



27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

Estratégia e Gestão Organizacional

GESTÃO DA QUALIDADE EM SUPERMERCADOS: ANÁLISE DO SETOR DE VEGETAIS MINIMAMENTE PROCESSADOS PARA CAPACITAÇÃO DA EQUIPE

Maria Eduarda Lucas de Oliveira¹

Dinara Leslye M.S. Calazans²

RESUMO

As exigências do mercado consumidor e dos órgãos reguladores vêm tornando a qualidade e a segurança dos alimentos requisitos centrais para o setor varejista. Este artigo apresenta um diagnóstico situacional do desempenho em qualidade no setor de hortifrutis minimamente processado em um supermercado potiguar de grande porte, com o objetivo de identificar fragilidades operacionais que possam levar a perdas por qualidade subsidiando capacitação de pessoal. Adota abordagem qualitativa, com estudo de caso único, utilizando observações diretas, entrevistas e análise documental. Os resultados indicam deficiências na padronização dos processos, baixo nível de conhecimento técnico dos operadores e ausência de cultura de qualidade consolidada. Os aspectos relevados podem ser estruturados para compor um plano de capacitação técnica alinhado às diretrizes da gestão da qualidade e organizacionais. O estudo reforça a importância de investir na formação contínua dos colaboradores como pilar para o desempenho.

Palavras-chave: Gestão da Qualidade; Hortifrutis; Minimamente Processados; Supermercados; Capacitação.

1 INTRODUÇÃO

O uso de vegetais minimamente processados (VMP) no Brasil agrega mais valor em relação a frutas e hortaliças in natura, atraindo um consumidor específico com nicho de mercado em crescimento (Oliveira, 2022). A comercialização dos VMP beneficia o produtor e o distribuidor, reduzindo perdas no armazenamento e redução de custos com manuseio e armazenamento do produto in natura (Nespolo et al., 2015). Paradoxalmente, o volume de perdas segue acima do esperado em sua produção e comercialização, como nos supermercados; além de casos de surto alimentar relacionados (Cenci, 2011).

¹ Administração (em andamento) Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). E-mail: ufrneduarda@gmail.com

² Professora do curso de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. E-mail: dinaraleslye@yahoo.com.br



27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

Nos VMP, o controle é mais complexo devido à perecibilidade e o manuseio, exigindo melhoria contínua da qualidade para manter os padrões desejados (tangíveis e intangíveis) estáveis durante toda sua vida de prateleira (Calazans e Araújo, 2023). Perdas por qualidade estão ligadas à eficiência na gestão dos processos operacionais, do recebimento até a exposição dos produtos. Falhas na armazenagem, manipulação e rotulagem reduzem a durabilidade dos alimentos, elevam o descarte ou rejeição à compra (Oliveira et al., 2019), afetam os resultados e precisam ser controlados de forma efetiva (Silva Jr., 2015).

A padronização e correta execução das atividades preservam as características físico-químicas e sensoriais dos produtos perecíveis (Slack, Chambers; Johnston, 2002). Além disso, reduz a variabilidade, garantindo uniformidade e confiabilidade nos resultados (Cruz, 2021), destacando o papel fundamental da equipe na manutenção da qualidade e diminuição das perdas. Ademais, os gestores táticos padronizam processos, treinam equipes e monitoram indicadores para reduzir perdas, enquanto colaboradores executam as etapas, garantindo qualidade alimentar e redução de perdas evitáveis (Cruz, 2021).

Esse estudo objetiva ter um diagnóstico situacional do desempenho em qualidade, buscando identificar os pontos do processo produtivo de VMP em Supermercados que contribuem para perdas por qualidade, propondo subsídios para capacitação da equipe do setor. A questão central que orienta esta pesquisa é: **Quais as fragilidades nos processos operacionais do setor de vegetais minimamente processados que podem orientar ações de prevenção de perdas por qualidade nas capacitações de pessoal em supermercados?**

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Em Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM), compreende-se que a gestão faz a aplicação de uma cultura organizacional, reconhecendo o papel das pessoas na organização, aliado às tecnologias para entregas de maior valor (BPM V3.0). Com isso, os processos de negócios – sequência de atividades inter-relacionadas que somam valor ao produto final – devem ser devidamente gerenciados (BPM V3.0). Compreende-se que as diversas estratégias eficazes exigem alinhamento com os objetivos organizacionais e expectativas dos clientes, otimizando estruturas e funções para a gestão de processos.



27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

Nos estudos em administração, a transição do enfoque mecanicista, em que os colaboradores eram vistos apenas como peças da produção e demandavam apenas treinamentos básicos, evolui ao longo dos anos para uma perspectiva que valoriza aspectos humanos, sociais e criativos, evidenciando que produtividade depende também da participação ativa, autonomia e alinhamento entre os objetivos individuais e estratégicos da organização (Sobral e Peci, 2014). Assim, legitima a ideia de que a gestão de processos moderna vai além da padronização, mas na capacidade da organização dirigir os colaboradores aos objetivos estratégicos, entendendo que as pessoas assumem um papel importante nos processos das organizações.

Segundo o relatório anual de perdas no varejo alimentar supermercadista (Abras, 2024), especialmente dos hortifrutis, de 5,8%, e o estudo das causas das perdas (Sebrae, 2022) que aponta a quebra operacional - perda gerada por problemas no processo logístico, operacional ou de gestão - responsável por mais de 30% desse volume, destacam-se diversas formas: comerciais (falta de produto, embalagem inadequada), administrativas (erros de precificação e gestão), financeiras (furtos e fraudes), de produtividade (demora no atendimento, falta de padrões) e operacionais (armazenamento ou movimentação inadequada), que levam a perdas por qualidade sensorial, sanitária ou de apresentação que inviabiliza sua comercialização. Contexto no qual o engajamento dos colaboradores é crucial para identificar e corrigir falhas operacionais.

Ademais, a qualidade desses produtos exige equipamentos caros para armazenamento e exposição (quente e fria), o que aumenta os custos operacionais e reduz margens, demandando mão de obra qualificada no processamento e venda (Infovarejo, 2018). Sem a atuação adequada dos colaboradores a eficiência cai, afetando qualidade, produtividade e resultados, pois são eles que transformam padrões em ações, identificam desvios, corrigem falhas e fornecem feedback (Cruz, 2021).

No setor, ao buscar explorar esse nicho de modo escalonado, a custo mínimo, a garantia da qualidade, segurança, conveniência e inovação ganham proeminência (Oliveira, 2022; Farias, 2023). O desafio é gerir as perdas por qualidade, como produtos impróprios para a venda, que estão no ranking dos motivos das perdas identificadas no setor, ou rejeitados pelo cliente, tornando os hortifrutis os itens com alto impacto de perdas por faturamento bruto em



27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

supermercados, segundo o relatório anual de avaliação de perdas no varejo brasileiro de supermercados (Abras, 2020, 2023).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Trata-se de uma pesquisa exploratório-descritiva, de natureza aplicada. Quanto aos procedimentos é classificado como estudo de caso, com abordagem qualitativa (Flick, 2009). O estudo foi conduzido em uma unidade de uma rede de supermercados, de grande porte, localizada na capital do estado do Rio Grande do Norte, conforme anuência da direção da empresa para a pesquisa. Adotou-se, como recorte empírico, o setor de vegetais minimamente processados (VMP) do supermercado, haja vista o volume de perdas por qualidade, conforme informações gerenciais preliminares, está acima do esperado.

Inicialmente foi realizada uma pesquisa documental, considerando o ano de 2024, para identificar os relatórios gerenciais e registros internos da unidade com indicadores relacionados às perdas por qualidade. Adicionalmente, buscou-se compreender os aspectos normativos e legais que envolve o setor supermercadista e a atividade operacional dos produtos minimamente processados. Sequencialmente, foram realizadas coleta dos dados por meio de visitas in loco aos setores produtivos da unidade.

A partir de observação direta não participante foram mapeados os processos que envolvem o fluxo de produção dos VMP operacionalizado pelos colaboradores do setor. Foram conduzidas entrevistas telepresenciais com atores chaves do processo, considerando aqueles que tem poder decisório sobre os padrões dos procedimentos exigidos dos colaboradores, quais sejam: gerente de loja, o gestor de perdas e nutricionistas responsáveis pela gestão do processo de hortifruti e dos VMP.

A análise envolveu a triangulação dos dados das diferentes fontes consultadas (observação, entrevista e documental) buscando identificar fragilidades nos processos operacionais do setor de hortifrutis minimamente processados que mais impactam nas perdas por qualidade. Os resultados foram apresentados de forma descritiva e as sugestões decorrentes consolidadas em um plano de capacitação de pessoal.



27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados da pesquisa confirmaram a percepção dos gestores táticos sobre o elevado volume de perdas no setor de Hortifruti. A empresa possui metas de perdas que são estabelecidas pelos gestores estratégicos em nível de loja (1,2% da venda) e distribuídas para cada setor. No entanto, o histórico de resultados de perdas da empresa em 2024 demonstra que, embora a meta da empresa geral seja 1,2%, os resultados mensais variaram de 1,07% a 1,87%. Para o setor de hortifruti, a meta é 3,8%, mas os resultados mensais em 2024 variaram de 3,34% a 5,25% (Tabela 1). Essas metas ao serem elaboradas são baseadas em relatórios da ABRAS e indicadores de mercado, que buscam um objetivo de 1,2% para perdas conhecidas (aquelas registradas no sistema).

Tabela 1 – Relatório do resultado geral perdas identificadas (%Perdas) na unidade

Mês/ano	Empresa geral	Setor hortifruti
Janeiro/24	1,87%	4,8%
Fevereiro/24	1,55%	4,83%
Março/24	1,47%	5,25%
Abril/24	1,72%	5,01%
Mai/24	1,25%	3,94%
Junho/24	1,24%	3,79%
Julho/24	1,21%	3,34%
Agosto/24	1,18%	3,34%
Setembro/24	1,19%	3,44%
Outubro/24	1,26%	3,75%
Novembro/24	1,26%	4,79%
Dezembro/24	1,07%	4,46%
Mata da empresa geral		1,2%
Meta do setor de hortifruti		3,8%

Fonte: dados da pesquisa, 2025.

Um estudo realizado em supermercados potiguares revelou perdas anuais de quase 7% do faturamento, acima da média nacional de 5,2%, com impacto financeiro acima do esperado para o porte do negócio (Silva; Queiroz, 2025). Esses números reforçam a gravidade do problema e a necessidade de estratégias mais efetivas de controle.

De acordo com o que foi relatado por um dos gestores, o monitoramento dessas perdas é realizado por meio de um relatório gerencial, que consolida os dados da empresa e detalha os resultados por loja e setor, além de reuniões entre o setor de gerenciamento das perdas e os setores que apresentarem altas taxas de perdas, essas reuniões têm como objetivo para investigar



27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

as causas e definir ações corretivas. A empresa também realiza inventários mensais para identificar e ajustar grandes divergências de estoque. Assim, calculam o indicador central, a % **Perdas**, a partir do custo bruto da perda e da venda bruta, sendo

Embora a ferramenta utilizada por eles permita uma análise histórica e estratificada por categorias, ela apresenta uma limitação crucial: as perdas dos VMP são diluídas no resultado geral do Hortifrúti, mascarando a real eficiência da operação. A ausência de indicadores de desempenho específicos para estes produtos impede uma avaliação precisa de sua produtividade e da eficácia do reaproveitamento de insumos, além de não possuir indicadores voltados especificamente para a qualidade dos produtos do setor.

Em relação ao fluxo e padrões do processo de produção dos VMP verificou-se que o controle da qualidade e a identificação de perdas ocorre majoritariamente visualmente, permeada de subjetividade, com a equipe do setor retirando os itens que apresentam avarias como manchas, irregularidades, ou que não atendem aos padrões de qualidade e tamanho esperados pelo cliente. Com isso, é realizada uma triagem inicial no recebimento ainda no setor de hortifruti, que é fundamental no processo, pois atua como o primeiro filtro para garantir a qualidade dos produtos. No entanto, existem limitações neste controle, como a impossibilidade de exigir o tamanho de certos produtos como o abacaxi, que, se muito grande, pode não ser adquirido pelo cliente, gerando perdas devido a qualidade não alcançada para a expectativa do cliente. Além disso, qualquer machucado ou rachadura durante o processo de transporte também resulta em perda. Enquanto que, para os VMP, a principal forma de identificar a qualidade e a perda é pela data de validade, estabelecida após testes e acompanhamento da durabilidade do produto, e pela verificação sensorial realizada pela equipe do setor diariamente.

Essa dependência do conhecimento tácito e da iniciativa individual dos colaboradores é uma falha crítica para a otimização do processo, pois faz com que a execução dependa desse conhecimento. Considerando que a eficácia da BPM está na padronização e estruturação das atividades para otimizar o valor do produto final e assegurar sua qualidade, a ausência de padrões claros bem definidos no processo do supermercado vai de encontro aos princípios de uma gestão eficiente. Ademais, investir em competências técnicas otimiza a eficiência operacional, minimiza perdas por qualidade e impacta positivamente a rentabilidade e sustentabilidade do negócio.



27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

Erros no processo, como cruzamento de fluxo (que pode levar à contaminação cruzada), higienização inadequada ou armazenamento incorreto, podem reduzir a vida útil do produto e gerar perdas antes do vencimento, entretanto, verifica-se que dentro do processo da rotina de trabalho dos nutricionistas, esses problemas são acompanhados efetivamente para minimizar possíveis acontecimentos. Isso é confirmado no relatório da FAO (2023), disponível na plataforma técnica sobre medição e redução de perdas e desperdícios de alimentos, onde indica para produtos como vegetais cortados, uma vida útil curta (3-5 dias) implica perdas principalmente por deterioração física e microbiana, aponta ainda que kits de salada apresentam perdas mais elevadas, chegando a 20-30%, devido a embalagens danificadas, contaminações e queda de qualidade sensorial.

No supermercado estudado, quando um produto não está mais apto para venda, é lançado como avaria do setor de Hortifruti e, no caso dos minimamente processados, o descarte é total, não sendo possível a doação ou devolução ao fornecedor por serem produtos manufaturados internamente. Para o setor de Hortifruti, há contratos comerciais que permitem a troca com fornecedores em casos específicos e a empresa também possui parcerias com bancos de alimentos e programas para a doação de produtos. O reaproveitamento de produtos com "danos leves" (amassados, com pequenas manchas, mas ainda bons para consumo) é uma prática adotada para diminuir as perdas diretas e agregar valor ao produto. Embora não haja uma métrica formal para medir o volume exato de produtos reaproveitados, essa prática é reconhecida por diminuir as perdas e evitar o desperdício.

No fluxo de trabalho dos colaboradores, esquematizado nas etapas da figura 1, identifica-se que a gestão da qualidade no setor de hortifruti e minimamente processados é um processo dinâmico e contínuo. Existem ordens de produção diárias para o minimamente processado que são baseadas no histórico de vendas, visando otimizar a produção e reduzir o desperdício.

Figura 1 – Descrição das principais etapas do processo de produção dos VMP

Setor de Armazenamento	<ol style="list-style-type: none">1. Recepção da matéria-prima2. Armazenamento refrigerado3. Triagem e separação das avarias4. Envio para o setor de vendas do Hortifruti
Setor de Hortifruti	<ol style="list-style-type: none">1. Exposição de hortifrutis in natura em gôndolas (área de venda)2. Supervisão e retirada de avarias ou hortifrutis rejeitados Descarte
Setor de MP	<ol style="list-style-type: none">1. Recepção de avarias e rejeitados na venda2. Triagem3. Classificação4. Lavagem/desinfecção5. Preparo (corte, descascamento, trituração, branqueamento)6. Envase



27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">7. Rotulagem8. Refrigeração9. Envio para área de venda como MP. |
|---|

Fonte: dados da pesquisa, 2025

Esse processo começa no setor de Armazenamento, iniciando na etapa de recebimento do produto, no qual a equipe do recebimento e o gestor do setor realizam uma verificação inicial da qualidade, maturação e aparência, rejeitando itens que não atendem aos padrões da loja, ainda na etapa de recepção da matéria-prima. Em seguida, os produtos são levados para o setor de Hortifruti onde ficaram em exposição para os clientes.

Durante a exposição e organização, em gôndolas próprias na área de vendas, os próprios colaboradores do setor avaliam a qualidade dos produtos, recolhendo aqueles que não estão mais próprios para venda e direcionando esses itens, que são temporariamente armazenados em uma área específica do depósito. Diariamente, em horários estabelecidos, um fiscal de prevenção de perdas e um colaborador do setor realizam o registro de avaria no sistema, enquanto que, para VMP, a equipe de colaboradores do setor busca produtos com danos leves no setor de hortifruti para reaproveitamento, porém caso não haja quantidade suficiente de produtos com danos leves, são utilizados produtos em perfeitas condições para completar a ordem de produção.

Além disso, a transformação e registro interno é um passo fundamental, a equipe de prevenção faz a baixa no sistema das unidades de produtos brutos utilizados e a entrada dos produtos processados em quilo ou porções, com base nas receitas (fichas técnicas de produção), com informações de padrão, custo, rendimento e controle, visando maior previsibilidade do processo. Dessa forma, garantindo a correção do estoque no sistema, e, por fim, os produtos minimamente processados são então dispostos na prateleira.

A empresa apresenta diversos esforços para aplicar melhorias no setor, no entanto, verificou-se que os gargalos do setor estão fundamentados em desafios estruturais. A ausência de padronização nos processos e a carência de um monitoramento efetivo foram identificadas como algumas falhas críticas para a otimização do processo, esse contexto faz com que a execução dependa do conhecimento tácito e da iniciativa individual dos colaboradores. Ademais, na gestão de pessoas, a falta de treinamentos específicos e contínuos foram



27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

identificadas como causas diretas dos gargalos operacionais. Soma-se a isso a ineficácia no processo de reaproveitamento, pois os colaboradores frequentemente utilizam produtos em perfeito estado em detrimento daqueles com danos leves.

Aplicando-se as diretrizes do diagrama de causa e efeito ao problema principal da perda por qualidade dos VMP a partir da descrição das etapas do processo produtivo, verificou-se a relação dos aspectos mão-de-obra com múltiplos fatores: método, matéria-prima, máquinas, meio ambiente e medição. Verificou-se que não há um treinamento específico para a gestão de perdas voltadas para a qualidade do produto, e os conhecimentos são adquiridos na prática. Embora existam treinamentos sobre boas práticas, a falta de monitoramento e verificação efetivos das ações dos funcionários compromete a sua efetividade. Somado a isso, a subjetividade na avaliação dos produtos, devido à ausência de um padrão estabelecido, também contribui para o desperdício. Percebeu-se uma carência de informações técnicas para eficiência das operações, indicando a qualificação contínua dos operadores é um elemento central para a redução da variabilidade e a garantia da confiabilidade do resultado final.

Com base nas entrevistas realizadas com os gestores, infere-se que na percepção deles, a qualidade não se resume apenas a estar em boas condições físicas, mas precisa ser atrativo, ter validade adequada e respeitar os padrões estabelecidos pela loja. Para os gestores, a qualidade é entendida como elemento essencial na prevenção de perdas, sendo valorizadas práticas como a avaliação criteriosa, o reaproveitamento de produtos com danos leves e a organização no processo produtivo. Os relatos também revelam que a qualidade é vista como um diferencial competitivo importante, capaz de fortalecer a relação com os clientes e impactar positivamente o desempenho das unidades.

Contudo, apesar desse entendimento, os dados encontrados não sugerem uma cultura de qualidade consolidada, evidenciando que há dificuldade de operacionalização na prática dos procedimentos no dia-a-dia por seus colaboradores. Roster, Kreyenschmidt e Ritter (2021) afirmam que o treinamento de funcionários deve ser implementado entre os funcionários para afirmação de uma cultura de redução de desperdício de alimentos, a fim de internalizar práticas de prevenção e manuseio. Assim, as fragilidades evidenciadas podem ser estruturadas em um plano de capacitação para os colaboradores (Quadro 1), visando uma maior acurácia quanto à



27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

gestão de perdas, principalmente as evitáveis, ocasionadas por qualidade, contribuindo com o alcance das metas definidas.

Quadro 1 - Ações propostas para subsidiar a capacitação de pessoal os principais aspectos relacionados à perdas por qualidade em VMP

Aspectos	Descrição	Impacto nas Perdas	Ações propostas
Ausência de indicadores específicos	As perdas dos minimamente processados são diluídas no resultado geral, sem métricas próprias.	Impede a avaliação precisa da produtividade e mascara a real eficiência do processo.	<ul style="list-style-type: none"> - Treinar a equipe para registrar corretamente perdas no sistema e interpretar relatórios básicos. - Capacitar colaboradores em análise simples de indicadores (ex.: % de reaproveitamento, % de descarte) que impactam no %perdas da empresa e do setor. - Realizar oficinas práticas para desenvolvimento de um catalogo visual para subsidiar a análise da varia e descarte.
Falta de padronização do processo	O controle de qualidade é visual e subjetivo, sem um padrão estabelecido para a equipe.	Aumenta o risco de descarte e a perda de produtos por não conformidade, já que a avaliação depende da iniciativa individual dos colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar procedimentos operacionais padrão (POPs) junto aos colaboradores para recebimento, exposição, reaproveitamento e descarte. - Estabelecer escores diários de avaliação de qualidade (aparência, maturação, validade). - Integrar as fichas técnicas de produção ao controle de estoque
Falta de treinamento e supervisão	Os conhecimentos são adquiridos na prática, sem capacitação contínua e monitoramento efetivo das ações.	Leva a ineficácia no reaproveitamento e a erros operacionais, como o uso de produtos bons em vez de danificados.	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar reciclagens periódicas e simulações reais de avaliação de produtos ao programa periódico de capacitação - Definir rotina de supervisão ativa e feedback estruturado. - Formar líderes de setor para atuarem como multiplicadores internos, em nível operacional, reforçando boas práticas na rotina.

Fonte: dados da pesquisa, 2025

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa realizou um diagnóstico situacional da qualidade de produtos minimamente processados, a partir da identificação de etapas do processo produtivo que contribuem para ocorrência de perdas evitáveis, impactando negativamente no desempenho do



27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

setor em relação às metas do supermercado, encontrado como principais aspectos contributivos a falta de padronização, o baixo nível de capacitação técnica dos operadores e a ausência de uma cultura de qualidade consolidada. Com base nesse diagnóstico um encaminhamento foram propostas ações de capacitação contínua para os colaboradores, alinhadas à percepção de qualidade dos gestores e às fragilidades observadas.

Conclui-se que, embora os gestores reconheçam a importância da qualidade, há uma lacuna na tradução desse valor em padrões claros de procedimentos, comprometendo a efetiva orientação e prática dos colaboradores. Deste modo, os achados apresentados podem subsidiar um plano de capacitação de pessoal, que vise não apenas a transmissão de conhecimento técnico, mas também a consolidação de uma cultura de prevenção de perdas por qualidade.

Como limitação deste estudo, embora tenha-se empreendido uma pesquisa observacional dos fluxos operacionais, os resultados se basearam majoritariamente nas respostas dos gestores, não sendo consultadas a percepção dos colaboradores quanto às perdas por qualidade. Dessa forma, sugere-se, como estudos futuros, a realização de outros trabalhos que abordem os desafios relatados por colaboradores em contraponto à percepção dos gestores, a fim de obter uma análise mais abrangente do problema.

REFERÊNCIAS

ABRAS. Apresentação eficiência 2024. 2024. Disponível em: <https://static.abras.com.br/pdf/apresentacao-eficiencia-2024.pdf>. Acesso em: 29 ago. 2025.

CALAZANS, D. L. M. E. S.; ROCHA, F. A. F. da; ARAÚJO, A. G. de; FERREIRA, L. Decisão multicritério como apoio a avaliação de desempenho de fornecedores na gestão de serviços públicos de alimentação coletiva. Contextus: Revista Contemporânea de Economia e Gestão, v. 14, n. 2, p. 87-110, 26 out. 2016.

CALAZANS, D. L. M. S.; ARAUJO, A. G. Desempenho de fornecedores na gestão de suprimentos públicos: uma proposta para o setor de alimentação coletiva sob a perspectiva da gestão de restaurantes universitários. Mossoró, RN: Edições UERN; FAPERN, 2023. Disponível em: <https://portal.uern.br/eduern/wp-content/uploads/sites/14/2024/01/28-E-book-Desempenho-de-Fornecedores-na-Gestao.pdf>. Acesso em: 30 ago. 2025.

CENCI, Sergio Agostinho. Processamento mínimo de frutas e hortaliças: tecnologia, qualidade e sistemas de embalagem. Rio de Janeiro: Embrapa Agroindústria de Alimentos, 2011. 144 p.

CRUZ, Tadeu. Processos organizacionais & métodos. 5. ed. São Paulo: GEN | Atlas, 2021. 250 p.

FARIAS, Angélica Domingos Oliveira de. Processo de industrialização de produto saudável voltado para redes de supermercados. 2023. 86 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Ciência, Tecnologia e Inovação) – Escola de Ciências e Tecnologia, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2023.



27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS. Plataforma técnica sobre perdas e desperdícios de alimentos. 2023. Disponível em: <https://www.fao.org/platform-food-loss-waste/en/>. Acesso em: 30 ago. 2025.

NESPOLO, C. R. et al. Práticas em tecnologia de alimentos. Porto Alegre: Artmed, 2015. 205 p.

OLIVEIRA, Amanda Mellissa Bzerra; SOBRAL, Dhayna Oliveira; BECKMAM, Karolline Ribeiro Lima; CAMARGO, Letícia Vieira Emiliano; MADALENA, Nayra Pontes; ZUNIGA, Abraham Damian Giraldo. Avaliação da temperatura de balcões refrigerados de supermercados de Palmas - TO. Desafios – Revista Interdisciplinar da Universidade Federal do Tocantins, v. 6, n. esp., p. 17-23, 2019. DOI: 10.20873/uft.2359365220196Especialp17. Disponível em: <https://sistemas.uft.edu.br/periodicos/index.php/desafios/article/view/6827>. Acesso em: 30 ago. 2025.

OLIVEIRA, Marcel de Campos. Processamento mínimo de frutos e hortaliças: uma revisão. In: Ciência e tecnologia de alimentos: o avanço da ciência no Brasil. Vol. 1. Editora Científica Digital, 2022. ISBN 978-65-5360-167-3. Disponível em: <https://downloads.editoracientifica.com.br/articles/220609133.pdf>. Acesso em: 29 ago. 2025.

ROSTER, F.; KREYENSCHMIDT, J.; RITTER, G. Recomendação de boas práticas na indústria de processamento de alimentos para prevenção e manuseio de perdas e desperdícios de alimentos. Revista Sustentabilidade, v. 13, n. 17, p. 9569, 2021. DOI: 10.3390/su13179569. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su13179569>. Acesso em: 29 ago. 2025.

SEBRAE-SP. Prevenção de perdas no varejo. São Paulo: Sebrae, 2022. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/0fa5ab044b317b929483578c9100d349/\\$File/SP_prevencaodeperdasnovarejo_16.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/0fa5ab044b317b929483578c9100d349/$File/SP_prevencaodeperdasnovarejo_16.pdf). Acesso em: 29 ago. 2025.

SILVA, J. A. P.; QUEIROZ, J. V. Estratégias para redução de avaria no setor de hortifruti: estudo de caso de um supermercado em Natal-RN. Revista FOCO, v. 18, n. 6, p. e8854, 2025. DOI: 10.54751/revistafoco.v18n6-163. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/8854>. Acesso em: 29 ago. 2025.

SILVA JUNIOR, E. A. Manual de controle higiênico sanitário em serviços de alimentação. São Paulo: Livraria Varela, 2015.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. Administração da produção. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 748 p.

SOBRAL, Filipe; PECL, Alketa. Administração: teoria e prática no contexto brasileiro. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.