

**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**



**UM ESTUDO SOBRE O IMPACTO DA IMPLEMENTAÇÃO DO  
PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO EM UM MEI DO  
RAMO ALIMENTÍCIO**

**JÚLIA FOGLI MAFRA**

**MARIANA**

**2025**

**JÚLIA FOGLI MAFRA**

**UM ESTUDO SOBRE O IMPACTO DA IMPLEMENTAÇÃO DO  
PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO EM UM MEI DO  
RAMO ALIMENTÍCIO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

**Orientador (a):** Profa. Dra. Clarisse da Silva Vieira Camelo de Souza

**MARIANA**

**2025**

## SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

M187e Mafra, Julia Fogli.

Um estudo sobre o impacto da implementação do Planejamento e Controle da Produção em um MEI do ramo alimentício. [manuscrito] / Julia Fogli Mafra. - 2025.

31 f.: il.: color., gráf., tab..

Orientadora: Profa. Dra. Clarisse da Silva Vieira Camelo de Souza.  
Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto.  
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Graduação em Administração .

1. Controle de processo. 2. Controle de produção. 3. Empreendedorismo. 4. Páscoa. 5. Pequenas e médias empresas - Administração. 6. Planejamento da produção. 7. Previsão de vendas. I. Souza, Clarisse da Silva Vieira Camelo de. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU 338.4

Bibliotecário(a) Responsável: Essevalter De Sousa - Bibliotecário Coordenador  
CBICSA/SISBIN/UFOP-CRB6a1407



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO  
REITORIA  
ESCOLA DE MINAS  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO,  
ADMINISTRAÇÃO E ECON



**FOLHA DE APROVAÇÃO**

**Júlia Fogli Mafra**

**Um estudo sobre o impacto da implementação do Planejamento e Controle da Produção em um MEI do ramo alimentício**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de administrador

Aprovada em 25 de Março de 2025.

**Membros da banca**

- [Doutora] - Clarisse da Silva Vieira Camêlo de Souza - Orientadora (Universidade Federal de Ouro Preto)  
[Doutora] - Héliida Mara Gomes Norato Duarte - (Universidade Federal de Ouro Preto)  
[Doutor] - Harrison Bachion Ceribeli - (Universidade Federal de Ouro Preto)

Clarisse da Silva Vieira Camêlo de Souza, orientadora do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 31/03/2025.



Documento assinado eletronicamente por **Clarisse da Silva Vieira Camelo de Souza, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 31/03/2025, às 13:31, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [http://sei.ufop.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **0884011** e o código CRC **C148E379**.

## RESUMO

O planejamento tem se tornado essencial para a sobrevivência das empresas, independentemente do porte, pois permite traçar metas e gerenciar recursos de forma eficiente. Assim, dados do SEBRAE (2023) indicam que 29% dos Microempreendedores Individuais (MEI) encerram suas atividades em cinco anos, sendo que 17% não realizaram planejamento prévio. Com isso, o Planejamento e Controle da Produção (PCP) surge como um aliado fundamental para reduzir falhas e otimizar processos produtivos. Neste contexto, o estudo analisou o impacto da implementação do PCP no processo produtivo de Páscoa do MEI Delícias Foli em 2024, comparando com anos anteriores de atuação. A Páscoa é um dos períodos mais lucrativos para a confeitaria e a adoção do PCP pode garantir maior eficiência e competitividade. Assim, foi destacada a necessidade de adaptação das ferramentas de planejamento para pequenos negócios, visando melhorar sua permanência no mercado. Além disso, a pesquisa busca incentivar empreendedores a adotarem estratégias de planejamento para aumentar suas chances de sucesso. Portanto, os resultados obtidos revelam que a utilização do PCP em microempreendimentos pode favorecer o aumento da eficiência produtiva e a permanência do negócio no mercado competitivo.

**Palavras-chave:** Planejamento e Controle da Produção; Microempreendedor Individual; Gestão de Pequenos Negócios; Gráfico de Gantt; Mapeamento de Processos; Previsão da Demanda; Páscoa.

## ABSTRACT

Planning has become essential for companies to survive, regardless of their size, as it allows them to set goals and manage resources efficiently. Thus, data from SEBRAE (2023) indicates that 29% of Individual Microentrepreneurs (MEI) close their businesses within five years, 17% of which did not plan ahead. As a result, Production Planning and Control (PPC) has become a key ally in reducing failures and optimizing production processes. In this context, this study analyzed the impact of implementing PPC in MEI Delícias Foli's Easter production process in 2024, comparing it with previous years of operation. Easter is one of the most profitable periods for confectionery and adopting PPC can ensure greater efficiency and competitiveness. This highlights the need to adapt planning tools for small businesses, with the aim of improving their permanence in the market. In addition, the research seeks to encourage entrepreneurs to adopt planning strategies to increase their chances of success. Therefore, the results obtained show that the use of PPC in micro-enterprises can help to increase production efficiency and keep the business in the competitive market.

**Keywords:** Production Planning and Control; Individual Microentrepreneur; Small Business Management; Gantt Chart; Process Mapping; Demand Forecasting; Easter.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>5</b>
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	<b>7</b>
<b>2.1 Planejamento e Controle da Produção</b> .....	<b>7</b>
<b>2.2 Ferramentas utilizadas para a aplicação do Planejamento e Controle da Produção</b> ..	<b>9</b>
<b>2.3 Microempreendedor Individual (MEI)</b> .....	<b>10</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>11</b>
<b>3.1 Delineamento</b> .....	<b>11</b>
<b>3.2 Processo de Coleta de Dados</b> .....	<b>12</b>
<b>3.3 Processo de Análise de Dados</b> .....	<b>13</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>13</b>
<b>4.1 Apresentação do MEI Delícias Foli</b> .....	<b>13</b>
<b>4.2 Apresentação dos dados das campanhas de Páscoa</b> .....	<b>14</b>
<b>4.3 A Páscoa de 2024</b> .....	<b>15</b>
4.3.1 Mapeamento de Processos .....	15
4.3.2 Previsão da demanda .....	18
4.3.3 Gráfico de Gantt.....	19
4.3.4 Análise das principais dificuldades .....	22
<b>4.4 Análise dos resultados</b> .....	<b>23</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>24</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>25</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos últimos anos, tem-se percebido, cada vez mais, a importância do planejamento em organizações de diferentes portes e segmentos. Assim, como o sistema de produção é um agrupamento de operações e atividades relacionadas ao processo produtivo de bens e serviços, o planejamento fundamenta-se no gerenciamento eficiente da matéria-prima, mão de obra e equipamentos (Bugor e Lucca Filho, 2021). Dentro do mesmo contexto, Montor e Bertaci (2020) afirmam que o planejamento é indispensável para organizações que desejam permanecer no mercado, uma vez que permite traçar planos e objetivos a serem alcançados.

No entanto, de acordo com pesquisas levantadas pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2023), 29% dos Microempreendedores Individuais (MEI) encerram suas atividades em cinco anos, sendo que, 17% destes afirmam não ter realizado um planejamento.

Nesse cenário, para aumentar o tempo de sobrevivência das empresas e reduzir falhas e gargalos ao longo da cadeia produtiva, o Planejamento e Controle da Produção (PCP) se apresenta como um aliado das organizações. Corroborando com essa ideia, Lobo e Silva (2021, p. 14), apontam que “investir em Planejamento e Controle da Produção traz benefícios inimagináveis para as empresas, pois esse sistema, indo ao encontro das necessidades da empresa, conferirá solidez e continuidade”.

Tendo isso em vista, pequenas empresas e MEI's, assim como empresas de grande porte, podem utilizar o PCP como um guia para realizar suas atividades administrativas e produtivas, alinhando o planejamento com os objetivos organizacionais. Dessa forma, seria possível reduzir, prever e controlar alguns equívocos. Slack, Brandon-Jones e Burgess (2023, p. 8) acrescentam dizendo que “independentemente do tamanho, todas as empresas precisam criar e entregar seus serviços e produtos com eficiência e eficácia”.

Avaliando este contexto, o presente estudo visa compreender e analisar o processo produtivo de Páscoa no MEI Delícias Foli, do ano de 2024, após a utilização e implantação do Planejamento e Controle da Produção, esclarecendo a seguinte questão: qual o impacto ocasionado no processo produtivo de Páscoa realizado pelo MEI Delícias Foli, no ano de 2024, após a implementação do Planejamento e Controle da Produção?

Para responder à pergunta proposta, foi realizada uma pesquisa de caráter qualitativo, analisando dados relacionados aos anos anteriores de funcionamento da organização e ao ano de 2024 (primeiro ano de implementação do PCP).

Assim, o estudo se mostrou necessário visto que a Páscoa é uma das épocas do ano mais lucrativas para o setor de confeitaria, assumindo, nos anos de 2018 e 2019 no Brasil, o segundo lugar em relação a comercialização de produtos, perdendo apenas para o Natal (SEBRAE, 2022). Assim, os ovos de Páscoa são muito populares nesta época e é de grande importância investir nestes produtos (SEBRAE, 2023), para garantir um elevado faturamento. Seguindo a mesma linha de pensamento, pesquisas realizadas pelo SEBRAE (2024) apontaram que “em 2023, o faturamento na Páscoa aumentou cerca de 4,6% em comparação com o ano anterior”, sendo que a previsão é de que cresça mais ainda nos próximos anos.

Desse modo, foi esperado que o presente trabalho revelasse a realidade vivenciada no cotidiano da organização durante este período, que é visto como bastante lucrativo para as confeitarias, além de enfatizar a diferença do processo produtivo após a realização e implementação do PCP. Nessa linha de pensamento, Carrion e Barbosa (2021, p. 33) afirmam que “o planejamento não deve ter o objetivo apenas de iniciar um negócio, deve ser elaborado, acompanhado e modificado de acordo com as necessidades, durante todo o período de vida da empresa”. Assim, ao observar os dados analisados, foi possível compreender como o acompanhamento contínuo do planejamento em um MEI gera alterações relacionadas à sua sobrevivência no mercado competitivo.

Com isso, o estudo se justifica teoricamente, pois as técnicas de planejamento foram criadas para organizações de grande porte e, por isso, não abrangem as características singulares das menores, uma vez que as práticas de planejamento devem ser personalizadas para cada micro ou pequena empresa individualmente (Neto, Marinho e Carvalho, 2018).

Dessa forma, é possível perceber que os estudos acerca do planejamento em organizações como o MEI ainda são limitados, dificultando a competitividade desses empreendimentos, uma vez que a utilização da ferramenta citada é muito importante para a permanência e crescimento no mercado.

Ademais, em termos práticos, a aplicação do planejamento, em organizações como o MEI, pode fazer com que esses empreendimentos tenham maior vantagem competitiva. Apesar do governo e o mercado estarem facilitando a formalização de MEI, sua abertura deve estar aliada a novos conhecimentos relacionados à gestão para o empreendedor ter a capacidade de orientar sua operação e melhorar as condições competitivas no mercado (Curty e Damaso, 2021).

Diante do exposto, pequenos gestores podem ser incentivados a aplicar o PCP em seus empreendimentos, considerando que a busca por maior competitividade e a sobrevivência do negócio são objetivos comuns.

Com isso, o presente estudo teve como objetivo geral analisar o impacto ocasionado no processo produtivo de Páscoa, no ano de 2024, após a implementação do Planejamento e Controle da Produção. Dessa forma, os objetivos específicos estão relacionados com descrever o processo produtivo de Páscoa realizado anteriormente a 2024, sem o uso de ferramentas de PCP, além de pontuar as principais técnicas utilizadas no ano de 2024 e, por fim, comparar os cenários organizacionais anterior e após o uso do PCP, evidenciando as principais alterações no processo de produção de Páscoa.

Nessa perspectiva, o estudo pretende contribuir para que pequenos negócios obtenham acesso aos conhecimentos relacionados aos métodos de Planejamento e Controle da Produção, auxiliando empreendedores, em decorrência dos dados apresentados, além de dar uma visão geral do que pode ser desenvolvido em um MEI com a utilização desta ferramenta.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 Planejamento e Controle da Produção**

O Planejamento e Controle da Produção teve sua origem com o aperfeiçoamento de métodos para soluções a respeito de desafios próprios da produção e que foram sistematizados ao longo dos anos (Guerrini, 2018). Seguindo a mesma linha de pensamento, Cardoso (2021) diz que, a partir da era fordista, o interesse das organizações está se transformando, uma vez que, no começo, as empresas não davam importância para questões como a qualidade e, atualmente, a preocupação está ligada aos clientes, qualidade e preço dos produtos.

Como as organizações são observadas como um meio que processa insumos, através da transformação, e resulta em produtos com utilidade para os consumidores (Tubino, 2017), a administração do planejamento nas empresas é vista como um posicionamento estratégico, proporcionando uma gama de ferramentas que auxiliam a gestão de atividades, utilizadas para alcançar as metas definidas pela organização (Larson e Gray, 2016).

A partir do exposto acima, Bernardes (2001) afirma que o processo decisório está profundamente ligado com o planejamento, dado que os objetivos determinados têm a possibilidade de serem alcançados mediante a tomada de decisão. Dessa forma, o planejamento abrange a seleção de uma meta, analisar caminhos variados e estabelecer a estratégia para atingir a finalidade definida (Charnov e Montana, 2012).

Dando continuidade, o planejamento especifica o que os administradores irão fazer e como será realizado. Esta ferramenta é o procedimento intencional e ordenado do processo decisório, sendo uma ação consciente regulada pelos gestores da organização (Bateman e Snell, 2012).

Assim, o papel do planejamento não só é definido por buscar diferentes possibilidades, prever e prevenir complicações, elaborar uma abordagem eficiente, mas como também por entender as questões e ameaças das inúmeras opções existentes, relacionadas ao desenvolvimento da empresa em longo, médio e curto prazo (Masiero, 2013).

Tendo isso em vista, os estudos de Oliveira (2019) apresentam que existem três níveis de planejamento para determinar um cenário futuro pretendido na empresa: nível estratégico, tático e operacional. Dessa forma, o nível estratégico é visto como uma ação de longo prazo, enquanto o tático é de médio e o operacional é de curto prazo (Caetano Júnior, 2018).

Uma vez compreendido o conceito de planejamento, pode-se então seguir para a conceituação do controle. Assim, esta etapa pode ser descrita como o procedimento que garante que a estratégia definida seja preservada e os objetivos sejam concluídos e exige avaliações, mensuração de performance e medidas de ajuste para ser, de fato, eficaz (Dos Santos, 2001).

Seguindo o raciocínio, no Planejamento e Controle da Produção, é preciso monitorar e controlar o processo produtivo, verificando e comparando o desenvolvimento atual com o que foi programado e, se surgir alguma dificuldade, ações reparadoras precisarão ser implementadas assim que possível, para que o planejamento da produção seja obedecido (Evangelista, 2011).

Assim sendo, o controle é necessário em decorrência das oscilações nas quais a oferta e a demanda possuem, algo que pode provocar alterações relacionadas ao plano original e, assim, é preciso que tais variações sejam reconhecidas e corrigidas (Buettgen, 2011).

No contexto apresentado anteriormente, Biagio (2015) defende que a produção é a sequência de tarefas de planejamento e controle implementadas em empresas no geral, que está ligada com a transformação e compartilhamento de produtos e serviços.

Laugeni e Martins (2015) corroboram com esse pensamento dizendo que a produção pode ser percebida como um grupo de ações que realizam a conversão de um item tangível em um diferente, que possui maior valor. De forma similar, Rocha e Nonohay (2016) apontam que o fluxo produtivo está inserido em um sistema, que é encarregado pela transformação da matéria-prima em produtos ou serviços.

## **2.2 Ferramentas utilizadas para a aplicação do Planejamento e Controle da Produção**

Para a aplicação do Planejamento e Controle da produção, três ferramentas foram utilizadas. Assim, foi possível observar que o PCP pode ser considerado como algo que permite a subsistência da organização no mercado atual e, por isso, ferramentas surgiram e foram atualizadas ao longo do tempo, de forma que o processo de planejamento se tornasse mais eficiente (Oliveira e Jung, 2024).

Considerando o que foi exposto, o presente estudo pretende utilizar ferramentas e técnicas para apoio ao Planejamento e Controle da Produção, como a previsão da demanda, o mapeamento de processos e o gráfico de Gantt, que serão mais bem detalhadas a seguir.

A técnica de previsão da demanda é uma das ferramentas utilizadas pelo Planejamento e Controle da Produção e pode ser categorizada a partir do objetivo definido a curto, médio e longo prazo (Batalha, 2019). Consequentemente, de acordo com Lage Junior (2019), a previsão da demanda é uma ação necessária que precede a tomada de decisão, objetivando prever o volume de vendas dos produtos no tempo definido.

Seguindo o mesmo raciocínio, “as previsões de demanda são fundamentais para auxiliar na determinação dos recursos necessários para uma empresa” (Rocha, 2011, p. 27). O autor ainda evidencia que o PCP utiliza a previsão da demanda em duas situações diferentes, sendo a primeira em longo prazo, quando planejam o processo de produção e em curto prazo, quando planejam a implantação desse processo. Por outro lado, os estudos de Dos Santos et al. (2020) indicam que essa técnica visa a projeção do futuro tendo embasamento nas informações já existentes da organização.

Continuando com as conceituações das ferramentas e técnicas, o Planejamento e Controle da Produção também utiliza o mapeamento de processos para auxiliar o conhecimento do contexto vigente das operações da empresa, buscando obter um aprimoramento constante das suas atividades (Bueno, Maculan e Aganette, 2019). Sendo assim, Mello e Salgado (2005, p. 1717) corroboram com o pensamento dizendo que “o mapeamento é realizado pela utilização de uma técnica para representar as diversas tarefas necessárias, na sequência em que elas ocorrem, para a realização e entrega de um serviço”.

Assim como as outras ferramentas já citadas, o gráfico de Gantt é contribui positivamente para o PCP, uma vez que apresenta o potencial de comparar as atividades realizadas e as que foram previstas (Zen e Chiminelli, 2022). Deste modo, o diagrama apresenta em um eixo as atividades e no outro a duração de cada uma (Rodrigues e Kieling, 2020). Com

isso, Lemes (2008) descreve que o gráfico mostra como está o projeto e a situação de cada tarefa, fornecendo um panorama geral do planejamento.

### **2.3 Microempreendedor Individual (MEI)**

Para seguir com a pesquisa, é necessário compreender o que é Microempreendedor Individual (MEI) e como o Planejamento e Controle da Produção impacta nesse modelo de negócio. Logo, microempreendedor individual é o indivíduo que realiza as atividades de forma individual e que, quando formalizado como pequeno empresário, poderá alcançar diferentes benefícios para encaminhar a trajetória da organização (Portal do Empreendedor, 2020). Assim, o MEI deve ser registrado no Portal do Empreendedor, site oficial do Governo Federal e a tributação é realizada através do sistema do Simples Nacional para Microempreendedor Individual (SIMPEI) (Machado, Albuquerque e Curty, 2018)

No mesmo contexto, o SEBRAE (2024) afirma que o faturamento do empreendimento ao longo de um ano não pode ultrapassar R\$ 81 mil reais, além de ter que manter apenas um ponto de venda, não poder realizar a contratação de mais de um funcionário e não ter participação em outro negócio como dono, gestor ou sócio. Consequentemente, microempreendedor é “o profissional responsável por todas as etapas de seu negócio, e por vezes trabalha sem auxílio e apoio de terceiros em seu empreendimento” (Quaresma e Silva, 2018, p. 19).

Assim, a formulação de um planejamento é importante para que o negócio consiga alcançar sucesso, diminuindo os riscos de falência (Carrion e Barbosa, 2021). Ou seja, a aplicação do PCP e suas ferramentas, nos diferentes níveis da empresa, auxilia na adaptação dos processos dentro das organizações, a fim de se tornarem mais competitivas, com a participação de todos os envolvidos (Teixeira e Pinto, 2021).

Continuando com a linha de pensamento acima, Cavalcante (2017) explicita que os indivíduos optantes pelo MEI lidam com uma falta de padronização ao longo da produção e, se eles recorressem ao aproveitamento de ferramentas de planejamento e gestão, poderiam diminuir as perdas e aumentar a lucratividade. Tendo isso em vista, o planejamento é uma técnica para o auxílio da tomada de decisões nas empresas e é ainda mais importante para os pequenos negócios, uma vez que, com as ferramentas adequadas, o mercado pode ser encarado de maneira mais eficiente (SEBRAE, 2024).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 Delineamento

O presente estudo tem natureza aplicada, que, de acordo com Marconi e Lakatos (2021), é descrita pelas funções práticas, de maneira a adotar e aplicar os resultados encontrados prontamente, para a resolução de desafios que acontecem no mundo. Assim, a pesquisa pode servir de exemplo para outros MEI's, tanto as do mesmo ramo, quanto as de diferentes segmentos.

Seguindo o pensamento, a investigação realizou uma pesquisa caracterizada como explicativa, por ter como objetivo principal buscar explicar a relação de causa e efeito entre a implementação do PCP e as mudanças observadas nos processos produtivos do MEI, identificando quais fatos estão relacionados aos motivos que os fenômenos acontecem, detalhando o como e o porquê de tais ocorrências (Vergara, 2019).

Assim, Marconi e Lakatos (2022) corroboram com esta linha de pensamento expondo que a pesquisa explicativa tem como foco central o aprofundamento do entendimento dos fatores determinantes de um acontecimento, sendo adequada para esclarecer os impactos do PCP sobre a operação da organização em questão. Dessa forma, foi efetuada uma análise dos dados do MEI Delícias Foli dos anos de 2021 até o ano de 2024, nas épocas de Páscoa, quando foi feita a implementação do Planejamento e Controle da Produção, e, com isso, compreender como e porque a prática do PCP impactou no empreendimento.

Quanto aos procedimentos, foi desenvolvida uma pesquisa-ação, que, de acordo com Thiollent (2022, p. 21), é quando “os pesquisadores desempenham um papel ativo no equacionamento dos problemas encontrados, no acompanhamento e na avaliação das ações desencadeadas em função dos problemas”. Dessa forma, Severino (2017) corrobora com essa definição dizendo que o pesquisador, enquanto analisa e desenvolve um parecer de um contexto específico, também indica ajustes que possam influenciar o aperfeiçoamento dos procedimentos apresentados.

Assim, foi feita ainda uma análise documental, para investigar os arquivos e planilhas disponibilizados pela Delícias Foli, criados nos períodos de Páscoa. Sendo assim, de acordo com Michel (2015), a análise documental é uma técnica de observação indireta, onde os dados são coletados através de documentos relacionados ao objeto de estudo, sem a intervenção direta do pesquisador.

Portanto, para chegar aos resultados, a investigação teve um enfoque qualitativo e essa escolha é explicada pela necessidade de examinar os dados fornecidos e verificar como o PCP alterou o desempenho organizacional, conforme as informações documentadas. Tendo em vista o supracitado, Gil (2019) expõe que os resultados da análise qualitativa são apresentados de forma verbal, com uma abordagem interpretativista dos dados, como no caso dos impactos qualitativos do PCP na produção de ovos de Páscoa pelo MEI. Segundo Marconi e Lakatos (2022, p. 298), “a pesquisa qualitativa objetiva obter uma compreensão particular do objeto que investiga”, permitindo a avaliação de como o PCP contribuiu para as mudanças nos processos produtivos da empresa.

### **3.2 Processo de Coleta de Dados**

Os dados necessários para a realização do presente estudo foram coletados a partir de valores documentados nos anos de 2021 a 2024, que representam a produção e serviram de base para a criação de um índice de controle para analisar a mudança do cenário da empresa após a aplicação do PCP. Dessa forma, a coleta de dados foi realizada por meio de uma análise documental, e, conforme mencionado por Lüdke e André (2013), essa técnica é utilizada quando o pesquisador faz uso de materiais já existentes, como relatórios e arquivos administrativos, para extrair informações relevantes ao estudo.

Esses relatórios, sendo eles documentam as atividades produtivas da empresa, incluindo dados sobre volumes de produção, recursos utilizados, entre outros aspectos pertinentes ao controle da produção. A análise dos documentos foi conduzida de maneira sistemática, buscando identificar como a implementação do PCP alterou ou influenciou esses processos.

Segundo Severino (2017), a investigação documental utiliza como recurso documentos que não passaram por processamento de análise, fazendo com que o pesquisador tenha que elaborar a própria interpretação dos dados e informações. A observação sistemática dos documentos do MEI possibilitou identificar as mudanças promovidas pelo PCP, ao comparar os dados dos períodos pré e pós-implementação. Além disso, a análise documental, conforme exposto por Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009, p. 6), “recorre a materiais que ainda não receberam tratamento analítico, ou seja, as fontes primárias”.

Assim, os documentos analisados permitiram uma comparação entre as práticas produtivas anteriores e posteriores à implementação do PCP, possibilitando a identificação de padrões e mudanças ao longo do tempo. Como descrito por Cellard (2008), a análise

documental é valiosa para pesquisas que buscam compreender eventos e processos dentro de contextos organizacionais reais, já que fornece uma base sólida para interpretar as mudanças ocorridas.

### **3.3 Processo de Análise de Dados**

O processo de análise de dados foi realizado por meio de uma leitura interpretativa dos documentos fornecidos, de modo a entender as mudanças que ocorreram na produção de ovos de Páscoa após a implementação do PCP. A análise incluiu o método de análise descritiva de dados, e focou na compreensão e explicação qualitativa das alterações observadas nos relatórios, seguindo o princípio de que a pesquisa explicativa busca entender os fatores que conduzem a essas mudanças (Gil, 2019).

Seguindo esta linha de pensamento, Reis e Reis (2002) descrevem a análise descritiva como a primeira parte para realizar o processamento dos dados coletados e é utilizada para sistematizar e detalhar as propriedades relevantes das informações observadas. Assim, Martins e Theóphilo (2016, p. 111) afirmam que “a organização, sumarização e descrição dos dados pode ser feita através da construção de Gráficos e Tabelas. Não há critérios rígidos para a construção de Gráficos e Tabelas”.

Foram feitas comparações diretas entre os dados dos anos de 2021, 2022 e 2023, com os de 2024 para identificar os impactos práticos da introdução do PCP. Aspectos como melhorias no tempo de produção, controle de estoque e redução de perdas foram observados nos documentos, permitindo que a pesquisa explique como o PCP contribuiu para o aprimoramento ou mudanças nos processos produtivos da MEI. A análise foi orientada pela identificação de elementos que ajudaram a explicar as razões pelas quais o PCP resultou em melhorias ou desafios para a organização, conforme documentado nos relatórios.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **4.1 Apresentação do MEI Delícias Foli**

A Delícias Foli surgiu em meados do ano de 2020, informalmente, com a empreendedora recebendo encomendas semanais e produzindo doces como *brownies*, *cookies* e bolos, de forma artesanal, na cozinha da sua própria casa e realizando todas as entregas pessoalmente. No mesmo ano, passou pelo processo de formalização, se tornando MEI, e desde então, a confeitaria foi crescendo e adquirindo novos clientes, até que, no ano seguinte, realizou sua primeira campanha de Páscoa.

Dessa forma, a Delícias Foli manteve o sistema de encomendas até o final de 2021, quando precisou suspender temporariamente suas atividades, permitindo que a empreendedora se dedicasse à faculdade em outra cidade. No entanto, para continuar ativa, ela decidiu vender os doces para seus colegas e professores, além de participar de feiras em sua cidade natal. Com isso, a gama de produtos foi aumentando ao longo do tempo e, atualmente, seu cardápio conta com variados itens, como: tortas, pão de mel, alfajor, *brownie*, *brownie bites*, palhas italianas variadas, bolos no pote, biscoitos amanteigados, bombons, docinhos de festa e barras de chocolate.

Contudo, além dessas opções disponíveis durante o ano todo, a confeitaria também oferece produtos específicos em épocas sazonais, como Natal, Dia dos Namorados e Páscoa, realizando campanhas maiores que exigem uma gestão mais organizada dos processos de compra, produção e venda.

#### **4.2 Apresentação dos dados das campanhas de Páscoa**

Com base no supracitado e dando ênfase no período da Páscoa, o MEI realizou campanhas de Páscoa nos anos de 2021, 2022, 2023 e 2024, sendo que, apenas no último ano utilizou ferramentas de Planejamento e Controle da Produção ao longo do processo.

Dessa forma, em 2021 a confeitaria obteve 20 pedidos, produziu 70 ovos de Páscoa, gastando 25,28 quilogramas de chocolate (o que equivale a 12,33 pacotes com 2,05 quilogramas cada um). Com 14 produtos no cardápio de Páscoa, o MEI atingiu R\$2.145,00 de faturamento total, com R\$1.287 de lucro. Com isso, ela relatou que durante a produção dos ovos foi necessário ir até as lojas para comprar mais chocolates, embalagens e as demais matérias primas, uma vez que ela não tinha conhecimento a respeito da demanda. Além disso, a proprietária também mencionou que, como ela era a responsável por produzir e por realizar compras, ela precisou parar a produção nos dias em que o material estava escasso, resultando em um pequeno atraso no cronograma, enquanto ela ia comprar os itens faltantes. Por fim, apesar dos contratemplos e da desorganização, a Delícias Foli conseguiu entregar todos os pedidos nos dias combinados com seus clientes.

Partindo então para o ano seguinte, o empreendimento já estava mais organizado e conseguiu realizar uma campanha de Páscoa mais efetiva, com aumento de 135,13% no faturamento e de 176,99% no lucro. Porém, a proprietária enfrentou as mesmas dificuldades de 2021 no que se diz respeito às compras de matéria prima concomitante com a produção, resultando em desgaste físico e acúmulo de tarefas em um tempo relativamente curto de uma

semana. Em 2022, foram gastos 31,8 quilogramas de chocolate, o que representa um aumento de 25,79% em relação ao ano anterior, com 44 pedidos e 135 ovos vendidos, fazendo com que fosse, cada vez mais, necessário um planejamento para compras e produção.

Assim, em 2023, as compras das matérias primas foram realizadas, em sua grande maioria, antes do período de produção dos ovos de chocolate, não demandando pausas. Porém, algumas precisaram ser recompradas, como o chocolate ao leite e meio amargo, que foram adquiridos através do fornecedor atual do MEI, pela internet, algo que não impediu a proprietária da Delícias Foli de continuar a produção de Páscoa. Portanto, nesse ano, a confeitaria obteve aumento de 46,41% no faturamento e de 45,2% no lucro, com 260 ovos produzidos e 78 pedidos entregues.

Apesar de um resultado positivo e um aumento na demanda de ovos de Páscoa, a empreendedora percebeu que era necessário planejar sua próxima campanha, uma vez que, quanto mais crescia, mais necessário era manter uma organização de antes do início até depois do fim, para que ela não se desgastasse tanto e conseguisse continuar aumentando seu lucro, nesse período de maior demanda para as confeitarias.

### **4.3 A Páscoa de 2024**

Como discutido previamente, foi percebida a necessidade de implementação de um planejamento para a campanha de Páscoa de 2024 e, com isso, a proprietária decidiu aplicar as ferramentas de Planejamento e Controle da Produção para diminuir os problemas enfrentados nos anos anteriores, tais como: a previsão da demanda, o mapeamento de processos e o gráfico de Gantt. Por fim, foi realizada uma análise dos principais problemas que poderiam acontecer ao longo do processo produtivo, a fim de reduzir a sobrecarga da proprietária neste período.

#### **4.3.1 Mapeamento de Processos**

Inicialmente foi utilizada a técnica de mapeamento de processos, com a listagem das atividades que deverão ocorrer, de forma sequenciada, a fim de demonstrar o fluxo dos processos na confeitaria, como demonstrado no quadro abaixo.

Quadro 1 - Atividades realizadas no período de Páscoa - Delícias Foli, 2023

<b>Número</b>	<b>Atividade</b>
1	Pesquisar inspirações de produtos
2	Testar Sabores

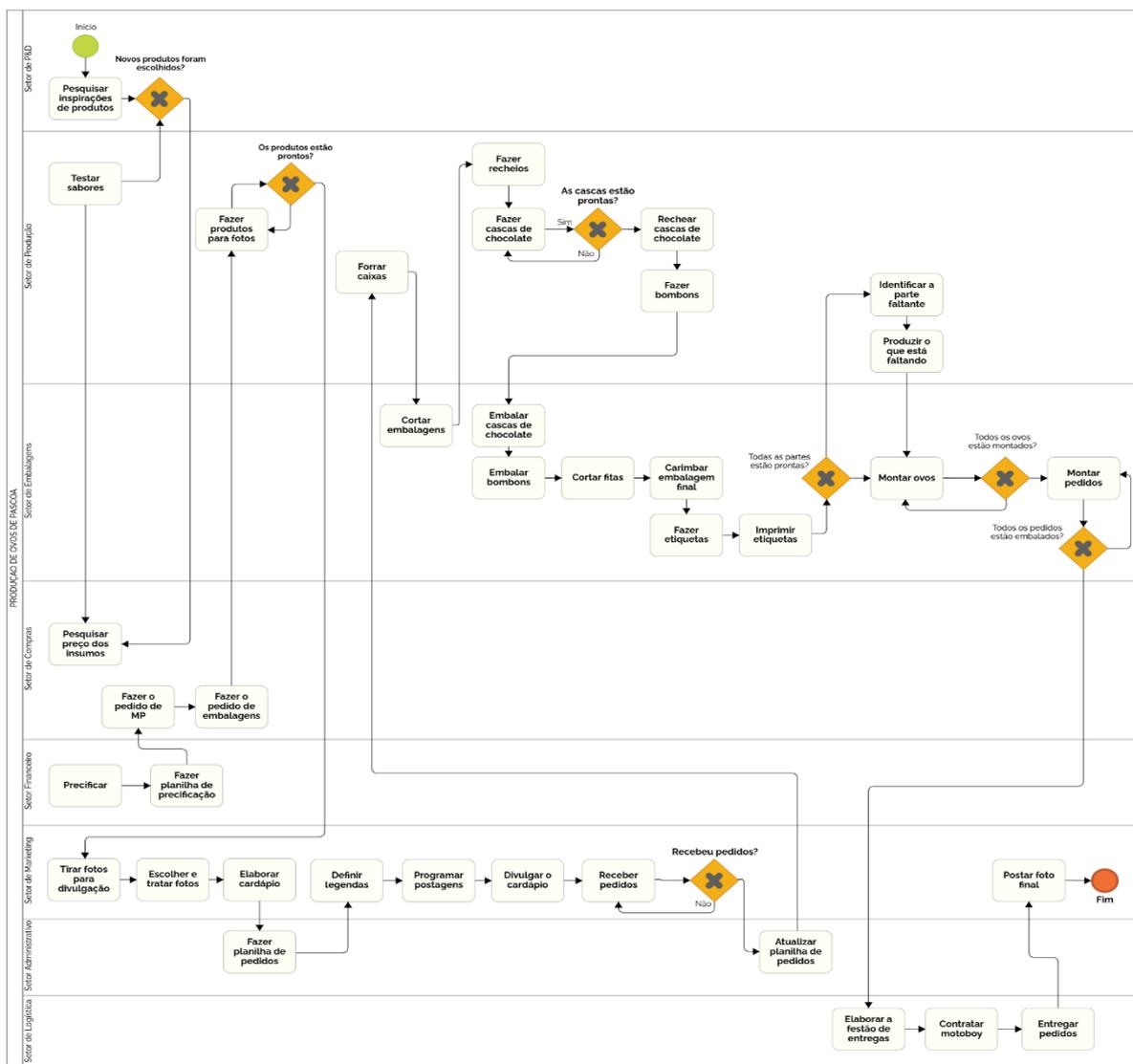
3	Pesquisar preço dos insumos
4	Precificar
5	Fazer planilha de precificação
6	Fazer o pedido de matéria prima
7	Pedir embalagem
8	Fazer produtos para tirar foto
9	Tirar fotos para divulgação
10	Escolher e tratar fotos
11	Elaborar cardápio
12	Fazer planilha de pedidos
13	Definir legendas
14	Programar postagens
15	Divulgar o cardápio
16	Receber pedidos
17	Atualizar planilha de pedidos
18	Forrar caixas de armazenamento
19	Cortar embalagens
20	Fazer recheios
21	Fazer cascas de chocolate
22	Rechear cascas de chocolate
23	Fazer bombons
24	Embalar cascas
25	Embalar bombons
26	Cortar fita
27	Carimbar embalagem final
28	Fazer etiquetas com sabores
29	Imprimir etiquetas
30	Montar ovos
31	Montar pedidos
32	Elaborar a Gestão de Entregas

33	Contratar motoboy
34	Entregar pedidos
35	Postar foto de agradecimento

Fonte: Própria (2025)

Assim, para a representação, o mapeamento de processos foi elaborado com a ferramenta Heflo, em versão livre, disponível no site: <https://www.heflo.com/pt-br/>. Este mapa está apresentado abaixo.

Diagrama 1 – Mapa de processos da produção de Páscoa - Delícias Foli, 2023



Fonte: Própria (2025)

Com o mapeamento apresentado, a proprietária conseguiu visualizar a ordem das tarefas, o que facilitou no processo de produção, uma vez que, quando uma atividade era finalizada, ela já sabia qual caminho seguir.

#### 4.3.2 Previsão da demanda

Assim, a próxima ferramenta utilizada foi a previsão da demanda, relacionada à quantidade de matéria prima utilizada, para que a compra de insumos fosse assertiva e ocorresse a diminuição do desgaste para comprar produtos faltantes. Dessa forma, foram empregadas duas equações para prever a demanda para o ano de 2024, sendo elas a de Média Móvel e a de Média Móvel Exponencial, mostradas abaixo:

Média Móvel:

$$Mm_n = \frac{\sum_{i=1}^n D_i}{n}$$

Onde,

$Mm_n$  = média móvel de n períodos;

$D_i$  = demanda ocorrida no período i;

n = número de períodos;

i = índice do período.

E Média Móvel Exponencial:

$$M_t = M_{t-1} + \alpha \cdot (D_{t-1} - M_{t-1})$$

Onde,

$M_t$  = previsão para o período t;

$M_{t-1}$  = previsão para o período t-1;

$\alpha$  = coeficiente de ponderação;

$D_{t-1}$  = demanda do período t-1.

Assim, o  $\alpha$  pode ser encontrado a partir da seguinte equação:

$$\alpha = \frac{2}{n + 1}$$

Onde,  $n$  = número de períodos.

Para realizar os cálculos necessários, uma tabela foi criada, de maneira a expor a quantidade total de chocolate utilizado em relação a cada ano de campanha de Páscoa, conforme disposto na tabela a seguir.

Tabela 1 - Demanda de chocolate por período - Delícias Foli, 2021 a 2023

<b>Período</b>	<b>Demanda (em quilogramas)</b>
2021	25,28
2022	31,8
2023	50,564

Fonte: Própria (2025)

Assim, ao aplicar os dados coletados nas fórmulas, tem-se que a média móvel, ou seja, a demanda prevista para 2023, com base nos dois anos anteriores é de:

$$Mm_2 = \frac{(25,28 + 31,8)}{2}$$

$$Mm_2 = 28,54 \text{ kg}$$

Então, utilizando a demanda real ( $D_3$ ) e a prevista ( $M_3$ ), na equação de média móvel exponencial, para prever a demanda de 2024 ( $M_4$ ), considerando  $\alpha = \frac{2}{3}$ , tem-se que:

$$M_4 = M_3 + \alpha \cdot (D_3 - M_3)$$

$$M_4 = 28,54 + \frac{2}{3} \cdot (50,564 - 28,54)$$

$$M_4 = 43,296 \text{ kg}$$

Com isso, foi possível observar que, para o ano de 2024, seria necessário comprar 43,296 quilos de chocolate, ou seja, 21,12 pacotes de 2,05 quilos cada. Dessa forma, a proprietária adquiriu 22 pacotes, para ter uma margem de segurança e, assim, evitando o desgaste de parar a produção para realizar novas compras de matéria prima.

#### 4.3.3 Gráfico de Gantt

Para dar sequência ao estudo, o gráfico de Gantt foi produzido a partir do quadro de atividades exposto no tópico 4.3.1 (Quadro 1), adicionando a dependência e a duração de cada uma, com objetivo de possibilitar a visualização mais clara do que deve ser feito sem atrasos, além de definir uma duração total da produção de Páscoa, do início ao fim.

Dessa forma, o quadro utilizado para a construção do gráfico de Gantt está exposto a seguir.

Quadro 2 - Atividades do processo de produção de Páscoa com respectivas dependências e durações - Delícias Foli, 2023

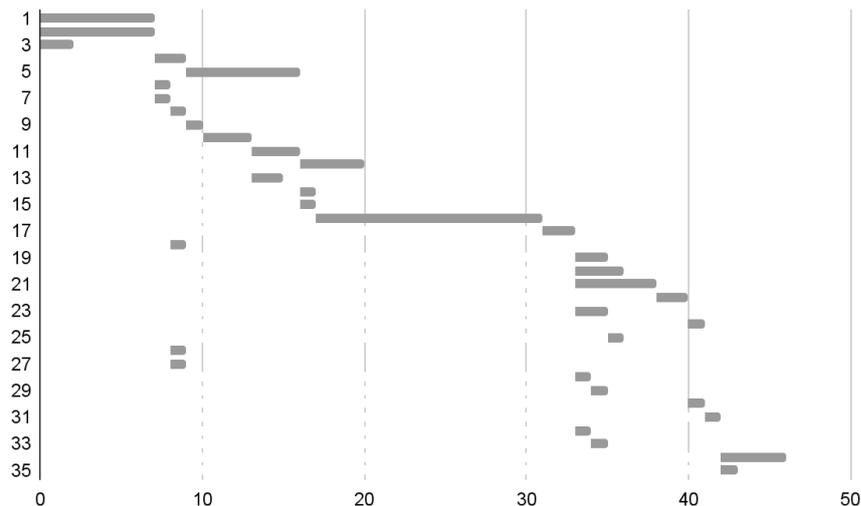
Número	Atividade	Dependência	Duração
1	Pesquisar inspirações de produtos	-	7 dias
2	Testar Sabores	-	7 dias
3	Pesquisar preço dos insumos	-	2 dias
4	Precificar	2, 3	2 dias
5	Fazer planilha de precificação	4	7 dias
6	Fazer pedido de matéria prima	2, 3	1 dia
7	Fazer pedido de embalagem	2, 3	1 dia
8	Fazer produtos para tirar foto	6, 7	1 dia
9	Tirar fotos para divulgação	8	1 dia
10	Escolher e tratar fotos	9	3 dias
11	Elaborar cardápio	4, 10	3 dias
12	Fazer planilha de encomendas	11	4 dias
13	Definir legendas	10	2 dias
14	Programar postagens	10, 11, 13	1 dia
15	Divulgar cardápio	11	1 dia
16	Receber encomendas	14, 15	14 dias
17	Atualizar planilha de encomendas	12, 16	2 dias
18	Forrar caixas de armazenamento	6	1 dia
19	Cortar embalagens	7, 17	2 dias
20	Fazer recheios	17	3 dias
21	Fazer cascas de chocolate	17, 18	5 dias
22	Rechear cascas de chocolate	21	2 dias
23	Fazer bombons	17, 18	2 dias
24	Embalar cascas	22	1 dia
25	Embalar bombons	23	1 dia

26	Cortar fita	7	1 dia
27	Carimbar embalagem final	7	1 dia
28	Fazer etiquetas com sabores	17	1 dia
29	Mandar etiquetas para imprimir	28	1 dia
30	Montar ovos	22, 26, 29	1 dia
31	Montar pedidos	27, 30	1 dia
32	Elaborar a gestão de entregas	17	1 dia
33	Contratar motoboy	32	1 dia
34	Entregar pedidos	31, 33	4 dias
35	Postar foto de agradecimento	31	1 dia

Fonte: Própria (2025)

Dessa forma, com as informações dispostas no Quadro 2, a construção do gráfico de Gantt foi realizada conforme demonstrado abaixo, sendo que no eixo y estão dispostas as atividades e no eixo x, o tempo em dias.

Gráfico 1 - Gráfico de Gantt com duração total do processo produtivo de Páscoa - Delícias  
Foli, 2023



Fonte: Própria (2025)

Assim, foi possível observar que o tempo total do processo de produção de Páscoa é estimado em 46 dias e algumas atividades, como a 26 e a 27, podem ser realizadas de forma

mais independente, sem prejudicar o andamento da produção como um todo. Portanto, com a utilização dessa ferramenta, a proprietária tem mais flexibilidade de realizar certas tarefas, adquirindo o conhecimento necessário para visualizar quais podem interferir no tempo total de produção e quais possuem certa margem para possíveis atrasos.

Dessa forma, como o dia da Páscoa já estava definido, a confeitadeira pôde se preparar com antecedência e iniciar sua campanha de Páscoa de 2024 de maneira planejada, 46 dias antes da data.

#### **4.3.4 Análise das principais dificuldades**

Ao longo do processo de produção de Páscoa, foi observado que certos problemas poderiam acontecer e, assim, foi feita uma enumeração deles, sendo: (1) a falta de matéria prima disponibilizada pelo fornecedor, (2) pedidos recebidos em cima da hora e (3) incapacitação da proprietária por motivos adversos.

Com isso, foram analisadas possíveis soluções e seus custos para cada uma das adversidades. Estas sendo, respectivamente, (1) o planejamento feito com antecedência, a fim de encontrar outro fornecedor em tempo hábil, com custo de até 15% de aumento, relacionado ao(s) ingrediente(s) em questão; (2 e 3) a contratação de auxiliares para a produção conforme demandado pelo número de pedidos, com custo médio de R\$60,00 a diária por profissional contratado.

Dessa forma, as informações expostas acima foram sintetizadas no quadro a seguir.

**Quadro 3 – Possíveis dificuldades no processo produtivo de Páscoa - Delícias Foli, 2023**

<b>Dificuldades</b>	<b>Soluções</b>	<b>Custo</b>
Falta de Matéria Prima do Fornecedor	Planejamento feito com antecedência - basta encontrar novo fornecedor	Possível variação de até 15% relativo ao ingrediente em questão
Pedidos Realizados em Cima da Hora	Contratação de auxiliares para a produção conforme for demandado pelo número de pedidos	R\$60,00 a diária por auxiliar contratado
Incapacitação da Confeitadeira por Motivos Diversos		

Fonte: Própria (2025)

Conforme analisado, a confeitaria conseguiu mensurar o custo de cada situação indesejada, permitindo que, caso alguma acontecesse, já estaria determinado o que deveria ser feito em sequência, diminuindo a sobrecarga no momento da produção.

#### 4.4 Análise dos resultados

Após a aplicação das ferramentas, a confeitaria Delícias Foli obteve um resultado positivo e a proprietária relatou melhora nos processos de produção.

Assim, o quadro abaixo foi criado para a melhor visualização dos resultados qualitativos, associando cada ferramenta com as melhorias observadas, além de demonstrar a comparação de como a proprietária lidava com as questões antes da aplicação das técnicas, com o cenário da confeitaria depois.

Quadro 4 - Melhorias no processo de produção após aplicação do PCP - Delícias Foli, 2023 e 2024

Ferramenta utilizada	Antes	Depois	Melhoria observada
<b>Previsão da demanda</b>	A proprietária comprava a matéria prima à medida em que fosse necessário, fazendo com que a produção parasse para que isso ocorresse.	A proprietária realizou apenas uma compra geral, com toda a matéria prima e embalagem que seria necessária para aquele período.	A produção não parou, gerando maior eficiência e continuidade no processo, resultando em um menor desgaste da proprietária.
<b>Mapeamento de processos</b>	As atividades eram realizadas na medida em que a proprietária lembrava de cada uma, de forma desorganizada e desordenada.	O mapeamento possibilitou a visualização da ordem na qual as tarefas devem ser realizadas.	Com a ordem das atividades, a proprietária conseguiu se preparar melhor ao longo dos dias, já sabendo o que deverá ser feito quando uma tarefa acabar.
<b>Gráfico de Gantt</b>	A proprietária não conhecia a duração total do processo, sem saber quanto tempo cada atividade durava, além de não saber qual delas poderia atrasar, em razão de completar outra tarefa.	A confeitaria descobriu quanto era o tempo de duração de todo o processo, além de ter conhecimento a respeito de quais atividades poderia deixar de completar na ordem, para concluir uma de maior urgência.	A proprietária conseguiu se preparar com antecedência para começar a campanha, por conhecer a duração total dela, além de ter maior flexibilidade para a realização de atividades mais independentes.
<b>Análise das possíveis</b>	As situações indesejadas ocorriam e a confeitaria tinha que parar a produção para resolver, mesmo, eventualmente, estando incapacitada.	As dificuldades já possuíam solução antes mesmo de acontecerem, com os custos também definidos.	A confeitaria não precisou se preocupar caso algum obstáculo aparecesse, pois o que seria feito a partir deles, já estava definido.

Fonte: Própria (2025)

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo geral analisar o impacto ocasionado no processo produtivo de Páscoa, no ano de 2024, após a implementação do Planejamento e Controle da Produção.

Assim, os resultados indicaram uma melhoria considerável após a implementação do PCP no MEI estudado, de forma que antes desta aplicação, a proprietária da confeitaria declarou estar passando por dificuldades para organizar a produção, além de estar se desgastando muito durante os processos. Com isso, as atividades eram realizadas sem uma ordem específica, e a confeitaria precisava interromper a produção inúmeras vezes para resolver questões relacionadas com a falta de matéria prima e embalagem, com atividades importantes inacabadas e com o atraso do processo da campanha de Páscoa.

Desse modo, após a utilização das ferramentas de Planejamento e Controle da Produção, mapeamento de processos, previsão da demanda e o gráfico de Gantt, a proprietária relatou que, para a produção dos ovos de chocolate em 2024, foi necessária apenas uma compra de insumos, as tarefas foram realizadas de maneira ordenada, com suas respectivas durações já definidas. Além disso, através do gráfico de Gantt, a confeitaria identificou quais atividades poderiam atrasar e quais não tinham essa possibilidade, para que, no final do período, as entregas não fossem comprometidas. Em relação aos possíveis problemas que podem acontecer ao longo do processo, todos, mesmo sem acontecerem, já possuíam uma solução e um custo atrelado a cada um deles.

Por conseguinte, as ferramentas de PCP utilizadas ao longo do estudo proporcionaram melhorias significativas para a Delícias Foli, uma vez que a produção não precisou ser interrompida para que a confeitaria desenvolvesse outras atividades. Assim, foi seguido um fluxo pré-definido de tarefas, facilitando a continuidade do processo, os preparos para o período de Páscoa foram feitos com antecedência e a confeitaria não precisou se preocupar com eventuais dificuldades que aparecessem.

Logo, conforme o mencionado anteriormente, o Planejamento e Controle da Produção contribuiu para a redução da sobrecarga da proprietária durante a campanha de Páscoa de 2024, permitindo que sua atenção estivesse concentrada no processo.

Como recomendação para futuras pesquisas, é sugerido explorar a respeito da análise dos custos envolvidos em uma produção, para que a precificação seja feita de maneira assertiva e contribua para que Microempreendedores Individuais tenham a capacidade de mensurar todos os gastos financeiros associados ao processo.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, S. A. S. **Proposta de um planejamento estratégico para um microempreendedor individual do setor de vestuário**. João Monlevade, 2021. Monografia (Graduação), UFOP. Disponível em: <https://monografias.ufop.br/handle/35400000/3824>. Acesso em: 31 ago. 2024.
- BATALHA, M. O. **Gestão da Produção e Operações**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2019. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597021288/>. Acesso em: 25 ago. 2024.
- BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração**. Porto Alegre: Grupo A, 2012. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580550825/>. Acesso em: 25 ago. 2024.
- BERNARDES, M. M. S. **Desenvolvimento de um modelo de planejamento e controle da produção para micro e pequenas empresas de construção**. Porto Alegre, 2001. Tese (Doutorado), UFRS.
- BIAGIO, L. A. **Como Administrar a Produção**. Barueri: Editora Manole, 2015. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520450055/>. Acesso em: 25 ago. 2024.
- BUENO, R. V.; MACULAN, B. C.; AGANETTE, E. C. Mapeamento de processos e gestão por processos: Revisão sistemático de literatura. **Múltiplos Olhares em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 9, n. 2, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/moci/article/view/19176>. Acesso em: 25 ago. 2024.
- BUETTGEN, J. J. **Planejamento e controle da produção**. Indaial: Grupo UNIASSELVI, 2011. Disponível em: [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/97480848/Planejamento\\_e\\_Control\\_e\\_da\\_Producao-libre.pdf?1674067908=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DPlanejamento\\_e\\_Control\\_e\\_da\\_Producao.pdf&Expires=1725549633&Signature=gSss1SIFR6KiKkTCzrWM-BANQVSPMhD0j5o6DinX8NaStJkDvYSImF12zF4-afKdXxsCiboeZKYkBHUlnRjjLccNhaJ8QvI8o3V5Ixsii~KPKHvTeMAzcPs9VrynfSk8i7oPQLxWNfgbjOP~ULjEXIh93pHSERR9fLkVioKSI1E-2INUz6JXI~8tzEU7aCCEIxd7j4iaH1Ox3eGVw~MSWbqHITy0rtJgOMpdaCurTB2FjPSMko5EyBRCEns4weqpbEHwf9PS0AwH~21Ww060m00e0F3UFdGbDbw3IaDzaQerLGFN9z6z4Mb5NdD5sJufLy5AST7dclEuAVuHCgQ\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/97480848/Planejamento_e_Control_e_da_Producao-libre.pdf?1674067908=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DPlanejamento_e_Control_e_da_Producao.pdf&Expires=1725549633&Signature=gSss1SIFR6KiKkTCzrWM-BANQVSPMhD0j5o6DinX8NaStJkDvYSImF12zF4-afKdXxsCiboeZKYkBHUlnRjjLccNhaJ8QvI8o3V5Ixsii~KPKHvTeMAzcPs9VrynfSk8i7oPQLxWNfgbjOP~ULjEXIh93pHSERR9fLkVioKSI1E-2INUz6JXI~8tzEU7aCCEIxd7j4iaH1Ox3eGVw~MSWbqHITy0rtJgOMpdaCurTB2FjPSMko5EyBRCEns4weqpbEHwf9PS0AwH~21Ww060m00e0F3UFdGbDbw3IaDzaQerLGFN9z6z4Mb5NdD5sJufLy5AST7dclEuAVuHCgQ_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA). Acesso em: 25 ago. 2024.
- BUGOR, F. B.; LUCCA FILHO, J. de. A Importância do Planejamento, Programação e Controle da Produção (PPCP) para o Desenvolvimento das Indústrias Atuais. **Revista Interface Tecnológica**, Taquaritinga, v. 18, n. 1, p. 461–473, 2021. Disponível em: <https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/article/view/1106>. Acesso em: 31 jul. 2024.
- CAETANO JUNIOR, M. B. A importância do planejamento estratégico, tático e operacional do gerenciamento de projetos. **Revista Saber Eletrônico**, Jussara, v. 2, n. 1, 51-57, Jussara, ano 9, Jan/mar, 2018. Disponível em: <https://sabereletronico.emnuvens.com.br/saber/article/view/15>. Acesso em: 27 ago. 2024.

CARDOSO, W. **Planejamento e Controle da Produção (PCP): A teoria na prática.** São Paulo: Blucher, 2021.

CARRION, J.O; BARBOSA, J. E. C. Planejamento como instrumento de gestão para o microempreendedor individual. **Revista de Auditoria Governança e Contabilidade (RAGC)**, Monte Carmelo, v.9, n.42, p.24-49, nov. 2021.

CAVALCANTE, R. C. Mapeamento e melhoria dos processos de um microempreendedor individual: estudo de caso com ferramentas de melhoria contínua. In: XIV SEGeT, 2017, Resende. **Anais...** Resende: SEGeT, 2017. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos17/342521.pdf> Acesso em 25 ago. 2024.

CELLARD, A. **A análise documental.** In: POUPART, Jean et al. A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos. 2ª edição. Petrópolis: Vozes, 2008. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1932953/mod\\_resource/content/1/CELLARD%20%20Andr%C3%A9\\_An%C3%A1lise%20documental.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1932953/mod_resource/content/1/CELLARD%20%20Andr%C3%A9_An%C3%A1lise%20documental.pdf). Acesso em: 8 set. 2024.

CHARNOV, B; MONTANA, P. J. **Administração - Série essencial.** Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2012. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502088092/>. Acesso em: 25 ago. 2024.

CURTY, L. M. A.; DAMASO, J. C. G. Análise do Perfil do Microempreendedor Individual Sob a Ótica do Planejamento. In: XVIII SEGeT, 2021, Resende. **Anais...** Resende: SEGeT, 2021. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos21/12332106.pdf>. Acesso em: 14 ago. 2024.

DOS SANTOS, A. F. et al. **Planejamento e Controle de Produção.** Porto Alegre: Grupo A, 2020. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786556900735/>. Acesso em: 25 ago. 2024.

DOS SANTOS, R. B. **Avaliação da aplicação da teoria das restrições no processo de planejamento e controle da produção de obras de edificação.** Porto Alegre, 2001. Dissertação (Mestrado), UFRGS. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/3870/000345104.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 15 ago. 2024.

EVANGELISTA, A. A; RAMOS, A. L, ALONSO, V. L. C, JUNIOR, S.B. A importância do PCP na gestão da PME. In: VIII SEGeT, 2011, Resende. **Anais...** Resende: SEGeT, 2011. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/23914205.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2024.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**, 7ª edição. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2019. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020991/>. Acesso em: 06 set. 2024.

GUERRINI, F. M. **Planejamento e Controle da Produção - Modelagem e Implementação.** Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2018. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595152519/>. Acesso em: 25 ago. 2024.

LAGE JUNIOR, M. **Planejamento e Controle da Produção - Teoria e Prática.** Rio de Janeiro. Grupo GEN, 2019. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788521636304/>. Acesso em: 25 ago. 2024.

LARSON, E. W; GRAY, C. F. **Gerenciamento de projetos**. Porto Alegre: Grupo A, 2016. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580555677/>. Acesso em: 25 ago. 2024.

LAUGENI, F. P.; MARTINS, P. G. **Administração da produção**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2015. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502618367/>. Acesso em: 26 ago. 2024.

LEMES, Carlos Alberto. **Conceitos de gestão de projetos e teoria das restrições, aplicados ao planejamento e controle da produção de uma empresa aeronáutica**. Guaratinguetá, 2008. Dissertação (Mestrado) - Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Engenharia de Guaratinguetá, 2008. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/server/api/core/bitstreams/33ac46e3-5ad1-47ad-8cf2-b7e3d352e18c/content>. Acesso em 20 ago. 2024.

LOBO, R. N.; SILVA, D. L.; **Série Eixos - Planejamento e controle da produção**. São Paulo: SRV Editora LTDA, 2021. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536533780/>. Acesso em: 29 jul. 2024.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em Educação - Abordagens Qualitativas**, 2ª edição. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2013. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2306-9/>. Acesso em: 8 set. 2024.

MACHADO, V. G; ALBUQUERQUE, C. R; CURTY, E. S. Microempreendedor Individual: Possível roupagem na ocultação de relação empregatícia. **Meritum: Revista de Direito da Universidade FUMEC**, Belo Horizonte, v. 13, n. 1, p. 228-245, jan-jun, 2018. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/235032046.pdf>. Acesso em 31 ago. 2024.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2021. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026580/>. Acesso em: 8 set. 2024.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2022. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770670/>. Acesso em: 8 set. 2024.

MARTINS, G. A; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**, 3ª edição. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2016. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597009088/>. Acesso em: 17 set. 2024.

MASIERO, G. **Administração de empresas**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2013. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502177543/>. Acesso em: 25 ago. 2024.

MELLO, C. H. P; SALGADO, E. G. Mapeamento dos processos em serviços: estudo de caso em duas pequenas empresas da área de saúde. In: XXV ENEGEP, 2005, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: ENEGEP, 2005. Disponível em: [http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/disciplinas/508\\_enegep2005\\_enegep0207\\_0556.pdf](http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/disciplinas/508_enegep2005_enegep0207_0556.pdf). Acesso em: 26 ago. 2024.

MICHEL, M. H. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais, 3ª edição**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2015. *E-book* Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-970-0359-8/>. Acesso em: 12 set. 2024.

MONTOR, B. R; BERTACI, M. J. Planejamento e controle de produção. **Revista Interface Tecnológica**, Taquaritinga, v. 17, n. 1, p. 578-589, 2020. Disponível em: <https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/issue/view/22>. Acesso em: 31 jul. 2024.

NETO, J. V; MARINHO, M. S; CARVALHO, P. S. Desafios da implantação do planejamento estratégico pela micro e pequena empresa. **Revista Espacios**. Caracas - Venezuela, v. 39, n. 33, p. 9-23, 2018. Disponível em: <https://revistaespacios.com/a18v39n33/a18v39n33p09.pdf>. Acesso em: 13 set. 2024.

OLIVEIRA, D. P. R. **Administração**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2019. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020816/>. Acesso em: 25 ago. 2024.

OLIVEIRA, L. S; JUNG, C. F. Planejamento e Controle da Produção (PCP) - funções e ferramentas: uma revisão sistemática. **Revista Eletrônica de Ciências Contábeis (FACCAT)**. Taquara, v.13, n. 1, p 125 - 137, 2024. Disponível em: <https://seer.faccat.br/index.php/contabeis/article/view/3332>. Acesso em: 15 ago. 2024.

PORTAL DO EMPREENDEDOR. **Perguntas frequentes**. 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/empreendedor/perguntas-frequentes>. Acesso em: 31 ago. 2024.

QUARESMA, F. D; SILVA, B. E. **Microempreendedor Individual**: a utilização dos indicadores de desempenho para o aumento da produtividade. João Monlevade, 2018. Instituto Ensinar Brasil - Rede Doctum de Ensino - Faculdade Doctum de João Monlevade. Disponível em: <https://dspace.doctum.edu.br/handle/123456789/2105>. Acesso em 31 ago. 2024.

REIS, E. A; REIS, I. A. **Análise descritiva de dados**. Relatório Técnico do Departamento de Estatística da UFMG. Belo Horizonte, 2002. Disponível em: <https://www.est.ufmg.br/portal/>. Acesso em: 17 set. 2024.

ROCHA, H. M. **Planejamento e controle da produção**. Universidade do Estado do Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Henrique-Rocha-4/publication/377151694\\_Apostila\\_da\\_disciplina\\_PLANEJAMENTO\\_E\\_CONTROLE\\_DA\\_PRODUCAO\\_UNIVERSIDADE\\_DO\\_ESTADO\\_DO RIO DE JANEIRO\\_-\\_Faculdade\\_de\\_Tecnologia\\_prof\\_Henrique\\_Rocha/links/6596fa073c472d2e8eb4bea0/Apostila-da-disciplina-PLANEJAMENTO-E-CONTROLE-DA-PRODUCAO-UNIVERSIDADE-DO-ESTADO-DO-RIO-DE-JANEIRO-Faculdade-de-Tecnologia-prof-Henrique-Rocha.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Henrique-Rocha-4/publication/377151694_Apostila_da_disciplina_PLANEJAMENTO_E_CONTROLE_DA_PRODUCAO_UNIVERSIDADE_DO_ESTADO_DO RIO DE JANEIRO_-_Faculdade_de_Tecnologia_prof_Henrique_Rocha/links/6596fa073c472d2e8eb4bea0/Apostila-da-disciplina-PLANEJAMENTO-E-CONTROLE-DA-PRODUCAO-UNIVERSIDADE-DO-ESTADO-DO-RIO-DE-JANEIRO-Faculdade-de-Tecnologia-prof-Henrique-Rocha.pdf). Acesso em: 25 ago. 2024.

ROCHA, H. M.; NONOHAY, R. G. **Administração da produção**. Porto Alegre: Grupo A, 2016. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788569726654/>. Acesso em: 26 ago. 2024.

RODRIGUES, M. E. H.; KIELING, A. C. Aplicação de Ferramentas Lean Manufacturing em uma Linha de Embalagem de Lentes Oftálmicas. In: CONBREPPO, 10, 2020. **Anais...** CONBREPPO, 2020. Disponível em: [https://aprepro.org.br/conbrepro/2020/anais/arquivos/10092020\\_161034\\_5f80b65e5909f.pdf](https://aprepro.org.br/conbrepro/2020/anais/arquivos/10092020_161034_5f80b65e5909f.pdf). Acesso em: 26 ago. 2024.

SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C. D.; GUINDANI, J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, v. 1, n. 1, 2009. Disponível em: <https://periodicos.furg.br/rbhcs/article/view/10351>. Acesso em: 8 set. 2024.

SEBRAE. **10 Ideias de posts para a sua confeitaria aumentar as vendas na Páscoa**. 2024. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/10-ideias-de-posts-para-a-sua-confeitaria-aumentar-as-vendas-na-pascoa,a4223ce8fa1a6810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 12 set. 2024.

SEBRAE. **A taxa de sobrevivência das empresas no Brasil**. 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil,d5147a3a415f5810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 30 jul. 2024.

SEBRAE. **Empreendedores na Páscoa**. 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/al/artigos/empreendendo-na-pascoa,963c1bffab237810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 12 set. 2024.

SEBRAE. **Jornada MEI: Planejamento estratégico - o que é e como fazer**. 2024. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/mei/jornadamei/jornada-mei-planejamento-estrategico-o-que-e-e-como-fazer,14af7fa2f7200910VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em 29 ago. 2024.

SEBRAE. **Páscoa: aproveite a época mais doce do ano para vender mais**. 2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/pascoa-aproveite-a-epoca-mais-doce-do-ano-para-vender-mais,0eb34fa717bff710VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 12 set. 2024.

SEBRAE. **Tire suas dúvidas sobre o MEI (Microempreendedor Individual)**. 2024. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/tire-suas-duvidas-sobre-o-mei-microempreendedor-individual,e31c13074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 26 ago. 2024.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2017. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788524925207/>. Acesso em: 12 set. 2024.

SLACK, N.; BRANDON-JONES, A.; BURGESS, N. **Administração da Produção**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2023. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559775187/>. Acesso em: 25 ago. 2024.

TEIXEIRA, I. S.; PINTO, F. R. Planejamento e controle de produção em pequenas empresas - metodologia de implantação. **Made in Amazônia**, Ponta Grossa, p.78-82, 2021. Disponível

em: <https://atenaeditora.com.br/catalogo/post/planejamento-e-controle-de-producao-em-pequenas-empresas-metodologia-de-implatacao>. Acesso em: 31 ago. 2024.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 18. ed. São Paulo: Cortez Editora, 2022. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/978655553055/>. Acesso em: 06 mar. 2025.

TUBINO, D. F. **Planejamento e Controle da Produção - Teoria e Prática, 3ª edição**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2017. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013726/>. Acesso em: 29 jul. 2024.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisas e Administração**. São Paulo: Atlas, 2010.

ZEN, M. C; CHIMINELLI, C. Aplicação do método de rede PERT/CPM e gráfico de Gantt no processo de fabricação de uma máquina vibro prensa em uma indústria metalúrgica de pequeno porte. **Revista da UNIFEDE Edição Tecnologias: Engenharia, Produção e Construção**, Brusque, v. 1 n. 27, p. 439-457, 2022. Disponível em: <https://periodicos.unifebe.edu.br/index.php/RevistaUnifebe/article/view/874>. Acesso em 26 ago. 2024.