A ESTRATÉGIA DE PRODUÇÃO COMO FERRAMENTA PARA O ALCANCE DE DIFERENCIAL COMPETITIVO EM UM COMÉRCIO DE PESCA NA CIDADE DE DOURADOS

[1]Leticia França Palata; [1]let.fran@hotmail.com; [1]Universidade Federal da Grande Dourados;
[2]Liliana Tieri Kimura Toda; [2]lili_kimura@hotmail.com; [2]Universidade Federal da Grande Dourados;
[3]João Lucas Tanaka; [3]joao_lu_ta@hotmail.com; [3] Universidade Federal da Grande Dourados;
[4]Larissa Tiemi de Souza Tsukagoshi; [4]larissatiemi@uol.com.br; [4]Universidade Federal da Grande Dourados;
[5]Fabiana Raupp; [5]fabianaraupp@ufgd.edu.br; [5]Universidade Federal da Grande Dourados.

RESUMO: *A Estratégia de Produção desempenha um papel muito relevante no âmbito empresarial no alcance dos objetivos almejados. A presente pesquisa tem como objetivo diagnosticar a gestão estratégica de um comércio de artigos de pesca, partindo de questões como a análise do ambiente interno e externo, bem como, o diagnóstico das operações envolvidas na empresa comercial Tomodaty pesca são pertinentes a este trabalho, visando, ao final, compreender a importância da estratégia de produção para o alcance da eficácia organizacional. Sua classificação metodológica a coloca como sendo uma pesquisa descritiva de natureza aplicada, sua abordagem do problema é qualitativa e se classifica como um estudo de caso. Ao final da pesquisa, foi possível identificar a carência administrativa da empresa e a ausência da gestão estratégica. Mediante a efetivação de uma análise criteriosa que tangenciava o ambiente organizacional do negócio foi proposto planos de ações pertinentes aos seus gargalos, a fim de maximizar suas operações e lucratividade, alcançando diferencial competitivo frente aos seus concorrentes.*

PALAVRAS-CHAVE*:* *estratégia de produção; planos de ação; diferencial competitivo; objetivos.*

ABSTRACT*:* *The production strategy is very important in companies to achieve objectives and goals developed by them. This research aims to identify the strategy of a fishing store, using some points as analyzing the internal and external environment besides the diagnosis of the operations at Tomodaty Pesca comprehending how important a production strategy is for an organizational effectiveness. Its methodology classification suggests as a descriptive research with a focus on qualitative problems and a study case. In conclusion, it was possible to identify the lack of a management part and the absence of a strategy. For the reasons of a detailed analyzing, it was recommended specific plans of action in order to maximize operations and profitability, reaching a competitive advantage.*

KEYWORD: *production strategy; plans of action; competitive advantage; goals.*

1. Introdução

Fazendo uma análise do termo “estratégia”, pode-se dizer que está originalmente relacionado a assuntos da prática militar que envolvem a implementação de planos e o estabelecimento de objetivos. Partindo disto, o mesmo termo foi adaptado a outros contextos, sendo eles econômico, empresarial ou político que são descritos de forma similar (SLACK et al., 2018).

Com o decorrer do tempo, diversos autores definiram o termo Estratégia de Produção com suas respectivas linhas de pensamento. Para Hayes, “[...] é um conjunto de metas, políticas e restrições auto impostas que descrevem como a organização planeja dirigir e desenvolver

todos os recursos investidos na produção para melhor cumprir sua missão" (HAYES et al., 2008, p. 57).

Tendo em vista a relevância da aplicação da estratégia de produção no setor empresarial, avaliou-se as áreas funcionais da empresa comercial "Tomodaty Pesca" na cidade de Dourados, Mato Grosso do Sul. Onde teve-se como objetivo estudar o funcionamento da empresa, analisar o ambiente interno e externo de modo que seus erros e falhas fossem identificados e que soluções elaboradas.

Justifica-se a elaboração deste trabalho a importância que a gestão estratégica pode trazer para a empresa, sendo um diferencial competitivo, fazendo com que a empresa se destaque entre os seus concorrentes.

2. Revisão bibliográfica

O advento da globalização trouxe novos avanços à competitividade entre as empresas. Na década de 70, o diferencial competitivo estava associado ao preço, uma vez que, níveis de defeitos, prazo de entrega e inovação eram considerados critérios neutros. Isso mudou nos anos 80, quando as empresas japonesas passaram a pressionar as norte-americanas com produtos de alto desempenho e *designs* sofisticados. Com isso, a qualidade passou a ser um critério indispensável na busca para equiparação com os concorrentes (HAYES et al., 2008). Já a partir de 1990, outro fator passou a ser considerado decisório no campo da tomada de decisões estratégicas. As competências da empresa, que está associada à percepção do cliente combinada com as competências dos processos, somaram-se aos demais critérios mencionados (PAIVA et al apud JUNIOR; KLIPPEL, 2006).

Ao passo da evolução das informações do âmbito da administração da produção, conclui-se que, uma empresa obtém vantagem competitiva quando adota uma estratégia particular, ou seja, que não é utilizada ou facilmente copiada por nenhuma outra organização. Para isso, ela precisa desenvolver sua competividade estratégica, mediante exploração das suas competências essenciais, de modo a gerar valor aos seus produtos ou serviços (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011).

Para uma empresa estar apta a competir através de sua produção com abordagem em suas competências essenciais, é preciso que a mesma se adeque, alinhando seus critérios competitivos com suas metas e prioridades. Somente assim haverá coerência entre suas ações

e objetivos estratégicos (HAYES et al., 2008). Desta forma é possível associar o diferencial competitivo, como sendo parte da derivação da estratégia (HAYES et al., 2008; BARNEY; HESTERLY apud COLLA; CUCO, 2015).

O segundo ponto após o alinhamento é o estudo do ambiente interno e externo no qual a empresa está inserida. Desta forma, é possível ter uma visão sobre seus concorrentes e peculiaridades do seu setor e mercado, bem como dos seus pontos fortes e fracos (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011). Desta forma, busca-se desenvolver uma estratégia que seja capaz de confrontar pontos falhos e ameaças do mercado, com possibilidades e pontos relevantes do negócio. A fim de reduzir as imperfeições e maximizar as possibilidades (OLIVEIRA apud SILVA; SANTOS, 2005).

Uma ferramenta que possibilita o estudo do ambiente interno e externo de uma organização é a Análise *Swot*. Ela permite que gestores e responsáveis, possam definir quais são os pontos a serem trabalhados e estabelecer prioridades (ANDION; FAVA, 2003). Tem como foco quatro fatores: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Ao que diz respeito as forças são consideradas as variáveis que diferenciam a empresa das demais, garantindo a vantagem operacional da mesma. Em fraquezas, analisam-se as situações inadequadas que atrapalham as operações. As oportunidades são elementos que podem trazer benefícios se estudadas e bem aplicadas. Por fim, as ameaças são forças incontroláveis pela empresa que geram obstáculos, mas que podem ser evitadas se reconhecidas a tempo (OLIVEIRA, 2007).

3. Metodologia

Tendo em vista o presente trabalho, realizou-se um estudo detalhado a partir da coleta de dados e interpretação dos mesmos. Após sua análise foram propostas soluções aos problemas identificados. Logo, o trabalho é classificado como uma pesquisa descritiva de natureza aplicada (GANGA, 2012). A abordagem do problema é qualitativa, pois os dados foram analisados indutivamente a partir da observação, definição e caracterização do cenário da empresa (SILVA; MENEZES, 2005).

A metodologia utilizada no procedimento técnico, parte de uma pesquisa bibliográfica, pois utilizou-se livros, artigos e sites da internet para sua elaboração. Ademais, foi realizado um

estudo de caso a fim de obter informações relacionadas ao estabelecimento, bem como os clientes, fornecedores e produtos ofertados, além de uma pesquisa de mercado (GANGA, 2012; MIGUEL et al., 2010). Para isso, entrevistou-se os funcionários e a proprietária da empresa para determinar sua estrutura organizacional, sintetizando o seu diagnóstico estratégico, sua missão, visão e objetivos da empresa.

4. Diagnóstico estratégico da empresa Tomodaty Pesca

4.1. Descrição da empresa, produtos e clientes

A empresa Tomodaty Pesca está localizada na cidade de Dourados - MS, na Avenida Marcelino Pires. É uma empresa familiar que está ativa no mercado há aproximadamente 23 anos que atua no mercado de artigos de pesca, fogos de artifício e conveniência. Mas para efeito do desenvolvimento deste trabalho, teremos como foco os produtos voltados à pesca, uma vez que estes representam aproximadamente 80% da participação no faturamento. Desta forma, buscou-se dividir os produtos que representassem a maior rotatividade no estoque, como também a maior rentabilidade para empresa em grupos de famílias. Assim, os produtos em análise foram caracterizados entre: vara, anzol, isca, molinete e entre outros (que se referem aos produtos de conveniência).

Confrontando os produtos caracterizados, com os segmentos de mercado no qual ele atinge, observou-se que o estabelecimento possui um cliente focado. Os clientes classificados como “adultos”, no qual se refere a pessoas com idade entre 19 a 60 anos representavam aproximadamente 55% do total de clientes, quase se equiparando aos da “terceira idade” (60 anos ou mais), que equivalem a uma estimativa aproximada de 40%. Contudo, quando comparado a participação no faturamento, os clientes “adultos” possuem uma diferença significativa, com 65% do total.

Como as atividades da empresa baseiam-se apenas na revenda dos produtos, suas áreas funcionais consistem apenas na relação empresa-fornecedores. Tratando-se de uma empresa muito tradicional, as operações são simples. Tanto os colaboradores como a proprietária, não possuem qualquer tipo de treinamento sejam eles de gestão de vendas, pessoas ou finanças.

4.2. Análise do ambiente externo

Mediante uma rigorosa análise do mercado, atrelada à empresa estudada, foi possível notar alguns pontos externos que favorecem sua atuação no mercado, como é o caso da demanda dos consumidores por produtos de alta qualidade, mas que ao mesmo tempo tivesse um preço acessível e justo ao que estão dispostos pagar. Esse quesito acaba se enquadrando em uma grande oportunidade, uma vez que a loja possui os preços mais baixos comparados aos concorrentes da cidade de Dourados, tendo esse quesito reconhecido tanto pelos clientes, como também pelas demais empresas do setor.

O mercado de vendas on-line tem crescido nos últimos anos, contudo o método de gestão utilizado não se adequa a estas novas tecnologias, pois a empresa não possui nenhum tipo de mídia social para contato direto com os clientes, o que resulta na perda de possíveis vendas. Mas, existem infinitas possibilidades que podem contribuir para o progresso da empresa, uma delas é o mercado digital, que oferece oportunidades para o negócio prosperar na era tecnológica, tanto no âmbito administrativo como na promoção e publicidade da empresa. O uso de *softwares* e planilhas pode facilitar a administração do fluxo de caixa e estoque, por exemplo. Outra possibilidade são as ferramentas do marketing digital, que contribuem na expansão do alcance da empresa a clientes potenciais, ou ainda, no favorecimento da aproximação entre empresa e consumidor.

Há também outro grave problema no qual a empresa está exposta. Entre os meses de novembro e fevereiro, os peixes encontram-se em seu período de reprodução, fenômeno conhecido como Piracema. Nesta época do ano, a pesca é proibida por lei e pode ocasionar em multas e apreensão dos materiais de pesca. Logo, o número de vendas e consequentemente o faturamento da empresa é drasticamente reduzido. Como forma de contornar a Piracema, a empresa Tomodaty Pesca também oferece fogos de artifício. Visto que a procura por este produto ocorre com maior frequência durante as festas de fim de ano, pode-se dizer que é uma interessante forma da empresa não estagnar as vendas e /ou parar suas atividades.

Analisando as possíveis ameaças do macro ambiente, concluiu-se ainda que crise econômica da qual o país tenta superar representa um grande perigo para o comércio, uma vez que essa situação tem afetado todos os setores do mercado brasileiro. Como a inflação tende a desvalorizar o poder de compra das pessoas, há uma redução da procura por produtos (especialmente produtos supérfluos, como os relacionados ao lazer). A empresa por sua vez

passa a adquirir produtos com um custo maior dos seus fornecedores, por fim, essa relação acaba reduzindo a lucratividade da empresa.

Sobre outra perspectiva, estudando o setor do comércio analisado, foi selecionado como um fator potencial o aumento do turismo de pesca na região pantaneira do Mato Grosso do Sul. Segundo uma notícia do G1, a procura pela pesca aumentou significativamente no ano de 2018 com o fim da piracema. Mas, em contrapartida a essa oportunidade, existe uma ameaça futura atrelada ao pressuposto de que as próximas gerações tendem a perder gradativamente o interesse por esse tipo de lazer, uma vez que a era tecnológica tem mudado drasticamente os hábitos das pessoas, tornando-as cada vez mais dependentes da tecnologia. Ficar longe de um aparelho tecnológico, ou um lugar sem sinal de internet representa momentos entediantes para as novas gerações. Com essa mudança de interesses, o mercado de produtos de pesca se encontra extremamente ameaçado.

4.3. Análise do ambiente interno

A empresa Tomotady Pesca possui muita experiência no setor, já que atua há mais de 23 anos nesse mercado, são excelência no atendimento e fidelização de clientes. Devido sua longa história, possuem alto reconhecimento entre os moradores da região no qual está instalada. São referências também pela variedade de marcas e produtos ofertados a um preço inferior aos demais concorrentes da cidade.

Possui vínculos fiéis não só com seus clientes externos, mas também com os clientes internos, isso justifica a baixa rotatividade dos seus funcionários. Devido ao tempo de serviço dos seus colaboradores, possuem uma equipe muito bem preparada e com grande experiência no atendimento ao público e no conhecimento dos produtos ofertados.

Outro ponto relevante é a localidade da sua instalação. A empresa fica localizada na principal avenida da cidade, perto de vários comércios de grande ascendência, como o Shopping Avenida Center, Hipermercado Extra e Lojas Havan. Isso favorece o fluxo contínuo de carros e pedestres em frente à loja, resultando em grande visibilidade.

A tradicionalidade que o comércio apresenta, permite com que muitas pessoas com hábitos tipicamente convencionais a tenham como preferência de compra. Em contrapartida, essa cultura clássica de gestão representa sérias precariedades e atualmente se mostra obsoleta e

ineficiente. Como não utilizam nenhum sistema, *software* ou planilha, não possuem controle de todos os fluxos de compra e venda (entrada e saída), sem contar na ausência de gestão de estoque, uma vez que não realizam nenhum tipo de cadastro de produtos. Atualmente, a administração gira em torno do conhecido caderno de anotações.

Outro ponto falho é a visão avessa a novas possibilidades e a ausência de perspectiva de crescimento ou interesse por métodos de administração mais eficazes. Em consequência acabam estagnado e, portanto, perdem mercado. De forma geral, são enraizados no senso comum. Devido isso, acabam tornando a baixa rotatividade dos funcionários em um ponto fraco de sua gestão, porque, como não possuem qualquer tipo de gestão do conhecimento, ficam submissos aos seus colaboradores. Caso estes queiram se desvincular da empresa, levam consigo todo conhecimento, técnicas e experiências que são de grande valia para o dia a dia da organização. E essa dependência dos funcionários tem trazido sérios problemas. Como reconhecem sua importância para empresa, estão se tornando cômodos e desinteressados pelo trabalho.

Ainda sobre os clientes internos, apesar da rotatividade ser enxuta, o comércio possui fraquezas no quesito motivacional. Pois, como insistem no método arcaico de gestão, não se preocupam em adotar estratégias de incentivo, porque não reconhecem que a satisfação dos funcionários tem influência direta na produtividade da empresa. Como resultado, possuem colaboradores bem preparados e com grande experiência no cargo, mas que estão com grande carência motivacional.

Mediante o estudo minucioso do ambiente externo e interno da empresa, ficou estabelecido a seguinte Análise *Swot*:

TABELA 1 – Análise *Swot* da empresa Tomodaty Pesca

Forças	**Oportunidades**
· Baixa rotatividade de funcionários · Localização de alto tráfego de carros e pessoas, próximo a grandes comércios. · Fidelização de clientes · Variedade de marcas e produtos · Tradicionalidade	Demanda por produtos de qualidade, a um baixo preço. · Grande possibilidade de aliança com o mercado digital. · Expansão do turismo de pesca na região Pantaneira
Fraquezas	**Ameaças**
· Ausência de gestão de conhecimento · Método de gestão arcaico · Visão avessa ao crescimento e a novas possibilidades · Carência motivacional dos colaboradores	· Alteração dos hábitos de lazer das novas gerações. ·Proibição da pesca no período da Piracema. · Instabilidade política · Facilidade de compra no Paraguai e concorrentes.

Confrontando os pontos fortes e fracos com as oportunidades e ameaças, fica evidente a relevância do preço baixo, da qualidade e da variedade dos produtos para a loja. Pois há uma grande demanda por essas características de produto na cidade.

4.4. Análise dos critérios de desempenho

Afim de analisar e propor um diagnóstico das operações atuais da empresa foram definidos alguns critérios de desempenho. Embasados nos critérios genéricos, como qualidade, rapidez, flexibilidade, confiabilidade, custo e empatia, ficou definido que os critérios específicos seriam: qualidade dos produtos, atendimento e localização, variedade dos produtos e flexibilidade no horário, disponibilidade de produtos, preço baixo, e qualidade no atendimento.

Com esses critérios estabelecidos, os mesmos foram confrontados para serem identificados possíveis *trade-offs*. Conclui-se que havia relação de conflito entre o critério preço baixo com outros três, sendo eles, qualidade, variedade e disponibilidade de produtos, bem como a flexibilidade do horário de funcionamento. Logo, o preço baixo é o critério de desempenho que representa maior dificuldade para efetivação dos demais.

Além disso, realizou-se uma análise dos perfis de desempenho de cada um dos critérios específicos estabelecidos, comparando as exigências do mercado com o desempenho atual da empresa. Isso possibilitou a visualização de possíveis lacunas, que se referiam à qualidade e a disponibilidade dos produtos oferecidos. Isso refletiu a uma perspectiva diferente daquela estabelecida a-priori, junto à proprietária, já que segundo ela, um dos pontos fortes do seu negócio era associado à estes quesitos.

Para solidificar ainda mais esta análise, quantificou-se a importância de cada um dos critérios para o público alvo da empresa e em contrapartida o desempenho que a mesma estava tendo em cada um desses critérios. Essa observação comprovou que a qualidade e a disponibilidade de produtos estavam abaixo das expectativas dos seus clientes, por conseguinte precisavam ser aprimorados.

Para facilitar a identificação dos gargalos e das causas raízes dos efeitos identificados, foram listadas possíveis áreas de decisão. Com isso, reconheceu-se que havia uma relação forte entre os critérios referentes a disponibilidade de produtos oferecidos com o planejamento e controle

das vendas. Algo que, como já mencionado, é ausente na empresa, visto que a mesma não apresenta controle eficiente dos estoques e vendas realizadas.

4.5. Análise dos objetivos estratégicos e planos de ação

Em relação aos objetivos estratégicos da empresa, com o intuito de caminhar para mais perto de sua visão que prioriza ser referência e líder no segmento de atuação, foram estabelecidos quatro tópicos, sendo eles: excelência na qualidade dos produtos, gestão de conhecimento, inclusão digital da gerência e marketing. Para cada item, foram elaborados planos de ação.

Relacionado à excelência na qualidade dos produtos, seria necessária uma busca por melhores fornecedores e mercadorias. Sendo responsabilidade da alta gerência, a decisão deve ser tomada em no máximo 2 meses.

Sobre a ausência da gestão de conhecimento, devido à baixa rotatividade, a empresa se encontra dependente dos seus funcionários. Por isso é preciso apoiar a criação, transferência e aplicação do conhecimento do qual eles detêm, a partir do mapeamento do conhecimento produzido, *benchmarking* e gestão de competências. Tendo como responsáveis a alta e baixa gerência deve ser realizada no prazo de 4 meses.

Tendo em vista a gestão tradicional da empresa, é interessante a inclusão digital na gerência, com a implantação de *softwares* em consonância com a capacitação dos funcionários. Por esse motivo, a alta e baixa gerência são responsáveis pela ação. O prazo inicialmente previsto para sua realização é de 7 meses. O mesmo plano de ação poderia abranger outro problema relacionado a disponibilidade de produtos. Pois acarretaria no melhor planejamento e controle de vendas e estoques, contribuindo para a eficiência da empresa.

Como forma de contribuir com a publicidade da empresa para a expansão da quantidade de clientes potenciais, o marketing precisa ser aprimorado. A criação de páginas em redes sociais, desenvolvimento de sites e publicidade são planos de ação que podem ser postos em prática. Além de estarem incluídos a alta e baixa gerência, este processo envolve um terceiro que seria responsável pelas artes e criação do site, que devem ser elaborados em 2 meses.

Todos os planos de ação têm como recursos os custos e horas dedicadas. A fim de acompanhar o desempenho destes planos de ação, foram estabelecidos alguns indicadores para garantir a efetivação dos mesmos. Tem-se como indicadores a proporção de devolução

de produtos, quantidade de contribuição válida à memória organizacional, proporção de consumidores que compram por mídias sociais além da fluidez no trabalho e otimização de tempo no gerenciamento da venda.

Como forma de combater as ameaças da análise *Swot*, foram estabelecidas propostas de soluções para os possíveis problemas.

Em relação à queda futura da demanda, seria interessante mudar parcialmente o foco de vendas da empresa, deixando de ofertar apenas artigos individuais como anzóis, molinetes e varas. Substituindo-os por ração e redes, que teriam como público alvo os produtores de peixe. Outra grande ameaça à empresa é sazonalidade causada pela Piracema. Com a proibição da pesca, as vendas dos artigos caem exponencialmente. Uma solução, já adotada pelo comércio é aproveitar as épocas festivas de final do ano para ofertar fogos de artifícios.

E para solucionar o comodismo e a carência de motivação, devem ser adotadas estratégias de incentivo. Uma forma de incentivá-los é oferecer pequenos desafios mensais, como metas de vendas, e com isso recompensá-los com uma porcentagem proporcional a quantidade vendida sobre o seu salário fixo. São políticas simples, mas que tornam a equipe motivada e com altos índices de produtividade.

5. Considerações finais

A presente pesquisa possibilitou a construção de uma visão crítica sobre a realidade da empresa estudada. Era perceptível que apesar da sua gestão arcaica e da postura avessa ao desenvolvimento, a mesma possuía bases sólidas, resultados de anos de experiência de seus gestores, que guiavam a empresa a mais de duas décadas, com conhecimentos que foram passados entre gerações.

Apesar disso, notou-se a necessidade da elaboração de estratégias que fossem capazes de sanar as carências administrativas, para que dessa forma a empresa fosse capaz de adquirir vantagem competitiva, a fim de se tornar referência no setor de artigos de pesca na cidade de Dourados. Baseados nos objetivos estratégicos, instaurados ao final do diagnóstico das operações, elaboraram-se planos de ações focados nos pontos que necessitavam de operações mais urgentes.

Mediante uma deliberação de critérios, bem como a análise dos seus desempenhos, observou-se lacunas quanto à importância da qualidade dos produtos para o cliente e o desempenho da empresa quanto ao mesmo. Portanto, um dos planos de ações propostos era referente à excelência na qualidade dos produtos oferecidos.

Para substancializar ainda mais a estrutura organizacional do comércio, propôs-se outro plano de ação voltado à fidelização dos clientes. Uma vez que, a sustentação de qualquer empresa se dá através dos seus consumidores. A forma de gerenciamento também precisava ser aperfeiçoada, por esse motivo, os demais planos de ações tiveram como foco o marketing e a inclusão digital. Adequando, portanto, a empresa as novas ferramentas facilitadoras de gerenciamento.

Referências

ANDION, M. C.; FAVA, R. **Gestão empresarial**. Fae School. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Bom Jesus, 2002.

COLLA, J.E; CUCO, C. **O papel da produção na efetivação da estratégia competitiva em uma empresa de confecções do Paraná** . Paraná: Revista de Administração IMED, 2015. 84 p. Disponível em: <http://file:///C:/Users/Downloads/Dialnet-OPapelDaProducaoNaEfetivacaoDaEstrategiaCompetitiv-5378007%20(1).pdf>. Acesso em: 15 ago. 2018.

GANGA, G. M. D**. Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) na engenharia de produção:** um guia prático de forma e conteúdo. São Paulo: Atlas, 2012.

HAYES, R. **Produção, estratégia e tecnologia em busca da vantagem competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**: competitividade e globalização. 2.ed. São Paulo.

JÚNIOR, J.A; KLIPPEL, M. **Estratégia de produção: conceituação, critérios competitivos e categorias de decisão**. Porto Alegre: III SEGeT ? Simpósio de Excelência Em Gestão e Tecnologia, 2006. 6 p. Disponível em: <http://www.inf.aedb.br/seget/artigos06/687_Seget%202006%20%20Estrategia%20Producao%20Final.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2018.

MIGUEL, P. A. C.; FLEURY, A.; MELLO, C. H. P.; et al. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações.** Rio de Janeiro: Elsevier 2010.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, D.P.R. **Estratégia empresarial:** uma abordagem empreendedora. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

PAIVA, E.L.; CARVALHO JUNIOR, J.M.; FENSTERSEIFER, J.E. **Estratégia de Produção e de Operações**: Conceitos, Melhores Práticas e Visão de Futuro. Porto Alegre: Bookman, 2004.

SILVA, E.L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 4 ed. Florianópolis, 2005.

SILVA, E.M; SANTOS, F.C.A. **Análise do alinhamento da estratégia de produção com a estratégia competitiva na indústria moveleira** . São Carlos SP: Revista Produção, 2005. 287 p. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/%0D/prod/v15n2/v15n2a11.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2018.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2018.