
Etec “Profª Anna de Oliveira Ferraz”

Gestão de Perdas: Procedimentos Operacionais, Controle e Monitoramento em um Supermercado de Pequeno Porte.

Anna Clara Casari Pavão – anna.pavao@cps.sp.gov.br

Everton Fagnani – everton.fagnani@cps.sp.gov.br

Michele Ribeiro de Paula Fagnani – michele.fagnani@cps.sp.gov.br

Tamires Cristina Amaral da Silva – tamires.silva@cps.sp.gov.br

Etec “Prof.ª Anna de Oliveira Ferraz” – Araraquara – São Paulo – Brasil

Marcos Antonio de Oliveira Nery – marcos.nery@cps.sp.gov.br

Etec “Prof.ª Anna de Oliveira Ferraz” – Araraquara – São Paulo – Brasil

RESUMO

A gestão de perdas constitui um elemento estratégico para organizações que buscam melhorar sua eficiência operacional, reduzir custos e aumentar a competitividade no mercado. Nesse contexto, o presente trabalho tem como objetivo analisar a importância dos procedimentos operacionais, do controle e do monitoramento como ferramentas fundamentais no processo de gestão de perdas dentro das organizações. A pesquisa foi desenvolvida por meio de uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, utilizando revisão bibliográfica em livros, artigos científicos e publicações técnicas relacionadas à gestão de processos, controle operacional e prevenção de perdas. Inicialmente, discute-se o conceito de perdas organizacionais, suas principais causas e os impactos financeiros e operacionais decorrentes da ausência de um sistema estruturado de controle. Em seguida, são abordados os procedimentos operacionais padronizados como instrumentos que auxiliam na organização das atividades, na padronização dos processos e na redução de falhas humanas ou operacionais. Também se destaca a relevância de mecanismos de controle e monitoramento contínuo, que possibilitam identificar desvios, acompanhar indicadores de desempenho e implementar ações corretivas de forma mais eficiente. Os resultados da análise evidenciam que a adoção de práticas sistemáticas de gestão de perdas contribui significativamente para a melhoria dos processos internos, para o aumento da produtividade e para a redução de desperdícios materiais, financeiros e operacionais. Observa-se ainda que a integração entre procedimentos operacionais bem definidos, sistemas de controle eficazes e ferramentas de monitoramento contínuo, permite às organizações desenvolver uma cultura organizacional voltada à eficiência e à melhoria contínua. Conclui-se que a gestão de perdas não deve ser tratada apenas como um conjunto de ações corretivas, mas como uma estratégia organizacional preventiva, baseada em planejamento, padronização de processos e

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

acompanhamento constante dos resultados. Dessa forma, torna-se possível minimizar riscos, otimizar recursos e promover maior sustentabilidade operacional nas organizações.

Palavras-chave: gestão de perdas; procedimentos operacionais; controle operacional; monitoramento; eficiência organizacional.

ABSTRACT

Loss management is a strategic element for organizations seeking to improve operational efficiency, reduce costs, and increase market competitiveness. In this context, the present study aims to analyze the importance of operational procedures, control, and monitoring as fundamental tools in the loss management process within organizations. The research was conducted using a qualitative approach with exploratory and descriptive characteristics, based on a bibliographic review of books, scientific articles, and technical publications related to process management, operational control, and loss prevention. Initially, the study discusses the concept of organizational losses, their main causes, and the financial and operational impacts resulting from the absence of a structured control system. Subsequently, standardized operational procedures are addressed as instruments that assist in organizing activities, standardizing processes, and reducing human or operational failures. The study also highlights the relevance of continuous control and monitoring mechanisms, which enable the identification of deviations, the monitoring of performance indicators, and the implementation of corrective actions more efficiently. The results indicate that the adoption of systematic loss management practices significantly contributes to the improvement of internal processes, increased productivity, and the reduction of material, financial, and operational waste. Furthermore, the integration of well-defined operational procedures, effective control systems, and continuous monitoring tools allows organizations to develop an organizational culture focused on efficiency and continuous improvement. It is concluded that loss management should not be treated merely as a set of corrective actions, but as a preventive organizational strategy based on planning, process standardization, and constant monitoring of results, enabling organizations to minimize risks, optimize resources, and promote greater operational sustainability.

Keywords: loss management; operational procedures; operational control; monitoring; organizational efficiency.

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo delimita-se à análise da gestão de perdas no contexto de um supermercado, com foco nos procedimentos operacionais, mecanismos de controle e práticas de monitoramento utilizados para prevenir e reduzir perdas no ambiente interno da organização.

Martin Christopher (2012), considera:

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

“A gestão eficiente de estoques e a padronização de procedimentos operacionais são fundamentais para reduzir perdas e melhorar o desempenho das organizações varejistas.”

A falta de um controle sistemático dos processos operacionais e do estoque influenciará o aumento de perdas em um supermercado de pequeno porte, onde as práticas de monitoramento poderão contribuir para a melhoria dessa gestão.

Como **objetivo geral**, pretende-se analisar a gestão de perdas em um supermercado, com foco nos procedimentos operacionais, mecanismos de controle e práticas de monitoramento, visando identificar estratégias eficientes para reduzir perdas e otimizar a operação do estabelecimento.

Como **objetivos específicos**, este trabalho visa identificar e descrever os procedimentos operacionais adotados no supermercado que impactam diretamente na ocorrência de perdas; avaliar os mecanismos de controle de estoque e de mercadorias existentes, verificando sua eficácia na prevenção de perdas.; analisar as práticas de monitoramento utilizadas, incluindo indicadores, relatórios e rotinas de acompanhamento, para reduzir falhas operacionais.; propor melhorias nos processos de gestão de perdas, com base nas boas práticas identificadas e em referenciais teóricos sobre controle operacional e gestão de estoque e investigar os principais tipos de perdas (vencimento, avarias, furtos e erros de registro) e sua frequência, a fim de subsidiar estratégias de prevenção.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Conceituação

A Gestão de Perdas envolve procedimentos operacionais, controle e monitoramento para evitar desperdícios e prejuízos nas empresas. Esses conceitos são importantes porque ajudam a organizar processos, corrigir erros e melhorar a eficiência.

“O controle é essencial para garantir eficiência e corrigir desvios”. (Idalberto Chiavenato).

2.2. Evolução

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

Ao longo das décadas, a compreensão da Gestão de Perdas mudou bastante. No início, as empresas focavam apenas em identificar prejuízos depois que eles aconteciam. Com o tempo, passou-se a valorizar a prevenção, criando procedimentos operacionais mais organizados, sistemas de controle e monitoramento constante.

A partir dos avanços na logística e na administração, especialmente nas últimas décadas, as empresas começaram a usar tecnologia, indicadores e auditorias para reduzir perdas e melhorar os resultados.

“Pequenos supermercados apresentavam **gestão informal de perdas**, sem cooperação estruturada ou práticas consolidadas”. (Merlo, Ceribeli e Prado).

Além disso, a gestão moderna passou a integrar planejamento, controle e acompanhamento permanente das atividades dentro das organizações.

“O controle e o monitoramento dos processos são fundamentais para o desempenho organizacional”. (Idalberto Chiavenato)

2.3. Autores de Referência

Diversos autores contribuem para o estudo da gestão de perdas no varejo.

Merlo, Ceribeli e Prado (2011, p. 12) afirmam que:

“a gestão integrada no pequeno varejo permite ganhos de eficiência e redução de custos operacionais”.

Mesquita e Loos (2017, p. 3) destacam que:

“a ruptura de estoque representa uma perda significativa, pois impacta diretamente na satisfação do cliente e nas vendas”.

Além disso, Oliveira et al. (2022, p. 10) ressaltam que:

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

“as informações gerenciais são fundamentais para o controle e monitoramento das perdas nas organizações”.

2.4. Concorrência de Ideias

A literatura apresenta diferentes perspectivas sobre a gestão de perdas.

Garbi e Reis Filho (2021, p. 60) defendem que:

“o controle operacional rigoroso é essencial para minimizar perdas e garantir a eficiência dos processos”.

Por outro lado, Santos e Rosado (2025, p. 5) afirmam que:

“a gestão de perdas deve ser tratada de forma estratégica, integrando logística, tecnologia e gestão de pessoas”.

Queiroz et al. (2019, p. 88) complementam ao afirmar que:

“a abordagem sistêmica é fundamental para compreender e reduzir as perdas no setor supermercadista”.

2.5. Resultados Contemporâneos

Estudos recentes demonstram que a gestão de perdas impacta diretamente a competitividade e a rentabilidade das organizações.

Segundo Queiroz et al. (2019), a adoção de práticas como controle rigoroso de validade, treinamento contínuo e atualização tecnológica reduz significativamente os índices de perdas.

Além disso, Oliveira et al. (2022) apontam que o uso de informações contábeis e indicadores de desempenho permite maior controle e tomada de decisão estratégica.

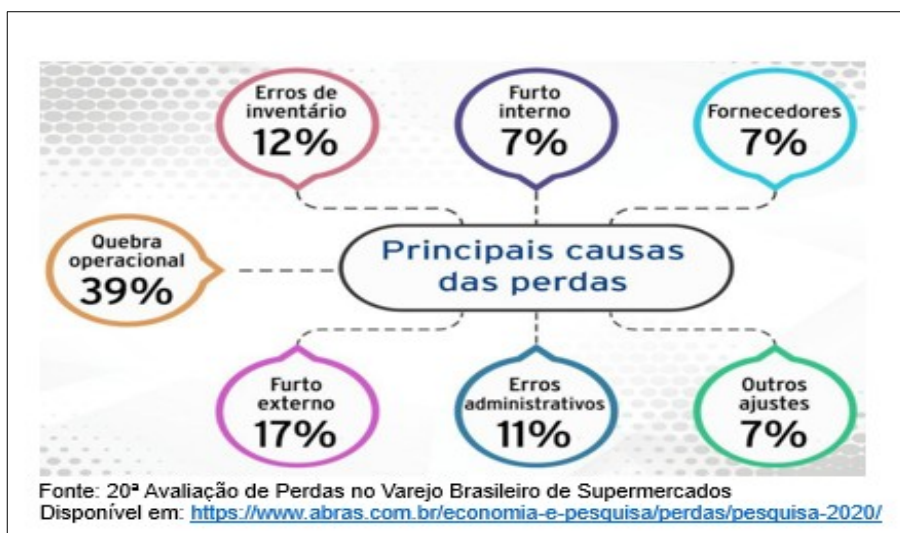
Dessa forma, a gestão de perdas deixa de ser apenas operacional e passa a assumir papel estratégico nas organizações.

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

2.5.1 Resultados Contemporâneos da Gestão de Perdas

Conforme a imagem apresentada abaixo, a mais recente pesquisa da ABRAS, nos mostra que furtos representam 24% das perdas, sendo 17% perdas internas e 7% perdas externas.

Portanto 76% de toda a perda é ligada a processos de forma geral. A Prevenção de Perdas deve focar seus esforços no monitoramento de processos que geram maiores perdas em supermercados.



2.6. Leis e Decretos

A gestão de perdas em supermercados está diretamente relacionada à legislação sanitária, ambiental e de defesa do consumidor. Destacam-se:

- **Lei nº 8.078/1990 (Código de Defesa do Consumidor)**

Estabelece normas de proteção ao consumidor, incluindo a obrigatoriedade de comercialização de produtos dentro do prazo de validade e em condições adequadas.

- **Lei nº 6.437/1977**

Dispõe sobre infrações à legislação sanitária federal, prevendo penalidades para

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

comercialização de produtos impróprios ao consumo.

- **Resolução RDC nº 216/2004 – ANVISA**

Regulamenta as boas práticas para serviços de alimentação, incluindo armazenamento, manipulação e conservação de alimentos.

- **Lei nº 12.305/2010 (Política Nacional de Resíduos Sólidos)**

Estabelece diretrizes para gestão de resíduos, incentivando a redução de desperdícios e o reaproveitamento de alimentos.

- **Decreto nº 10.936/2022**

Regulamenta a Política Nacional de Resíduos Sólidos, reforçando práticas sustentáveis no descarte de produtos.

- **Estratégia Nacional de Redução de Perdas e Desperdício de Alimentos**

Política pública que incentiva ações integradas para reduzir perdas ao longo da cadeia produtiva.

Essas legislações reforçam a importância do controle rigoroso e da responsabilidade social no setor supermercadista.

2.7. Normas Técnicas

A gestão de perdas em supermercados é fundamentada em legislação sanitária, ambiental e normas técnicas:

- **Lei nº 8.078/1990 – Código de Defesa do Consumidor:** garante a proteção contra produtos impróprios ao consumo.
- **Lei nº 6.437/1977:** define infrações sanitárias.
- **Lei nº 12.305/2010:** Política Nacional de Resíduos Sólidos.

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

- **Decreto nº 10.936/2022:** regulamenta a gestão de resíduos.
- **ANVISA RDC nº 216/2004:** boas práticas de manipulação de alimentos.

Normas Técnicas ABNT:

- **ABNT NBR ISO 9001:2015** – Sistema de gestão da qualidade, controle de processos e melhoria contínua.
- **ABNT NBR ISO 22000:2019** – Sistema de gestão da segurança de alimentos.
- **ABNT NBR 14724:2024** – Padronização de trabalhos acadêmicos.
- **ABNT NBR 9050:2020** – Acessibilidade em ambientes operacionais.

Essas normas fortalecem a padronização, segurança e eficiência no ambiente supermercadista.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS (MATERIAIS E MÉTODOS)

O presente estudo tem como objetivo analisar e propor melhorias na gestão de perdas em um supermercado de pequeno porte, com foco nos procedimentos operacionais, controle interno e monitoramento, visando reduzir desperdícios, minimizar falhas operacionais e aumentar a eficiência dos processos organizacionais.

3.1. Introdução

Os métodos adotados na pesquisa foram realizados através de um estudo de caso sobre a A gestão de perdas no varejo supermercadista é um fator crítico para a sustentabilidade financeira das empresas, especialmente em supermercados de pequeno porte, que operam com margens reduzidas e menor capacidade de investimento em tecnologia e controle.

As perdas podem ocorrer por falhas operacionais, vencimento de produtos, erros administrativos e furtos, impactando diretamente os resultados organizacionais. Estudos indicam que a prevenção de perdas tem como objetivo **identificar, analisar e reduzir perdas ao longo das operações**.

Diante disso, este estudo de caso analisa como os **procedimentos operacionais, o controle interno e o monitoramento** influenciam na gestão de perdas em um supermercado de

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

pequeno porte.

3.2. Metodologia

A pesquisa caracteriza-se como:

- **Aplicada**, pois busca solução para um problema real;
- **Qualitativa**, com foco na compreensão dos processos;
- **Exploratória e descritiva**;
- Desenvolvida por meio de **estudo de caso**.

O estudo de caso é amplamente utilizado para analisar práticas organizacionais em ambientes reais, permitindo observação detalhada dos processos internos.

3.2.1. Coleta de dados

Foram utilizadas as seguintes técnicas:

- Observação direta das operações;
- Entrevistas com gestores e colaboradores;
- Análise documental (relatórios de perdas e controles de estoque).

Esse método é consistente com pesquisas no setor supermercadista, que utilizam entrevistas e dados operacionais para análise de perdas.

3.3. Caracterização do Supermercado

O estudo foi realizado em um supermercado de pequeno porte, com:

- Estrutura organizacional simples;
- Aproximadamente 10 (dez) a 20 (vinte) colaboradores;
- Setores como hortifrúti, açougue, mercearia e frente de caixa.

Observou-se ausência de padronização formal nos processos, sendo muitas atividades realizadas com base na experiência prática dos funcionários.

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

3.4. Diagnóstico da Gestão de Perdas

3.4.1. Tipos de perdas identificadas

Foram identificadas quatro categorias principais:

- **Perdas operacionais** (manuseio e armazenamento inadequado);
- **Perdas por vencimento** (principalmente perecíveis);
- **Perdas administrativas** (erros de registro);
- **Perdas não identificadas** (furtos).

Estudos mostram que setores como hortifrúti e açougue concentram maiores índices de perdas no varejo.

3.4.2. Procedimentos operacionais

Observou-se fragilidade nos processos operacionais:

- Falta de padronização (ausência de POP);
- Recebimento de mercadorias sem conferência rigorosa;
- Armazenamento inadequado;
- Não utilização sistemática do método PVPS.

A literatura aponta que falhas operacionais são uma das principais causas de perdas no varejo supermercadista.

3.4.3. Controle interno

O controle interno apresentou limitações:

- Controle de estoque parcialmente manual;
- Inventários irregulares;
- Ausência de indicadores de perdas.

O controle interno eficiente é essencial para reduzir perdas e garantir confiabilidade

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

das informações.

3.4.4. Monitoramento

O monitoramento mostrou-se insuficiente:

- Uso limitado de câmeras;
- Falta de acompanhamento contínuo;
- Ausência de responsável pela prevenção de perdas.

Pesquisas indicam que o monitoramento contínuo reduz perdas e melhora o desempenho operacional.

3.5. Análise dos Resultados

Os resultados demonstraram que:

- A maior parte das perdas está associada a **falhas operacionais e controle ineficiente**;
- A ausência de padronização compromete os processos;
- A falta de monitoramento dificulta a identificação de perdas.

Estudos mostram que a gestão de estoques e o uso de informações contábeis são fundamentais para o controle de perdas e melhoria dos resultados.

Além disso, pesquisas sobre perdas no varejo destacam a importância de compreender a **quebra operacional**, relacionada ao desperdício de produtos, especialmente alimentos.

3.6. Propostas de Melhoria

Com base no diagnóstico, propõem-se as seguintes ações:

3.6.1 Procedimentos operacionais

- Implantação de Procedimentos Operacionais Padrão (POP);
- Aplicação do método PVPS;

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

- Treinamento contínuo dos colaboradores.

3.6.2 Controle interno

- Inventários periódicos;
- Implantação de indicadores de perdas;
- Uso de sistemas informatizados.

3.6.3. Monitoramento

- Ampliação do sistema de vigilância;
- Auditorias internas;
- Designação de responsável pela prevenção de perdas.

3.7 Considerações Finais

O estudo evidenciou que a gestão de perdas em supermercados de pequeno porte depende diretamente da integração entre:

- Procedimentos operacionais eficientes;
- Controle interno estruturado;
- Monitoramento contínuo.

A ausência desses elementos contribui significativamente para o aumento das perdas, enquanto sua implementação pode gerar melhorias expressivas nos resultados organizacionais.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Resultados e Discussão – Gestão de Perdas

A aplicação de práticas de gestão de perdas em ambientes empresariais demonstra resultados significativos na redução de desperdícios, aumento da produtividade e melhoria do controle operacional. A partir da implementação de procedimentos padronizados, monitoramento contínuo e análise de indicadores, é possível observar mudanças concretas no desempenho

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

organizacional.

4.1.1 Resultados Observados

→ **Redução de desperdícios:** Após a implantação de controles, empresas tendem a reduzir perdas operacionais (como extravios, avarias e retrabalho) em até 20 à 40%.

→ **Melhoria na eficiência operacional:** Processos mais organizados diminuem o tempo de execução e aumentam a produtividade das equipes.

→ **Aumento da lucratividade:** Menos perdas significam menor custo, impactando diretamente o resultado financeiro.

→ **Maior controle e previsibilidade:** O monitoramento constante permite identificar falhas rapidamente e agir de forma preventiva.

Discussão

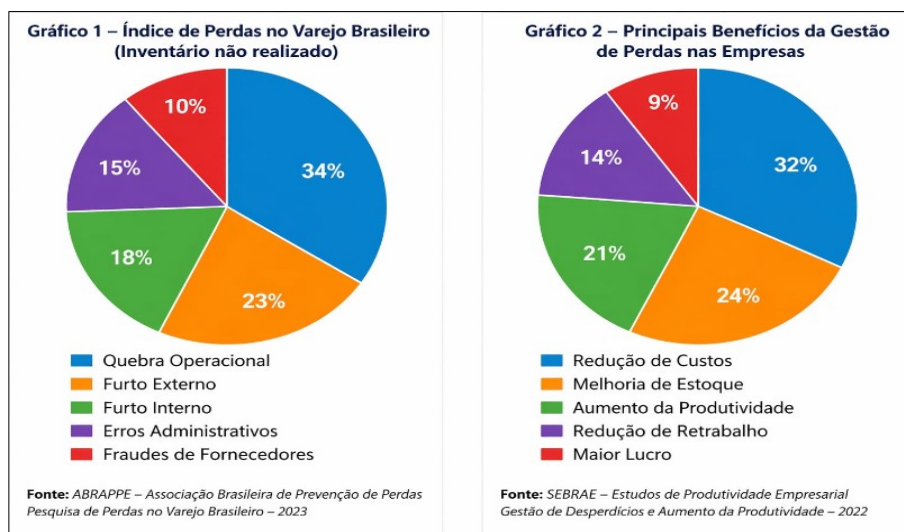
Os resultados demonstram que a gestão de perdas não é apenas uma ferramenta de controle, mas uma estratégia essencial para a competitividade empresarial. A padronização de processos e o uso de indicadores permitem decisões mais assertivas, reduzindo falhas e aumentando a qualidade das operações.

Além disso, o envolvimento da equipe é um fator crítico: quando os colaboradores compreendem a importância dos controles, há maior comprometimento com a redução de desperdícios. Outro ponto relevante é o uso da tecnologia, que facilita o monitoramento em tempo real e melhora a precisão das análises.

Conclusão:

A gestão de perdas contribui diretamente para a eficiência, sustentabilidade e lucratividade das empresas, sendo indispensável em mercados cada vez mais competitivos.

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"



5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização deste estudo permitiu compreender que a gestão de perdas em supermercados de pequeno porte é um fator essencial para a sustentabilidade financeira, eficiência operacional e competitividade organizacional. Ao longo da pesquisa, verificou-se que perdas relacionadas a falhas operacionais, vencimento de produtos, erros administrativos e furtos impactam diretamente os resultados da empresa, tornando indispensável a adoção de estratégias preventivas e corretivas.

Os resultados obtidos demonstraram que a ausência de procedimentos operacionais padronizados, de um controle interno eficiente e de um monitoramento contínuo contribui significativamente para o aumento dos desperdícios e para a redução da produtividade. Por outro lado, observou-se que a implementação dessas práticas possibilita melhorias expressivas nos processos internos, maior organização das atividades e melhor aproveitamento dos recursos disponíveis.

Outro aspecto relevante identificado foi a importância do envolvimento dos colaboradores no processo de prevenção de perdas, por meio de treinamentos e conscientização, fortalecendo uma cultura organizacional voltada para a responsabilidade, eficiência e melhoria contínua. Além disso, o uso de ferramentas tecnológicas e indicadores de desempenho mostrou-se fundamental para apoiar a tomada de decisões e ampliar a capacidade de controle da gestão.

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

Conclui-se, portanto, que a gestão de perdas deve ser tratada como uma estratégia organizacional permanente e não apenas como uma ação corretiva isolada. Investir em procedimentos operacionais, controle e monitoramento representa uma oportunidade de reduzir custos, aumentar a lucratividade e promover maior sustentabilidade no setor supermercadista, especialmente em empresas de pequeno porte, que necessitam de maior eficiência para se manterem competitivas no mercado.

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAS – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS. *Avaliação de perdas no varejo brasileiro*. São Paulo: ABRAS, 2022. Disponível em: <https://www.abras.com.br/economia-e-pesquisa/perdas-no-varejo/>. Acesso em: 10 abr. 2026.

ABRAS – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS. *Relatório de perdas no varejo supermercadista*. São Paulo: ABRAS, 2023. Disponível em: <https://www.abras.com.br>. Acesso em: 10 abr. 2026.

ABRAS - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS. *Pesquisa de eficiência operacional 2020*. Disponível em: <https://www.abras.com.br/economia-e-pesquisa/pesquisa-de-eficiencia-operacional/pequisa-2020/>. Acesso em: 10 abr. 2026.

AIRES, M. F.; SANTOS, R. G. L.; FERNANDES, T. O. Controle interno e prevenção de perda em supermercado: estudo de caso. *Revista de Geopolítica*, 2024.

ALMEIDA, F. G.; SILVA, A. C. T. *Perdas no varejo supermercadista no setor de FLV: estudo de caso*. FATEC, 2020.

ANVISA – AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA. Resolução RDC nº 216, de 15 de setembro de 2004. Dispõe sobre regulamento técnico de boas práticas para serviços de alimentação. Disponível em: https://www.gov.br/anvisa/pt-br/assuntos/alimentos/legislacao/rdc/rdc216_2004.pdf. Acesso em: 10 abr. 2026.

ATTIE, William. *Auditoria: conceitos e aplicações*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BALLOU, Ronald H. *Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física*. São Paulo: Atlas, 2001.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.

BRASIL. Decreto nº 10.936, de 12 de janeiro de 2022. Regulamenta a Política Nacional de Resíduos Sólidos. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/d10936.htm. Acesso em: 10 abr. 2026.

BRASIL. Lei nº 6.437, de 20 de agosto de 1977. Configura infrações à legislação sanitária federal. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6437.htm. Acesso em: 10 abr. 2026.

BRASIL. Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990. Código de Defesa do Consumidor. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8078.htm. Acesso em: 10 abr. 2026.

BRASIL. Lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010. Institui a Política Nacional de Resíduos

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

Sólidos. Disponível em:
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/112305.htm. Acesso em: 10 abr. 2026.

BRASIL. Decreto nº 10.936, de 12 de janeiro de 2022. Regulamenta a Política Nacional de Resíduos Sólidos. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/d10936.htm. Acesso em: 10 abr. 2026.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração: teoria, processo e prática*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CHRISTOPHER, Martin. *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos*. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

CORRÊA, S. R. A. *Contribuição ao estudo de perdas no varejo supermercadista*. 2011. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

DELIBERADOR, L. R.; MELLO, L. T. C.; BATALHA, M. O. Perdas de grãos no transporte e armazenagem: uma revisão sistemática da literatura. *Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas*, 2019.

DEMING, W. Edwards. *Out of the crisis*. Cambridge: MIT Press, 1986.

DIAS, Marco Aurélio P. *Administração de materiais: uma abordagem logística*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DRUCKER, Peter F. *Administração: tarefas, responsabilidades, práticas*. São Paulo: Pioneira, 2002.

DRUCKER, Peter F. *Management: tasks, responsibilities, practices*. New York: Harper & Row, 1973.

DRUCKER, Peter F. *The effective executive*. New York: Harper & Row, 1967.

FERREIRA, Claudirene Santos et al. Redução de perdas operacionais de produtos perecíveis em rede de atacarejo. *Práticas em Contabilidade e Gestão*, v. 12, n. 3, 2024.

GARBI, João Pedro Santos; REIS FILHO, Ramílio Ramalho. Estudo e melhoria do controle de estoque evitando perdas e divergências em um supermercado. *Revista Interface Tecnológica*, v. 18, n. 2, p. 587-599, 2021.

KRÜGER, Cristiane; RIBEIRO, Carla Ailana Nunes. A eficiência do controle interno na gestão das perdas em uma filial de multinacional. *Revista Eletrônica de Ciências Contábeis*, 2021.

MERLO, E. M.; CERIBELI, H. B.; PRADO, L. S. Gestão de perdas no pequeno varejo.

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

Revista de Administração da UNIMEP, 2011.

MESQUITA, F. W. S.; LOOS, M. J. Controle de perdas por rupturas em supermercados. *Revista Exacta*, 2017.

OLIVEIRA, F. S. et al. Gestão de estoques para controle de perdas: estudo em uma rede supermercadista. *Revista ConTexto*, Porto Alegre, v. 23, n. 54, p. 1-15, 2023.

OLIVEIRA, Fernando Souza de et al. Gestão de estoques para controle de perdas: estudo em uma rede supermercadista. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 29., 2022, João Pessoa. *Anais [...]* João Pessoa, 2022.

PARENTE, Juracy; BARKI, Edgard. *Varejo no Brasil: gestão e estratégia*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PREVENIR PERDAS. *Como a prevenção de perdas pode contribuir para a redução da ruptura*. Disponível em: Prevenir Perdas. Acesso em: 10 abr. 2026.

QUEIROZ, Zahra Adnan Kabbara de et al. Gestão de perdas no setor supermercadista: um estudo de caso de um pequeno varejo. *Revista Leopoldianum*, 2019.

RIDGWAY, V. F. Dysfunctional consequences of performance measurements. *Administrative Science Quarterly*, v. 1, n. 1, p. 123–144, 1956.

SANTOS, Gabriel de Araújo; ROSADO, Carlos Antonio Gonçalves. Gestão logística e redução de perdas no hortifruti. *RECIMA21*, 2025.

SANTOS, Nardo Gonçalves dos et al. Prevenção de perdas no varejo supermercadista. *Revista ENIAC Pesquisa*, 2017.

SILVA, E. M.; FERREIRA, L. F. B.; GONÇALVES, R. R. *Logística 4.0: uso da inteligência artificial para gerenciamento de estoque*. 2022.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. *Administração da produção*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SUPER VAREJO. *Perdas no varejo supermercadista*. Disponível em: <https://www.supervarejo.com.br/>. Acesso em: 10 abr. 2026.

TOLEDO, Maria Imaculada et al. Gestão de perdas de itens de frigorífico para rede supermercadista. *Revista Valore*, 2016.

VENCATO, Simone; IMASATO, Takeyoshi. Prevenção de perdas no varejo: uma revisão sistemática. *Journal of Sustainable Competitive Intelligence*, 2017.

WOMACK, James P.; JONES, Daniel T. *A mentalidade enxuta nas empresas (Lean*

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

Thinking). Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.