

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DOS PROCESSOS DE PRODUÇÃO NA INDÚSTRIA ALIMENTÍCIA

THE IMPORTANCE OF PRODUCTION PROCESSES IN THE FOOD INDUSTRY

Sonielly Alencar Tavares Rocha^{1*}
Marcus Ayrton Rocha de Lima^{2**}

Resumo

A indústria de alimentos busca soluções inovadoras e de baixo custo para atender às demandas do mercado, garantindo a segurança e a qualidade dos produtos, com o objetivo de analisar como as organizações do setor têm identificado desperdícios e implementado melhorias. A abordagem teórica enfatiza o mapeamento de processos e sua relevância para a gestão produtiva, utilizando ferramentas que resultaram em melhorias significativas na qualidade dos produtos, aumento da produtividade, padronização das atividades e integração da cadeia de suprimentos. Os resultados mostram que a otimização dos processos, por meio da gestão eficiente de variáveis como temperatura e tempo, contribui para a redução de custos e aumento da rentabilidade, sendo a comunicação contínua entre as partes interessadas essencial para gerenciar a complexidade da cadeia de abastecimento, especialmente devido à natureza perecível dos alimentos. Em conclusão, o mapeamento de processos é uma ferramenta fundamental para identificar desperdícios e promover melhorias na indústria de alimentos, com a abordagem Lean sendo aplicável em diversas organizações, contribuindo para a excelência operacional e a competitividade no mercado.

Palavras-chave: Demandas, Receitas, Inovação, Mapeamento de Processos, Desperdícios.

Abstract

The food industry seeks innovative and low-cost solutions to meet market demands while ensuring the safety and quality of products. This analysis aims to explore how organizations in the sector have identified waste and implemented improvements. The theoretical approach emphasizes process mapping and its relevance to productive management, utilizing tools that have resulted in significant enhancements in product quality, increased productivity, standardized activities, and supply chain integration. The results show that optimizing processes through the efficient management of variables such as temperature and time contributes to cost

* Discente do curso de Tecnologia em Gestão Empresarial da Fatec de Presidente Prudente – SP. E-mail: Sonielly.rocha@fatec.sp.gov.br

** Docente Mestre orientador da Fatec de Presidente Prudente. E-mail: marcus.lima@fatec.sp.gov.br

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE PRESIDENTE PRUDENTE

reduction and increased profitability. Continuous communication among stakeholders is essential for managing the complexity of the supply chain, particularly regarding the perishable nature of food. In conclusion, process mapping is an essential tool for identifying waste and promoting improvements in the food industry, with the Lean approach proving applicable in various organizations, contributing to operational excellence and competitiveness in the market.

Keywords: Demands, Recipes, Innovation, Process Mapping, Waste.

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a indústria alimentícia tem enfrentado desafios crescentes relacionados à globalização, demandas dos consumidores e regulamentações governamentais cada vez mais rigorosas. Nesse contexto, a gestão eficaz de processos tornou-se fundamental para garantir a qualidade, segurança e eficiência das operações nesse setor crucial da economia.

A otimização dos processos na indústria alimentícia não apenas impacta diretamente a qualidade dos produtos oferecidos aos consumidores, mas também influencia a competitividade das empresas no mercado globalizado. Portanto, compreender e aprimorar a gestão de processos nesse contexto é essencial para o sucesso e sustentabilidade das organizações do ramo alimentício.

Este artigo científico tem como objetivo investigar a importância da gestão de processos na indústria alimentícia, buscando identificar práticas eficazes, desafios comuns e oportunidades de melhoria.

Por meio de uma revisão da literatura atualizada e análise de dados empíricos, pretende-se oferecer insights valiosos para empresas do setor, pesquisadores acadêmicos e profissionais interessados no tema.

Ao compreender os processos-chave na indústria alimentícia e os fatores que influenciam sua eficácia, espera-se contribuir para o desenvolvimento de estratégias e práticas mais eficientes e sustentáveis, capazes de promover a inovação, competitividade e qualidade dos produtos alimentícios oferecidos aos consumidores. Ballester-Alvarez (2010) explica que para adotar a gestão por processos, é primordial iniciar com a elaboração minuciosa do mapeamento de cada procedimento. Esse processo implica na representação visual dos fluxos de trabalho e desempenha um papel crucial na busca por uma gestão eficaz e eficiente em

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE PRESIDENTE PRUDENTE

qualquer tipo de organização.

De acordo com Gonçalves (2000), todas as atividades executadas no interior de uma empresa estão intrinsecamente ligadas a algum processo, seguindo uma sequência de tarefas que culminam em resultados claramente definidos. O autor ainda identifica três categorias de processos empresariais: a) processos de negócio; b) processos organizacionais; e c) processos gerenciais.

2. JUSTIFICATIVA

A indústria alimentícia desempenha um papel central na economia global, sendo responsável pela produção e distribuição de alimentos que atendem às necessidades básicas da população. Entretanto, o aumento da demanda por produtos alimentícios, aliado às constantes exigências por qualidade, segurança e inovação, torna a gestão eficiente dos processos produtivos um fator crucial para o sucesso e a sustentabilidade das empresas desse setor.

A gestão dos processos na indústria alimentícia envolve o planejamento, controle e aprimoramento contínuo das atividades produtivas, com o objetivo de maximizar a eficiência operacional, garantir a qualidade do produto final e reduzir desperdícios. Em um contexto de crescente concorrência e de consumidores cada vez mais exigentes, a implementação de práticas robustas de gestão de processos permite não apenas a melhoria da competitividade das empresas, mas também a conformidade com normas de segurança alimentar e regulamentações ambientais.

Além disso, a indústria alimentícia enfrenta desafios específicos relacionados à perecibilidade dos produtos, às exigências de rastreabilidade e à complexidade das cadeias de suprimentos. A aplicação de técnicas de gestão de processos como o mapeamento de fluxos de trabalho, a automação e a análise de indicadores de desempenho, permite às empresas identificar e corrigir gargalos, minimizar falhas e reduzir custos operacionais, ao mesmo tempo em que se assegura a entrega de alimentos de alta qualidade e seguros para o consumo.

Neste sentido, este artigo justifica-se pela necessidade de analisar as práticas de gestão de processos na indústria alimentícia e como elas podem contribuir para a melhoria dos resultados operacionais e para a adaptação das empresas às exigências do mercado. Ao compreender a importância da gestão eficiente dos processos, as organizações podem não apenas alcançar melhores desempenhos, mas também contribuir para a sustentabilidade do setor, assegurando a produção de alimentos de qualidade, acessíveis e seguros para a população.

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE PRESIDENTE PRUDENTE

Dessa forma, este estudo busca fornecer uma visão aprofundada sobre os benefícios e os desafios da gestão de processos na indústria alimentícia, destacando sua relevância para o fortalecimento do setor e para a construção de um futuro mais competitivo e sustentável.

A gestão de processos eficaz é crucial para otimizar operações e reduzir desperdícios, contribuindo para um fluxo de valor mais eficiente dentro das organizações. Referências como Womack e Jones (2004) destacam a importância dessa gestão para alcançar resultados significativos.

Um gerenciamento otimizado dele não apenas melhora as operações existentes, mas também estimula a inovação dentro das empresas alimentícias. Davenport (1994) observa que organizações que adotam práticas robustas de gestão tendem a ser mais inovadoras e competitivas em um cenário em constante mudança.

Outro aspecto fundamental é a garantia da qualidade e segurança alimentar. Um estudo aprofundado sobre gestão de processos é essencial para assegurar que os padrões de qualidade sejam atendidos e que os alimentos sejam produzidos dentro das normas de segurança. Conforme enfatizado por Oakland (2009), uma gestão bem executada é vital para a conformidade com as regulamentações do setor.

Rother e Shook (2002) evidenciam que essa abordagem é crucial para a sustentabilidade financeira das operações alimentícias.

3. OBJETIVOS

A pesquisa proposta tem como objetivo principal aprofundar o conhecimento na área de gestão de processos na indústria alimentícia, um setor fundamental para a economia e a saúde pública.

Para atingir esse objetivo geral, foram delineados alguns objetivos específicos que orientarão o desenvolvimento da pesquisa:

- Compreender o mapeamento de processos na indústria alimentícia;
- Entender como os processos podem otimizar a eficiência operacional;
- Assimilar como a gestão de processos pode ajudar a garantir a qualidade e segurança alimentar;
- Perceber como um processo bem delineado contribui para diminuir o ciclo de produção.

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE PRESIDENTE PRUDENTE

Os resultados da pesquisa não se limitam ao âmbito acadêmico; eles têm implicações práticas significativas tanto para empresas do setor alimentício quanto para outras indústrias relacionadas à gestão de processos. Os insights gerados poderão enriquecer o conhecimento acadêmico e serem aplicados na prática empresarial, demonstrando assim sua relevância.

Demais, o estudo contribuirá para a formação de profissionais mais qualificados, prontos para enfrentar os desafios da gestão de processos na indústria alimentícia. Esta pesquisa científica poderá servir como um motor para inovação, oferecendo novas ideias e soluções que melhorem continuamente a eficiência, qualidade e segurança dos processos alimentares.

Por último, uma gestão eficaz na indústria alimentícia pode ter um impacto significativo na sociedade. Ao promover a produção de alimentos mais seguros, saudáveis e acessíveis, contribui-se não apenas para o bem-estar da população, mas também para o crescimento econômico e desenvolvimento sustentável do setor. Portanto, essa pesquisa representa uma contribuição valiosa tanto para o conhecimento acadêmico quanto para a prática industrial, favorecendo um cenário mais eficiente e responsável na produção alimentar.

4. METODOLOGIA

A metodologia desta pesquisa pode ser delineada considerando abordagens e técnicas específicas relevantes para o estudo da gestão de processos na indústria alimentícia.

Inicialmente, será realizada uma revisão da literatura sobre gestão de processos. Essa revisão abordará conceitos-chave, abordagens metodológicas e estudos empíricos relevantes.

Conforme afirmado por Maximiano (2012), “A revisão da literatura é fundamental para fundamentar teoricamente o estudo e identificar lacunas no conhecimento existente.”

Em seguida, serão coletados dados primários e/ou secundários, dependendo da natureza da pesquisa. Isso pode incluir entrevistas com profissionais da indústria alimentícia, análise de documentos internos das empresas e dados estatísticos sobre o desempenho dos processos.

Seguindo as diretrizes de Gil (2010), “A coleta de dados deve ser cuidadosamente planejada e realizada de forma sistemática, garantindo a confiabilidade e validade dos resultados.”

Os dados coletados serão analisados utilizando métodos qualitativos e/ou quantitativos, dependendo da natureza da pesquisa e dos objetivos específicos. Isso pode incluir análise de conteúdo, análise estatística descritiva e/ou técnicas de modelagem de processos. Conforme destacado por Bardin (2011), “A análise de dados qualitativos requer rigor e imparcialidade na

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE PRESIDENTE PRUDENTE

interpretação dos resultados, visando extrair insights significativos.”

Os resultados da pesquisa serão validados por meio de técnicas como triangulação de dados, revisão por pares e/ou validação externa. Isso garantirá a confiabilidade e robustez dos resultados obtidos. Segundo Yin (2015), “A validação dos resultados é essencial para garantir a credibilidade e relevância da pesquisa, especialmente em estudos de caso.”

Finalmente, os resultados serão interpretados à luz da literatura existente e discutidos em termos de suas implicações teóricas e práticas para a gestão de processos na indústria alimentícia. Serão destacadas as contribuições da pesquisa, bem como suas limitações e sugestões para pesquisas futuras.

Essa metodologia visa fornecer uma estrutura robusta para a condução da pesquisa, garantindo a qualidade e relevância dos resultados obtidos.

5. DESENVOLVIMENTO

Um processo empresarial é fundamental para a estrutura e operação de uma organização, pois é por meio dele que se assegura a entrega de valor ao cliente e a eficiência interna. Através da definição clara das etapas e responsabilidades, a empresa pode otimizar seus recursos e alcançar os resultados esperados de maneira mais eficaz. Mais, a constante avaliação e aprimoramento do mesmo são essenciais para garantir a competitividade e a inovação dentro de um mercado dinâmico.

Em relação à definição teórica, Adair e Murray (1996, p. 45) afirmam que “um processo é formado por um conjunto de tarefas executadas sequencialmente com a finalidade de gerar um resultado identificável, que pode ser um bem, um serviço, dados ou informações.

O resultado do processo é sempre direcionado a um cliente — seja ele interno ou externo — que é quem define e avalia esse resultado.” Já Davenport (1994, p. 23) complementa que um processo envolve uma “ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, inputs e outputs claramente identificados”, sendo estruturado para agregar valor aos inputs e gerar um produto ou serviço para o cliente final.

O desenvolvimento deste estudo reside na necessidade de compreender e aprimorar a gestão de processos na indústria alimentícia. Ele se justifica pela necessidade de aprimorar a gestão de processos na indústria alimentícia, dada sua importância estratégica e os desafios específicos enfrentados por esse setor. Compreender e melhorar os processos pode contribuir significativamente para a eficiência operacional, qualidade dos produtos e segurança alimentar.

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE PRESIDENTE PRUDENTE

Ademais, a gestão eficaz de processos pode atender às expectativas dos consumidores, fortalecendo a confiança na marca e promovendo a satisfação do cliente. Ao mesmo tempo, esta pesquisa científica visa contribuir para o avanço do conhecimento nesta área, oferecendo novas perspectivas e práticas recomendadas que beneficiam tanto as empresas quanto a comunidade acadêmica e profissional.

A segurança alimentar é uma prioridade absoluta. Uma gestão eficaz de processos ajuda a garantir que os alimentos produzidos atendam aos mais altos padrões de segurança, minimizando o risco de contaminação e protegendo a saúde dos consumidores. Além disso, a qualidade dos produtos é crucial para a reputação da marca. Com processos bem gerenciados, é possível manter uma qualidade consistente dos alimentos, o que não apenas satisfaz os clientes, mas também fortalece a posição da empresa no mercado. Eficiência operacional é outra área importante. A sua gestão permite identificar oportunidades de otimização e redução de desperdícios. Atender às expectativas dos clientes é vital para o sucesso do negócio. A gestão eficaz pode levar a uma maior satisfação do cliente, fornecendo produtos de alta qualidade de forma consistente e atendendo às suas necessidades e preferências. De modo geral, eles podem ser classificados como internos, quando ocorrem totalmente dentro da mesma empresa, ou externos. Além disso, eles podem ser inter ou intra-organizacionais, envolvendo múltiplas empresas para sua realização. Quanto à sua orientação em relação à estrutura organizacional, podem ser horizontais ou verticais. Uma característica fundamental é sua interfuncionalidade. Embora alguns ocorram dentro de uma única unidade funcional, em sua maioria são relevantes e atravessam as fronteiras entre as áreas funcionais, sendo denominados transversais, transorganizacionais, interfuncionais ou interdepartamentais. Esses processos, também conhecidos como horizontais, desenvolvem-se em contraposição à estrutura vertical típica das organizações funcionalmente estruturadas. Enquanto as equipes verticais correspondem aos componentes funcionais, geográficos e de produto da empresa, como a equipe de vendas. As equipes horizontais consistem nas pessoas que trabalham nos processos transorganizacionais, como a etapa de atendimento de pedidos de clientes.

5.1 Eficiência na Gestão de Processos

A gestão de processos serve para aplicar a cultura de melhoria contínua dentro de uma organização. Assim, é possível desfazer os nós de uma malha produtiva complexa, identificando os processos um por um, bem como a cadeia de valor da empresa. É sobre maior

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE PRESIDENTE PRUDENTE

visibilidade, controle e otimização. Isso implica, basicamente, em um maior nível de organização dos processos em relação às demandas do dia a dia. Segundo José Osvaldo de Sordi (2017): “Um dos objetivos da prática administrativa da gestão por processos é assegurar a melhoria contínua do desempenho da organização, por meio da elevação dos níveis de qualidade de seus processos de negócios. Gart Capote, (2011) complementa: “Um dos maiores benefícios para as organizações é a qualidade da informação para a tomada de decisão [...] a decisão estratégica é - finalmente – embasada na capacidade REAL dos processos e o seu alinhamento com os objetivos do negócio, e não mais apoiada em suposições funcionais e percepções múltiplas e desconectadas do todo”. Possibilitando a compreensão detalhada de funcionamento de cada setor do negócio e como são interligados.

É possível imaginar que a gestão de processos permite ver o interior da empresa como um organismo. Nisto, permite analisar e compreender as funções detalhadas de cada departamento e o que precisam fazer para atingir seus objetivos e, também, para ajudar a empresa com a conquista das metas organizacionais. Outrossim, a gestão dele serve para que os responsáveis possam identificar a causa de falhas mais rapidamente, agilizando sua correção.

5.2 Agilidade nos processos

Mapear processos traz benefícios significativos para uma empresa, pois permite uma compreensão detalhada de como as atividades são realizadas, identificando pontos de melhoria, ineficiências e possíveis gargalos. Isso possibilita a otimização dos processos, redução de custos, aumento da produtividade e da qualidade dos produtos ou serviços oferecidos. Ainda, o mapeamento de processos facilita a padronização das operações, o que contribui para a consistência e eficiência do trabalho realizado. Também auxilia na identificação de áreas que necessitam de investimento em treinamento e desenvolvimento, além de fornecer insights valiosos para a tomada de decisões estratégicas. Gart Capote, diz “Gerenciamento de Processos de Negócio é uma abordagem disciplinar para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócios, automatizados ou não, para alcançar resultados consistentes e alinhados com os objetivos estratégicos da organização.

5.3 Minimização de erros e etapas irrelevantes

Segundo dados do Sebrae, apenas 76,6% das empresas sobrevivem após 2 anos de operação. Dentre os principais motivos apresentados no levantamento realizado no ano de 2014

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE PRESIDENTE PRUDENTE

pela causa mortis das empresas analisadas, destacam-se a falta de um planejamento prévio, e a ausência de uma boa gestão do negócio. (PWR Gestão). A gestão de processos pode constituir um processo na empresa, com regras pré-definidas, resultados e objetivos. Por causa disso, as práticas adotadas devem ser sistematizadas para que possam ser aplicadas ou repensadas no futuro, para novos processos da empresa ou para otimizações, diminuindo os riscos de erros. Segundo Drucker (1992), aprendemos a inovar porque não podemos esperar que a competência, as habilidades, os conhecimentos, produtos e serviços e a estrutura do presente sejam adequados por muito tempo. Na sua visão, em organizações orientadas para processos, é preciso “repensar tudo: os tipos de trabalho que as pessoas realizam, as formas nas quais o desempenho é avaliado e recompensado, as carreiras que seguem, os papéis desempenhados pelos gerentes e os princípios estratégicos que as empresas adotam”.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A implementação de processos eficientes na indústria alimentícia é um componente vital não apenas para garantir a sobrevivência das empresas, mas também para promover um crescimento sustentável e inovador. Essa eficiência se reflete em diversos aspectos que vão muito além da simples otimização das operações. Um dos principais benefícios é a capacidade de adaptação às tendências emergentes e às demandas dos consumidores. Em um mundo onde os hábitos alimentares estão em constante evolução impulsionados por fatores como saúde, sustentabilidade e conveniência as indústrias precisam estar preparadas para responder rapidamente a essas mudanças. Por exemplo, a crescente demanda por produtos orgânicos, livres de conservantes e com menor impacto ambiental exige que as empresas ajustem seus processos produtivos. Isso pode incluir desde a escolha de fornecedores que compartilhem valores sustentáveis até a implementação de tecnologias que reduzam o desperdício e melhorem a rastreabilidade dos ingredientes. Assim, uma gestão eficiente dos processos não apenas garante que as indústrias possam atender às expectativas dos consumidores, mas também as posiciona como líderes em inovação no setor.

Além disso, o papel da tecnologia não pode ser subestimado. A automação e o uso de sistemas de gestão integrada (ERP) têm revolucionado a forma como as indústrias operam. Com essas ferramentas, é possível monitorar cada etapa da produção em tempo real, permitindo ajustes imediatos e a coleta de dados valiosos para análise futura. Isso significa que as empresas podem antecipar problemas antes que eles se tornem críticos e otimizar continuamente seus

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE PRESIDENTE PRUDENTE

processos com base em informações concretas. A transformação digital é, portanto, uma extensão natural do compromisso com a eficiência um caminho que leva não só à melhoria operacional, mas também à inovação constante.

Outro ponto relevante é o impacto direto da eficiência nos custos operacionais. Indústrias que adotam práticas de produção enxuta conseguem reduzir desperdícios e melhorar seu desempenho financeiro. Essa redução de custos não se traduz apenas em margens de lucro mais elevadas; ela também permite que as empresas ofereçam produtos mais competitivos no mercado, beneficiando diretamente os consumidores com preços justos sem comprometer a qualidade. Portanto, investir na eficiência é uma estratégia que gera valor tanto para os negócios quanto para os clientes.

Além do mais, a relação entre eficiência nos processos e sustentabilidade ambiental é cada vez mais evidente. Com o aumento da conscientização sobre questões ambientais, os consumidores estão cada vez mais exigentes em relação à origem e ao impacto dos produtos que consomem. Indústrias que implementam práticas sustentáveis em seus processos não só atendem a essa demanda crescente como também contribuem para a preservação do meio ambiente. Isso pode incluir desde o uso responsável dos recursos hídricos até a gestão adequada dos resíduos gerados durante a produção. A sustentabilidade se torna assim um valor agregado à marca, atraindo um público mais consciente e disposto a apoiar empresas que compartilham esses princípios.

Por fim, mas não menos importante, deve-se considerar o aspecto humano dentro desse contexto. A eficiência nos processos também diz respeito ao bem-estar dos colaboradores envolvidos na produção. Ambientes de trabalho organizados, com fluxos claros e bem definidos, proporcionam maior satisfação aos funcionários e reduzem a rotatividade um fator crucial em um setor onde o capital humano é indispensável. Investir em capacitação e treinamento contínuo também é essencial para garantir que todos estejam alinhados com os objetivos da empresa e preparados para enfrentar os desafios do mercado.

Em conclusão, ao priorizar a excelência nos processos de produção na indústria alimentícia, as empresas não apenas garantem sua sobrevivência no mercado competitivo atual, mas também pavimentam o caminho para um futuro promissor e sustentável. Esse compromisso com a qualidade e inovação não apenas fortalece as relações com os consumidores criando laços duradouros baseados em confiança, mas também estabelece um modelo de negócio resiliente, capaz de se adaptar às transformações do mercado global. Assim, fica claro que investir na

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE PRESIDENTE PRUDENTE

gestão eficiente dos processos não é apenas uma escolha estratégica; é uma responsabilidade coletiva que moldará o futuro da alimentação no mundo.

As Organizações que investem na melhoria contínua de seus processos estão melhor posicionadas para se adaptar às novas demandas do mercado e para oferecer experiências excepcionais aos seus clientes.

REFERÊNCIAS

ADAIR, J.; MURRAY, J. Gerenciando o Processo: Um Guia para Qualidade e Melhoria. Londres: Kogan Page, 1996.

BALLESTERO-ALVAREZ, Maria Esmeralda. Manual de organização, sistemas e métodos: abordagem teórica e prática da engenharia da informação. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BPM CBOK: Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Processos de Negócio. 4. ed. Independently Published, 2021.

DAVENPORT, T. H. Inovação de Processos: Reengenharia do Trabalho através da Tecnologia da Informação. Boston: Harvard Business School Press, 1994. p. 23.

DAVENPORT, T. H. Reengenharia de processos: Como inovar na empresa através da tecnologia da informação. São Paulo: Editora Atlas, 1994.

DRUCKER, Peter F. Inovação e Espírito Empreendedor. São Paulo: Editora Pioneira, 1992.

GART CAPOTE. Guia para Formação de Analistas de Processos. 2011.

GIL, A.C. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2010.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. Revista de Administração de Empresas, v. 40, n. 1, p. 6-19, 2000.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. Reengenharia: Revolucionando a empresa em função dos clientes, do mercado e da concorrência. São Paulo: Editora Campus, 1994.

HÖRBE, Tatiane de Andrade Neves et al. Gestão por processos: uma proposta aplicável a uma pequena empresa do ramo de alimentação. Sistemas & Gestão, v. 10, n. 2, p. 226-237, 2015.

MAXIMIANO, A.C.A. Introdução à administração. São Paulo: Atlas, 2012.

OAKLAND, J.S. Gestão da qualidade total: Texto e casos. São Paulo: Editora Bookman, 2009.

PWR GESTÃO. Causa Mortis das Empresas: Análise do Levantamento de 2014. Disponível em: https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa_mortis_2014.pdf. Acesso em: 01 set. 2024.

ROTHER, M.; SHOOK, J. Aprendendo a enxergar: Identificando desperdícios e criando valor em sua

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE PRESIDENTE PRUDENTE

empresa. Lean Institute Brasil, 2002.

WOMACK, J.P.; JONES, D.T. Lean thinking: Elimine o desperdício e crie riqueza em sua empresa. São Paulo: Editora Campus, 2004.

YIN, R.K. Estudo de caso: Planejamento e métodos. São Paulo: Editora Bookman, 2015.