

CENTRO UNIVERSITÁRIO  
UNIDADE DE ENSINO SUPERIOR DOM BOSCO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**MIRELLE DO NASCIMENTO CABRAL**

**ANÁLISE DE PREVENÇÃO DE PERDAS: UM ESTUDO DA GESTÃO DE  
PROCESSOS EM UMA REDE VAREJISTA DE SÃO LUÍS, MARANHÃO**

São Luís  
2022

**MIRELLE DO NASCIMENTO CABRAL**

**ANÁLISE DE PREVENÇÃO DE PERDAS: UM ESTUDO DA GESTÃO DE  
PROCESSOS EM UMA REDE VAREJISTA DE SÃO LUÍS, MARANHÃO**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Administração do Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Fábio dos Santos Carvalho.

São Luís

2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Centro Universitário - UNDB / Biblioteca

Cabral, Mirelle do Nascimento

Processos e resultados: análise da gestão dos processos e seus resultados aplicado ao departamento de prevenção de perdas no grupo Mateus. / Mirelle do Nascimento Cabral. \_\_ São Luís, 2022.

44 f.

Orientador: Prof. Fábio Santos Carvalho

Monografia (Graduação em Administração) - Curso de Administração – Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco – UNDB, 2022.

1. Gestão do processo. 2. Gestão de resultados.
3. Prevenção de perdas. I. Título.

CDU

**MIRELLE DO NASCIMENTO CABRAL**

**ANÁLISE DE PREVENÇÃO DE PERDAS: UM ESTUDO DA GESTÃO DE  
PROCESSOS EM UMA REDE VAREJISTA DE SÃO LUÍS, MARANHÃO**

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovada em \_\_\_/\_\_\_/ 2022.

BANCA EXAMINADORA

---

**Prof. Me. Fábio dos Santos Carvalho (Orientador)**

**Mestre em Direito, Ciências, Jurídico-políticas**

Centro Universitário

Unidade de Ensino Superior Dom Bosco - UNDB

---

**Prof. Me. Daniel Pereira de Matos**

**Especialista em Logística Portuária**

Centro Universitário

Unidade de Ensino Superior Dom Bosco - UNDB

---

**Prof. Me Donny Wallesson dos Santos**

**Mestre em Cultura e Sociedade**

Centro Universitário

Unidade de Ensino Superior Dom Bosco – UNDB

Dedico esse trabalho à minha família,  
meu bem mais precioso.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, por renovar sobre mim as suas misericórdias.

À minha família, pelo apoio incondicional e amor a mim reservado.

Agradeço as minhas colegas de trabalho que de forma amigável contribuíram para a realização desse estudo.

Aos professores do Curso de Administração da Centro Universitário Dom Bosco.

E a todos que de forma direta ou indireta contribuíram para a realização desse sonho.

## RESUMO

Essa pesquisa tem como título “Análise de prevenção de perdas: um estudo da gestão de processos em uma rede varejista de São Luís, Maranhão”. A prevenção de perdas no campo varejista é uma ferramenta importante no controle de perdas e tais esforços tem relação com as estratégias para a redução de gastos e aumento das receitas. Esse estudo tem como objetivo analisar a gestão de processos e resultados aplicada ao departamento de prevenção de perdas no grupo Mateus Supermercados. A metodologia de estudo utilizada na pesquisa foi a revisão bibliográfica juntamente com uma pesquisa de campo com abordagem exploratória e descritiva. O estudo buscou compreender o problema de perdas e encolhimento de mercadorias enfrentado pelos varejistas. Nesse contexto, o setor de prevenção de perdas tem papel importante para a minimizar os efeitos das perdas, atuando por meio de estratégias em campo para evitar perdas. Também se destaca a importância da Tecnologia da Informação (TI), por meio de sistemas que controlam e fornecem dados importantes para o gerenciamento de estoques, assim como a integração dos colaboradores e pessoal nas atividades voltadas para os cuidados com perdas de estoque. Os pesquisadores estudados apresentam recomendações como a aplicação de um programa integrado de controle de perdas com objetivo de controlar e evitar perdas e que atue de acordo com as necessidades da organização. Portanto, nota-se que a gestão do processo de prevenção de perdas no Grupo Mateus Supermercados tem sido consistente e o projeto, implementação e manutenção dos programas aplicados são eficazes no controle de perdas.

**Palavras-chave:** Processos. Resultados. Prevenção de Perdas.

## **ABSTRACT**

This research is entitled "Loss prevention analysis: a study of process management in a retail chain in São Luís, Maranhão". Loss prevention in the retail field is an important tool in loss control and such efforts are related to strategies for reducing expenses and increasing revenues. This study aims to analyze the management of processes and results applied to the loss prevention department in Mateus Supermercados group. The study methodology used in the research was the literature review along with a field research with exploratory and descriptive approach. The study sought to understand the problem of losses and shrinkage of merchandise faced by retailers. In this context, the loss prevention sector plays an important role in minimizing the effects of losses, acting through strategies in the field to avoid losses. The importance of Information Technology (IT) is also highlighted, by means of systems that control and provide important data for inventory management, as well as the integration of collaborators and staff in the activities aimed at the care of inventory losses. The researchers studied present recommendations such as the application of an integrated loss control program with the objective of controlling and avoiding losses and that acts according to the organization's needs. Therefore, it is noted that the management of the loss prevention process at Grupo Mateus Supermercados has been consistent and the design, implementation and maintenance of the programs applied are effective in controlling losses.

**Keywords:** Processes. Results. Loss Prevention.

## LISTA DE SIGLAS

<b>BPM</b>	Business Process Management
<b>BPMS</b>	Business Process Management System
<b>BPR</b>	Business Process Reengineering
<b>PDCA</b>	Planning, Do, Check and Action
<b>PRE</b>	Planejamento de Recursos Empresariais
<b>PCPR</b>	Planejamento Colaborativo, Previsão e Reposição
<b>TI</b>	Tecnologias de Informação
<b>VMI</b>	Vendor Managed Inventory

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2 GESTÃO DE PROCESSOS.....</b>	<b>13</b>
2.1 Contextos .....	13
2.2 Controle dos processos.....	15
2.3 Padronização de Processos.....	16
<b>3 DOS PROCESSOS E SEUS RESULTADOS DO SETOR DE PREVENÇÃO DE PERDAS .....</b>	<b>19</b>
3.1 Perdas de Estoque.....	19
3.2 Gerenciamento de Estoque.....	21
3.3 Gerenciamento e prevenção de Perda.....	22
3.4 O impacto da tecnologia na prevenção de perdas no varejo.....	25
<b>4 METODOLOGIA .....</b>	<b>27</b>
4.1 Tipo de estudo.....	27
4.2 Base de dados .....	28
4.3 Critérios de inclusão e de exclusão.....	28
4.4 Pesquisa de Campo .....	28
4.5 Instrumento de coleta de dados .....	29
<b>5 RESULTADOS E DISCUSSÕES .....</b>	<b>30</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>38</b>
REFERÊNCIAS.....	40
APÊNDICE .....	43
ANEXO.....	45

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações melhoram quando prestam atenção aos seus processos comerciais do início ao fim do que quando não o fazem. Qualquer processo de negócios pode abranger diferentes departamentos, especialidades, localizações geográficas, níveis gerenciais e outros limites organizacionais, portanto, está longe de ser trivial para gerenciar um processo (OLIVEIRA, 2020).

Essa necessidade surge devido às organizações estão passando por mudanças significativas em seus cenários de gestão devido às constantes mutações na economia, mercado, tecnologias e novas demandas de clientes e funcionários (DOMINGUES; NAVAS; GHERMAN, 2019). Para fazer isso bem, é essencial entender as etapas que são realizadas como parte de um processo e de seus resultados, assim como as pessoas que estão envolvidas nessas etapas, as informações que estão sendo trocadas e processadas ao longo dessas etapas, e as tecnologias que são invocadas ao executar as várias etapas (DE SORDI, 2014).

A otimização e o alinhamento de todos esses elementos permitirão uma organização que possa melhorar a geração de um determinado produto ou serviço, por exemplo, acelerando o processo de negócios em questão, tornando-o mais eficiente ou criando ações de menor custo, com foco nos resultados. No entanto, muitas organizações ainda não se concentram em gerenciar seus processos de ponta a ponta (RIBEIRO; SILVA, 2021).

Suas unidades funcionais atuam independentemente, com seus próprios orçamentos, procedimentos, programas de melhoria e sistemas de TI, isso leva à sub-otimização a partir da perspectiva de toda a organização, bem como a uma desconexão com o que os clientes estão preocupados. Somente processos integrados e coordenados podem assegurar a criação de produtos ou serviços de acordo com as necessidades de seus consumidores (BROCKE; ROSEMAN, 2013).

O conhecimento tornou-se agora um recurso estratégico fundamental e vital para o bom desempenho das organizações. Como afirmam Marques (2012), as empresas que sabem como utilizar seu conhecimento têm uma vantagem competitiva e, por causa de sua individualidade, têm uma vantagem diferencial que é difícil de ser imitada por outras empresas.

Assim, é necessário estudar mecanismos eficazes para a criação, intercâmbio e disseminação do conhecimento dentro das organizações, bem como

para a transferência de conhecimento entre elas e o ambiente externo. Portanto, cabe à Gestão do Conhecimento projetar e gerenciar estratégias baseadas na criação e uso de tal conhecimento (RIBEIRO; SILVA, 2021).

A gestão do processo representa uma tentativa sistemática e organizada de usar o conhecimento dentro de uma organização a fim de alcançar melhores resultados (SILVA, 2015). Ela reside em estruturas subjacentes utilizadas para coletar e armazenar informações nos setores de uma organização sobre suas atividades, destacando suas principais necessidades dentro e está associada não apenas à gestão dos processos como um recurso, mas também aos processos que ocorrem para que tal recurso possa ser utilizado (NASCIMENTO; SANTOS, 2020).

Nesse sentido,

quando se trata de prevenção de perdas das empresas, o processo mostra como os conceitos-chave de prevenção de perdas podem ser realizados de forma eficaz. A prevenção de perdas é delineada e os históricos de casos ilustram seu funcionamento, sendo descritas as práticas de gestão que são ineficazes na prevenção, ou que de fato incentivam a escassez (DOMINGUES; NAVAS; GHERMAN, 2019, p. 45).

Portanto, a gestão do processo voltado para a prevenção de perdas contribui para que as empresas, através de suas práticas de processos organizacionais, formem suas estratégias de modo a aproveitarem as oportunidades comerciais e enfrentarem melhor as ameaças observadas dentro do ambiente organizacional.

Por ser um tema que busca responder às tendências sociais e econômicas, e por sua importância e reconhecimento pelas organizações hoje em dia, muitas publicações nacionais e internacionais são encontradas sobre gestão do processo e resultado, revelando assim o interesse em estudar este tema, com a maioria focada nas organizações privadas. Nesse sentido, surge o seguinte questionamento: como utilizar a gestão de processos na organização empresarial para ganho de resultados?

O objetivo geral do estudo é analisar a gestão de processos e resultados aplicada ao departamento de prevenção de perdas no grupo Mateus Supermercados. Quanto aos objetivos específicos, tem-se: estudar conceitos e características da gestão de processos; conhecer os processos e seus resultados do setor de prevenção de perdas; fazer uma análise sobre gestão de processos e

resultados aplicada ao departamento de prevenção de perdas no grupo Mateus Supermercados.

A metodologia de estudo da pesquisa, a princípio, foi realizada por meio de uma pesquisa bibliográfica, para que fosse possível a utilização de dados para validar ou rejeitar as hipóteses propostas. Do ponto de vista dos objetivos da pesquisa, trataremos de forma exploratória e descritiva.

Para melhor compreensão do estudo, o trabalho foi dividido da seguinte maneira: o primeiro capítulo trata da gestão de processos, seus conceitos e contextos. O segundo capítulo apresentou importante informações sobre processos e seus resultados do setor de prevenção de perdas, com destaque conceitos de prevenção de perdas e gerenciamento de estoque. O terceiro capítulo apresenta a metodologia de pesquisa, abordagem e métodos utilizados para a coleta de dados. O quarto capítulo apresentou os resultados e discussões, com a respostas das entrevistas realizadas, fundamentando com estudos de autores que corroboram com os resultados encontrados. E por fim, apresenta-se as considerações finais, apresentando como os objetivos da pesquisa foram alcançados e o desdobramento do estudo.

## 2 GESTÃO DE PROCESSOS

O gerenciamento de processos engloba todos os aspectos do negócio. Algumas organizações empresariais utilizam software de gerenciamento de processos para automatizar seus sistemas, enquanto outras ainda utilizam métodos tradicionais de fluxogramas e manuais. Sem um sistema adequado, o processo de embarque pode ser caótico e demorado, assim, se faz importante estudar como a gestão de processo pode contribuir para filtrar dados, encontrar as melhores combinações para um setor, melhorar a comunicação e facilitar o embarque de funcionários.

### 2.1 Contextos

A gestão de processos implementados sistematicamente, reduz o tempo perdido em tarefas repetitivas e minimiza erros devido à ineficiência humana. Também evita a perda de dados e passos perdidos dentro de um processo e além disso, garante que os recursos sejam utilizados adequadamente para que sua empresa se torne mais econômica (SLOMINSKI, 2016).

Quando a *Business Process Reengineering* (BPR) surgiu no início dos anos noventa, o objetivo era repensar fundamentalmente como as organizações fazem seu trabalho para melhorar drasticamente o atendimento ao cliente, cortar custos operacionais e tornar-se concorrentes de classe mundial (TURRA; JULIANI; SALLA, 2018).

Michael Hammer, ex-professor de informática do MIT, escreveu sobre a BPR em seu artigo de 1990 "*Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate*", afirmando que ao invés de usar a tecnologia para automatizar processos comerciais antiquados, as empresas deveriam eliminar esses processos por completo (ACHY, 2017).

Sua afirmação era que a maior parte do trabalho que estava sendo feito não agregou nenhum valor para os clientes, e este trabalho deveria ser removido, não acelerado através da automação. Ele acreditava que as empresas deveriam reconsiderar como elas abordam o atendimento ao cliente e suas estruturas de custos.

No entanto, para Hammer, a popularidade da BPR diminuiu depois que a empresa obteve algo de ruim, com algumas empresas utilizando-a indevidamente para desumanizar o local de trabalho, aumentar o controle gerencial e justificar grandes reduções da força de trabalho. Curiosamente, o mantra da digitalização moderna de hoje em dia, como “centralidade do cliente”, “obsessão do cliente” e “fora para dentro”, só para citar alguns, tem mais do que uma pequena e passageira semelhança com a premissa da BPR (DOMINGUES; NAVAS; GHERMAN, 2019).

Quando o *Business Process Management* (BPM) surgiu nos anos 2000, ele se esforçou para aumentar a eficiência do processo apoiado pela tecnologia da informação. Foi considerado por muitos como um sucessor da onda BPR dos anos 90. Entretanto, o BPM colocou o foco na melhoria do desempenho corporativo, modelando e gerenciando processos e fluxos de trabalho individuais, e não em repensá-los completamente (LOMBA, 2013).

Historicamente, a tecnologia que está mais intimamente ligada à disciplina BPM é o Business Process Management System (BPMS). Esse tipo de plataforma de software suporta a definição, execução e acompanhamento de processos de negócios (FREITAS, et al. 2020). Um BPMS tem sido considerado há muito tempo como um sistema altamente desejável, se não necessário, para qualquer organização que queira aplicar efetivamente o BPM. Ao ter um BPMS que coordena as diferentes etapas de um processo comercial, parece natural que uma organização que aplica tal tecnologia ganhe um foco de processo (KOGIK; SILVA, 2018).

O *Business Process Management* (BPM) combina recursos de software e conhecimento gerencial para acelerar a melhoria do processo de uma organização e facilitar sua inovação. O BPM também auxilia na realização de objetivos estratégicos e na implementação eficiente de processos em toda a organização. Seu foco é o sucesso de nível superior e de linha de fundo através do trabalho de integração vertical e otimização, divergindo das linhas tradicionais de gestão, tais como as funcionais que não se concentram em um processo de integração (TURRA; JULIANI; SALLA, 2018).

O sistema busca a melhoria contínua dos processos, aumentando a competitividade da organização, pois tem uma abordagem sistemática para melhorar os processos comerciais de uma organização, que são o conjunto de atividades e

tarefas coordenadas realizadas pelas pessoas para alcançar as metas e objetivos organizacionais.

A partir de uma perspectiva de processo, o Business Process Management é considerado como um princípio de gestão de melhores práticas para ajudar as empresas a sustentar uma vantagem competitiva. Alinhamento de Processos e Melhoria de Pessoas são dois conceitos críticos para a implementação bem sucedida da Gestão de Processos de Negócios (MARTELLI; DANDARO, 2015).

Essa ferramenta é utilizada em uma organização para operar em seus processos internos, processos estrategicamente estratégicos, e gestão de pessoas e responsabilidades, a metodologia enfoca os processos de uma organização a fim de alcançar uma melhoria contínua.

Muitas organizações que começaram a digitalizar seus negócios usaram um conjunto de software BPM para reduzir custos, tempos de ciclo e taxas de erro. Em outras palavras, eles automatizaram os processos mais complexos e caros. Desta forma, as empresas foram capazes de construir uma base para transformar as atividades manuais em atividades automatizadas (BARBOSA; MACHADO, 2014).

Entretanto, embora o BPM sem dúvida tenha cumprido grande parte de sua promessa, ele também atingiu algumas de suas limitações no mundo dos negócios de hoje. Segundo Nascimento e Santos (2020), à medida que as organizações mudam seu foco da eficiência de custos para a experiência do cliente, o BPM tradicional, de longa duração, caro e inflexível, não é mais capaz de atender às necessidades comerciais modernas.

As empresas agora exigem soluções que sejam fáceis de adaptar, ofereçam implantação e iterações rápidas e sejam muito mais centradas no usuário. Com a experiência do cliente na vanguarda, as viagens do cliente estão definindo o contexto para investimentos em automação (DE SORDI, 2014).

## **2.2 Controle dos processos**

As rotinas organizacionais são ferramentas que utilizam regras simples para organizar e controlar o ambiente. Dentro desse contexto, são desenvolvidos procedimentos padrão para melhorar a eficiência do processo e auxiliar a tomada de decisões.

Segundo Rodrigues et al. (2020), as rotinas organizacionais são cada vez mais teorizadas como estruturas constituídas recursivamente como estruturas que informam e influenciam a ação humana, ao mesmo tempo em que são construídas de baixo para cima por atividades individuais.

O primeiro passo para analisar um trabalho de rotina é separar a tarefa em elementos e isolar a parte central compatível das tarefas auxiliares. É importante identificar as tarefas comuns e repetíveis, pois o objetivo desta identificação é agrupar os itens com a maior frequência de repetição e o menor tempo de variação (MARQUES, 2012).

Oliveira (2020) sugere que a metodologia PDCA é a melhor ferramenta para gerenciar os processos. A metodologia PDCA (*Planning, Do, Check and Action*) pretende gerenciar processos repetitivos, estabelecendo um padrão de trabalho para cada etapa, desde a etapa inicial do projeto até seu produto final. Essa metodologia inclui também explicações sobre como verificar inconsistências, como identificar suas causas, e como corrigi-las. Embora muitas organizações reconheçam a importância da padronização de processos para uma gestão eficiente do processo, a maioria delas considera sua implementação.

Uma implementação de reestruturação baseada em processos requer primeiro uma compreensão dos processos da organização primária. Em seguida, para analisar a situação atual, são identificados os detalhes do processo executado, cada parte interessada envolvida e as informações requeridas, e os resultados são esperados. De acordo com Rodrigues (2016), qualquer sistema enfatiza que tudo está ligado a algo, assim, a gestão de rotina do homem é uma ferramenta que permitirá controlar os processos e a transferência de informações de um micro processo para outro.

### **2.3 Padronização de Processos**

O grau de ausência na variação das práticas de implementação define a padronização. De acordo com Singh e Singh (2015), os gerentes precisam entender que o processo de padronização é um dos métodos mais seguros para melhorar a produtividade e a competitividade em nível internacional.

É também uma das bases da gestão moderna. Ao padronizar o sistema, a melhoria organizacional é alcançada através do aumento das capacidades técnicas, do conhecimento, dos lucros comerciais e da satisfação do cliente.

A padronização é um processo interno contínuo que proporciona melhorias de qualidade, gerenciamento de custos, conformidade e processo seguro. Ela também facilita o processo de treinamento para novos membros, uma vez identificados os procedimentos e objetivos a serem alcançados. Favorece a alta confiança no processo, evitando a dependência organizacional de um funcionário específico. O envolvimento dos funcionários no processo de padronização é vital para identificar a melhor maneira de executar uma atividade específica (RIBEIRO; SILVA, 2021).

De acordo com as exigências atuais, os gerentes sentem a necessidade de aprender novas maneiras de administrar seus negócios e de fomentar um espírito de equipe onde todos contribuem com seu conhecimento e experiência. Com base nisso, é necessário melhorar continuamente os processos produtivos e administrativos a fim de atender a essa necessidade (SILVA, 2015).

A busca pela melhoria dos processos produtivos e a concorrência entre empresas, juntamente com as exigências dos clientes e consumidores, intensificou a necessidade de melhoria da qualidade (FREITAS, et al. 2020). Essa busca é o caminho certo para fortalecer a competitividade da empresa a médio e longo prazo. As atividades intermediárias executadas no nível organizacional não estão diretamente relacionadas com a produção do produto final, no entanto, estas atividades fornecem o ciclo total de uma organização: desde a compra da matéria-prima até os resultados financeiros e o balanço patrimonial (BROCKE; ROSEMAN, 2013).

Conseqüentemente, estas atividades requerem um processo contínuo, seguro, eficiente e eficaz para validar e analisar a informação. As empresas modernas consideram a padronização como a ferramenta gerencial mais importante (ESPÍNDOLA, et al. 2019). Grandes pesquisadores, como Lomba (2013), tinham este tema como preocupação central. Eles sugeriram que a padronização é um processo interno e contínuo de uma organização.

A Gestão da Qualidade Total (GQT) indica que a uniformidade é essencial para a gestão rotineira e é uma ferramenta para alcançar melhores resultados. Portanto, processos padronizados proporcionam uma gestão rotineira, garantindo

maior produtividade para uma organização, estruturando o fluxo do processo do fornecedor à análise de resultados e alcançando maior eficiência às necessidades de cada setor (NASCIMENTO; SANTOS, 2020).

O processo de padronização proporciona uma melhoria visível e mensurável do processo, e uma gestão de rotina eficiente. Para que o processo geral atinja seus objetivos, é essencial atuar em macroprocessos, focalizando o propósito primário de uma organização.

De acordo com Slominski (2016), a padronização e a melhoria de processos, produtos e serviços podem ser alcançados através da participação e do compromisso de todos os funcionários da organização. A adoção de um sistema de gestão geralmente implica a padronização dos métodos e práticas de uma organização.

Isso é importante para permitir uma análise crítica e a consequente melhoria dos procedimentos e métodos da empresa, proporcionando uma perspectiva concreta do que analisar e melhorar. Com relação às questões de confidencialidade, muitas organizações não tem gestão de avaliação de custos comerciais e planejamento e procedimentos de atividades, gerando gastos desnecessários, desprogramação do setor, desmotivação e perda de produtividade, portanto, é importante a padronização do processo nesses pontos.

### **3 DOS PROCESSOS E SEUS RESULTADOS DO SETOR DE PREVENÇÃO DE PERDAS**

A falta de estoque é uma das piores falhas que podemos ter nas operações de supermercado, causando uma enorme insatisfação no atendimento ao cliente. Embora seja um tema recorrente de estudos voltados para o setor, muito pouco se fala sobre a perda real que ela causa, em termos de valores. A prevenção de perdas sofreu muitas mudanças ao longo dos anos, passando de uma cultura focada na segurança para uma cultura mais focada nos processos, voltando seus olhos para a perda de produtividade e procurando aumentar o lucro. Nesse sentido, é importante compreender como funciona os processos de setor de prevenção de perdas e como os resultados podem contribuir para o melhor controle de estoque nas organizações.

#### **3.1 Perdas de Estoque**

A perda nas lojas de supermercado é um problema importante para muitos varejistas, só em 2019, o encolhimento no varejo brasileiro representou quase 5,5 bilhões de reais de mercadorias. Há várias razões pelas quais a retração pode ocorrer; roubo, erro administrativo ou aqueles enigmas que simplesmente não podem ser resolvidos, chamados de casos desconhecidos (PEREIRA; BARBOSA; DUARTE, 2020).

Gerenciar as perdas de estoque, principalmente no varejo é uma arte complexa que precisa ser estrategicamente planejada, embora possa parecer simples limitar a perda por roubo, criando regulamentações mais rígidas nas lojas, particularmente nas caixas de auto-descaneamento onde o roubo está em seu ponto mais alto, mas ao fazê-lo, isso comprometeria a experiência de compra conveniente de outros clientes, portanto, uma estratégia de prevenção de perda de estoque precisa ser cuidadosamente considerada, comparando a perda de valor com a experiência do cliente (FREITAS, et al. 2020).

Também é comum ver atribuições como inventários e movimentos internos de estoque como parte das responsabilidades da prevenção de perdas, em outras palavras, a prevenção de perdas tem a oportunidade de contribuir para o esforço de reduzir as perdas de vendas causadas pela falta de produtos, lidando

com as informações que são geradas no processo de controle de inventários e contagens de inventários.

Hoje não falta tecnologia para o monitoramento de estoques fora de estoque, as soluções que apontam quando os produtos têm estoques e não vendem, ao ponto de mostrar se o item parou de vender por uma hora, apontando através de relatórios ou coletores, onde uma simples verificação visual já resolve o problema, determinando o reabastecimento nas prateleiras, ou gerando informações para correção de estoque e, conseqüentemente, novo pedido de compra. Mas é possível lidar com a quebra do produto mesmo sem ter em mãos ferramentas e aplicações de mercado, estabelecendo estes processos de controle internamente (BROCKE; ROSEMAN, 2013).

Com relação aos riscos no gerenciamento de perda de estoques, pode ser considerado como a soma estratégica de matérias-primas, produtos semiacabados, componentes para fabricação e montagem, produtos acabados, material de escritório e outros materiais que têm o papel de apoiar o fluxo das atividades administrativas, sejam elas organizacionais ou industriais.

A má administração do estoque pode afetar diretamente a disponibilidade dos produtos e, conseqüentemente, as vendas da empresa (RIBEIRO; SILVA, 2021). Como Kogik e Silva (2018) apontam que a gestão econômica de estoques consiste na busca de racionalidade e equilíbrio com o consumo, de modo que, em primeiro lugar, as necessidades efetivas de seus consumidores sejam atendidas com o mínimo custo e menor risco de falta possível.

O tratamento aplicado à boa gestão de estoques visa gerenciar estrategicamente os riscos de estoque (MARTELLI; DANDARO, 2015). Como assinala Pedrosa (2016), o gerenciamento de riscos representa o processo conduzido em uma organização pela diretoria, conselho de administração e outros funcionários, aplicado no estabelecimento de estratégias, formuladas para identificar eventos potenciais em toda a organização capazes de afetá-la e gerenciar os riscos.

Os riscos da cadeia de fornecimento são mais frequentes e visíveis devido à complexidade operacional que se tornou presente no escopo do fornecimento, aumentando o tamanho e o risco de ruptura no fluxo de produtos e serviços.

### 3.2 Gerenciamento de Estoque

É muito comum que a falta de confiança nas informações do sistema de inventários gere pedidos para quantidades maiores do que as quantidades de compras adequadas, por medo de faltar o produto. A informação correta do estoque é essencial para realizar uma correta gestão de compras nos supermercados, o que evita excessos de estoque e perdas financeiras devido ao capital permanente, mas também deve ser utilizada para gerar indicadores de ruptura de estoque comercial (externo) e operacional (interno), para que o problema seja abordado e tratado corretamente (SILVA, 2015).

O departamento comercial, responsável pelas operações de compra, deve abordar a ruptura externa, começando com um registro apropriado do sistema de produtos, onde há regras claras para inserção, bem como para inativar ou excluir produtos que não devem mais ser comprados (DE SORDI, 2014).

Esa consideração pode ser feita para toda a cadeia ou loja a loja, dependendo das características da região ou do perfil do cliente. Dentro desta gestão de registro, sugere-se que os itens sazonais devem ser tratados separadamente. Uma vez definidas essas regras, para qualquer ruptura de estoque ou falta de produto, devem tomar uma decisão, apagar ou inativar no registro ou colocar um novo pedido para resolvê-lo. É comum que negociações com fornecedores gerem falta de pedidos, mas isso penaliza muito os clientes, e eles não devem ser prejudicados por isso.

O departamento de operações, responsável pela administração da loja, também deve incluir rotinas e monitoramento de estoque em seus processos operacionais através de relatórios que forneçam suporte correto para monitorar o ponto de (re)fornecimento de produtos. Deve-se assegurar que todos os produtos que recebem da loja sejam fornecidos ou armazenados nas prateleiras no mesmo dia em que a entrada ocorreu, bem como um acompanhamento dos itens que não são vendidos, pelo menos uma vez por semana, para evitar que itens sem reabastecimento possam permanecer no back office ou armazém (DOMINGUES; NAVAS; GHERMAN, 2019).

Tanto a perda devida à falta de estoque externo como interno deve ser medida com as informações sobre a média de vendas dos produtos, multiplicada pelos dias em que esses produtos não foram vendidos. Assim como, pode medir a

perda das vendas financeiras devido à interrupção ou falta de produtos, deve-se medir também a quantidade de itens em falta. No caso de ruptura de estoque externo, que é de responsabilidade da área comercial e de compras, a quantidade de itens em falta deve ser medida, dividindo pela mistura ativa de produtos no registro. Isso pode ser feito por departamento ou por comprador (BARBOSA; MACHADO, 2014).

No caso de uma interrupção operacional, sugiro medir o número de itens com ruptura de estoque dividido pelos itens com um saldo total positivo de estoque. Isto evita a divisão pelo mix ativo que inclui itens em ruptura externa.

Outra questão que impacta a perda financeira é que a ruptura influencia a informação média de vendas. Se o parâmetro utilizado para medir a venda média diária for considerar os últimos 90 dias de vendas, por exemplo, se o produto tiver uma venda média de 10 unidades/dia, se ficar 45 sem vender, sua venda média cairá pela metade, criando um efeito adverso que tanto distorce um novo pedido, que comprará menos que a demanda original, como distorce a perda financeira, que tende a ser muito maior (KOGIK; SILVA, 2018).

### **3.3 Gerenciamento e prevenção de Perda**

As empresas de supermercados devem ter em sua cultura organizacional uma noção real da importância de uma boa execução dos processos nos resultados operacionais e nos esforços de ganhos de produtividade. Neste contexto, a prevenção de perdas desempenha um papel vital, como auditor dos processos que são realizados tanto pela área comercial, logística e de compras, quanto pelas operações das lojas. Vendas e operações executam os processos e a prevenção de perdas mede esta execução e retorna o feedback para que haja correções apropriadas nas áreas auditadas (TURRA; JULIANI; SALLA, 2018).

O mercado varejista no Brasil passou por transformações e assumiu um lugar de liderança na economia do país. De acordo com estudo realizado pelo Instituto Brasileiro de Executivos de Varejo (IBEVAR), em 2018, que apresentou a projeção de crescimento de 3,55% quando comparado com dados do ano de 2017, entretanto, quando o foco é direcionado para a prevenção de perdas, as tendências não avançam na mesma velocidade.

E as informações geradas pelos processos realizados especificamente pela equipe de prevenção de perdas, como inventários (rotativos, gerais, negativos, mercadorias de alto risco), auditorias de prateleiras, movimentos internos de estoque (consumo interno, trocas, produção de padaria) geram muitas informações que o gerente de prevenção de perdas de hoje deve ter a experiência necessária para saber como compilar estes dados de modo que possam ser usados como indicadores tanto para operações como para comerciais.

As empresas de varejo dependem de grandes estoques para atender os clientes, portanto, a perda de estoques é um dos riscos comuns a serem tratados e na perda de estoque, há diferenças entre os dados do estoque e as quantidades reais dos itens, por exemplo, uma loja de roupas esportivas mostra 200 pares de sapatos de corrida amarelos nos dados, mas apenas 194 pares de sapatos estão no armazém (PEDROSA, 2016).

Todas as boas empresas precisam incorporar a prevenção de perda de estoque como uma de suas estratégias. Slominski (2016) explica que a prevenção de perda de estoque é uma estratégia para reduzir a discrepância entre os dados do inventário e o estoque real e o objetivo não é eliminar a perda, mas reduzir as quantidades de perda evitável (encolhimento).

Há várias causas comuns por trás da perda de estoque, entre elas, destaca-se roubos e fraudes que são comuns, tanto por funcionários quanto por pessoas de fora das empresas que acessam o estoque. As baixas qualidades dos produtos também podem causar encolhimento no inventário porque os produtos são danificados ou se deterioram.

Há também casos de erros administrativos, erros no processo de revisão de inventário, ou fraude de fornecedor. Alguns clientes podem conduzir fraude na devolução, devolvendo itens aos vendedores e solicitando um reembolso apesar dos itens não estarem qualificados e algumas vezes, a retração é registrada como “perdas não atribuídas”, porque as causas não podem ser determinadas (PEREIRA; BARBOSA; DUARTE, 2020).

Se as empresas continuarem sofrendo encolhimento em seus estoques, os impactos afetarão suas receitas e clientes. Muitas empresas ou lojas frequentemente fazem com que os clientes cubram as perdas por encolhimento aumentando os preços, prejudicando as impressões dos clientes em relação aos negócios (ESPÍNDOLA, et al. 2019).

O primeiro ponto de chamada ao planejar uma estratégia de prevenção de perdas é coletar todas as informações que envolvem qualquer tipo de perda e decompor isso via localização e produto para ver se há alguma correlação para entender quais produtos são os mais visados para o roubo, mas também aqueles que são frequentemente desperdiçados.

Para muitos varejistas de rua, a principal causa de encolhimento é o roubo, porém mais de 64% do encolhimento dos supermercados é causado diretamente pela ausência de operações efetivas, tais como verificações incorretas de estoque ou previsões imprecisas. Dados imprecisos podem levar a um excedente de mercadorias, resultando em marcações ou desperdício completo, especialmente aqueles com um curto prazo de validade (MARTELLI; DANDARO, 2015).

Essas informações ajudam a dar uma visão mais clara dos níveis aceitáveis de retração em comparação com os padrões da indústria, que de acordo com um estudo de 2019 é de 2%. Uma vez que eles sejam capazes de visualizar estas informações em nível granular, os varejistas poderão informar melhor suas estratégias de prevenção e o curso de ação mais eficaz.

Uma vez que as informações tenham sido analisadas e avaliadas, um varejista pode se concentrar em sua principal causa de encolhimento e determinar uma abordagem sistemática para enfrentar o problema, encontrando a causa raiz do problema, para que possa ser retificada a longo prazo, por exemplo, que um grande encolhimento em uma loja foi causado devido a mercadorias danificadas durante o reabastecimento.

Rodrigues et al. (2020) citam alguns exemplos de estratégias de prevenção: previsão deficiente - a implementação de métodos analíticos na previsão pode produzir números de previsão mais precisos para reduzir os estoques excedentes e as subseqüentes remarcações. Se as informações de inventário e de remarcações para baixo fossem analisadas, seria capaz de prever quantidades de estoque mais precisas.

Gerenciamento de estoque: muitas lojas têm um sistema de reordenação automática que coloca automaticamente um pedido quando um estoque atinge seu limite inferior. Entretanto, muitas dessas lojas ainda têm pessoal contando o estoque e inserindo os dados em um sistema, levando a erros humanos frequentes nos números. Entretanto, a automatização deste processo e o uso de processos

orientados por dados pode reduzir drasticamente os erros (TURRA; JULIANI; SALLA, 2018).

A prevenção da retração sempre tem que ter em mente que a experiência do cliente vem em primeiro lugar; quer seja a disponibilidade de estoque, a facilidade de movimentação em torno de uma loja ou uma experiência sem interrupção e conveniente, portanto, a limitação do estoque de um determinado produto para evitar desperdício não deve ser feita se isso significar que os clientes não podem acessar o produto que desejam.

### **3.4 O impacto da tecnologia na prevenção de perdas no varejo**

A tecnologia está mudando a sociedade e na indústria do varejo isso já é uma realidade. Em geral, as rápidas mudanças na tecnologia foram vistas como o principal fator de impacto do papel da prevenção de perdas no varejo nos anos vindouros. Isso inclui tanto a prevenção das exposições que a nova tecnologia pode proporcionar, quanto a melhor maneira de alavancar a tecnologia para combater a retração e as perdas de todas as fontes (MICIONEIRO, 2018).

Mas as ferramentas são eficientes quando os gestores e colaboradores são capazes de se adaptar à tecnologia que terá a maior influência em seu papel. De acordo com Mesquita (2017), as mudanças mais significativas serão as ferramentas inteligentes de negócios e, mais importante ainda, como os executivos de prevenção de perdas no varejo as abraçam e as utilizam para impactar partes adicionais do negócio.

Conforme as ferramentas complexas se tornam mais comuns, os profissionais da prevenção de perdas devem se ajustar, se adaptar e se desenvolver para entender o uso dessas ferramentas e o impacto geral sobre a empresa. A conscientização não é suficiente e os esforços legítimos devem ser apoiados por treinamento e educação (TURRA; JULIANI; SALLA, 2018).

Para Mesquita (2017), isso permitirá que os executivos de prevenção de perdas no varejo se envolvam ainda mais ativamente no impacto sobre a lucratividade de suas organizações. A capacidade de um profissional de prevenção de perdas se adaptar às tendências tecnológicas definirá sua atuação e como os sistemas de TI serão aplicados em seu setor.

O impacto da tecnologia levará a reavaliações de uma variedade de funções empresariais. A tecnologia conduzirá as tendências em áreas como PDV móvel, conceitos de venda emergentes e análise de negócios. Os sistemas inteligentes com tecnologia analítica continuarão a ter influência no desempenho da prevenção nas lojas, mas assumirão valor adicional como parte de outras aplicações de varejo. O uso de dados e indicadores preditivos, computação em nuvem e inteligência de negócios melhorará os processos, bem como as investigações (PEREIRA; BARBOSA; DUARTE).

Scoralick e Magalhães (2019) também acreditam que os sistemas finalmente assumirão um papel maior no gerenciamento eficaz dos estoques, desde a compra ou fabricação original até que ela acabe nas mãos do cliente. Isso também pode expandir o papel da gestão de prevenção de perdas em áreas que até agora eram consideradas não tradicionais, tais como economia de energia, racionalização, redução de acidentes e continuidade dos negócios.

## 4 METODOLOGIA

### 4.1 Tipo de estudo

Uma pesquisa é constituída de um processo sistemático, por meio de método científico que apresenta um caminho para a solução de problemas (GIL, 2012). Assim, o entendimento da classificação de uma pesquisa é importante para escolher a melhor abordagem e metodologia do estudo, com destaque para a natureza da pesquisa, abordagem, objetivos e procedimentos técnicos.

A princípio, esse estudo foi realizado por meio de uma pesquisa bibliográfica. Durante o desenvolvimento do presente estudo, pretende-se gerar conhecimento a respeito da gestão de processos e sua aplicação no gerenciamento de estoques no ramo de supermercados.

Para tal, buscou-se uma metodologia que tornasse possível a utilização de dados para validar ou rejeitar as hipóteses propostas. Por essa razão, foi optado para o estudo uma abordagem qualitativa, que se traduz em uma metodologia que utilizará a coleta e a análise de dados para então responder as questões elaboradas pelo pesquisador, testando as hipóteses previamente estabelecidas, baseando-se na medição numérica e na análise estatística para estabelecer padrões e comprovar as teorias.

Do ponto de vista dos objetivos da pesquisa, trataremos de forma exploratória e descritiva. No que se refere a pesquisa exploratória, assim como descrevem Lakatos e Marconi (2017, p. 210):

é aquela que se caracteriza pelo desenvolvimento e esclarecimento de ideias, com objetivo de fornecer uma visão panorâmica, uma primeira aproximação a um determinado fenômeno que é pouco explorado. Esse tipo de pesquisa também é denominado “pesquisa de base”, pois oferece dados elementares que dão suporte para a realização de estudos mais aprofundados sobre o tema.

Quanto à etapa descritiva, foi levado em conta o objetivo de descrever criteriosamente os fatos e fenômenos de uma determinada realidade, de forma a obter informações a respeito daquilo que já foi definido como problema a ser investigado.

O processo descritivo visou a identificação, registro, análise das características e fatores que se relacionarão com o objeto que está sendo estudado, ou ao estabelecimento de relação entre as variáveis. Assim, a abordagem metodológica buscou destacar a gestão de processos como ferramenta atuante para reconhecer e combater a perda de estoque e se as ações implementadas são eficazes para a prevenção de perdas.

## **4.2 Base de dados**

A coleta de dados foi realizada nas seguintes bases de dados: Google Acadêmico, Portais de periódicos e revistas científicas. Os descritores adotados para busca foram: Processos. Resultados. Prevenção de Perdas.

## **4.3 Critérios de inclusão e de exclusão**

Os critérios de inclusão contaram com a seleção de artigos obtidos em pesquisas com dados primários com enfoque na temática de estudo nos idiomas português, inglês e espanhol disponíveis online na íntegra, publicados no período de 2014 a 2022. Considerou-se no período de escolha para a busca bibliográfica a possibilidade de identificar estudos mais atuais e que ainda estejam disponíveis para utilização.

Foram excluídos do estudo as dissertações, teses ou textos de instituições governamentais, resumos de trabalhos publicados em anais de eventos, estudos com dados secundários como revisões, relatos ou reflexões. Utilizou-se para avaliação dos dados, um instrumento com os dados básicos e essenciais dos artigos selecionados contendo título, autor, ano de publicação, objetivos, metodologia, resultados e conclusão.

## **4.4 Pesquisa de Campo**

A pesquisa de campo realizada permitiu à investigadora identificar e observar os sujeitos e ajudou a desenhar correlações entre sujeitos e meio envolvente e como o meio envolvente pode influenciar o comportamento. As etapas da análise de conteúdo na metodologia foram:

1. Identificação do tema e da problemática da investigação: a princípio foi realizada a identificação do tópico de investigação, decisão do tópico de investigação que deve concentrar com base nas lacunas observadas na literatura de investigação existente.

2. Identificar o método correto de investigação: depois de afinar o tema e a problemática da investigação, definiu-se o método correto para abordar a finalidade e os objetivos da investigação.

3. Visita ao local do estudo e coleta de dados: com base nos objetivos, as observações começaram. A observadora/pesquisadora fez a coleta de dados por meio de roteiro de perguntas diretas com os sujeitos e experimentar o seu ambiente para obterem uma compreensão aprofundada.

4. Analisar os dados adquiridos: os dados foram submetidos ao processo de análise recolhidos os dados.

5. Comunicar os resultados: a investigadora documentou os dados coletados no estudo de campo detalhado, explicando os dados e o seu resultado. Dando ao estudo de campo uma conclusão adequada.

Quanto ao local da aplicação da pesquisa será no Setor de Prevenção de Perdas do Mateus Supermercado, localizado na Av. Daniel de La Touche, n. 74A, Mateus Cohama Administração, Cohama São Luís, Maranhão.

#### **4.5 Instrumento de coleta de dados**

Quanto ao instrumento de coleta de dados, será utilizado um roteiro aplicado em uma entrevista. O roteiro de perguntas utilizado contém 07 perguntas abertas e foi aplicada a Coordenadora administrativa da referida área para a observação da realidade no Gerenciamento de Prevenção de Perdas.

As informações coletadas foram apuradas e avaliadas de acordo com a técnica de análise de conteúdo com comparações entre os dados de pesquisas anteriores com aqueles coletados pelo trabalho em questão.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista realizada com 02 funcionários, Supervisores Regionais de Prevenção de Perdas, do departamento de Prevenção de Perdas do Grupo Mateus. Os dados primários foram analisados juntamente com a fundamentação teórica baseada em autores que compõem o referencial teórico do estudo.

Gerenciar a retração de produtos no varejo pode ser um ato de equilíbrio altamente complexo e é por isso que, após anos de debate e discussão, a indústria ainda não chegou a um acordo sobre uma única definição sobre prevenção de perdas de produtos (MORO, 2018).

Isso porque, isso vai muito além de simplesmente minimizar e/ou eliminar a perda. Sim, gerenciar com sucesso a retração nas lojas exige a proteção do estoque contra qualquer perda material de seu valor, mas também exige que os varejistas garantam que eles percebam todo o valor potencial do mesmo estoque (DEFRAIN; PORTELLA, 2015).

A dificuldade é que essas dimensões às vezes podem estar em desacordo direto entre si. O ato de equilíbrio pode ser resumido pela introdução da auto-seleção nas mercearias e ao mesmo tempo, mudanças na gestão de perdas de estoque, pode demandar taxas muito maiores, assim como para reposição de danos.

O setor de prevenção de perdas atua por meio de sistemas que contribuem para planejamento e organização. Nesse sentido, foi feito o seguinte questionamento: como funciona o sistema de Prevenção de Perdas na empresa em que você trabalha? Obtendo assim, as seguintes respostas:

*R1: Buscamos minimizar ao máximo as perdas da empresa, tanto operacional, financeiras, divergências de preço, através de um planejamento e organização de batidas de validade tanto na área de venda quanto nos depósitos ou câmaras de armazenamento do produto no caso dos perecíveis, gerando relatórios para analisar o estoque da loja, comparando com a venda, buscando sempre o estoque ideal pra loja no intuito de evitar perda de produtos, gerar relatórios para gestores de setores. Utilizando o sistema de PVPS (Primeiro que vence, Primeiro que sai) minimizamos as perdas por vencimento, evitando que produtos venham a vencer na área de vendas e dentro de câmaras. Sempre buscamos intensificar e inovar os processos para controle de estoque e perdas, com base em treinamentos, reuniões diárias, semanais e mensais com equipe de lojas, supervisores e diretoria da empresa.*

*R2: Dentro do grupo a prevenção tem as seguintes equipes; Auditorias, Assistente Administrativos, Nutricionistas, Superiores, Gerentes Regionais Prevenção de Perdas. E em Cada Loja possui um Gerente de Prevenção De Perdas, responsável por garantir o menor índice de perdas possíveis na loja, assim como fazer cumprir o POP (Processo Operacional Padrão). O Gerente de Prevenção e de loja trabalham na visão de dar os maiores lucros para empresa. O papel essencial do Gerente de Prevenção na loja, é fazer análises de resultados, a procura de oportunidades de melhoria nas perdas. Através da nossa ferramenta de trabalho Chamada GM Core, nele temos várias rotinas que são primordiais no dia-a-dia, para obtermos um bom resultado. Na rotina 569 ACOMHAMENTO DE PERDAS, nos dar o cenário atual da loja, trazendo as informações de Perdas identificadas, Perdas Não identificadas e quais produtos e setores estão nos dando prejuízo, entre outras informações. Temos a 999 PERDAS E ACERTOS, 426 KARDEX POR FILIAL 422 RELOTORIO DE ESTOQUE ,412 ENTRADA DE MERCADORIA, 413 CONHECIMENTO E TRANSPORTES, 664 A COMPANHAMENTO ENTREGA DE CD/LOJA, 414 MOVIMENTAÇÃO DE ESTOQUE, 998 DESPESA CONSUMO ALMOXERIFADO, 561 RESUMO DE VENDAS, 1074 RESULTADO METAS essas rotinas nos dar o direcionamento onde precisamos atuar com prioridade e onde estão as oportunidades de melhorias em Perdas Identificadas e Perdas não Identificadas.*

Santos (2017) argumenta que o custo de investir em sistemas de prevenção de perdas é alto, tornando necessário implementar tecnologias de informação (TI) focadas na integração de informações internas e externas à empresa, como o Planejamento de Recursos Empresariais (PRE); levando as empresas a fazer parcerias, usando outras ferramentas como o Planejamento Colaborativo, Previsão e Reposição (PCPR) e o Vendor Managed Inventory (VMI), que tornam o gerenciamento de estoque mais ágil.

Pereira, Barbosa e Duarte (2020), em contraponto, respondem aos benefícios desses sistemas no varejo, dizendo que pode causar sérios problemas para os varejistas. Para inventários dos primeiros elos, ou seja, a montante da cadeia, alguns sistemas podem comprometer os incentivos para que os varejistas intensifiquem o esforço de vendas de um produto industrializado em benefício de um produto rival.

O desempenho de cada elo dentro de uma cadeia é fundamental para seu desempenho geral. A cultura das empresas brasileiras em seus diversos setores leva a resultados concretos e objetivos, que devem refletir diretamente o bom desempenho de empresas, fornecedores ou clientes dentro do contexto da cadeia de fornecimento (AIRES; SANTOS; FERNANDES, 2021).

A segunda pergunta tratou sobre quantidade de perdas e suas causas: quais os setores com maiores perdas? quais as mais difíceis de evita-las? q quais as causas dessas perdas? Obtendo as seguintes respostas:

*O setor de Hortifruti e Peixaria estão sendo nossas maiores oportunidades. As perdas não identificadas do Hortifruti são mais difíceis, pois o produto já perde peso por se só, por sua própria natureza, principalmente na área de venda onde a refrigeração não é adequada. Ocasionalmente as duas perdas identificadas e não identificadas. Na Peixaria, produtos que perdem a qualidade rápido, devido as suas temperaturas na área de venda. Na Peixaria e Hortifruti ambos são pedidos em excessos, referentes promoções de fim de semana, quarta feira livre, períodos sazonais e algumas apostas de vendas sem êxito. Com a ajuda do Gm Core, fazendo análise de estoque, conseguimos ser assertivos nos pedidos tratar oportunidades nesses setores.*

*Setores com maiores perdas são os setores perecíveis por serem produtos com o tempo de vida curto como por exemplo Hortifruti. Setores perecíveis como hortifruti, frios, peixaria, açougue devem ter cuidados e acompanhamentos rigorosos do ato do seu recebimento até seu armazenamento para que não venham a gerar perdas. Temperatura de câmaras, pedidos mais assertivos, recebimento dos produtos com atenção rigorosa para validade, qualidade e quantidade pois são produtos com curto tempo de vida e pesos em recebimento por kg. Causas como perda de peso por descongelamento inadequado, vencimento de produtos, falta no estoque são algumas causas de perdas nos setores perecíveis.*

De acordo com Cavalcante et al. (2019), a gestão de estoques é uma atividade relevante para o sucesso de uma empresa e permite a regulamentação dos níveis de estoque para garantir a satisfação do cliente sem comprometer os ativos com volumes excessivos de estoque.

Um dos principais problemas relacionados ao gerenciamento de estoque é quando e quanto pedir para garantir os níveis de disponibilidade desejados. Essas questões, juntamente com a concorrência entre as empresas, levaram as organizações a desenvolver estratégias focadas em melhorar o processo de tomada de decisão em relação aos pedidos e inventários (ACHY, 2017). Para auxiliar nessa gestão, um modelo de controle de estoque deve ser escolhido para que a classificação dos itens de acordo com seu estágio no ciclo de vida orienta os gerentes a escolherem entre os modelos (NUNES FILHO, 2017).

A medição, o agrupamento e a comparação devem ser os pontos de partida para qualquer varejista que busque melhorar sua própria estratégia de prevenção de perdas de estoque e essa medição deve se estender por todas as várias causas e contribuintes. Isso inclui aquelas que levam a uma perda parcial de

valor, tais como danos ao estoque, qualidade que não atende às expectativas do cliente ou previsões imprecisas que resultam em remarcações e aquelas que levam à eliminação de todo o valor do estoque (SCORALICK; MAGALHÃES, 2019). A perda de estoque tem como uma grande causa o desperdício que um contribuinte na mercearia, em particular em produtos frescos de curta duração e padaria (SABIR, 2015).

A próxima questão perguntou se a seleção de pessoal leva em consideração a prevenção de perdas. Nesse sentido, foram apresentadas as seguintes repostas:

*Sim.*

*Nos casos de setores não relacionados diretamente ao setor de prevenção, não é feito o acompanhamento de seleção de outros setores, mas logo em seguida as contratações poderão ser direcionadas ao gestor da prevenção para as orientações adequadas os processos internos da loja e processos operacionais que o setor deve ter para evitar possíveis perdas em torno da operação de cada setor.*

Segundo Almeida (2019), além de normas a serem seguidas, etiquetas, controle de estoque, orientações, critérios rigorosos e uso de sistemas de tecnologia para prevenção de perdas, a escolha do pessoal por meio de seleção e recrutamento faz parte do processo.

A próxima questão trata sobre a rotatividade de pessoal interferir em um programa de Prevenção de Perdas. As respostas se apresentaram contrárias, como segue:

*Sim! Quando se tem uma rotatividade alta dentro do setor torna-se mais lento o andamento do processo dentro da loja, encontrar pessoas que queiram aprender e desenvolver corretamente as suas funções, principalmente dentro da prevenção de perdas que necessitamos de pessoas que realmente saibam analisa e cobrar para que os processos aconteçam em toda operação de loja.*

*Não.*

De acordo com Micionero (2018), é válido enfatizar que os gestores de prevenção de perdas no varejo, a rotatividade e retenção de pessoal foi identificada como motivo de preocupação, pois “atrair e manter um profissional de boa qualidade na proteção contra perdas a nível local é problemático”.

A alta rotatividade de pessoal nas lojas, inclusive em posições de proteção de ativos e prevenção de perdas, complica o esforço para manter o pessoal geral continuamente atualizado e especializado na proteção de lucros e não é provável que a questão diminua. Como o mercado de trabalho continua a se contrair, o risco de perda de profissionais de qualidade provavelmente aumentará (CAVALCANTE, et al. 2019).

Para Nunes Filho (2017), a retenção de talentos se torna mais importante pelo fato de que o pessoal continua sendo o principal custo dos departamentos prevenção de perdas. Embora a tecnologia receba a maior parte da atenção, é nas pessoas que se busca o melhor controle e desenvolvimento do trabalho nesse setor.

A quinta questão trata sobre o comprometimento de todos da empresa para o controle e redução de perdas:

*A programas relacionados a treinamento e desenvolvimento de colaboradores para o processo de economia e controle de perdas em lojas, quando é possível realizar esse processo de treinamento o comprometimento de cada colaborador se torna eficaz na redução de perdas da empresa o que torna mais fácil identificar o grau de comprometimento de cada nos processos solicitados.*

*Sim. Embora alguns colaboradores levantem questionamentos, impõe algumas dificuldades e as vezes até tem resistência. Mas sempre no final o processo é feito.*

O comprometimento dos colaboradores da empresa é valido como um instrumento na prevenção de perdas. Scoralick e Magalhães (2019) explicam que nesse sentido, os gestores podem estabelecer o compromisso da alta administração de fazer da prevenção de perdas uma prioridade, supervisionar um plano de ação, alocar recursos e monitorar os resultados.

Assim, Slominski (2016) ensina que se deve assegurar o compromisso organizacional dos gerentes e colaboradores em toda a empresa; caso contrário, qualquer tentativa de solução será de curta duração. O papel do departamento de prevenção de perdas é principalmente liderar um esforço interfuncional para administrar o problema continuamente.

Na seguinte questão: quais as formas de controle/acompanhamento de um sistema de Prevenção de Perdas? Apresenta-se as seguintes respostas:

Checklist de setores;  
Protocolos de acompanhamento de recebimento de mercadoria;  
Acompanhamento/Conferência no ato do recebimento mercadorias vinda do CD e fornecedor;  
Acompanhamento/Conferência na entrega de grandes volumes de venda;  
Batidas de validade dentro dos setores (venda, depósito e câmaras);  
Protocolo de recuperados em furtos e referente ao tratamento de perdas;  
Relatórios extraídos do sistema (dias estoque, venda/perda, produtos sem giro).

*Atraves do nosso GM Core temos rotinas que nos auxiliam nesse acompanhamento e controle. Uma das formas bem eficiente é analisando produtos (ou setor) que não esteja dando lucro para a empresa e identificando suas causas. E assim criar estratégias e nos reinventamos, para e evitar as perdas.*

A tecnologia de segurança de varejo existe para enfrentar as perdas e atuar na prevenção, mas a tecnologia de segurança vem em muitas formas diferentes. Varejistas investem em sistemas de prevenção de perdas e sistemas de controle de acesso para fortalecer seus negócios. Esses sistemas fazem um trabalho na proteção dos produtos (PEREIRA; BARBOSA; DUARTE, 2020).

Por fim, buscou-se conhecer como a empresa adota metas de perdas, por exemplo, um índice tolerável de perdas onde acima dele os resultados financeiros da empresa podem ficar comprometidos.

*Sim, cada setor tem seu percentual aceitável de perdas, procuramos minimizar ao máximo nossas perdas a fim de entregarmos um bom resultado para a empresa, esses percentuais são calculados com base no faturamento mensal, bimestral ou semestral, de acordo com o tempo que cada loja leva para realizar seu inventario.*

*Sim, sempre no início do mês elaboramos nossas estratégias para tratar o que houve de oportunidade no mês passado, definimos limites de perdas aceitáveis por dia, calculados em cima dos percentuais aceitáveis e orçados, elaborando uma Projeção de Perdas. Visando entregar no o melhor resultado, ao fim do mês com maiores lucros e o menor valor de perdas possíveis.*

O desempenho da cadeia de fornecimento pode ser aumentado ou diminuindo conforme os níveis de estoque e aumentando a taxa de abastecimento, ou seja, reabastecimento, portanto, é importante estabelecer níveis toleráveis de perdas de mercadorias e tais benefícios para os varejistas resultaram no aumento do controle de perdas (ALMEIDA, 2019).

De acordo com Aires, Santos e Fernandes (2021) pode chamar esse movimento de iniciativa colaborativa onde os colaboradores atuam no limite pré-

estabelecido de metas, com o potencial de reduzir perdas, melhorar os níveis de estoque e os custos associados ao estoque para beneficiar tanto os fornecedores quanto os compradores. Isso também ajuda a melhorar a atenção ao cliente e a fornecer melhores serviços ao consumidor.

A indústria varejista continua a consolidar, aumentar a complexidade e expandir soluções e o papel da prevenção de perdas no varejo tem se transformado significativamente. A gestão de processos e resultados de setores e gestão de perdas no âmbito de gerenciamento de estoque permitirá que os clientes comprem o que querem, quando querem e como querem que ele seja entregue (NASCIMENTO; SANTOS, 2020).

Alguns varejistas estão prosperando porque foram capazes de oferecer uma experiência de compra sem problemas, entretanto, o movimento em direção ao melhor controle de perdas de mercadorias também está criando novas áreas que precisam ser asseguradas, tais como redes e dados que ajudam a compreender como esse processo vem sendo realizado. Os profissionais que atuam no departamento de prevenção de perdas são cada vez mais solicitados a trazer suas habilidades específicas para áreas de gestão, causando uma mudança nas responsabilidades (MORO, 2018).

Como indústria, é fundamental que se compreenda como essas estratégias estão sendo desenvolvidas. Muitos novos processos de apoio carecem dos controles sistêmicos que previnem o descontrole. E a evolução de novas aplicações e equipamentos pode ter um impacto significativo se não for devidamente gerenciada (DEFRAIN; PORTELLA, 2015).

Segundo Pedrosa (2016), os varejistas vão continuar a encontrar formas criativas de conduzir os negócios e vender aos clientes. A prevenção de perdas precisará ficar muito próxima a esses métodos criativos e canais de varejo para garantir que as práticas de prevenção de perdas no varejo sejam adequadamente tecidas nas estratégias que nossos comerciantes e operadores desenvolvem.

Quando se trata de varejo, o volume de dados se tornará massivo, e a velocidade com que os dados se tornam disponíveis aumentará exponencialmente e será instantânea, pois o sucesso será medido pela forma como ele será utilizado pelos varejistas para obter vantagem competitiva e métricas de desempenho de loja mais altas de todos os tipos (ACHY, 2017.).

O duplo papel de controle das metas de perda e suas análises criará uma mudança nas muitas funções no varejo, incluindo o gestor de prevenção de perdas. A capacidade de acessar dados e usá-los para construir soluções analíticas conduzirá a um desempenho maior para aqueles varejistas que os gerenciam com a maior habilidade.

É importante destacar que esse processo impacta as políticas relacionadas ao atendimento ao cliente, projeto de lojas, iniciativas de treinamento, proteção de produtos e outras funções comerciais críticas. Todo e qualquer desses fatores pode impactar diretamente a marca e influenciar o negócio (ESPÍNDOLA, et al. 2019).

Cavalcante et al. (2019) acreditam que a prevenção de perdas no varejo deve assumir um papel de liderança expandido e mais proativo para garantir que os dados sejam assegurados e gerenciados adequadamente. A prevenção de violações e a proteção das informações de propriedade do consumidor e da empresa continuarão sendo um ponto focal para os varejistas.

Assim Espíndola et al. (2019) explicam que as violações de dados estão custando às empresas de muitas maneiras além das perdas financeiras imediatas, para incluir litígio, questões de proteção de marca e impacto adicional nas vendas. Ter a organização no setor de perdas de prevenção em parceria com a organização será a maneira mais eficaz de melhorar a segurança e coordenar abordagens investigativas e relações de aplicação das estratégias de gestão e processo.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio desse estudo, foi possível compreender que a organização e gestão dos processos são um motor importante que terá um impacto substancial sobre o papel da prevenção de perdas. Do ponto de vista da segurança dos produtos, a padronização e controle de processos, por meio da gestão para buscar o aumento da segurança e integre a prevenção de perdas em todos os níveis.

Assim, notou-se que a prevenção de perdas é um grande desafio para varejistas de todos os tamanhos. A preocupação tem crescido, mas vem juntamente com estratégias de prevenção de perdas para melhores os aspectos voltados para o processo e buscando maneiras de reduzir o encolhimento.

Por meio das entrevistas realizadas, encontrou-se resultados que demonstraram que para estabelecer um processo de prevenção de perdas bem organizado, existem um tempo necessário para estabelecer metas e expectativas claras e obter a adesão da gestão e dos colaboradores.

Explicou que os problemas com o pessoal fazem parte da solução. O uso de sistemas é priorizado na rotina de trabalho no setor estudado. Esses sistemas são direcionados principalmente para as perdas identificadas e perdas não identificadas e são importantes para manter a segurança para ficar atentos ao negócio e monitorar o estoque.

Ao utilizar uma gestão baseada em evidências, as decisões devem ser derivadas de dados detalhados e oportunos e não de intuição, pois os gestores do departamento estudado recebem dados de encolhimento a nível de item a cada semana, assim, a inovação e experimentação podem ser aliados importantes, tanto quanto, falar sobre perdas e encolhimento. Assim, respondendo ao primeiro objetivo do estudo que foi estudar conceitos e características da gestão de processos.

O estudo demonstrou também que todos os funcionários em toda a organização devem assumir a responsabilidade de reduzir o encolhimento de estoque. A empresa deve ver a prevenção de perdas como sendo igual às vendas em importância. Em seguida, a empresa deve se concentrar em práticas culturais que levem seus gestores e colaboradores, por meio de uma liderança forte, busquem desenvolver atividades voltadas para a prevenção de perdas e devem criar e liderar equipes de prevenção de perdas interfuncionais.

As empresas podem ajudar a manter o encolhimento na agenda, por exemplo, fornecendo cartões de pontuação de encolhimento regulares. Isso responde a segundo objetivo do trabalho que foi conhecer os processos e seus resultados do setor de prevenção de perdas.

Outro ponto destacado é que se deve priorizar o controle de procedimentos. Todas as partes da empresa devem ver a ligação entre a retração e a má aderência ao processo e realizar uma verificação da precisão das entregas de estoque. Tradicionalmente, o pessoal operacional de uma organização varejista tem sido o ponto de partida para controlar o encolhimento, mas para esses varejistas era a peça final do quebra-cabeça.

Sendo assim, se faz necessário uma evolução significativa das lojas varejistas que levará a um redesenho de todos os aspectos no controle e prevenção de perdas. Novos estudos voltados para a temática são importantes para que os conhecimentos sobre prevenção e gerenciamento de perdas em cadeias de estoque sejam renovados e ampliados.

Como o cenário do varejo continua a mudar, as funções da prevenção de perdas provavelmente evoluirão de outras formas para atender às necessidades do negócio e precisará se adaptar para entender melhor toda a operação da cadeia de fornecimento, dos sistemas aos processos.

Portanto, a prevenção e resposta a atos no varejo infelizmente continua a ser uma questão crescente. A gestão vem transformando a função de gerenciamento de risco, não na forma como o gerenciamento de risco é pensado hoje, mas identificando riscos potenciais para o negócio, depois implantando contramedidas para minimizar esses mesmos riscos.

Assim, os resultados da pesquisa indicam que há uma tração significativa disponível para o gerenciamento de perdas todos os riscos no espaço de liderança e a gestão do processo de prevenção de perdas no Grupo Mateus Supermercados tem sido consistente e o projeto, implementação e manutenção dos programas aplicados são eficazes no controle de perdas. Muitos elementos de mitigação de riscos corporativos, incluindo proteção de ativos, continuidade de negócios, conformidade, crise, incidente crítico, prevenção de perdas, risco e segurança, cresceram organicamente. Assim, são tendências de alinhamento de iniciativas estratégicas.

## REFERÊNCIAS

- ACHY, Edson. SPERANDIO, Juliana Taborda. **O controle de estoque de uma empresa do sistema S: uma análise a respeito de suas ineficiências.** Memorial TCC – Caderno da Graduação – 2017.
- AIRES, Matheus de Farias. SANTOS, Raiza Gabriele Lima dos. FERNANDES, Thayná de Oliveira. **Controle interno e prevenção de perda: um estudo de caso em um supermercado que implantou o setor de prevenção de perdas.** 4º Congresso UFU, Uberlândia - MG. 2021.
- ALMEIDA, Fernanda Teixeira de. Gerenciamento de estoques por meio da curva abc: estudo em uma empresa supermercadista. **RIC- Revista de Informação Contábil.** Vol. 13, no 3, p. 79-103, Jul-Set. 2019.
- BARBOSA, W. D.S. MACHADO, O.A. **Redução de custos e seu impacto na gestão de estoques.** IMESA – Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis; Assis – SP, 2014.
- BROCKE, J.V. ROSEMANN, M. **Manual de BPM: Gestão de Processos de negócio.** Porto Alegre: Bookman, 2013.
- CAVALCANTE, Lorena de Freitas, et al. **A importância do gerenciamento de estoque: estudo de caso em uma empresa de varejo.** XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Santos, São Paulo, Brasil, outubro de 2019.
- DEFRAIN, Vanessa Carine. PORTELLA, Ana Paula Bunzen. **A importância do controle e gerenciamento do estoque no sistema e-commerce: estudo de caso da refinado.** Encitec. 2015.
- DE SORDI, J. O. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração.** São Paulo: 4. Ed. Saraiva, 2014.
- DOMINGUES, Gabriela. NAVAS, Melissa Braga. GHERMAN, Natália Paiva. Varejo - gestão de perdas no setor supermercadista: um estudo de caso de um pequeno varejo. **Leopoldianum**, ano 45, n. 126, 2019.
- ESPÍNDOLA, S.C.N.L. et al. A padronização dos processos administrativos: um estudo de caso utilizando uma ferramenta de melhoria contínua. **Brazilian Journal of Operations & Production Management.**, [S. l.], v. 16, n. 4, p. 706–723, 2019.
- FREITAS, Rafael, et al. A gestão de estoque nas organizações: uma análise crítica entre a iniciativa pública e a privada. **Revista de Gestão do Unilasalle.** Canoas, v. 9, n. 1, 2020.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: 79, Atlas, 2012.

- KOGIK, Alex Vinicius. SILVA, Alexandre Mosquer da. **A importância do gerenciamento estratégico do estoque no setor supermercadista**. ANAIS: Engenharia de Produção. v. 2, n. 1, 2018.
- LAKATOS, Eva. MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. Editora: Atlas; 8ª edição, fev. 2017.
- LOMBA, P.C.O. **Controle de estoque como ferramenta competitiva nas organizações**. Faculdades Integradas de Três Lagoas, 2013.
- MARQUES, C. F. **Estratégia de gestão da produção e operações**. Curitiba: IESDE BRASIL SA, 2012.
- MARTELLI, Leandro Lopez. DANDARO, Fernando. Planejamento e controle de estoque nas organizações. **Revista Gestão Industrial**. v. 11, n. 02: p. 170-185, 2015.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 14. ed. São Paulo: Hucitec Editora. Cap. 11. p. 316-318. 2014.
- MESQUITA, Itanamara de Medeiros. **Prevenção de perdas: Estudo de caso de uma empresa do varejo farmacêutico com políticas de prevenção de perdas ativas**. Administração de Empresas do Centro Universitário de Brasília – UniCEUB. Brasília, nov. 2017.
- MICIONEIRO, Michel. **Prevenção de perdas: em supermercadistas de atacado**. o Programa de Curso Técnico de Logística da ETEC. São Paulo, 2018.
- MORO, Khetelin. **Sistema para gestão estoque em uma loja de varejo**. 51f. Monografia (Bacharel em Engenharia de Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. 2018.
- NASCIMENTO, B. O. SANTOS, G. T. Análise e simulação da gestão da produção de empresa: uma abordagem de dinâmica de sistemas. **Revista Produção Online**, [S. l.], v. 20, n. 2, p. 627–655, 2020.
- NUNES FILHO, Roberto. O termômetro das perdas do setor. **Revista ABRAS**. São Paulo, 43, n 493, ago. 2017.
- OLIVEIRA, O. J. **Gestão da Qualidade-Tópicos Avançados**. Cengage Learning, 2020.
- PEDROSA, D.D.S. **Gestão de estoque e Just In Time na organização**. Faculdade São Luis de França, 2016.
- PEREIRA, Frederico Cesar Mafra. BARBOSA, Ricardo Rodrigues. DUARTE, Leonora da Cunha. Integração entre gestão do conhecimento e business process management: perspectivas de profissionais em BPM. Artigos. **Perspect. ciênc. inf.** 25, n. 04, Out-Dez. 2020.

RODRIGUES, Alyne Lima, et al. A Importância da Gestão de Estoque na obtenção de Êxito na Administração Organizacional. **Rev. Mult. Psic.** v.14, n. 49 p. 518-530, Fevereiro/2020.

RODRIGUES, Geraldina. **Um estudo sobre as práticas de gestão de estoques: análise de caso de materiais para construção Dico.** 71f. Instituto Federal de São Paulo. Campus Caraguatatuba, 2016.

RIBEIRO, Claudete Fogliato. SILVA, Braian Alves Da. Gestão de produção e processos na industrialização de concreto usinado – um estudo de caso. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento.** Ano 06, Ed. 03, Vol. 05, pp. 89-120. Mar. 2021.

SABIR, Lamay Bin. **Gerenciar o inventário de frutas e legumes:** um estudo das lojas de varejo. Vol. 5, n. 8, ago. 2015.

SANTOS, Nardo Gonçalves dos, et al. Prevenção de perdas no varejo supermercadista. **Revista ENIAC Pesquisa,** Guarulhos (SP), V.6, n.2, jun.- dez. 2017.

SCORALICK, William. MAGALHÃES, Maria Camila Lemos. A importância do controle de estoque para microempresas voltadas ao comércio de varejo. **Logística 4.0 & Sociedade do Conhecimento.** Guarulhos/SP – Brasil. Jun. 2019.

SINGH, J. SINGH, H. Filosofia de melhoria contínua - revisão de literatura e orientações. **Benchmarking: An International Journal,** Vol. 22, n. 1, pp. 75-119, 2015.

SILVA, L. **Gestão e Melhoria de Processos:** Conceitos, Técnicas e Ferramentas. Rio de Janeiro: Brasport, 2015.

SLOMINSKI, Juliana Coelho. **A importância da realização da gestão de estoque em pequenas empresas:** estudo de caso em pequena indústria de artefatos em Acrílico de Curitiba. 35p. Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2016.

TURRA, Márcio Ezequiel Diel. JULIANI, Lucélia Ivonete. SALLA, Neusa Maria da Costa Gonçalves. Gestão de Processos de Negócio – BPM: um estudo bibliométrico sobre a produção científica nacional. **Revista Administração em Diálogo (RAD),** Vol. 20, n. 3, p.46-68. Set/Out/Nov/Dez 2018.

## **APÊNDICE**

**APÊNDICE A** – Roteiro de perguntas diretas aplicado aos gestores do Setor de prevenção de perdas do Grupo Mateus Supermercados.

- 1- Como funciona o sistema de Prevenção de Perdas na empresa em que você trabalha?
- 2- Quais os setores com maiores perdas? Quais as mais difíceis de evita-las? E quais as causas dessas perdas?
- 3- A seleção de pessoal leva em consideração a Prevenção de perdas?
- 4- A rotatividade de pessoal interfere em um programa de Prevenção de Perdas?
- 5- Percebe-se comprometimento de todos da empresa?
- 6- Quais as formas de controle/acompanhamento de um sistema de Prevenção de Perdas.
- 7- A empresa adota metas de perdas, por exemplo, um índice tolerável de perdas onde acima dele os resultados financeiros da empresa podem ficar comprometidos?

**ANEXO**

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

### I – AUTORIZAÇÃO DE REALIZAÇÃO DE PESQUISA

#### GRUPO MATEUS SUPERMERCADOS

#### AUTORIZAÇÃO DE REALIZAÇÃO DE PESQUISA

Declaramos para os devidos fins, que cederemos ao/à pesquisador/a Mirelle Do Nascimento Cabral, o acesso aos arquivos de aplicação de uma entrevista para serem utilizados na pesquisa: Processos e resultados: análise da gestão dos processos e seus resultados aplicado ao departamento de prevenção de perdas no Grupo Mateus, cujo objetivo é analisar a gestão de processos e resultados aplicada ao departamento de prevenção de perdas no grupo Mateus Supermercados que está sob a orientação do/a Prof. Fábio dos Santos Carvalho.

Esta autorização está condicionada ao cumprimento do (a) pesquisador (a) aos requisitos das Resoluções do Conselho Nacional de Saúde e suas complementares, comprometendo-se o(a) mesmo(a) a utilizar os dados pessoais dos participantes da pesquisa, exclusivamente para os fins científicos, mantendo o sigilo e garantindo a não utilização das informações em prejuízo das pessoas e/ou das comunidades.

**Gildario Sousa Santos**  
Prevenção de Perdas  
Armazen Mateus S.A.

---

Nome/assinatura e carimbo do responsável pela  
Instituição ou pessoa por ele delegada