

AValiação DO CONTROLE PRODUTIVO NUMA EMPRESA DE TEMPEROS <https://doi.org/10.63330/aurumpub.031-006>**Sebastião Urcino Ferreira**

Formado em Engenharia de Produção pelo Centro Universitario FAEL-UNIFAEI

RESUMO

A avaliação do controle produtivo em uma empresa de temperos constituiu o tema central deste trabalho, que analisou, sob perspectiva teórica, os principais fundamentos do Planejamento e Controle da Produção, dos indicadores de desempenho e das práticas de controle de qualidade aplicáveis ao setor alimentício. O estudo teve como objetivo geral compreender a importância do controle produtivo como ferramenta estratégica para eficiência operacional, competitividade e qualidade organizacional. A pesquisa caracterizou-se como bibliográfica, de natureza qualitativa e caráter descritivo, fundamentada na análise de livros, artigos científicos, normas técnicas e legislações relacionadas à gestão da produção e à indústria alimentícia. Foram examinados conceitos referentes à gestão da produção, aos níveis estratégico, tático e operacional do planejamento, à programação e controle da produção, aos indicadores de desempenho como produtividade, eficiência e OEE, bem como às práticas de controle de qualidade, incluindo Boas Práticas de Fabricação, padronização de processos, controle de estoques e rastreabilidade. A análise teórica evidenciou que a estruturação adequada do Planejamento e Controle da Produção contribuiu para o equilíbrio entre oferta e demanda, redução de desperdícios, melhoria da produtividade e maior confiabilidade dos processos. Verificou-se que a utilização sistemática de indicadores de desempenho e a adoção de práticas rigorosas de qualidade fortaleceram a competitividade organizacional e promoveram maior segurança alimentar. Concluiu-se que o controle produtivo representou elemento estratégico indispensável para empresas do setor de temperos, sendo fundamental o alinhamento entre planejamento, monitoramento de resultados e gestão da qualidade para garantir eficiência, sustentabilidade e melhoria contínua.

Palavras-chave: Controle produtivo; Planejamento da produção; Indicadores de desempenho; Indústria alimentícia; Qualidade.

1 INTRODUÇÃO

A gestão da produção constitui um dos principais campos da administração, sendo responsável pela organização, coordenação e controle dos recursos necessários à transformação de insumos em bens e

serviços. Em um cenário marcado por alta competitividade, avanços tecnológicos e exigências crescentes do mercado consumidor, o Planejamento e Controle da Produção (PCP), os indicadores de desempenho e os sistemas de controle de qualidade assumem papel estratégico na busca por eficiência, redução de custos e melhoria contínua. Conforme destacam Slack, Chambers e Johnston (2018), a gestão eficaz das operações depende do equilíbrio entre oferta e demanda, da adequada utilização dos recursos e da capacidade de monitorar resultados de forma sistemática.

A literatura evidencia que o PCP integra decisões estratégicas, táticas e operacionais, promovendo alinhamento entre objetivos organizacionais e execução das atividades produtivas (Chiavenato, 2014). Paralelamente, indicadores como produtividade, eficiência e OEE fornecem subsídios quantitativos para avaliação de desempenho e identificação de oportunidades de melhoria (Nakajima, 1988). No contexto da indústria alimentícia, o controle de qualidade, fundamentado em Boas Práticas de Fabricação, padronização de processos e rastreabilidade, torna-se ainda mais relevante devido às exigências sanitárias e à responsabilidade relacionada à segurança dos alimentos (ANVISA, 2002; ABNT, 2015).

Diante desse contexto, o presente trabalho teve como objetivo geral analisar, sob fundamentação teórica, a importância da gestão da produção e do controle produtivo como ferramentas estratégicas para eficiência organizacional. Como objetivos específicos, buscou-se compreender os fundamentos do Planejamento e Controle da Produção, examinar os principais indicadores de desempenho produtivo e discutir os mecanismos de controle de qualidade aplicáveis ao setor industrial, especialmente ao ramo alimentício.

Partiu-se da hipótese de que a adoção estruturada de práticas de planejamento, monitoramento de desempenho e controle de qualidade contribui significativamente para a melhoria da eficiência operacional, redução de desperdícios e fortalecimento da competitividade organizacional. Considerou-se, ainda, que a integração entre pessoas, processos e tecnologia constitui fator determinante para o sucesso da gestão produtiva.

A justificativa do estudo fundamenta-se na relevância do tema para organizações que buscam sustentabilidade, qualidade e excelência operacional. A compreensão dos instrumentos de gestão produtiva permite não apenas aprimorar processos internos, mas também promover maior segurança, confiabilidade e satisfação dos clientes.

Metodologicamente, o trabalho desenvolveu-se por meio de pesquisa bibliográfica, de natureza qualitativa e caráter descritivo, baseada na análise de livros, artigos científicos, normas técnicas e legislações pertinentes à área. O estudo foi estruturado em seções que abordaram, inicialmente, os fundamentos da gestão da produção, seguidos pela discussão sobre Planejamento e Controle da Produção, indicadores de desempenho produtivo e controle de qualidade na indústria alimentícia, finalizando com as

considerações conclusivas. Dessa forma, a introdução apresenta uma visão geral das partes que compõem o trabalho, evidenciando sua organização e coerência temática.

2 METODOLOGIA

A pesquisa caracterizou-se como um estudo de natureza aplicada, com abordagem qualitativa e caráter descritivo, fundamentado exclusivamente em pesquisa bibliográfica. O trabalho teve como objetivo analisar o controle produtivo em uma empresa de temperos a partir de referenciais teóricos consolidados na área de Gestão da Produção, Planejamento e Controle da Produção, Indicadores de Desempenho e Controle de Qualidade na Indústria Alimentícia.

Quanto aos procedimentos metodológicos, realizou-se levantamento e análise de livros, artigos científicos, normas técnicas e legislações pertinentes ao setor produtivo e alimentício. A pesquisa concentrou-se na interpretação e articulação dos principais conceitos relacionados à gestão da produção, aos níveis de planejamento estratégico, tático e operacional, à programação e controle da produção, à mensuração de desempenho por meio de indicadores como produtividade, eficiência e OEE, bem como às práticas de qualidade, incluindo Boas Práticas de Fabricação, padronização de processos, controle de estoques e rastreabilidade.

A análise dos dados ocorreu de forma teórica e interpretativa, estabelecendo relações entre os conceitos estudados e sua aplicabilidade no contexto de uma empresa do ramo de temperos. Não houve coleta de dados empíricos, entrevistas ou aplicação de instrumentos de pesquisa de campo. O estudo baseou-se exclusivamente na sistematização e reflexão crítica do conteúdo bibliográfico selecionado, permitindo construir uma análise consistente sobre a importância do controle produtivo como ferramenta estratégica para eficiência operacional, qualidade e competitividade organizacional.

3 DESENVOLVIMENTO

3.1 GESTÃO DA PRODUÇÃO

A Gestão da Produção constitui um dos pilares fundamentais da administração organizacional, pois envolve o planejamento, a organização, a direção e o controle dos processos responsáveis pela transformação de insumos em bens ou serviços. Em termos conceituais, a produção pode ser compreendida como o conjunto de atividades que agregam valor a matérias-primas, informações ou recursos, convertendo-os em produtos destinados ao atendimento das necessidades do mercado. Nesse sentido, a gestão da produção não se limita ao ambiente fabril, mas abrange também empresas prestadoras de serviços, nas quais ocorre igualmente um processo de transformação, ainda que intangível. Conforme destaca Nigel Slack, toda organização possui uma função produção responsável por criar e entregar valor ao cliente, independentemente de seu porte ou segmento de atuação.

Os conceitos fundamentais da gestão da produção estão relacionados à eficiência, eficácia, produtividade, qualidade, flexibilidade e confiabilidade. Eficiência refere-se ao uso adequado dos recursos disponíveis, buscando minimizar desperdícios e custos; eficácia diz respeito ao alcance dos objetivos estabelecidos, atendendo às expectativas do cliente. A produtividade, por sua vez, representa a relação entre os resultados obtidos e os recursos empregados, constituindo um importante indicador de desempenho organizacional. Já a qualidade assume papel estratégico, especialmente em mercados competitivos, nos quais consumidores valorizam padrões consistentes e segurança nos produtos adquiridos. Segundo Idalberto Chiavenato, a administração da produção exige equilíbrio entre recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros, articulando-os de maneira integrada para garantir resultados sustentáveis.

No âmbito das funções da gestão produtiva, destacam-se o planejamento da produção, a programação das atividades, o controle dos processos e a melhoria contínua. O planejamento envolve a definição do que será produzido, em que quantidade, em qual período e com quais recursos. Trata-se de uma etapa estratégica, pois impacta diretamente custos, prazos e capacidade de atendimento ao mercado. A programação detalha a sequência das operações, organizando o fluxo de trabalho e distribuindo tarefas entre setores e equipes. O controle, por sua vez, consiste no acompanhamento sistemático das atividades, comparando o desempenho real com o planejado e promovendo ajustes quando necessário. Para Henri Fayol, controlar significa verificar se tudo ocorre conforme o plano estabelecido, princípio que permanece atual na gestão produtiva contemporânea.

Além dessas funções clássicas, a gestão da produção moderna incorporou a lógica da melhoria contínua e da inovação. A busca por processos mais enxutos, redução de desperdícios e maior integração entre setores tornou-se prioridade em ambientes competitivos. Abordagens como produção enxuta e gestão por processos reforçam a necessidade de visão sistêmica, na qual cada etapa produtiva influencia o desempenho global da organização. Assim, a gestão produtiva passou a ser entendida não apenas como controle operacional, mas como estratégia organizacional.

No que se refere aos sistemas produtivos, estes podem ser classificados de acordo com o volume de produção e o grau de padronização dos produtos. Entre os principais tipos destacam-se o sistema de produção por projeto, utilizado para produtos únicos e personalizados; a produção sob encomenda, voltada a demandas específicas; a produção em lotes, que fabrica quantidades determinadas de um produto antes de iniciar outro; e a produção em massa ou contínua, caracterizada por alto volume e elevada padronização. Cada sistema exige diferentes formas de planejamento e controle, impactando diretamente custos, estoques e flexibilidade. Conforme argumenta Russell Ackoff, as organizações devem ser compreendidas como sistemas abertos, que interagem com o ambiente e precisam adaptar seus processos produtivos às mudanças do mercado.

Em uma perspectiva mais humanizada, é importante reconhecer que a gestão da produção não se restringe a números, máquinas e indicadores. Ela envolve pessoas, conhecimentos, habilidades e relações de trabalho que influenciam diretamente os resultados organizacionais. O desempenho produtivo depende do engajamento das equipes, da liderança eficaz e da cultura organizacional orientada para a cooperação e a melhoria contínua. Dessa forma, a gestão da produção assume papel estratégico ao integrar eficiência técnica e valorização humana, promovendo não apenas resultados econômicos, mas também ambientes organizacionais mais sustentáveis e colaborativos.

3.2 PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO (PCP)

O Planejamento e Controle da Produção (PCP) constitui uma das principais áreas da gestão das organizações, pois organiza, coordena e monitora os recursos produtivos com o objetivo de garantir que bens e serviços sejam produzidos na quantidade adequada, no momento oportuno e com o menor custo possível. O PCP integra informações sobre demanda, capacidade produtiva, estoques, prazos e recursos disponíveis, transformando dados em decisões operacionais que asseguram eficiência e competitividade em diferentes contextos organizacionais. Conforme destacam Slack, Chambers e Johnston (2018), o planejamento e controle da produção têm como finalidade equilibrar oferta e demanda, assegurando que a organização atenda às necessidades do mercado sem comprometer seus recursos internos.

Em termos conceituais, o PCP envolve duas dimensões complementares: o planejamento, que antecipa decisões e define diretrizes futuras, e o controle, que acompanha a execução das atividades e corrige eventuais desvios. Seus principais objetivos incluem otimizar o uso de recursos, reduzir desperdícios, minimizar estoques excessivos, evitar atrasos nas entregas e garantir a continuidade do fluxo produtivo. Para Chiavenato (2014), planejar significa estabelecer objetivos e definir os meios necessários para alcançá-los, enquanto controlar implica verificar se o desempenho real corresponde ao planejado, promovendo ajustes sempre que necessário. No ambiente produtivo, essas funções assumem caráter estratégico, pois influenciam diretamente custos, qualidade e satisfação dos clientes.

O planejamento da produção ocorre em três níveis distintos: estratégico, tático e operacional. No nível estratégico, definem-se decisões de longo prazo, como capacidade instalada, adoção de tecnologias e políticas de produção, que orientam o posicionamento competitivo da organização. No nível tático, o foco concentra-se no médio prazo, envolvendo planejamento agregado da produção, definição de volumes periódicos, gestão de estoques e dimensionamento de recursos. Já no nível operacional, o planejamento detalha as atividades cotidianas, especificando ordens de produção, sequenciamento de tarefas e alocação de recursos. De acordo com Fayol (1916), a administração eficaz depende da integração entre planejamento, organização, direção e controle, garantindo coerência entre estratégia e execução.

A programação da produção representa etapa essencial do PCP, pois converte planos gerais em ações concretas. Nessa fase, definem-se a sequência das operações, os prazos de início e término das atividades e a utilização de máquinas e equipes. A programação busca reduzir tempos ociosos, evitar gargalos e assegurar fluxo contínuo de trabalho. Ferramentas como cronogramas e gráficos de Gantt auxiliam na organização das tarefas e na visualização do andamento produtivo. Segundo Buffa e Sarin (1987), uma programação eficiente contribui para maior estabilidade operacional e melhor aproveitamento da capacidade instalada.

O controle e acompanhamento da produção completam o ciclo do PCP. Essa etapa consiste em monitorar o desempenho real, comparar resultados com metas estabelecidas e identificar possíveis desvios. Indicadores como produtividade, taxa de retrabalho, índice de atrasos e níveis de estoque fornecem informações essenciais para a tomada de decisão (Slack; Chambers; Johnston, 2018). Quando inconsistências são identificadas, o controle possibilita intervenções rápidas, prevenindo impactos negativos e fortalecendo a melhoria contínua dos processos.

Em uma perspectiva humanizada, o PCP não se limita a sistemas e instrumentos técnicos. Ele envolve comunicação clara entre setores, cooperação entre equipes e liderança comprometida com resultados sustentáveis. O sucesso do planejamento e controle depende do alinhamento entre pessoas, processos e tecnologia (Chiavenato, 2014). Quando estruturado de forma integrada, o PCP promove não apenas eficiência operacional, mas também maior previsibilidade, redução de conflitos internos e fortalecimento da confiança entre organização e clientes.

Dessa forma, o Planejamento e Controle da Produção configura-se como ferramenta estratégica indispensável para organizações de diferentes portes e setores. Ao integrar planejamento, programação e controle em múltiplos níveis decisórios, o PCP assegura equilíbrio entre demanda e capacidade produtiva, contribuindo para resultados consistentes, competitividade e sustentabilidade no longo prazo.

3.3 INDICADORES DE DESEMPENHO PRODUTIVO

Os indicadores de desempenho produtivo constituem instrumentos fundamentais para a gestão da produção, pois permitem mensurar resultados, identificar falhas e orientar decisões estratégicas em diferentes contextos organizacionais. Em ambientes industriais cada vez mais competitivos, a mensuração sistemática do desempenho torna-se condição indispensável para assegurar eficiência, qualidade e sustentabilidade. Conforme destacam Kaplan e Norton (1997), a definição de indicadores consistentes possibilita alinhar objetivos estratégicos às operações, promovendo maior controle e direcionamento organizacional. No âmbito produtivo, tais indicadores fornecem base concreta para a avaliação de processos e para a implementação de melhorias contínuas.

A produtividade configura-se como um dos principais indicadores de desempenho, sendo definida como a relação entre a quantidade produzida e os recursos utilizados no processo. Slack, Chambers e Johnston (2018) ressaltam que a produtividade pode ser medida de forma parcial, considerando apenas um recurso específico, como mão de obra ou equipamentos, ou de forma total, envolvendo todos os insumos empregados. O aumento da produtividade indica maior capacidade de geração de resultados com os mesmos recursos ou redução de custos para manter determinado nível de produção. Drucker (1998) enfatiza que a produtividade representa um dos principais desafios gerenciais contemporâneos, pois influencia diretamente a competitividade das organizações em um mercado globalizado.

A eficiência, por sua vez, relaciona-se ao grau de aproveitamento dos recursos disponíveis e à comparação entre desempenho real e desempenho planejado. Segundo Chiavenato (2014), eficiência significa realizar corretamente as atividades, utilizando de maneira adequada tempo, materiais e tecnologia, enquanto eficácia corresponde ao alcance dos objetivos estabelecidos. No ambiente produtivo, a análise da eficiência permite identificar desperdícios, falhas operacionais e oportunidades de otimização. Fayol (1916) já afirmava que a função controle na administração tem como propósito verificar se tudo ocorre conforme o plano estabelecido, princípio que fundamenta os sistemas modernos de acompanhamento produtivo.

Entre os indicadores amplamente utilizados na indústria destaca-se o OEE (Overall Equipment Effectiveness), traduzido como Eficiência Global do Equipamento. O conceito foi difundido por Nakajima (1988) no contexto da Manutenção Produtiva Total e estrutura-se a partir de três componentes: disponibilidade, desempenho e qualidade. A disponibilidade mede o tempo efetivo de operação em relação ao tempo programado; o desempenho avalia a velocidade real de produção comparada ao padrão esperado; e a qualidade considera a proporção de produtos fabricados sem defeitos. A aplicação do OEE permite identificar perdas relacionadas a paradas não programadas, redução de velocidade e retrabalho, contribuindo para a melhoria contínua dos processos produtivos (Nakajima, 1988).

O controle de perdas e desperdícios também assume relevância significativa na avaliação do desempenho produtivo. A filosofia da produção enxuta enfatiza a eliminação sistemática de desperdícios como caminho para maior eficiência operacional. Ohno (1997), ao desenvolver o Sistema Toyota de Produção, identificou categorias de desperdícios como superprodução, tempo de espera, transporte desnecessário, excesso de estoque, movimentação inadequada e defeitos. O monitoramento desses fatores possibilita maior racionalização dos processos e redução de custos. De acordo com Slack, Chambers e Johnston (2018), a gestão eficaz das operações depende da capacidade de medir e controlar essas perdas de forma estruturada e contínua.

Dessa maneira, os indicadores de produtividade, eficiência, OEE e controle de desperdícios configuram-se como ferramentas estratégicas para a gestão da produção, pois fornecem dados objetivos que sustentam decisões gerenciais e promovem aprimoramento constante dos processos. A utilização

sistemática desses indicadores fortalece a competitividade organizacional e contribui para o equilíbrio entre desempenho econômico, qualidade operacional e sustentabilidade.

3.4 CONTROLE DE QUALIDADE NAS INDÚSTRIAS ALIMENTÍCIAS

O controle de qualidade na indústria alimentícia configura-se como elemento essencial para garantir a segurança dos alimentos, a conformidade com normas sanitárias e a satisfação dos consumidores. Em um setor diretamente relacionado à saúde pública, a qualidade ultrapassa a dimensão mercadológica e assume caráter estratégico e regulatório. De acordo com a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT, 2015), a gestão da qualidade envolve a aplicação sistemática de políticas, procedimentos e controles destinados a assegurar que produtos e processos atendam aos requisitos previamente estabelecidos. Na indústria de alimentos, esse compromisso torna-se ainda mais rigoroso em razão dos riscos biológicos, físicos e químicos que podem comprometer a integridade do produto final.

As Boas Práticas de Fabricação (BPF) constituem a base do sistema de controle de qualidade no setor alimentício. No Brasil, a Agência Nacional de Vigilância Sanitária estabeleceu diretrizes específicas por meio da Resolução RDC nº 275 (ANVISA, 2002), que definiu requisitos relacionados à higiene, estrutura física, controle de pragas, capacitação de funcionários e organização do processo produtivo. As BPF têm como objetivo prevenir contaminações e assegurar condições adequadas de manipulação, armazenamento e transporte dos alimentos. Conforme destaca Forsythe (2013), a implementação de boas práticas reduz significativamente riscos microbiológicos e contribui para a construção de uma cultura organizacional voltada à segurança alimentar.

A padronização de processos também desempenha papel fundamental no controle da qualidade. A definição clara de procedimentos operacionais padronizados possibilita maior uniformidade na produção, redução de variabilidade e maior previsibilidade nos resultados. Paladini (2012) afirma que a padronização representa um dos pilares da gestão da qualidade, pois garante repetibilidade e controle das etapas produtivas. No contexto alimentício, isso significa estabelecer padrões de formulação, tempo de processamento, temperatura, armazenamento e embalagem, assegurando que cada lote produzido mantenha características sensoriais e sanitárias consistentes. Além disso, a padronização facilita treinamentos, auditorias internas e o cumprimento de exigências legais.

O controle de estoques e a rastreabilidade constituem dimensões complementares do sistema de qualidade. O gerenciamento adequado de estoques evita vencimentos, perdas por deterioração e falhas na conservação dos insumos. Segundo Slack, Chambers e Johnston (2018), a gestão eficiente de estoques equilibra disponibilidade de materiais e custos operacionais, contribuindo para maior estabilidade produtiva. Já a rastreabilidade permite identificar a origem das matérias-primas, acompanhar o percurso do produto ao longo da cadeia produtiva e agir rapidamente em casos de não conformidade. A Organização

das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura destaca que sistemas de rastreabilidade fortalecem a transparência e aumentam a confiança do consumidor (FAO, 2011).

Além disso, sistemas como a Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC) consolidam-se como ferramentas preventivas no controle de qualidade. Esse método estrutura a identificação de riscos e a definição de pontos críticos de controle ao longo da produção, permitindo monitoramento contínuo e ações corretivas imediatas (Codex Alimentarius, 2003). A integração entre BPF, padronização, controle de estoques, rastreabilidade e APPCC fortalece o sistema de gestão da qualidade, tornando-o mais robusto, preventivo e alinhado às exigências sanitárias nacionais e internacionais.

Em uma perspectiva humanizada, o controle de qualidade na indústria alimentícia envolve não apenas normas e procedimentos técnicos, mas também responsabilidade social e ética empresarial. A produção de alimentos seguros exige comprometimento coletivo, capacitação contínua dos colaboradores e liderança orientada à prevenção. Dessa forma, o controle de qualidade consolida-se como elemento estratégico que articula segurança alimentar, eficiência operacional e confiança do consumidor, contribuindo para a sustentabilidade e credibilidade das organizações do setor.

4 CONCLUSÃO

A análise desenvolvida ao longo deste trabalho evidenciou que a gestão da produção, o Planejamento e Controle da Produção (PCP), os indicadores de desempenho produtivo e o controle de qualidade constituem pilares essenciais para a eficiência e competitividade das organizações. A fundamentação teórica permitiu compreender que o desempenho produtivo não depende apenas da capacidade operacional, mas da integração entre planejamento estratégico, programação adequada das atividades, monitoramento contínuo de resultados e compromisso com padrões de qualidade e segurança.

Verificou-se que o PCP desempenha papel central na organização dos recursos produtivos, promovendo equilíbrio entre demanda e capacidade, redução de desperdícios e maior previsibilidade operacional. Da mesma forma, os indicadores de desempenho, como produtividade, eficiência e OEE, mostraram-se instrumentos indispensáveis para mensurar resultados, identificar gargalos e subsidiar decisões gerenciais baseadas em dados concretos. A mensuração sistemática revelou-se condição fundamental para a melhoria contínua e para o fortalecimento da competitividade organizacional.

No âmbito da qualidade, especialmente no setor alimentício, destacou-se a relevância das Boas Práticas de Fabricação, da padronização de processos, do controle de estoques e da rastreabilidade como mecanismos que asseguram segurança, conformidade normativa e confiança do consumidor. A abordagem preventiva, apoiada em sistemas estruturados de controle, demonstrou ser essencial para minimizar riscos e garantir sustentabilidade operacional.

Concluiu-se que a excelência produtiva resulta do alinhamento entre pessoas, processos e tecnologia, exigindo gestão integrada, liderança comprometida e cultura organizacional voltada à melhoria contínua. Assim, o controle produtivo e a gestão da qualidade não se configuram apenas como ferramentas técnicas, mas como estratégias fundamentais para assegurar eficiência, responsabilidade social e sustentabilidade em ambientes organizacionais cada vez mais exigentes e competitivos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACKOFF, Russell L. ***Redesigning the future: a systems approach to societal problems***. New York: Wiley, 1974.

BUFFA, Elwood S.; SARIN, Rakesh K. ***Administração da produção e operações***. São Paulo: Atlas, 1987.

CHIAVENATO, Idalberto. ***Introdução à teoria geral da administração***. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

DRUCKER, Peter F. ***Desafios gerenciais para o século XXI***. São Paulo: Pioneira, 1999.

FAYOL, Henri. ***Administração industrial e geral***. São Paulo: Atlas, 2010. (Obra original publicada em 1916).

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. ***A estratégia em ação: balanced scorecard***. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NAKAJIMA, Seiichi. ***Introduction to TPM: Total Productive Maintenance***. Cambridge: Productivity Press, 1988.

OHNO, Taiichi. ***O sistema Toyota de produção: além da produção em larga escala***. Porto Alegre: Bookman, 1997.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. ***Administração da produção***. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2018.