



**ARIADNE ALICE FRANCO**

**DESAFIOS ENFRENTADOS PELOS GESTORES DE UNIDADES DE  
ALIMENTAÇÃO E NUTRIÇÃO ASSOCIADOS A UTILIZAÇÃO DAS  
FERRAMENTAS DE GESTÃO**

**LAVRAS – MG**

**2023**

**ARIADNE ALICE FRANCO**

**DESAFIOS ENFRENTADOS PELOS GESTORES DE UNIDADES DE  
ALIMENTAÇÃO E NUTRIÇÃO ASSOCIADOS A UTILIZAÇÃO DAS  
FERRAMENTAS DE GESTÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Universidade Federal de Lavras, como parte  
das exigências do Curso de Nutrição, para a  
obtenção do título de Bacharel.

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Carolina Valeriano de Carvalho – DNU/UFLA

Orientadora

**LAVRAS – MG**

**2023**

## RESUMO

A pesquisa foi realizada com gestores de Unidades de Alimentação e Nutrição (UANs) institucionais ou comerciais, durante o período de maio a julho de 2023, em três municípios de Minas Gerais: Lavras, Perdões e Belo Horizonte. O objetivo do estudo foi identificar os principais desafios enfrentados pelos gestores de UANs e analisar a frequência da utilização das ferramentas de gestão. Para coletar os dados, foi utilizado um questionário estruturado com questões fechadas, aplicado de forma online através da plataforma "Google Formulários", incluindo o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Para avaliar a utilização das ferramentas de gestão, empregou-se um checklist adaptado de pesquisa anterior com abordagem temática similar. Os resultados mostraram que os gestores utilizam diversas ferramentas de gestão, com destaque para a avaliação de saúde dos funcionários e o uso de Equipamentos de Proteção Individual (EPIs). Por outro lado, ferramentas como a taxa de absentismo, Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC) e a quantificação de restos e sobras foram menos utilizadas. Os principais desafios enfrentados pelos gestores foram relacionados à equipe de trabalho e à manutenção dos custos. A compreensão desses desafios e da frequência de utilização das ferramentas de gestão é essencial para promover um ambiente de trabalho eficiente e garantir a qualidade dos serviços prestados pelas UANs. O estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética com o registro CAAE 69364523.5.0000.5148.

**Palavras-chave:** Administração. Alimentação coletiva. Restaurante. Ferramentas de gestão. Produção de alimentos

## 1 INTRODUÇÃO

A essência da administração consiste em conduzir e direcionar as atividades por meio da colaboração das pessoas. Seja em qualquer empreendimento humano, a eficácia do trabalho conjunto para alcançar metas comuns está fundamentalmente ligada à habilidade dos profissionais que desempenham funções administrativas. O trabalho em equipe do homem é essencial para vivermos em uma civilização (CHIAVENATO, 2003).

Conforme estabelecido pela Resolução 600/2018 do Conselho Federal de Nutricionistas, é de responsabilidade do profissional de nutrição desempenhar as funções de planejamento, organização, direção, supervisão e avaliação dos serviços de alimentação. Dentre as atividades obrigatórias destacam-se a elaboração e implementação de fichas técnicas para as preparações, a elaboração e implementação do Manual de Boas Práticas e dos Procedimentos Operacionais Padronizados, bem como a promoção regular do aprimoramento e atualização dos funcionários, entre outras. Além disso, como atividade complementar, é atribuição do nutricionista participar das atividades relacionadas à gestão e aos custos de produção em Unidades de Alimentação e Nutrição (BRASIL, 2018).

São consideradas Unidade de Alimentação e Nutrição (UAN), aquelas que realizam atividades de alimentação e nutrição no sentido coletivo. Elas podem ser institucionais, quando situadas dentro de empresas, escolas e outras, demandando clientela fixa ou comerciais, quando o serviço é desenvolvido por restaurantes abertos ao público. Além destes, a UAN ainda pode ser destinada a serviços de hotéis, comissárias ou *caterings* e cozinhas dos estabelecimentos assistenciais de saúde (ABREU; SPINELLI; SOUZA PINTO, 2016).

As UANs comerciais geralmente não possuem o profissional nutricionista no comando das ações de sua empresa, ficando a gestão e administração na responsabilidade do próprio empresário. De acordo com Fonseca (2000), é fundamental que o proprietário conheça as atividades relacionadas ao ramo, necessitando de aplicação contínua no que se refere às questões administrativas como a compra de produtos, a contratação de mão de obra, a concorrência, adequação do cardápio a clientela e documentações. Para que todas essas questões sejam efetivas, é necessário organização e supervisão constante das atividades.

O serviço prestado pela UAN deriva de uma sucessão de processos operacionais, devendo compreender o fornecimento de refeições balanceadas, que estejam dentro das normas dietéticas e de higiene, visando atender as demandas nutricionais e o limite financeiro da instituição. Com relação a modalidade de serviço oferecido, ou seja, o modo de gestão, as

UANs podem ser divididas em duas categorias, sendo a primeira de Autogestão, quando a própria empresa gerencia e distribui as refeições e de Concessão, em que outra empresa utilizará seu espaço físico e ficará responsável pela administração da UAN (ABREU; SPINELLI; SOUZA PINTO, 2016).

A Unidade de Alimentação e Nutrição (UAN) apresenta um sistema operacional complexo, no qual os procedimentos devem ser estabelecidos de forma padronizada, clara e precisa, a fim de possibilitar que todos os operadores possam executá-los de maneira ágil. Apesar das características que dificultam a execução detalhada e segura de cada etapa do processo produtivo, é de extrema importância promover a padronização dos sistemas complexos envolvidos na produção de refeições coletivas (FONSECA; SANTANA, 2012).

Devido à ausência de uma gestão adequada, juntamente com uma série de outros fatores, muitas empresas acabam por enfrentar dificuldades e encerrar suas operações. Conforme relatório de Sobrevivência das empresas no Brasil do SEBRAE (2016), dos 26.975 estabelecimentos de restaurantes e similares constituídos em 2012, apenas 75% conseguiram sobreviver após dois anos.

Segundo Oliveira (2020) o nutricionista desempenha um papel diferenciado nas unidades, aplicando seus conhecimentos em toda a cadeia de negócios. Seu perfil multigerencial permite atuar em estratégias de contratação, treinamento, gerência administrativa, controle de custos e diversificação de estratégias de marketing. Sua contratação é um investimento necessário para o controle e solução de gastos, resultando em maior lucratividade e qualidade dos serviços prestados pela empresa, garantindo sucesso e permanência no mercado.

Portanto, a fim de assegurar a qualidade dos serviços prestados em uma Unidade de Alimentação e Nutrição (UAN), é essencial contar com a presença de um gestor responsável por realizar o planejamento, organização e administração adequada de toda a operação. Essas ações visam minimizar o desperdício de tempo e recursos, otimizar a utilização da mão de obra, reduzir os custos e evitar quaisquer problemas que possam comprometer a saúde dos funcionários e dos consumidores (NOBREGA et al., 2012; SILVA, BRASIL, 2012).

Nesse sentido, o objetivo do presente estudo é identificar os principais desafios enfrentados pelos gestores de UANs e analisar a frequência da utilização das ferramentas de gestão.

## 2 METODOLOGIA

Este estudo teve por finalidade realizar uma pesquisa de natureza básica e descritiva com uma abordagem quantitativa. A pesquisa foi realizada no período de maio a junho de 2023, com gestores de Unidades de Alimentação, sendo essas classificadas como institucionais ou comerciais. A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário estruturado e autoaplicável, composto apenas por questões fechadas. Para a obtenção dos dados necessários, o questionário foi aplicado em três cidades do estado de Minas Gerais: Lavras, Perdões e Belo Horizonte.

O questionário foi aplicado de forma online, com o objetivo de identificar os principais desafios enfrentados pelos gestores e analisar a frequência da utilização das ferramentas de gestão. Sendo composto por três etapas: Caracterização da UAN, Avaliação do Uso das Ferramentas de Gestão e Desafios Enfrentados pelos Gestores.

Para a classificação do porte das UANs foi utilizada a definição de Sant'Ana (2012): pequeno porte: até 500 refeições por dia; médio porte: 501 a 2000 refeições por dia; grande porte: 2001 a 10000 refeições por dia. Além disso, para a avaliação do uso das ferramentas de gestão foi utilizado um checklist adaptado de Campos e Spinelli (2021).

A participação dos voluntários ocorreu de forma online, na qual eles responderam ao questionário por meio da plataforma "Google Formulários", incluindo a aceitação do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, concordando em participar da pesquisa e quanto ao uso das informações preenchidas, preservando o anonimato. Após concordarem com o TCLE, o questionário foi disponibilizado para preenchimento.

O questionário e o TCLE foram enviados para os endereços de e-mail e/ou aplicativos de WhatsApp dos gestores que atuam nas UANs. Os e-mails e números de telefone foram obtidos a partir do banco de dados das pesquisadoras e por meio do contato com os gestores das Unidades de Alimentação e Nutrição. No corpo do e-mail e/ou mensagem de WhatsApp, foi incluída uma explicação sobre a pesquisa, juntamente com o número de aprovação do Comitê de Ética: CAAE 69364523.5.0000.5148.

### 3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste estudo, a amostra consistiu em 17 gestores de Unidades de Alimentação e Nutrição (UANs). A distribuição das UANs por porte revelou que 70,6% eram de pequeno porte, 23,5% de médio porte e 5,9% de grande porte. Quanto ao tipo de UAN, 52,9% pertenciam ao setor de alimentação comercial, enquanto 47,1% eram voltadas para a alimentação institucional. Em relação à modalidade de distribuição, a maioria das UANs (70,6%) operava no formato de autoatendimento (self-service), enquanto 23,5% ofereciam serviço à La carte e 5,9% forneciam refeições transportadas.

Das empresas incluídas no estudo, a minoria adotava uma abordagem terceirizada para a gestão, representando 4,7% do total, enquanto 35,3% optavam pela autogestão. Quanto à presença de um nutricionista responsável, 64,7% dos gestores relataram possuir esse profissional, enquanto 35,3% afirmaram não contar com nutricionista responsável. É importante ressaltar que, entre todas as UANs comerciais, apenas uma possuía um nutricionista responsável.

Durante a pesquisa, foram analisadas 31 ferramentas de gestão. Foi constatado que, em média, as UANs institucionais utilizam 24 dessas ferramentas, enquanto as UANs comerciais utilizam 21 ferramentas.

A presença de um nutricionista responsável é um aspecto que merece atenção, especialmente no contexto das UANs comerciais, onde a presença desse profissional pode desempenhar um papel fundamental na garantia da qualidade e segurança dos alimentos oferecidos. De acordo com um estudo conduzido por Luna e Stamford (2015), foi observado que restaurantes que não contam com a presença de um nutricionista apresentam uma diminuição de 40% nas conformidades.

No que diz respeito à utilização das ferramentas de gestão, a que obteve maior porcentagem de uso apontada pelos gestores foi a avaliação de saúde dos funcionários com 100% de adesão, seguida pelo uso de EPIs com 94,12%. Apresentando relevância significativa de utilização, as ferramentas de planejamento de cardápio, lista de compras, administração e controle de materiais, cronograma de entrega de mercadorias, cadastro de fornecedores, controle de custos, avaliação das condições de trabalho e Manual de Boas prática de Fabricação, obtiveram a mesma porcentagem de adesão, conferindo 88,24% das UANs, conforme Tabela 1.

De acordo com estudo conduzido por Campos e Spinelli (2021), que avaliou a utilização das ferramentas de gestão em uma amostra composta por 33 UANs, sendo 23 comerciais e 10 institucionais as ferramentas mais utilizadas foram planejamento de cardápio, avaliação das condições de trabalho e avaliação de saúde dos empregados, sendo esta última a ferramenta mais utilizada neste presente trabalho.

**Tabela 1:** Análise de uso das ferramentas de gestão.

<b>Ferramentas Gerais de Gestão</b>	<b>SIM (n)</b>	<b>%</b>	<b>NÃO (n)</b>	<b>%</b>
Controle de estoque	14	82,35	3	17,65
Inventário de estoque	13	76,47	4	23,53
Planejamento de cardápio	15	88,24	2	11,76
Lista de compras	15	88,24	2	11,76
Planejamento da requisição de alimentos e materiais	14	82,35	3	23,53
Administração e controle de materiais	15	88,24	2	11,76
Cronograma de entrega das mercadorias	15	88,24	2	11,76
Cadastro de fornecedores	15	88,24	2	11,76
Sistemas de fluxo	10	58,82	7	41,18
Controle de custos	15	88,24	2	11,76
Ficha técnica de preparo	10	58,82	7	41,18
Curva ABC	7	41,18	10	55,82
<b>Gestão de Recursos Humanos</b>	<b>SIM (n)</b>	<b>%</b>	<b>NÃO (n)</b>	<b>%</b>
Controle da ergonomia e salubridade	14	82,35	3	17,65
Avaliação das condições de trabalho	15	88,24	2	11,76
Avaliação de saúde dos funcionários	17	100	0	0
Usos de EPIs	16	94,12	1	5,88
Registro dos EPIs	13	76,47	4	23,53
Índice de produtividade individual	7	41,18	10	58,82
Capacitação profissional	11	64,71	6	35,29
Avaliação do desempenho	11	64,71	6	35,29
Taxa de absenteísmo	6	35,29	11	64,71
Motivação da equipe	13	76,47	4	23,53
Reuniões periódicas para avaliação do serviço	13	76,47	4	23,53
<b>Programas de Procedimento</b>	<b>SIM (n)</b>	<b>%</b>	<b>NÃO (n)</b>	<b>%</b>
Procedimentos Operacionais Padronizados (POPs)	13	76,47	4	23,53
Manual de Boas Práticas de Fabricação (BPF)	15	88,24	2	11,76
Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle	8	47,06	9	52,94
<b>Refeições Oferecidas</b>	<b>SIM (n)</b>	<b>%</b>	<b>NÃO (n)</b>	<b>%</b>
Quantificação de restos e sobras	8	47,06	9	52,94
Avaliação do desperdício	11	64,71	6	35,29
Avaliação da aceitabilidade	14	82,35	3	17,65
<b>Sistema de Gestão</b>	<b>SIM (n)</b>	<b>%</b>	<b>NÃO (n)</b>	<b>%</b>
Informatização da UAN	12	70,59	4	23,53
Utilização de software de gestão	13	76,47	4	23,53

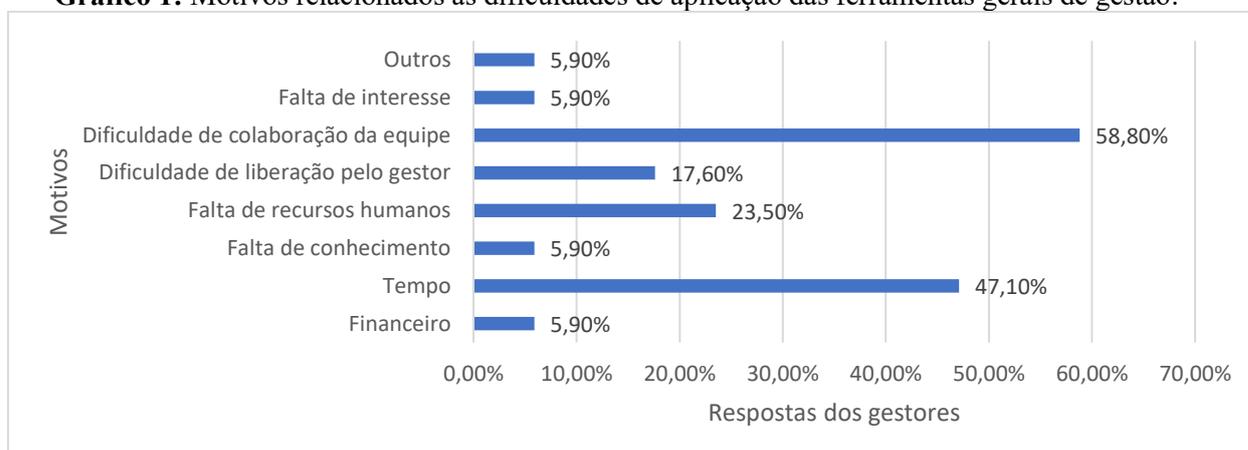
**Fonte:** Checklist adaptado de: CAMPOS E SPINELLI (2021).

Segundo os dados da Tabela 1, a ferramenta menos utilizadas foi a taxa de absenteísmo com 35,29% de aplicação. A Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC) e a quantificação de restos e sobras vieram na sequência com 47,06% de utilização, respectivamente. No estudo de Campos e Spinelli (2021), também foi identificado que uma das ferramentas menos utilizadas foi a quantificação de restos e sobras com 60,06% de adesão. Quando questionados, neste presente estudo, os gestores apontaram como maior dificuldade para aplicação de ferramentas para quantificar restos e sobras das refeições a questão do tempo e dificuldade de colaboração da equipe.

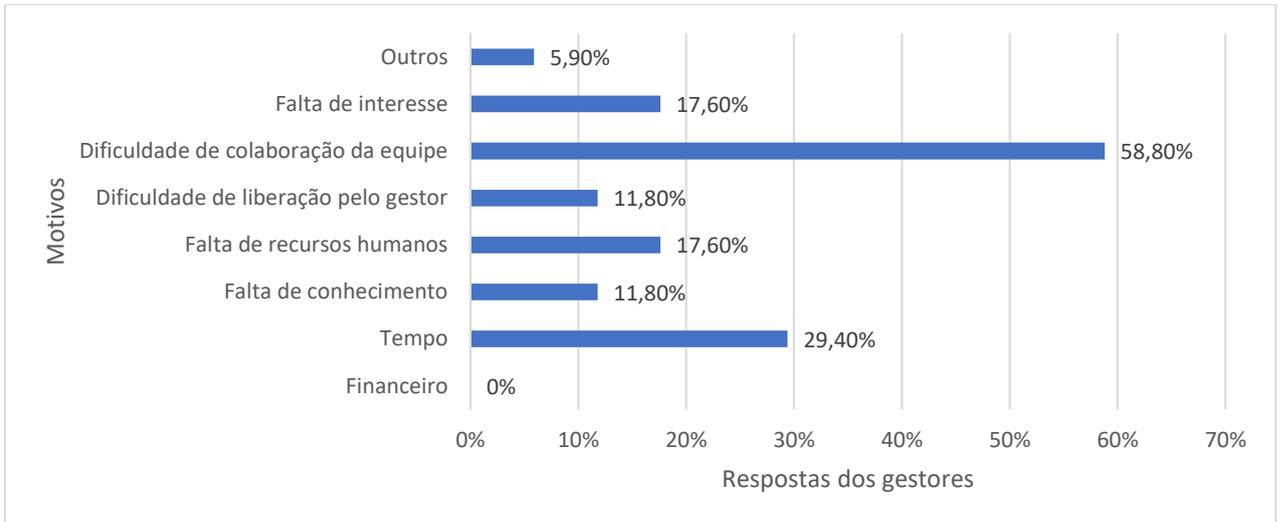
A grande quantidade de alimentos desperdiçados, tanto na forma de resto ingesta, quanto para sobra limpa é um problema crônico no Brasil, independentemente do tipo, porte e estado que UAN está localizada. Contudo, a maioria dos artigos demonstram que a campanha de conscientização, tanto para comensais quanto para funcionários, resultam na redução do problema. Além dessas ações, a realização de treinamentos e capacitação, foram outras medidas implementadas que obtiveram resultados, nos diferentes tipos de UANs analisadas. É importante ressaltar que a redução dos alimentos desperdiçados reduz os custos nas UAN (MARTINS, 2022).

Em relação as ferramentas gerais de gestão, os participantes da pesquisa apontaram que apresentam maiores dificuldades em aplicar, independentemente de ser utilizada ou não pela empresa, a ficha técnica de preparo (58,8%) e o inventário de estoque (41,2%). Quando relacionado a programas de procedimentos, a maior dificuldade de se aplicar está relacionada a APPCC (76,5%). Para esses dois blocos de ferramentas, os principais motivos foram relacionados com o tempo e a falta de colaboração da equipe , como pode se observar pelos Gráficos 1 e 2.

**Gráfico 1:** Motivos relacionados as dificuldades de aplicação das ferramentas gerais de gestão.



**Fonte:** Dados da pesquisa (2023)

**Gráfico 2:** Motivos relacionados as dificuldades de aplicação de programas de procedimentos.

**Fonte:** dados da pesquisa (2023).

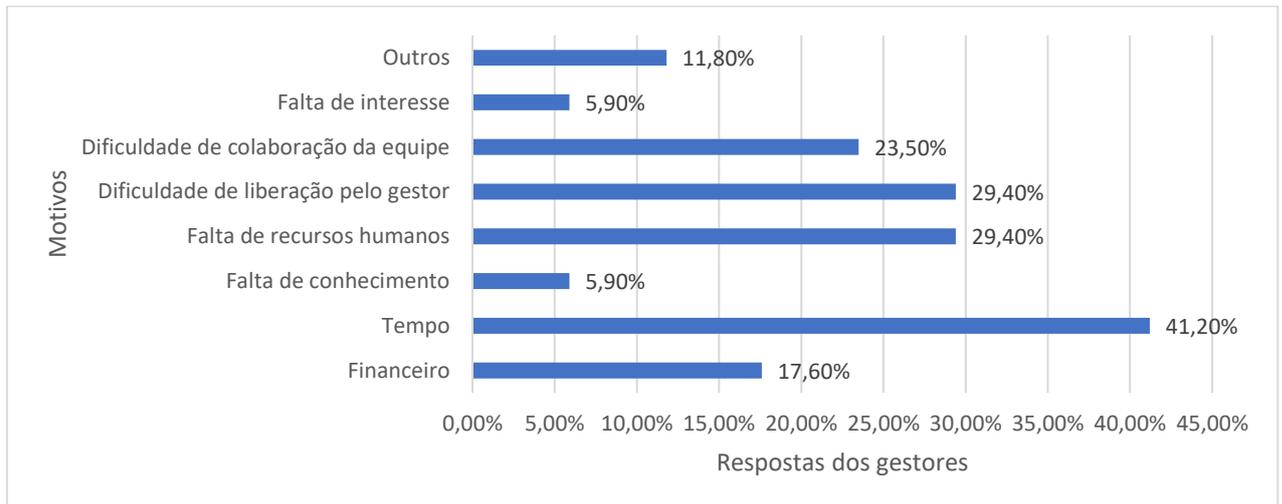
No estudo realizado por Pereira et al. (2019), constatou-se que a utilização da Ficha Técnica de Preparo (FTP) desempenha um papel fundamental na padronização do sabor, no rendimento e no controle de custos das preparações. Além disso, a utilização da FTP também proporciona a identificação de pontos negativos na produção, como desperdício e erros na manipulação. Ao realizar esse diagnóstico, é possível corrigir tais problemas e obter um controle mais eficiente dos estoques, o que resulta em maior lucratividade. Além disso, a elaboração de uma lista de compras mais adequada, com base na ficha técnica, contribui para o melhor gerenciamento dos recursos e a responsabilidade ambiental.

De acordo com Bas, Yüksel e Çavuşoğlu (2007), a falta de conhecimento (83,5%) e a complexidade da terminologia (87%) relacionada ao sistema de Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC) são identificadas como barreiras para a sua implementação. Gilling et al. (2001) também enfatizam que a complexidade associada ao sistema APPCC dificulta a sua compreensão e adesão por parte dos profissionais. Esses estudos ressaltam os desafios enfrentados na aplicação efetiva do sistema APPCC devido às dificuldades de conhecimento e compreensão das suas diretrizes. Isso ressalta a necessidade de uma maior ênfase e investimento no treinamento dos colaboradores em relação ao APPCC, visando garantir uma compreensão adequada e a aplicação correta das diretrizes de segurança alimentar.

Sobre as ferramentas relacionadas à Gestão de Recursos Humanos, os gestores relataram maiores dificuldades em aplicar o índice de produtividade individual (47,1%) e a

capacitação profissional (47,1%). Os motivos relacionados foram tempo, falta de recursos humanos e dificuldade de liberação pelo gestor, como demonstra o Gráfico 3.

**Gráfico 3:** Motivos relacionados as dificuldades de aplicação das ferramentas relacionadas à Gestão de Recursos Humanos.

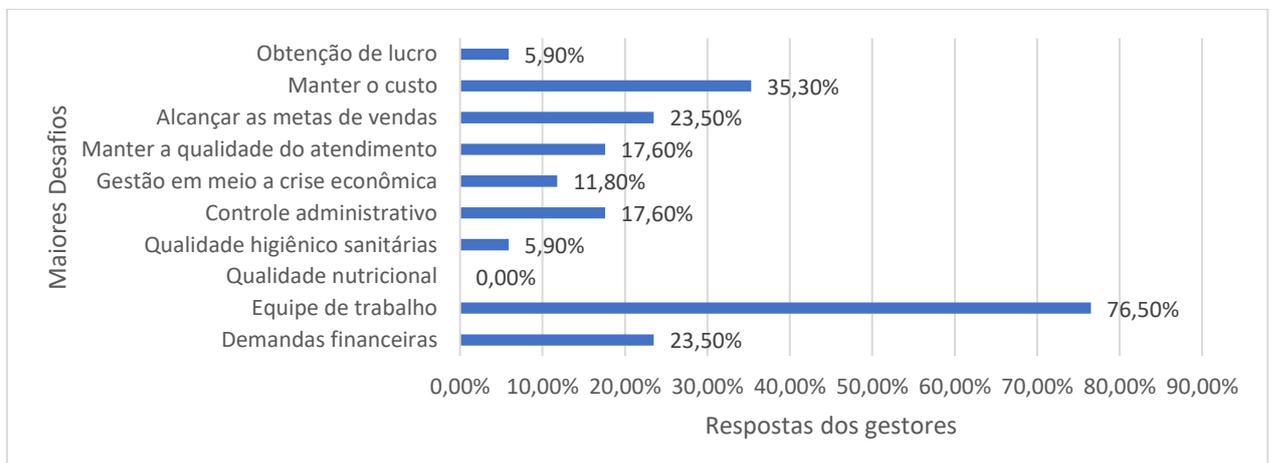


**Fonte:** dados da pesquisa (2023).

As duas opções de ferramentas relacionadas ao Sistema de Gestão ficaram empatadas na questão de dificuldade de aplicação e os motivos relacionados foram o tempo e a dificuldade de liberação pelo gestor.

Quando perguntados sobre qual/quais os maiores desafios enfrentados de forma geral enquanto gestor de uma UAN, a equipe de trabalho obteve destaque, ficando com 76,5% das escolhas. Em segundo lugar, foi selecionada a opção de manutenção do custo com 35,3%, como representado no Gráfico 4.

**Gráfico 4:** maiores desafios enfrentados de forma geral pelos gestores de UANs



**Fonte:** dados da pesquisa (2023).

Os desafios com a equipe de trabalho se destacaram de forma expressiva. Segundo Melo (2021), em seu levantamento, constatou que muitos trabalhadores, por sua vez, sentem-se desmotivados devido à ausência de reconhecimento pela unidade. Em sua pesquisa, houve relatos sobre a falta de gratificações para aqueles que atuam em ambiente insalubre. Isso demonstra, segundo os participantes, uma falta de cuidado para com eles, resultando em desinteresse pelas atividades desenvolvidas diariamente.

Ao contrário do que se possa pensar, o desempenho na Unidade de Alimentação e Nutrição (UAN) não é exclusivamente responsabilidade dos funcionários. Assim como outros setores de mercado, é fundamental que as unidades ofereçam um ambiente organizado, estruturado e adequadamente adaptado ao serviço prestado. Essa abordagem visa assegurar a integridade, satisfação e bem-estar de todos os envolvidos no processo de produção, como destacado por Silva et al. (2018).

Além da infraestrutura, diversos fatores contribuem para a perda de rendimento na UAN. Entre eles estão a exposição a agentes químicos e biológicos, a falta de Equipamentos de Proteção Individual (EPI) e ferramentas adequadas, sobrecarga de trabalho, falhas na comunicação entre funcionários e gerência, ausência de incentivos, entre outros. Se esses problemas não forem resolvidos, podem gerar desconforto, cansaço e desânimo, resultando em uma redução no ritmo de trabalho. Em suma, o desempenho dos funcionários é crucial para o sucesso de uma UAN, e esse desempenho está diretamente relacionado às condições de trabalho oferecidas pela unidade. (NOVAES; ALMEIDA, 2022)

O segundo maior desafio nas UANs apresentado pelos gestores se teve na manutenção dos custos. Paulino e Brandão (2022), realizaram um estudo com objetivo de analisar as ferramentas de planejamento e controle de custos que podem contribuir com a tomada de decisão de uma microempresa o ramo de pizzaria localizada na cidade de Capistrano-CE. Segundo o autor, é essencial que os gestores de pequenos empreendimentos gastronômicos busquem adquirir conhecimentos básicos em gestão de custos e suas ferramentas. Devido às restrições financeiras enfrentadas por essas empresas, a contratação de profissionais especializados pode ser um desafio. Portanto, é necessário que os gestores se capacitem para compreender e aplicar estratégias de controle e análise de custos, a fim de otimizar recursos e tomar decisões financeiras mais informadas.

## 4 CONCLUSÃO

Os resultados do estudo revelaram que os gestores de Unidades de Alimentação e Nutrição (UANs) utilizam diferentes ferramentas de gestão, com destaque para a avaliação de saúde dos funcionários e o uso de Equipamentos de Proteção Individual (EPIs). Por outro lado, observou-se uma menor utilização de ferramentas como a taxa de absenteísmo, Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC) e a quantificação de restos e sobras. Além disso, os desafios mais significativos enfrentados pelos gestores foram a equipe de trabalho e a manutenção dos custos. Esses achados destacam a importância de estratégias eficazes de gerenciamento de recursos humanos e financeiros para o sucesso das UANs.

Em suma, compreender os principais desafios enfrentados pelos gestores e a frequência de utilização das ferramentas de gestão é fundamental para promover um ambiente de trabalho eficiente e garantir a qualidade dos serviços prestados pelas UANs. Esses resultados podem auxiliar na identificação de áreas de melhoria e no desenvolvimento de estratégias adequadas para enfrentar os desafios apontados pelos gestores das UANs, contribuindo para aprimorar a qualidade da alimentação e a satisfação dos comensais.

## 5 REFERÊNCIAS

- ABREU, E. S.; SPINELLI, M. G. N.; SOUZA PINTO, A. M. Gestão de Unidades de Alimentação e Nutrição: um modo de fazer. 6. ed. São Paulo: Editora Metha, 2016. 400p.
- BAS, M., YÜKSEL, M., ÇAVUŞOĞLU, T. Difficulties and barriers for the implementing of HACCP and food safety systems in food businesses in Turkey. *Food Control*, 18, 124–130, 2007.
- BRASIL. Conselho Federal de Nutricionistas. Resolução nº 600/2018. Dispõe sobre a definição das áreas de atuação do nutricionista e suas atribuições, indica parâmetros numéricos mínimos de referência, por área de atuação, para a efetividade dos serviços prestados à sociedade e dá outras providências. Disponível em: <https://bit.ly/3tDSYU0>. Acesso: 28/06/2023.
- CAMPOS, E.; SPINELLI, M. Utilização das ferramentas de gestão por gerentes de Unidades de Alimentação e Nutrição do município de São Paulo. *Disciplinarum Scientia. Série: Ciências da Saúde, Santa Maria*, v 22, n. 1, p. 1-15, 2021.
- CHIAVENATO, I. Introdução à teoria geral da administração. Elsevier Brasil, 2003.
- FONSECA, K. Z.; SANTANA, G. R. Guia prático para gerenciamento de unidades de alimentação e nutrição. Cruz das Almas, BA: Editora UFRB, 2012.
- FONSECA, M. T. Tecnologias gerenciais de restaurantes. São Paulo: Editora SENAC, 2000.

- GILLING, S. J. et al. Successful hazard analysis critical control point implementation in the United Kingdom: understanding the barriers through the use of a behavioral adherence model. *Journal of Food Protection*, v. 64, n. 5, p. 710-715, 2001.
- LUNA, I. R. P.; STAMFORD, T. L. M. O Nutricionista e a Gestão de Qualidade de Alimentos em Serviços de Alimentação. *Higiene Alimentar*, p. 39-45, 2015.
- MARTINS, M. R. S. F. et al. AVALIAÇÃO DE DESPERDÍCIO (SOBRAS E RESTOS) DE ALIMENTOS EM UAN MILITAR. 2022.
- MELO, V. L. et al. Prazer e sofrimento no contexto de trabalho de uma unidade de alimentação e nutrição: estudo com abordagem mista. Niterói, 2021.
- NOBREGA, A. B. N.; et al. Competências gerenciais do nutricionista gestor de unidades de alimentação terceirizada. *RapUnP*. 2012.
- NOVAES, O. M. B.; ALMEIDA, A. Â. M. Fatores que podem interferir no desempenho profissional de trabalhadores atuantes em unidade de alimentação e nutrição: uma revisão de literatura. *Revista Eletrônica da Estácio Recife*, v. 8, n. 1, 2022.
- OLIVEIRA, A. G. D. et al. O nutricionista como promotor de qualidade e lucratividade em unidades de alimentação e nutrição. *Episteme Transversalis*, v. 11, n. 3, 2020.
- PAULINO, C. S., BRANDÃO, I. F. Ferramentas de gestão de custos aplicadas a empreendimentos gastronômicos de pequeno porte: um estudo de caso em uma pizzaria de Capistrano-CE. In: *Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*. 2022.
- PEREIRA, I. G. S. et al. Construção e implementação de fichas técnicas de preparação de unidade de alimentação e nutrição/Construction and implementation of technical datasheets for preparation of food and nutrition unit/Construcción e implementación de fichas técnicas. *Journal Health NPEPS*, v. 4, n. 1, p. 210-227, 2019.
- SANT'ANA, H. M. P. Planejamento Físico-Funcional de Unidades de Alimentação e Nutrição. Rio de Janeiro: Editora Rubio, 2012.
- SEBRAE. Sobrevivência das empresas no Brasil. Brasília: SEBRAE, 2016.
- SILVA, J. M. P, FERNANDES, G. M. SANTOS, T. F. Avaliação do perfil nutricional e dos aspectos ergonômicos relacionados ao trabalho de colaboradores de uma Unidade de Alimentação e Nutrição de Macapá. *Revista Arquivos Científicos (IMMES)*, v. 1, n. 2, p. 04-13, 2018.
- SILVA, S. M. R; BRASIL, D. S. B. Importância da utilização das ferramentas de gestão da qualidade para a produção de alimentos seguros – análise de uma unidade de alimentação e nutrição (UAN) na cidade de Belém – PA. Lisboa, 2012.