



Congresso Internacional de Administração  
ADM 2021

Administração Ágil  
Inovação e Trabalho Remoto

25 a 27  
de outubro

Ponta Grossa - Paraná - Brasil

## AS EXIGÊNCIAS DO MERCADO E A CONTÍNUA EVOLUÇÃO DA GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES – UMA ANÁLISE ESTRATÉGICA NO RAMO CIMENTÍCIO

### THE REQUIREMENTS OF THE MARKET AND THE CONTINUOUS EVOLUTION OF MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS - A STRATEGIC ANALYSIS IN THE CEMENT FIELD

#### ESTRATÉGIA EM ORGANIZAÇÕES: FORMULAÇÃO, IMPLEMENTAÇÃO E MUDANÇAS DAS ESTRATÉGIAS

Vanessa de Oliveira Debiasi, Faculdade de Capivari – FUCAP UNIVINTE, Brasil, [eng.vanessa25@gmail.com](mailto:eng.vanessa25@gmail.com)

Júlia da Silva de Medeiros, Faculdade de Capivari – FUCAP UNIVINTE, Brasil, [juliaamedeiros@hotmail.com](mailto:juliaamedeiros@hotmail.com)

#### Resumo

A gestão da produção é uma das funções administrativas mais importantes de uma organização. É através deste setor que todo o processo é gerido. No decorrer de seu conteúdo, este trabalho mostrará a realidade de uma empresa do ramo cimentício, com foco no setor da produção, apontado detalhes importantíssimos do setor, como por exemplo, os métodos e processos de trabalho e as rotinas diárias da empresa. Além do referencial teórico apresentado no desenvolvimento do trabalho, também foi dado foco a análise e prognóstico da organização, ressaltando todos os seus pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades. E, por fim, sugeriu-se algumas ações para sanar/diminuir problemas, identificados nos pontos fracos e nas ameaças, e outras ações para fortalecer os pontos fortes e as oportunidades. Além da importância do estudo sobre o setor da produção da organização em questão, também se deve dar foco a importância do estudo da administração / gestão estratégica da produção, pois, ela é base do objetivo organizacional e, conseqüentemente, dos seus resultados.

**Palavras-chave:** Gestão da produção; Gestão estratégica e organizacional

#### Abstract

*Production management is one of the most important administrative functions of an organization. It is through the sector that the entire process is managed. In the course of its content, this work will show the reality of a company in the cement sector, with a focus on the production sector, pointing out very important details of the sector, such as the work methods and processes and how the company ins indee routines. In addition to the theoretical framework presented in the development of the work, focus was also given to the analysis and prognosis of the organization, highlighting all its strengths, weaknesses, indexes and opportunities. And, finally, some actions were suggested to remedy/reduce problems, identified in weaknesses and solutions, and other actions to strengthen strengths and opportunities. In addition to the importance of studying the production sector of the organization in*

*question, the importance of studying the administration / strategic management of production should also be focused, as it is the basis of the organizational objective and, consequently, of its results.*

**Keywords:** *Production management; Strategic and organizational management*

## **1. INTRODUÇÃO**

As empresas enfrentam grandes desafios relacionados ao mercado, as mudanças ocorrem sem avisos e as organizações não possuem planejamento e, nem mesmo, estrutura física para acompanhar. Então, em paralelo aos processos e afazeres diários (administrativos e produção), entende-se que as organizações necessitam de uma eficiente gestão, principalmente no que diz respeito ao planejamento estratégico. Assim, mesmo que sejam afetadas por situações e mudanças radicais, estarão preparadas para adaptar o complexo ao novo, sem sofrer grandes consequências.

O planejamento estratégico é um processo que consiste na visão de futuro, na análise sistemática das oportunidades e ameaças do ambiente externo e dos pontos fortes e fracos da organização, com o intuito de estabelecer objetivos, estratégias e ações que contribuam para alcançar essa visão.

Neste artigo, serão abordados assuntos relacionados às gestões das organizações, com foco nos planejamentos estratégicos e na gestão da produção. Serão apresentadas, através de pesquisas bibliográficas, as rotinas e processos vinculados às gestões estratégicas e de produção e efetuar a análise da realidade organizacional, desenvolvendo um diagnóstico preciso sob a análise realizada junto a uma empresa do ramo cimentício. A pesquisa também irá identificar os pontos fracos, fortes, ameaças e oportunidades, mediante análise acerca da realidade organizacional; e, propor, aos pontos identificados, ações/ estratégias corretivas ou de melhoria para os processos existentes na organização.

## **2. ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E A GESTÃO ORGANIZACIONAL**

Apesar de ser um assunto relativamente novo para as pessoas, a engenharia de produção vem fazendo história há alguns anos. Com o crescimento acelerado das indústrias, em um certo momento, entendeu-se que era necessário ter algo mais amplo fazendo a gestão do negócio, onde todos os fatores importantes e decisivos das organizações fossem levados em consideração e seguissem um mesmo fluxo. Segundo Junior (2012), a administração da produção tem o objetivo de organizar a forma com que as empresas geram os produtos e serviços utilizando da melhor forma seus recursos.

Com o surgimento da Revolução Industrial, sentiu-se a necessidade de poder prever, organizar, controlar e gerir todas as situações pertinentes ao ambiente industrial, onde inclui-se todo o complexo envolto na transformação de matéria-prima em produto e/ou serviço. (MOREIRA, 2012)

De acordo com Chiavenato (2005), qualquer organização possui uma função produção uma vez que produz algum tipo de bem e/ou serviço. Conforme Gaither e Frazier (2001) a engenharia de produção nasceu da necessidade e, atualmente, funciona como uma das peças mais

importantes das empresas, pois fornece diversas ferramentas de gestão e controle e proporciona segurança e consistência para a tomada de decisão.

### **3. GESTÃO ESTRATÉGICA DA PRODUÇÃO/OPERAÇÃO**

Todas as organizações necessitam ter um planejamento estratégico, pois, é um elemento crucial para a tomada de decisões. Segundo Moreira (2012), o Planejamento estratégico de Manufatura, além de ajudar na organização da produção, determina os objetivos, políticas e planos da empresa em longo prazo. Todos os setores/áreas de uma empresa dependem do planejamento estratégico para realizarem suas previsões, seja no âmbito produtivo ou administrativo. E, segundo o pensamento de Slack (1997) “[...] a estratégia de operações é o padrão global de decisões e ações, que define o papel, os objetivos e as atividades da produção de forma que estes apoiem e contribuam para a estratégia de negócios da organização”.

De acordo com Martins e Laugeni (2005), a estratégia de produção é fator base para uma produção otimizada e eficaz. O objetivo principal das empresas é, sempre, obter lucros, mas, para isso, os setores de produção têm que estar bem estruturados para poder trabalhar em prol da empresa e alcançar a excelência.

### **4. ANÁLISE ESTRATÉGICA E DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

Diagnóstico organizacional é um aglomerado de causas externas, empresariais e específicas que necessitam ser apuradas para que possa entender o cenário da organização, explica Lima (2010). Com isso, diagnóstico organizacional, consiste em um processo de aprofundamento, onde rastreia e investiga o mais preciso planejamento estratégico para a empresa, conseguindo realizar levantamentos dos pontos a serem potencializados e ajustados da organização. Petrocchi (2009), argumenta que o diagnóstico engloba dados simples para uma investigação no mercado, das oportunidades e ameaças, dos pontos fortes e fracos da organização.

O diagnóstico organizacional tem como principal função, clarear a visão do administrador, pois, é através desta análise que o gestor é capaz de verificar a saúde da empresa ou sua eficiência, é neste momento que ele descobre se a organização está saudável para se manter no mercado.

### **5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Para o desenvolvimento deste artigo, será necessário utilizar as técnicas de pesquisa descritivas e bibliográficas, do tipo estudo de caso e de abordagem qualitativa, onde é possível a observação de documentos, levantamento de informações e outras observações. Segundo Andrade (2006), pesquisa descritiva é a observação, apuração e interpretação de dados, sem que o explorador interfira em seus resultados.

Segundo Lakatos e Marconi (2010), pesquisa documental é a fonte de coleta de dados e está restrita a documentos, escritos ou não, denominadas de fontes primárias. Já a pesquisa bibliográfica, ou fontes secundárias, são matérias que fornecem informações sobre determinados assuntos, do qual já estão publicados de forma de revista, artigos entre outros.

No artigo, será aplicado o estudo de caso, conhecido como qualitativa, onde o pesquisador fica à vontade para ilustrar o método de estudo que será aplicado, segundo Mascarenhas (2012). As

informações sobre como são desenvolvidas e quais são as atividades de gestão da produção realizadas na empresa em estudo, tem o propósito de compreender o sistema de produção desenvolvido na organização e, as mesmas, serão obtidas através de conversas com pessoas que são referências nas áreas de estudo, na organização.

A análise SWOT, é um instrumento que será utilizado para averiguar a visualização de situações da empresa, em aspectos internos e externos, identificando fraquezas e forças, oportunidades e ameaças. Seguindo os pensamentos de Sertek, Guindano & Martins (2012), a função básica da SWOT é proporcionar a apuração de uma análise dos ambientes internos e externos da organização, usualmente utilizada para a observação dos posicionamentos da empresa e de sua capacidade de competição.

## **6. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

### **6.1 Análise das Organizações no Mercado**

Apesar dos 40 anos de mercado desta indústria, a mesma está em fase de adaptação e crescimento. E, como maneira de ampliar suas vendas e entrar cada vez mais no mercado de trabalho, investe em novos produtos e materiais de marketing. Por serem de fabricação artesanal e terem utilidades e funcionalidades diferentes das cerâmicas comuns, os produtos têm uma ótima aceitação e valorização vinda do mercado.

Graças a complexidade de uma boa equipe de trabalho, a empresa mantém um relacionamento estável com as lojas, representantes, clientes finais e fornecedores.

Pelo alto valor de seus produtos e todos os agregados que envolvem a venda de um cimentício fabricado pela empresa em questão, esta atende o público de classe média – alta. Geralmente, a indicação dos produtos é feita pelos arquitetos e/ou engenheiros das obras em questão. A empresa também comercializa alguns produtos de valor menos agregado, que são vendidos para empresas públicas.

### **6.2 Análise da Administração da Produção**

A empresa conta com uma equipe bem completa na produção, gerida pelo Diretor Industrial. Os setores da empresa são bem distribuídos e trabalhados. Cada um conta com um profissional capacitado para desempenhar tais funções.

A organização possui um setor que cuida do PCP, no entanto, o processo é simples, básico, manual e sem o auxílio de um sistema integrado. Toda a programação é realizada através da planilha de carteira que fica expressa e detalhada em planilhas de *Excel*. As ordens de prioridades da fabricação dos produtos são seguidas conforme prazo informado para o cliente no ato da compra. Diariamente, o setor de PCP analisa as produções do dia e a planilha de carteira e, de acordo com a combinação dos dois, faz o planejamento e programação para o dia seguinte. E, ainda com as planilhas de *Excel*, são preenchidos dois modelos de controles, um serve para controle das produções e o outro é uma planilha formal com todas as informações necessárias para a fabricação dos produtos em questão. Em seguida, o responsável pelo PCP entrega as ordens de produção ao responsável do módulo II iniciarem as produções.

O método de produção utilizado pela empresa é manual e se estende para a fabricação de todo seu portfólio de produtos. Atualmente, a empresa conta com 01 diretor industrial, 01 supervisor de produção, 01 supervisor de expedição, 01 executor de PCP e 35 auxiliares de produção e expedição. Para auxílio dos trabalhadores, a empresa utiliza alguns tipos de maquinários, como por exemplo, mesa vibratória, misturadores, estufa, etc.

A indústria não possui um departamento exclusivo para desenvolvimento dos produtos, mas, possui um responsável para tal função. O gerente Comercial e Técnico, cria e desenvolve toda a linha de produtos. Na produção em si, os colaboradores seguem um tipo de “receita de bolo” para cada item de produção. Inclusive, utilizam várias “receitas” por dia, dependendo do que lhes foi programado para produzir. O portfólio de produtos é extenso e a quantidade de cores de cada produto é tão grande quanto. A linha de produção começa a partir da programação de produção feita pelo PCP. Todos os dias, na primeira hora da manhã, o Supervisor de Produção tem a programação do dia em mãos e, a partir daí, começa a organizar sua equipe para iniciar os trabalhos de produção.

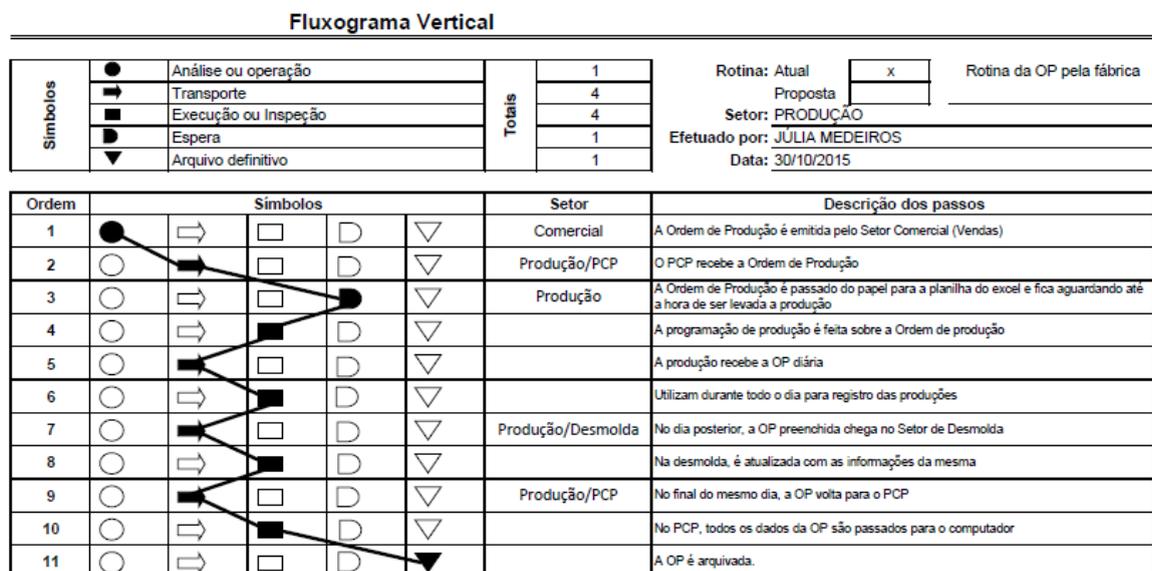


Figura 1 - Fluxograma de Processo Vertical. Fonte: Empresa, 2021.

A carteira de pedidos supre a produção durante todo o mês e a organização trabalha com prazos longos de produção (entre 30 e 45 dias), pois sua capacidade produtiva é inferior a necessidade. Como não fazem estoques, acabam trabalhando por ordem de chegada dos pedidos e informando um tempo de produção para cada caso em especial. A empresa não utiliza sistemas de MRP I e MRP II, tendo apenas um responsável para controlar toda a matéria-prima que entra e sai da empresa. Semanalmente, reuniões são realizadas para reunir informações de necessidades, ou não, de produtos. O sistema é funcional, todavia, o processo fica informal e

sem exatidão nas necessidades de compras das matérias-primas. Com relação aos sistemas informatizados para a produção, nenhum tipo é utilizado, somente planilhas de *Excel*.

A empresa não conta com um sistema e/ou setor para realizar a análise da qualidade. Toda a parte de escolha de produtos fica anexa a Expedição. Esta, conta com profissionais capacitados e treinados para definir os produtos que serão ou não expedidos. Como o cimentício é um produto irregular, sempre conta com diferença de tonalidade e espessura entre um lote e outro e, por vezes, no mesmo produto, a qualidade e escolha de cada pedido é baseado em uma peça específica, escolhida exclusivamente para ser seguida no caso em questão.

### **6.3 Identificação e Análise dos Pontos Fortes e seus Impactos**

Neste tópico, serão apontados os pontos fortes e pontos fracos, as ameaças e oportunidades desta indústria de cimentícios e serão sugeridas algumas ações para fortalecimentos e/ou melhoria destes pontos. Diante do diagnóstico realizado na empresa, identificou-se alguns pontos Fortes da organização, focados no setor da Produção, conforme segue:

**Setor PPCP** - Um dos pontos fortes é o seu setor de PPCP (Planejamento, Programação e Controle de Produção). Este setor trabalha para fazer com que a produção tenha suporte suficiente e eficiente para confecção dos seus produtos e para cumprimento das suas metas diárias.

Um outro ponto forte é a programação de produção, que é realizada sem o auxílio de sistema informatizado, apenas com a utilização de planilhas de *Excel*. Mesmo a empresa não utilizando sistemas operacionais para essa atividade, os colaboradores têm pleno conhecimento e comprometimento para realizar as programações de produção. Estas programações são a base de todo o processo e é a partir daí que a produção se organiza para trabalhar durante todo o dia.

Para que haja fortalecimento deste ponto forte, sugere-se implantar um sistema informatizado para atender as necessidades da empresa. Com a adesão dessa ação, a empresa terá padronização dos processos, controle preciso das matérias-primas, controle sistemático das programações de produção, prazos de entrega corretos, compactação e concentração de informações, economia de tempo para realização dos processos, etc. O custo para a implantação de um sistema desses é de R\$ 1.100,00, a serem pagos mensalmente, enquanto a empresa necessitar.

A principal justificativa para implantação deste sistema é que muitos controles e relatórios podem ser gerados e muitos erros evitados, minimizando as chances de falhas nesses controles de produção. E, além disso, diminui e/ou elimina o retrabalho, proporciona um efetivo controle de estoque e de necessidades de compra de MP. A empresa também ganhará na economia de tempo das pessoas que fazem a parte mecânica (processos repetitivos e manuais) do negócio.

**Produto** - A empresa possui um portfólio de produtos bastante extenso que são compreendidos em três linhas e subdivididos em diversos modelos de peças (por linha) e cores. Este “mix” de produtos faz com que a empresa seja um diferencial no mercado e propicia um ponto forte à organização.

#### 6.4 Identificação e Análise dos Pontos Fracos e Ações/Estratégias Corretivas

De acordo com Silveira (2001), “Pontos fracos se referem as deficiências ou limitações que podem restringir o desempenho da organização, identificados com o ambiente interno”. No caso desta organização, pode-se identificar alguns pontos fracos focados no setor da produção. Abaixo, destacam-se alguns destes:

**Setor de qualidade** - A indústria não possui um setor especializado para realizar a checagem de qualidade dos produtos. Todos os processos são realizados no setor de expedição, juntamente com a embalagem. Para sanar estes problemas e eliminar as falhas, a empresa deve criar um setor de qualidade que conte com profissionais devidamente treinados.

A criação deste novo setor trará um custo mensal, para a empresa, de R\$ 5.800,00, pois, além da contratação de dois colaboradores para fazer a parte da mão de obra e movimentação das peças, a empresa deverá contratar o responsável pelo setor; este, determinará os padrões de cores, espessuras, tamanhos, etc. A empresa gastaria R\$ 1.100,00 com cada auxiliar de produção e R\$ 3.600,00 com um possível engenheiro de qualidade (mensal). A empresa já possui um espaço para a alocação deste novo setor. Este espaço fica entre os setores de produção e embalagem, propiciando o fluxo dos processos. Esta ação propiciará a satisfação total do cliente e a diminuição de pedidos de SAC. Abaixo, segue um esboço do organograma com a implementação do setor de qualidade.

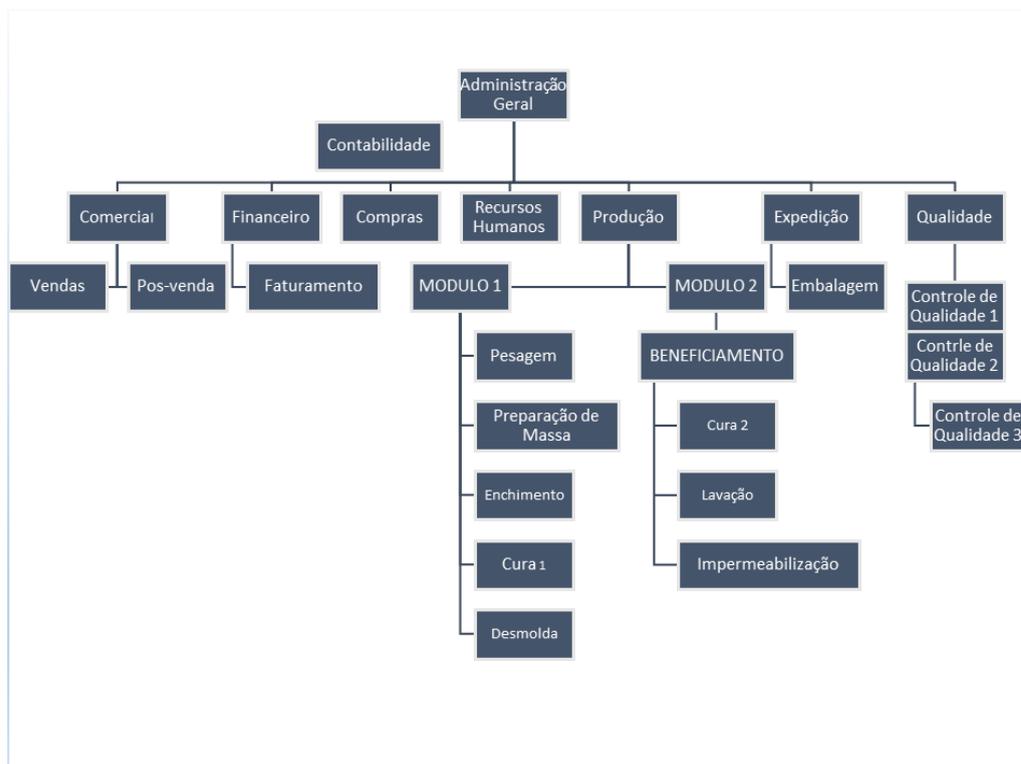


Figura 2 - Organograma da Empresa com Setor de Qualidade.

**Falta de iluminação** - Outro ponto negativo que a empresa convive são as iluminações de todo o setor da produção e expedição. As luzes são poucas e fracas, sendo situadas em locais desnecessários. Isso dificulta a visualização das peças, caixas de embalagens, ordens de produção e planilhas a serem preenchidas.

Sugerimos a alteração de toda estrutura da iluminação da fábrica, pois assim, os funcionários trabalharão com segurança quanto aos quesitos citados anteriormente. Recomenda-se a compra de 32 lâmpadas (a serem divididas entre os setores de produção e expedição) — 32 x R\$ 29,90 —, mais 16 bocais, para alocação das lâmpadas — 16 x R\$ 39,00 — e um custo R\$ 300,00 referente a mão de obra, totalizando o valor de R\$ 1.880,80 para adesão desta ação corretiva. Com esta implantação, a empresa resolveria um problema antigo de iluminação e teria locais de trabalhos mais iluminados e com menos riscos de erros e falhas por parte das pessoas envolvidas nos processos.

**Falta de empilhadeira** - A empresa conta com duas empilhadeiras, que atendem todos os setores da fábrica. Mas, estas máquinas não dão conta dos afazeres diários. O setor da produção não tem condições de ficar muito tempo aguardando uma empilhadeira para prosseguir com a produção. Neste caso, a organização deve adotar uma ação para resolver tal problema. A sugestão é alugar uma empilhadeira por período indeterminado.

O custo para adesão desta ação é de R\$ 4.000,00 (mensal). E a vantagem do aluguel é que a empresa locadora se responsabiliza pela máquina e oferece suporte em tempo integral. Com a execução dessa ação, a empresa conseguiria utilizar quase 100% do dia em produtividade e os setores não teriam desperdícios de tempo/produção. A expedição também teria benefícios se esta ação fosse implantada, teria mais agilidade nos processos, os produtos demorariam menos tempo para chegar até a mesa de escolha e a embalagem seria otimizada.

## 6.5 Oportunidades Identificadas

Em conformidade com Silveira (2001), “Oportunidades são fatos ou situações do ambiente externo que a organização pode vir a explorar com sucesso”. Abaixo, seguem algumas oportunidades identificadas para a empresa:

**Mercado em expansão** - Esta é uma empresa especializada na produção de Pisos e Revestimentos cimentícios que tem grande aceitação do público consumidor. Este mercado tende a aumentar e, para que a empresa possa aproveitar essa oportunidade da melhor maneira possível e para que ela esteja conectada com o mercado, sugere-se que montem uma equipe especializada que desenvolva pesquisas de mercado e produto e que traga ideias inovadoras para dentro da organização. Esta equipe trabalharia internamente, e externamente, marcando presença em feiras e eventos e atualizaria a empresa com as novas tendências do mercado e as novas necessidades dos clientes.

Conforme pesquisa com o Setor Comercial da indústria, precisariam de duas pessoas para fechar essa equipe. Uma ficaria dentro da empresa e seria responsável pela captação de informações do representante externo e cuidaria de atualizar os gestores da área de desenvolvimento com as “novidades” e a outra faria o trabalho externo de pesquisa e acompanhamento do mercado.

A empresa teria uma despesa mensal de R\$ 1.900,00, a serem gastos com o salários e encargos, para cada funcionário, e teria gastos sob as viagens do representante externo. O objetivo principal dos profissionais deste ramo é levar o produto para fora do país, mas, conforme informado anteriormente, estas ações são pouco divulgadas e, por isso, neste mercado só entram e crescem empresas persistentes, com profissionais bons e que saibam como entrar nas lojas e nos gostos dos clientes. Isso, é uma das principais justificativas para aderir a esta ação.

### 6.6 Ameaças Identificadas

Segundo Silveira (2001), “Ameaças são antíteses das oportunidades, são situações do ambiente externo com potencial de impedir o sucesso da organização”. Foram identificadas algumas ameaças para a empresa, de acordo com o exposto abaixo:

**Concorrência** - A concorrência no ramo cimentício é extremamente forte e faz grandes projetos de inovação e divulgação. Por isso, as empresas ficam nessa briga acirrada de ganhar mercado e expor seus produtos em diferentes pontos de vendas, espalhados pelo território nacional. Logo, sugere-se que a empresa promova ações de *marketing* que foque em publicidade e propaganda para fortalecimento de sua marca, atração de novos clientes e para poder competir a altura de seus concorrentes, pois, a empresa investe pouco nessas ações e isso dificulta aos clientes conhecer os produtos e lançamentos.

A empresa possui um setor de *marketing* que ainda está em desenvolvimento e não explora muito essa área de divulgação. Com esta ação, os consumidores terão conhecimento dos produtos, estarão acompanhando eventos e a empresa ficará “acesa” no mercado. A concorrência é forte, mas, a empresa tem meios de igualar as posições de mercado, se realizar esta ação.

**Políticas econômicas** - O país está passando por uma crise financeira que faz com que as pessoas tenham mais resistência em relação às compras e isso vira uma ameaça, pois, mesmo tendo vários aspectos a favor da empresa e que contribuem para o crescimento constante da mesma, os consumidores precisam estar ativos e dispostos a consumir o produto.

Diante disso, propõe-se que a empresa desenvolva uma ação interna de contenção de gastos sobre equipamentos/pessoas/produtos que estão além do necessário. A principal justificativa para a adesão dessa ação é que a empresa sofre com as bruscas mudanças das políticas econômicas e deve reorganizar-se para trabalhar dentro do padrão estipulado e manter-se equilibrada continuamente.

## 7. CONCLUSÃO

Este artigo permitiu um estudo aprofundado dentro de uma indústria de cimentícios, nos setores estratégicos e de produção. Após levantamento de dados e informações, pôde-se fazer uma análise geral da empresa, onde estudou-se as áreas de gestão, evidenciando todos os detalhes, desde estrutura física, planejamentos, máquinas, matéria-prima e até o pessoal.

Esta é uma empresa antiga e pouco desenvolvida em relação a sua estrutura de produção, no entanto, apurou-se que isso não afeta diretamente seus resultados mensais e que, apesar do pouco desenvolvimento, possui uma gestão estratégica competente.

Com a descrição da realidade organizacional, notou-se algumas necessidades da empresa e foram apontadas e comentadas na análise realizada. Esta indústria necessita de mão de obra ativa para fabricar seus produtos e do mínimo de estrutura física para que a produção possa operar com qualidade.

Na análise e prognóstico foram identificados alguns pontos fracos que a empresa deve considerar, pois, sempre trazem algum tipo de prejuízo. Para sanar esses problemas, algumas ações foram propostas para que a empresa possa ter maior rendimento e uma melhor linha de produção. Pode-se concluir que os problemas que a empresa vem enfrentando hoje têm relação com sua produção, que pode ser aperfeiçoada de acordo com as ações sugeridas. Este artigo mostrou que uma boa e eficiente gestão estratégica mantém e previne o negócio de possíveis ameaças com a identificação de falhas, além de auxiliar no crescimento, através da identificação das oportunidades da empresa, proporcionando melhorias em todos os aspectos.

## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDRADE, Maria Margarida - **Introdução à do trabalho científico** - São Paulo: 7°. Edição - Atlas, 2006.
- CHIAVENATO, I. (2005). **Administração da Produção: uma Abordagem Introdutória** (Vol. 16). Rio de Janeiro.
- GAITHER, Norman; FRAZIER, Greg. **Administração da produção e operações**. 8. ed. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002. x, 598 p. ISBN 8522102376.
- JUNIOR, J. M. (2012). **Administração da Produção**. Curitiba: Iesde Brasil.
- LAKATOS, E.; MARCONI, M. A. – **Fundamentos de metodologia científica** – São Paulo – Editora Atlas – 2010.
- LIMA, L.F. de. **DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: Uma análise em uma empresa de empréstimos e créditos no norte pioneiro**. 2010. Trabalho de Conclusão de Curso - Graduação em Administração, Universidade Norte do Paraná (UNOPAR).
- MARTINS, P. G., & LAUGENI, F. P. **Administração da Produção** (Vol. 2). São Paulo: Saraiva. 2005
- MASCARENHAS, S. A. – **Metodologia Científica** – São Paulo – Pearson Education do Brasil – 2012.
- MOREIRA, D. A. (2012). **Administração da Produção e Operações** (Vol. 2). São Paulo: Cengage Learning.
- PETROCCHI, M. **Turismo: planejamento e gestão**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2009.
- SERTEK, P. GUINDANI, R. A; MARTINS, T. S. – **Administração e planejamento estratégico** – Curitiba – Intersaberes – 2012.
- SILVEIRA, H. SWOT. IN: **Inteligência Organizacional e Competitiva**. Org. Kira Tarapanoff. Brasília. Ed. UNB, 2001.
- SLACK, Nigel. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997. 726 p. ISBN 85-224-1508-0.
- SLACK, N, CHAMBERS, S., JOHNSTON, R. - **Administração da Produção: ATLAS**, 2ª edição de 2002.