

PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE PRODUTOS PARA BELEZA

João Lucas F. dos Santos (UNESPAR/Campus de Campo Mourão)

joaolucasferreira.epa@gmail.com

Jessycka B. Santana (UNESPAR/Campus de Campo Mourão)

jessycka.brandao@gmail.com

Afonso J. Lemos (UNESPAR/Campus de Campo Mourão)

afonsotzesz@gmail.com

Rony Peterson da Rocha (UNESPAR/Campus de Campo Mourão)

ronypeterson_eng@hotmail.com

Resumo: *O Planejamento e Controle da Produção (PCP) é uma área importante para as organizações, uma vez que realiza a interligação da alta administração com a área operacional, com o intuito de operacionalizar ações para o cumprimento de diversas metas de produção. Nesse trabalho, foi realizado um diagnóstico geral da área de PCP de uma empresa que produz produtos para beleza, com o intuito de verificar como são desempenhadas algumas das importantes atividades dessa área. Por meio da coleta de dados na empresa foi possível identificar que não existe um departamento formal de PCP. Desta forma sugere-se que os responsáveis da empresa busquem qualificar a mão de obra já existente para atuar formalmente na área de PCP, com o intuito de executar uma programação que vise a otimização da utilização dos recursos de transformação, pois a empresa possui fornecedores de outros países e clientes nos mais diversos Estados brasileiros.*

Palavras-Chave: *PCP, Fluxograma de Informação e Produção, Organograma, Horizonte de Planejamento.*

1. Introdução

Devido a exigência do mercado consumidor por questões como diferenciação, custo, prazo de entrega e qualidade de produtos e/ou serviços, às organizações buscam cada vez mais, ferramentas que auxiliem no atendimento destas exigências. De acordo com Kyrillos *et al.*, (2011) responder questões desta natureza remete a execução de algumas atividades, como: Planejamento e Controle da Produção (PCP).

O PCP é uma atividade de apoio nas organizações, ou seja, integra diversas atividades estruturadas em uma cadeia produtiva, de modo a buscar eliminar tempos e atividades desnecessárias. O PCP, segundo Schultz e Santos (2014) é uma área que visa atender as demandas de produtos e/ou serviços do mercado por meio de um conjunto de atividades estruturadas. Essa área trabalha com diversas atividades, desenvolvidas nos níveis estratégico, tático e operacional, no horizonte de longo, médio e curto prazo.

No nível estratégico (horizonte de longo prazo), são desenvolvidos a partir dos objetivos estratégicos de produção os planos de produção, caracterizados como Planejamento

Agregado da Produção (PAP). Esses planos são desmembrados no nível tático (horizonte de médio prazo) em planos mestres de produção (PMP). Por fim, no nível operacional (horizonte de curto prazo), são realizados o detalhamento dos produtos que serão produzidos e as máquinas que serão utilizadas, definindo-se o sequenciamento e o controle da produção (TUBINO, 2009).

Diversas atividades são trabalhadas nos níveis estratégicos, táticos e operacional da área de PCP. Essas atividades são fundamentais para o bom desempenho de muitas organizações, no entanto, em Pequenas e Médias Empresas (PME), muitas dessas atividades são realizadas informalmente, isto é, devido a falta de um departamento de PCP, essas atividades são desenvolvidas por diversas áreas, tais como: setor comercial; setor de compras; setor financeiro e etc. Diante disso, o presente trabalho tem como objetivo mostrar os resultados obtidos a partir de um diagnóstico da área de PCP de uma empresa que produz produtos de beleza.

2. Planejamento e controle da produção (PCP)

O Planejamento e Controle da Produção (PCP) refere-se a um conjunto de funções inter-relacionadas com o objetivo de comandar o processo produtivo e coordená-lo com os demais setores administrativos da empresa. O PCP, segundo Martins e Laugení (2006), em uma organização proporciona uma visão sistêmica sobre os processos produtivos e, conforme afirmam Slack; Chambers e Johnston (2009) concilia o que o mercado requer e o que as operações podem fornecer. Sendo assim, Chase; Jacobs e Aquilano (2006) complementam que esse consiste em uma função de apoio de coordenação das várias atividades de acordo com os planos de produção, no tocante onde os programas preestabelecidos possam ser atendidos nos prazos e quantidades esperados.

O PCP envolve inúmeras decisões a serem tomadas, trabalhando objetivamente algumas questões, como por exemplo: o que produzir, quanto e quando produzir, comprar e entregar, além de quem e/ou onde e/ou como produzir (FERNANDES; GODINHO FILHO 2010; CORREA; GIANESI; CAON, 2008).

Vale ressaltar que existe uma diferença entre planejamento e controle, segundo Slack; Chambers e Johnston (2009) essas diferenças não são bem caracterizadas na prática, porém o planejamento emprega a função de formalização do que se pretende que aconteça, enquanto que o controle, se da ao processo de lidar com essas variações sob a adaptação da realidade de cada nível hierárquico. De acordo com Lustosa *et al.*, (2008) o PCP articula e interliga as decisões nos níveis hierárquicos da organização, desta forma busca reduzir os conflitos entre os departamentos, como por exemplo, finanças, vendas e produção.

Para Tubino (2009) o PCP recebe informações, direta ou indireta de vários setores do sistema produtivo, desde a chegada da matéria prima até transformação e entrega do produto final. Para o mesmo autor existem algumas variáveis associadas ao PCP que precisam ser analisadas para o cumprimento dos objetivos de desempenho quanto a composição, como a estrutura organizacional, a elaboração do fluxo de informação e produção, e a classificação do sistema de produção.

2.2 Funções do PCP

O PCP atua em níveis hierárquicos diferentes, com uma particularidade para cada horizonte de planejamento, como pode ser apresentado no Quadro 1.

Quadro 1: Atuação do PCP nos níveis hierárquicos

Nível Hierárquico	Definição
Estratégico	Políticas de longo prazo, definindo planejamento da capacidade e planejamento agregado.
Tático	Planos de médio prazo para produção resultando no Plano Mestre de Produção (PMP)
Operacional	Planos de curto prazo, resultados do <i>Material Requirement Planning</i> (MRP) ou planejamento das necessidades de materiais.

Fonte: Adaptado de Lustosa *et al.*, (2008)

Observa-se que são importantes para o PCP as informações que dizem respeito ao horizonte de planejamento, pois segundo Tubino (2009) as funções do PCP estão distribuídas nos níveis de longo, médio e curto prazo.

No horizonte de longo prazo, é gerado por meio de previsões de demanda agregada e do planejamento estratégico de produção um plano de produção, denominado de plano agregado. A ênfase desse plano está mais no planejamento do que no controle. Desse plano são geradas as metas de produção.

No horizonte de médio prazo, a partir do plano agregado, é gerado um plano mestre de produção (PMP). Esse plano é gerado com informações detalhadas de previsões de demandas de cada um dos produtos a serem produzidos e é responsável por trabalhar de forma eficiente os recursos disponíveis (TUBINO, 2009).

Em relação ao curto prazo, cabe ao PCP tomar decisões em relação à Programação e Sequenciamento da Produção. Na programação é usual a utilização da lógica do Planejamento das Necessidades dos Materiais (MRP). Nesse nível analisa-se o sequenciamento da produção e as necessidades de capacidade, controle de entrada/saída de demandas programadas além do controle de compras (CHASE; JACOBS e AQUILANO, 2006).

Seja qual for do nível hierárquico, as atividades de PCP estão distribuídas ao longo de uma estrutura, formalizadas ou não. Esta estrutura caracterizará questões em relação às atividades e como as informações serão trabalhadas.

2.3 Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional pode ser vista como um sistema de comunicação, permitindo que as pessoas se comuniquem e exerçam suas atividades, sobre um nível hierárquico estabelecido. Nota-se que ao tratar sobre estruturas organizacionais e seus principais tipos, é fundamental destacar que a estrutura é constituída de acordo com Chiavenato (2003) por uma cadeia de comando, que interliga as posições da organização e define quem é subordinado a quem. Sendo assim podem-se classificar as estruturas organizacionais conforme o Quadro (2).

Quadro 2: Tipos de Estruturas Organizacionais

Tipos de Estruturas	Definição	Autores
Estrutura Linear	É uma organização simples e de conformação piramidal, onde cada chefe recebe e transmite tudo o que se passa na sua área. É tipicamente uma forma de organização encontrada nas pequenas empresas ou nos estágios iniciais.	Chiavenato (2003, p.187)
Estrutura Funcional	A organização funcional é o tipo de estrutura organizacional que aplica o principio funcional ou principio da especialização das funções para cada tarefa.	Hampton (1981, p.171)
Estrutura	Nesta organização, existem órgãos de linha (órgãos de execução) e de assessoria (órgãos de apoio e consultoria) mantendo relações entre si. Os	

Linha - Staff	órgãos de linha se caracterizam pela autoridade linear e pelo princípio escalar, enquanto que os órgãos de "staff" prestam assessoria e serviços especializados.	Oliveira (1998, p.149)
Estrutura Matricial	Combinação das formas de departamentalização (Ex: funcional com a departamentalização de produto ou projetos na mesma estrutura organizacional).	Rocha (1977, p.133)
Estrutura por Equipes	Uma unidade com duas ou mais que interagem e coordenam seu trabalho para conseguir atingir uma meta. Pode ser de grande utilidade para organizações que tenham a necessidade de desenvolver projetos complexos ou adaptar-se a mudanças ambientais em seu segmento.	Daft (1999, p.356)

Fonte - Elaborado pelos autores.

Pode-se observar com o quadro (2) que as empresa possuem vários formatos organizacionais de acordo com a sua necessidade, motivadas por um objetivo em comum. Migliato (2004) afirma que as pequenas empresas em sua maioria apresentam estruturas simples por consequência da necessidade de ter poucas unidades administrativas, a direção e colaboradores tendem a ser pouco especializados e o fluxo de informação é facilitado devido ao contato direto com os colaboradores.

2.4 Fluxo de Informação

Segundo Zocche *et al.* (2012), o fluxo de informação é responsável por integrar desde a cadeia de produção, no qual envolve o contato com o cliente pelo setor de vendas que irá captar as necessidades dos clientes em relação ao produto, percorrendo dentro da empresa a informação para os demais setores, como vendas, marketing, finanças, projetos, compras, planejamento, recursos humanos, suprimentos e produção.

O fluxo de informação é considerado dentro de uma organização como um sistema em que todas as partes que compõem a organização devem estar interligadas para que o resultado final seja atingido (FILHO, 2007).

O fluxo de informação envolvido com as atividades de PCP se inter-relaciona com diversos outros departamentos, uma vez que o departamento de PCP desempenha atividades de apoio, isto é, esse segundo Tubino (2009, p. 2) “é responsável pela coordenação e aplicação dos recursos produtivos de forma a atender da melhor maneira possível aos planos estabelecidos nos níveis estratégico tático e operacional”.

2.5 Sistemas de Produção

Os sistemas de produção devem proporcionar aos clientes uma ampla variedade de produtos ou serviços, melhorar o planejamento, a programação e o controle da organização, ressaltando que os mesmo podem variar de acordo com os insumos do sistema de produção (MARTINS e LAUGENI 2006). Esta variedade pode ser apresentada no quadro 3.

Quadro 3: Tipos de Classificações quanto aos Insumos de transformação

Tipo de Classificação	Característica
Quanto aos recursos a serem transformados	1. Sistemas predominantemente processadores de materiais;
	2. Sistemas predominantemente processadores de informações
	3. Sistemas predominantemente processadores de consumidores

Fonte: Boiko, Tsujiguchi, Varolo (2009, p.6).

Quanto as características dos sistemas de produção de acordo com o subsistemas serão apresentados detalhadamente no quadro 4.

Quadro 4: Tipos de Classificações de acordo com o subsistema de Conversão/Transformação

Tipos de Classificação	Característica	Sub-classificação
Quanto à ação principal no subsistema de conversão/transformação	1. Sistemas que transformam as propriedades físicas;	-----
	2. Sistemas que transformam as propriedades informativas;	-----
	3. Sistemas que mudam a posse ou a propriedade;	i) Sistemas que mudam a posse ou a propriedade de materiais; ii) Sistemas que mudam a posse ou a propriedade de informações.
	4. Sistemas que mudam a localização;	i) Sistemas que mudam a localização de matérias; ii) Sistemas que mudam a localização de Informações; iii) Sistemas que mudam a localização de consumidores.
	5. Sistemas que estocam ou acomodam;	i) Sistemas que estocam ou acomodam materiais; ii) Sistemas que estocam ou acomodam informações; iii) Sistemas que estocam ou acomodam consumidores.
	6. Sistemas que mudam o estado psicológico ou fisiológico.	-----
Quanto ao ambiente de produção	1. Sistemas <i>Make-to-Stock</i> (MTS);	-----
	2. Sistemas <i>Assemble-to-order</i> (ATO);	-----
	3. Sistemas <i>Make-to-order</i> (MTO);	-----
	4. Sistemas <i>Engineer-to-order</i> (ETO).	-----
Tipos de processos de produção	1. Sistemas máquinas únicas	-----
	2. Sistemas máquinas paralelas	-----
	3. sistemas <i>Flow Shop</i> ; 3.1 Sistemas <i>Flow Shop</i> Permutacional 3.2 Sistemas <i>Flow Shop</i> com máquinas múltipla.	i) Sistemas por produção contínua; ii) Sistemas em linha: Linhas de produção, Linhas de montagem; Linhas de abate. ii.1) Processos por fluxo repetitivo dedicado; ii.2) Processos para <i>mix</i> de produtos; iii) Sistemas por Bateladas (<i>Batch</i>).
	4. Sistemas <i>Job Shop</i> ; 4.1 Sistemas <i>Job Shop</i> com máquinas múltiplas	-----
	5. Sistemas <i>Open Shop</i> ;	-----
	6. Sistemas por projeto	-----
Quanto ao fluxo no subsistema		i) Sistemas máquinas únicas

de conversão/ transformação	1. Fluxo contínuo;	ii) Sistemas máquinas paralelas; - Sistemas <i>Flow Shop</i> ; iii) Sistemas por produção contínua.
	2. Fluxo Intermitente;	i) Sistemas máquina únicas; ii) Sistemas máquinas paralelas; - Sistemas <i>Flow Shop</i> ; iii) Sistemas em linhas: iii.1) Processos por fluxo repetitivo dedicado iii.2) Processos para <i>mix</i> de produtos; iv) Sistemas por Bateladas (<i>Batch</i>). v) Sistemas <i>Job Shop</i> ; vi) Sistemas <i>Open Shop</i> .
	3. Fluxo misto;	Ambos
	4. Fluxo por projeto.	i) Sistemas por Projeto
Quanto ao grau de contato com o consumidor	1. Sistemas com alto grau de contato com o consumidor ou sistemas linha de frente;	-----
	2. Sistemas com baixo grau de contato com o consumidor ou Sistemas de Retaguarda.	-----

Fonte: Boiko, Tsujiguchi, Varolo (2009, p.7).

Ao observar os quadros 3 e 4 destaca-se a sua relevância de levar em consideração alguns aspectos para se determinar o sistema de produção, como por exemplo, natureza da demanda dos produtos, flexibilidade dos produtos, flexibilidade do volume de produção além do grau de padronização (GAITHER e FRAIZER, 2002).

3. Metodologia

A pesquisa foi realizada em uma empresa de pequeno porte situada na Mesorregião Centro Ocidental do Paraná, atuando no seguimento de montagem produtos de beleza. As atividades inerentes à empresa dizem respeito à transformação da matéria prima (obtenção de matérias primas para a montagem) em produtos acabados, para a comercialização em todo o Brasil.

No que diz respeito ao tipo da pesquisa, ela é classificada quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, a pesquisa classifica-se como descritiva e exploratória. Pode-se afirmar que é descritiva, pois são apresentados os dados observados sobre características do sistema produtivo da empresa; exploratória, pois analisa e classifica seu sistema produtivo. Tratando-se quanto aos meios, pode-se afirmar como, bibliográfica, pesquisa de campo e do tipo estudo de caso. Bibliográfica por buscar como fontes para o embasamento teórico, livros e trabalhos científicos para a classificação dos sistemas produtivos; Pesquisa de Campo, pois a busca de dados foi realizada *in loco* e finalmente Estudo de Caso, pois se utilizou de uma abordagem teórica para aplicação num contexto real (GIL, 2008).

4. Estudo de Caso

4.1 Histórico

A empresa iniciou suas atividades, por meio de uma incubadora de empresas. O projeto inicial foi desenvolvido com apenas um produto, contando inicialmente com apenas

cinco colaboradores, não era dividida em setores, ou seja, algumas pessoas que produziam, também trabalhavam no financeiro, estoque, e distribuição dos produtos. Em dois anos a empresa cresceu e passou a comercializar mais produtos voltados ao ramo da beleza, com isso, surgiu à necessidade da contratação de mais colaboradores e da divisão da departamentalização da empresa. Após cinco anos no mercado houve um aumento da demanda dos produtos, a empresa rescindiu seu contrato com a incubadora e adquiriu um espaço próprio para o desenvolvimento de suas atividades administrativas e de produção. Surgiu a necessidade de dividir as funções e os setores com os respectivos gerentes e a adição de setores ainda não existentes, como qualidade, comércio exterior, sistema de atendimento ao consumidor, P&D entre outros.

Com oito anos no mercado, a empresa possui mais de 30 produtos voltados para o mercado da beleza e salões, conta com aproximadamente 62 colaboradores, presente em todas as capitais do Brasil.

4.2 Estrutura organizacional atual da empresa

De acordo com organograma da empresa que estão interligados com a vice-diretoria, que por sua vez responde a diretoria, que é composta pelo fundador da empresa. Este modelo de estrutura organizacional é caracterizado como autoridade linear ou única. A estrutura organizacional com características de autoridade linear possui linhas diretas e únicas de responsabilidade entre o superior e os subordinados, nesta estrutura são visíveis os princípios da unidade de comando (CHIAVENATO, 2003). A estrutura do tipo linear é a mais antiga e simples, utilizada em empresas de pequeno e médio porte. Esta estrutura apresenta algumas vantagens como à simplicidade para a transmissão de informação, no qual cada subordinado se relaciona apenas com o seu superior, possui também uma nítida delimitação de jurisdição de cada cargo, e estabilidade por conta da centralização das decisões e da disciplina hierárquica (CHIAVENATO, 2003).

A estrutura organizacional atual da empresa é demonstrada na figura 1.

Figura 1: Organograma do tipo estrutura linear



Pode-se observar a partir da figura (1) que os órgãos de linha, ou os órgãos que compõem a organização seguem o princípio escalar de hierarquia. A diretoria passa as instruções para a vice-diretoria que é responsável por demandar cada função aos departamentos abaixo. Todos os departamentos são subordinados da vice-diretoria. No quadro (5) estão os departamentos da empresa e as suas funções respectivas.

estoque de (PA) não tiver o produto solicitado, é emitida uma ordem de fabricação (OF) que é imediatamente encaminhada para a produção. A Produção verifica se possui matéria prima (MP) necessária, caso tenha a (MP) a produção inicia a fabricação. Se o estoque não tiver a quantidade necessária de (MP), é emitida uma ordem de compra (OC), assim que a (MP) chega à empresa é iniciado o processo de fabricação do produto, em seguida é enviado para a expedição o (PA), que o encaminha para o consumidor final.

4.4 Classificações Quanto ao Sistema de Produção

De acordo com a classificação dos sistemas e suas respectivas características de produção já conhecidos, foi possível elaborar o quadro 6 com a classificação do sistema de produção da empresa estudada.

Quadro 6: Classificação do sistema de produção

Classificação do processo estudado	Característica	Descrição
Grau de padronização dos produtos	Produtos padronizados	A produção é realizada em lotes de produtos padronizados, não há flexibilização dos produtos dentro do mesmo lote, porém a empresa conta com uma família de produtos para atender as necessidades do mercado consumidor.
Tipo de operação	Repetitivos em lote (<i>flow shop</i> , linha de produção)	Os produtos obedecem um roteiro de produção, cada um deles tem um fluxo de produção pré estabelecido, desde a inspeção das matérias primas até a embalagem e expedição.
Ambiente de produção	<i>Make-to-stock</i> (MTS)	A produção é mantida para atender os níveis de estoque de cada produto, o nível mínimo de estoque é chamado de estoque de segurança. O estoque de segurança varia de acordo com o produto e sua demanda. Deve-se manter sempre este número de produtos em estoque.
Fluxo dos processos	Processos em lote	A empresa utiliza ordens de produção para autorizar a fabricação dos produtos. Devido a grande variedade de produtos no mix de produção da empresa, estes são produzidos em lotes, pois produtos diferentes utilizam a mesma célula de produção.
Natureza dos produtos	Bens	Por se tratarem de equipamentos para salão de beleza são produzidos bens no processo.

4.5 Diagnóstico do PCP na empresa

A programação da produção no curto prazo é realizada de acordo com as vendas. O estoque de produtos acabado é determinado pela empresa de acordo com o histórico de vendas. Ou seja, não existe uma programação detalhada da produção.

No médio prazo, a empresa busca trabalhar com um estoque mínimo, definido pela vice-diretoria. A quantidade de produto acabado que o estoque mínimo contém é definida pelo gerente de compras que tem como base o histórico de demandas dos produtos. As decisões das quantidades necessárias para produzir são decididas pela diretoria em conjunto com a vice-diretoria, baseando-se unicamente no histórico de demandas. De acordo com este histórico, a diretoria possui informações das vendas ocorridas em cada mês, desta forma emiti-se uma ordem de produção de acordo com esses valores de vendas, além de consultar o departamento de vendas para orientar-se sobre os volumes de vendas de cada produto em cada mês.

Por fim, no longo prazo é analisado a questão de expansão da produção. Atualmente decidiu-se aumentar a cartela de produtos, ou mix de produtos, aumentando 5% no horizonte de 2 anos. Para isso optou-se abrir uma outra unidade de produção na cidade de Manaus. Esta decisão foi por incentivos fiscais, além de uma pesquisa de mercado realizado pelo vice diretor. Assim as decisões de longo prazo são de responsabilidade do diretor e vice-diretor, por ocuparem uma posição mais estratégica na empresa.

5. Considerações Finais

Por meio do estudo realizado sugere-se a reestruturação de um fluxo de informação, considerando a formalização de um departamento PCP. Nota-se uma desorganização com relação as informações geradas de atividades de PCP. Alguns departamentos acabam fazendo funções que muitas vezes não são de responsabilidades dos mesmos. Com esta reestruturação a empresa passaria a trabalhar de maneira mais organizada sem sobreposição de funções. Sugere-se devido ao tamanho da empresa e o nicho de mercado que a mesma esta inserida, a utilização da mão de obra já existente, porém, com capacitação dos mesmos, de formar a diminuir o custo do investimento inicial caso seja contratado uma mão de obra especializada.

Referencias

- BOIKO, P.J.T; TSUJIGUCHI, A.T.L; VAROLO, R.W.F.: *Classificação de Sistemas de Produção: uma abordagem de engenharia de produção*. IV Encontro de Produção Científica e Tecnológica (EPCT) 2009. Campo Mourão. Anais.
- CHASE, R.B; JACOBS, R.F; AQUILANO, N.T.: *Administração da Produção para a vantagem competitiva*. 10ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto, 1936-. *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7. ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Elsevier, Campus, 2003. 634 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria geral da administração* 5. ed. Rio de Janeiro: Makron Books, 1998.
- CORREA, H.L.; GIANESI, I.G.N.; CAON, M.: *Planejamento, programação e controle da produção*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- DAFT, Richard L.: *Administração*. 4ed. Rio de Janeiro : Livros Técnicos e Científicos, 1999. Organizações: Teorias e projetos. Tradução: Cid.Knioel Moreira./ Revisão técnica: Reinaldo O. Silva . São Paulo : Pioneira Thomson Learning, 2002.
- FERNANDES, C. A. :*TGA - Teoria Geral da Administração*. Uberlândia, 2010. Apostila. Disponível em: <<http://claudioconsultoria.files.wordpress.com/2010/02/apostila-de-tga-unipac.pdf>>. Acesso em 07 de abril de 2017.
- FERNANDES, F.C.F.; GODINHO FILHO, M.: *Planejamento e Controle da Produção: dos fundamentos ao essencial*. São Paulo: Atlas, 2010.
- FILHO, Moacyr P. *Gestão da Produção Industrial*. 1ª Edição. Curitiba - PR: IBPEX, 2007
- GAITHER, N.; FRAZIER, G.: *Administração da produção e operações*. 8. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- GIL, A.C.: *Como elaborar projetos de Pesquisa*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- HAMPTON, DAVID R.: *Administração Contemporânea: Teoria, Prática e Casos*. São Pualo:McGraw Hill, 1981.
- KWASNICKA, E. Lacava.:*Introdução à administração*.6 ed.São Paulo: Atlas, 2010.
- KYRILLOS, L.S.; SACOMANO, B.J.; SOUZA, D.J.; MILREU, S.J.F.: *Planejamento e Controle da Produção nas Empresas Inseridas no Ambiente de redes: implicações para ocorrência de um desenvolvimento com bases*

sustentáveis. Iniciativas de produção mais limpas e desafios para um mundo sustentável. 3ed. São Paulo 2011. Anais.

LUSTOSA, L; MESQUITA, M.A.; QUELHAS, O.; OLIVEIRA, R. J.: *Planejamento e Controle da Produção*. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2008.

LYLES, M.A.; BAIRD, I.S.; ORRIS, J. B.; KURATKO, D. F.: *Formalized Plannign in Small Business, increasing strategic. Journal of Small Business Management*, v31, n2. Global p38-50.1993

MARTINS; LAUGENI. *Administração da Produção*. São Paulo . Saraiva. 2006.

MAXIMIANO, Antonio C.A.: *Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MIGLIATO, T.L.A.: *Planejamento Estratégico Situacional Aplicado à Pequena Empresa. Estudo de Caso Comparativo de Casos em Empresas do Setor de Serviço (hoteleiro) da Região de Brotas -SP*. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, UFSCAR. São Carlos 2004.

OLIVEIRA, Djalma P.R.: *Sistemas, Organização e Métodos: Uma Abordagem Gerencial*. 10ed. São Paulo: Atlas, 1998.

PEINALDO, I. Jurandir; GRAEML, Alexandre R.: *Administração da Produção: Operações Industriais e de Serviços*. Curitiba: UNICENP, 2007.

SCHULTZ, R.; SANTOS, A. S. R.: *Análise de Implantação do Planejamento e Controle da Produção da Empresa Satiare Alimentos*. Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas de Cascavel (UNIVEL, Cascavel, 2014. Anais.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart, JOHSTON, ROBERT.: *Administração da Produção* .3. São Paulo: Atlas, 2009. Tradução de Henrique Luiz Corrêa.

TUBINO, D.F.: *Planejamento e Controle da produção: Teoria e Prática*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ZOCHE, L.; POSSAN, E.; TRAVESSINI, R.; FRANCISCO, A. C.; KOVALESKI, J. L. *Fluxo de informações em uma indústria moveleira: um estudo de caso*. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (II CONBREPO), 2012. Ponta Grossa- PR. Anais.