

A EFICIÊNCIA DO PCP NO SETOR DE CONFECÇÃO DO VESTUÁRIO: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

PCP efficiency in apparel garment sector: a literature review.

Albuquerque, Mônica Gabriel Silva; Especialista; Faculdade Ateneu,
m_alb25@yahoo.com.br¹
Oliveira, Vanessa Melo; Mestra; Universidade de Fortaleza,
contactarvanessaoliveira@gmail.com²
Almeida, Regina Célia Santos de; Mestra; Faculdade Ateneu,
regina.almeida@fate.edu.br³

Resumo

O presente artigo tem como objetivo verificar a eficiência do planejamento e controle de produção (PCP) para o setor de confecção do vestuário. Como procedimento metodológico utilizou-se uma pesquisa qualitativa e exploratória de caráter bibliográfico. O estudo demonstrou que diversas medidas devem ser tomadas no sentido de promover um planejamento e controle com eficiência para o aprimoramento do processo produtivo.

Palavras chave: PCP; setor de confecção; vestuário.

Abstract

This paper aims to verify the efficiency of production planning and control (PPC) for the apparel garment sector. As methodological procedure used a qualitative and exploratory study of bibliographic. The study showed that various measures should be taken to promote a efficiently planning and control to improve the production process.

Keywords: PCP; garment sector; apparel.

Introdução

A permanência e sucesso de uma organização no mercado estão intrinsecamente relacionados à eficiência com a qual, a mesma produz seus bens e serviços. Além disso, o custo do produto é determinado em sua grande

¹ Pós-Graduanda em Gestão do Design de Moda (Ateneu-CE), Especialista em Gestão da Produção e Logística (Inst. Camilo Filho-PI). Graduação Tecnológica em Design de Moda (Estácio-CE). Bacharel em Economia (URCA-CE).

² Mestra em Administração de Empresas, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas – PPGA, da Universidade de Fortaleza – UNIFOR. Bacharel em Design de Moda pela Universidade Anhembi Morumbi. Coordenadora do MBA em Gestão e Negócios de Moda – UNIFOR.

³ Mestra em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior - UFC 2009; Especialista em Gestão Universitária - UFC 2007, Bacharel em Estilismo e Moda UFC 2003, Coordenadora do curso superior de Tecnologia em Design de Moda da Faculdade Ateneu; Coordenadora do curso de especialização em Gestão do Design de Moda da Faculdade Ateneu; Avaliadora Basis da área de Design - Inep/MEC.

maioria pela eficiência em todo seu sistema de produção (ARAÚJO, 1996).

Com relação ao sistema de produção, Klein (2009) afirma que o planejamento e controle da produção (PCP) é considerado por muitos pesquisadores como sendo o coração dos processos produtivos.

O presente artigo é o resultado de uma pesquisa teórica, qualitativa e indutiva que tem como base a revisão bibliográfica. Este teve o intuito de definir as linhas teóricas que abordam a temática exposta, bem como agrupar as concepções pertinentes ao tema, observadas através dos desafios elencados em pesquisas publicadas em livros, artigos, via internet, revistas, dentre outros. A metodologia de realização do trabalho foi dividida em momentos: pesquisa do referencial teórico; pesquisa e coleta dos dados considerados relevantes, organização, classificação e análise dos dados; análise dos resultados; e por fim, reflexão e descrição dos resultados do estudo.

Assim sendo, o presente artigo trata do PCP no setor de confecção do vestuário como estratégia competitiva. Tem como objetivo verificar a importância da realização do planejamento e do controle da produção no referido setor, de acordo com a realidade e as necessidades de cada empresa.

Partindo desta premissa, a questão posta para análise neste artigo é: Qual a necessidade da implantação e implementação do PCP no setor de confecção do vestuário?

Entende-se a priori que o propósito do PCP é garantir que a produção ocorra eficazmente e produza produtos de vestuário de qualidade.

O assunto abordado traz relevância econômica por tratar do desenvolvimento das organizações de vestuário, tendo o PCP como ferramenta essencial para a gestão empresarial.

Planejamento e controle da produção (PCP)

O estreitamento das barreiras comerciais, a crescente exigência por padrões de qualidade por parte dos consumidores e a escassez de recursos financeiros para o desenvolvimento de empreendimentos são fatores determinantes no mundo empresarial contemporâneo, para a busca incessante de maiores níveis de desempenho, através de investimentos em gestão e tecnologia da produção, com intuito de redução de custos e maior lucratividade.

Molina e Resende (2006) levantam outro fator importante que têm levado as empresas a repensarem seus processos produtivos e a forma como os mesmos são administrados; trata-se da crescente concorrência pelos mercados consumidores, ou seja, a grandiosa competitividade que os mercados encontram atualmente.

Com base no que foi mencionado sobre a busca por melhorias no processo produtivo de uma empresa, Slack, Chambers e Johnston (2002, p. 34) afirmam que: 'A produção é a função central das organizações já que é aquela que vai se incumbir de alcançar o objetivo principal da empresa, ou seja, sua razão de existir'.

Rocha (2008, p. 12) analisa que produção é '[...] o ato de fazer ou construir algo que atenda a um consumidor'. Para que ela seja operacionalizada, é necessário utilizar adequadamente as funções gerenciais de planejamento, organização, comando, coordenação e controle.

Dentro desta conceituação, afirma-se que a produção se preocupa em especial com: estratégia; projeto de produtos e serviços; sistemas de produção; arranjos produtivos; ergonomia; estudo de tempos e movimentos; e PCP.

Segundo Molina e Resende (2006, p. 4):

A administração de produção trata de problemas reais da maneira pelas quais as organizações produzem bens e serviços. Em um sistema produtivo o planejamento e controle de produção recebem da direção as metas a serem atingidas e a partir daí começa a formular planos para atingi-las, administrando os recursos humanos e físicos com base nos planos e acompanha as ações corrigindo prováveis desvios.

A partir disso, percebe-se a necessidade de uma boa gestão de produção dentro das empresas, sendo a área administrativa responsável pelo estudo, elaboração, incremento, melhoramento de técnicas de gestão dentro do processo produtivo da empresa.

Com relação a essa gestão de produção, o PCP é uma ferramenta importante dentro da organização no que tange a cadeia produtiva, pois em qualquer operação necessita-se de planos e controle para que os objetivos e metas almejadas sejam alcançados, nos prazos determinados e com produtos de qualidade.

Pereira e Erdmann (1998) afirmam que o PCP é um sistema de informações que gerencia a produção do ponto de vista das quantidades a serem elaboradas, de cada tipo de bem ou serviço e do tempo necessário para sua execução. O ato de produzir decorre dessas informações, mediante o acionamento do sistema de produção, a transformação de entradas em saídas. Quando se menciona a integração de um sistema de produção, quer-se designar um trabalho, além de harmônico, direto e automaticamente conectado, desde a demanda até a expedição das saídas.

No que se refere à conceituação do PCP, Villar *et al.* (2008, p. 2) afirmam que '[...] é um conjunto de funções inter-relacionadas que objetivam comandar o processo produtivo e coordená-lo com os demais setores administrativos da empresa [...]', ou seja, planejamento e controle envolvem a administração da capacidade de produção, de modo que atenda às flutuações da demanda. Assim sendo, o PCP constitui-se como uma das principais ferramentas para aquisição de eficiência e eficácia em todo o processo produtivo de uma empresa.

Lopes e Michel (2009, p. 1) conceituam ainda o PCP como sendo uma:

Atividade de decidir sobre o melhor emprego dos recursos de produção, assegurando, assim, a execução do que foi previsto. O objetivo maior do planejamento e controle é garantir que a produção ocorra eficazmente e produza produtos e serviços como deve.

Deste modo, o PCP é utilizado em todas as fases do processo de produção, com o escopo de traçar objetivos bem definidos, utilizando-se de recursos de forma eficaz, podendo assim, corrigir possíveis falhas e distorções do processo produtivo.

Russomano (2000) quando fala sobre o PCP faz uma ênfase descrevendo que as atividades do mesmo precisam ser inseridas juntamente com o planejamento de alto nível, como a iniciação de novos produtos e lucros por atuação da empresa, bem como o comando do empreendimento.

Sob esta visão, Martins (1993, p. 43) afirma que:

O objetivo principal do PCP é comandar o processo produtivo, transformando informações de vários setores em ordens de produção e ordens de compra - para tanto exercendo funções de planejamento

e controle - de forma a satisfazer os consumidores com produtos e serviços e os acionistas com lucros.

Percebe-se assim, que o PCP tem como desígnio primordial propiciar a adequada utilização dos recursos, de maneira que os produtos sejam produzidos por técnicas eficientes, para suprir um plano de vendas em padrões de excelência.

Setor de confecção do vestuário

Mendes, Sacomano e Fusco (2006, p. 3) afirmam que: ‘A cadeia têxtil é constituída pelos setores industriais de fiação, tecelagem, malharia, beneficiamento e confecção em geral’. Assim sendo, trata-se de uma rede bastante heterogênea, com estrutura de diversos tamanhos, amplitude de mão-de-obra, tecnologia e capital envolvido.

De acordo com a Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT), (2014) o setor de confecção é um dos mais importantes para o desenvolvimento da economia e também um dos maiores geradores de emprego para a população.

Segundo o Instituto de Estudos e Marketing Industrial (IEMI, 2007 apud Sevegnani e Sacomano, 2008, p. 2):

O setor têxtil é um importante segmento industrial na economia brasileira, sendo considerada a sexta maior economia do mundo no setor. O Brasil exportou em 2006 pouco mais de dois bilhões de dólares em produtos têxteis. O setor participa com 5,2% do faturamento total da indústria de transformação e 17,3% do emprego. Emprega formalmente 1.523.900 funcionários, tendo receita bruta total de 33,0 bilhões de dólares.

Dentro dessa cadeia têxtil, o setor do vestuário se destaca na economia brasileira, na medida em que este:

[...] compreende desde produtos que podem ser considerados como *commodities*, fabricados em grande escala e com ampla distribuição, bem como produtos de moda, que apresentam uma ampla variedade e diferenciação com volumes de produção reduzidos e ciclos de vida bastante curtos (MENDES; SACOMANO; FUSCO, 2006, p. 4).

O setor de confecção do vestuário abarca os produtos de moda, produtos estes que possuem características particulares, como alta diferenciação de modelos, diversificação, volume (produção em baixa escala), curto ciclo de vida, e alto índice de inovação para suprir as tendências de moda de cada estação.

A importância do PCP no setor de confecção do vestuário

Os empreendedores e demais colaboradores, em especial, aqueles que possuem cargo de liderança estão se conscientizando que precisam dar atenção sistemática ao PCP dentro da organização, sendo este um instrumento estratégico, e, uma atividade muito proveitosa para o crescimento da empresa.

Alday (2000) descreve que todos os tipos de organizações, sejam pequenas, médias e grandes empresas, distribuidores e fabricantes, devem decidir os rumos que melhor atendam seus interesses. A maneira mais adequada e eficiente é a utilização do planejamento dentro da organização.

Sabemos que o planejamento é a tentativa de prever as ocorrências futuras e estar preparado para agir de forma a evitar surpresas desagradáveis no funcionamento e na gestão do empreendimento. Além disso, é uma peça fundamental que começa com a formulação dos objetivos organizacionais, os quais estão ligados à visão da organização, aos seus propósitos futuros.

Para Oliveira (2004, p. 85) existe certa dificuldade quanto a conceituação da função do planejamento nas empresas, de estabelecer sua real amplitude e abrangência. O autor ainda define cinco dimensões do planejamento:

- a primeira dimensão do planejamento diz respeito ao assunto abordado, a exemplo: novos produtos, finanças, recurso humanos, produção entre outros;
- a segunda dimensão fomenta sobre os elementos do planejamento, como: objetivos, propósitos, políticas, programas, normas, estratégias, e outros;
- terceira dimensão trata do tempo do planejamento que pode ser: curto, médio e longo prazo;
- a quarta diz respeito às unidades organizações onde o julgamento é elaborado
- quinta dimensão corresponde às características do planejamento, sendo representada por complexidade, qualidade ou quantidade, tipo

de planejamento (estratégico ou tático), privado ou público, formal ou informação, entre outros.

Estas cinco dimensões do planejamento permitem visualizar, de forma resumida, a amplitude do assunto.

Segundo Bernardes (2003 apud Sarcinelli, 2008, p. 45), o planejamento é necessário por vários motivos:

- a) facilita a compreensão dos objetivos do empreendimento;
- b) define todos os trabalhos exigidos;
- c) desenvolve uma referência básica para processos de orçamento e programação;
- d) disponibiliza uma coordenação e integração vertical e horizontal (multifuncional), além de produzir informações para tomada de decisão;
- e) com base em decisões atuais, contribui para evitar tomada de decisões erradas em projetos futuros;
- f) melhora o desempenho da produção através da consideração e análise de processos alternativos;
- g) aumenta a velocidade de resposta para mudanças futuras;
- h) fornece padrões para o monitoramento, revisão e controle de execução do empreendimento;
- i) explora a experiência acumulada da gerência.

Para Silver e Peterson (1985) em função da complexidade típica de empreendimentos, especialmente a do vestuário e da variabilidade de seus processos existe, em geral, a necessidade de dividir o planejamento e controle da produção em diferentes níveis hierárquicos. Em linhas gerais, podem-se definir três grandes níveis hierárquicos na gestão de processos: nível estratégico (longo prazo); nível tático (médio prazo); e, nível operacional (curto prazo).

Rebouças (2002 apud SARCINELLI, 2008, p. 51) descreve os três níveis de planejamento, afirmando que:

- a) **Planejamento estratégico:** diz respeito à definição dos objetivos do empreendimento, a partir do perfil do cliente. Abarca o estabelecimento de estratégias para atingir os objetivos do empreendimento a longo prazo.
- b) **Planejamento tático:** envolve a seleção e aquisição dos recursos necessários para atingir os objetivos do empreendimento (por exemplo, tecnologia, materiais, mão de obra, etc.), e a elaboração de um plano geral para a utilização destes recursos, sendo esta a médio prazo.
- c) **Planejamento operacional:** este tipo de planejamento dar-se-á a curto prazo, e está relacionado com a definição detalhada das

atividades a serem realizadas, seus recursos e momento de execução.

Sem fazer distinção do nível de planejamento Norie (2001 apud SARCINELLI, 2008, p. 48), define que este é um '[...] processo gerencial que envolve o estabelecimento de objetivos e a determinação dos procedimentos necessários para atingi-los, sendo eficaz somente quando realizado simultaneamente com o controle'.

No entanto, sabe-se que o planejamento sozinho pode não alcançar os objetivos do setor de PCP da empresa. Se o planejamento realizado não for executado, acompanhado, controlado e o mais importante, corrigido se necessário, de nada adiantará realizar o planejamento. Observa-se assim, que não poderá existir um bom planejamento se não houver um controle eficiente. O planejamento é praticamente ineficiente sem a existência do controle.

Com o intuito de demonstrar a importância dessas duas ferramentas (planejamento e controle) para o processo produtivo, Rocha (2008, p. 3) afirma que: 'O controle de produção preocupa-se em acompanhar todas as fases do processo, comparando os resultados com um padrão estabelecido durante a fase de planejamento'.

Portanto, o planejamento e o controle dentro de uma empresa no processo produtivo têm a função administrativa, objetivando fazer os planos que orientarão a produção e servirão de guia para o seu controle. Este departamento de apoio é responsável pela organização e aplicação das técnicas do processo produtivo com intuito de desenvolver de forma mais eficiente e eficaz os planos instituídos a níveis estratégicos, táticos e/ou operacionais.

De acordo com a visão de Russomano (2000 apud LOPES; PONTES, 2009, p. 3), as principais funções do PCP são:

- Definição das quantidades a produzir;
- Gestão de estoques: responsável pela disponibilidade dos materiais necessários à produção;
- Emissão de ordens de produção: toma providências para ter a tempo todas as peças componentes e produtos necessários ao programa de produção;
- Programação das ordens de fabricação: verifica a viabilidade de atendimento das ordens de fabricação;

- Movimentação das ordens de fabricação: responsável pelo fluxo das informações do que vai ser fabricado: registra, informa e transfere o material fabricado;
- Acompanhamento da produção: compara o planejamento com o executado. Permite a correção de desvios, assegurando a realização dos programas previstos.

Dentro de um sistema de produção, o PCP exerce papel primordial e necessário para o bom desenvolvimento do processo produtivo, promovendo como consequência o crescimento empresarial. Sendo esta uma função gerencial que oferece suporte ao processo produtivo, delineando o que deve ser feito, como será executado, avaliado e, conseqüentemente, controlando todo o processo de produção. Deste modo, afirma-se que o PCP dita o ritmo da produção e da empresa, sendo diretamente responsável pelas vantagens competitivas, servindo como diferencial em um mercado com barreiras estreitas e alta concorrência.

Discussão

No século XXI, com a globalização, as informações de moda tendem a chegar de forma mais ágil e rápida ao consumidor final, o qual está cada vez mais seletivo e exigente por padrões de alta qualidade, estilo, cores diversificadas e acabamentos têxteis personalizados com as tendências contemporâneas. Assim, as peças do setor de confecção do vestuário de moda deixam de serem elementos básicos do cotidiano dos sujeitos e passam a atender *status* marcantes da personalidade de cada indivíduo. A cada produto fabricado o setor de confecções procura atender a satisfação do desejo subjetivo de estar conforme as novas tendências da estação, seja pela diferenciação verificada nas formas da modelagem, bordados, estampas, cores e acabamentos feitos em cada peça e diferentes umas das outras (SEVEGNANI; SACOMANO, 2008).

Outro fator que se tem visto dentro desse setor é a alta concorrência, uma vez que o Brasil possui uma economia dinâmica, é um país com grande capacidade empreendedora, onde muitas empresas têm aberto suas portas com foco nesse setor de mercado, trazendo concorrência severa e

oportunidade ao público tão exigente, com diversidade de produtos.

Para manter-se nesse mercado é necessário que essas empresas procurem seus pontos de diferenciação. Muitas encontraram no PCP uma ferramenta estratégica para se manterem no mercado competitivo, pois sabe-se que o processo de PCP vem se consolidando como um extraordinário conjunto de ferramentas que contribui para a melhoria do desempenho da função de produção dentro de uma empresa, especialmente, no setor de confecções, que trabalha com uma diversificação muito alta de produtos, e produção em curta escala. Esta ferramenta pode proporcionar suporte a todo o processo de produção.

De acordo com Plossi (1985 apud LOPES; MICHEL, 2007) o objetivo do PCP é prover informações essenciais para o dia a dia do setor de confecções reduzindo os conflitos existentes entre vendas, finanças e “chão de fábrica”. Portanto, o PCP trabalha como um elemento central na estrutura administrativa do setor de confecções, passando a ser uma ferramenta determinante para a integração de todo o processo do setor de confecções, mas especificamente do vestuário de moda, que precisa de resposta muito rápida e ágil.

Zacarelli (1979) citado por Lopes e Michel (2009) afirma que dificilmente se encontra na prática, dois sistemas de PCP iguais. Os principais fatores responsáveis por esta diferenciação são: tipo de indústria, tamanho da empresa e diferenças entre estruturas administrativas.

Mendes e Sacomano (2006) consideram o PCP um elemento decisivo na estratégia das empresas, especialmente, em se tratando de empresas do setor de confecção do vestuário de moda, que enfrentam uma concorrência acirrada, e de tendência volátil, pois estão em constantes transformações. Além de ser um setor de público bastante exigente que prima por produtos de altíssima qualidade, maior variação de modelos, entregas mais confiáveis e rápidas para atender suas necessidades. Motivo este que leva o PCP a estar sempre buscando maior eficiência em seus sistemas.

Os resultados alcançados com o PCP são muitos, dos quais se pode destacar:

Altos índices de produtividade e qualidade, menor índices de falhas e

erros e, conseqüentemente, menor custo de produção, facilidade em atingir metas e objetivos traçados; decisões mais acertadas, melhor gerenciamento dos recursos disponíveis; melhor fluxo de informações e compatibilização dos diversos setores da empresa, maior satisfação do cliente. Em resumo, o Planejamento e Controle da produção leva a empresa a produzir com maior perfeição rapidez e menor custo, obtendo assim, maior lucratividade (LOPES; MICHELE, 2007, p. 3).

Portanto, em termos simples, o PCP determina o que vai ser produzido, quanto vai ser produzido, como, onde, quem e quando vai ser produzido. Ao referir-se a produção do setor de confecção do vestuário de moda, o PCP torna-se peça ainda mais indispensável, pois o vestuário é um setor do mercado que possui poder de transformação muito rápido, e os padrões de qualidade são extremamente exigidos. Pode-se dizer que o PCP é um dos determinantes da permanência do produto no mercado.

Considerações Finais

Em verificação aos objetivos mencionados, as conclusões deste trabalho estão alicerçadas nas estratégias competitivas do PCP, que são a redução de custos de produção, agilidade em todo o processo produtivo e produção com alto padrão de qualidade.

Isto se dá pelo fato de o planejamento e o controle serem atividades interdependentes e interligadas. Um promove a eficiência, enquanto que o outro mantém a eficácia de todo o processo produtivo, garantido assim, um alto padrão de qualidade dos produtos fabricados, requisito este essencial e imprescindível para a garantia de aumento da produção, trazendo assim, um forte impacto no desempenho da função de produção e como consequência, a lucratividade da empresa.

Percebe-se também a partir deste estudo, que o gestor precisa utilizar o PCP como ferramenta estratégica da gestão empresarial para obtenção de melhores resultados no processo produtivo, e conseqüentemente, uma melhor logística.

Conclui-se, portanto, que o PCP é um instrumento gerencial de extrema importância dentro de uma empresa, pois, os planos feitos nesse planejamento servirão de arcabouço para todo o processo de produção e o

controle dará suporte a implementação dos mesmos de forma eficaz, no dia a dia de uma empresa que trabalha no setor de vestuário.

Referências

ALDAY, Hernan E. Contreras. O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica. **Rev. FAE**, Curitiba, v.3, n.2, p.9-16, maio/ago. 2000.

ARAÚJO, Mario de. **Tecnologia do vestuário**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1996.

KLEIN, Edmar Magnago. **Planejamento da produção**. 2009. Disponível em: <<http://www.portaladm.adm.br/APO/APO11.htm>>.

LOPES, Rita; MICHEL, Murillo. Planejamento e controle da produção e sua importância na administração. **Revista Científica Eletrônica de Ciências Contábeis**. v. 5, n. 9, maio 2007.

MARTINS, R. A. **Flexibilidade e Integração no novo paradigma produtivo mundial**: estudos de casos. Dissertação de Mestrado, EESC/USP, São Carlos, (137p.), 1993.

MENDES, Francisca Dantas; LIMA, Fabiana Dantas Mendes de; FUSCO, José Paulo Alves; SACOMANO José Benedito. Postergação como estratégia competitiva no segmento jeanswear da manufatura do vestuário de moda – MVM. **XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 13 a 16 de outubro de 2008. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_TN_STO_075_531_12181.pdf>. Acesso em 12 ago. 2015.

MENDES, Francisca Dantas; SACOMANO, José Benedito; FUSCO, José Paulo Alves. Manufatura do vestuário de moda – o PCP como estratégia competitiva. **XXVI ENEGEP** - Fortaleza, CE, Brasil, 9 a 11 de Outubro de 2006.

MOLINA, Caroline Cristina; RESENDE, João Batista. Atividades do planejamento e controle da produção (PCP). **Revista Científica Eletrônica de Administração**. ISSN: 1676-6822. Ano VI – Número 11 – Dezembro de 2006 – Periódicos Semestral. Disponível em: <ftp://ftp.fpte.br/luquevedo/Disciplinas/EAE44_PCP/Apostilas/EAE44_2010_2_Atividades%20PCP.pdf>. Acesso em 4 out. 2015.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 20 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PEREIRA, Érica Cristiane Ozório; ERDMANN, Rolf Hermann. Do planejamento e controle da produção a produção integrada por computador: a evolução do gerenciamento da produção. **Teor. Evid. Econ.**, Passo Fundo, v. 5, n. 10, p. 141-155, maio 1998. Disponível em: www.upf.br/cepeac/download/rev_n10_1998_art8.pdf. Acesso em 14 jul. 2016.

ROCHA, Duílio Reis da. **Gestão da produção**. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna, 2008.

RUSSOMANO, Victor Henrique. **Planejamento e controle da produção**. 6 ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

SARCINELLI, Wanessa Tatiany. **Construção Enxuta através da padronização de Tarefas e Projetos**. Monografia (Especialização em Construção Civil) – Universidade Federal de Minas Gerais, Vitória, 2008. Disponível em: <http://www.cecc.eng.ufmg.br/trabalhos/pg1/Monografia%20Wanessa.pdf>. Acesso em: 7 maio 2016.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

TUBINO, Dalvio Ferrari. **Manual de planejamento e controle da produção**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

VILLAR, Antônio de Mello; SILVA, Liane M. F.; NÓBREGA, Mariana M. **Planejamento, programação e controle da produção**. João Pessoa: Editora Universitária/UFPB, 2008.