

**ESTRATÉGIAS DE CONTROLE, GESTÃO E PREVENÇÃO DE PERDAS E
DESPERDÍCIOS EM UMA EMPRESA DO SEGMENTO SUPERMERCADISTA DE
MINAS GERAIS**

*STRATEGIES FOR CONTROLLING, MANAGING, AND PREVENTING LOSSES AND
WASTE IN A RETAIL SUPERMARKET COMPANY IN MINAS GERAIS*

HELBERT RICARDO CLEMENTE VIEIRA
FUNDAÇÃO PEDRO LEOPOLDO (FPL)

RICARDO VINÍCIUS DIAS JORDÃO
FUNDAÇÃO PEDRO LEOPOLDO (FPL)

EWERTON ALEX AVELAR
UFMG

ESTRATÉGIAS DE CONTROLE, GESTÃO E PREVENÇÃO DE PERDAS E DESPERDÍCIOS EM UMA EMPRESA DO SEGMENTO SUPERMERCADISTA DE MINAS GERAIS

Objetivo do estudo

O objetivo da pesquisa apresentada neste trabalho foi analisar as estratégias de controle, gestão e prevenção de perdas e desperdícios em um grupo do varejo supermercadista.

Relevância/originalidade

O estudo inova ao investigar aspectos do sistema de controle e contabilidade gerencial (SCCG) e a estratégias adotadas para reduzir as perdas e desperdícios em um setor que trabalha com uma ampla gama de produtos perecíveis, ampliando o conhecimento sobre o tema.

Metodologia/abordagem

A pesquisa consistiu em um estudo de caso descritivo e qualitativo, aplicado em uma empresa líder no varejo supermercadista de Minas Gerais. Os dados foram coletados de diversas fontes de evidência e considerando colaboradores dos diferentes níveis hierárquicos (estratégico, tático e operacional).

Principais resultados

Verificou-se que: (i) o processo estratégico de gestão, prevenção e controle de perdas e desperdícios está alinhado com os objetivos de sustentabilidade da empresa, assim como impacta positivamente nos resultados da organização; (ii) o SCCG contribui para a implementação dessa estratégia.

Contribuições teóricas/metodológicas

Metodologicamente, o estudo inova ao focar na análise nos diferentes níveis hierárquicos da empresa estudada (estratégico, tático e operacional), já estratégias bem-sucedidas tendem a permear a estrutura organizacional. Ademais, destaca-se o papel central do SCCG na implementação desse tipo de estratégia.

Contribuições sociais/para a gestão

Os resultados contribuem para o aspecto econômico e social, uma vez que a perda e o desperdício de alimentos contribuem de forma significativa para ameaçar a sustentabilidade global, ao mesmo tempo em que também discute como agregar valor à empresa.

Palavras-chave: Estratégias para gestão, prevenção e controle das , Sistema de Controle e Contabilidade Gerencial, Desempenho Financeiro

STRATEGIES FOR CONTROLLING, MANAGING, AND PREVENTING LOSSES AND WASTE IN A RETAIL SUPERMARKET COMPANY IN MINAS GERAIS

Study purpose

This paper presents research that analyzes the strategies for controlling, managing, and preventing losses and waste in a retail supermarket company in Minas Gerais.

Relevance / originality

This study innovates by investigating aspects of the management control and managerial accounting system (MCAS) and the strategies adopted to reduce losses and waste in an industry that deals with a wide range of perishable products, thus expanding knowledge on the subject.

Methodology / approach

The research consisted of a descriptive and qualitative case study conducted in a leading retail supermarket company in Minas Gerais. Data were collected from various sources of evidence and involved employees from different hierarchical levels (strategic, tactical, and operational).

Main results

We found that: (i) the strategic process of managing, preventing, and controlling losses and waste is aligned with the company's sustainability objectives and positively impacts the organization's outcomes; (ii) the MACS contributes to implementing this strategy.

Theoretical / methodological contributions

The study innovates by focusing on the analysis at different hierarchical levels of the studied company (strategic, tactical, and operational), as successful strategies tend to permeate the organizational structure. Furthermore, the central role of the MACS in implementing such strategies is emphasized.

Social / management contributions

The results contribute to both the economic and social aspects, as food loss and waste significantly threaten global sustainability, while also discussing how to add value to the company.

Keywords: Strategies for controlling, managing, and preventing, Management control and accounting system, Financial performance

ESTRATÉGIAS DE CONTROLE, GESTÃO E PREVENÇÃO DE PERDAS E DESPERDÍCIOS EM UMA EMPRESA DO SEGMENTO SUPERMERCADISTA DE MINAS GERAIS

1 Introdução

Nos últimos anos, numerosos estudos vêm enfatizando a importância da integração entre contabilidade, estratégia e gestão ambiental (Gunarathne & Lee, 2015; Cooremans & Geuens, 2019; Johnstone, 2020). Pode-se afirmar que a análise de estratégias de controle, gestão e prevenção de perdas e desperdícios tem despertado grande interesse nas comunidades acadêmicas e empresariais, especialmente sob o prisma da sustentabilidade e da competitividade (*e.g.*, Guthrie & Guthrie, 2006; Jarnyk, 2008; Vecanto & Imasato, 2017; Cooney *et al.*, 2023). Autores como Cooremans e Geuens (2019), Dora *et al.* (2021) e Cooney *et al.* (2023) afirmam que o desperdício de alimentos pode ser a maior ameaça à sustentabilidade global. Segundo esses autores, os varejistas contribuem de forma significativa para o desperdício desses recursos, sendo necessárias estratégias de mitigação e redução destas nos diferentes estágios das cadeias de suprimentos. Em particular, Lambert *et al.* (2005) entendem que a implantação de processos adequados de prevenção, gestão e controle de perdas pode melhorar a eficiência no uso de recursos, aprimorando o desempenho e os níveis de excelência organizacional.

Essa temática ganha especial interesse no segmento supermercadista brasileiro que, segundo Morita (2002), Antunes (2002) e Jarnyk (2008), é um ramo que está cada vez mais preocupado com as perdas e desperdícios, acentuando que o estabelecimento de controle adequado destes aspectos pode gerar ganhos significativos, impactando diretamente na lucratividade empresarial. Adicionalmente, esses autores elucidam que as estratégias de controle, gestão e prevenção de perdas e desperdícios deveriam considerar aspectos financeiros, tributários, mercadológicos, logísticos e comportamentais. Nada obstante, a implementação prática dessas estratégias e a forma de desenvolver controles para garantir a busca das metas estipuladas e os reflexos destas sobre os resultados desse segmento é uma questão que ainda está por ser analisada em profundidade, especialmente em economias emergentes como é o caso do Brasil.

Reconhecendo e explorando essa lacuna de investigação, o objetivo da pesquisa apresentada neste artigo foi analisar as estratégias de controle, gestão e prevenção de perdas e desperdícios em um grupo do varejo supermercadista.

Os resultados deste estudo contribuem em diferentes dimensões ao lidar com uma temática tão relevante no contexto atual. Primeiramente, tem-se o aspecto econômico e social, uma vez que a perda e o desperdício de alimentos contribuem de forma significativa para ameaçar a sustentabilidade global (Cooremans & Geuens, 2019; Dora *et al.* 2021; Cooney *et al.*, 2023). Ademais, embora a redução da perda e desperdício de alimentos seja uma preocupação global, há escassez de literatura dedicada à seleção de estratégias de controle e mitigação adequadas (Johnstone, 2020; Magalhães *et al.* 2022; Cooney *et al.*, 2023) e menos ainda no segmento varejista (Cooremans & Geuens, 2019). Do ponto de vista acadêmico, os resultados do estudo contribuem ao investigar aspectos do sistema de controle e contabilidade gerencial (SCCG) e a estratégias adotadas para reduzir as perdas e desperdícios em um setor que trabalha com uma ampla gama de produtos perecíveis, ampliando o conhecimento teórico sobre o tema, em linha com Johnstone (2020). Além disso, metodologicamente, o estudo inova ao focar na análise nos diferentes níveis hierárquicos da empresa estudada (estratégico, tático e operacional), pois estratégias bem-sucedidas tendem a permear a estrutura organizacional. Sob uma perspectiva gerencial, a pesquisa contribuiu ao enfatizar que estratégias ligadas à prevenção e ao controle das perdas e desperdícios podem e devem ser empregadas não apenas

para a redução de custos e aprimoramento do desempenho econômico-financeiro, mas, também para agregar valor à empresa, ao mesmo tempo em que estimula ações que trazem ganhos ambientais, sociais e de governança (ESG), melhorando a imagem e a gestão sustentável das organizações.

Este artigo está dividido em cinco seções, incluindo esta Introdução. Na Seção 2, apresenta-se e discutem-se estratégias de gestão, prevenção e controle de perdas no varejo supermercadista. Em seguida, na Seção 3, descreve-se a metodologia da pesquisa. Posteriormente, apresentam-se (Seção 4) e discutem-se (Seção 5) os resultados obtidos no estudo de caso. Por fim, as considerações finais do estudo são tecidas na Seção 6, seguidas das referências utilizadas.

2 Referencial Teórico

Sob a perspectiva da sustentabilidade e impulsionadas pelas crescentes pressões socioambientais, muitas empresas tem buscado implementar mecanismos de controle e governança corporativa para reduzir o nível de resíduos e desperdícios (Johnstone, 2020; Shahab *et al.*, 2022). Ademais, segundo Kusumowardani *et al.* (2022) e Cooney *et al.* (2023), é importante salientar que a economia circular, a responsabilidade social corporativa (RSC) e a sustentabilidade tornaram-se assuntos comuns nos noticiários, seja por convicção de que esse é o caminho necessário para a construção de uma sociedade viável a longo prazo, seja por pressão de consumidores, organizações não governamentais (ONGs), ou mesmo investidores ou governos. Pode-se dizer que muitas empresas têm feito avanços na inserção desses temas em sua gestão. Todavia, segundo Magalhães *et al.* (2022), algumas organizações não se limitam a rever seus processos internos e operações, mas também incentivam os demais elos da cadeia de valor a partilharem de suas iniciativas nesse campo. Cooremans e Geuens (2019) enfatizam que os varejistas como os supermercados podem contribuir muito nesse sentido, reduzindo perdas e desperdícios tanto à montante quanto à jusante em suas cadeias de suprimentos.

Dentre as principais causas de perdas de alimentos e produtos em uma cadeia de suprimentos, podem-se destacar: pedidos sazonais, compras em excesso, teste de novos produtos, erros de fabricação, mudanças climáticas repentinas, falta de controle e padrões de qualidade, a volatilidade do mercado, danos no transporte, manuseio impróprio dos alimentos, má qualidade da embalagem dos produtos e tempo prolongado de exposição no varejo (Alexander & Smaje, 2008; Ladaniya, 2008). Portanto, segundo Dora *et al.* (2021) e Magalhães *et al.* (2022), o combate e a gestão de perdas precisam ser pensados a partir de toda a cadeia de suprimentos e alinhados com os objetivos de sustentabilidade da empresa, com a finalidade de fornecer informações que auxiliem no processo de eliminação de desperdícios. Nesse sentido, foi desenvolvida a seguinte premissa de pesquisa submetida à investigação empírica:

P1: O processo estratégico e de gestão está alinhado com os objetivos de sustentabilidade da empresa varejista.

O varejo supermercadista brasileiro tem se desenvolvido intensamente nas últimas décadas. Segundo a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), em pouco mais de quatro décadas, a imagem do setor foi modificada de um cenário de armazéns e feiras livres para um modelo complexo e moderno, envolvendo mais de 50 mil lojas em todo o país, sendo responsável por mais de 6% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional e pela geração de mais de 650 mil empregos diretos e outros dois milhões indiretos (ABRAS, 2023). Conforme Parente (2000), ao longo dos anos, com o aumento da concorrência e a entrada de corporações multinacionais, tem crescido a percepção de que não basta focar no crescimento das vendas, mas em ganhos de produtividade associados a menores despesas, perdas, desperdícios e outros custos operacionais.

Sambugaro (2012) entende que muitas empresas do varejo brasileiro não têm uma noção real da representatividade da gestão de perdas para seu negócio. Ainda assim, estima-se que índices anuais de perdas de 2% são aceitos, mas, para atingi-lo, é necessária uma administração eficiente dos ativos, desde a fabricação ou aquisição, passando pela estocagem até a distribuição e venda final. O autor acentua que o segmento de supermercados está investindo cada vez mais em programas de segurança e que as grandes redes já possuem programas ou áreas de prevenção de perdas, levando a resultados melhores que a média da indústria. Ainda assim, essas organizações sofrem com problemas como furtos, perdas operacionais, incluindo danos causados pelo manuseio inadequado de produtos ou embalagens, produção e/ou compra de produtos em quantidade muito superior à demanda, falta de atualização dos preços nas gôndolas de vendas, gerando prejuízos na venda, ou mesmo falta de controle na recepção de produtos – que podem ser recebidos em condições inadequadas para venda ou em quantidade/qualidade inferior àquela que conste no pedido ou na nota fiscal.

Merlo *et al.* (2011) postulam que, diante desse cenário, a importância de as empresas do setor de varejo supermercadista reduzirem as perdas das mercadorias consiste em um grande desafio estratégico e operacional que impacta diretamente no resultado financeiro delas. Segundo Guthrie e Guthrie (2006), as empresas supermercadistas passaram a perceber o papel estratégico da gestão, prevenção e controle das perdas e desperdícios na competitividade e no desempenho corporativo, sendo que a redução destas (seja por erros operacionais, administrativos, furtos e fraudes, dentre outros problemas) passou a ganhar mais destaque na gestão, sendo de vital importância para aumentar a eficiência e melhoria nos resultados. Assim postula-se que:

P2: O processo estratégico de gestão, prevenção e controle de perdas e desperdícios impacta positivamente nos resultados dos supermercados.

Segundo Chenhall (2005), Jordão e Novas (2013) e Jordão *et al.* (2018), os SCCG são essenciais na implementação das estratégias empresariais. Considerando, porém, que a estratégia pode ser influenciada diretamente pelo ambiente externo – que também pode afetar a concepção e o uso do SCCG –, as empresas deveriam estabelecer um sistema de mensuração do desempenho que vinculasse sua estratégia geral e seus processos internos por meio de um adequado sistema. Isso implica na necessidade de se analisar as variáveis mercadológicas, econômicas e ambientais no delineamento das estratégias de negócio, em especial no segmento varejista. Além disso, faz-se relevante estabelecer quais são os resultados esperados das estratégias de prevenção, controle e gestão de perdas e desperdícios da empresa e em que medida essas estratégias podem trazer benefícios estratégicos e organizacionais, proporcionando ainda melhorias no desempenho financeiro e geração de valor aos negócios.

Segundo Gunarathne e Lee (2015), práticas favoráveis ao meio ambiente deram origem a um corpo de práticas contábeis conhecidas como sistemas de controle e contabilidade ambiental (SCCA). Os autores observaram que o SCCA surgiu como uma interface entre a contabilidade e gestão ambiental e pode apoiar uma abordagem integrada de controle ecológico ou estratégias de eco-controle, acentuando que estes podem ser fundamentais no desenvolvimento da gestão sustentável e alcance dos objetivos organizacionais, especialmente em economias emergentes.

Desde estudos clássicos como os de Shank e Govindarajan (1989), Govindarajan e Fisher (1990), Malmi e Brown (2008) e Ferreira e Otley (2009) até autores contemporâneos como Jordão *et al.* (2018), Johnstone (2020) e Avelar *et al.* (2022), o SCCG vem sendo enfatizado como instrumento efetivo para potencializar a tomada de decisão e atingir objetivos organizacionais. Salienta-se que esses controles podem ser formais ou informais. Segundo Jordão *et al.* (2014), os controles formais incluem normas, procedimentos operacionais padrão

e sistemas de orçamentos, e visam assegurar que resultados específicos sejam alcançados e envolvem monitoramento, medição e tomada de ações corretivas. Por sua vez, controles informais não são conscientemente projetados, incluindo as políticas não escritas da organização e que, muitas vezes, derivam ou são um artefato da cultura organizacional. Ademais, esses autores observaram que a efetividade dos SCCG depende de características específicas, incluindo o alinhamento com as estratégias e metas da empresa, a compatibilidade com a cultura e estrutura organizacional, atrelada ainda à responsabilidade de decisão dos gestores e a motivação para o cumprimento das metas associadas, vinculados às orientações dos planos estratégicos, dentre outros aspectos.

Logo, percebe-se que o SCCG pode utilizar seus mecanismos de caráter formal e informal para medir, controlar e gerir o desempenho, e ajudar a implementar estratégias e alcançar os objetivos das organizações, especialmente, os relacionados à prevenção, ao controle e à gestão de perdas e desperdícios. Segundo Cooremans e Geuens (2019), pode-se dizer que os estudos envolvendo gestão e controle de perdas e desperdícios, as relações com sustentabilidade, o papel do SCCG, como a geração de valor para o segmento são muito importantes. Isso ocorre uma vez que a literatura que aborda o problema não apenas relaciona gestão de perdas, sustentabilidade, segurança alimentar, mas, também, trata-o como um problema econômico e estratégico – que afeta diretamente a rentabilidade de toda a cadeia de abastecimento alimentar. Portanto, como destacado por Guthrie e Guthrie (2006), é necessário um controle adequado para lidar com estratégias focadas em perdas e desperdícios e aperfeiçoar o controle estratégico e operacional, fornecendo informações sobre o desempenho financeiro e competitivo de curto e longo prazo. Nesse sentido, é razoável inferir que:

P3: O SCCG contribui para a implementação das estratégias de gestão, prevenção e controle das perdas e desperdícios na organização.

3 Metodologia

A metodologia utilizada no desenvolvimento da pesquisa pode ser classificada como um estudo de caso descritivo e qualitativo, com base nas classificações de Yin (2010). Essa escolha metodológica é considerada válida no desenvolvimento da pesquisa por autores como Avelar *et al.* (2022), sendo apontada como a melhor estratégia para investigar as relações entre SCCG e implementação estratégia em contextos particulares por estudos como os de Jordão e Novas (2013), Gunarathne e Lee (2015), Jordão *et al.* (2018) e Johnstone (2020).

A unidade de análise escolhida foi um grupo empresarial de destaque no cenário Brasileiro, sendo o primeiro do setor operando com o público de alta renda no Estado de Minas Gerais, em consonância com dados recentes da ABRAS (2023). Nesta pesquisa, segue denominada pelo pseudônimo de Grupo Beta por razões de confidencialidade. Nesse sentido, pode-se dizer que a escolha do grupo analisado foi intencional e motivada pela possibilidade de acesso às informações – questão considerada central por Jordão *et al.* (2014) apontada ainda como uma das maiores dificuldades para a realização desse tipo de pesquisa.

Na investigação empírica, buscou-se investigar as estratégias de controle, gestão e prevenção de perdas e desperdícios no setor, com o cuidado de contemplar colaboradores de diversos cargos na empresa. Procurou-se separar os respondentes dos diferentes cargos da organização, abrangendo os níveis estratégico, tático e operacional, classificação essencial para análise do SCCG e suas relações estratégicas. Os sujeitos selecionados do nível estratégico foram os membros da Diretoria e Superintendência. Já o nível tático foi composto de gerentes e subgerentes. Por fim, no nível operacional, encontram-se os gestores e analistas técnicos, coordenadores de atividades operacionais e encarregados de seção. A escolha do caso e dos entrevistados foi feita por tipicidade, ou seja, de acordo com a disponibilidade e capacidade informativa de cada em linha com as premissas de Holweg *et al.* (2015) e Packer (2017).

No que se refere à coleta de dados, estes foram obtidos a partir de diversas fontes de evidência, incluindo análise de documentos, banco de dados, políticas internas e manuais de procedimentos, sites, visitas às instalações e aos escritórios e da empresa e, principalmente, por meio de entrevistas formais e conversas informais. Inicialmente, foram colhidas informações necessárias para a realização da investigação constantes em documentos publicados e informativos do segmento de varejo de supermercado e depois associadas à análise documental nas fontes retro mencionadas. Holweg *et al.* (2015) também utilizaram essa abordagem para analisar redução de desperdícios e perdas na cadeia logística, reunindo, inclusive, achados empíricos mais ricos e mais detalhados que os originalmente esperados.

Já as entrevistas foram realizadas junto a colaboradores selecionados por possuírem informações sobre o fenômeno estudado. Elaboraram-se perguntas aos entrevistados, com linguagem clara e acessível ao conhecimento de todos, sendo objetivas e diretas, com referência em um roteiro semiestruturado, fundamentadas em variáveis da literatura, com o intuito de obter informações necessárias a respeito do problema investigado (Cf. Cooper & Schindler, 2011; Jordão *et al.*, 2020). O roteiro de entrevistas teve como objetivo obter dados e informações e também compreender os pontos de vistas e as experiências de pessoas selecionadas, sendo composto por 20 questões baseadas na literatura, sendo agrupadas em três categorias/grupos de análise. A primeira categoria consistiu em políticas, estratégias, procedimentos, sistemas e processos da empresa, incluindo os objetivos estratégicos, mercadológicos e competitivos, modelo de gestão, estrutura organizacional e cultura e valores da empresa, bem como as ações de RSC e práticas voltadas para a sustentabilidade da empresa varejista estudada. A segunda categoria consistiu no modelo e processo de gestão, prevenção e controle de perdas e desperdícios, bem como os resultados e objetivos financeiros. Já a terceira categoria enfocou o SCCG e os sistemas e processos de avaliação de desempenho, incluindo a análise da influência (ou não) e contribuições reais ou potenciais do SCCG para a implementação das estratégias organizacionais e em especial para a gestão, prevenção e controle das perdas e desperdícios da empresa estudada. Durante a coleta de dados, procurou-se: (i) identificar, descrever e discutir o processo estratégico de gestão, prevenção e controle das perdas e desperdícios no grupo empresarial do segmento supermercadista analisado; (ii) identificar a influência da gestão de perdas sobre os resultados da empresa Beta; (iii) relatar as potenciais contribuições do SCCG para gestão, prevenção e controle das perdas e desperdícios e os reflexos desse sistema sobre os resultados dessa empresa.

Antes da realização das entrevistas, foi feito um ensaio das perguntas, como pré-teste do roteiro, com dois diretores e com dois gerentes, para que pudessem avaliar se alguma pergunta estava incompreensível ou precisava ser melhorada, sendo o texto reestruturado em algumas partes e corrigidas eventuais distorções. Assim, durante esse processo, tomou-se a liberdade de excluir ou reformular perguntas às quais os entrevistados não tinham condições de responder em determinado aspecto, incluindo-se no roteiro outras que não estavam originalmente no escopo do mesmo, mas auxiliariam para melhorar o entendimento do problema pesquisado.

A análise dos dados foi feita com base no método de análise de conteúdo, conforme proposto por Bardin (2008). Segundo essa autora, a aplicação desse método envolve três procedimentos sequenciais: (i) pré-análise – a fase de organização propriamente dita, na qual são formuladas as hipóteses ou os objetivos e escolhidos os documentos a serem analisados; (ii) exploração do material – consiste em operações de codificação, decomposição ou enumeração, em função de regras previamente formuladas; e (iii) tratamento dos resultados, inferência e interpretação – os resultados brutos são tratados de maneira a serem significativos e válidos, sendo expressos em quadros, diagramas ou figuras.

Visando ampliar a confiabilidade dos dados e das análises, foi utilizada a triangulação de dados recomendada por Yin (2010), em linha com as Gunarathne e Lee (2015) como forma de confrontar as informações e validá-las (ou refutá-las). Diante disso, sempre que viável, os dados e informações oriundos de uma fonte foram confrontadas a outras, a fim de atestá-los. A triangulação de dados e informações se deu com base em análises de dados primários e secundários do setor, entrevistas formais realizadas com os colaboradores e contatos posteriores à entrevista, para complementação dos dados e informações e esclarecimento de dúvidas, e também com conversas informais, tentando mitigar quaisquer problemas com as entrevistas e cobrir todos os níveis possíveis de análise e garantir o rigor e a relevância do estudo, em linha com Jordão *et al.* (2020). Assim, os resultados da pesquisa afetos a cada uma das premissas foram desmembrados em tópicos e cotejados com a teoria, de forma a obter uma resposta de confirmação, contradição ou complementação. Nesse sentido, a triangulação ajudou a observar o fenômeno com informações de várias fontes de dados e pontos de vistas dos diferentes entrevistados, utilizando-os para corroborar, contrastar, elaborar ou iluminar sobre o problema da pesquisa em investigação, reduzindo vieses pessoais e metodológicos e aumentando a capacidade de generalização das lições extraídas dos resultados do estudo.

4 Resultados

4.1 Caracterização da empresa, operações e negócios

O grupo empresarial Beta (GEB), que foi alvo da pesquisa, está há 30 anos no mercado, tendo inaugurado sua primeira loja em março de 1993. A empresa se destaca em setores como padaria e adegas. Cabe ressaltar que a maioria dos produtos são de marca própria, sendo conhecido como melhor empório *gourmet* da cidade de Belo Horizonte durante vários anos, assim como um dos melhores do país.

O GEB tem como missão, tornar uma compra de supermercado um ato de emoção, prazer e diversão, oferecendo produtos variados e diferenciados, surpreendendo sempre e atendendo com excelência as expectativas de seus clientes. Essa missão é o que norteia todas as ações estratégicas da empresa, bem como a atitude de seus funcionários. Os dados gerais da empresa Beta são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1

Resumo das Informações – Grupo Empresarial Beta

Tamanho	16 lojas
Receita	R\$ 1,15 bilhão
Funcionários	4.537 funcionários
Atuação	Belo Horizonte e região
Foco/ Negócios	Inovação/ Clientes A e B
Estratégias/Políticas	Inovação e Sustentabilidade/ Diferenciação /Responsabilidade Social
Processos/ Sistemas	Formal/ Sistema de Vendas, Estoque, Perdas

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

O GEB tem como característica marcante a inovação frequente, a venda de produtos de marca própria diferenciados, trabalhando também com a importação e comercialização de produtos que não são encontrados no segmento supermercadista tradicional. Dentre seus valores estão a valorização das pessoas, incluindo clientes, colaboradores e fornecedores, além do foco em uma sociedade mais humana, buscando incentivar o desenvolvimento sustentável em seus negócios e relações com *stakeholders*. A negociação com pequenos agricultores do

interior do estado apoia a estratégia de diferenciação do GEB em uma perspectiva sustentável, ao mesmo tempo em que ajuda a criar o conceito de negócios da empresa, buscando fornecedores que trabalhem com a plantação e o cultivo de alimentos sem utilização de agrotóxicos, ajudando a impulsionar os negócios. De um lado obtém produtos orgânicos de alta qualidade para venda. De outro, ajuda a gerar sustentabilidade financeira aos fornecedores e suas famílias, pois, pela natureza da produção, são pequenos e médios produtores familiares. As frutas, legumes e verduras são entregues diariamente às lojas, reduzindo perdas e desperdícios e mantendo um aspecto vistoso e agradável para consumo e agregando valor aos produtos, em sintonia com as ideias de Cooremans & Geuens (2019), Dora *et al.* 2021 e Cooney *et al.* (2023).

Em consonância com esse cenário, a empresa exerce importante papel incentivando a conscientização do uso de recursos ambientais, com reaproveitamento de materiais recicláveis e reuso da água e outros recursos. Na inauguração em uma das lojas e um centro de distribuição (CD), foi feito um trabalho de utilização do gás carbônico (CO₂) na refrigeração, recebendo o reconhecimento da Organização das Nações Unidas (ONU) sobre a “Qualidade de AR no Mundo”. O GEB possui 16 lojas em 2023, contando com mais de 4.500 funcionários e faturamento superior a R\$ 1,15 bilhão. Nesse sentido, a indicações de que o processo estratégico e de gestão está alinhado com os objetivos de sustentabilidade da empresa varejista, conforme preconizado na Premissa **P1**.

Tal como destacado anteriormente, o GEB também importa uma série de produtos. São mais 4.000 produtos vindos de 32 países. Neste aspecto, a empresa costuma trazer profissionais dos países onde são negociados os produtos, chefes de cozinha para dar treinamento aos seus colaboradores, para produção e industrialização dos produtos nos mesmos moldes daqueles consumidos nos países de origem desses itens e apoiar sua estratégia de diferenciação. Além disto, há outros diferenciais operacionais na tentativa de oferecer um melhor nível de serviço aos clientes, como serviços exclusivos, clubes de assinantes, compras selecionadas e estacionamento com manobristas, além de número maior de pessoas nos atendimentos e caixas, evitando transtornos e esperas por parte das pessoas.

4.2 Estratégias e processos de controle

Pode-se dizer que o planejamento estratégico vem assumindo papel de relevo no GEB. Até anos recentes, a empresa não tinha planejamento estratégico formalizado, mas busco a consultoria de terceiros para implementá-lo. Para o desenvolvimento do planejamento estratégico da empresa e formas de monitorá-lo e controlá-lo, reuniram-se os principais gestores da empresa e construiu-se o planejamento com direcionamento do sócio proprietário da empresa. O SCCG e o processo de controle estratégico surgem como uma valiosa ferramenta de auxílio à administração, permitindo nortear as ações gerenciais da empresa, segundo um plano previamente determinado de metas e estratégias, em linha com Ferreira e Otley (2009), Gunarathne e Lee (2015), Johnstone (2020) e Avelar *et al.* (2022).

Os resultados indicam que a grande preocupação do grupo Beta com o planejamento estratégico está voltada para a sustentabilidade, inovação e principalmente para a qualidade da gestão, objetivando, por meio de revisões constantes e identificação de oportunidades uma tomada de decisão mais assertiva, culminando com o alcance dos objetivos desenhados e almejados pelo GEB. A empresa procura trabalhar alguns pontos ao longo da cadeia de valor, orientando-a a atender às necessidades dos clientes da melhor maneira possível. Dessa forma, preconiza-se que os produtos que são colocados em loja agreguem valor que sempre atenda às necessidades dos clientes, e sempre que possível encantem e superem as demandas e desejos dos mesmos, existindo um processo inovador orientando quanto ao desejo de compra do cliente. Outro ponto de destaque nos achados empíricos está na forma de trabalho diferenciada voltada

para o atendimento com excelência com um marketing de “encantamento”, gerando uma vantagem competitiva e uma forma distinta de trabalhar no mercado de alta renda.

Os resultados indicam que os processos de controle por meio de relatórios para atingir os objetivos do GEB estão bem mais consolidados e difundidos no nível tático que nos demais, observando que o perfil profissional de gestão predomina em todos os níveis. Ademais, percebeu-se, nas declarações dos respondentes no nível tático, que não existe apenas uma ferramenta como meio de comunicação da empresa para com os funcionários, sendo utilizados todos os meios de comunicação disponíveis na empresa, na tentativa de que os objetivos possam ser conhecidos e alcançados, viabilizando a qualidade da tomada de decisão e o cumprimento das metas planejadas, sendo o processo de gestão e decisão, dessa forma, mais ágil, democrático e assertivo. O meio de comunicação está diretamente voltado para a complexidade da tarefa a ser executada, em sintonia com as observações de Packer (2017), sinalizando a importância da comunicação e da informação para geração de fluxos mais eficientes e eficazes de análise e decisão.

4.3 Estratégia e controles referentes à gestão e prevenção de perdas e desperdícios

A gestão e controle de estoques e suprimentos também está presente no cotidiano do GEB. O trabalho executado visa trabalhar com estoque mínimo (mais um nível de segurança), para que não gerem custos adicionais para a empresa, mas garantindo, prioritariamente, que não haja faltas aos clientes, corroborando as premissas teóricas de Johnstone (2020). No GEB existe um sistema de controle computacional para gestão de estoque, sendo controlado pela área estratégica da empresa de acordo com o perfil de público de cada loja, visando reduzir o impacto dos custos das operações.

Foi possível averiguar as percepções dos entrevistados de que o controle de perdas é tratado com ênfase gerencial em termos estratégicos e operacionais. Essa percepção foi confirmada pela observação direta e análise documental, pois percebeu-se que os números para a tomada de decisão e ações corretivas vêm de relatórios emitidos pelo próprio sistema, que são alimentados diariamente, ficando claro que, a uma preocupação constante de que as políticas e estratégias de gestão, prevenção e controle de perdas e desperdícios possam ser mais assertivas, estando alinhados com os objetivos de sustentabilidade da empresa varejista, conforme preconizado na Premissa **P2**.

Existe um trabalho em desenvolvimento voltado para a prevenção de perdas, com muito zelo pelas informações geradas para que não tragam distorções no resultado final. Diante disso, foca-se muito em processos e qualidade, buscando reduzir a margem de erro e aumentar a acurácia das informações. Como o processo de integração de todas as informações no SCCG ainda está em fase inicial, a preocupação gerencial atual é avaliar três informações consideradas centrais para a tomada de decisão: resultado contábil- financeiro, o sistema de informação gerencial e o SPED contábil-tributário. A ideia é aperfeiçoar o sistema levando em consideração o potencial do SCCG para implementação estratégica e tomada de decisão. Nesse sentido, os resultados se alinham as observações de Guthrie e Guthrie (2006) sobre as empresas supermercadistas, pois percebeu-se a necessidade de um controle adequado para lidar perdas e desperdícios e aperfeiçoar os processos estratégicos e operacionais, ao mesmo tempo que são fornecidas informações sobre o desempenho financeiro e competitivo de curto e longo prazo. Além disso, o SCCG fornece informações que ajudam a entender melhor os processos da operação de loja e outras que ajudam no combate de perdas e eliminação de desperdícios ao longo da cadeia de suprimentos e alinhados com os objetivos de sustentabilidade da empresa, em linha com Dora *et al.* (2021) e Magalhães *et al.* (2022). O resumo do SCCG do GEB é apresentado na Tabela 2.

Tabela 2

Resumo dos aspectos do SCCG para grupo empresarial Beta

Potencializa a implementação estratégica

Aspecto central nas estratégias de prevenção, gestão e controle de perdas e desperdícios

Contribui com melhoria nos processos para redução de erros operacionais, administrativos, furtos e fraudes, e demais tipos de perdas e desperdícios

Auxilia na melhoria de resultados e desempenho financeiros e organizacionais

Importante para direcionamento na tomada de decisões

Facilita a integração das áreas, sistemas e processos do grupo empresarial

Sistema de controle diagnóstico, evidenciando diversos indicadores

Contribui para a competitividade, sustentabilidade e geração de valor para os diferentes stakeholders organizacionais

Suporte aos processos de monitoramento e controle estratégico, avaliação de desempenho, gestão de custos, operações, suprimentos, orçamentos, controle financeiro, de qualidade, controle fiscal e tributário, sistema de comunicação e informação gerencial, dentre outros

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

O processo estratégico de gestão, prevenção e controle de perdas e desperdícios traz benefícios econômicos, financeiros e socioambientais, considerando os desafios de segurança alimentar e os demais impactos dos custos associados ao processo, em linha com Cooremans e Geuens (2019), Dora *et al.* (2021) e Cooney *et al.* (2023) que afirmam ser o desperdício de alimentos a maior ameaça à sustentabilidade global.

Alinhado com os objetivos de sustentabilidade do GEB, percebeu-se que o índice de perdas da empresa está abaixo da média nacional, considerando dados recentes da ABRAS (2023). O programa de prevenção de perdas do GEB já está em uma fase avançada. No açougue, só existe a venda de carnes com embalagem a vácuo, onde a carne não é fracionada e pode ser mais bem acondicionada, evitando assim desperdícios ou perdas maiores. Já na seção de hortifrutigranjeiros, existe um controle de fornecimento com pequenos agricultores, com qualidade acima do mercado, identificação e reposição diária, facilitando o processo no tocante à volume, venda e tempo de vida do produto, reduzindo-se o índice de perdas da rede. Em todos os produtos, há estratégias e processos claros de controle e gestão de estoques, suprimentos e armazenamento com monitoramento diário de prazos, vendas e condições organolépticas dos produtos da empresa varejista estudada.

A triangulação das informações do nível estratégico, confirma que essa preocupação vem da Diretoria. Nas lojas e na rede há profissionais com foco em controle e gestão de perdas, sendo formados gradativamente dentro dos objetivos da empresa – que investe na formação e desenvolvimento de conhecimentos e competências com objetivo de ampliar os resultados financeiros e geração de valor ao GEB, mantendo o nível de serviço que preconiza pela qualidade e excelência na operação e entrega de valor aos clientes. Esse conjunto de ações tem trazido retornos expressivos para o GEB, conforme preconizado na Premissa **P3**. Neste caso, a triangulação das informações dos respondentes do nível tático e operacional revelou que essa preocupação estratégica transcende os números dos relatórios financeiros e indicadores operacionais. Constatou-se uma grande preocupação da empresa com a margem dos produtos, o volume de vendas (por metro quadrado), dentre outros, mas sem perder de vista a qualidade no atendimento e na forma de fazer com que o cliente efetue “as compras por prazer”, atendendo à missão da empresa, e os objetivos de curto e longo prazos. É importante ressaltar a preocupação dos gestores de lojas com a precificação, análise e reposição constante nas gôndolas, assegurando que a loja esteja abastecida, sem rupturas, em linha com os objetivos logísticos de ter o produto certo, na quantidade e qualidade certas e no lugar certo.

A partir das respostas dos três níveis, foi evidenciado que, dada a crescente competitividade do segmento supermercadista, o SCCG tem relevância não apenas na redução de perdas e melhorias no desempenho financeiro, ajudando também a gerar valor para organização, criando e mantendo capital intelectual em suas três dimensões: capital humano, estrutural e relacional, em linha com os achados de Jordão *et al.* (2020) e Jordão e Novas (2023), reforçando a Premissa **P3**. Sobre esses aspectos, houve consenso entre todas as respostas. O conjunto dos resultados do estudo também permitiu verificar aspectos importantes sobre a utilização do SCCG como um sistema de controle diagnóstico, evidenciando indicadores como metas de produtividade e eficiência, controle do orçamento, controle de custos, controles de vendas, controles financeiros, controle de qualidades, dentre outros, em linha com Ferreira e Otley (2009). Além disso, percebeu-se uma preocupação do GEB em reduzir as perdas de mercadorias e outros produtos, sendo este um grande desafio estratégico e operacional, reconhecido nos três níveis da empresa. Esses resultados se alinham as observações de Guthrie e Guthrie (2006) – que constatou que as empresas supermercadistas cada vez mais reconhecem o papel estratégico da gestão, prevenção e controle das perdas e desperdícios na competitividade e no desempenho corporativo. Os resultados vão além pois também revelaram que a redução destas provocadas por erros operacionais, administrativos, furtos e fraudes, dentre outros problemas ganhou destaque no GEB, sendo o SCCG reconhecido como meio de eliminar falhas, erros e desperdícios ou reduzir a intensidade e frequência destas, sendo apontado nos três níveis como de vital importância para aumentar a eficiência e eficácia e promover melhoria nos resultados operacionais e gerenciais com ganhos financeiros, estratégicos e organizacionais.

5 Análise das Premissas e Discussão dos Resultados da Pesquisa

Com base nos achados do estudo, verificou-se que, além de ser um tema de preocupação global devido a suas implicações para a sustentabilidade mundial, como destacado em estudos como Cooremans e Geuens (2019), Dora *et al.* (2021) e Cooney *et al.* (2023), ele também é considerado pelas organizações em suas ações individuais com implicações estratégicas, financeiras e organizacionais. Especificamente no caso analisado, constatou-se uma forte ênfase na gestão de perdas e desperdício de alimentos, sendo envidados muitos recursos nesse propósito por parte do GEB, ratificando o exposto por Cooremans e Geuens (2019) e Magalhães *et al.* (2022). Ainda em linha com estes últimos autores, verificou-se a integração dos processos internos, operações e negócios do GEB com a cadeia de suprimentos em torno de uma gestão com foco na sustentabilidade e inovação. A importância estratégica, mercadológica e comercial da mesma também foi ressaltada, tais como: (i) à montante, junto a pequenos agricultores, possibilitando não apenas produtos frescos e menores perdas, como também a manutenção dessas famílias no campo; (ii) à jusante, fornecendo, produtos frescos e alguns não presentes no mercado nacional aos clientes, agregando valor nessa perspectiva. Neste sentido, confirmou-se a Premissa **P1** apresentada no estudo, pois o processo estratégico e de gestão está alinhado com os objetivos de sustentabilidade da empresa.

Do mesmo modo, confirmou-se a Premissa **P2**, ao se constatar que as estratégias ligadas à prevenção e ao controle das perdas e desperdícios foram empregadas não apenas para a redução de custos e aumento do desempenho econômico-financeiro, mas, também para agregar valor à empresa, considerando aspectos ambientais e sociais de sustentabilidade. Ao contrário do exposto por Sambugaro (2012), que destaca que muitas empresas sequer têm noção de suas perdas no varejo, verificou-se que o índice de perdas do grupo Beta está abaixo da média nacional, havendo um esforço sistemático e deliberado por meio de um programa de prevenção de perdas, que engloba diversas ações nos diferentes setores operacionais das lojas em consonância com o exposto por Dora *et al.* (2021) e Magalhães *et al.* (2022). Tais resultados, mais do que se alinharem ao exposto por autores como Holweg *et al.* (2015) e Muriana (2017),

trazem significativas implicações para a teoria e prática gerencial, pois lançam luz sobre um tema que, a despeito de sua grande importância econômica e social, ainda estava para ser explorado em profundidade na literatura. Essa importância, ainda ganha destaque nas observações de Cooremans e Geuens (2019), Dora *et al.* (2021) e Cooney *et al.* (2023), que enfatizam que as estratégias de redução e controle de perdas e o desperdício podem contribuir de forma significativa para a redução da ameaça global de escassez de alimentos e para a sustentabilidade das organizações e do planeta.

Faz-se necessário enfatizar que há escassez de literatura dedicada à seleção de estratégias de controle e mitigação adequadas que promovam a efetiva redução da perda e desperdício de alimentos (Cf. Johnstone, 2020; Magalhães *et al.* 2022; Cooney *et al.*, 2023) e que essa lacuna é ainda maior no segmento varejista (Cf. Cooremans & Geuens, 2019). Assim, amplia-se as contribuições teóricas e gerenciais da pesquisa, pois, como já mencionado, a literatura que aborda o tema não apenas relaciona controle e gestão de perdas, sustentabilidade e segurança alimentar, mas, também, ressalta o problema econômico e estratégico que afeta a rentabilidade e aumenta os riscos das organizações de toda a cadeia de abastecimento alimentar.

Além das contribuições para a literatura de estratégia, operações e sustentabilidade, os resultados evidenciam a essencialidade do SCCG para sustentar esse tipo de negócios e a implementação estratégica, tal como enfatizado por Guthrie e Guthrie (2006) e Cooremans e Geuens (2019), bem como como a difusão de informações para monitoramento e controle em todas as áreas e processos, ratificando o esperado por Ferreira e Otley (2009) e Jordão *et al.* (2014). Esses achados também trazem contribuições para o exercício prático do controle gerencial nos três níveis, conforme autores clássicos de da literatura em SCCG como Anthony (1965) e Anthony *et al.* (1989), quais sejam: estratégico, tático e operacional. Essa integração facilita a comunicação e que os objetivos possam ser alcançados, potencializando as decisões de forma ágil e assertiva, e viabilizando o cumprimento das metas planejadas. Tais achados coadunam com o exposto por Guthrie e Guthrie (2006). Observou-se, ainda, que o controle de perdas é tratado com ênfase gerencial e operacional, corroborando o destacado por Merlo *et al.* (2011). Assim, tem-se que a contribuição positiva do SCCG para a implementação das estratégias de gestão, prevenção e controle das perdas e desperdícios na organização, levando a confirmação da Premissa **P3**.

O SCCG do GEB vem incorporando elementos do SCCA, fazendo uma interface entre a contabilidade e gestão ambiental em uma abordagem integrada de controle ecológico e as estratégias de eco-controle da empresa, que preconizam o desenvolvimento e a gestão sustentável, confirmando e ampliando as observações de Gunarathne e Lee (2015). Do mesmo modo que estes autores, esta pesquisa revelou que o GEB suas práticas de gestão ambiental em uma proposta que trouxe benefícios mesmo diante da crise advinda pela pandemia mundial de Covid-19, seguida pela guerra entre Rússia e Ucrânia, integrando práticas seletivas ao processo de gestão diária com o apoio de todas as partes interessadas. Porém, o conjunto dos resultados do estudo vai além de questões como economias de custos e outros benefícios estratégicos, em função da relevância do segmento varejista e setor supermercadista e do papel da gestão e controle de perdas e desperdícios. Nesse ensejo, os resultados contribuem significativamente para a Academia e sociedade ao investigar aspectos do SCCG e a estratégias adotadas para reduzir as perdas e desperdícios em um setor/segmento que trabalha com uma ampla gama de produtos perecíveis, com impactos significativos não apenas sobre a lucratividade, rentabilidade e geração de valor, mas também se relacionam com a própria sobrevivência dos negócios. Além disso, é importante destacar que o estudo inova metodologicamente ao focar na análise nos diferentes níveis hierárquicos da empresa estudada (estratégico, tático e operacional). Finalmente, pode-se dizer que estudo também tem implicações para o desenvolvimento de regulamentos e diretrizes eficientes e éticas para gestores, formuladores de

políticas públicas e conselhos corporativos, especificamente da perspectiva gestão de resíduos, proteção ambiental e restauração de danos, em linha com Dora *et al.* (2021) e Cooney *et al.* (2023). Nesse sentido, espera-se que outras organizações de setores correlatos ou que estejam em situações similares possam se beneficiar das lições ora observadas em um processo de *benchmarking* competitivo, trazendo benefícios competitivos sustentáveis para as mesmas, tanto em termos financeiros quanto estratégicos e organizacionais.

6 Considerações Finais, Limitações e Estudos Futuros

O objetivo da pesquisa apresentada neste artigo foi analisar as estratégias de controle, gestão e prevenção de perdas e desperdícios em uma empresa do varejo supermercadista. Nesse sentido, foi conduzido um estudo de caso, descritivo e qualitativo, em um grupo empresarial com atuação há cerca de 30 anos no mercado, com o cuidado de contemplar colaboradores de diversos cargos na empresa, considerando os diferentes níveis hierárquicos (estratégico, tático e operacional).

Os resultados do estudo confirmaram a importância do SCCG para a organização, para a estratégia de gestão, prevenção e controle de perdas e desperdícios na empresa do varejo supermercadista de Minas Gerais analisada. Especificamente, percebeu-se que há uma estrutura de controle estratégica consolidada, evoluindo para um SCCA. Os controles apresentados ajudam no atingimento dos objetivos traçados, o planejamento estratégico é voltado para a satisfação do cliente. O GEB trabalha muito o prazer de compras do cliente, com produtos diferenciados do mercado, direcionado ao público de classes A e B. Os funcionários entrevistados demonstraram comprometimento com a empresa, com conhecimento dos processos. A área de gestão, prevenção de perdas e desperdícios possuem moldes bem delineados, sendo que os respondentes também têm ciência da importância da área de gestão de perdas para o resultado financeiro da empresa.

Identificou-se que o GEB possui ações bem direcionadas, atingindo resultados de forma mais eficiente e focando processos e estratégias inovadoras, por apresentar um conjunto de procedimentos e um processo de formação de pessoal mais bem trabalhado que os outros grupos – concernentes a estratégias de gestão, prevenção e controle de perdas e desperdícios. Percebeu-se que a área específica para controle de perdas e desperdício, fluxo e procedimentos de gestão de perdas mais avançadas tendem a apresentar melhor desempenho financeiro.

Uma limitação a ser destacada na condução da pesquisa foi o tempo que a empresa disponibilizou para realização da pesquisa. O fato de os pesquisadores não serem funcionários da organização foi um limitador, pois inserir na rotina diária dos colaboradores da empresa a solicitação para levantamento de dados, entrevistas, observação direta foi, em grande medida, difícil e levou, em alguns casos, a reduzir o tempo planejado para as entrevistas, como também pode ter conduzido algum entrevistado a ponderar as respostas. No entanto, para superar estas dificuldades, foram criadas condições para favorecer a confirmação dos achados por meio da triangulação interna e externa e as informações foram confrontadas de maneira a complementar a análise dos dados e aumentar a capacidade de generalização dos resultados. Acentua-se que, embora os resultados só podem ser generalizados teoricamente de forma contextualizada, o que se espera generalizar são as contribuições e aprendizados e não os resultados em si – já que o estudo amplia o entendimento teórico e traz importantes lições econômicas, práticas e gerenciais.

Em síntese, com base nos achados no caso pesquisado, concluiu-se que, para que a empresa gere competitividade, é necessário o estabelecimento de políticas e diretrizes de controle voltadas para a gestão, a prevenção e o controle de perdas, especialmente as do segmento investigado. A gestão de perdas surge como um diferencial capaz de instrumentalizar essas empresas para melhores resultados financeiros e organizacionais, pois seus aspectos

informacionais podem contribuir para um redesenho do SCCG no tocante à estratégia para melhoria de desempenho e geração de valor. Além disso, percebeu-se que o SCCG pode ser usado para produzir informações estratégicas, financeiras e organizacionais, não somente relacionadas à gestão de perdas e desperdícios, como também focados em outros processos e áreas da empresa, contribuindo, assim, para a qualidade da tomada de decisão e para o cumprimento das estratégias e da missão organizacional. Nesse sentido, espera-se que analistas, gestores, empresários e outros tomadores de decisão possam se valer das lições ora apresentadas como formas de aperfeiçoar seus sistemas, processos, modelos e estratégias de gestão e controle de perdas e desperdícios e promover ganhos sustentáveis e competitivos para suas organizações.

REFERÊNCIAS

ABRAS. Associação Brasileira de Supermercados (2023). *Análises especiais*. Diversos acessos entre março e julho de 2023. Recuperado de: <http://www.abrasnet.com.br>

Alexander, C., & Smaje, C. (2008). *Resources Conservation and Recycling*, 52(5):719-730. Doi: 10.1016/j.resconrec.2007.09.005.

Anthony, R. N. (1965). *Planning and control systems: a framework for analysis*. Boston: Harvard University.

Anthony, R. N., Dearden, J., & Bedford, N. M. (1989): *Management control systems* (6. ed.). Richard D. Irwin Inc., Illinois

Antunes, R. P. B. (2002). Características operacionais e resultados na transferência eletrônica de dados. In: C. F. Angelo, & J. A. G., Silveira (2002). *Varejo competitivo*. São Paulo: Atlas (v. 7, cap. 7).

Avelar, E. A., Jordão, R. V. D., Ferreira, G. M. C., & Silva, B. N. E. R. da. (2022). O papel da gestão por algoritmos como suporte para os sistemas de controle gerencial na economia compartilhada: um estudo sobre a percepção dos motoristas de empresas do transporte por aplicativo no contexto brasileiro. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 16, e182036.

Bardin, L. (2008). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 127-168.

Cooney, R., de Sousa, D. B., Fernández-Ríos, A., Mellett, S., Rowan, N., Morse, A. P., ... & Clifford, E. (2023). A circular economy framework for seafood waste valorisation to meet challenges and opportunities for intensive sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 136283.

Cooper, D. R.; Schindler, P. S. (2011). *Business research methods*. (11th ed.). New York: Mc Graw-Hill, 2011.

Cooremans, K., & Geuens, M. (2019). Same but different: Using anthropomorphism in the battle against food waste. *Journal of Public Policy & Marketing*, 38(2), 232-245.

Dora, M., Biswas, S., Choudhary, S., Nayak, R., & Irani, Z. (2021). A system-wide interdisciplinary conceptual framework for food loss and waste mitigation strategies in the supply chain. *Industrial Marketing Management*, 93, 492-508.

Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management accounting research*, 20(4), 263-282.

Govindarajan, V., & Fisher, J. (1990). Strategy, control systems, and resource sharing: effects on business-unit performance. *Academy of Management Journal*, 33(2), 259-285. Doi: 10.2307/256325acad manage j.

Gunarathne, N., & Lee, K.-H. (2015). Environmental Management Accounting (EMA) for environmental management and organizational change: An eco-control approach, *Journal of Accounting & Organizational Change*, 11(3), 362-383. <https://doi.org/10.1108/jaoc-10-2013-0078>

Guthrie, J., & Guthrie, A. (2006). A research agenda for loss prevention. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 34(11), 873-878, 2006.

Holweg, C., Teller, C., & Kotzab, H. (2015). Unsaleable grocery products, their residual value and instore logistics. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*.

Jarnyk, R. (2008). *Gestão perdas e quebras operacionais*. In: FCN, 4, Espaço APAS. Palestra. São Paulo

Johnstone, L. (2020). A systematic analysis of environmental management systems in SMEs: Possible research directions from a management accounting and control stance. *Journal of Cleaner Production*, 244(2):118802. Doi: 10.1016/j.jclepro.2019.118802

Jordão, R. V. D., & Novas, J. C. (2013). A Study on the Use of the Balanced Scorecard for Strategy Implementation in a Large Brazilian Mixed Economy Company. *Journal of Technology Management & Innovation*, 8(3), 98–107. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242013000400009>

Jordão, R. V. D., & Novas, J. C. (2013). A Study on the Use of the Balanced Scorecard for Strategy Implementation in a Large Brazilian Mixed Economy Company. *Journal of Technology Management & Innovation*, 8(3), 98-107. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242013000400009>

Jordão, R. V. D., Barbosa, C. R., & Resende, P. T. V. (2018). Domestic Inflation, Cost Management and Control: A Successful Experience at a Brazilian Multinational. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 12(1), p. 93-114, 2018. <https://doi.org/10.17524/repec.v12i1.1642>

Jordão, R. V. D., Souza, A. A., & Avelar, E. A. (2014). Organizational culture and post-acquisition changes in management control systems: an analysis of a successful Brazilian case. *Journal of Business Research*, 67(4), 542-549.

Jordão, R. V. D.; Novas, J. C. (2023). Information and Knowledge Management, Intellectual Capital, and Sustainable Growth in Networked Small and Medium Enterprises. *Journal of the Knowledge Economy*, Ahead of print. <https://doi.org/10.1007/s13132-022-01043-5>

Jordão, R.V.D., Novas, J. and Gupta, V. (2020). The role of knowledge-based networks in the intellectual capital and organizational performance of small and medium-sized enterprises, *Kybernetes*, 49(1): 116-140. <https://doi.org/10.1108/K-04-2019-0301>

Kusumowardani, N., Tjahjono, B., Lazell, J., Bek, D., Theodorakopoulos, N., Andrikopoulos, P., & Priadi, C. R. (2022). A circular capability framework to address food waste and losses in the agri-food supply chain: The antecedents, principles and outcomes of circular economy. *Journal of Business Research*, 142, 17-31.

Ladaniya, M. S. (2008) Citrus fruit: Biology, technology and evaluation. San Diego CA. Elsevier Academic Press, 1-10.

Lambert, D. M., Garcia-Dastugue, S. J., & Croxton, K. L. (2005). An evaluation of process-oriented supply chain management frameworks. *Journal of Business Logistics*, 26(1).

Magalhães, V. S., Ferreira, L. M. D., & Silva, C. (2022). Prioritising food loss and waste mitigation strategies in the fruit and vegetable supply chain: A multi-criteria approach. *Sustainable Production and Consumption*, 31, 569-581.

Malmi, T. & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package – Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>

Merlo, E. M.; Ceribeli, H. B.; Prado, L. S. (2011) *Gestão de perdas no pequeno varejo: um estudo de caso de uma rede de compras formada por pequenos supermercadistas*. Revista de Administração da Unimep, v. 9, n. 3, p. 40-60.

Morita, A. (2002). Estratégia: preços - não jogue com a sorte. *Revista Supermercado Moderno*, São Paulo (11), 22-28.

Muriana, C. (2017). A focus on the state of the art of food waste/losses issue and suggestions for future researches. *Waste Management*, 68, 557-570. <http://dx.doi.org/10.1016/j.wasman.2017.06.047>

Packer, D. (2017). Institutional conditions for food waste management: a study of horticultural conditions in the UK. *Master Thesis in Sustainable Development at Uppsala University*, (22), 61. 30 ECTS/HP.

Parente, J. (2000). *Varejo no Brasil: gestão e estratégia*. São Paulo: Atlas.

Sambugaro, L. F. (2012). *Perdas: onde estamos e para onde caminhamos?* Recuperado de: <http://blog.gunnebo.com.br/colunista/luiz-f-sambugaro/perdas-onde-estamos-e-para-onde-caminhamos>.

Shahab, Y., Gull, A. A., Rind, A. A., Sarang, A. A. A., & Ahsan, T. (2022). Do corporate governance mechanisms curb the anti-environmental behavior of firms worldwide? An illustration through waste management. *Journal of Environmental Management*, 310, 114707.

Shank, J. K., & Govindarajan, V. (1989). Strategic cost management: New Wine, or Just old bottles. *Journal of Management Accounting Research* (Fall), 1, 47-65.

Vecanto, S., & Imasato, T. (2017). Prevenção de Perdas no Varejo: uma revisão sistemática. *Revista Inteligência Competitiva*, 7(2), 178-207

Yin, R. K. (2015). *Case Study Research Design and Methods* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage. 282 pages