



Universidade Estadual  
da Região Tocantina  
do Maranhão

CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, SOCIAIS, TECNOLÓGICAS E LETRAS –  
CCHSTL  
CURSO DE BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO

**NEIRE APARECIDA DE OLIVEIRA BEIRÃO**

**DESAFIOS E PERSPECTIVAS NA IMPLEMENTAÇÃO DE PROCESSOS DE  
PREVENÇÃO DE PERDAS EM UMA EMPRESA DE VAREJO FARMACÊUTICO  
NA CIDADE DE AÇAILÂNDIA – MA.**

Açailândia-MA  
2024





Universidade Estadual  
da Região Tocantina  
do Maranhão

CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, SOCIAIS, TECNOLÓGICAS E LETRAS –  
CCHSTL  
CURSO DE BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO

**NEIRE APARECIDA DE OLIVEIRA BEIRÃO**

**DESAFIOS E PERSPECTIVAS NA IMPLEMENTAÇÃO DE PROCESSOS DE  
PREVENÇÃO DE PERDAS EM UMA EMPRESA DE VAREJO FARMACÊUTICO  
NA CIDADE DE AÇAILÂNDIA – MA.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Bacharel em Administração, do Centro de Ciências Humanas, Sociais, Tecnológicas e Letras (CCHSTL), da Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão (UEMASUL), *Campus* Açailândia como pré-requisito para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Diêgna da Cruz Silva

Açailândia-MA  
2024





CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, SOCIAIS, TECNOLÓGICAS E LETRAS –  
CCHSTL  
CURSO DE BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO

B422d

Beirão, Neire Aparecida de Oliveira

Desafios e perspectivas na implementação de processos de prevenção de perdas em uma empresa de varejo farmacêutico na cidade de Açailândia - MA / Neire Aparecida de Oliveira Beirão. – Açailândia: UEMASUL, 2024.  
20 f. : il.

Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Bacharel em Administração) – Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão – UEMASUL, Açailândia, MA, 2024.

Orientadora: Profa. Esp. Diêgna da Cruz Silva.

1. Gestão de processos. 2. Prevenção de perdas. 3. Desafios. 4. Perspectivas. I. Título.

CDU 658.7(812.1)

*Ficha Catalográfica elaborada por Kenilce Reis – Bibliotecária CRB 13/840*

Açailândia-MA  
2024





Universidade Estadual  
da Região Tocantina  
do Maranhão

CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, SOCIAIS, TECNOLÓGICAS E LETRAS –  
CCHSTL

CURSO DE BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO

**NEIRE APARECIDA DE OLIVEIRA BEIRÃO**

**DESAFIOS E PERSPECTIVAS NA IMPLEMENTAÇÃO DE PROCESSOS DE  
PREVENÇÃO DE PERDAS EM UMA EMPRESA DE VAREJO FARMACÊUTICO  
NA CIDADE DE AÇAILÂNDIA – MA.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Bacharel em Administração, do Centro de Ciências Humanas, Sociais, Tecnológicas e Letras (CCHSTL), da Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão (UEMASUL), *Campus* Açailândia como pré-requisito para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovado em: 27 de Janeiro de 2025.

BANCA EXAMINADORA

---

**Prof<sup>ª</sup>. Esp. Diêgna da Cruz Silva (Orientadora)**

Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão (UEMASUL)

Documento assinado digitalmente  
**gov.br** DINIORLEY DA SILVA  
Data: 31/01/2025 21:02:40-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

**Prof<sup>ª</sup>. Diniorley da Silva**

Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão (UEMASUL)

Documento assinado digitalmente  
**gov.br** MARCOS PAULO ANDRADE SILVA  
Data: 04/02/2025 14:37:43-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

**Prof<sup>o</sup> Marcos Paulo Andrade Silva**

Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão (UEMASUL)

Açailândia-MA  
2024





## RESUMO

Este estudo analisou os desafios e as perspectivas da implementação de processos de prevenção de perdas em uma empresa do setor varejista farmacêutico localizada em Açailândia (MA). Utilizando uma abordagem qualitativa, foi realizado um estudo de caso por meio de entrevista semiestruturada com a auditora responsável pela área. A pesquisa identificou as principais etapas e procedimentos adotados, incluindo auditorias, gestão de estoques e monitoramento eletrônico. Os resultados evidenciaram desafios significativos, como a ausência de sistemas integrados, a dificuldade em estabelecer uma cultura organizacional voltada à preservação do patrimônio e a falta de engajamento dos colaboradores. A análise revelou que, embora a empresa conte com uma estrutura inicial para prevenção de perdas, sua atuação é predominantemente reativa, focada na identificação de perdas já ocorridas, em vez de ações preventivas. A implementação de tecnologias avançadas e a integração de processos foram apontadas como oportunidades para aumentar a eficácia das práticas. Conclui-se que a gestão de processos é essencial para alinhar as ações operacionais às estratégias organizacionais, promovendo maior eficiência, rastreabilidade e engajamento. Este trabalho contribui para o debate sobre gestão de perdas no varejo farmacêutico, oferecendo insights para práticas mais eficazes e sustentáveis.

**Palavras-chave:** Gestão de processos; Prevenção de perdas; Desafios; Obstáculos.





## ABSTRACT

This study analyzed the challenges and perspectives of implementing loss prevention processes in a pharmaceutical retail company located in Açailândia (MA), Brazil. Using a qualitative approach, a case study was conducted through a semi-structured interview with the auditor responsible for the area. The research identified the main stages and procedures adopted, including audits, inventory management, and electronic monitoring. The results highlighted significant challenges, such as the absence of integrated systems, difficulties in establishing an organizational culture focused on asset preservation, and a lack of employee engagement. The analysis revealed that, although the company has an initial structure for loss prevention, its approach is predominantly reactive, focusing on identifying losses that have already occurred rather than implementing preventive actions. The adoption of advanced technologies and process integration were identified as opportunities to enhance the effectiveness of these practices. It was concluded that process management is essential to align operational actions with organizational strategies, promoting greater efficiency, traceability, and engagement. This study contributes to the discussion on loss management in pharmaceutical retail, offering insights for more effective and sustainable practices.

**Keywords:** Loss prevention; Process management; Challenges; Obstacles





## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>8</b>
<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>9</b>
<b>SETOR FARMACÊUTICO .....</b>	<b>9</b>
<b>PREVENÇÃO DE PERDAS.....</b>	<b>10</b>
<b>PROCESSOS ORGANIZACIONAIS E CONTROLE INTERNO .....</b>	<b>11</b>
<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>12</b>
<b>ANÁLISE E RESULTADOS.....</b>	<b>13</b>
<b>EMPRESA PESQUISADA .....</b>	<b>13</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>18</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>20</b>



## INTRODUÇÃO

No setor farmacêutico a eficiência operacional e a proteção de ativos são essenciais para o sucesso empresarial. Contudo, as empresas enfrentam desafios recorrentes relacionados a perdas financeiras, que podem ser causadas por roubo, fraude, vencimento de produtos e erros operacionais. Esses problemas impactam diretamente a rentabilidade e a sustentabilidade organizacional, evidenciando a necessidade de estratégias eficazes para mitigá-los.

A prevenção de perdas no setor abrange um conjunto de medidas voltadas para identificar, avaliar e minimizar os riscos de prejuízos financeiros. Essas medidas incluem ações de segurança física, como controle de acesso e monitoramento eletrônico, bem como a implementação de processos organizacionais voltados para o controle de estoques e gerenciamento de riscos. Apesar de sua importância, a efetividade dessas práticas depende de uma estruturação cuidadosa, que considere os aspectos tecnológicos, operacionais e humanos.

Segundo Guinzani (2019), os primeiros estudos, no Brasil, acerca da prevenção de perdas começaram no ano de 1998, a partir do Programa de Administração do Varejo (PROVAR), instituição ligada à Fundação Instituto de Administração (FIA), juntamente com os varejistas para a continuidade do projeto. As grandes organizações, similares ao movimento nos EUA, passaram a utilizar o termo “prevenção de perdas” para se referir aos setores então responsáveis pelo controle de processos e segurança.

Neste contexto, a estruturação eficaz de processos surge como uma abordagem essencial para o setor farmacêutico, permitindo a integração de tecnologias avançadas, a formação de uma cultura organizacional engajada e a padronização de procedimentos que promovam a sustentabilidade financeira e operacional. Alves (2015) enfatiza que a aplicação contínua de controles internos inibe problemas que causam perdas e fornece informações confiáveis para a tomada de decisões estratégicas.

Diante da relevância do tema, este estudo tem como objetivo analisar os desafios e as perspectivas da prevenção de perdas em uma empresa do setor farmacêutico, localizada na cidade de Açailândia (MA). A pesquisa busca identificar as principais etapas e procedimentos utilizados na prevenção de perdas, examinar os desafios enfrentados na execução desses processos e avaliar a percepção dos gestores sobre sua eficácia.



A escolha de uma empresa específica, localizada em Açailândia (MA), foi motivada por seu estágio inicial na estruturação do setor de prevenção de perdas, o que permite uma análise detalhada das práticas em desenvolvimento e das oportunidades de melhorias. O estudo tem como finalidade contribuir para o debate sobre a gestão de perdas no varejo farmacêutico, ao mesmo tempo que oferece subsídios práticos para a formulação de estratégias que promovam maior eficiência e sustentabilidade organizacional.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### SETOR FARMACÊUTICO

O setor farmacêutico é visto como um prestador de serviço indispensável em todo o mundo. As farmácias estão distribuídas de maneira numerosa pelo território brasileiro, e pertencem a categoria do tipo comércio varejista. O comércio é caracterizado pela troca de valores ou de produtos visando o lucro, é dividido em comércio varejista, atacadista e de veículos automotores, peças e motocicletas (Sandroni, 2005, apud Brasil, 2022). O comércio varejista tem como finalidade a comercialização de produtos ou serviços para os consumidores finais para uso pessoal, ou familiar, sem definições do local, ou de quem está comercializando (LAS CASAS, GARCIA, 2000; IBGE, 2019).

O texto da Lei [13.021/14](#) foi publicado em edição extra do Diário Oficial da União de segunda-feira (11) e surgiu de proposta do Senado (PL 4385/94) aprovada pela Câmara em julho, com base em um substitutivo do deputado Ivan Valente (PsoL-SP). De acordo com a lei, as farmácias deixam de ser um mero estabelecimento comercial para se transformar em unidades de prestação de serviços de assistência farmacêutica, assistência à saúde e orientação sanitária individual e coletiva. O farmacêutico e o dono da farmácia têm responsabilidade solidária na promoção do uso racional de medicamentos.

O setor representa um papel necessário na promoção da saúde e bem-estar da sociedade, oferecendo remédios e produtos essenciais para o tratamento e prevenção de doenças. Entretanto, além dos desafios inerentes à produção e distribuição de produtos farmacêuticos, as empresas do ramo enfrentam uma série de questões relacionadas à segurança, proteção de ativos e prevenção de perdas.

Segundo Lima et al. (2016) o setor de farmácias é caracterizado por uma



concorrência acirrada, onde os clientes dispõem de variadas opções e ofertas. Com isso, as empresas precisam buscar constantemente a vantagem competitiva e a sobrevivência neste mercado. Um dos principais entraves do setor é diminuir os desperdícios em consequência das perdas de produtos por vencimento, danificações, devoluções, furtos, entre outros.

## **PREVENÇÃO DE PERDAS**

A Prevenção de perdas é uma ação gerencial frequente no setor privado, principalmente no âmbito do varejo. No Brasil o tema é pouco utilizado, Oliveira (2008) destaca que o cenário econômico brasileiro passou por profundas mudanças em sua estrutura a partir da década de 90 por causa da abertura econômica e da invariabilidade da inflação vinda com o plano real.

Para Ostronoff (2018 apud Gomes, 2023), a prevenção de perdas é um mecanismo, que também utiliza novas tecnologias, com foco em monitorar e controlar condutas, em qualquer setor da organização e tais tecnologias de prevenção, não estão presentes somente dentro dos supermercados, mas também nos CDs (Centros de Distribuição), nos setores administrativos e onde não há presença de cliente algum, por exemplo com circuito interno de TV (CFTVi).

Segundo Santos (2007) empresas de médio e grande porte do setor varejistas vêm abordando a prevenção de perdas de forma estratégica, utilizando departamentos específicos para tratar dessa atividade, em geral, subordinando-se diretamente à presidência ou à vice- presidência da organização. O autor também descreve perda como a discrepância entre o estoque contábil e o estoque físico identificado durante a catalogação das mercadorias.

Além disso Vencato e Imasato (2017) destacam que as perdas no varejo acontecem por inúmeras razões, e podem estar associadas tanto a elementos internos da empresa, como por exemplo, erros administrativos, problemas operacionais, furtos e fraudes cometidas por colaboradores, quanto a aspectos externos, como erros e fraudes de fornecedores, furto e roubo de cargas, entre outros.

Segundo Lapas (2010), os procedimentos principais que induzem a perda de produtos são: a) erros nos códigos de produtos cadastrados na loja; b) itens recebidos em quantidades menores que solicitados (fraude); c) troca de preços pelos clientes; d) registros errados



nos caixas; e) descuidos nos cálculos de preços de vendas.

Os gestores precisam ter o controle dos acontecimentos em seu estoque para gerenciar as perdas, para isso, é imperioso estar atento às demandas, certificando-se de que os valores informados nos sistema, são os mesmos do estoque real (SOUZA, 2016).

## **PROCESSOS ORGANIZACIONAIS E CONTROLE INTERNO**

De acordo com Oliveira (2005, p. 19) os processos podem ser entendidos como o conjunto estruturado de atividades que, quando feitas em sequência estabelecem uma relação lógica entre si, com o propósito de atender e, de preferência, superar as necessidades e expectativas dos clientes, tanto externos, quanto internos da empresa.

São essenciais para garantir que uma organização opere de maneira eficiente, produza qualidade consistente e esteja preparada para o crescimento e se adeque às mudanças. Através de um processo bem desenvolvido, uma base sólida é fornecida, auxiliando na tomada de decisões.

Os processos podem ser entendidos como um conjunto de atividades voltadas a um determinado resultado. No varejo, como em vários outros segmentos, os processos ocorrem de maneira multidisciplinar, pois envolvem diversos setores conduzindo as operações aos objetivos da organização, que neste caso é atender às necessidades dos clientes. Na prevenção de perdas não ocorre diferente, contudo, o cliente deste setor é a própria organização (Martins, 2014).

Para Crepaldi (2002) o controle interno de uma empresa possui métodos e controles específicos que tem como característica a guarda dos ativos, criando a credibilidade das informações e auxiliando as empresas em suas negociações. O controle existe em quase todos os modelos de ações empresariais, visto que os administradores avaliam a performance de funcionários, de métodos e processos, máquinas e equipamentos, de matéria-prima, de produtos e serviços, na organização como um todo.

De acordo com Silva et al (2023) o controle interno envolve a identificação e avaliação de riscos que uma organização enfrenta. Isso permite que a administração tenha prioridade a alocação de recursos para mitigar os riscos mais críticos que possam existir. Assim sendo, para que uma empresa possa reduzir seus custos e aumentar seu lucro é necessário que se tenha um controle interno eficiente para evitar desperdícios e fraudes. O autor destaca também, que o controle interno também tem a função de garantir que as informações contábeis sejam válidas, uma vez que, é através dessas



informações que a gestão irá tomar suas decisões.

## **METODOLOGIA**

A presente pesquisa caracteriza-se como qualitativa e está fundamentada em um estudo de caso único. De acordo com Creswell (2014, apud Gil e Dos Reis Neto, 2020), o estudo de caso busca investigar, de maneira profunda, uma pessoa, um grupo, uma organização, um programa ou um evento. Essa abordagem foi escolhida por ser adequada ao objetivo do estudo, que consiste em analisar a gestão de processos no setor de prevenção de perdas de uma empresa específica.

Quanto à sua finalidade, esta pesquisa classifica-se como descritiva, pois visa identificar e detalhar a importância e a contribuição das práticas de gestão de processos para o setor de prevenção de perdas. Para atingir esse objetivo, foi realizado um estudo de caso que incluiu a aplicação de uma entrevista semiestruturada com um membro da organização, com o intuito de investigar profundamente os procedimentos, protocolos, resultados e interlocuções envolvidos na gestão dos processos. A realização da pesquisa foi viabilizada pelo aceite da empresa em fornecer as informações pertinentes.

O estudo foi realizado em uma empresa que atualmente possui quase 100 filiais distribuídas em seis estados do Brasil (Maranhão, Pará, Piauí, Pernambuco, Goiás e Bahia). No entanto, o foco da pesquisa restringiu-se ao Centro de Distribuição localizado em Açailândia, no estado do Maranhão, onde está centralizada a equipe principal responsável pelo setor de prevenção de perdas. A escolha dessa unidade deve-se ao fato de que o processo de implementação do setor interno de prevenção de perdas ainda está em andamento, o que possibilita uma análise detalhada de práticas em desenvolvimento.

A coleta de dados foi realizada por meio de uma entrevista com a Gestora/Auditora de Prevenção de Perdas da empresa. Utilizou-se um questionário com perguntas-chave, elaborado como um roteiro para a condução da entrevista. O questionário abordou tópicos como os protocolos adotados, os desafios e obstáculos enfrentados, e a perspectiva em relação à eficácia dos processos. A entrevista foi realizada presencialmente no escritório do Centro de Distribuição.

As respostas coletadas foram analisadas qualitativamente, e os principais pontos foram organizados em um quadro para facilitar a apresentação dos dados. Optou-se por uma abordagem interpretativa na análise, com o objetivo de apresentar as informações de maneira concisa e direcionada aos aspectos mais relevantes.



Por fim, os resultados obtidos fornecem subsídios para compreender como as práticas de gestão no setor de prevenção de perdas agregam valor à Governança Corporativa da organização, destacando sua relevância estratégica para a sustentabilidade e eficiência operacional da empresa.

## **ANÁLISE E RESULTADOS**

### **EMPRESA PESQUISADA**

O presente estudo tem como foco a análise de uma empresa com expressiva trajetória de crescimento e relevância no mercado varejista regional. A organização, fundada em 2011 na cidade de Açailândia (MA), iniciou suas operações no bairro Vila Ildemar com apenas uma unidade, gerida por dois sócios.

Em 2019, a entrada de um novo sócio marcou um divisor de águas em sua trajetória, impulsionando uma fase de expansão significativa. Atualmente, a empresa opera em seis estados brasileiros (Maranhão, Pará, Piauí, Pernambuco, Goiás e Bahia), conta com quase 100 filiais, dois centros de distribuição e mais de 1.700 colaboradores, conforme dados de 2024.

Embora o foco principal da empresa seja o comércio de produtos farmacêuticos, sua atuação é ampliada por uma variada gama de itens de perfumaria e cosméticos, o que contribui para a diversificação de sua oferta e consolida sua posição no mercado. Essa diversificação, aliada a um modelo de negócios em constante adaptação, tem permitido à empresa enfrentar os desafios do setor e manter um crescimento sustentável.

Dentre as áreas estratégicas que contribuem para o sucesso da organização, destaca-se o setor de prevenção de perdas, fundamental para a manutenção da eficiência operacional e para a preservação de recursos financeiros. Este estudo concentrou-se na análise dessa área específica, com o objetivo de identificar as práticas adotadas, os desafios enfrentados e as oportunidades de melhoria.

A coleta de dados foi realizada por meio de uma entrevista com a Gestora/Auditora de Prevenção de Perdas, figura central na gestão do setor. Durante a entrevista, foram explorados temas como os protocolos implementados, as estratégias para mitigar perdas e os mecanismos de interlocução com outros setores da empresa.

Os resultados obtidos são apresentados e detalhados no Quadro 1, permitindo uma compreensão ampla das práticas atuais e seu impacto na governança corporativa da organização. Além disso, a análise dos dados contribui para identificar como a



gestão eficiente de perdas pode agregar valor ao desempenho global da empresa e reforçar sua competitividade no mercado.

**Quadro 1 Perguntas realizadas na entrevista com Gestor.**

<b>Perguntas</b>	<b>Respostas</b>
<b>Como são estruturados os processos de prevenção de perdas?</b>	A Prevenção de perdas é estruturada da seguinte forma: Auditoria interna, Analista de prevenção de perdas, Analista de processos e projetos, Auditores de estoque, Assistentes de monitoramento, Auxiliar de prevenção de perdas, fiscais de loja.
<b>Quais são as principais etapas ou procedimentos existentes no setor de prevenção de perdas?</b>	Gestão de estoques, Auditoria de Estoques, Auditoria financeira, auditoria de processos, monitoramento eletrônico.
<b>Quais são os maiores desafios enfrentados na implementação e execução dos processos de prevenção de perdas?</b>	Implementar uma cultura de prevenção de perdas na empresa, onde todos os colaboradores entendam a importância da preservação do patrimônio.
<b>Quais são os principais obstáculos que dificultam a eficácia dos processos de prevenção de perdas?</b>	Desvios dos estoques por colaboradores, onde não há segregação e guarda adequada com ambiente físico específico para dificultar o desvio.
<b>Como você avalia a eficácia dos processos de prevenção de perdas atualmente implementados?</b>	A eficácia dos processos ainda deixa a desejar tendo em vista que não há ainda uma implementação de controles e sistemas que permita rastrear e interligar toda a cadeia operacional.

**Fonte:** Elaborado pela autora (2024).

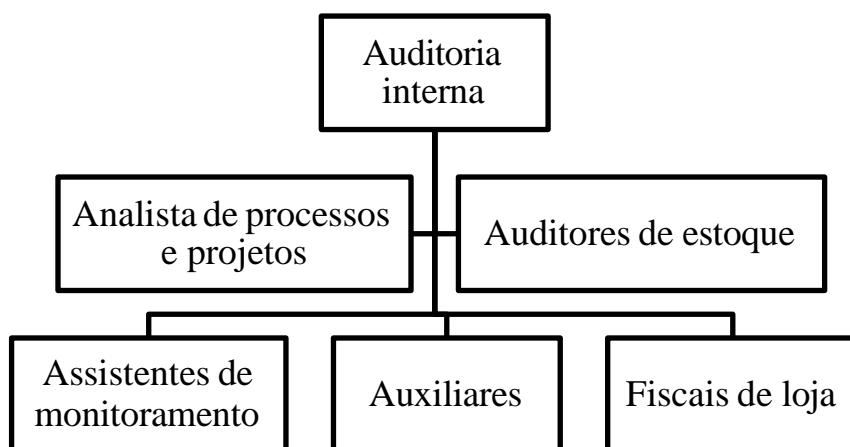
A prevenção de perdas é uma área estratégica no varejo, voltada para minimizar os impactos financeiros causados por furtos, desvios e falhas operacionais, vai além de ações pontuais; ela reflete a capacidade de uma organização em proteger seu capital físico, humano e financeiro. A análise das respostas obtidas evidencia tanto a estrutura existente quanto os desafios enfrentados no desenvolvimento e execução dessa função

Bamfield (2004, apud De Jesus Costa et al 2020) ressalta que o combate as perdas dependem de uma mensuração correta, e esta está condicionada aos dados fornecidos. Portanto, o combate e a prevenção de perdas somente são possíveis com integração de toda a cadeia, com a finalidade de fornecer informações que auxiliem no processo de combate as perdas.

Conforme descrito, a estrutura da área de prevenção de perdas é composta por diferentes cargos e funções especializadas, como auditores internos, analistas de processos e fiscais de loja, como mostra a Figura 1 a seguir.



Figura 1 Organograma equipe prevenção de perdas.



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Essa composição evidencia uma abordagem multifacetada e hierárquica, estruturada para contemplar desde o planejamento estratégico até a execução tática e operacional. A incorporação de assistentes de monitoramento e de prevenção de perdas sinaliza a preocupação com a supervisão em tempo real das operações nas unidades comerciais, conferindo maior controle sobre eventuais discrepâncias e riscos inerentes ao ambiente varejista. No entanto, a ausência de referência a sistemas integrados sugere uma possível limitação tecnológica, o que pode impactar negativamente a eficiência dos processos, a tomada de decisão baseada em dados e a capacidade de resposta a cenários dinâmicos. Dessa forma, a implementação de soluções automatizadas poderia representar um avanço significativo na otimização do desempenho organizacional.

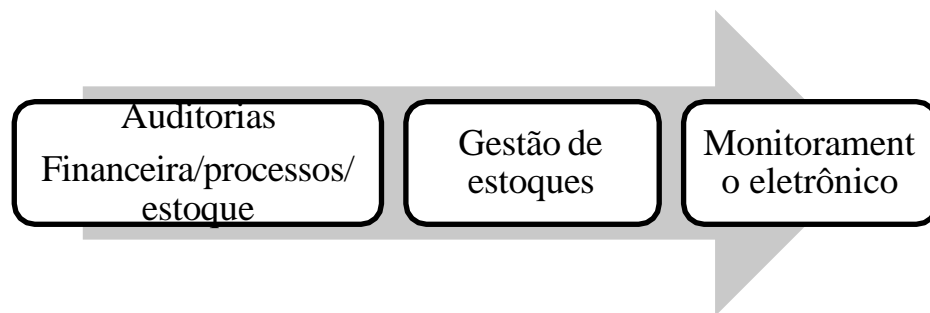
A estrutura apresentada demonstra um esforço inicial em profissionalizar a área, alocando profissionais específicos e criando divisões funcionais como auditoria e monitoramento. No entanto, a descrição aponta uma atuação reativa, com foco na identificação de perdas já ocorridas, em vez de uma abordagem proativa baseada na antecipação de riscos.

Para maximizar o impacto da prevenção de perdas, seria necessário integrar esses profissionais em uma cadeia colaborativa, onde as informações coletadas em auditorias e monitoramentos alimentem um sistema centralizado. A falta de interligação mencionada compromete a eficiência e dificulta a criação de um ciclo de melhoria contínua.

As principais etapas apresentadas na Figura 2, são pilares essenciais em qualquer plano de prevenção de perdas.



Figura 2 Etapas dos processos existentes no setor.



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Esses procedimentos sugerem a existência de mecanismos voltados para identificar falhas e desvios tanto no ambiente físico quanto financeiro. No entanto, a ausência de menção a treinamentos recorrentes ou a ferramentas avançadas de análise de dados pode indicar fragilidades na detecção de padrões e na mitigação proativa de perdas.

O principal desafio destacado — a construção de uma cultura de prevenção de perdas — é um reflexo da importância do engajamento coletivo no combate às perdas. Uma cultura organizacional forte depende de treinamentos, incentivos e comunicação clara sobre como as perdas afetam diretamente a sustentabilidade do negócio e o desempenho individual.

Ximenes (2018) destaca que compreender a importância das contribuições individuais para executar o trabalho de acordo com metas e indicadores é essencial para entender o ato do processo. Com isto será possível permitir aos autores do processo um melhor desempenho e transparência de sua importância na entrega de valor para o processo. Através disso espera-se uma maior contribuição para os resultados da organização pelo aumento da visibilidade e do reconhecimento do trabalho que os autores realizam nas suas diversas atividades.

De acordo com Curvello (2012) a comunicação interna ou comunicação empresarial interna, é de fundamental importância para que as estratégias organizacionais funcionem, principalmente quando possui objetivos estabelecidos e é necessário integrar os públicos a estes, trabalhando com a apropriação de elementos já presentes na cultura da organização, de forma adaptada a realidade ao que se planeja executar e posteriormente divulgar o contexto aplicado, em uma relação de emissor e receptor.

Quando colaboradores não veem o valor da preservação do patrimônio, surgem comportamentos negligentes ou até fraudulentos, como os desvios de estoque mencionados. Para enfrentar isso, as lideranças devem adotar práticas que reforcem a



ética e a responsabilidade, como treinamentos sobre compliance, políticas de reconhecimento para equipes que alcançam metas de redução de perdas e canais de denúncia anônimos para identificar irregularidades.

A avaliação da eficácia dos processos de prevenção de perdas demonstra insatisfação, atribuída à falta de sistemas e controles interligados. Isso sugere que, apesar da estrutura organizacional e das etapas previamente mencionadas, a organização enfrenta dificuldades em integrar as ações de prevenção em uma cadeia operacional coesa.

A ausência de rastreabilidade e conexão entre os processos reduz a capacidade de identificar, em tempo hábil, as causas das perdas e de agir preventivamente. Seguindo o pensamento de Mattos (2011 apud Mello, 2023), os processos organizacionais devem ser inseridos de acordo com a necessidade da organização. A eficácia, eficiência e adaptabilidade é algo que deve ser aplicada e utilizada no dia a dia da empresa. Mas para isso é preciso que haja uma gestão voltada para a melhoria destes resultados, e para isso é necessário que todos os processos e sistemas estejam coerentes com o que a organização deseja alcançar.

Essa deficiência pode resultar em falhas no alinhamento entre as práticas operacionais e os objetivos estratégicos da organização, o que impacta negativamente a mitigação de riscos e a adaptação a novas exigências do ambiente externo. Além disso, a implementação de controles físicos e sistemas adequados é vista como um pré-requisito fundamental para a formalização dos processos, que por sua vez garantem a aderência às normas e asseguram a execução eficiente das tarefas.

Portanto, a análise indica que a eficácia dos processos não pode ser plenamente atingida sem a integração tecnológica e a implementação de controles sistemáticos, que, ao proporcionarem maior transparência e rastreabilidade, facilitam o alinhamento entre a estratégia organizacional e a execução operacional. Em um contexto de complexidade crescente e dinâmica organizacional, a gestão de processos deve ser acompanhada de inovações tecnológicas e da capacitação contínua dos colaboradores, para que a execução seja alinhada não apenas com os processos estabelecidos, mas também com as necessidades evolutivas da organização.

A gestão de processos eficaz desempenha um papel central na mitigação de perdas em organizações varejistas. A análise das respostas fornecidas demonstra que, embora haja uma estrutura de prevenção de perdas delineada, a ausência de integração e sistematização dos processos compromete sua eficiência. Neste contexto, a gestão de processos se apresenta como um elemento essencial para alinhar as etapas operacionais, promover o uso racional de recursos e maximizar a eficácia das estratégias



implementadas.

Os desafios mencionados, como a implementação de uma cultura de prevenção de perdas e a ausência de controles físicos robustos, refletem a importância de uma gestão de processos eficiente para alinhar a estratégia organizacional ao comportamento humano. Processos bem definidos contribuem para a criação de rotinas claras, diminuem a ambiguidade na execução das tarefas e promovem maior comprometimento dos colaboradores.

Além disso, a formalização dos processos e a sua constante revisão garantem a aderência às normas internas e aos objetivos estratégicos, mitigando riscos operacionais e facilitando a adaptação a mudanças no ambiente externo. A integração entre as práticas de gestão e a cultura organizacional fortalece a percepção de responsabilidade e engajamento, criando um ciclo virtuoso que impulsiona a eficiência e a sustentabilidade organizacional a longo prazo. A capacitação contínua dos colaboradores e o desenvolvimento de habilidades específicas também são fundamentais para a eficácia dessa abordagem, assegurando que a execução das tarefas esteja alinhada não apenas com os procedimentos estabelecidos, mas também com a evolução das necessidades organizacionais.

A gestão de processos eficaz é indispensável para o controle de prevenção de perdas, pois promove a integração e a padronização das atividades organizacionais, além de potencializar a rastreabilidade e a proatividade na identificação de riscos. Com base nas lacunas evidenciadas, a implementação de processos bem estruturados e suportados por tecnologias avançadas, aliada a uma gestão estratégica, não só reduzirá as perdas, mas também criará uma base sólida para o crescimento sustentável da organização.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo evidenciou que o setor de prevenção de perdas da empresa pesquisada encontra-se em um estágio inicial de implementação, com uma estrutura organizacional e procedimentos básicos já definidos. No entanto, desafios significativos ainda comprometem sua eficácia, como a ausência de integração tecnológica, controles robustos e uma cultura organizacional plenamente voltada à preservação do patrimônio. A pesquisa revelou que, embora a empresa tenha adotado práticas como auditorias e monitoramento eletrônico, sua atuação permanece predominantemente reativa, concentrando-se na identificação de perdas já ocorridas em vez de trabalhar de forma preventiva. Esse modelo, aliado à falta de sistemas



integrados que conectem os diferentes processos, dificulta a rastreabilidade e a capacidade de mitigar riscos de forma proativa. A gestão de processos emergiu como uma ferramenta essencial para transformar esse cenário.

Por meio da padronização de rotinas, do fortalecimento de controles internos e da promoção de uma comunicação organizacional clara, é possível alinhar os objetivos estratégicos da organização com suas práticas operacionais. Além disso, a integração de tecnologias avançadas, como sistemas de gestão automatizados, pode contribuir significativamente para o aumento da eficiência e para a redução de perdas. Outro ponto crítico identificado foi a necessidade de construir uma cultura organizacional que valorize a preservação do patrimônio. Isso exige um trabalho contínuo de engajamento dos colaboradores, que pode ser alcançado por meio de treinamentos regulares, incentivos, políticas de compliance e a criação de canais de denúncia anônimos. A conscientização dos colaboradores sobre o impacto das perdas na sustentabilidade da organização é fundamental para o sucesso das estratégias de prevenção.

A partir dessas análises, pode-se concluir que o setor de prevenção de perdas apresenta um grande potencial para contribuir com a sustentabilidade financeira e operacional da empresa, desde que sejam implementadas melhorias na gestão de processos e no uso de tecnologias integradas. Essas ações não apenas reduzirão perdas financeiras e operacionais, mas também criarão uma base sólida para o crescimento sustentável e competitivo da organização.

Por fim, sugere-se que futuros estudos aprofundem a análise em empresas de diferentes setores e regiões, possibilitando a comparação de práticas e a identificação de soluções mais amplas e aplicáveis a diferentes contextos. Além disso, é importante investigar o impacto de tecnologias emergentes e de programas de treinamento no desempenho das equipes de prevenção de perdas, ampliando as contribuições teóricas e práticas dessa área.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, Andreane Maria Vasconcelo. **A importância do controle interno na gestão empresarial: um estudo de caso numa empresa do ramo de supermercado**. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal do Rio Grande do Norte.
- BRASIL. Lei nº 13.021, de 08 de agosto de 2014. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/113021.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/113021.htm). Acesso em: 18 nov. 2024.
- BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços. O Setor: comércio; desenvolvimento produtivo; setor de comércio; varejo; setor terciário.



- Brasília, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/mdic/pt-br/assuntos/comercio-e-servicos/setor-de-comercio/osetor#:~:text=O%20com%C3%A9rcio%20C3%A9%20E2%80%9Ctroca%20de,aos%20varejistas%20E2%80%9D%20%5B2%5D>. Acesso em: 28 nov. 2024.
- CURVELLO, João José de Azevedo. Comunicação interna e cultura organizacional. 2. ed. rev. e atual. – Brasília: Casa das Musas, 2012.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. Auditoria Contábil. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- DE JESUS COSTA, Silvani et al. Avaliação de perdas no setor de hortifrúti em supermercado de muritiba. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 8, p. 63647-63657, 2020.
- GIL, Antonio Carlos; DOS REIS NETO, Aline Crespo. Survey de experiência como pesquisa qualitativa básica em administração. Ciências da Administração, v. 22, n. 56, p. 125-137, 2020. GOMES, Aline Aparecida. Business Process Management (BPM) para a prevenção de perdas em uma organização supermercadista. 2023.
- GUINZANI, Fernando. **Prevenção de Perdas no Brasil: Uma Breve Visão Geral**. 2019. Disponível em: <https://www.forumdegr.com/post/preven%C3%A7%C3%A3o-de-perdas-no-brasil-uma-breve-vis%C3%A3o-geral>. Acesso em: 30 mar. 2024.
- LAPAS, J. C. Ganhar mais perdendo menos. 1. ed. Brasília: Senac, 2010.
- LIMA, Gilson Brito Alves *et al.* **ESTUDO DA REDUÇÃO DE PERDAS EM PRODUTOS COM APLICAÇÃO DO MASP E DA FILOSOFIA LEAN: UM ESTUDO DE CASO EM UMA REDE DE FARMÁCIAS DO RJ**. 2016. Disponível em: [https://www.abepro.org.br/biblioteca/TN\\_STO\\_226\\_317\\_30057.pdf](https://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_226_317_30057.pdf). Acesso em: 18 maio 2024.
- MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 7 ed. 5 reimp. São Paulo: ATLAS, 2010.
- MARTINS, Bruno Henrique et al. Gerenciamento da prevenção de perdas em supermercados de Dourados (MS). 2014.
- MELLO, M. N. O. **Processos organizacionais: estudo da importância da gestão de processos organizacionais para o desenvolvimento das atividades administrativas no Instituto de Natureza e Cultura** (Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Ciências Sociais Aplicadas). Manaus: UFAM, 2023.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 22 ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- OLIVEIRA SOBRINHO, Oswaldo Américo de. **Programa de prevenção de perdas: sua empresa possui um projeto diretor para prevenir perdas?** Disponível em: <https://www.prevenirperdas.com.br/portal/>. Acesso em: 26 maio 2024.
- SANTOS, C. E. **Prevenção de perdas e gestão de riscos**. São Paulo: Sicurezza, 2007.
- SILVA, Fernanda Oliveira da et al. **O controle interno como ferramenta de gestão e controle dos estoques: estudo de caso realizado na cidade de Palmeira dos Índios–AL**. 2023.
- Silva, J. **Gestão por processos em organizações públicas: uma análise sobre obstrutores e facilitadores do mapeamento de processo em organizações públicas**. Dissertação (Mestrado em Administração). Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro. 2014.
- SOUZA, Douglas Fracari de et al. **Controle de Perdas de Estoque em Uma Rede de Supermercados** - revistaconbrad.com.br [ISSN 2525-6815] Qualis B5, v. 1, n. 1, p. 71-96, 2016.
- VENCATO, Simone; IMASATO, Takeyoshi. **Prevenção de perdas no varejo: uma revisão sistemática**. Revista Inteligência Competitiva, v. 7, n. 2, p. 178-207, 2017.
- XIMENES, A. F. **As principais dificuldades para a implantação da gestão por processos em uma organização pública**. Revista Gestão em Foco, v. 10, p. 170-187, 2018.

