

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
ESCOLA DE DIREITO, NEGÓCIOS E COMUNICAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Diagnóstico da área de administração de produção do Grupo QG-JEITINHO CASEIRO

Diagnosis of the production administration area of the QG-JEITINHO CASEIRO Group

Geraldina Nacol dos Reis Jamba
Profa. Dra. Tereza Cristina Pinheiro de Lima
Prof. Msc. Avelino Correia
Prof. Celso Orlando Rosa

Linha de Pesquisa: Gestão Estratégica

Resumo

O principal objetivo deste estudo foi realizar um diagnóstico da administração de produção do grupo QG e apresentar melhorias. Metodologicamente utilizou a pesquisa bibliográfica, exploratória e descritiva com estudo de campo por meio de entrevista com o gestor da área de produção. Utilizando a análise SWOT identificou-se como oportunidades capital para se manterem no mercado das ações e participação em feiras nacionais. Como ameaças não foram relacionadas pelo gestor. Como pontos fortes registra-se a comunicação, bom relacionamento entre colaboradores e estar sempre abertos para opiniões; postura proativa da diretoria e gestores posicionando-se para melhorar a competitividade e conceder benefícios para seus trabalhadores. Como pontos fracos registra-se falta mais planejamento, falta de reorganização de processos para validar se tem matéria prima para atender a demanda, opiniões divergentes na produção. Sugere-se como melhorias a implantação de planos de automatizar os processos e sistemas para poder facilitar o processo de rastreabilidade e de entrega e maior flexibilidade na produção para se adaptar às exigências do mercado, focar na qualidade e investir nas tecnologias avançadas para melhorar a eficiência na produção.

Palavras chaves: Administração da produção; diagnóstico; propostas de melhorias

Abstract

The main objective of this study was to carry out a diagnosis of the production management of the QG group and present improvements. Methodologically, bibliographical, exploratory and descriptive research was used with a field study through interviews with the production area manager. Using the SWOT analysis, capital opportunities were identified to remain in the stock market and participate in national fairs. As threats were not listed by the manager. Strengths include communication, good relationships between employees and always being open to opinions; proactive stance of the board and managers, positioning themselves to improve competitiveness and grant benefits to their workers. Weaknesses include a lack of more planning, a lack of reorganization of processes to validate whether there is raw material to meet demand, and differing opinions on production. It is suggested as improvements to implement plans to automate processes and systems to facilitate the traceability and delivery process and greater flexibility in production to adapt to market demands, focus on quality and invest in advanced technologies to improve efficiency in production.

Keywords: Production management; diagnosis; improvement proposals

INTRODUÇÃO

Face ao cenário atual é notável o desenvolvimento das empresas. O diagnóstico organizacional torna-se uma ferramenta que permite entender o funcionamento da organização. Sendo assim, o presente trabalho visa fazer um diagnóstico da administração de produção do grupo QG-Jeitinho Caseiro, perceber como está caminhando a produção do grupo.

Os estudos realizados discutem o tema diagnóstico organizacional como um processo de verificação temporal que visa analisar a empresa ou uma determinada área especificando seus objetivos, processos, especificando desvios de desempenho com análises internas e externas, procedimentos não adequados ou que poderiam estar mais delineados com os objetivos e necessidades da empresa, bem como contribuir no processo de novos projetos e ações (GOMES, 2007).

Vale reafirmar que o diagnóstico na empresa se refere a uma etapa anterior a qualquer intervenção realizada no ambiente corporativo e a partir dele elaboram-se planos de ações que vão direcionar a melhor forma de intervenção (SILVA; MOSCON, 2019).

O diagnóstico organizacional pode ser feito tanto nas grandes empresas bem como nas pequenas e médias empresas e em todas as áreas que compõem a empresa e o diagnóstico da área de produção, centralidade do presente estudo, tem como objetivo determinar e eliminar os pontos que estrangulam o fluxo de produção, racionalizar movimentações, eliminar desperdício, melhorar a qualidade entre outros. Assim, este trabalho tem um enfoque na administração de produção do grupo QG, por isso é importante salientar que administração é uma atividade humana que visa alcançar objetivos, ou seja, um instrumento que torna possível o funcionamento de uma organização.

Para Ribeiro (2022, p. 3) “administrar é conseguir resultados por meio da gestão organizacional e do trabalho das pessoas que fazem parte do quadro funcional da organização, aplicando as funções básicas da administração: planejar, organizar, dirigir e controlar”. A administração abrange um conjunto de subsistemas que se interligam como Produção, Marketing, Finanças, Logística, Recursos Humanos, Tecnologia, entre outras.

Assim, o diagnóstico empresarial vai permitir um entendimento amplo do negócio e a identificação de pontos fracos e fortes. Com isso, o gestor sabe quais medidas deve tomar para não perder mercado, adequar as áreas visando a realização dos resultados organizacionais.

Por fim, a decisão de diagnosticar e planejar decorre da percepção de que os eventos futuros poderão não estar de acordo com o desejável, se nada for feito.

O ponto de partida para essa percepção é a disponibilidade de diagnósticos, de análises e projeções da empresa. Portanto, é fundamental que a empresa tenha uma constante avaliação de suas áreas para adequação de seus objetivos e propósitos. (CERTO, PETER, CAVALHEIRO MARCONDES, ROUX CESAR, 2010).

Vale salientar que a Administração da Produção é definida como a administração do sistema produtivo de uma organização de transformação de insumos em produtos e/ ou serviços de uma organização demandados pelos consumidores. A pesquisa de Diagnóstico Organizacional e propostas de melhoria atende todas as áreas da administração e sendo assim, o recorte para a área de produção da empresa coparticipante do referido projeto.

Por isso o estudo tem como objetivo geral realizar o diagnóstico da administração de produção do grupo QG e apresentar melhorias diante das ameaças e pontos fracos.

Como objetivos específicos pretende-se contextualizar a empresa coparticipante, o Grupo QG Jeitinho Caseiro; contextualizar a área de produção no interior do Grupo; elaborar um diagnóstico organizacional no ambiente da administração de produção do grupo QG

identificando as ameaças, oportunidades, pontos fortes e fracos e elaborar propostas de melhoria diante das ameaças e pontos fracos identificados.

A problematização que orienta o presente estudo está alicerçada nas seguintes questões: Como está estruturada a área de produção da empresa? Como é feito o planejamento? Quais são os principais processos? Quais são as principais ferramentas utilizadas na área? Quais as oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos da área de produção?

No primeiro momento apresenta-se a fundamentação teórica abrangendo a administração de produção, seguida pela metodologia e os resultados com a coleta e análise de dados.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Trata-se de um processo de análise organizacional feita por elementos externos e que ao longo do processo envolvem os profissionais internos da empresa para maior ou menor grau de profundidade do processo.

Diagnóstico organizacional engloba a coleta, análise e interpretação sistemática e teoricamente embasada de informações sobre uma organização, seja em sua totalidade ou em partes específicas, isto significa que inclui a interação com o ambiente externo. Este processo de investigação sistemática e análise tem permitido a compreensão mais completa do processo de funcionamento da organização, levando a agir como uma espécie de caixa de ferramentas de formas a entender como funciona seja interno e externamente (MENDONÇA, FERREIRA, NEIVA 2016). Para Gomes, Amaral, Corregozinho, Rodrigues (2007, p. 21) diagnóstico organizacional consiste em:

Detectar possíveis fatores limitantes da eficácia da organização; avaliar a estrutura da organização visando o reconhecimento de suas potencialidades e dificuldades; analisar os comportamentos, a motivação, a produtividade no trabalho e a satisfação das pessoas envolvidas na organização; buscar alternativas de ações e implantação de soluções para o melhor desempenho da empresa.

O Diagnóstico organizacional da área de produção visa analisar de forma mais aprofundada os processos, políticas e práticas relacionadas à produção e de acordo com os resultados obtidos da avaliação, fica-se a saber as alternativas de melhoria, dadas as opções de medidas de modos a alcançar a otimização da administração de produção. Desta forma teria um impacto positivo no rendimento acrescido da empresa, garantindo a satisfação dos trabalhadores e criando um ambiente de trabalho sustentável.

ANÁLISE SWOT

A análise swot é uma ferramenta para o autoconhecimento da organização, permitindo o monitoramento e planejamento de gestão. Ela concentra-se em identificar as forças e fraquezas internas da empresa, bem como as oportunidades e ameaças externas. O termo swot é uma sigla que representa *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças), destacando áreas de excelência e áreas a serem melhoradas. Essa análise ajuda as empresas a desenvolverem estratégias para capitalizar seus

pontos fortes, corrigir fraquezas, aproveitar oportunidades e mitigar ameaças (PAIVA, GUERRA 2021).

A formulação da matriz swot envolve uma análise prévia que é realizada, tendo em vista os quatros itens que são de extrema importância para um bom diagnóstico estratégico eficaz.

Pontos fortes: são variáveis internas que podem ser controladas pelos colaboradores, ajudando a manter o ambiente interno da organização favorável aos funcionários; Pontos fracos: são variáveis internas que podem ser controladas, porém causam desconforto para a empresa, pois provocam situações desconfortáveis no ambiente de organizacional; Oportunidades: são variáveis externas que não podem ser controladas, porém se forem usufruídos podem trazer inúmeros benefícios para os colaboradores; Ameaças: são variáveis externas que nunca podem ser controladas pelos gestores, pois estas dependem da concorrência (CRUZ, NERIS, BOAS, MENEZES, 2017).

ADMINISTRAÇÃO DE PRODUÇÃO

A administração de produção teve o surgimento no século XVIII e XIX na Inglaterra em épocas de revolução industrial com utilização intensiva de máquinas, a criação de fábricas, os movimentos dos trabalhadores contra as condições desumanas de trabalho, as transformações urbanas e rurais e o começo de uma nova etapa de civilização. No entanto teve grandes avanços nos Estados Unidos com o nascimento e desenvolvimento das técnicas utilizadas na administração de produção (CAMPOS, LOPES 2006).

Hoje a pesquisa de administração de produção é desenvolvida por autores pertencentes tanto a programas de graduação de administração quanto a programas de engenharia de produção (ROMAN, MARCHI, ERDMANN, 2013).

A administração de produção é uma das áreas da administração geral que visa o controle, planejamento e organização da produção. Também pode ser entendida como atividades orientadas pela produção de um bem físico ou prestação de serviço. Ela é crucial para eficácia e eficiência da área de produção de uma determinada empresa, pois para manter-se no mercado com robustez depende do bom gerenciamento ou boa gestão da área.

Sendo a produção a principal atividade da administração em destaque pode ser entendida como um conjunto de atividades que levam a transformação de um bem tangível em um outro com maior utilidade acompanhando o homem desde a sua origem. O principal objetivo do tema é a gestão eficaz de atividades desenvolvidas na área de produção.

Os estudos apresentam a Administração da Produção como a administração do sistema produtivo de uma organização de transformação de insumos em produtos acabados e/ ou serviços de uma organização demandados pelos consumidores, que é a razão de sua existência, apesar de podendo não ser a única e nem a mais importante (GAITHER E FRAZIER, 2001).

O sistema de produção tem um papel relevante no desempenho das operações na organização. Entretanto existem outras áreas e funções de grande influência no sistema que complementam a produção. Dividindo em três funções, Slack, Chambers e John Ston (2018) demonstram as principais áreas para todos os modelos organizacionais, sendo elas, Marketing, pesquisa e desenvolvimento de produto ou serviço e Produção.

O Administrador da área de produção ao exercer plenamente a sua função é responsável direta ou indiretamente por todas as atividades de sua organização, assim sendo, a gestão da produção é um elemento crucial da organização, tornando-se cada vez mais a necessidade de haver criatividade, inovação e espírito de melhoria constante exigido do Gestor.

As responsabilidades dos gerentes podem ser divididas e classificadas em diretas e indiretas. As diretas dizem respeito ao desenvolvimento e o entendimento de uma estratégia de

produção, de forma que se possa planejar, controlar a produção e promover a melhoria contínua, inovar o desempenho e a administração da produção. Como responsabilidade indireta ele deve informar as outras funções sobre as oportunidades, as restrições fornecidas pela capacidade instalada de produção, discutir com os outros departamentos sobre os planos de produção, os demais planos da empresa que podem ser modificados para benefício mútuo e deve encorajar outras funções a darem sugestões para que o departamento de produção possa prestar melhores produtos ou serviços aos demais departamentos e aos clientes (SPLENDOR 2012).

Em relação à capacidade de um gestor de produção é possível afirmar que eles devem ter habilidades para lidar com as novas tecnologias, desde a escolha dela, sua instalação e integração na produção.

Ademais, é importante ressaltar cinco objetivos de desempenho a serem seguidos pelo sistema de produção: a qualidade dos bens e serviços, a velocidade que eles são entregues aos consumidores, a confiabilidade das promessas de entrega, a flexibilidade para mudar o que é produzido e o custo de produção (RIBEIRO,2022).

Por fim, vale salientar que para o alcance dos objetivos da produção os colaboradores cumprem as atividades conformes são passadas pelas autoridades, isso remete ao cumprimento de uma estrutura organizacional que segundo Hoffman (2019, p. 30) “consiste no processo de distribuição, especificação de atividades de todos os níveis organizacionais onde um sistema de comunicação é estabelecido, permitindo que todas as pessoas envolvidas exerçam suas atividades e autoridades que lhes compete para o cumprimento dos objetivos organizacionais”.

FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO DE PRODUÇÃO

O planejamento, organização, direção e controle são as principais funções da administração, ele se aplica para área de produção bem como todas as áreas administrativas de uma empresa. O planejamento é definido como base para todas as atividades gerenciais futuras ao estabelecer linhas de ação que devem ser seguidas para satisfazer objetivos estabelecidos, bem como estipula o momento em que essas ações devem ocorrer.

Organizar consiste em dispor estrategicamente os recursos organizacionais visando atingir os objetivos. A liderança envolve e relaciona as pessoas com o objetivo de estabelecer a atmosfera adequada para direção, influência e motivação dos empregados. Por último, a função controlar pretende confirmar que as ações de todos vão em direção aos objetivos estabelecidos (SCHULZ, 2008).

O planejamento e as tomadas de decisões que lhe são inerentes podem ser classificados em três grandes níveis de acordo com a abrangência que terão dentro da empresa, afetando maiores parte da companhia. Nos estudos desenvolvidos por Moreira (2012), no nível estratégico o planejamento e tomada de decisões são mais amplos em escopo envolvendo políticas corporativas, escolha na linha de produtos, localização de novas fábricas, armazéns ou unidade de atendimento, projeto de processos e manufatura. O nível estratégico envolve ter uma visão a longo prazo e conseqüentemente altos graus de riscos e incerteza.

No nível tático denominam-se por gerentes médios, uma posição intermediária na hierarquia organizacional é responsável por outros gerentes e algumas vezes por alguns empregados operacionais. Este nível envolve a utilização de recursos. Nas indústrias, o planejamento tático ocorre num prazo moderado com grau de risco ponderado.

Por fim, o Nível Operacional é composto de gerentes de primeira linha ou operacionais que são responsáveis pelo trabalho de empregados operacionais e não supervisionam outros gerentes.

Portanto, a gestão organizacional é um processo complexo que requer a coordenação eficaz desses três níveis para que a empresa possa atingir seus objetivos. Cada nível desempenha um papel importante na consecução do sucesso da organização com o nível

estratégico estabelecido pela direção com um nível tático que permita alcançar os planos e o nível operacional executa as tarefas diárias dando sustentabilidade a esses planos. A integração e comunicação entre esses níveis são essenciais para a eficácia geral da organização.

PROCESSOS DE PRODUÇÃO

Entende-se de processo de produção como um conjunto de operações e etapas necessárias para transformação de uma matéria-prima, informação ou recurso para obtenção de um bem de serviço ou produto de qualidade dentro do prazo planejado. No próximo parágrafo citar-se-á alguns tipos de processos usados na área de produção, a saber:

Processo de projeto: esses processos normalmente lidam com produtos discricionários, usualmente bastante customizados. O período para fazer é relativamente longo e as características são: baixo volume, alta variedade e cada produto tem o seu próprio recurso. **Processos jobbing:** este processo também tem como característica variedade muito alta e baixo volume, mas diferente do processo de projeto no jobbing cada produto deve compartilhar os recursos de operação com diversos outros. **Processos em lotes ou bateladas:** Neste processo é produzido mais de uma unidade e à medida que o lote é processado cada parte da operação tem períodos se repetindo, cada lote pode ter apenas de dois ou três produtos. **Processo de massa:** são os que produzem bens em alto volume e variedade relativamente estreita, isto é, em termos dos aspectos fundamentais do projeto do produto.

Processos contínuos: normalmente situam-se um passo além dos processos de produção em massa, pelo fato de operarem em volumes ainda maiores e em geral terem variedade ainda mais baixa, mas, eles operam por períodos mais longo e são literalmente contínuos no sentido de que os produtos são inseparáveis e produzidos em um fluxo ininterrupto. (SLACK, CHAMBERS e JOHN STON; p.92-99; 2018).

FERRAMENTAS UTILIZADAS NA PRODUÇÃO

Um bom e eficaz planejamento é a base do funcionamento de uma empresa. Existe a serviço dos Empresários, inúmeras ferramentas que podem auxiliá-los nesse processo. Ferramentas desenvolvidas e testadas na indústria mundial e que com o tempo foram adaptadas às MPME (micro, pequenas e médias empresas), de acordo com suas respectivas realidades de mercado. É importante lembrar que existem métodos, ferramentas e filosofias de trabalho, porém chamamos genericamente todos de ferramenta. Tais ferramentas são necessárias tanto no processo de identificação de possíveis falhas, quanto na análise dos dados obtidos e o uso dessas informações permite o planejamento do processo de produção (NOVAES, MURBACK, 2012).

Desde a abertura de um negócio os empresários têm enfrentado muitos conflitos de escolha principalmente no processo da administração. É crucial que a estratégia utilizada na produção precise estar conectada a estratégia corporativa a fim de evitar impasses em relação aos objetivos a serem atingidos. Sugere-se que a estratégia seja utilizada como ferramenta para antecipar necessidades futuras e fazer escolhas em processos.

Há muitas ferramentas disponíveis utilizadas na produção, durante as pesquisas foram escolhidas apenas algumas, deu-se com base em critérios como simplicidade e importância.

SISTEMA DE ANÁLISE DE PERIGOS E PONTOS CRÍTICOS DE CONTROLE – APPCC

O Sistema de Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC) teve sua origem na Indústria Química no Reino Unido nas décadas de 50, 60 e 70, sendo amplamente utilizado em projetos de plantas de energia nuclear. O primeiro documento sobre APPCC foi publicado em 1973. A partir daí, o sistema foi recomendado por importantes organizações como a Academia Nacional de Ciências dos EUA (1985) e a Comissão Internacional de Especificações Microbiológicas para Alimentos (1988), sendo integrado ao *Codex Alimentarius* em 1993 (DIAS, 2014).

No Brasil o sistema APPCC foi introduzido na década de 1990 pelo Serviço de Inspeção de Pescados e Derivados - SEPES, órgão do Ministério da Agricultura e Reforma Agrária - MARA, atual Ministério de Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA. Em 1993, a Portaria nº 1.498, do Ministério da Saúde, estabeleceu a obrigatoriedade e os procedimentos para a implantação do sistema nas indústrias de alimentos. O APPCC é definido como um sistema responsável por identificar, avaliar e controlar os perigos que são considerados significativos para a segurança dos alimentos, atuando de forma sistêmica, em todo o processo produtivo. É um sistema de controle com enfoque na prevenção (SALGADO; ALCANTARA, CARVALHO, 2020).

O conceito APPCC, aplica-se, fundamentalmente na gestão de perigos, também entendida como principal ferramenta capaz de garantir a segurança, a qualidade e a integridade dos alimentos direcionada a perigos biológicos, químicos e físicos através da antecipação e prevenção.

JUST-IN-TIME- JIT

O conceito JIT, aplica-se fundamentalmente a processos de produção, não requer necessariamente grandes volumes, mas é restrito àquelas operações que produzem sempre as mesmas peças, explicam os autores. Para os japoneses, o processo de manufatura é uma rede gigante de centros de trabalho interconectados aonde a organização perfeita será aquela na qual todo trabalhador conclua sua tarefa e passe diretamente à próxima etapa e no momento exato que o mesmo esteja pronto para realizar seu trabalho (NOVAES E MURBACK, 2012).

Os autores citados acima, citam que JIT trata-se da produção bens ou serviços exatamente quando são necessários – não antes, para que não se transformem em estoque, e não depois, para que seus clientes não precisem esperar. A ideia consiste em reduzir todas as filas existentes ao longo da linha com o propósito de minimizar o investimento em estoques; reduzir tempos de etapas de produção; reagir rapidamente às mudanças na demanda e descobrir quaisquer problemas de qualidade.

JIT é uma ferramenta usada por muitas empresas no Brasil. A ferramenta consiste em acabar com o estoque nas empresas produzindo assim somente que é solicitado, ou seja, visa aumentar a eficiência e minimizar o desperdício produzindo bens apenas quando necessários no processo de produção.

DIAGRAMA ISHIKAWA

O diagrama de Ishikawa é uma ferramenta também conhecida como diagrama de causa e efeito ou espinha de peixe, que permite identificar a causa raiz encontrada para a ocorrência

de não conformidades, permitindo assim a solução dessa causa e, conseqüentemente apresentando a melhoria de processo da atividade.

Nos estudos realizados por Gomes, Ferreira e Silva (2017, p. 7) o problema é colocado no lugar onde ficaria a cabeça do peixe. A partir daquilo que seria sua espinha dorsal, vão sendo acrescentadas ramificações onde são inseridas as causas possíveis para o problema (uma em cada ramo), partindo das mais gerais e ramificando para as causas até que chegue às possíveis causas-raízes do problema.

Novaes e Murback (2012) em sua abordagem indicaram que a análise de causa e efeito determina abordagem sistemática que tem permitido que uma equipe identifique, explore e represente graficamente todas as eventuais causas que têm relação a um determinado problema. Essa técnica tem como objetivo investigar detalhadamente cada aspecto do problema, desde a sua origem até os fatores que contribuem para ele. O processo de construção do gráfico começa-se com a definição do problema central seguido pela identificação das principais categorias de causas.

A seguir, usando brainstorming, as causas são desdobradas em subcategorias e detalhadas sobre cada categoria. Muitas vezes, as perguntas tradicionais como por exemplo quem, o que, onde, quando, por que e como são usadas para explorar e identificar as causas subjacentes ao problema. Esta forma de análise proporciona uma forma de olhar num sentido amplo e estruturado das possíveis causas, ajudando na identificação da causa raiz do problema.

FLUXOGRAMA

Para Luz (2018, p. 31) Fluxograma é a representação visual das etapas de um processo. Essa representação consiste basicamente na identificação de etapas e demandas de um fluxo, os colocando em relação, interligando os procedimentos e cada passo dado em um determinado processo de ações. Esta ferramenta facilita o entendimento sobre o funcionamento e as operações de um processo, além de possibilitar a visualização de possíveis problemas e etapas que não estão bem delimitadas, e que, possivelmente, intervêm de forma negativa no fluxo de operações.

O propósito do fluxograma é assegurar que todos os estágios nos processos de fluxo sejam desenvolvidos no processo de melhoria garantindo que sigam uma sequência lógica. Em cada fase é necessário registrar cada etapa do processo, para identificar fluxos mal organizados. Além disso, essa técnica mostra oportunidades de melhorias e esclarece a dinâmica interna de uma operação. O aspecto mais crucial do fluxograma ressalta áreas problemáticas, onde pode faltar um procedimento para lidar com circunstâncias específicas (NOVAES, MURBACK 2012).

Sendo o fluxograma uma ferramenta usada para representar graficamente o processo produtivo mostrando todas as etapas e atividades envolvidas na fabricação de um produto ou na prestação de um serviço, ajuda a otimizar o processo produtivo, identificar oportunidades de melhoria, aumentar a eficiência e a eficácia da operação.

SISTEMAS DE PLANEJAMENTO NECESSIDADES DE MATERIAIS -MRP

Moreira (2012) chegou à conclusão de que o MRP como uma técnica que transforma previsões de demanda de itens independentes em planos para adquirir as partes necessárias desses itens. Ele funciona proativamente e assegura que os componentes estejam disponíveis quando são necessários para a produção, evitando assim a manutenção desnecessária de estoques, exceto para situações excepcionais. Ao contrário dos sistemas reativos de controle de estoque para itens de forma independente, de acordo com as datas ou quantidades restantes, o

MRP é proativo e permite planejar com antecedência as aquisições de modos para assegurar um fluxo de forma contínua na produção.

Segundo Novaes e Murback (2012, p. 7) MRP é basicamente um algoritmo que permite que as pessoas calculem quantos materiais de determinado tipo são necessários e em que momento. Para fazer isso, ele utiliza os pedidos em carteira, assim como uma previsão para os pedidos que a empresa acha que irá receber. O MRP verifica todos os ingredientes ou componentes que são necessários para completar esses pedidos garantindo que sejam realizados a tempo. O autor afirma ainda que entre as muitas vantagens da utilização do MRP a habilidade para operar com preços mais competitivos e melhorar no atendimento ao cliente, mais flexibilidade para atender as demandas do mercado e redução do tempo ocioso e custos.

TEKNISA

A ferramenta Teknisa pode ser usada tanto nas grandes como nas médias e pequenas empresas. Os principais benefícios são: integração das operações, rastreabilidade, alta produtividade, aumento do faturamento, redução de custos, processos mais inteligentes, controle de vendas e estoque financeiro e produção. Os estudos revelam que:

O teknisa é definido como um sistema que apresenta soluções voltadas para o processo de produção e distribuição de produtos alimentícios, ele gerencia os processos desde a matéria-prima até o produto processado, ou seja embalagem, rotulagem, armazenamento e transporte, o que permite gerenciar o fluxo de informações de toda a corporação visando resultados ROSSETI, 2021, p. 20).

Seguindo a linha de raciocínio de Rossetti, o teknisa pode ser entendido como uma ferramenta que auxilia empresas a otimizarem seus processos e ampliar sua eficiência por meio das soluções tecnológicas.

METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a metodologia que foi utilizada no estudo, evidenciando a natureza da pesquisa, os motivos que levaram à escolha do método, as fontes de coleta de dados e a técnica que foram utilizadas para analisá-los.

Como campo de ciência é interdisciplinar uma vez que dialoga com a área de Administração, Engenharia de Produção, Finanças, Transporte, dentre outras.

A finalidade da pesquisa é aplicada na medida em que visa a aplicação prática dos conhecimentos para resolver problemas específicos relacionados com a aplicação prática.

O estudo tem abrangência transversal por permitir a observação direta dos fenômenos em estudo e a coleta de informações em um curto espaço de tempo. Para Noronha (2023, p. 11) “quando os estudos são feitos uma vez e representam apenas um determinado momento. São comuns, nesse tipo de estudo, o levantamento do tipo pesquisa de opinião. Seus resultados expressam apenas o momento de realização da pesquisa”.

O objetivo da pesquisa é exploratório e descritivo com natureza qualitativa visando estabelecer uma aproximação com o objetivo do trabalho, e entender a problemática questionada.

O procedimento técnico adotado foi a pesquisa bibliográfica e de campo sendo que o local de realização da pesquisa foi o campo institucional e os dados foram primários. O local

de realização da pesquisa foi o Grupo QG, uma empresa Goiana e de formação familiar e foi avaliada no quesito de profissionalização. A pesquisa sucedeu em uma entrevista com o gestor da área de produção do Grupo QG.

O objetivo da pesquisa exploratória é estabelecer uma aproximação com o objetivo do trabalho, entender a problemática questionada, com a realização de uma entrevista com roteiro semiestruturado, gravado e transcrito.

A natureza da pesquisa é qualitativa porque não se levantou números ou dados tangíveis com a possibilidade de serem mensurados, porque os dados coletados não se originam de outros materiais. Os dados foram coletados e mensurados pela pesquisadora.

O instrumento de pesquisa foi a entrevista gravada e transcrita com devida autorização da empresa a partir das seguintes questões: como está estruturada a área de produção? Quais são as oportunidades e ameaças da área de produção? Quais são as principais ferramentas usadas na produção? Há flexibilidade na produção? Pontos fracos da área de produção? Como é feito esse planejamento? Descrever como os processos são realizados? Quais são os pontos fracos, pontos fortes da área de produção?

RESULTADOS: COLETA E ANÁLISE DE DADOS

APRESENTAÇÃO DA EMPRESA - QG JEITINHO CASEIRO

Uma empresa especializada em cozinha seguindo sempre receitas caseiras, testadas pelo tempo e por cozinheiros de mão cheia que acredita que comida deliciosa se faz com ingredientes selecionados, dos melhores fornecedores, preparados com amor em sua própria cozinha. Isso é o que chamam de Jeitinho Caseiro: “o carinho especial que colocamos em tudo que fazemos”.

Nasceu em 1979 em na cidade de Goiânia no estado de Goiás e atualmente vem se mantendo no mercado da restauração pela arte de cozinhar com temperos frescos, por cuidar, promover o bem-estar e prolongar a vida das pessoas como são conhecidos.

Tem como Missão “Oferecer comida boa, com tempero e sabor de bons resultados”. Como Visão “Levar nosso jeitinho caseiro para todas as regiões do Brasil”. Os valores estão alicerçados na perseverança – vontade e habilidade para recomeçar, ainda que existam insucessos; Disciplina – organizar e planejar a curto, médio e longo prazo. Cumprir o que for planejado; Ética – honestidade, respeito e consideração com o próximo; Família – união, amor e fidelidade são exercícios diários; Saudabilidade – confiança na qualidade de nossos produtos e serviços e Sustentabilidade – preocupação com o futuro por meio de ações e parcerias idôneas.

COLETA DE DADOS – ENTREVISTA COM O GESTOR DE PRODUÇÃO

A entrevista para coleta de dados foi realizada no dia 2 de maio de 2023 e no dia 22 de março de 2024, na sede da Indústria do Grupo QG com o Gestor de Produção tendo sido gravada, transcrita e autorizada.

A profissional entrevistada é formada na área de engenharia de alimentação pela PUC Goiás em 2008, pós-graduada em segurança de trabalho, cursando MBA em Gestão da qualidade e trabalha há 4 anos no grupo QG, começou como monitora da qualidade, depois passou a ser supervisora e agora é coordenadora e responsável técnica pela parte fiscal respondendo ao órgão fiscalizador.

Num primeiro momento foi questionado como está estruturado o departamento de produção, tendo a resposta que “a área de produção do Grupo QG é composta de um supervisor geral da área de produção e os líderes de cada setor dentro da área de produção. O Supervisor

geral responde pela equipe e tem os líderes de cada setor, eles monitoram, acompanham e delegam os processos dos seus setores.”

Foi questionado também sobre os principais processos da área, em resposta a engenheira disse que a produção do grupo tem 4 processos: “cocção, massa, açougue e expedição”

Procurou-se saber se é feito uma avaliação durante os processos e quando necessário se faz reajuste, “a gestora explicou que sim, os líderes são responsáveis pela avaliação do corte, tempero, peso e quando necessário eles fazem um reajuste”.

Acerca o processo de produção a questão de números de máquinas, capacidade instalada, capacidade planejada e o tempo médio de produção a gestora esclareceu que “apesar do processo de produção ser bem artesanal o espaço conta com oito máquinas, as máquinas conseguem produzir em média até 600 kg por dia, o planejamento é feito em média 400 kg e tempo médio de produção é 3h”.

Sobre se a empresa trabalha com o sistema APPCC – sistema de análise de perigos e pontos críticos de controle, o gestor respondeu que “sim, existe uma equipe e um responsável pela averiguação dos perigos nos alimentos”.

Foi questionado sobre as principais ferramentas usadas na produção, tendo a afirmação de que:

A empresa usa um sistema que chamam de Teknisa, tem 3 anos na empresa e está presente desde a entrada de matéria prima até a saída do produto acabado, no momento se encontra um pouco deficiente, mas já estão reestruturando para que ele possa rodar 100%. A outra ferramenta são as planilhas de monitoramento que é manual na parte física são todos os documentos que a gente analisa, registra e arquiva até para uma futura auditoria porque a empresa é auditada pela vigilância e pela agrodefesa, então é necessário ter sempre esses documentos para caso aconteça alguma coisa com o sistema terão sempre esses documentos para apresentar. O fluxograma não é usado 100%, mas eles tentam adotar. O diagrama não é usado.

A questão sobre como é feito o planejamento da área de produção, a gestora explica que

Tão logo que termina a semana o coordenador de produção analisa o estoque, e faz o planejamento para a próxima semana. Em seguida reúne-se com o responsável pelo departamento de compras, o supervisor de produção leva às necessidades da área para o departamento de compras. O departamento de compras faz o levantamento, compram a matéria prima para que na semana seguinte não falte mercadoria e consigam trabalhar e atender a demanda. O planejamento é feito semanalmente.

No processo de diagnóstico torna-se relevante questionar sobre a percepção dos pontos fracos na área de produção e assim, o gestor relata “que falta mais planejamento, por exemplo às vezes o planejamento é insuficiente porque por mais que você tenta deixar ele redondo sempre deixa um pouco a desejar. Quando se fala de reorganização de processos você tem que validar se tem matéria prima, se tem colaboradores suficientes para atender aquilo. O planejamento acaba sendo um ponto negativo porque se você não tiver tudo pronto vai faltar mercadoria, não vai conseguir atender a demanda então acaba falhando o planejamento. Não adianta planejar quando está faltando colaboradores e materiais prima”. Por outro lado, “opiniões divergentes” por parte dos colaboradores acaba sendo também um ponto negativo porque tem influenciado de alguma forma nas decisões da área

Informa por fim, que a empresa não trabalha com *Just Time*. Reforça sua fala esclarecendo que “a empresa trabalha para que não seja dessa forma porque se a empresa trabalhar só com o estoque da semana, vai faltar mercadoria. Atualmente a empresa conta com

50 lojas e se não tiver estoque vai ter falta de mercadoria, eles contam com um estoque de 4 semanas para atender toda rede”.

Foi questionado sobre quem são os maiores concorrentes, tendo a resposta “o Giraffas por oferecer os mesmos produtos que o QG e o McDonalds por causa dos sanduíches”.

Sobre a estratégia utilizada para se manter no mercado competitivo, o gestor explica que é “a qualidade no processo”. Desde que o grupo iniciou eles seguem com o mesmo processo de cozimento e temperos. Qualidade e tempero são os mesmo para todas as lojas”.

Questionou-se sobre a posição dos fornecedores tendo a resposta a seguinte resposta “temos em torno de dez fornecedores e todos são homologados, mas sempre procuramos trabalhar com o fornecedor mais acessível no mercado em relação a custo”.

Falando sobre custos foi perguntado como é feito a cotação de preços e a informação foi de que “inicialmente é feito uma lista de fornecedores, validam os produtos em relação a qualidade, depois mandam para área de compra, que encaminha para a área financeira, que posteriormente informa se pode atender ou não, se sim eles alistem nas planilhas”.

Sobre a questão da entrega no processo da produção do produto até a distribuição nas lojas, a entrevistada respondeu que:

Nós trabalhamos com uma semana de estoque. Nós não atendemos os pedidos tão logo que eles chegam, o planejamento é feito para atender os pedidos das lojas semanalmente. Para as lojas fora de Goiás a indústria atende quinzenalmente ou mensalmente.

A pergunta sobre as oportunidades no ambiente externo teve-se a informação de que:

Hoje o grupo conta com um grande capital para se manterem no mercado das ações que o grupo faz em preços, eles negociam uma matéria prima ou um produto com um valor acessível que eles conseguem fazer uma ação na compra, eles pegam e giram na conta e até mesmo atrair mais pessoas e se manter no mercado competitivo. Além disso, pensam em automatizar os processos e sistemas para poder facilitar o processo de rastreabilidade e de entrega. Têm participado de feiras buscando oportunidades para implementar na empresa.

A respeito das ameaças da área, a gestora afirmou que não detectam ameaças, pelo contrário estão cada vez mais empenhados em manter a qualidade e o sabor desde o início da indústria.

Na análise do ambiente interno questionou-se sobre os pontos fortes quando o gestor destaca “a boa comunicação, bom relacionamento entre colaboradores e sempre abertos para opiniões durante e antes do processo”.

Sobre os pontos fracos registrou atraso no fornecimento da matéria prima e afeta no planejamento na produção; decisões conflituosas entre gestores compromete a eficácia e problemas no desempenho e integração da equipe.

Por fim, saber sobre as sugestões de melhorias mediante aos pontos fracos, a gestora assegurou que “buscar sempre inovar e homologar outros fornecedores é a solução para acabar com os pontos negativos da empresa”.

ANÁLISE_DOS_DADOS

A análise de dados da pesquisa baseou-se nos indicadores supracitadas na metodologia sendo elas: a estrutura da a área de produção, principais ferramentas usadas na produção,

flexibilidade na produção, como é feito o planejamento, como os processos são realizados, pontos fracos, pontos fortes, oportunidades e ameaças da área de produção.

O primeiro indicador respondido durante a entrevista do grupo QG foi sobre a estrutura da área de produção, “composta de um supervisor geral da área de produção e os líderes de cada setor dentro da área de produção. O Supervisor geral responde pela equipe e tem os líderes de cada setor, eles monitoram, acompanham e delegam os processos dos seus setores”. Para Hoffman (2019) a estrutura organizacional “consiste no processo de distribuição, especificação de atividades de todos os níveis organizacionais onde um sistema de comunicação é estabelecido, permitindo que todas as pessoas envolvidas exerçam suas atividades e autoridades que lhes compete para o cumprimento dos objetivos organizacionais”.

A área de produção do grupo está organizada em diferentes níveis do supervisor ocupando o cargo mais alto aos líderes que também são auxiliares do supervisor que por sua vez ocupam cargos específicos, tanto os líderes quanto os gestores ao cumprirem devidamente suas atividades que são: monitorar, delegar e acompanhar os processos dentro dos seus setores eles garantem que teve distribuição de atividades, estabelecimento de autoridade e comunicação para alcançar os objetivos organizacionais.

Uma questão relevante que se levantou durante a entrevista foi sobre o uso de ferramentas Teknisa e o fluxograma e que são as usadas pelo grupo QG. Conforme Novaes, Murback, (2012) às ferramentas servem para auxiliar os gestores tanto no processo de identificação de possíveis falhas, quanto na análise dos dados obtidos e o uso dessas ferramentas permite o planejamento do processo de produção e alcance dos objetivos da área”.

Importante salientar que o fluxograma permite visualizar todas as etapas e demandas de um processo de produção, facilitando o entendimento sobre o funcionamento e as operações envolvidas. Permite ainda, identificar possíveis problemas que não estão bem delimitados no processo produtivo permitindo que sejam corrigidos para garantir um fluxo mais eficiente.

O Teknisa é uma ferramenta que auxilia empresas a otimizarem seus processos e ampliarem sua eficiência por meio das soluções tecnológicas.

Tanto o fluxograma quanto ao teknisa são ferramentas essenciais para melhoria contínua da produção, pois auxiliam os gestores na identificação de falhas e análise de dados possibilitando correções para um fluxo mais eficiente. Apesar das duas ferramentas citadas auxiliarem na melhoria da produção há uma folga na causa dos problemas, desta feita sugere-se que após a identificação dos problemas por meio da ferramenta fluxograma se faz necessário o uso do diagrama Ishikawa para buscar as causas dos problemas e resolvê-los a partir da raiz. Importa ressaltar que a combinação dessas ferramentas leva a excelência operacional.

Sobre a flexibilidade na produção, a entrevista mostrou que: “durante o processo de produção, os líderes são responsáveis pela avaliação e, sempre que necessário, eles fazem um reajuste”. Ribeiro, (2022) ressalta que a flexibilidade é um dos cinco objetivos de desempenho na função de produção é mudar ou ajustar o que é produzido.

A flexibilidade é importante na produção tanto para os ajustes quanto para mudar o que está sendo produzido ou o que já foi produzido de uma maneira que não atendeu as expectativas da produção. Os líderes do grupo QG ao fazer avaliação e reajustes conforme necessário mostram que eles estão comprometidos com o objetivo de desempenho na função de produção “flexibilidade” e isso é importante para garantir a eficiência, eficácia e a capacidade de adaptação de uma operação de produção às mudanças no ambiente empresarial, permitindo assim, que a empresa se mantém no mercado competitivo atendendo as demandas.

Um outro indicador que a entrevista mostrou, é o planejamento que “é feito semanalmente no grupo QG, com base nos recursos disponíveis os gestores reúnem-se para planejar a semana seguinte”. Os estudos desenvolvidos por Moreira (2012) mostraram que o planejamento é definido como base para todas as atividades gerenciais futuras ao estabelecer

linhas de ação que devem ser seguidas para satisfazer objetivos estabelecidos bem como estipular o momento em que essas ações devem ocorrer.

O Planejamento semanal indica uma abordagem regular e proativa para lidar com as demandas do grupo e a participação regular dos gestores implica uma abordagem colaborativa e participativa no processo de tomada de decisão, tal planejamento serve como base para todas as atividades gerenciais futuras, também estabelece linhas de ação que devem ser seguidas para alcançar os objetivos estabelecidos.

Os principais processos são: cocção, massa, açougue e expedição. Também se percebeu que por atenderem um total de 50 lojas eles produzem um volume muito alto e com uma variedade inferior, a indústria produz apenas carnes, frangos e pasteis. Segundo Slack, Chambers e John Ston (2018) a produção em massa é definida como produção de bens em alto volume e variedade relativamente estreita, isto é, em termos dos aspectos fundamentais do projeto do produto.

Às vezes os atrasos na entrega da matéria prima por parte dos fornecedores dificultam o planejamento semanal. Por outro lado, há também as opiniões divergentes por parte dos colaboradores que têm influenciado de alguma forma nas decisões da área e isso é destacado como pontos fracos da área de produção. Para Cruz, Neris, Boas, Menezes (2017, p.145).

A pesquisa também mostrou que o grupo tem como oportunidades grande capital para se manterem no mercado das ações, têm participado em feiras buscando oportunidades para implementar na empresa e os planos de automatizar os processos e sistemas para poder facilitar o processo de rastreabilidade e de entrega. Por outro lado, a teoria defende que as oportunidades são definidas como variáveis externas que não podem ser controladas, porém se forem usufruídas podem trazer inúmeros benefícios para os colaboradores.

Percebe-se que os pontos destacados pela empresa são realmente oportunidades e ao aproveitar tais oportunidades o grupo está adotando uma postura proativa, posicionando-se para melhorar a sua competitividade e conceder benefícios tanto para a empresa quanto para seus trabalhadores.

A entrevista realizada abordou também um grande questionamento acerca das ameaças, entendeu-se que as empresas concorrentes não representam ameaças para o grupo. Entende-se ameaças como variáveis externas que nunca podem ser controladas pelos gestores, pois estas dependem da concorrência e vão sempre contra a missão da empresa gerando ambientes desfavoráveis (Cruz, Neris, Boas, Menezes, 2017).

Não havendo ameaças para o grupo sugere-se que mantenham a flexibilidade na produção estando sempre prontos para se adaptar às exigências do mercado, focar na qualidade e investir nas tecnologias avançadas para melhorar a eficiência na produção.

Sobre os pontos fortes a entrevista demonstrou que a comunicação, bom relacionamento entre colaboradores e estar sempre abertos para opiniões durante e antes do processo é muito importante. Ressalta os estudos de Cruz, Neris, Boas, Menezes (2017, p.145) que os pontos fortes “são variáveis internas que podem ser controladas pelos colaboradores, ajudando a manter o ambiente interno da organização favorável aos funcionários”.

Importante ressaltar os pontos fracos que são variáveis internas que podem ser controladas, porém causam desconforto para a empresa, pois provocam situações desconfortáveis no ambiente organizacional.

Os pontos destacados são desafios internos que podem impactar negativamente a empresa, a falta de recurso e atraso na entrega afeta no planejamento, opiniões podem levar a decisões conflituosas e menos eficazes, prejudicando o desempenho e a coesão da equipe. Para esses fatores a empresa deve promover uma cultura organizacional onde as ideias opostas sejam respeitadas e consideradas de forma construtiva, para que possam colaborar positivamente para as medidas empresariais. Não obstante, devem também manter uma comunicação eficaz com

os fornecedores para minimizar atrasos e buscar alternativas quando há insuficiência de recursos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para clarificar as considerações finais deste artigo com o tema “diagnóstico organizacional do grupo QG – Jeitinho Caseiro”. O diagnóstico organizacional refere-se a análise temporal de empresa ou uma determinada área especificando seus objetivos, processos, desvios de desempenho com análises internas e externas, procedimentos não adequados ou que poderiam estar mais delineados com os objetivos e necessidades da empresa, bem como contribuir no processo de novos projetos e ações.

O diagnóstico organizacional da área de produção do grupo QG permitiu entender profundamente o negócio e a identificação de pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças. Com isso, foi possível levantar algumas conclusões e sugestões de melhorias que serão ressaltadas nos parágrafos a seguir.

A estrutura da área de produção do grupo mostrou-se bem alicerçada por seguir devidamente a estrutura organizacional, onde as atividades são distribuídas seguindo o nível hierárquico da empresa, ou seja, do gestor da área ao colaborador de nível inferior.

O planejamento da área que é feito semanalmente demonstra ser um planejamento eficaz para o cumprimento dos objetivos da empresa. Os processos de produção do grupo estão bem definidos e alinhados com os objetivos da área.

Na identificação dos pontos fortes notou-se que a comunicação e o bom relacionamento entre os colaboradores têm ajudado no desempenho dos principais objetivos da função de produção.

Ao levantar os pontos fracos da área notou-se que o atraso na entrega de matéria prima por parte dos fornecedores tem afetado o planejamento da área. Diante do exposto, a proposta de melhorias é que continuem buscando novos fornecedores e, em caso de poucos fornecedores, sugere-se uma comunicação ativa com os já homologados para minimizar os impactos negativos no planejamento.

Como proposta de melhoria recomenda-se também o uso de novas ferramentas de gestão da produção como o diagrama e o aprimoramento do fluxograma. Quanto às ameaças que são variáveis externas que podem influenciar negativamente na produção do grupo e sabendo que as tendências de mercado estão em constante alterações, sugere-se que mantenham a flexibilidade na produção, focar na qualidade e investir nas tecnologias avançadas para melhorar a eficiência na produção.

O grupo QG ao participarem de feiras buscando oportunidades para implementar na empresa, ter grande capital para se manterem no mercado das ações e os planos de automatizar os processos e sistemas para poder facilitar o processo de rastreabilidade e de entrega, mostram que realmente tem aproveitado as oportunidades que o mercado oferece. Desta feita, sugere-se que continuem abraçando ativamente as oportunidades que aparecem de modo a se manter no mercado de competitividade.

Por fim, acredita-se que o sucesso dessas propostas de melhoria dependerá do comprometimento do grupo em tentar se adaptar às exigências do mercado, mantendo assim a sua competitividade em alta e concedendo benefícios para o grupo.

A pesquisa deve ser constante tendo em conta que o mercado é dinâmico o que implicam alterações periodicamente. Deste modo é necessário o estudo contínuo para acompanhar a evolução do mercado, da empresa e das necessidades dos clientes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CAMPOS, M. L. G; LOPES, E. L. Administração da produção artesanal em empresa cooperativa: o caso da Copala. *Revista de Administração-RAUSP*, v. 41, n. 2, p. 208-216, abril/jun 2006.
- CERTO, S. C ; PETER, J.P; CAVALHEIRO MARCONDES, Reynaldo; ROUX CESAR, Ana Maria. *Administração Estratégica - planejamento e implantação de estratégias*. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010
- Cruz, D. M. D. B, NERIS, L. M., BOAS, L. G. V., & MENEZES, J. D. D. S. (2017). Aplicação do planejamento estratégico a partir da análise SWOT: Um estudo numa empresa de tecnologia da informação. In: *Anais do IX Simpósio de Engenharia de Produção de Sergipe 2017*. Disponível em <https://ri.ufs.br/bitstream/riufs/7595/2/AplicacaoAnaliseSWOT.pdf>
- DIAS, E.C. *APPCC como Ferramenta da Qualidade na Indústria de Alimentos*. 2014. 58f. Monografia (Especialização em Engenharia de Produção), Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa. 2014.
- GAITHER, Norman & FRAZIER, Greg. *Administração de produção e operações*. 8. ed. São Paulo: Pioneira / Thomson Learning, 2001.
- GOMES A. C. N, FERREIRA, A. R. S. V, SILVA, E. B. Produção de alimentos na indústria: principais ferramentas da qualidade. In: XXXVII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Joinville, 2017.
- GOMES, E. L., DIAS, E. J., AMARAL, G. D. G., CORREGOZINHO, M. F., & RODRIGUES, P. *Diagnóstico organizacional*. Belo Horizonte. 2007
- Hoffmann, C. F. *Estruturas organizacionais no ecossistema de inovação porto digital: o efeito mediador das dimensões culturais e das lógicas institucionais*. 2019, 144f Tese (Doutorado em Administração) -Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS 2019.
- LUZ, A. B. Produtores culturais e instrumentalização: fluxograma dos processos de produção de um espetáculo de dança. Porto Alegre, 2018.
- Mendonça, H.; Ferreira, M. C.; Neiva, E. R. *Análise e diagnóstico organizacional: teoria e prática*. São Paulo: Vetor editora. 2016
- MOREIRA, D. A. administração da produção e operações. 2. ed. São Paulo: pioneira, 2012
- Noronha, T. F. D. Gestão Comercial da empresa Noronha Alimentos: diagnóstico e propostas de melhorias. Repositório da Pontifícia Universidade Católica de Goiás. 2023
- NOVAES, D; MURBACK, F. G. R. Pequenas empresas e microempresas e ferramentas de produção: uma estratégia de benefício. *Revista do Curso de Administração*, v. 7, n. 1, Março/Junho 2012.
- PAIVA, M. V.; & GUERRA, M. D. G. G. V. Análise Swot como ferramenta estratégica no processo avaliativo do curso de Administração Pública do IFPB. *Revista de Gestão e Avaliação Educacional*, v.10, n. 19, p. 1-13, maio/agost 2021. Doi: 0.5902/2318133865770
- RIBEIRO, Luzilene Maria. Diagnóstico organizacional da ábaco uniformes. *Repositório da Pontifícia Universidade Católica de Goiás*, 2022.
- ROMAN, Darlan José; MARCHI, Jamur Johnas; ERDMANN, Rolf Hermann. A abordagem qualitativa na pesquisa em Administração da produção no Brasil. *REGE-Revista de Gestão*, v. 20, n. 1, p. 131-144, jan./mar. 2013. DOI: 10.5700/rege491
- ROSSETTI, P. E. Q. Ferramentas de Business Intelligence. Repositório Institucional do Conhecimento - RIC-CPS, 2015.
- SALGADO, T. M.; ALCÂNTARA, L. O.; CARVALHO, M. S. APPCC: Uma Ferramenta da gestão da segurança de alimentos: Alimentos: Ciência, Tecnologia e Meio Ambiente, v. 1, n. 7, p. 90-107, julho 2020

SCHULZ, A. A. Relações complexas na administração da produção. *Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração*, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

SILVA, G. F. B. P.; MOSCON, D. C. B. A. Construção do diagnóstico organizacional para compreensão da saúde do trabalhador: um olhar sobre o stress em recepcionistas de uma clínica em Salvador-BA. In: *XVII SEPA - Seminário Estudantil de Produção Acadêmica*, UNIFACS, 2018. Disponível em <http://www.revistas.unifacs.br/index.php/sepa>

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

SPLENDOR, L. A. O Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade no Habitat (PBQP–H): um estudo de caso numa construtora do Paraná. *Trabalho de Conclusão de Curso*. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2012.