

# Gestão do Conhecimento e Inovação

---

**Volume 1**



**Brenner Lopes**  
(Organizador)



Editora Poisson

Brenner Lopes  
(organizador)

Gestão do Conhecimento e  
Inovação  
Volume I

1ª Edição

Belo Horizonte

Poisson

2017

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

G393

Gestão do Conhecimento e Inovação volume 1/  
Organizador Brenner Lopes - Belo  
Horizonte (MG : Poisson, 2017)  
201 p.

Formato: PDF

ISBN: 978-85-93729-17-1

DOI: 10.5935/978-85-93729-17-1.2017B001

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

1. Conhecimento. 2. Inovação. I. Lopes,  
Brenner II. Título

CDD-658.8

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos seus respectivos autores.

[www.poisson.com.br](http://www.poisson.com.br)

[contato@poisson.com.br](mailto:contato@poisson.com.br)

<b>Capítulo 9:</b> Análise da base de atendimento de emergência e urgência nas unidades públicas de saúde de campos dos Goytacazes .....	102
(Vaneska Tavares Rangel Prestes, Maria Eugenia S.S. Vasconcelos, Geórgia Regina Rodrigues Gomes)	
<b>Capítulo 10:</b> Modelagem de processo e priorização de projetos de TI utilizando múltiplos critérios .....	111
(Renata Gomes Cordeiro, Munir De Sá Mussa, Rafael Leite De Freitas, Henrique Rego Monteiro Da Hora, Simone Vasconcelos Silva)	
<b>Capítulo 11:</b> Transferência de tecnologia: a cultura como um contributivo aporte teórico à investigação da relação entre os laboratórios públicos de pesquisa e as EBT's .....	122
(Daisy Campos Alvim, Valderéz Ferreira Fraga)	
<b>Capítulo 12:</b> O Processo de Implementação do BPM no Cloud Computing .....	134
(Rodolfo De Amorim Paulo, Luiz Gabriel Pereira Herzog, Stephany Pereira Dos Santos, Roquemar De Lima Baldam)	
<b>Capítulo 13:</b> Inovação no planejamento mestre de produção e operações no ramo alimentício .....	143
(Thiago José Barbosa Dantas., Murilo Gonçalves Almeida, Flávio De São Pedro Filho, Carolina Yukari Veludo Watanabe., Tomás Daniel Menendez Rodriguez)	
<b>Capítulo 14:</b> As informações contábeis no processo de tomada de decisão nas organizações .....	156
(Elias Garcia, Jorge Bidarra)	
<b>Capítulo 15:</b> Uso do Sistema de Informação Gerencial para Tomada de Decisões nas organizações .....	166
(Elias Garcia, Osmarina Pedro Garcia Garcia, Udo Strassburg)	
<b>Capítulo 16:</b> Construção de um Data Warehouse utilizando ferramenta open source no processo de Gestão da Informação Gerencial.....	178
(Larissa Lourenço Nunes Benck, Simone De Almeida, Emanoély Fernanda Gura Vieira)	
<b>Autores</b> .....	188

# Capítulo 13

## INOVAÇÃO NO PLANEJAMENTO MESTRE DE PRODUÇÃO E OPERAÇÕES NO RAMO ALIMENTÍCIO

*Murilo Gonçalves Almeida*

*Thiago José Barbosa Dantas*

*Flávio de São Pedro Filho*

*Carolina Yukari Veludo Watanabe*

*Tomás Daniel Menendez Rodrigues*

**Resumo:** As organizações portovelhenses necessitam de planejamento de suas atividades. Esta trabalho sobre o Planejamento Mestre de Produção de uma empresa do ramo alimentício localizada no município de Porto Velho, Capital do Estado de Rondônia. Tem por base a Teoria Contingencial, reunindo os conceitos da Análise SWOT e de inovação como vem sendo tratado em Silva *et al* (2011) e Queiroz *et al* (2012). Tem por objetivo geral estudar o Planejamento Mestre de Produção e Operação em uma empresa do ramo alimentício; e como objetivos específicos levantar o processo de produção e operações da empresa (1), demonstrar as práticas adotadas para o planejamento mestre de produção e operações na plataforma produtiva em estudo (2) e efetuar uma análise crítica sobre os possíveis elementos de inovação nos processos a serem praticados na empresa (3). O preparo seguiu pelo Método do Estudo de Caso, com suporte em levantamento bibliográfico orientado em Pizzani *et al* (2012); como procedimentos realizou-se visita *in situ*, entrevistas, observação para coleta e seleção de dados, e outros requeridos pelo método. Como resultados tem-se que a empresa utiliza o Planejamento Mestre de Produção, a mesma não possui estoque de materiais e realiza as vendas de acordo com a demanda. Foi possível perceber a importância da análise SWOT para melhorar a performance organizacional em face do conhecimento da realidade a qual a empresa está inserida, bem como suas potencialidades e fraquezas. Este estudo interessa a todos os envolvidos na excelência do desempenho organizacional da produção.

**Palavras-chave:** Administração. Amazônia. Gestão. Inovação. Planejamento. Produção.

## 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho trata sobre o planejamento mestre de produção e operações em uma empresa do ramo alimentício do município de Porto Velho, Capital do Estado de Rondônia. O que se observa neste cenário é a predominância da necessidade de estudos voltados para a estratégia competitiva das empresas em geral, e em especial naquelas relacionadas ao ramo de alimentos como as panificadoras, objeto desta pesquisa.

O Planejamento envolve o estabelecimento de planos e alguns são estratégicos para o desempenho eficiente de uma panificadora; envolve o levantamento de máquinas, equipamentos, pessoas, materiais diversos, energia e demais recursos a serem mobilizados para a entrega do produto final ao consumidor. Esta tarefa seguirá este raciocínio, primeiro indicando os objetivos e depois tratando sobre uma revisão teórica e conceitual que permita a interpretação do estado da arte; uma metodologia será considerada e os resultados serão tratados aqui, seguidos dos resultados, conclusão e referências.

Diante dessa realidade, o presente trabalho visa responder ao seguinte problema de pesquisa: De que forma a empresa em estudo realiza seu planejamento das atividades produtivas? Para responder à pergunta foi admitido como objetivo geral estudar o Planejamento Mestre de Produção e Operação em uma empresa do ramo alimentício. Para que tal objetivo seja atendido foram designados três objetivos específicos; para isso admite-se como objetivos específicos levantar o processo de produção e operações da empresa em estudo (1), demonstrar as práticas adotadas para o planejamento mestre de produção e operações na plataforma produtiva focalizada (2), e efetuar uma análise crítica sobre os possíveis elementos de inovação nos processos a serem praticados na empresa pesquisada (3).

## 2 REVISÃO TEÓRICO-CONCEITUAL

O Planejamento Mestre de Produção está baseado na teoria das contingências e sua aplicação nas empresas e organizações de modo a atender as necessidades emergentes e situacionais bem como nos aspectos de inovação necessários para suscitar seu

sucesso e aplicação social e mercadológica. Nesse sentido, a revisão em questão abordará em primeiro a Teoria das Contingências, em um segundo momento no Planejamento Mestre de Produção, em seguida a respeito da Inovação nesse segmento e por último abordará a análise de SWOT.

### 2.1 TEORIA DA CONTINGÊNCIA

O levantamento bibliográfico efetuado em Souza *et al* (2013) teoriza que o ambiente influencia diretamente na organização e, sendo um sistema aberto, essas influências serão essenciais para a sobrevivência dessa organização. A Teoria da Contingência é levada em consideração pois focaliza a influência do comportamento organizacional para a adequação ao ambiente como estratégia para o alcance dos objetivos.

A Teoria da Contingência é a mais recente das teorias da administração, sendo uma junção das teorias clássicas e das teorias científicas, possibilitando uma aplicação variada e diversificada. Esta teoria também mostra que as organizações sofrem influência tanto do ambiente interno como do ambiente externo. Delimita que não há nada absoluto nas organizações e, conforme trata Bächtold (2012), essa abordagem afirma que a relação entre as condições e as técnicas administrativas traz a eficácia e atendimento dos objetivos propostos pela organização. Esta realidade é tratada em Santos (2014) ao afirmar que na Teoria da Contingência não há apenas uma forma das empresas em se estruturarem; o autor se refere à perspectiva em ambientes estáveis, com baixa possibilidade e incerteza, quando as atividades serão executadas com eficácia por meio de uma hierarquia centralizada, com trabalho diário e distinção entre as responsabilidades. Por outro lado, em ambientes instáveis e com possibilidades de inovações constantes, o autor focaliza a possibilidade de maior desenvolvimento em estruturas orgânicas, mediante diversificação de tarefas, menor formalização de cargos e planificação na hierarquia. Em outras palavras, nas organizações estáveis vigoraria a Teoria Clássica, ao passo que em organizações mais instáveis vigoraria a Teoria das Relações Humanas.

Por outro lado, e ainda de acordo com o mesmo autor Santos (2014), diferentes formas

de organização gerem diferentes formas de expansão, ou pela expansão através de uma estratégia, ou no sentido contrário. De modo que para realizar o aumento das empresas são necessárias a criação de novas atividades, recursos e uma nova estrutura para a mesma. É importante considerar que a adaptação da empresa às novas situações não se processa de modo automático, mas alguns fatores atuam diretamente nessas questões, podendo citar como: a existência de uma estrutura organizacional adequada, o que dificulta a adequação, a natureza multifacetada do envolvimento dos membros da organização, entre outros.

A Teoria Contingencial é abordada em Rocha (2011) ao se referir à influência nos processos produtivos. O seu estudo está direcionado a uma manufatura de processos contínuos, na qual acontece a aquisição de matéria prima, a sua melhoria através dos processos de transformação para obtenção de produto final. É neste processo que as influências ambientais ocorrerem, cabendo conhecer a forma. O autor explicita que, ao passo em que se armazenam as matérias primas para a produção, uma inadequação pode acarretar em alteração do resultado do produto final, que poderá gerar insatisfação na demanda.

## 2.2 PLANEJAMENTO MESTRE DE PRODUÇÃO (PMP)

O Planejamento Mestre de Produção (PMP), para Rocha (2011), advém das terminologias inglesas *Master Production Schedule* (MPS); é uma normativa interna da empresa que especifica quais os itens serão produzidos, bem como suas quantidades, em um determinado período, funciona com um planejamento estratégico reduzido. No Planejamento Mestre de Produção, serão elaborados cálculos detalhados das necessidades dos produtos finais, que servirão para a elaboração das quantidades de tempo e material necessários para os produtos estarem prontos. Estes dados serão baseados ainda em alguns fatores como demanda pelos produtos do portfólio, nível de estoque e controle de prazos de validade, nos casos de material perecível, por exemplo.

Por outro lado, o PMP, de acordo com o pensamento de Ferreira (2012), tem como função coordenar ou até mesmo balancear os suprimentos e demandas dos produtos acabados, em períodos de médio prazo, além

de atuar também em baixo nível pelo curto prazo. O PMP é ajustado diariamente de acordo com as necessidades do cliente e das empresas. Essas mudanças se fazem importantes de acordo com a relação da capacidade de produção e sua consequente variabilidade de processos, já que esses devem estar atentos às mudanças de prazos das organizações. Portanto, o PMP deve saber o que fazer, onde fazer, em quanto tempo irá realizar a operação e quando irá fazer determinado produto.

O PMP conforme o pensamento de Pretto, Ramos e Pretto (2011) é a base para o estabelecimento de compromissos entre os interesses de diversas ações dentro da organização e influencia a totalidade dos setores, como por exemplo, o marketing realiza a divulgação do produto, mas a produção de um dado produto poderá ser possível somente em detrimento nos prazos de produção do mesmo, caso contrário a propaganda e a venda deixam de ter validade e acabam frustrando o cliente. Por outro lado, um aumento nas vendas e na produção repercute na movimentação do setor de Recursos Humanos na contratação de novos profissionais, além de treinamento, por exemplo. Ainda se terá um aumento na área de finanças com acréscimo de gastos com estoques, horas extras, contratação de profissionais, entre outros.

Como forma complementar, Evangelista *et al* (2011) consideram que o PMP é mais detalhado de médio período, realizado de tempos em tempos, por meio de produtos já vendidos ou confirmados na carteira de vendas. Entretanto, desenvolver o PMP de forma adequada não é uma tarefa simples, pois são vários os elementos avaliados. O desenvolvimento do PMP é uma tarefa árdua e complexa, pois é conduzido por diversas tentativas até que se chegue ao modelo ideal de desenvolvimento. O PMP atua ainda nas ações de mudança e modernização das empresas podendo ser inserido como uma estratégia de competição, já que, de acordo com Antunes, Sehnem e Lima (2014), ele promove a conquista e sustentação das vantagens competitivas, mas para que tal fenômeno aconteça é necessário que a organização tenha bem claro e definido seus objetivos e as estratégias para alcançar os mesmos.

## 2.3 O PLANEJAMENTO MESTRE DE PRODUÇÃO E A INOVAÇÃO

A inovação para o pensamento de Severo *et al* (2012) está relacionada com a adoção de um novo método de produção, de um novo produto, de uma nova forma de organização ou de uma conquista recente de mercado. Ou ainda, a inovação acontece no momento em que as empresas introduzem mudanças capazes de criar melhorias para o desempenho organizacional. Para que uma organização possa estar constantemente alimentada pela inovação é fundamental a presença de um ambiente composto de profissionais qualificados e constantemente treinados, com espaço aberto para a criatividade e aceitação das propostas, um nível reduzido de ruídos na comunicação, propício a troca de informações, entre outras qualificadoras.

Sobre inovação, Souza *et al* (2013) citam a importância desta nos processos de competitividade, abordando uma visão sistêmica da empresa com o ambiente, assim influenciando o crescimento tecnológico. Seguindo esse caminho, levantamentos bibliográficos efetuados em Evangelista *et al* (2011) e em Peixoto (2013) indicam que nos sistemas de produção, sendo eles de pequeno ou grande porte se faz necessário o Planejamento de Controle e Produção.

No pensamento de Héris *et al* (2013) o desempenho inovador de uma organização está diretamente relacionado com sua capacidade de obter informação, processá-la e disponibilizá-la de forma segura. E diante dessa realidade a gestão informacional é chave no processo de construção e de realização de projetos e programas, além de ser geradora da sustentabilidade e de sustentação no mercado dos negócios. A capacidade de inovação pode ser melhorada por um conjunto de dimensões como estratégia, liderança, relacionamento, cultura, pessoas, estrutura, processo, entre outros.

O Planejamento de Controle e Produção pode ser desenvolvido de três formas, sendo de longo, médio e curto prazo. Portanto, pode-se considerar o Plano Mestre como a formalização da produção, sendo demonstradas as necessidades específicas de material e capacidade. Sendo assim, se faz necessária também a avaliação das necessidades de mão-de-obra, equipamentos

e materiais a serem utilizados no processo de produção.

## 2.4 ANÁLISE SWOT

Silva *et al* (2011) citam que esta ferramenta foi criada por professores da *Harvard Business School*, e utilizada por acadêmicos posteriormente. A ferramenta em questão aborda a competitividade de uma organização e segue quatro variáveis: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Oportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). Dentre as variáveis, as forças e fraquezas estão ligadas à empresa e oportunidades e ameaças ao ambiente externo à organização.

Ainda segundo o estudo feito em Silva *et al* (2011), Chiavenato e Sapiro (2003) citam que cruzar as oportunidades e ameaças do ambiente com as fortalezas e fraquezas da organização é a função principal da análise de SWOT. Estas quatro zonas variáveis servem de direção para a situação da organização.

Em Queiroz *et al* (2012), Do Valle *et al* (2008) dizem que a análise SWOT é muito utilizada no planejamento estratégico, onde se relaciona o ambiente externo e interno da organização. Esta análise direciona a identificação das oportunidades, que usadas podem melhorar o desempenho e as ameaças que podem afetar este desempenho. Além das variáveis do ambiente externo, identifica também as do interno, que são as forças e fraquezas.

## 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

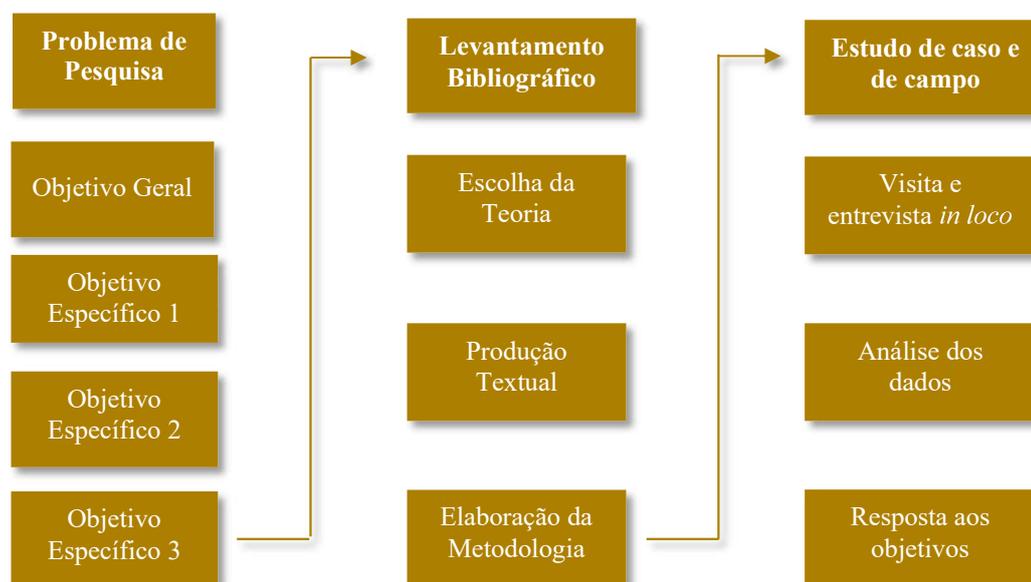
A presente pesquisa inicialmente foi do tipo bibliográfica que, para Pizzani *et al* (2012), trata-se da revisão de literatura sobre as principais teorias norteadoras do trabalho científico, podendo ainda ser chamada de levantamento bibliográfico e pode ser realizada em livros, periódicos, artigos de jornais, sites da internet, entre outros. Dentre os objetivos da revisão de literatura tem-se a possibilidade de proporcionar um aprendizado sobre uma determinada área do conhecimento, como é o caso do PMP, além de facilitar a identificação dos métodos a serem utilizados pelos pesquisadores e oferecer subsídios para a introdução e redação da discussão do trabalho.

A pesquisa foi também do tipo estudo de caso, já que se caracteriza por um estudo aprofundado da plataforma de estudo. Ainda foi do tipo de estudo de campo a qual procura o aprofundamento de uma realidade específica, realizado em sua maioria por meio de observação da realidade, entrevistas e aplicação de questionário a fim de captar as explicações e interpretações da situação *in loco*. O instrumento da coleta de dados será a entrevista semiestruturada, na qual os pesquisadores realizam um roteiro prévio das perguntas, de modo a atender os objetivos da pesquisa. Os dados coletados serão comparados mediante a teoria e a prática

realizada no levantamento dos dados.

Com relação à apresentação e discussão dos resultados da pesquisa, serão demonstrados mediante a base teórica as tendências e os contrapontos da temática relacionada ao planejamento estratégico bem como os objetivos estabelecidos de modo inicial pela presente pesquisa. Por fim, e não menos importante, será apresentada uma proposta de inovação relacionada ao planejamento da produção na empresa em estudo. Com vistas a compreender melhor a realização dos procedimentos metodológicos, segue a Figura 1 e o respectivo Quadro 1, que trazem detalhes desses aspectos.

Figura 1: Diagrama dos procedimentos metodológicos



Fonte: Elaborado pelos autores

Quadro 1: Detalhamento dos procedimentos adotados

Procedimentos Adotados	Descritiva dos procedimentos
1. Problema de pesquisa	O problema de pesquisa trata-se de um questionamento que irá perpassar por toda a pesquisa, seja a parte do levantamento bibliográfico, a metodologia, a aplicação do instrumental de coleta de dados, a análise dos dados e principalmente, a resposta aos objetivos e o alcance dos mesmos na realização dos processos científicos.
2. Objetivos	Os objetivos são considerados a base para a realização da pesquisa. Tratam-se do caminho a ser seguido para responder a indagação do problema de pesquisa. Para melhor ser compreendidos foram desmembrados em objetivo geral e objetivos específicos. Esses por fim, direcionam o andamento técnico da pesquisa.
3. Levantamento bibliográfico	O levantamento bibliográfico é a realização de um apanhado nas publicações científicas dos pesquisadores da temática em discussão, de modo a compreender como esses pensadores compreendem o fenômeno do Planejamento Mestre de Produção (PMP). Nesse item foram apresentados os principais artigos publicados no Brasil desde o ano de 2010.
4. Elaboração da Metodologia	A metodologia é como a pesquisa foi realizada, desenvolvida e implementada no seu local de realização. É nesse item que foram abordadas a questão da pesquisa bibliográfica, do estudo de caso por ser uma realidade específica e do estudo de campo já que os acadêmicos foram em busca de seus resultados.
5. Respostas aos objetivos	Por fim, após o levantamento bibliográfico, a construção da metodologia e a análise dos dados. A resposta aos objetivos e a problemática da pesquisa é ponto fundamental para verificar se os dados recolhidos e analisados são suficientes para atender a esses questionamentos. Esse ponto é crucial para a conclusão da pesquisa.

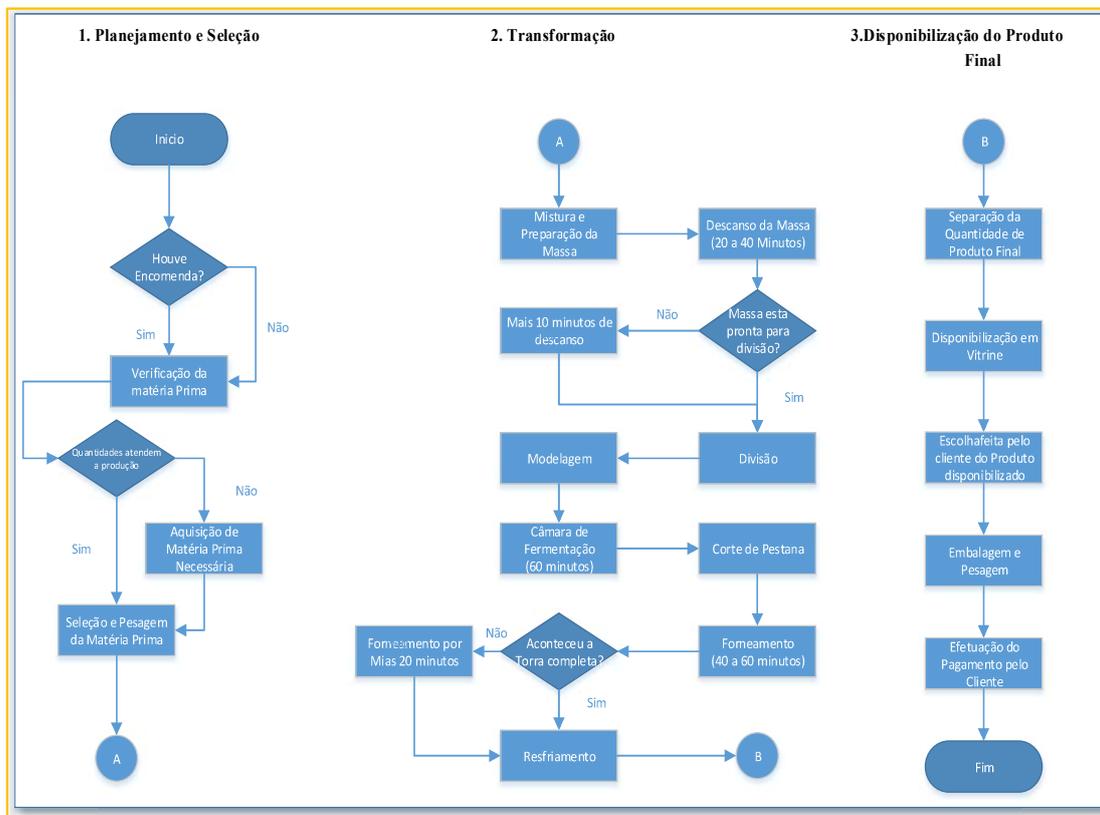
Fonte: Elaborado pelos autores

#### 4 ESTUDO DE CASO SOBRE O PLANEJAMENTO MESTRE DE PRODUÇÃO E OPERAÇÕES

O estudo foi desenvolvido em uma empresa do ramo alimentício (panificação) do município de Porto Velho, capital do Estado de Rondônia, onde em levantamento realizado *in loco* pôde-se acompanhar os processos produtivos da empresa, onde se percebeu que os procedimentos adotados são desenvolvidos de forma organizada, com o auxílio de maquinário próprio para

panificação, adquirido recentemente para o atendimento da demanda, além de promover uma melhor qualidade ao produto, atraindo assim uma quantidade maior de clientes. Os processos produtivos da panificadora são desenvolvidos em três etapas: aquisição de matéria prima (1); processos de transformação da matéria prima em produtos (2); disponibilização dos produtos para venda (3). Na Figura 2 e no Quadro 2 estão respectivamente o fluxograma e a descrição dos processos produtivos da empresa em estudo.

Figura 2: Fluxograma dos processos produtivos da empresa em estudo



Fonte: Elaborado pelos autores

Quadro 2: Teoria da Contingência em confronto com a prática na empresa

Processos Produtivos	Descrição dos Processos Produtivos
1. Planejamento e Seleção	O processo de planejamento e seleção da matéria prima na plataforma de estudo é realizado diariamente, em adequação com a oferta e procura da produção realizada anteriormente, assim, aumentando ou diminuindo as quantidades ofertadas.
2. Transformação	Nesta etapa acontecem os processos de transformação da matéria prima bruta em matéria prima transformada, por meio dos processos de mistura, descanso, divisão, modelagem, fermentação, pestanação, forneamento e resfriamento.
3. Disponibilização do Produto Final	Na etapa de disponibilização do produto, estes são divididos em quantidades adequadas para o preenchimento da vitrine, de forma que a vitrine esteja sempre abastecida. Estes serão escolhidos pela clientela, embalados e pesados e, por fim, entregues após efetivação do pagamento.

Fonte: Elaborado pelos autores

#### 4.1 LEVANTAMENTO DO PROCESSO DE PRODUÇÃO E OPERAÇÕES DA EMPRESA EM ESTUDO

Ao passo em que se analisa os processos produtivos da empresa alvo de estudo foi observado que em suas atividades há uma tipologia extremamente variada, que demanda uma adaptabilidade aos processos muito alta, pois, além dos produtos produzidos em escala diária, há ainda as demandas de atendimento individual. Por outro lado, pode-se perceber que o ambiente interfere de modo significativo na organização, e no caso da empresa em pesquisa, faz com que haja a produção e comercialização de inúmeros produtos da espécie alimentícia como pães, bolos, tortas, salgados, bebidas, entre outros. Nesse sentido, a Teoria das Contingências atua de modo que a empresa com essa variedade de produtos e inserida em uma sociedade altamente variada diminua a possibilidade de baixo consumo da produção, o que tende a manter em evidência a organização.

É importante salientar que apesar da grande variedade de produtos, o PMP foi baseado na produção ou fabricação apenas do pão tipo francês. Tal escolha se deve pela quantidade desse produto que é produzida diariamente na empresa pesquisada, de modo que esse é

o principal ingrediente de sucesso da mesma. Diante dessa situação, pode-se perceber que a produção desses pães é determinada de acordo com a demanda diária, especialmente, baseada na experiência pessoal dos empresários, bem como dos profissionais que produzem esses produtos. A empresa ainda trabalha por meio da produção de demanda, ou seja, de acordo com as encomendas por parte dos clientes e ainda personalizando seus serviços e produtos de modo a atender as necessidades, bem como com as contingências demandadas pelo mercado. Em confronto com a teoria explanada em revisão teórica, demonstraremos no Quadro 3 os aspectos da produção que se enquadram nesta teoria.

Em análise do Quadro 3 que segue, se observa que a empresa aplica os preceitos da Teoria da Contingência. Constitui-se em um sistema aberto, ou seja, sofre interferências do meio interno e externo, como indica Chiavenato (2014). Este autor teoriza que uma característica relevante da Teoria da Contingência é a de que não se consegue um alto nível de sofisticação organizacional com a aplicação de um só modelo; assim, não há uma só forma de tornar uma organização eficaz e eficiente.

Quadro 3: Teoria da Contingência em confronto com a prática na empresa.

Processos Produtivos	Teoria	Aplicação Prática na Empresa
Processos de Produção Diária	As características organizacionais apresentam uma interação entre si e com o ambiente.	A empresa trabalha com processos pré-determinados, que podem sofrer alteração de acordo com a necessidade diária.
Processos de Produção por Demanda	A organização é de natureza sistêmica, isto é, ela é um sistema aberto.	Em casos específicos trabalha por demanda, atendendo a pedidos específicos, com produtos e quantidades variadas.
Processos de Produção por Sazonalidade	As características ambientais são as variáveis independentes, enquanto as características organizacionais são variáveis dependentes daquelas.	Atende ainda pedidos específicos em determinados períodos do ano, como festividades juninas e natalinas.

Fonte: Elaborado pelos autores.

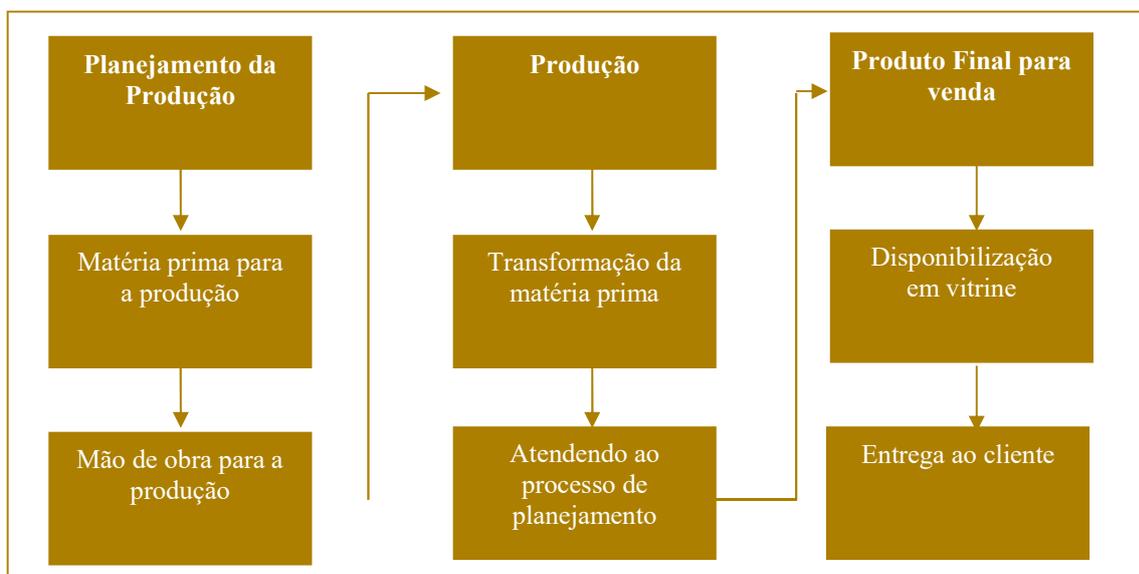
#### 4.2 DEMONSTRAÇÃO DAS PRÁTICAS ADOTADAS PARA O PLANEJAMENTO MESTRE DE PRODUÇÃO E OPERAÇÕES NA PLATAFORMA PRODUTIVA EM ESTUDO

A aplicabilidade do PMP (planejamento mestre de produção) na plataforma de pesquisa em questão acontece de forma adequada, pois são seguidas determinações criteriosas para o desenvolvimento das atividades. Estas se fazem de extrema necessidade, visando o seguimento das estratégias, pois se trata de uma produção de curto prazo. Além disso, há ainda a perecibilidade dos produtos, tanto da matéria prima, quanto do produto final. Visando o melhor aproveitamento das matérias primas,

são utilizados cálculos e equipamentos que auxiliam na obtenção de quantidades exatas destes, para que não haja desperdícios durante o processo de elaboração dos produtos.

O PMP tem uma aplicabilidade mais adequada em processos produtivos mais longos, porém aplica-se perfeitamente na produção de produtos alimentícios, pois demanda de uma análise minuciosa a cada etapa, visando a produção com o menor descarte possível, bem como a utilização dos materiais em sua totalidade, pois estes, no caso de estudo são adquiridos conforme a utilização, evitando-se que estes permaneçam em estoque. Segue a Figura 3 e Quadro 4 com estes elementos.

Figura 3: Demonstração do Planejamento Mestre de Produção



Fonte: Elaborado pelos autores

Quadro 4: Planejamento Mestre de Produção em confronto com a prática na empresa

Etapas do Processo Produtivo	Descritiva do processo
1. Planejamento da Produção	Nesta etapa são avaliadas as necessidades da matéria prima para a produção, aquisição desta, contabilização da quantidade necessária para a elaboração do produto, quantidade do tempo necessário para todo o processo produtivo, quantidade de funcionários necessários para o desenvolvimento da tarefa, bem como quantidade de tempo que cada um necessita para realizar sua tarefa, quantidade de energia e gás que os equipamentos utilizarão.
2. Produção	Esta é a etapa em que as matérias primas passarão pelo processo de transformação, por meio dos processos transformadores, seguindo todo o planejamento traçado anteriormente.
3. Disponibilidade do Produto Final para venda	Por fim, após os processos de transformação os produtos finais são disponibilizados para venda, com o intuito de atender toda a demanda da clientela.

Fonte: Elaborado pelos autores

#### 4.3 ANÁLISE CRÍTICA SOBRE OS POSSÍVEIS ELEMENTOS DE INOVAÇÃO NOS PROCESSOS PRATICADOS PELA EMPRESA

Analisar os ambientes internos e externos da organização é um ponto de suma importância no planejamento. Vieira *et al* (2013) cita que para tal análise utiliza-se a matriz SWOT - Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças), chamada de F.O.F.A. por alguns autores, capaz de monitorar o ambiente interno e externo da organização, auxiliando no planejamento estratégico. Os mesmos autores citam que surge a oportunidade de se fazer o marketing se a empresa pode obter lucro ao atender seus consumidores em determinado seguimento. A ausência de um marketing defensivo pode levar à queda das

vendas e dos lucros.

Para Samonetto e Campos (2013) a matriz SWOT é utilizada para analisar o ambiente e serve de base à gestão e planejamento estratégico numa empresa ou instituição. Verifica, também, a posição estratégica da empresa no ambiente ao qual se encontra. Citam ainda que para Martins (2006), matriz SWOT é comum nas empresas voltadas para o pensamento estratégico e praticar a análise com tal ferramenta traz uma melhoria de negócios, devido à grande e constante mudança de cenários onde a empresa se encontra. A Figura 4 contém estes elementos. De acordo com essas circunstâncias e visando compreender a realidade estudada segue o Quadro 4 com indicações de uma análise SWOT da empresa em questão.

Figura 4: Modelo de Análise SWOT

VARIÁVEIS		FORÇAS	FRAQUEZAS
		INTERNAS	São recursos que a empresa tem à sua disposição, podendo ser controlados por esta (Preço, Imagem).
VARIÁVEIS		OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
		EXTERNAS	São as variáveis que podem determinar o crescimento da organização, porém são fatores que esta não tem como dominar, entretanto, uma pesquisa prévia pode prever fatos que podem auxiliar a organização no melhor uso destas oportunidades.

Fonte: Elaborado pelos autores baseado em LIMA *et al* (2013).

Quadro 4: Análise SWOT da empresa estudada

Etapas do Processo Produtivo	Descritiva do processo
1.Fortalezas	O tempo de atuação da empresa no mercado há aproximadamente 20 anos; Inúmeras opções de consumo; Atendimento rápido por parte dos atendentes e caixas; Produtos apresentados de fácil acesso para os consumidores.
2.Oportunidades	A localização da empresa em discussão, estando disposta no centro da cidade, de fácil acesso; Pouca concorrência próxima a sua localização.
3.Fraquezas	Ausência de realização de propaganda ou de ações de marketing, em quaisquer das mídias (televisiva, internet, rádio, entre outras), fato que se torna uma fraqueza em comparação com as outras empresas do mesmo ramo; Dificuldade em modernização do modo de atendimento aos clientes, como por exemplo, oferecimento de café da manhã com serviço de Buffet; Falta de espaço para estacionamento adequado dos automóveis de seus clientes, o que em alguns momentos dificulta o estacionamento e impede a compra dos produtos.
4.Ameaças	Aumento da concorrência com o passar dos anos nas proximidades, que apesar de serem poucos já se demonstram ativos e preocupados em atender a demanda dos clientes; População tem se demonstrado com dificuldades em manter o poder aquisitivo adequado para realizar compras de produtos mais específicos e até mesmo personalizados.

Fonte: Elaborado pelos autores

## 5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES

O presente trabalho discutiu a questão do Planejamento Mestre de Produção em uma empresa do ramo alimentício instalada no município de Porto Velho. O PMP trabalha com vistas a atuar na estratégia competitiva das organizações, aumentando os lucros e reduzindo os custos. Inicialmente foi realizado um levantamento bibliográfico da Teoria das Contingências, a qual está diretamente relacionada com as condições ambientais que as empresas estão inseridas. Essa teoria ainda traz que as empresas possuem mecanismos para se adaptarem de acordo com as circunstâncias e conseguirem sobreviver em um mercado altamente competitivo, tal como o atual.

No que tange ao cumprimento dos objetivos, no que se refere a questão do levantamento do processo de produção teve-se a percepção da variabilidade dos produtos, tanto os vendidos diariamente bem como os que são encomendados e desenvolvidos de forma personalizada, ou seja, atendendo a um grupo específico que demandam tais serviços. Nesse aspecto, por demandar produtos específicos e ao mesmo tempo gerais, a teoria das contingências é a que se adequa melhor a essa realidade, já que não utiliza apenas um olhar para a produção em questão, mas o olhar mais adequado para cada produto produzido.

Por outro lado, o outro objetivo específico visava responder ao questionamento de quais práticas são adotadas para o planejamento mestre de produção e operações na plataforma produtiva. E como respostas a esse questionamento teve-se que o PMP é realizado de forma prévia e seguido a risca por parte da organização pesquisada, pois o mesmo é essencial para o bom funcionamento dos processos e do pleno atendimento aos clientes. E no que tange aos elementos de inovação tem-se a necessidade de uma atuação de propaganda da empresa em detrimento da concorrência clara e aparente das demais empresas do mesmo ramo de atuação.

No que tange a questão da resposta ao questionamento realizado, de que forma a empresa realiza o planejamento das atividades produtivas, pode-se afirmar desse instrumento ser desenvolvido com base na experiência pessoal dos gerentes da empresa, especialmente, com estratégias de ensaio e erro da produção. O planejamento é realizado diariamente e assim se realizam as compras dos produtos a serem manufaturados. Por outro lado, a presente tarefa foi essencial para a organização pesquisada visando apontar possíveis ações as quais auxiliaram a produção adequada dos produtos e no aumento considerável dos lucros.

## REFERÊNCIAS

- [1] ANTUNES, Luciana Soares; SEHNEM, Simone; LIMA, Maurício Andrade. Análise do planejamento e controle de produção no setor de usinagem, corte e conformação em industrial metal-mecânica. *Navus- Revista de Gestão e Tecnologia*, Florianópolis, v. 4, n.1, 2014. Disponível em: <[www.navus.sc.senac.br](http://www.navus.sc.senac.br)>. Acesso em 22 de abril de 2015.
- [2] BÄCHTOLD, Ciro. Noções de Administração Pública. Instituto Federal do Paraná, 2012. Disponível em: <[www.netapi.ifpi.edu.br](http://www.netapi.ifpi.edu.br)>. Acesso em 22 de abril de 2015.
- [3] CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. Editora Manole: Barueri, 2014.
- [4] EVANGELISTA, Armindo Aparecido *et al.* O impacto da eficiência do planejamento e controle de produção (PCP) como um fator de

competitividade: um estudo de caso em uma empresa de médio porte. *Inovação, Gestão e Produção*, v.03, n.07, 2011. Disponível em: <[www.ingepro.com.br](http://www.ingepro.com.br)>. Acesso em 1 de junho de 2015.

[5] FERREIRA, Fernando Henrique de Oliveira. Implementação da eficiência global de equipamento (OEE) no padrão da produção e análise dos impactos. Universidade Estadual Paulista, 2012. Disponível em: <[base.repositorio.unesp.br](http://base.repositorio.unesp.br)>. Acesso em 22 de abril de 2015.

[6] HÉKIS, Helio Roberto *et al.* Planejamento e controle de produção através de uma análise do fluxo informacional em empresa do ramo alimentício do município de Mossoró/RN. *Rev. Cienc. Admin.*, v.19, n.1, 2013. Disponível em: <[ojs.unifor.br](http://ojs.unifor.br)>. Acesso em 22 de abril de 2015.

[7] PIZZANI, Luciana *et al.* A arte da pesquisa bibliográfica na busca do conhecimento. *Rev. Dig.*

Dibli. Ci. Inf., v.10, n.1, 2012. Disponível em: <[www.sbu.unicamp.br](http://www.sbu.unicamp.br)>. Acesso em 22 de abril de 2015.

[8] PRETTO, Fernando Natal de; RAMOS, Andre Luiz; PRETTO, Cristine. Jogos de empresas no ensino do planejamento e controle da produção. Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, 2011. Disponível em: <[www.simpoi.fgvsp.br](http://www.simpoi.fgvsp.br)>. Acesso em 01 de junho de 2015.

[9] ROCHA, Henrique Martins. Planejamento e controle da produção. Universidade do Estado do Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <[www.fat.uerj.br](http://www.fat.uerj.br)>. Acesso em 22 de abril de 2015.

[10] SANTOS, José Vitor Palhares dos. Caso de ensino sobre o hotelzinho doce encanto: o lado não tão doce da relação entre estrutura, estratégia e sobrevivência organizacional. Revista de Empreendedorismo e gestão de pequenas empresas, v.3, n.3, 2014. Disponível em: <[www.regepe.org.br](http://www.regepe.org.br)>. Acesso em 22 de abril de 2015.

[11] SEVERO, Eliana Andrea *et al.* Inovação de processo e produção mais limpa em uma indústria de plásticos da serra gaúcha. Gestão Contemporânea, 2012. Disponível em: <[seer4.fapa.com.br](http://seer4.fapa.com.br)>. Acesso em 22 de abril de 2015.

[12] VIEIRA, Romero Rondinele dos Santos *et*

*al.* Análise da Matriz SWOT e Matriz BCG como ferramenta estratégica no setor farmacêutico de Mossoró/RN. XXXIII Encontro Nacional de Engenharia da Produção, 2013. Disponível em: <[www.abepro.org.br](http://www.abepro.org.br)>. Acesso em 1 de junho de 2015.

[13] SAMONETTO, Valdemir; CAMPOS, Fernando Celso de. Análise de Aspectos Estratégicos para gestão de IES privada. . XXXIII Encontro Nacional de Engenharia da Produção, 2013. Disponível em: <[www.abepro.org.br](http://www.abepro.org.br)>. Acesso em 1 de junho de 2015.

[14] LIMA, HellanyCybelle Araújo de *et al.* Análise das Estratégias Administrativas sob a ótica da competitividade: Estudo de caso realizado em uma empresa comercial de material de construção. XXXIII Encontro Nacional de Engenharia da Produção, 2013. Disponível em: <[www.abepro.org.br](http://www.abepro.org.br)>. Acesso em 2 de junho de 2015.

[15] QUEIROZ, Jamerson Viegas *et al.* Franchising e Especialização de serviços como estratégia de crescimento e manutenção: Uma análise através da Matriz SWOT e GUT na DDEX-DirecttoDoor Express. Gepros, Gestão da Produção, Operações e Sistemas, Ano 7, n.1, 2012. Disponível em: <[www.gepros.feb.unesp.br](http://www.gepros.feb.unesp.br)> Acesso em 3 de Junho de 2015.