

O PERFIL DAS PERDAS NO VAREJO NO BRASIL E NOS EUA: ESTRATÉGIAS E IMPLICAÇÕES

ROSALVO LUCAS PIOTTO – Graduando em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP. Avenida Professor Mello Moraes, 1235 Bloco C Quarto 02 Butantã CEP 05508-030 São Paulo – SP Telefone: (11) 3091-3331 e-mail: rosalvopiotto@yahoo.com

LUIZ PAULO LOPES FÁVERO – Doutorando em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP. Avenida Professor Luciano Gualberto, 908 – Sala G-121 – 1º andar, Cidade Universitária – São Paulo – SP Telefone: (11) 3813-6467 e-mail: lpfaver@usp.br

CLAUDIO FELISONI DE ANGELO – Professor Titular da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP. e-mail: cfa@usp.br

RESUMO

Nos últimos anos, o varejo vem sofrendo mutações expressivas no seu processamento. No Brasil, a estabilidade financeira mudou o comportamento do consumidor, permitindo o planejamento de seus gastos e a noção de valor e preço dos bens consumidos. No mundo, a concorrência acirrada e a busca da lucratividade por parte das empresas - sob pressão cada vez maior dos acionistas - faz com que as empresas busquem cada vez mais o profissionalismo de suas atividades, para que satisfaçam o consumidor final e alcancem seus objetivos.

É neste contexto de competitividade que o tema Perdas no Varejo merece destaque, pois surge como forma de assegurar vantagens competitivas através do binômio Preço-Lucratividade.

Para isso, foram analisados dois relatórios sobre Perdas no Varejo, sendo um brasileiro e outro norte-americano. Ambos fazem referência ao ano de 2002 e contêm informações detalhadas a respeito de cada segmento do mercado varejista.

No término do trabalho ressaltou-se a importante relação entre os programas de Prevenção de Perdas e a competitividade que pode ser alcançada pelas empresas, sendo para isso necessária uma importante análise acerca da Cadeia de Suprimentos e Logística, o que envolve as indústrias, os canais de distribuição, e a estocagem no varejo.

PALAVRAS-CHAVE

Varejo, Perdas no Varejo, Prevenção de Perdas, Índice de Perdas, Competitividade Empresarial, Lucratividade.

O PERFIL DAS PERDAS NO VAREJO NO BRASIL E NOS EUA: ESTRATÉGIAS E IMPLICAÇÕES

1. Introdução

O varejo é de fundamental importância entre a indústria e o consumidor final. A dimensão do setor causa impacto significativo no Produto Interno Bruto (PIB) das economias nacionais, e nos dois países que serviram de escopo para este estudo, Brasil e EUA, a contribuição do setor para o PIB foi de aproximadamente 7% e de 10%, respectivamente, no ano de 2002.

Kotler (1998:493) define varejo como sendo “todas as atividades envolvidas diretamente na venda de bens e serviços diretamente aos consumidores finais para uso pessoal”.

Berry (1999:58), quando analisa o futuro do varejo, diz que “os tempos da concorrência simples, baseada no preço, estão ficando para trás. Daqui para frente, os varejistas deverão se adequar ao modelo de criação de valor para os seus clientes, o que implica em maximizar benefícios valiosos, minimizar os custos, e adotar algum diferencial em relação aos concorrentes, diferencial esse que esteja em mutação para não ser imitado”.

Neste sentido, surge como objeto de estudo as perdas que ocorrem no setor varejista, analisando as suas causas, a estruturação de um programa de Prevenção de Perdas e as estratégias de atuação que cada empresa adota no sentido de minimizar as mazelas (que nos balanços das empresas são traduzidos em prejuízos) que as perdas trazem ao setor.

A Prevenção de Perdas não é novidade para um significativo número das empresas brasileiras, e nos últimos anos, dado o poder maximizador dos lucros que um programa deste gênero traz, vem ocupando papel de destaque no plano estratégico das empresas. São três os motivos que vêm a reforçar isto: 1) As margens de lucro estão cada vez menores no setor varejista, dada a acirrada concorrência encontrada pelo setor a partir dos anos 90, principalmente quando novos produtos e empresas transnacionais entraram no país, introduzindo novas tecnologias e garantindo eficiência ao processo de distribuição e venda dos produtos; 2) Com a estabilidade econômica, as empresas varejistas perderam o caráter de agentes financeiros, na medida em que estas não conseguiam mais auferir lucros a partir de operações de *hedge* e demais aplicações no mercado financeiro, conseqüentes de uma inflação de preços elevada; 3) A percepção da oportunidade de evolução do escopo e papel da Prevenção de Perdas, deixando de ser uma atividade com foco reativo, sem a perspectiva de geração de resultado, para tornar-se uma ferramenta de negócio altamente eficaz na geração e preservação do lucro.

Estas três características apontam a importância do tema Prevenção de Perdas no varejo, não mais como uma opção e uma necessidade, mas sim como um diferencial competitivo.

Porém, ainda são incipientes no Brasil as pesquisas referentes aos Índices de Perdas e todo o impacto que o fenômeno causa nos resultados operacionais das empresas, bem como aos custos de estruturação e logísticos incorridos em sua prevenção.

Este presente estudo, sob a forma de um ensaio, visa apresentar as diferentes abordagens que o fenômeno Perdas no Varejo têm suscitado no Brasil e nos EUA. O trabalho, além de chamar a atenção da classe empresarial que ainda subestima o assunto ou que não o conhece, também mostra os diferentes métodos utilizados pelos institutos de pesquisas destes países, os diferentes níveis de perdas no varejo dos mesmos e as estratégias de atuação mais utilizadas em sua prevenção. Atenta-se também ao grande número de pesquisas sobre o assunto feito nos EUA, o que dá margens para uma maior reflexão sobre as estratégias de atuação das empresas e um acompanhamento concreto acerca da evolução da eficácia das mesmas.

2. Revisão Bibliográfica

Este estudo buscou encontrar o que há de mais recente acerca de pesquisas sobre perdas no varejo e suas conseqüências, no Brasil e nos EUA.

No Brasil há apenas uma instituição, o PROVAR – Programa de Administração de Varejo, que realiza anualmente, desde o ano de 2001, uma avaliação sobre Perdas no Varejo. Antes disto não há uma pesquisa ou um relatório de caráter amplo e reflexivo sobre dados de perdas no varejo brasileiro, apenas dados isolados de algumas poucas empresas divulgados em periódicos.

Já nos EUA, são muitas as pesquisas relacionadas ao tema. Para este ensaio buscou-se o mais completo deles o “2002 National Retail Security Survey” da Universidade da Flórida, um estudo realizado pelo Departamento de Sociologia e o Centro de Estudos em Criminologia e Lei.

O termo mais utilizado para Perdas no Varejo na academia norte-americana é *Shrinkage*. No entanto, também é encontrado o termo *shortgage* em menores freqüências.

2.1 Avaliação Provar de Perdas no Varejo Brasileiro

A terceira avaliação do estudo, divulgada no ano de 2003, teve como referência os dados do ano de 2002. O índice médio de perdas no varejo foi estabelecido em 1,96%, ou cerca de R\$ 3,75 bilhões no referido ano.

A identificação das causas das perdas é indubitavelmente o principal objetivo dos varejistas engajados na Prevenção de Perdas. As cinco causas principais de perdas foram assim divididas: Furto Interno, Furto Externo, Quebra Operacional, Erro Administrativo, e Fornecedor. Quando feita a identificação das perdas, a principal causa atribuída foi o Furto (interno e externo) com cerca de 53% do total de perdas, ou aproximadamente R\$ 1,87 bilhões no ano. As demais causas foram assim mensuradas:

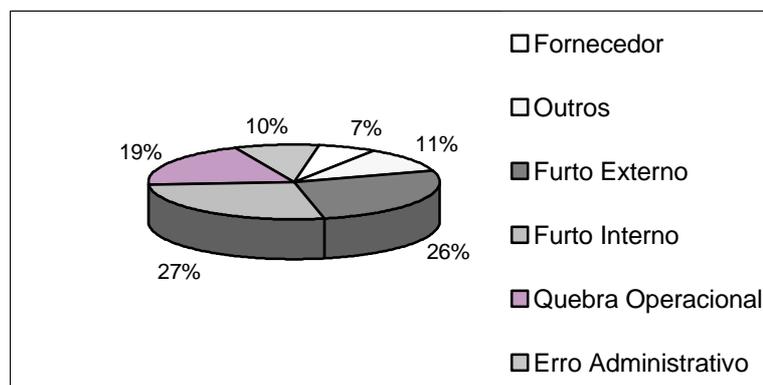


Gráfico 1: Perfil das Perdas

Para fins deste estudo, foi oferecida aos respondentes uma sexta categoria de causas que se relacionou a Outros Ajustes. Esta categoria representou 10,8% das perdas. No entanto, a análise de Outros Ajustes informados concluiu que os mesmos pertencem, de fato, a uma das cinco categorias clássicas adotadas. Isto é um reflexo da dificuldade de classificação das perdas e do grau ainda inicial deste tipo de estudo no setor varejista.

Do referido índice de perdas de 1,96% no ano de 2002, o maior índice foi apresentado pelo segmento de Lojas de Departamentos, com 2,62%, e o menor, para Farmácias e Drogarias, com 0,52%. Os demais segmentos registraram os seguintes índices: Super/Hipermercados (100 MM - 1 Bi) 1,29%; Super/Hipermercados (\leq 100 MM) 1,67%; Super/Hipermercados Geral 1,98%; Super/Hipermercados (\geq 1 Bi) 2,05% e Outros 2,54%.

De todas as empresas respondentes, 40%, em média, indicaram a existência de uma área de Prevenção de Perdas em 2002. Não obstante, quando observadas as respostas por segmentos, nota-se que a existência da área está relacionada ao porte da empresa.

Tabela 1: Proporção das Empresas respondentes que possuem Área de Prevenção.

Segmentos	% Das Empresas que possuem Área de Prevenção
Super/Hiper Geral	48%
Super/Hiper (\geq 1Bi)	80%
Super/Hiper (100MM – 1Bi)	44%
Super/Hiper (\leq 100MM)	36%
Farmácias e Drogarias	62%
Lojas de Depto. e Desconto	100%
Outros	80%
Geral	40%

Quanto à atribuição da Prevenção de Perdas, 70% dos respondentes atribuíram às áreas de Operações, Administrativa e Financeira a referida responsabilidade.

No emprego de recursos humanos para a Prevenção de Perdas, há uma forte participação do segmento Super/Hipermercadista, com 10,4% de participação, ante a média geral de 8,4% e de 0,3% das lojas de departamento e desconto.

Foi também perguntado a porcentagem do faturamento líquido que as empresas destinavam, sob a forma de investimentos, para a Prevenção de Perdas. A maior porcentagem (1,3%) foi identificada no segmento de Super/Hipermercados, com faturamento inferior a cem milhões de reais anuais, e a menor porcentagem (0,4%) coube aos segmentos de Farmácias e drogarias.

Os investimentos em Prevenção de Perdas foram focados predominantemente em salários e serviços terceirizados, com exceção do segmento de Super/Hiper (\leq 100MM) e Outros, que apresentaram 42% e 72% dos investimentos em equipamentos.

A área de Prevenção de Perdas tem como objetivo a redução das perdas e a implementação de uma cultura organizacional no âmbito da Prevenção de Perdas. Diferentes posicionamentos foram identificados quando estas iniciativas foram assim classificadas: Programas de Prevenção de Perdas, Controle, e Tecnologia.

Na categoria Programa de Prevenção de Perdas foram listados os seguintes aspectos: Serviço de consulta de cheque, Serviço de consulta de cartão de crédito *on line*, Introdução de processos mais cuidadosos no recrutamento e seleção de funcionários, Treinamentos em Prevenção de Perdas para funcionários da loja, Auditorias de procedimentos operacionais, Utilização de equipe de segurança para vigilância de loja, Elaboração e divulgação de uma política de Prevenção de Perdas, Treinamentos em Prevenção de Perdas para funcionários de administração central, Telefone de denúncias / Informações, Participação nos Lucros / Remuneração variável atrelada aos resultados das perdas, Comunicação de Prevenção de Perdas (Mural de avisos, jornais/revistas/artigos), Concursos de redução de perdas com premiações, e Incentivos financeiros para denúncias procedentes.

Dos respondentes do segmento de Farmácias e Drogarias, 93% afirmaram utilizar o serviço de consulta de cheque e 80% o serviço de consulta de cartão de crédito *on line*. Os aspectos menos utilizados, com um índice de respostas de 20% cada um, foram: Participação nos Lucros/Remuneração variável atrelada aos resultados das perdas e Comunicação de Prevenção de Perdas (Mural de avisos, jornais/revistas/artigos). Concursos de redução de perdas com premiações, e Incentivos financeiros para denúncias procedentes, foram respondidos como tendo 7% de utilização.

O ramo de Lojas de Departamento e Desconto destacou-se pela larga utilização dos programas de Prevenção de Perdas, tendo 67% dos respondentes do setor afirmado que utilizaram mais de 90% dos programas apresentados. As estratégias mais utilizadas pelo segmento e suas respectivas proporções de utilização foram assim respondidas: Serviço de consulta de cheque (100%), Serviço de consulta de cartão de crédito *on line* (100%). O método menos utilizado pelos respondentes foi o aspecto de Incentivos financeiros para denúncias procedentes, com 17% de utilização.

Nos Super/Hipermercados as estratégias mais utilizadas são: Serviço de consulta de cheque (96%), Utilização de equipe de segurança para vigilância de loja (91%). Os aspectos Serviço de consulta de cartão de crédito *on line* e Introdução de Processos mais cuidadosos no recrutamento e seleção, obtiveram um índice de resposta de 74% cada um. Novamente a estratégia menos utilizada é a de Incentivos financeiros para denúncias procedentes, tendo ficado com 4% de respostas.

Também foi perguntado aos respondentes quais as formas de controle mais utilizadas no programa de Prevenção de Perdas. As formas de controle listadas como opções nos questionários foram: Controle detalhado do recebimento de mercadorias, Controle de mudança de preço, Controle de anulados e cancelados, Controle de transferência entre lojas, Controle de acesso na portaria de funcionários, Revista na portaria de funcionários, Utilização de serviço de terceirização de inventário, Transporte de carga com rastreamento, Relatório de exceção na frente de caixa, Checagem do lixo, Utilização de sistema de monitoramento de exceção no PDV, Controle de acesso eletrônico à área de tesouraria, e Utilização de controle de acesso eletrônico às áreas restritas das lojas.

No segmento de Farmácias e Drogarias, foi respondido como sendo formas de controle mais usuais: Controle detalhado do recebimento (87% das respostas) e Controle de mudança de preço (73%). A prática menos utilizada pelos respondentes foi a Utilização de controle de acesso eletrônico às áreas restritas das lojas, com 7% de respondentes.

Para o segmento de Lojas de Departamentos e Descontos, as práticas que obtiveram os maiores índices de resposta foram: Controle detalhado do recebimento (100%), Controle de transferência entre lojas (100%), Checagem do lixo (100%), Controle de acesso na portaria de funcionários (83%), Controle de mudança de preço (83%), Revista na portaria de funcionários (83%), Controle de anulados e cancelados (83%). A prática menos respondida pelos respondentes foi a Utilização de controle de acesso eletrônico às áreas restritas das lojas, com 33% das respostas.

No segmento de Super/Hipermercados as formas de controle mais utilizadas foram assim listadas: Controle de transferência entre lojas (87% das respostas), Controle detalhado do recebimento (78%), Controle de acesso na portaria de funcionários (78%). A prática menos usual, com 26% de respostas, foi Transporte de carga com rastreamento.

No que diz respeito às tecnologias empregadas para a Prevenção de Perdas, foram listadas as seguintes opções de utilização: Cofre boca-de-lobo, Espelhos, Fiscais à paisana, CFTV exposto (câmeras localizadas em locais visíveis), Guardas uniformizados, Utilização de

coletores de dados para a realização de inventário, Alarmes de acesso, Relatórios de exceção de frente de caixa, Cliente misterioso, Etiquetagem eletrônica por rádio-frequência, Comunicação de inibição, CFTV oculto (câmeras não visíveis ou do tipo dome, em que não é possível saber para onde está direcionada), Etiquetagem eletrônica acústico-magnética, cabos, correntes ou dispositivos de fixação de produtos, Alarmes de mercadorias, Etiquetagem eletrônica eletromagnética e Fiscais de provadores.

No segmento de Farmácias e Drogarias, os recursos tecnológicos mais utilizados foram: Cofre boca-de-lobo (73% das respostas), Espelhos (67%), Fiscais à paisana (60%), CFTV exposto (60%) e Guardas uniformizados (60%).

Para as Lojas de Departamentos e Descontos as práticas mais utilizadas foram: Cofre boca-de-lobo (100% das respostas), CFTV exposto (100%), Guardas uniformizados (83%), Espelhos (83%). A prática respondida com menor grau de utilização foi Etiquetagem eletrônica acústico-magnética, com 17% de respostas.

Os Super/ Hipermercados responderam utilizar em suas lojas: CFTV exposto (83% das respostas), Fiscais à paisana (70%), Comunicação de inibição (65%), e Utilização de coletores de dados para a realização de inventário (61%).

2.2 2002 National Retail Security Survey Final Report (NRSS)

A pesquisa referente ao ano de 2002 do *National Retail Security Survey* é o resultado de um trabalho desenvolvido pelo Departamento de Sociologia e pelo Centro de Estudos em Criminologia e Lei da Universidade da Flórida.

A pesquisa teve 118 companhias respondentes, resultando em uma amostra de 22 diferentes segmentos de varejo.

As perdas foram definidas em quatro diferentes áreas: Furtos Externos, Furtos Internos, Erros administrativos, e Fraudes de Vendedores.

Na tentativa de superar os problemas relacionados às Perdas no Varejo, os diretores ou gerentes das áreas relativas às perdas devem buscar informações precisas no que diz respeito ao tema, como a mensuração de perdas, as dificuldades encontradas por outras empresas para a Prevenção de Perdas, bem como a identificação e o emprego das melhores práticas de Prevenção de Perdas. O 2002 NRSS teve a intenção de levar aos executivos da área informações a respeito das ferramentas utilizadas pelas demais empresas para que consigam minimizar os níveis de perdas e, também, estimular outros executivos que criem uma área de Prevenção de Perdas.

O NRSS divulgou um nível de perdas de 1,70% do total das vendas anuais, o que representou para o mercado norte-americano um volume de US\$ 31,3 bilhões em perdas.

A pesquisa ofereceu quatro diferentes categorias aos respondentes para que os mesmos pudessem atribuir às causas de suas perdas: Furtos Internos, Furtos Externos, Erros Administrativos, e Fraudes de Vendedores. Os valores encontrados tiveram a seguinte distribuição:

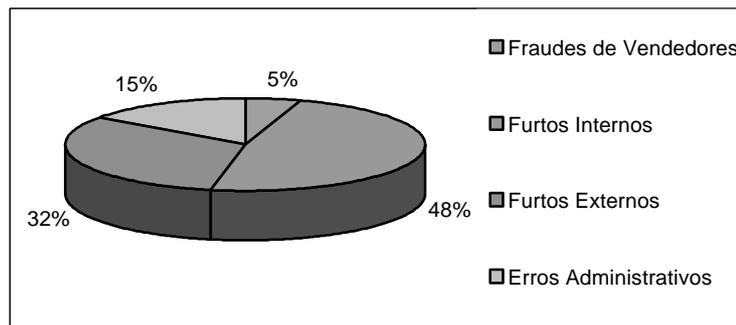


Gráfico 2: Perfil das Perdas

A categoria de ‘Furtos Internos’ diz respeito aos furtos por parte dos funcionários. Com cerca de 48% de atribuições a este tipo de perda, calcula-se que o montante de perdas em valores monetários chegue a US\$ 15 bilhões. Segundo as autoridades norte-americanas, não houve outra forma de roubo que causou tanto prejuízo, em dólares, para a sociedade norte-americana do que esta.

Este tipo de fraude foi cometido em sua maior parte em Lojas de conveniência (82,5%), seguido por Supermercados/Mercearias (59,0%), Lojas de roupas masculinas (57,5%) e Lojas de suprimentos para escritórios (57,4%). O menor índice é encontrado em Drogarias (40,4%) e em Livrarias (33,3%).

A categoria ‘Furtos Externos’ foi considerada a segunda maior causa das perdas no varejo norte-americano, correspondendo a 32% do total ou a algo como US\$ 10 bilhões. De acordo com o FBI, este valor foi equivalente aos prejuízos causados por furto de carros em 2002.

Os segmentos varejistas que mais sofreram em 2002 com as perdas deste gênero foram: Drogarias (38,3%), Lojas de roupas femininas (37,8%), Lojas de departamentos (36,4%), e Lojas de utensílios para o lar (35,4%). O segmento que menos sofreu com as perdas externas é o de Eletrônicos, com 20,1% de furtos desta categoria.

Enquanto os furtos internos e externos são, de longe, as maiores causas das perdas, há ainda outros tipos de Perdas no Varejo que não envolvem roubos por parte de clientes ou de funcionários.

A categoria de ‘Erros Administrativos’ foi responsável por 15% das Perdas no Varejo ianque. Esta categoria envolveu os erros de marcação de preços dos produtos, e à margem de lucro para os mesmos. Este tipo de erro, no entanto, caiu de 17,5% em 2001 para 15% em 2002.

Os principais setores que afirmaram ter sofrido com este tipo de erro foram: Livrarias (30% das respostas), Lojas de Sapatos (21,7%) e Lojas de Eletrônicos (19,6%). O segmento que menos sofreu com este tipo de perda foi o de Lojas de Conveniência, com 5,3% das respostas. A categoria definida como ‘Fraudes de Vendedores’ diz respeito ao furto de mercadorias das companhias atacadistas por parte de seus vendedores quando elas se encontram nos estoques das lojas de varejo. Os vendedores roubam as mercadorias enquanto os estoques das lojas ainda acusam a presença do produto. Este tipo de perda foi o menos assinalado por parte dos respondentes, ficando com 5% em de respostas em 2002, ante 5,9% em 2001. Esta categoria diferencia-se da categoria de “Furtos Internos” pelo fato de os vendedores não serem funcionários da loja varejista.

Os segmentos que mais sofreram com as Fraudes de Vendedores foram: Drogarias (9,6%), Lojas de eletrônicos (8,3%), Lojas de Cartões/Presentes/Novidades (7,5%). E o segmento que menos sofreu foi o de Lojas de roupas masculinas, com 2,4% de perda deste gênero.

Não apenas as perdas físicas representadas pelos inventários dos estoques foram contabilizadas pela pesquisa do NRSS. As perdas relativas às “finanças de boca-de-caixa” também fizeram parte do questionário. Foram três as subcategorias: Cheques, dinheiro e cartões de crédito. Este tipo de perda está relacionado às perdas com cheques sem fundo, dinheiro falsificado e fraudes com cartões de crédito. Estas perdas foram responsáveis por 0,55%, 0,37% e 0,27% das vendas anuais, respectivamente.

O relatório também mensura, a cada ano, o quanto as empresas destinaram para a Prevenção de Perdas. A pesquisa apontou um orçamento médio para segurança e Prevenção de Perdas de 0,52% das vendas anuais de 2001.

Aproximadamente 0,32% do valor das vendas de 2001 foram destinados ao custeio do Programa de Prevenção de Perdas (folha de pagamento, por exemplo) e 0,26% do valor das vendas foram destinados a investimentos no programa (equipamentos de segurança, por exemplo). Deve-se notar que a ligeira diferença entre a média de 0,52% e a soma dos dois últimos valores proporcionais denota erros de apuração dos dados reportados pelos respondentes.

3. Métodos Utilizados

3.1 Avaliação PROVAR das Perdas no Varejo

Para a realização da 3ª. Avaliação PROVAR das Perdas no Varejo, foram convidados varejistas de diversos segmentos, através de suas associações (quando existentes) ou por intermédio do PROVAR.

Através de um *website* desenvolvido especialmente para este estudo, os participantes tiveram acesso aos questionários que puderam ser preenchidos eletronicamente de maneira restrita e confidencial, ou ainda através das respectivas associações das quais eram membros.

Conforme faturamento anual, os respondentes de Super e Hipermercados foram subdivididos em três grupos, visando um comparativo mais preciso neste segmento:

Grupo 1: maior que R\$ 1 bilhão; Grupo 2: entre R\$ 100 milhões e R\$ 1 bilhão e; Grupo3: abaixo de R\$ 100 milhões.

O segmento “Outros” abrangeu empresas atacadistas de auto-serviço, vestuário, acessórios, e lojas de conveniência, que foram agrupados em função do pequeno número de respondentes.

No total, 53 empresas, totalizando 2.961 lojas que representam um faturamento bruto anual de R\$ 40,62 bilhões, responderam à pesquisa. Esta é uma amostra significativa do mercado nacional, representando cerca de 20% de todo o faturamento do varejo brasileiro, cerca de 40% do faturamento da ABRAS e 75% do mesmo indicador da ABRAFARMA. Os números abaixo sumarizam a excelente amostra coletada:

Tabela 2: Segmentos respondentes à pesquisa.

Segmentos	Número de Respondentes
Super/Hiper Geral	30
Super/Hiper ($\geq 1\text{Bi}$)	5
Super/Hiper (100MM – 1Bi)	14
Super/Hiper ($\leq 100\text{MM}$)	11
Farmácias e Drogarias	13
Lojas de Depto. e Desconto	5
Outros	5
Geral	53

As perdas foram calculadas a preço de custo e o Índice de Perdas divulgado (1,96%) foi calculado sobre a venda líquida.

Adotou-se, para isto, a metodologia de cálculo, a saber:

Perdas a preço de venda líquida 2002: vendas realizadas entre 1º de janeiro de 2002 e 31 de dezembro de 2002, menos cancelamentos, devoluções e impostos. O valor das perdas é obtido multiplicando-se a diferença física de estoque pelo valor de venda unitário ao consumidor.

Perdas a preço de custo: o valor das perdas é obtido multiplicando-se a diferença física de estoque pelo valor do custo unitário do produto.

Fórmula para transformar perda a preço de venda para a perda a preço de custo:

Perda a preço de custo = perda a preço de venda / (1 + “*mark up*”), em que o *mark up* é a porcentagem que se ganha na venda do produto em relação ao custo [(preço médio de venda / custo médio) – 1].

3.2 2002 National Retail Security Survey Final Report (NRSS)

O NRSS assim define “*shrinkage*” (perdas no varejo): “perdas financeiras atribuídas a uma combinação de furtos de funcionários, furtos de clientes, erros administrativos e fraudes em vendas”.

A pesquisa de 2002 é a 11ª do gênero, iniciada em 1991, sempre focando a Prevenção de Perdas no varejo e as estratégias de segurança no setor.

Para a pesquisa referente ao ano de 2002 do NRSS foram recebidos, ao longo do mesmo ano, questionários respondidos anonimamente pelas empresas participantes da pesquisa, resultando num total de 118 companhias de varejo, representando 22 diferentes segmentos de mercado. Foram excluídos da pesquisa os segmentos relativos a bares, restaurantes, lojas de veículos, lojas de auto-serviço, vendas diretas por catálogos e vendas através da internet.

Com base nas respostas dos 118 respondentes à pesquisa, foi calculado um Índice de Perdas de 1,70% do total das vendas anuais. Este índice foi calculado sobre o preço de venda e não sobre o preço de custo como em outros métodos de pesquisa.

Os segmentos varejistas que mais responderam às perguntas foram: lojas de departamentos (19 companhias) e Lojas de roupas femininas (14 companhias) - nenhum outro tipo de segmento de respondentes alcançou os dois dígitos - Lojas de acessórios automotivos (1), Livrarias/Revistaria (3), Lojas/Estúdios Fotográficos (1), Lojas de presentes (7), Lojas de roupas infantis (3), Lojas de eletroeletrônicos (7), Lojas de conveniência (4), Lojas de Descontos (7), Drogarias (8), Lojas de móveis (1), *Home centers* (7), Joalherias (6), Lojas de roupas masculinas (2), Lojas de material para escritório/Papelarias (2), Lojas de vestuário em geral (5), Lojas de CD/Vídeos (1), lojas de sapatos (6), Lojas de artigos esportivos (7), Supermercados/Mercearias (5), Lojas de brinquedos (1), Outras modalidades (2).

4. Análise dos Resultados

4.1 Avaliação PROVAR de Perdas no Varejo Brasileiro

Os dados coletados, referentes a 2002, permitiram o estabelecimento do índice médio de perdas no varejo em 1,96% , ou cerca de R\$ 3,75 bilhões ao ano.

Comparando-se ainda o Índice de Perdas com a média do lucro líquido varejista, normalmente na faixa de 1,0% a 3,0%, confirma-se o impacto deste problema na operação varejista. Os números bastante expressivos reforçam o caráter imperativo da introdução, consolidação e aprimoramento contínuo da Prevenção de Perdas.

No mapeamento das causas das perdas, a importância atribuída ao Furto Interno e ao Furto Externo foi similar, e ambos foram responsabilizados por cerca de 53% das perdas, ou aproximadamente R\$ 1,87 bilhões ao ano.

Embora os números apresentados sejam significativos, faz-se necessária uma reflexão sobre a qualidade dos dados informados. A grande variação dentro dos segmentos alerta para a necessidade de maiores cuidados e padronização na apuração de perdas nas empresas, para chegar a números mais consistentes.

Em média apenas 45% dos respondentes diferenciam as perdas em identificadas ou não-identificadas, indicando deficiências ou dificuldades no direcionamento ou na capacidade das empresas para conhecerem, mesmo que em um nível primário, as causas de suas perdas e, com base nestas informações, direcionarem suas estratégias e recursos.

O elevado percentual atribuído à Quebra Operacional, 19,3%, (Vide gráfico 1) reforça questões ligadas à infra-estrutura, sistemas e formação/capacitação operacionais, que são também parte integrante do escopo da Prevenção de Perdas, principalmente na comercialização de produtos perecíveis.

Das empresas respondentes, 40% possuíam uma área de Prevenção de Perdas em 2002. No entanto, as diversidades apontadas na atribuição de atividades como responsabilidade destas áreas, no modelo organizacional e operacional e na estrutura de custos e investimentos, sugerem que, embora existentes, as áreas de Prevenção de Perdas não estão atualmente organizadas e aptas a executarem na íntegra, de forma otimizada, seu papel de identificar e atacar as causas das perdas e estabelecer a cultura de prevenção nas empresas.

Conforme demonstrado no gráfico 1, considerando-se todos os segmentos, o Furto Interno é a principal causa de perdas (27,3%), seguido pelo Furto Externo (26,6%), pela Quebra Operacional (19,3%), Erro Administrativo (9,5%), Fornecedor (6,5%), e Outros Ajustes (10,8%).

A categoria Outros Ajustes, com 10,8% de atribuições, quando analisada, concluiu-se que ela, de fato, contém causas que pertencem a uma das cinco outras categorias listadas. Este fato reforça a percepção de que o conhecimento e o entendimento dos conceitos de Prevenção de Perdas encontra-se em estágio evolutivo.

Torna-se complicada a mensuração numérica dos valores de perda de cada causa, exceto para a Queda Operacional, que pode ser efetivamente identificada e medida na operação.

Desta forma, a participação de cada causa para os diferentes segmentos é atribuída pela percepção de seus executivos. Esta estimativa, por sua vez, embora influenciada por visões pessoais ou empresariais, está embasada nas experiências destes profissionais e constitui hoje o melhor balizador disponível para segmentação das causas de perdas de inventários no varejo.

Os resultados de perda são reflexos dos esforços e investimentos aplicados em cada varejista na sua estrutura de Prevenção de Perdas. Decisões sobre a estrutura organizacional (subordinação e hierarquias), escopo de atuação, papéis e responsabilidades e a composição dos recursos, custos e investimentos impactam diretamente na capacidade, eficiência e efetividade desta função, cujo papel torna-se estratégico no varejo moderno.

Quanto ao aspecto da Estrutura Organizacional da área de Prevenção de Perdas, em média 40% dos respondentes indicaram a existência da área em 2002. No entanto, conforme demonstrado, nota-se que a existência da área está relacionada ao porte da empresa. Por um lado, esta tendência revela um aspecto positivo: o reconhecimento das grandes empresas da necessidade de estruturarem e investirem em Prevenção de Perdas. Por outro lado, indica que as empresas de pequeno e médio porte ainda não reconheceram o potencial de ganho que uma função estruturada de Prevenção de Perdas pode gerar.

Verificou-se que dentro dos três segmentos pesquisados (Farmácias e Drogarias, Lojas de Departamentos e Descontos e Super/Hipermercados) o setor de Lojas e Departamentos de

Descontos é aquele que mais se utiliza dos recursos em cada uma das iniciativas estratégicas, sendo seguido pela categoria Super/Hipermercados e, por fim, Farmácias e Drogarias.

4.2 2002 National Retail Security Survey Final Report (NRSS)

A cada ano, desde 1991, o NRSS vem mensurando os níveis de perdas do varejo norte-americano. Para o ano de 2002, o nível de perdas atingiu 1,70% do faturamento (calculado sobre o preço de venda). No ano de 2000, este índice ficou parecido, com 1,69%, e no ano de 2001, foi encontrado um valor de 1,80%. O maior índice encontrado foi no ano de 1994, com 1,95% de perdas.

Assumindo que as vendas no varejo norte-americano tenham ficado em US\$ 1,845 trilhões no ano de 2002, as perdas representam, pois, US\$ 31,3 bilhões.

Coerente com os resultados prévios realizados, os casos de furtos externos foram superiores aos de furtos internos. Entretanto, o custo médio dos furtos internos são consideravelmente superiores aos externos. Os varejistas responderam haver uma média de 35,2 apreensões de mercadorias furtadas internamente para cada US\$100 milhões em vendas. Isto configura uma tendência de alta para este tipo de perda, que em 2001 registrou uma média de 30,3 apreensões para cada US\$ 100 milhões em vendas.

A perda média em dólares para cada caso de apreensão de mercadorias furtadas internamente foi de US\$ 1.341,02. Este número é uma variação da tendência ascendente observada durante a última década, pois o valor ficou ligeiramente abaixo do ano passado, que foi de US\$ 1.445,86.

De acordo com a prévia do NRSS, mesmo que os custos totais envolvidos com esta modalidade sejam altos, os furtos externos continuam sendo maiores em relação aos furtos internos. Os varejistas responderam ter feito uma média de 134,8 apreensões de mercadorias relativas a Furtos Externos a cada US\$ 100 milhões em vendas. Este valor é ligeiramente maior do que a média de 2001, que ficou em 131,6 apreensões para cada US\$ 100 milhões em vendas.

A perda média em dólares por casos de furto externo totalizou US\$ 207,18. Este número aponta um ligeiro crescimento em relação a 2001, quando se configurou uma perda de US\$ 195,73 por caso de perdas externas.

Os furtos externos são mais freqüentes do que os furtos internos, mas, na média, o primeiro gênero causa uma perda menor que o segundo, haja vista o tempo de permanência na loja dos funcionários em comparação aos clientes.

O segundo objetivo do NRSS foi analisar as causas das perdas, suas percentagens em relação ao índice total de perda e com isso assegurar as informações necessárias aos administradores de varejo em relação ao assunto. Em muitos casos não há um levantamento definido sobre as perdas, pois não há como rastreá-las de imediato e, além disso, a perda é identificada apenas através de uma estimativa, por parte de alguns executivos. No entanto, ainda que tais estimativas sejam afetadas por subjetividades, as opiniões dos executivos estão sendo utilizadas como nunca hoje em dia. Ainda que não sejam estimativas perfeitas, eles são as únicas fontes de informação acerca do assunto.

5. Conclusões e Possíveis Extensões

Os anos 90 trouxeram várias mudanças que representaram impactos sobre o setor varejista, como a liberação das importações e o aumento da concorrência interna. No Brasil, a entrada de participantes externos e o conseqüente transplante de conceitos mais modernos de

operação impuseram a necessidade de profundas transformações para a maior parte das empresas.

Este artigo procurou mostrar os níveis de perdas no Brasil e nos EUA, bem como detalhar os procedimentos que vêm sendo utilizados em sua prevenção. Todos estes esforços foram realizados com um único intuito: fazer do setor de prevenção de perdas uma área estratégica e com isso assegurar vantagens competitivas em relação à eficiência, lucratividade e, principalmente, ao preço oferecido ao consumidor final. A logística durante a cadeia de abastecimento é, portanto, de vital importância na conquista e manutenção destas vantagens. Segundo Damasceno & Santos (2003) logística é o processo de planejar, implementar e controlar o fluxo e o armazenamento, eficiente e eficaz em termos de custo, de matérias-primas, estoques em processo, produtos acabados e as informações correlatas desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de obedecer às exigências dos clientes.

A evolução do processo de logística alcança atualmente a fase de Gerenciamento de Cadeia de Suprimentos que é composta pelos elementos: suprimento da manufatura, distribuição física, varejo, transporte e consumo (NOVAES, 2001).

O valor total de determinado produto é composto pela margem e pelas atividades de valor, que são atividades físicas e tecnologicamente distintas desempenhadas por uma empresa para a criação de um produto com certo valor no mercado. Para Porter (1989), as atividades de valor são classificadas em duas categorias: atividades primárias (logística de suprimentos, operações, logística de distribuição de marketing e vendas, assistência técnica) e atividades de apoio (infra-estrutura da empresa, gerenciamento de recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia, aquisição de insumos e serviços).

Desta maneira, é fundamental a atuação de uma área de Prevenção de Perdas como forma a assegurar a lucratividade em toda a Cadeia de Suprimentos e nas atividades de valor, quer sejam primárias ou de apoio.

À medida que há a identificação dos pontos críticos em que ocorrem as perdas e, principalmente, de seu montante em valores monetários, os gestores do varejo podem melhor organizar a logística de operações internas e com isso obter uma maior eficiência e conseqüente lucratividade de seus produtos.

Seria de grande interesse para a área acadêmica que surgissem mais trabalhos que viessem a explorar a relação entre a Prevenção de Perdas e as atividades de valor, bem como o impacto que as áreas de prevenção estariam causando em toda a Cadeia de Suprimentos ao exigir e implementar mudanças tecnológicas e operacionais.

6. Bibliografia

BERRY, L. O Modelo Emergente. **HSM Management**, São Paulo, Março-Abril 1999, n^o 13, pág. 58-64.

DAMASCENO, A; SANTOS, A.K. Custos Logísticos II. **Revista Tec Hoje**. Disponível em http://www.ietec.com.br/ietec/techoje/techoje/administracao/2003/07/28/2003_07_28_0001.2xt/-template_interna Acesso em 05 de março de 2004.

HOLLINGER, R.C.; DAVIS, J.L. **2002 National Retail Security Survey Final Report** Relatório. Universidade da Flórida, Gainesville, 2003.

KOTTLER, P. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. São Paulo: Atlas, 1998.

NOVAES, A. G., **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição**. São Paulo: Campus, 2001.

PORTER, M.E. **Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

Programa de Administração de Varejo. 3^a. *Avaliação Provar de Perdas no Varejo Brasileiro Relatório Final – 2003*. **Fundação Instituto de Administração**, São Paulo, 2003.