo, segue uma visão de perdas por seção/departamento, considerando o formato de supermercado convencional:

Gráfico 7:
Índice de perdas por seção



Como melhoria da pesquisa, tivemos a inclusão da seção de flores, que apresentou uma perda de 5,98%, ficando atrás somente de FLV (frutas, legumes e verduras), que em 2023 apresentou uma perda de 6,24%, com um aumento de 9,89% em relação a 2022.

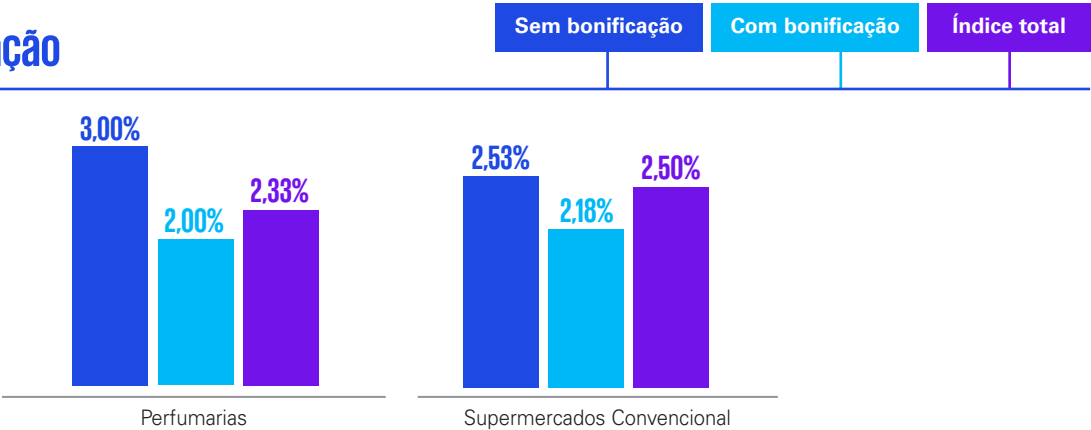
Os maiores destaques foram para a padaria, com uma perda de 5,17% (terceira maior perda), mas com um aumento de 5% em relação a 2022. A mercearia seca apresentou uma perda de 1,26%, um aumento de 73% frente aos 0,73% de 2022. A peixaria teve uma perda de 3,71%, com um aumento de 45% frente aos 2,54% de 2022, e a perfumaria teve uma perda de 0,86%, um aumento de 21% em relação aos 0,73% de 2022.

Houve ainda melhorias pontuais, como a redução de 44% na seção têxtil (1,05% contra 1,88% de 2022) e

em outros departamentos, como rotisserie, que teve uma perda de 5,12% (-13%), eletroeletrônicos, que teve uma perda de 1,47% (-28%), e pets, que teve uma perda de 0,99% (-6%).

Atualmente, muitas empresas do varejo alimentar negociam com seus fornecedores o ressarcimento das perdas e quebras operacionais de acordo com contratos previamente estabelecidos. Uma boa prática que está sendo utilizada por parte das empresas é a de refletir o montante negociado no Demonstrativo de Resultado (DRE) em linha dedutível das perdas e quebras lançadas, assim poderemos obter o valor líquido. Recomenda-se que esse processo de abatimento da perda ocorra somente no gerencial geral da empresa.

Gráfico 8:
Gráfico de Bonificação



3.3 - Causas das perdas

As causas das perdas são muito distintas, mas é possível verificar que se tratando de quebras operacionais, os produtos perecíveis ou já vencidos estimulam a alta desta taxa, por isso, repensar e otimizar a cadeia de suprimentos é uma grande oportunidade de desenvolvimento para as empresas.

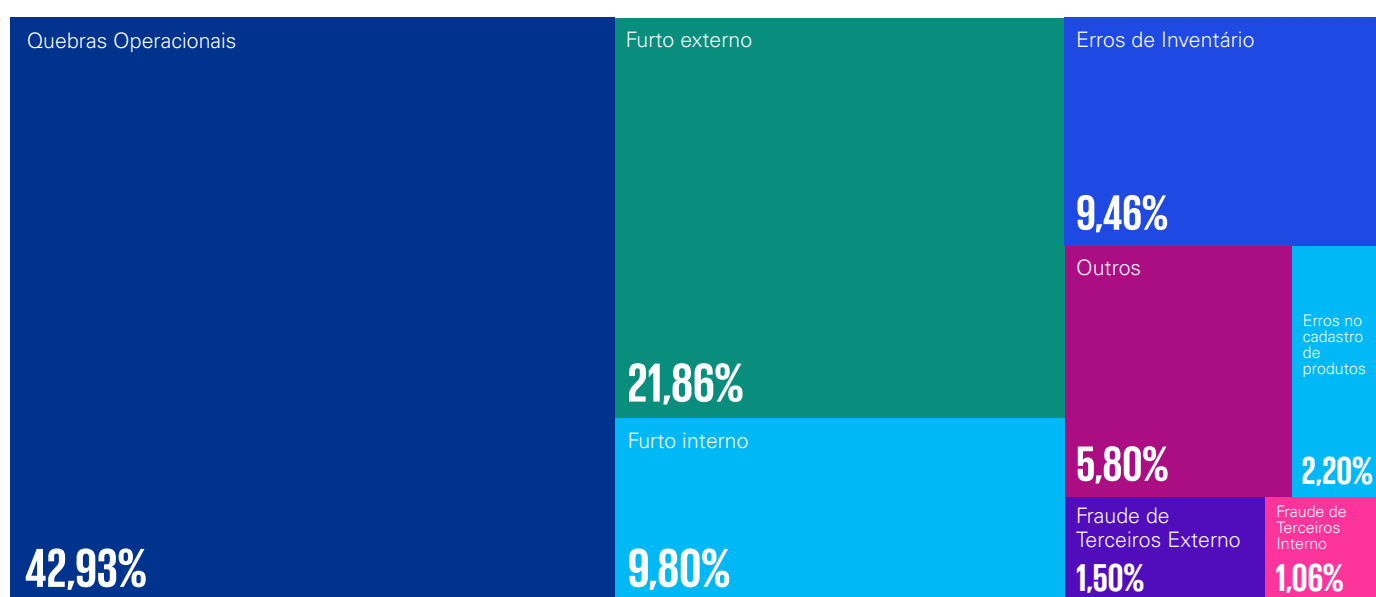
Furtos, sejam eles externos ou internos, também apresentam índices significativos. Assim, segurança,

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 9:

Distribuição das perdas totais



Nota: o gráfico representa a média de todos os formatos de setores.

Os dados acima representam o comportamento médio do varejo, cada setor possui uma realidade distinta na pesquisa. Os formatos de varejo que operam com perecíveis, por exemplo supermercados e atacados, tiveram uma participação nas quebras operacionais maiores que a média acima.

Embora quebras operacionais sejam a principal causa das perdas nesses setores, seu tratamento permite resultados de curto prazo, pois estão relacionados a processos internos e gestão de pessoas.



3.4 - Causas das quebras operacionais

Observamos que as quebras operacionais são as principais responsáveis pelas perdas em diversos setores do varejo, principalmente o alimentar. 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, permitindo não somente a redução das perdas, como também o adequado entendimento de pontos de vulnerabilidade ou melhoria na operação.

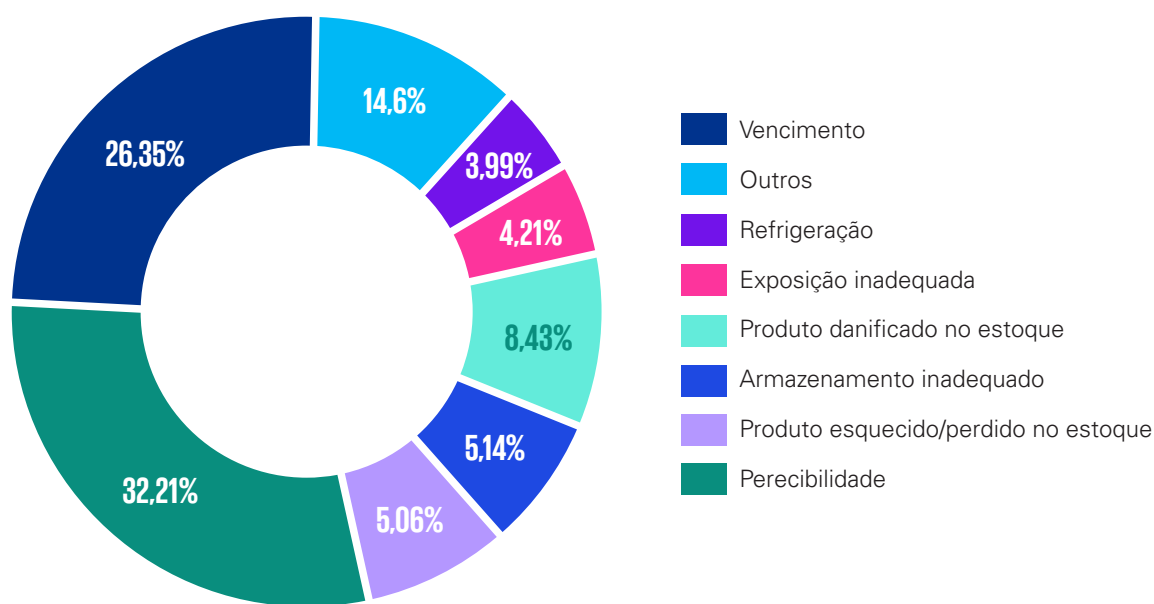
A partir dos resultados da pesquisa, foi possível verificar que perecibilidade, vencimento e produto danificado na loja são as principais causas geradoras de quebras operacionais no varejo.

Alguns destaques importantes observados são:

- A perecibilidade foi apontada como a maior causa da quebra em setores como mercados de vizinhança (32,21%), conveniência (34,29%), hipermercado (40,35%) e supermercado convencional (39,73%).
- Os itens vencidos apareceram no topo da lista deste fator como a principal causa de quebras operacionais em drogarias, representando 60,55% das ocorrências.

Gráfico 10:

Distribuição das quebras operacionais

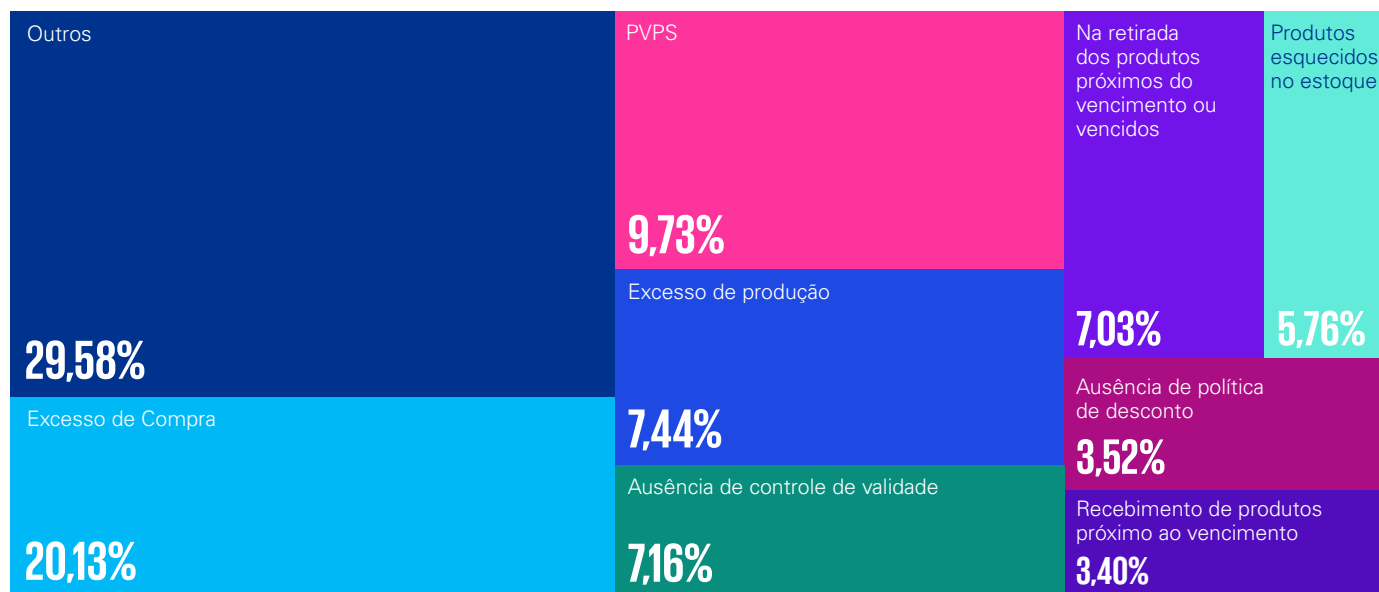


Nota: o gráfico representa a média de todos os formatos de setores.

Na pesquisa deste ano, uma nova questão foi incluída com o objetivo de identificar as causas do vencimento dos produtos, e os seguintes destaques foram observados: excesso de compras, prática do PVPS (primeiro que vence, primeiro que sai), excesso de compra e ausência de controle de validade.

Para minimizar essa perda, é importante adotar algumas medidas eficazes, como monitorar constantemente a data de validade dos produtos e implementar um sistema eficiente de gestão de estoque. Além disso, treinar e capacitar os funcionários para que possam identificar e agir rapidamente em relação aos produtos próximos do vencimento.

Gráfico 11: Causas de vencimento



Nota: o gráfico representa a média de todos os formatos de setores.



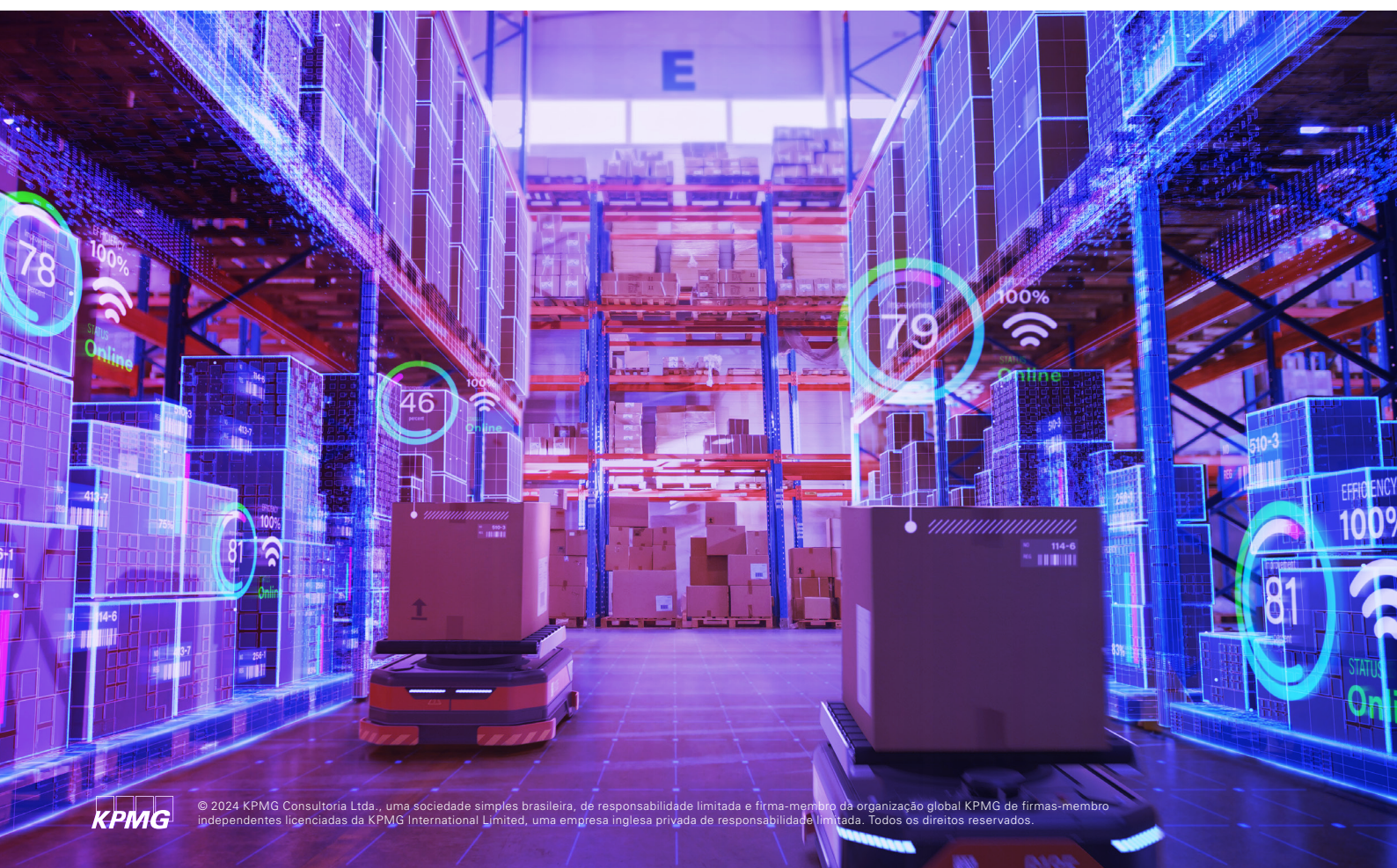


4. Gestão de Estoque



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 ou 100% de itens PAR (produto de alto risco), controlando os fornecedores om maiores problemas, possibilitando ao varejista maior segurança no processo de entrega.
- 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 e perdas financeiras por redução de margem.
- Indicadores precisos devem ser criados, com planos de ação corretamente monitorados quando necessário.
- Existência de área ou rotina de atividades de gestão de estoques para centralização de ajustes e aprovações, exercendo papel de guardião da acurácia e qualidade das informações sistêmicas e movimentações físicas.
- Na pesquisa deste ano foram incluídas quatro novas avaliações inerentes a gestão de estoques, a primeira mostrou que os inventários estão sob a responsabilidade de 3 principais áreas: prevenção de perdas (64%), gestão de estoques (15%) e auditoria (7%). a segunda avaliou a emissão de notas fiscais (NFs) para perdas de inventário mostrando que 66% das empresas realizam essa tarefa, a terceira verificou que 79% emitem NFs para quebras operacionais e a quarta permitiu identificar que 79% realizam o estorno do ICMS referente a perda de inventário e quebra operacional, cenários distintos, mas que demonstram que ainda há uma padronização a ser alcançada no varejo nacional.



4.1- Acurácia de estoques

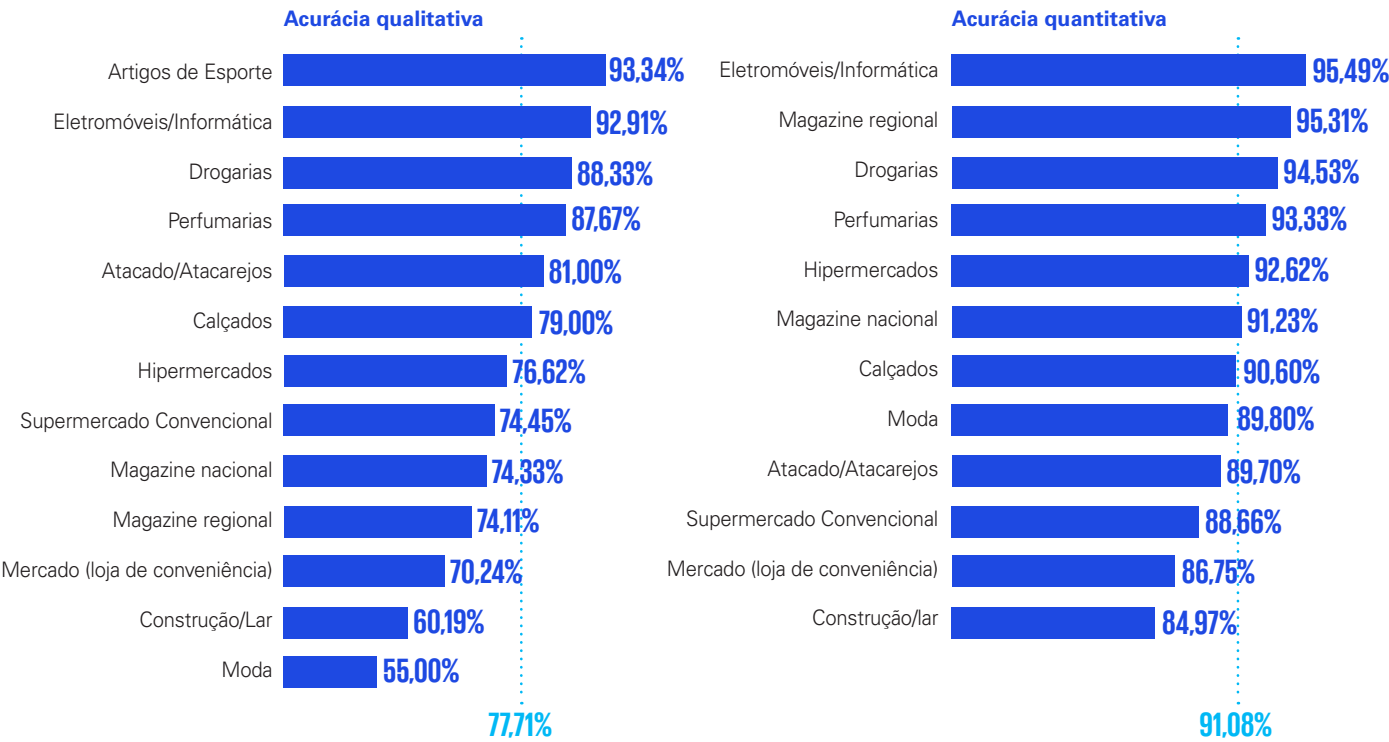
O indicador de acurácia de estoques foi novamente mensurado nessa pesquisa e dividido em dois tipos:

- **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 cíclicos.

No critério qualitativo, o segmento de artigos esportivos foi o que apresentou o melhor índice, com 93,34%. Já no critério quantitativo, o segmento de eletromóveis/informática obteve o melhor índice, com 95,49%.

Foi observada uma redução de 4% na avaliação qualitativa em relação ao ano anterior, sendo que o setor de construção/lar apresentou uma queda de 23%. Este indicador impacta diretamente na compra, distribuição e, consequentemente, na experiência do cliente durante a compra.

Gráfico 12:
Acurácia de estoques - Quantitativa e Qualitativa



Empresas que possuem um processo de abastecimento mais contínuo, em menores quantidades, com puxadas de estoque de acordo com a performance das vendas adotam a acurácia qualitativa, como exemplo farmácias.

Já operações com grandes volumes de transferência com área de armazenamento nas lojas, servindo como reserva para garantir a disponibilidade diária dos produtos, adotam a acurácia quantitativa, como é o caso dos supermercados.

A acurácia deve ser um dos principais focos da empresa, pois uma boa performance nesse indicador poderá gerar benefícios em toda a operação, através de maior assertividade no planejamento de compras e distribuição, redução de rupturas e excessos de estoques, redução de perdas, maior confiança para utilização dos estoques das lojas nas vendas através do e-commerce, redução de custos logísticos e principalmente aumento de vendas.

4.2 - Inventário físico em centros de distribuição e lojas

A realização de inventários físicos cíclicos e totais (por exemplo, trimestrais, anuais etc.) é necessária 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 33% dos respondentes, os inventários cíclicos com foco nos produtos de alto risco e na curva ABC são realizados diariamente nas lojas e centros de distribuição. Outro destaque sobre o tema é que 98% dos inventários cíclicos são realizados por equipe própria nas lojas e 97% nos centros de distribuição.

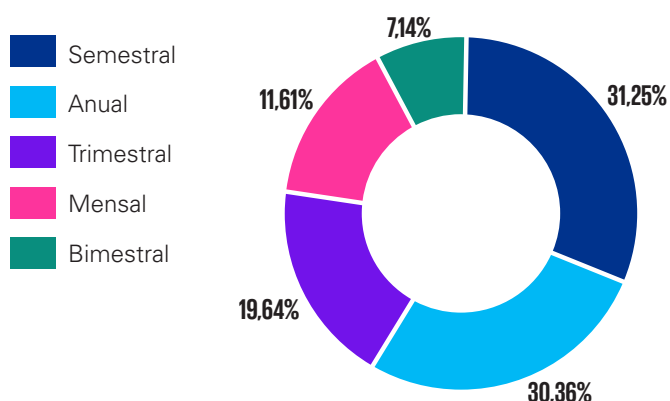
Quanto aos inventários totais, equipes terceirizadas representam 34% nas lojas e 17% nos centros de distribuição. A equipe própria é responsável por realizar o inventário em 50% das lojas respondentes e em 79% dos centros de distribuição.

Equipes terceiras são responsáveis por realizar inventários totais em 37% das lojas respondentes. Nos gráficos a seguir, é possível verificar essa divisão e a periodicidade dos inventários totais e cíclicos em lojas e centros de distribuição:

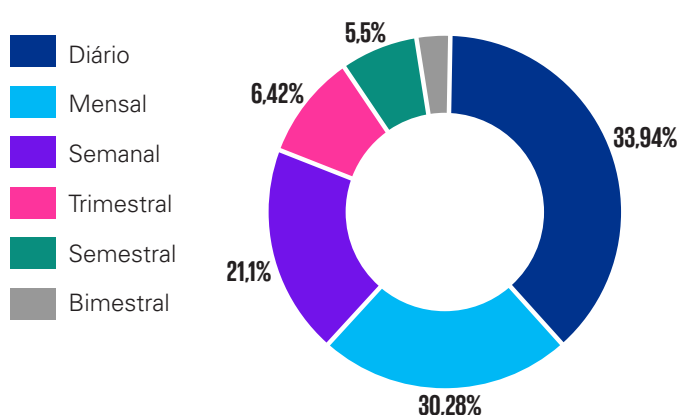
Gráfico 13:

Frequência e equipe de execução de inventários cíclicos e totais em lojas

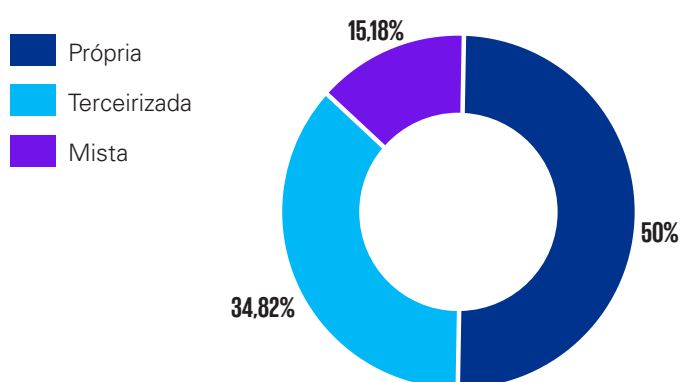
Realização de Inventário Total - Periodicidade



Realização de Inventário cíclico/rotativo - Periodicidade



Realização de Inventário Total - Equipe



Realização de Inventário cíclico/rotativo - Equipe

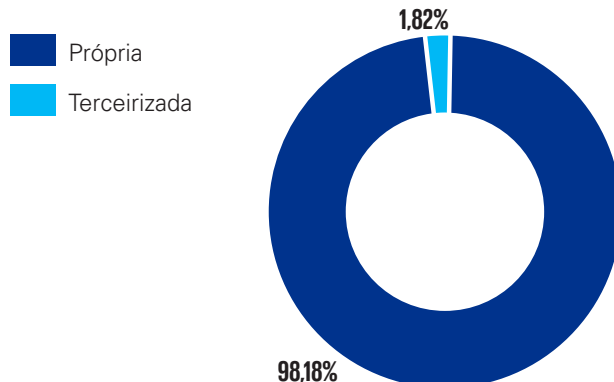
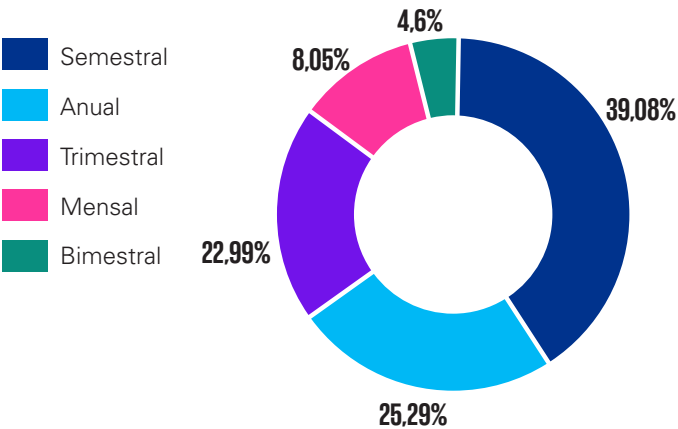


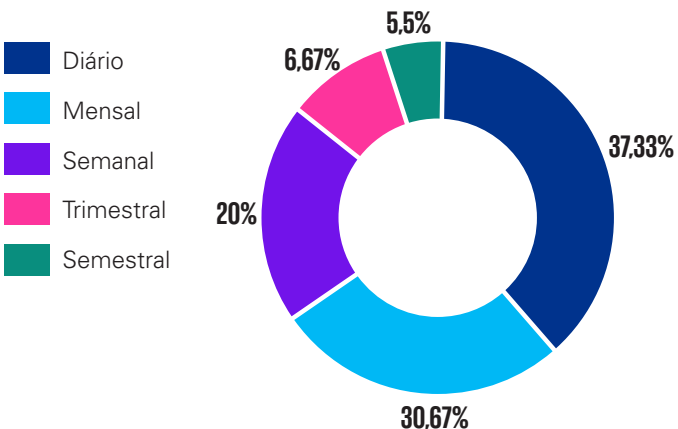
Gráfico 14:

Frequência e equipe de execução de inventários cíclicos e totais em centros de distribuição

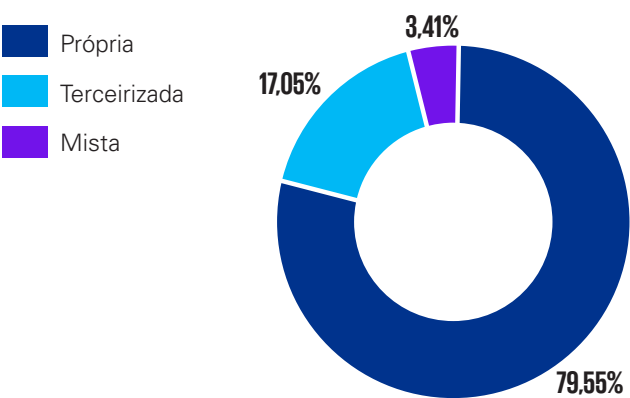
Realização de Inventário Total - Periodicidade



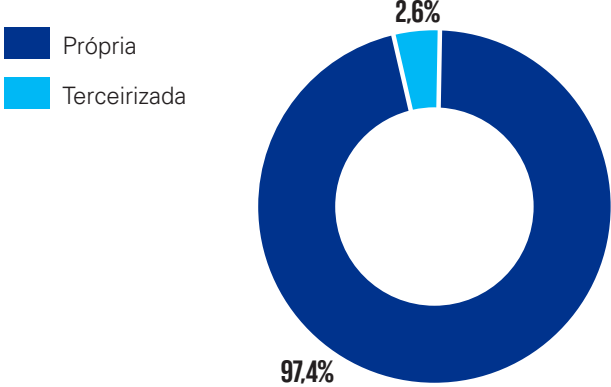
Realização de Inventário cíclico/rotativo - Periodicidade



Realização de Inventário Total - Equipe



Realização de Inventário cíclico/rotativo - Equipe



4.3 - 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, dentre outros motivos.

■ **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.

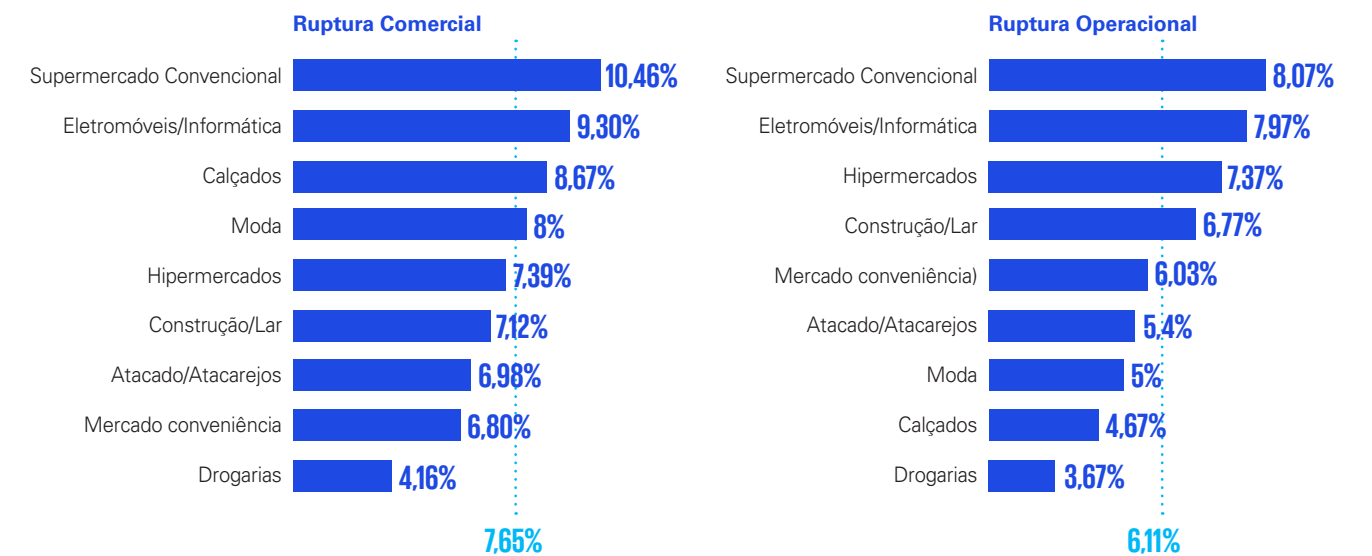
É importante destacar que a correta exposição dos produtos amplia as vendas, além de evitar a implicação de multas por descumprimento contratual, uma vez que muitos varejistas têm acordos comerciais de exposição de produtos com a indústria.

Na pesquisa, foram identificados outros resultados importantes relacionados à ruptura e acurácia. Em relação à ruptura, observou-se que a média de ruptura comercial foi de 7,65%, e a média de ruptura operacional foi de 6,11%. Ambas apresentaram um aumento em relação aos resultados de 2022.

Ao analisarmos os resultados de acurácia de 2023 e 2022, observamos que os setores de construção/lar e moda enfrentam as maiores quedas, com uma variação de 20%. Em contrapartida, o setor de atacado se destacou com um avanço significativo, apresentando um aumento de 8%.

Por fim, é importante refletir sobre questões jurídicas, como o descumprimento contratual e o *customer experience* (experiência do cliente), que não estão relacionados apenas à gestão de estoques. Quando os clientes não encontram o que desejam nos pontos de venda, ficam insatisfeitos e, com isso, dificilmente retornam quando identificam situações de constante ruptura.

Gráfico 15:
Índices de Ruptura





5. Perda Ampliada

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, colaborando e sendo vista como área estratégica com o propósito de proteger e maximizar o lucro.

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 16:

Áreas de protagonismo das equipes de prevenção de perdas



Importante destacar que a atuação mais transversal, com foco na “Perda Ampliada”, deve ocorrer quando a empresa entender que as perdas de estoque se encontram em níveis aceitáveis ou residuais, isto é, o menor nível de perda possível. Nesse momento, o ecossistema da prevenção de perdas admite uma atuação mais ampla, agregando um valor maior para a empresa e potencializando resultados.

Ainda em relação à perda ampliada, a pesquisa deste ano proporcionou um olhar mais detalhado sobre os seguintes itens:

■ **Periodicidade de revisão de cadastro:** apenas 26% das empresas realizam revisões anuais, enquanto 26% afirmaram realizar revisões trimestrais. Além disso, 31% das empresas afirmaram não realizar revisões em seus cadastros.

■ **Principais problemas:** os problemas mais mencionados durante a revisão de cadastros incluem a classificação incorreta dos produtos, erros de digitação, descrições inadequadas e problemas relacionados às características dos produtos.

■ **NPS (*net promoter score*):** o indicador, presente em 53% das empresas participantes, é uma ferramenta prática que permite verificar a quantidade de clientes satisfeitos e insatisfeitos. Os resultados obtidos foram:

a. Promotores (50%): aqueles que deram notas 9 ou 10 e são considerados leais e satisfeitos com a empresa.

b. Neutros (32%): aqueles que deram notas 7 ou 8 e são considerados clientes passivos, que podem ou não voltar a fazer negócio com a empresa.

c. Detratores (18%): aqueles que deram notas de 0 a 6 e são considerados insatisfeitos e propensos a fazer críticas negativas sobre a empresa.

Dentro do critério do NPS, os setores que apresentaram as melhores notas foram mercados de vizinhança, drogarias e artigos de esportes, enquanto que o setor de perfumarias obteve a nota mais baixa.



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.

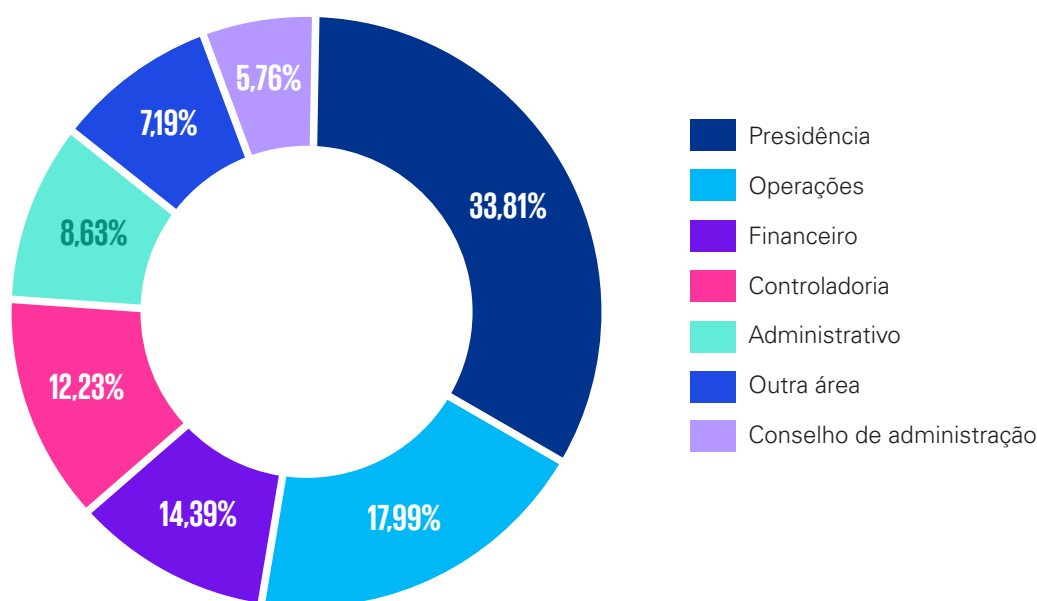
Outro ponto de atenção é a estrutura organizacional da empresa. De acordo com as melhores práticas, a área de prevenção de perdas deve ser independente, ou seja, deve responder a um nível organizacional que não tenha conflitos de interesse em relação aos trabalhos realizados por esta equipe. Como melhores 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 17:

6.1- Reporte da área de prevenção de perdas



Adicionalmente, foram identificadas as atividades realizadas pela área de prevenção de perdas, e as mais citadas entre os respondentes foram a realização de gerenciamento de inventários, gestão de estoque, segurança patrimonial e controles internos.

Com esses resultados, é possível verificar que existe um longo caminho a ser trilhado dentro das organizações,

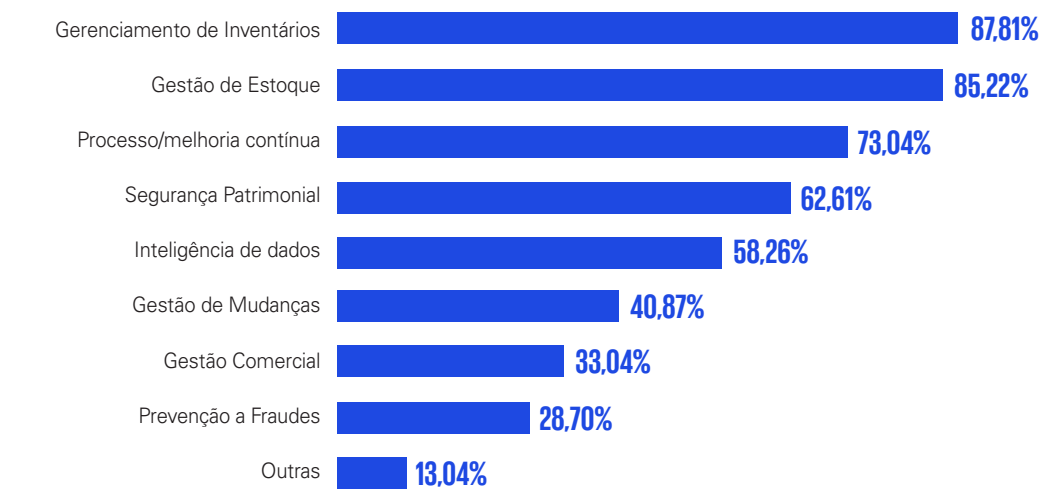
pois a criação de indicadores de performance, a análise e melhoria em processos, o apoio às equipes de *supply chain* e logística são iniciativas essenciais da área de prevenção de perdas e que pouco foram mencionadas na pesquisa.

Gráfico 18:

6.2 - Atividades realizadas pela área de prevenção de perdas

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

Quais atribuições estão sob responsabilidade da área de prevenção de perdas?



Quantidade de respondentes e/ou qualidade de informação



6.3 - 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) são realidades entre a maioria dos segmentos e não são mais consideradas como inovação de transformação digital, pois os varejistas hoje atuam em outros cenários.

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

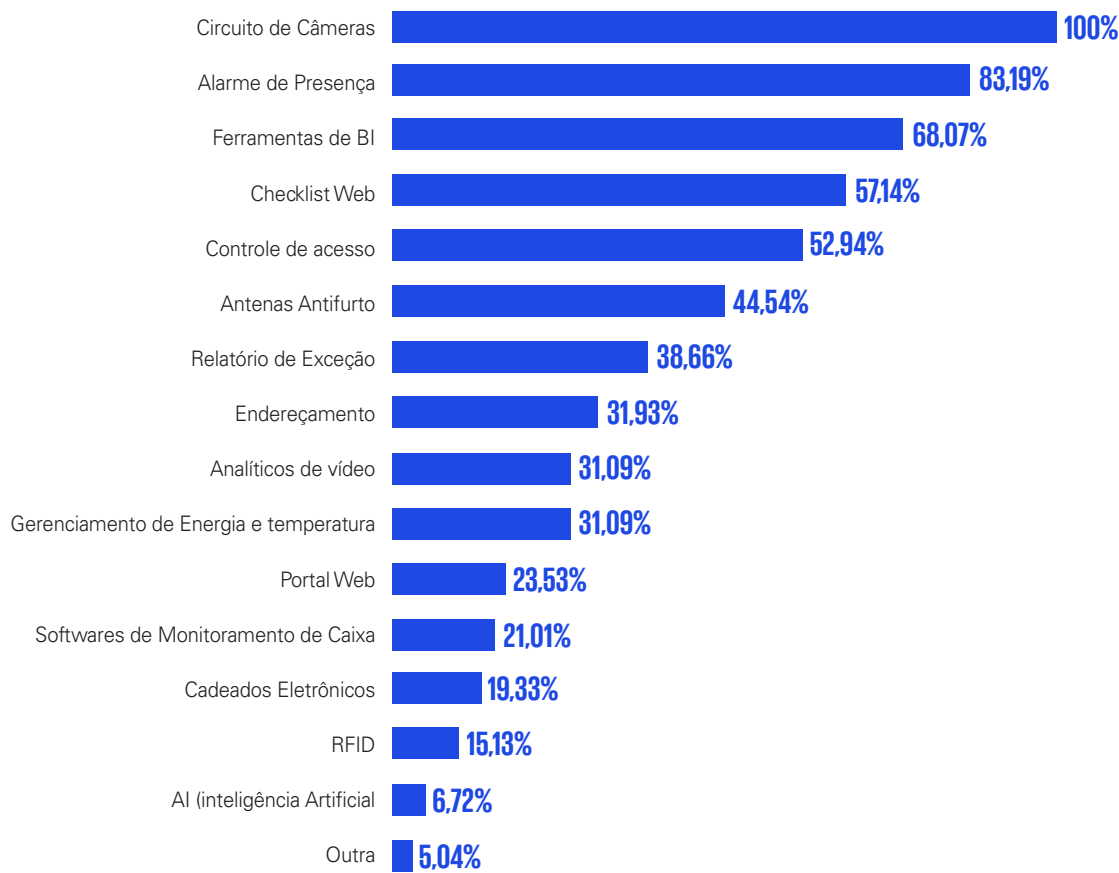
dados (prescritivos e preditivos) e o uso de câmeras com inteligência artificial (IA) para, por exemplo, capturar inconsistências nos *layouts* em lojas, que são iniciativas usadas já com frequência pelo varejo.

Todo esse conjunto de iniciativas pode, além de gerar relatórios de exceção que podem tornar o trabalho mais produtivo e assertivo, trazer à empresa dados relevantes a serem empregados na compreensão do comportamento de compra do consumidor e na identificação de 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 19:

6.4 - Tecnologias utilizadas pelas equipes de prevenção de perdas

Tecnologia utilizada para prevenção de perda



Sobre a KPMG

A KPMG é uma rede global de firmas independentes que presta serviços profissionais de auditoria, tributos e consultoria. Está presente em 143 países e territórios, com 270mil profissionais atuando em firmas-membro em todo o mundo. No Brasil, são aproximadamente cinco mil profissionais.

Além da matriz, a empresa tem 14 escritórios regionais espalhados por dez estados brasileiros e no Distrito Federal, três escritórios digitais – Passo Fundo (RS), São José do Rio Preto (SP) e Vitória (ES) – e três que

funcionam em regime de *coworking* localizados em Goiânia (GO), Joinville (SC) e Uberlândia (MG).

Orientada pelo seu propósito de empoderar a mudança, a KPMG é uma empresa referência no segmento em que atua. Compartilha valor e inspira confiança no mercado e nas comunidades há mais de 100 anos, transformando pessoas e empresas e gerando impactos positivos que contribuem para a realização de transições sustentáveis em 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, com mais de 5500 associados e formada principalmente, por representantes de mais de 900 empresas de todos os segmentos do varejo brasileiro, mas também

da indústria e supply, 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 entre empresas e profissionais.

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

SOCIEDADE BRASILEIRA DE VAREJO E CONSUMO (SBVC). SBVC – *Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo*. Disponível em:

<<https://sbvc.com.br/>>. Acesso em: ago. 2024.

Fale com o nosso time



Fernando Lage

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

flage@kpmg.com.br

Curadoria



Carlos Eduardo Santos

Presidente da ABRAPPE e diretor
executivo do Instituto Prevenir Perdas

kpmg.com.br



© 2024 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. MAT2408

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.