

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

DANIEL TISCOSKI

**A IMPORTÂNCIA DO SETOR DE PLANEJAMENTO E CONTROLE
DE PRODUÇÃO PARA A GESTÃO DE UMA EMPRESA DE
CONFECÇÃO**

CRICIÚMA, ABRIL DE 2013

DANIEL TISCOSKI

**A IMPORTÂNCIA DO SETOR DE PLANEJAMENTO E CONTROLE
DE PRODUÇÃO PARA A GESTÃO DE UMA EMPRESA DE
CONFECÇÃO**

Monografia apresentada à Diretoria de Pós-graduação da Universidade do Extremo Sul Catarinense- UNESC, para a obtenção do título de especialista em Gestão Empresarial

Orientador: Prof.(MSc). Leopoldo Pedro
Guimarães Filho

CRICIÚMA, ABRIL DE 2013

**Dedico este trabalho
a minha esposa.**

AGRADECIMENTO

Agradeço a Deus pela realização deste trabalho.

Agradeço aos meus pais, pelos ensinamentos e exemplos de vida.

Agradeço a minha esposa, pelo companheirismo, amor e pela paciência durante a realização deste trabalho.

“Fazer o bem sempre, o bem a todos. O mal nunca, a ninguém”.

Dom Luis Orione

RESUMO

O presente trabalho tem como propósito ressaltar a importância do setor de Planejamento e Controle de Produção para uma empresa de confecção da região Sul de Santa Catarina, e tem como problema, investigar quais são as dificuldades encontradas pelo setor que influenciam a gestão da empresa. Para isso buscou-se nos meios bibliográficos fundamentações que demonstrem quais as principais características e tipologias deste setor, qual a sua importância para a gestão da organização, e como isto pode interferir na capacidade produtiva e nos controles de estoque da empresa. A metodologia de trabalho teve caráter qualitativo, através do método de pesquisa de campo exploratória descritiva. A pesquisa foi realizada através da aplicação de questionário constituído por dez questões fechadas e uma aberta, onde foram entrevistados dezesseis colaboradores sendo entre estes o planejador de produção, o gerente e o diretor industrial. Foi possível observar com os resultados finais deste trabalho a importância de se ter um setor de planejamento e controle de produção bem elaborado, bem como a importância de haver uma comunicação mais concisa entre os setores bem como reuniões formalizadas para a obtenção de melhores resultados.

Palavras-chave: Planejamento; Controle; Produção; Estoque; Capacidade Produtiva; Gestão

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – As inter-relações do PCP com as demais áreas da empresa.....17

FIGURA 2 – Respostas evolutivas às forças de mudança.....22

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Importância do setor de PCP para a empresa.....	29
TABELA 2 – Importância que a empresa dá ao setor de PCP.....	30
TABELA 3 – Designação do PCP na empresa.....	31
TABELA 4 – Comunicação entre os setores.....	32
TABELA 5 – Existência de reuniões entre os setores referente ao Planejamento de Demanda e Capacidade de Produção.....	33
TABELA 6 – Frequência de reuniões entre os setores referente ao Planejamento de Demanda e Capacidade de Produção.....	34
TABELA 7 – Existência de reuniões referente ao Planejamento da Produção.....	35
TABELA 8 – Intervenção do PCP nos sequenciamentos de lotes de produção.....	36
TABELA 9 – Influência do PCP no prazo de entrega dos lotes de produção.....	36
TABELA 10 – Atuação do PCP na solução das não conformidades do processo produtivo.....	37
TABELA 11 – Necessidades de melhorias no setor de PCP.....	38

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

PCP – Planejamento e Controle da Produção

AMREC – Associação dos Municípios da Região Carbonífera

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1 ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO	13
2.2 CONCEITO DE PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO	14
2.2.1 FINALIDADES E FUNÇÕES DO PCP	15
2.2.2 TIPOLOGIA DOS SISTEMAS DE PRODUÇÃO	21
2.2.3 INFLUÊNCIA DO SETOR DE PCP NA GESTÃO DA ORGANIZAÇÃO	21
2.2.4 CAPACIDADE PRODUTIVA	23
2.2.5 ESTOQUE.....	25
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	27
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	29
7 CONCLUSÃO	42
REFERÊNCIAS	44

1 INTRODUÇÃO

A moda é um fenômeno sociocultural que pode ser utilizada para expressar valores, conceitos, hábitos e atitudes, ela proporciona aos que os seguem uma tendência sempre inovadora e ousada com cores vivas, tendências novas e cortes inusitados. Santa Catarina é conhecida por ser um pólo industrial da área têxtil, pois aqui estão instaladas grandes indústrias conhecidas em todo o território brasileiro, e a Região Sul contribui para esta colocação e conseqüentemente com o crescimento socioeconômico do estado.

Atualmente com a alta competitividade e dinâmica no mercado da moda é de suma importância que as empresas tenham estrutura e condições para estarem sempre à frente de seus concorrentes, para isto faz-se necessário um processo produtivo bem estruturado e elaborado.

Cada empresa possui um sistema de produção, com setores distintos, mas independente de qual seja o seguimento alguns setores são semelhantes, podendo ter variações, mais o foco principal são os mesmos. Este é o caso do setor de Planejamento e Controle da Produção (PCP) onde o mesmo é responsável por decidir sobre o melhor emprego dos recursos de produção, assegurando assim a execução do que foi previsto no tempo e quantidade certa e a utilização dos recursos adequados.

Existem livros e trabalhos que tem seu foco voltado para a área de Planejamento e Controle da Produção, todos estes com informações que são valiosas para quem está ligado a esta área. Este trabalho especificamente focalizará o setor de PCP dentro de uma empresa de confecção, buscando informações que possam colaborar para sua eficácia.

Percebendo a importância de haver discussões sobre esta temática delineou-se o tema desta pesquisa: a importância do setor de planejamento e controle da produção para a gestão de uma empresa de confecção da região Sul de Santa Catarina. Nesta perspectiva elegeu-se como problema a ser investigado: Quais as dificuldades encontradas pelo setor de planejamento e controle de

produção que influenciam a gestão da empresa? E para melhor identificar esta influência, esta pesquisa partiu das seguintes questões norteadoras:

- Identificar a atual estrutura do Planejamento e Controle de Produção?
- Identificar a capacidade produtiva da produção?
- Identificar a caracterização dos lotes de produção?
- Analisar possíveis mudanças que venham melhorar o desenvolvimento das atividades do setor de PCP?

Inserida no ramo a mais de trinta anos, a empresa vem se consolidando no mercado brasileiro por fabricar produtos de qualidade e que atendam a um público de comportamento jovem e inovador, desenvolvendo roupas e acessórios tanto femininos quanto masculinos, sendo o jeans o carro chefe da marca.

O crescimento deu-se de forma natural, devido ao foco industrial, e aos planos de chão de fábrica bem estruturados e elaborados, hoje possuem mais de vinte mil metros quadrados de área construída e contam com mais de cem lojas próprias distribuídas por todo o território nacional. A empresa tem praticamente toda a sua produção realizada em seu parque fabril localizado em uma cidade pertencente à AMREC (Associação dos Municípios da Região Carbonífera). Por se tratar de uma empresa de grande porte a mesma precisa possuir um setor de PCP bem estruturado, para atingir as exigências de seus clientes.

As informações que serão levantadas com este estudo darão à oportunidade para a realização de trabalhos acadêmicos futuros que queiram discutir e ampliar as questões trabalhadas, além de contribuir para com toda a sociedade com novas informações a respeito da temática.

Desta forma esta pesquisa possibilita-nos conhecer um pouco mais a respeito do setor de Planejamento e Controle da Produção, evidenciando suas características, dificuldades e sua colaboração para a gestão da empresa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O tema Planejamento e Controle de Produção é bastante estudado por pesquisadores e estudantes, por possuir grande relevância dentro das organizações, para tanto na fundamentação teórica deste trabalho será utilizado como principal base autores que são reconhecidos por suas pesquisas bem sucedidas no ramo da Administração de Empresas, e que irão contribuir com seus conhecimentos.

2.1 ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO

Mesmo antes de termos disponíveis todas estas tecnologias os homens já realizavam a atividade de transformar um bem tangível em outro com mais utilidade, pois poliam a pedra para que a mesma pudesse ser transformada em algum utensílio mais eficaz. Sendo assim, desde a sua origem o homem já realiza atividades de produção. (MARTINS; LAUGENIL, 2001)

Antes de 1700 muitos dos processos de produção eram conhecidos como sistemas caseiros, pois eram realizados em casas ou nas cabanas onde os artesões executavam o trabalho manual dos produtos. Este tipo de produção logo cresceu e os artesões se viram obrigados a contratarem ajudantes para conseguirem cumprir com os prazos de entrega. (GAITHER; FRAZIER, 2002)

Com a Revolução Industrial a produção artesanal começa entrar em decadência, pois surge a primeira máquina a vapor, na qual se é possível trocar a força humana e da água pela força mecanizada. Com este avanço surge também o sistema fabril, na qual os trabalhadores são agrupados nas primeiras fábricas. (GAITHER; FRAZIER, 2002)

Estas fábricas ficaram muito dependentes das habilidades dos mestres artesões, a produção não era organizada por funções, ou seja, não possuíam a divisão do trabalho e todo o processo de produção era realizado manualmente. Naturalmente este processo não funcionou, pois os produtos estavam variando muito em qualidade. (CORRÊA; CORREA, 2010)

Segundo Martins e Laugenil (2001) as mudanças na maneira de como os produtos eram produzidos trouxeram novas exigências, tais como: padronização dos produtos, padronização dos processos de fabricação, treinamento da mão de obra, criação e desenvolvimento dos quadros gerenciais e de supervisão, desenvolvimento de técnicas tanto de planejamento e controle de produção, quanto financeiro e de vendas.

Ao final dos anos 1700 as fábricas além de terem desenvolvido o maquinário para a produção, desenvolveram também maneiras de planejar e controlar o trabalho de tal forma que as peças fossem produzidas para se encaixarem corretamente desde a primeira vez, obtendo assim produtos mais uniformes. (GAITHER; FRAZIER, 2002)

2.2 CONCEITO DE PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO

Numa organização empresarial, muitas vezes não somos capazes de perceber o seu funcionamento e quantos sistemas são utilizados, para que tudo transcorra como planejado. O que se sabe, é que existem vários setores que são responsáveis por planejar antecipadamente e controlar adequadamente para que tudo saia da melhor maneira possível. Um destes setores é o setor de Planejamento e Controle da Produção (PCP), que é responsável por administrar informações que chegam até ele vindas de diversas áreas, com o propósito de aumentar a eficiência e eficácia.

Faz-se necessário primeiramente compreender o significado destas três palavras que juntas formam um dos setores importantes das organizações, sejam elas de pequeno, médio e grande porte. Planejar ou planejamento pode-se dizer que é o ato de projetar, planificar e elaborar, seguindo roteiros e métodos definidos anteriormente. Controle pode ser definido como um ato de fiscalização, verificação ou até mesmo de supervisão sobre atividades desenvolvidas. E por fim Produção é o ato de produzir, criar, gerar, elaborar ou realizar. (BUENO, 2007).

Compreendido estas palavras separadamente, segue agora a compreensão das mesmas num conjunto, portanto Planejamento e Controle de Produção pode ser entendido como “um sistema que determina os rumos da

produção e o acompanha, exercendo os respectivos controles” (ERDMANN, 2000, p.30).

Para Chiavenato (1990, p.24):

Planejamento e controle da produção planeja e controla as atividades produtivas da empresa. Se a empresa é produtora de bens ou mercadorias, o PCP planeja e controla a produção desses bens ou mercadorias, cuidando das matérias-primas necessárias, da quantidade de mão-de-obra, das máquinas e equipamentos e do estoque de produtos acabados disponíveis no tempo e no espaço para a área de vendas efetuar as entregas aos clientes.

Portanto o PCP pode ser definido como um conjunto de funções, ou seja, atividade que fazem planos comandam e coordenam o processo produtivo. São atividades que antecedem e criam condições para a produção, além de que suas ações geram reflexos em praticamente toda a organização.

2.2.1 FINALIDADES E FUNÇÕES DO PCP

O setor de PCP é responsável por aumentar a eficácia e a eficiência do processo produtivo, portanto ele desempenha uma dupla finalidade. Por um lado ele estabelece com antecedência o que a empresa deverá produzir, quais serão as matérias-primas, máquinas, equipamentos e pessoas necessárias para que se tenha condições de realizar a tarefa conforme foi planejado. Por outro lado, ele deve monitorar e controlar o desempenho da produção, a fim de corrigir erros e eventuais desvios que possam atrasar o processo produtivo.

Para Chiavenato (1990) dentro de um processo produtivo o PCP atua antes planejando e programando materiais, máquinas, pessoas e estoque. Durante e depois controlando o funcionamento do processo produtivo para mantê-lo de acordo com o que foi planejado. Realizando estas etapas o PCP assegura a obtenção da máxima eficiência e eficácia do processo produtivo da empresa.

Sendo assim, segundo (ERDMANN, 2000) podemos afirmar que o setor de PCP trabalha com a missão de responder algumas perguntas-chave, tais como:

- O que Produzir – Que está diretamente ligado ao custo de produção da peça, ou a uma determinação da administração, da área estratégica ou até mesmo do marketing.
- Como Produzir – Aqui o setor de PCP precisa ter a descrição do processo de produção do produto, para que saiba a sequência de etapas necessárias, bem como as matérias-primas a serem utilizadas e quais máquinas serão necessárias.
- Quando Produzir – Para saber o quando produzir, deve-se levar em conta a capacidade da organização, (quantidade de máquinas, seu pessoal e sua capacidade financeira), e também o quando o mercado (consumidor) está disposto a comprar.

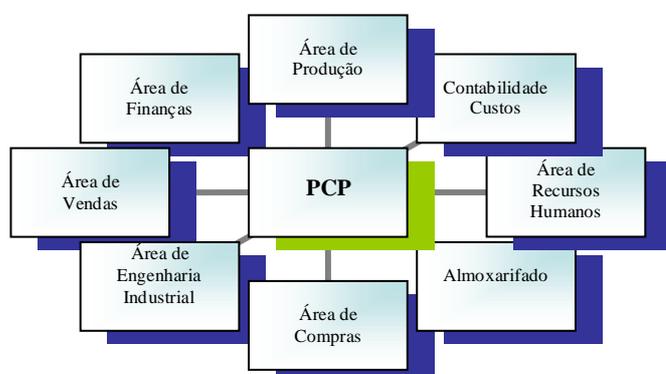
Para que o PCP consiga responder essas questões, o mesmo mantém relações diretas e indiretas com praticamente todos os setores da organização, recebendo informações de diversas áreas e utilizando-as para que seu planejamento saia o mais correto possível. As principais inter-relações do PCP com os demais setores são os seguintes: (CHIAVENATO, 1990).

- Área de Engenharia Industrial: o PCP obtém informações sobre o funcionamento de máquinas e equipamentos, e por sua vez a engenharia agenda a paralisação das máquinas para consertos e reparos.
- Área de Suprimentos e Compras: o PCP informa a utilização dos materiais necessários. Caso não se tenha em estoque o departamento de compras deve estar efetuando a compra, para que posteriormente seja estocado pela área de suprimentos. Sendo assim a área de suprimento e compras baseiam-se naquilo que é planejado pelo PCP.
- Área de Recursos Humanos: o PCP faz a programação da atividade de mão-de-obra, visando à quantidade de pessoas que serão necessárias para trabalhar no processo de produção. Os treinamentos, recrutamento e seleções são atividades desenvolvidas em função do PCP.
- Área Financeira: o PCP baseia-se nos cálculos repassados pela área financeira para estabelecer os níveis desejáveis de estoque, tanto de matéria-prima como de produtos acabados.

- Área de Vendas: o PCP analisando a previsão de vendas fornecidas pela área de vendas elabora o plano de produção da organização, bem como a quantidade que será produzida de cada produto.
- Área de Produção: o PCP controla e planeja todo o processo de atividade da produção, sendo assim a área de produção é um setor que trabalha de acordo com o que foi planejado e programado pelo PCP.

Ao analisarmos a figura, perceberemos que o departamento de PCP é um departamento de apoio, e que se torna responsável pela aplicação e coordenação de recursos produtivos buscando atender os planos estabelecidos nos níveis estratégicos, tático e operacional.

Figura 1: As inter-relações do PCP com as demais áreas da empresa.



Fonte: (CHIAVENATO, 1990, p.26)

Estes três níveis na qual o PCP exerce suas atividades são hierárquicos. Sendo assim, no primeiro nível denominado Estratégico, são definidas as políticas de longo prazo da organização, onde já se visa à formulação do planejamento estratégico da produção. Este consiste na elaboração de um plano de produção para longo prazo, que é elaborado a partir de estimativas de vendas, a fim de se prever os tipos e quantidades de produtos a serem fabricados. (TUBINO, 2000)

No nível Tático são estabelecidos os planos de médio prazo para a produção, ou seja, o PCP desenvolve o planejamento mestre da produção visando às previsões de vendas de médio prazo. E por último e não menos importante está o nível Operacional, que prepara a programação da produção para atender aos

pedidos de curto prazo, visando a compra de cada matéria prima necessária. (TUBINO, 2000)

As informações que são contidas nestes níveis devem estar consolidadas, ou seja, só será possível colocar esta estratégia em funcionamento se as mesmas estiverem compatíveis uma com as outras, caso contrário de nada adiantará, pois o processo não conseguirá atender a sua função. (TUBINO, 2000)

Portanto uma estrutura eficiente e correta pode fazer com que além de se ter um setor bem organizado e competente, seja possível alcançar uma série de benefícios, sendo que

um dos principais é a redução de custos, devido a um melhor aproveitamento da mão-de-obra e dos equipamentos. Assim se é possível colocar a organização numa situação bastante competitiva, pois ela pode manter o preço dos produtos igual ou até mesmo inferior ao do mercado. Outro benefício diz respeito à redução do estoque de matéria-prima, onde se permite ter o mesmo lucro utilizando uma quantidade menor de investimentos em estoques. (RENTES, 2008)

Para Rentes (2008) da mesma forma que um setor bem estruturado traz benefícios, o mesmo pode se tornar um grande problema, se não realizar as atividades corretamente o PCP pode levar a um mau atendimento ao cliente, sobrecarregar o estoque ou mesmo levar a falta de matérias-primas e mão-de-obra, má utilização dos equipamentos, atrasos na entrega dos produtos, além de ter um alto nível de problemas dentro da produção da organização.

Além de todos os problemas apresentados, a falta de um setor de PCP bem estruturado e planejado pode ser um dos grandes causadores de falências de muitas organizações, isso se dá por não se tornarem competitivas em relação os seus concorrentes, e por não conseguirem sobreviver ou aumentar suas partes do mercado. (RENTES, 2008)

Independente se as organizações trabalhem com a produção têxtil, cerâmica, metalúrgica, alimentícia, etc, todas elas possuem um setor de PCP, para cada área existem suas particularidades, pois se trabalhar numa organização onde os produtos são planejados e produzidos sobre encomenda, é muito diferente que se trabalhar numa organização onde os produtos são padronizados. No primeiro caso deve-se ter uma cautela, e esperar uma manifestação dos clientes para começar agir. Encontra partida, no segundo caso, a organização já deve ter em

estoque o produto, sendo que o mesmo foi baseado numa previsão de vendas. (TUBINO, 2007)

O PCP desenvolve suas atividades quase que totalmente baseando-se em previsões, pois permitem que os administradores antevejam o futuro e possam planejar suas ações. O modelo de previsão de demanda que iremos ressaltar, normalmente é de responsabilidade do setor de Marketing ou de Vendas, mas o setor de PCP deve ter conhecimento sobre esta atividade. Ele precisa saber como foram obtidos os dados, em que bases técnicas de previsões estão assentadas, e quais são suas limitações. (CHIAVENATO, 2008)

Segundo Tubino (2007, p.15)

A previsão de demanda é a base para o planejamento estratégico da produção, vendas e finanças de qualquer empresa. Partindo deste ponto, as empresas podem desenvolver os planos de capacidade, de fluxo de caixa, de vendas, de produção e estoques, de mão-de-obra, de compras etc.

As previsões de demanda de produtos não é uma ciência exata, ela exige uma grande experiência e julgamento pessoal do planejador, quanto mais apurado for à técnica empregada, melhor a base pela qual o planejador decidirá. O que se pode afirmar é que o valor previsto será sempre o mais perto possível do valor real.

Este sistema pode ser dividido em cinco etapas básicas, na primeira busca-se definir a real razão da necessidade de previsões, serão analisados que tipo de produtos será previsto, com que grau de acuracidade e quais serão os recursos disponíveis para esta previsão. O próximo passo é realizar a coleta de dados do produto e analisá-los, para que se identifique qual a técnica de previsão que melhor se ajusta. Nesta etapa, devem-se tomar alguns cuidados quanto à coleta de dados: quanto mais dados históricos forem coletados e analisados, mais confiável será a técnica de previsão; buscar a caracterização da demanda pelos produtos nos dados, sabendo que não necessariamente será igual às vendas passadas, pois pode ter ocorrido a falta dos mesmos; variações tais como promoções especiais ou greves devem ser analisadas e substituídas por valores médios que estejam compatíveis com o comportamento normal da demanda; o período de consolidação dos dados tais como semanal, mensal, trimestral, anual, etc... possuem influência direta na escolha da técnica, assim como a análise das variações extraordinárias. (ERDMANN, 2000)

Após estes cuidados pode-se decidir a técnica de previsão mais adequada que em geral são duas, as qualitativas que privilegiam principalmente os dados subjetivos, os quais são difíceis de numerar, é uma baseada na opinião e julgamento de pessoas chaves, de especialistas ou nos mercados onde estes produtos atuam. Por ser mais rápida, a previsão qualitativa é empregada quando não se dispõe de tempo suficiente para se analisar os dados da demanda passada. As técnicas quantitativas por outro lado, não se baseiam em opiniões, elas consistem em analisar os dados passados objetivamente, empregando modelos matemáticos aos mesmos para projetar a demanda futura. Cada uma dessas técnicas possui fundamentos e seus campos de atuação, não se pode afirmar que existe apenas uma que abranja a todas as situações. (TUBINO, 2007)

Com a definição da técnica de previsão e com os dados coletados para a obtenção dos parâmetros necessários, partimos agora para a obtenção das projeções futuras da demanda, pois quanto maior for o horizonte pretendido menor será a confiabilidade da demanda prevista. Por último está a monitoração do modelo, onde à medida que as previsões estão sendo alcançadas, precisa-se monitorar a extensão entre os erros da demanda real e os previstos, revendo assim ajustes nos parâmetros do modelo. (TUBINO, 2007)

As diferenças existentes nos sistemas produtivos mostram o nível de complexidade que é planejar e controlar as atividades produtivas, sendo assim independente da área de atuação da organização, fica claro a importância de se ter um profissional qualificado para estar a frente do setor. Para Rentes (2008) como o setor de PCP é responsável por planejar e controlar a utilização de recursos de produção, ele é um setor tipicamente de responsabilidade dos engenheiros de produção, que são profissionais capacitados para atuarem nesta área.

Dado a importância do setor de Planejamento e Controle de Produção, como responsável por atividades que antecedem e criam condições para a produção, que planejam e controlam os recursos, e que geram reflexos em praticamente toda a organização, fica claro que ele deve receber uma atenção especial para que possa desenvolver todas as suas atividades com máximo aproveitamento possível e que seja possível consolidar todos os planejamentos e controles estipulados no início do processo sem que haja alguma interferência.

2.2.2 TIPOLOGIA DOS SISTEMAS DE PRODUÇÃO

Toda empresa realiza seu trabalho com o objetivo de satisfazer a sua demanda atual e futura, portanto é necessário que haja um equilíbrio entre capacidade produtiva e a previsão de demanda. Para auxiliar neste processo de equilíbrio existem alguns sistemas de produção, que contribuem para a eficiência e eficácia do processo produtivo.

O sistema de produção em massa possui atividades essencialmente repetitivas e amplamente previsíveis produzindo bens em alto volume e variedade relativamente estreita. Estas variedades, no entanto não afetam o seu processo básico de produção. Nesta mesma linha temos o sistema de produção continua que opera normalmente por períodos de tempo muito longos, sendo que o ritmo de produção é acelerado e as operações são executadas sem interrupções. Geralmente este tipo de processo opera com apenas uma variedade de produto, mas em grande quantidade, isto faz com que o sistema seja aperfeiçoado continuamente. (SLACK; CHANBERS; JOHNSTON, 2002).

A produção por lote é utilizado por empresas que produzem uma quantidade limitada de produto a cada vez. Este sistema é dimensionado para atender um determinado volume de vendas previsto em um período pré-estabelecido, desta forma sempre que um lote for concluído inicia-se imediatamente a produção de um novo. (CHIAVENATO, 2008)

Existem vários modelos de sistemas da produção, cada qual com suas características, o que se deve analisar é qual deles se aplica melhor as exigências e a realidade existente na empresa, pois seja produzindo bens ou prestando serviços todas utilizam sistemas de produção.

2.2.3 INFLUÊNCIA DO SETOR DE PCP NA GESTÃO DA ORGANIZAÇÃO

A evolução das organizações decorrentes aos modelos estruturais e tecnológicos tem exigido uma nova postura nos estilos pessoais e gerenciais voltados para a realidade diferenciada e emergente. Isto é decorrente do surgimento

de novos modelos de gestão e mudanças significativas no perfil dos clientes e nas suas relações com as empresas fornecedoras de produtos e serviços. Gerir hoje abrange uma diversidade de atividade muito maior do que no passado, sendo assim, hoje o gestor deve estar apto para perceber, refletir, decidir e agir.

De acordo com Bornia (2008, p.79) “hoje em dia, é necessário fabricar produtos com muitos modelos, feitos em prazos mais curtos, com vidas úteis menores, devendo ser entregues em menos tempo ao cliente. Essas exigências fazem com que a produção deva ser efetuada em lotes pequenos, com alta qualidade”.

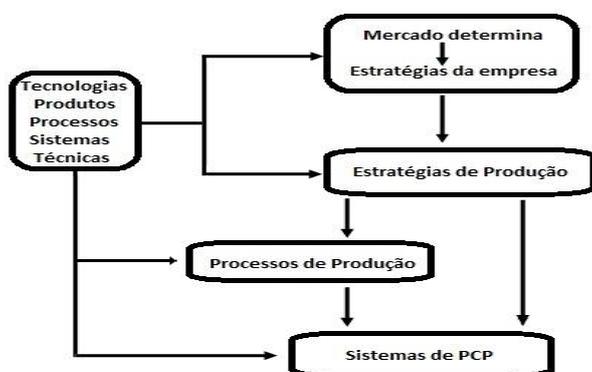
As mudanças que estão ocorrendo acabam se tornando exigências para aquelas organizações que querem se manter no mercado competitivo, para tanto é necessário que haja uma busca constante pela melhoria da eficiência e produtividade, não tolerando qualquer tipo de desperdício.

Segundo Souza (2006, p.75)

Não é mais suficiente assumir apenas posturas reativas às mudanças. O ideal para alcançar a dianteira da concorrência é assumir sempre posturas proativas, isto é, “especular estrategicamente” para saber como “as regras do jogo” podem ser modificadas, como o setor deve ser alterado de modo a se tirar partido dessa alteração.

Analisando a figura a baixo, percebe-se que o mercado juntamente com as novas tecnologias determinam a transformação, e que por sua vez provocam mudanças nas estratégias de produção, processos de produção e sistemas de PCP.

Figura 2: Respostas evolutivas às forças de mudança.



Fonte: (VOLLMANN et al, 2006, p.37)

O setor de PCP tem ligação com estas mudanças que estão sendo exigidas, portanto em cada momento se deve ter a noção da situação presente, a visão do futuro e os objetivos pretendidos, e principalmente saberem como o

entendimento destes elementos pode afetar as decisões que devem ser tomadas. (CORRÊA; CORRÊA, 2010)

Para Maynard (apud ERDMANN, 1998, p.23)

Produção é o fluxo de materiais numa fabrica; ou é aquilo que sai de sistema fabril. E a administração é essencialmente uma atividade planejadora e controladora. Assim sendo, afirma que o planejamento e controle da produção têm como principal objetivo administrar a produção e os estoques e arrola uma série de atribuições que vão desde a previsão de vendas até o controle da movimentação dos produtos fabricados.

A área de Planejamento e Controle de Produção é um sistema de transformação de informações, pois se utiliza das informações de estoques existentes, vendas previstas, componentes, matérias-primas, processos, tempos, capacidade disponível, afim de que os programas preestabelecidos possam ser atendidos com ótima economia e eficiência (ERDMANN, 1998).

Com o mundo competitivo em transformação, as organizações buscam cada vez mais atender seus consumidores com uma grande variedade de produtos, para tanto é necessário ter uma estrutura organizacional bem elaborada, e segundo Vollmann (et al, 2006, p.37)

A chave para manter o sistema de PCP em consonância com as necessidades de uma empresa em evolução é assegurar que as atividades do sistema estão sincronizadas e focadas na estratégia da firma. Isso garante que a tomada de decisões detalhada no PCP está em harmonia com o plano de jogo da empresa

O setor de PCP desempenha papel fundamental, pois é através de seu bom desempenho que a organização conseguirá produzir adequadamente, evitando desperdício de tempo, mão de obra e matéria-prima. Sendo assim, o setor de PCP influencia diretamente a gestão da organização, pois se ele não estiver desempenhando adequadamente suas funções, afetará todos os demais setores, seja em níveis operacionais quanto financeiros.

2.2.4 CAPACIDADE PRODUTIVA

Capacidade pode ser definida como sendo a habilidade de manter, receber, armazenar ou acomodar. Dentro de um contexto empresarial capacidade é vista como a quantia de saída que um determinado sistema é capaz de atingir sobre um período de tempo pré-estabelecido. (CHASE;JACOBS;AQUILANO, 2006)

Esta quantia, contudo nem sempre significa o volume máximo de produção que a empresa é capaz de produzir, mas sim o nível adequado de atividades que permita ter o máximo da lucratividade e o mínimo de custos de produção, de mão-de-obra e de manutenção. (CHIAVENATO, 2008)

De acordo com Chiavenato (2008) a capacidade de produção depende de quatro subfatores: Capacidade instalada é a quantidade de maquinário que a empresa possui e o potencial de produção que os mesmos permitem alcançar, portanto representa a produção possível se todos os equipamentos estiverem plenamente disponíveis; A mão-de-obra disponível é a quantidade de colaboradores que a empresa disponibiliza para executar o plano de execução, aqui não se deve contar os colaboradores em férias, com licenças médicas, etc.

O terceiro subfator diz respeito à matéria-prima disponível que representa os materiais e insumos que os fornecedores entregam a empresa para abastecer a produção. A obtenção destes materiais não se dá de forma imediata, portanto deve-se verificar a necessidade antecipadamente a fim de evitar a paralisação da produção. O ultimo subfator recursos financeiros disponíveis é a capacidade financeira de fazer investimentos em produção, ou seja, é a compra de matérias-primas, maquinários e a retenção de mão de obra qualificada. (CHIAVENATO, 2008)

O objetivo do planejamento da capacidade produtiva é proporcionar um nível total da capacidade utilizando os recursos, instalações, equipamentos e a mão-de-obra de maneira estratégica e competitiva. Se estes recursos não estiverem alinhados, a capacidade não será adequada, e a empresa poderá perder clientes mediante a um serviço lento e de má qualidade. Por outro lado se a capacidade for excessiva talvez haja a necessidade de reduzir preços para conseguir reduzir estoques. Portanto a capacidade de produção deve ser apropriadamente aplicada e explorada para que seja possível tornar os recursos empresariais rentáveis e evitar assim o desperdício de tempo, esforço e dinheiro. (CHASE;JACOBS;AQUILANO, 2006)

2.2.5 ESTOQUE

O gerenciamento dos estoques reflete diretamente nos resultados obtidos pela empresa, assim sendo a função da administração de estoques é realizar o ajuste entre o planejamento da produção e o nível de vendas não realizadas. (DIAS, 1993)

Para Arnold (1999, p.265) “estoques são materiais e suprimentos que uma empresa ou instituição mantém, seja para vender ou para fornecer insumos para o processo de produção. Todas as empresas e instituições precisam manter estoques”.

Os estoques não ficam apenas no almoxarifado ou nos depósitos, eles se encontram pelas diversas unidades da empresa e podem ser classificados de várias maneiras, vejamos:

- Matérias-primas – São itens comprados e recebidos que ainda não entraram no processo de produção.
- Produtos em processo – São matérias-primas que já estão no processo de produção e em operação ou não.
- Produtos acabados – São os produtos que já estão prontos para serem comercializados, e se encontram armazenados nas fabricas, no depósito central ou em vários pontos do sistema de distribuição.
- Suprimentos de manutenção, de reparo e de operação (MRO) – Itens que são utilizados no processo e que não se tornam partes do produto, tais como, ferramentas manuais, peças sobressalentes, materiais de limpeza e lubrificantes. (ARNOLD, 1999)

A manutenção de estoques requer um alto investimento, evitar sua formação em excesso ou em quantidades que não satisfaçam a demanda dos usuários é o grande desafio para as empresas, eles absorvem um capital que poderia estar sendo utilizado de outras maneiras. (CHING, 2008)

De acordo com Viana (2002, p.144) “[...] a formação de estoques consome capital de giro, que pode não estar tendo nenhum retorno do investimento efetuado, e por outro lado, pode ser necessitado com urgência em outro segmento da empresa, motivo pelo qual o gerenciamento deve projetar níveis adequados, objetivando manter o equilíbrio entre estoque e consumo”.

Os custos de estocagem incluem todas as despesas que as empresas adquirem em função do volume de estoque mantido, sendo que estes podem ser subdivididos em: custos de capital, onde o dinheiro investido em estoque não poderá ser utilizado para realizar outras oportunidades; O custo de armazenamento, onde é necessário deslocar funcionários e equipamentos para realizar esta estocagem, além do próprio espaço utilizado; Por fim o custo de risco que são os problemas que podem ocorrer com os produtos, tais como: perda do valor do produto, decorrente de uma mudança de estilo ou desenvolvimento tecnológico, estoques danificados, mercadorias perdidas e deterioração dos mesmos. (ARNOLD, 1999)

Por outro lado a falta de estoque também pode gerar grandes gastos devido ao custo de pedidos não atendidos, de vendas e clientes perdidos, na alteração dos níveis de produção com o aumento de horas-extras, contratações e treinamentos de emergência. (ARNOLD, 1999)

O sistema ***Just-in-time*** foi desenvolvido com o propósito de eliminar e reduzir gastos e desperdícios por meio de uma melhoria contínua da produtividade, ou seja, é uma filosofia de manufatura baseada na eliminação de toda e qualquer perda e desperdício que envolve desde a conversão da matéria-prima até a geração do produto final, possibilitando a produção eficaz em termos de custo, bem como o fornecimento da quantidade necessária de componentes no local e no momento correto. (VIANA, 2002)

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Segundo Andrade (2007, p.121), “pesquisa é o conjunto de procedimentos sistemáticos, baseado no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos”.

Desta forma para uma melhor compreensão do problema proposto, está pesquisa será desenvolvida numa perspectiva qualitativa, mas sem negar à quantitativa. A abordagem qualitativa, segundo Silva e Menezes (2005, p.25):

Considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para a coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave.

Para poder analisar a importância do setor de Planejamento e Controle de Produção (PCP) na gestão de uma empresa de confecção, faz-se necessário um estudo bibliográfico, que é desenvolvido tendo-se como base, materiais já elaborados, tais como livros e artigos científicos. Também será utilizada a pesquisa de campo exploratório-descritiva que proporciona maior familiaridade com a situação problema, explora, interroga-se, para coletar informações e descrever características da população ou fenômeno, visando torná-lo mais explícito.

Para Andrade (2007) a pesquisa de campo deve merecer grande atenção, pois devem ser indicados os critérios de escolha da amostragem (das pessoas que são escolhidas como sujeitos de certa situação), a forma pela qual serão coletados os dados e os critérios de análise dos dados obtidos.

A pesquisa ainda pode ser classificada como descritiva, pois tem como objetivo descrever as características de uma determinada população ou fenômeno e ainda para Gil (2002) uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como questionário e a observação.

Quanto aos procedimentos técnicos a pesquisa será realizada em uma empresa de confecção que está localizada em uma cidade pertencente aos

municípios da AMREC. Estarão envolvidos nesta pesquisa os setores de PCP, Compras, Comercial, Engenharia de Produto, Ficha Técnica, Gerência de Produção e o Diretor de Gestão Industrial. O total de entrevistados será de dezesseis pessoas.

A coleta de dados é muito importante para a elaboração da pesquisa, desta forma, todas as etapas a serem desenvolvidas devem ser bem planejadas e preparadas com antecedência, a fim de facilitar o desenvolvimento da pesquisa. Os dados coletados terão que ser analisados e interpretados, para que após possa ser feita a discussão dos resultados (ANDRADE, 2007).

Como instrumento de pesquisa será utilizado a entrevista semi-estruturada, a fim de coletar as informações necessárias para o estudo, pois “as entrevistas semi-estruturadas, por sua vez, se baseiam em um guia de assuntos ou questões e o pesquisador tem a liberdade de introduzir mais questões para a precisão de conceitos ou obter maior informação sobre os temas desejados” (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006, p.381). Os nomes dos entrevistados serão preservados, sendo usado assim um pseudônimo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 QUESTIONÁRIO APLICADO

4.1.1 Grau de importância do setor de PCP

A Tabela 1 apresenta as notas e os percentuais que os entrevistados baseados nas suas percepções deram com relação ao grau de importância do setor de PCP para a empresa.

TABELA 1 - De uma nota ao grau de importância do setor de PCP (Planejamento e Controle de Produção) para a sua empresa

NOTA	PESQUISADOS	PERCENTUAL
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7	1	6,25%
8	1	6,25%
9	2	12,50%
10	12	75,00%
TOTAL	16	100%

Fonte: Dados Primários da Pesquisa, 2013.

Por meio dos dados demonstrados na Tabela 1 nota-se que 6,25% dos entrevistados deram nota 7 ou 8 ao grau de importância do setor de PCP para a empresa, enquanto que 12,50% deram nota 9 e 75,00% deram nota 10, mostrando que a grande maioria entende como grande a importância do setor de PCP para a empresa.

Para que sejam atingidos os objetivos da empresa e aplicar adequadamente os recursos, as mesmas não produzem ao acaso, tampouco funcionam sem preparo prévio. Elas precisam que sejam planejados com

antecedência e controlados da forma mais adequada a produção. Para isso que existe o Planejamento e Controle de produção que visa fazer com que a eficiência e a eficácia da empresa sejam aumentadas. (CHIAVENATO, 2008).

De acordo com o autor confirma-se que o PCP exerce papel de importância na empresa, pois há a necessidade de se planejar e controlar da melhor forma possível à produção.

4.1.2 Grau de importância que a empresa dá ao setor de PCP

A Tabela 2 apresenta as notas e os percentuais que os entrevistados baseados nas suas percepções deram com relação ao grau de importância que a empresa dá ao setor de PCP.

TABELA 2 - Na sua percepção de uma nota ao grau de importância que a sua empresa dá ao setor de PCP:

NOTA	PESQUISADOS	PERCENTUAL
1		
2	1	6,25%
3		
4		
5	4	25,00%
6	3	18,75%
7	5	31,25%
8	1	6,25%
9		
10	2	12,50%
TOTAL	16	100%

Fonte: Dados Primários da Pesquisa, 2013.

De acordo com os dados acima apresentados percebe-se que quando os entrevistados foram questionados para dar uma nota ao grau de importância que empresa dá ao setor de PCP 6,25% deram nota 2, já 25,00% deram nota 5, enquanto que 18,75% deram nota 6, 31,25% deram nota 7, outros 6,25% deram nota 8 enquanto que 12,50% deram nota 10.

Através da tabela vê-se que a maior concentração das notas ficou entre 5 e 7 totalizando assim 75,00%, percebe-se que a maioria dos entrevistados considera como mediana a importância que a empresa dá ao setor de PCP.

Planejar é entender a situação presente para que se possa tomar decisões que atinjam objetivos futuros, para isto dentro da empresa é necessário e importante que o setor de PCP saiba a real situação presente, os objetivos que se pretendem atingir devem estar bem definidos, para que assim seja capaz de planejar visando o maior aproveitamento de tempo e matérias primas. (CORRÊA; CORRÊA, 2007).

4.1.3 O setor de PCP na sua empresa faz o que se designa para o mesmo:

A Tabela 3 apresenta as avaliações e os percentuais que os entrevistados baseados nas suas percepções deram quando questionados se o setor de PCP faz o que se designa para o mesmo na empresa.

TABELA 3 - Você acredita que o setor de PCP na sua empresa faz o que se designa para o mesmo:

AVALIAÇÃO	PESQUISADOS	PERCENTUAL
Sempre		
Quase Sempre	10	62,50%
Raramente	6	37,50%
Nunca		
TOTAL	16	100%

Fonte: Dados Primários da Pesquisa, 2013.

Quando questionados sobre se acreditam que o setor de PCP faz na empresa o que se designa para o mesmo a maioria totalizando 62,50% disseram que quase sempre o mesmo acontece, enquanto que 37,50% disseram que o PCP raramente o faz.

O PCP é responsável pela coordenação e também pela aplicação dos recursos produtivos de forma a realizar os planos estabelecidos a que são incumbidos. (PEINADO; GRAEML, 2007).

4.1.4 A comunicação do setor de PCP com os demais setores

A Tabela 4 apresenta as avaliações e os percentuais que os entrevistados baseados nas suas percepções deram quando questionados se a comunicação do setor de PCP com os setores de Compras, Produto e Comercial é satisfatória.

TABELA 4 - A comunicação do setor de PCP com os setores de Compras, Produto e Comercial é satisfatória:

AVALIAÇÃO	PESQUISADOS	PERCENTUAL
Sempre		
Quase Sempre	7	43,75%
Raramente	9	56,25%
Nunca		
TOTAL	16	100%

Fonte: Dados Primários da Pesquisa, 2013.

Analisando os dados acima, observou-se que 43,75% dos entrevistados, consideram que quase sempre a comunicação do setor de PCP com os setores de compras, produto e comercial é satisfatória, enquanto que 56,25% consideram que raramente esta comunicação seja satisfatória.

Para atingir seus objetivos o setor de PCP faz ligação direta ou indireta com outras áreas do setor produtivo, e precisa administrar as informações que lhe são repassadas para que possa atender da melhor maneira possível os planos estabelecidos nos níveis estratégico, tático e operacional. (TUBINO, 2007)

4.1.5 Existem reuniões para Planejamento de Demanda e Capacidade de Produção entre os setores de Compras, Produto, Comercial e PCP:

A Tabela 5 apresenta as avaliações e os percentuais que os entrevistados baseados nas suas percepções deram quando questionados se existem reuniões para Planejamento de Demanda e Capacidade de Produção entre os setores de Compras, Produto, Comercial e PCP.

TABELA 5 - Existem reuniões para Planejamento de Demanda e Capacidade de Produção entre os setores de Compras, Produto, Comercial e PCP:

AVALIAÇÃO	PESQUISADOS	PERCENTUAL
Sempre	4	25,00%
Quase Sempre	8	50,00%
Raramente	4	25,00%
Nunca		
TOTAL	16	100%

Fonte: Dados Primários da Pesquisa, 2013.

O resultado da tabela acima que questiona se existem na opinião dos entrevistados reuniões para Planejamento de Demanda e Capacidade de Produção entre os setores de compras, produto, comercial e PCP pela empresa mostram que 25,00% dizem que sempre acontecem as reuniões, já 50,00% dizem quase sempre acontecem e 25,00% dizem que raramente acontecem.

As previsões da demanda são muito importantes dentro do planejamento da produção, pois possibilitam que seus planejadores estejam atentos ao que pode ocorrer no futuro e possam planejar adequadamente suas ações. Estas previsões afetam diretamente o desempenho das funções do planejamento e controle da produção. (TUBINO, 2007)

Após serem tomadas as decisões da demanda de produtos a serem produzidos e de que maneira, há a necessidade de se planejar a capacidade dos processos. O planejador deve verificar a capacidade para que a demanda atual e futura possam ser atendidas, pois se isto não ocorrer à empresa poderá perder oportunidades de crescimento e lucro. (RITZMAN, KRAJEWSKI; 2007)

4.1.6 Frequência das reuniões para planejamento de demanda e capacidade de produção

A Tabela 6 apresenta as avaliações e os percentuais que os entrevistados baseados nas suas percepções deram quando questionados se existem reuniões para Planejamento de Demanda e Capacidade de Produção entre os setores de Compras, Produto, Comercial e PCP.

TABELA 6 - As reuniões para planejamento de demanda e capacidade de produção entre os departamentos de Compras, Produto, Comercial e PCP acontecem com qual frequência:

AVALIAÇÃO	PESQUISADOS	PERCENTUAL
Anual		
Semestral	2	12,50%
Trimestral		
Mensal		
Semanal	12	75,00%
Diária		
Não existe	1	6,25%
Não respondeu	1	6,25%
TOTAL	16	100%

Fonte: Dados Primários da Pesquisa, 2013.

Ao analisar os resultados da tabela acima 75,00% dos entrevistados dizem que a frequência das reuniões para planejamento de demanda e capacidade de produção entre os departamentos de Compras, Produto, Comercial e PCP é semanal, enquanto que 6,25% disseram que não existem as reuniões. Já 6,25% não responderam ao questionamento.

O planejamento da demanda é o que fundamenta o planejamento da produção, onde partindo desta prerrogativa as empresas podem desenvolver os planos de vendas, de mão-de-obra, de compras e de capacidade. (TUBINO, 2007).

Um plano de capacidade pode ser prejudicado tanto pela sua falta quanto pelo seu excesso e a mesma determina o ritmo máximo de produção. (RITZMAN, KRAJEWSKI; 2007)

4.1.7 Existem reuniões regulares visando planejar como será a produção durante a semana ou durante o mês:

A Tabela 7 apresenta as avaliações e os percentuais que os entrevistados baseados nas suas percepções deram quando questionados se existem reuniões regulares visando planejar como será a produção durante a semana ou durante o mês.

TABELA 7 - Existem reuniões regulares visando planejar como será a produção durante a semana ou durante o mês:

AVALIAÇÃO	PESQUISADOS	PERCENTUAL
Sempre	2	12,50%
Quase Sempre	5	31,25%
Raramente	4	25,00%
Nunca	4	25,00%
Não respondeu	1	6,25%
TOTAL	16	100%

Fonte: Dados Primários da Pesquisa, 2013.

De acordo com a tabela referente ao questionamento se existem reuniões regulares visando planejar como será a produção durante a semana ou durante o mês, nota-se que as avaliações ficaram dispersas onde 12,50% responderam que sempre acontecem as reuniões, já 31,25% dizem que quase sempre acontecem, raramente e nunca acontecem foi à opinião de 25,00% dos entrevistados respectivamente e 6,25% não responderam ao questionamento.

Através dos dados apresentados percebe-se uma variação muito grande nos percentuais, onde se verificou que 25% dos entrevistados que escolheram a avaliação “nunca” são integrantes do setor de PCP.

O processo de planejamento e controle da produção é um processo integrador, pois as tomadas de decisões de quando, quanto e o que produzir interferem diretamente nas ações de outros setores da empresa. Portanto o mesmo deve contar com planejamentos freqüentes, mensais, semanais ou diários, dependendo do tipo de planejamentos (curto médio ou longo prazo). (CORRÊA; GIANESI; CAON, 2007)

4.1.8 A intervenção do PCP nos sequenciamentos dos lotes de produção a fim de otimizar o processo produtivo

A Tabela 8 apresenta as avaliações e os percentuais que os entrevistados baseados nas suas percepções deram quando questionados de como é a intervenção do PCP nos sequenciamentos dos lotes de produção a fim de otimizar o processo produto.

TABELA 8 - Em sua opinião a intervenção do PCP nos sequenciamentos dos lotes de produção a fim de otimizar o processo produtivo é:

AVALIAÇÃO	PESQUISADOS	PERCENTUAL
Muito alta	1	6,25%
Alta	2	12,50%
Baixa	9	56,25%
Muito Baixa	3	18,75%
Não respondeu	1	6,25%
TOTAL	16	100%

Fonte: Dados Primários da Pesquisa, 2013.

Quando foram questionados sobre como era na opinião do entrevistado a intervenção do PCP nos seqüenciamentos dos lotes de produção a fim de otimizar o processo produtivo 6,25% disseram que é muito alta, já 12,50% disseram que é alta, 56,25% acreditam que seja baixa, 18,75% dizem ser muito baixa e 6,25% não responderam ao questionamento.

Quando se determina uma sequência para se realizar uma programação o setor de PCP tem que lidar com vários recursos simultaneamente. Deverá saber que as máquinas possuem diferentes capacidades, os trabalhos têm habilidades diferentes, e lidar com um grande número de programas existentes. Assim sendo, o quanto antes o setor tomar conhecimento das pretensões de fabricação, ele tomará medidas necessárias para que se possa produzir sem que haja a formação de gargalos. (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002)

4.1.9 A influência do PCP no prazo de entrega dos lotes de produção

A Tabela 9 apresenta as avaliações e os percentuais que os entrevistados baseados nas suas percepções deram quando questionados de como é a influência do PCP no prazo de entrega dos lotes de produção.

TABELA 9 - Em sua opinião a influência do PCP no prazo de entrega dos lotes de produção é:

AVALIAÇÃO	PESQUISADOS	PERCENTUAL
Muito alta	2	12,50%
Alta	8	50,00%
Baixa	4	25,00%
Muito Baixa	2	12,50%

TOTAL	16	100%
--------------	-----------	-------------

Fonte: Dados Primários da Pesquisa, 2013.

De acordo com a tabela acima 12,50% dos colaboradores entrevistados classificam como muito alta a influência do PCP no prazo de entrega dos lotes de produção e 50,00% consideram alta, já 25,00% vêem como baixa e 12,50% como muita baixa a influência.

Os lotes de produção são um sistema utilizado por empresas que fazem quantidades estipuladas e se deve para atender as vendas previstas para um determinado período de tempo. Quando terminado um lote na linha produtiva inicia-se outro sucessivamente. Os mesmos recebem códigos para facilitar suas identificações. (CHIAVENATO, 2008).

4.1.10 Atuação na solução das causas das não conformidades do processo produtivo.

A Tabela 10 apresenta as avaliações e os percentuais que os entrevistados baseados nas suas percepções deram quando questionados se procuram atuar de maneira ativa para solucionar as causas das não conformidades do processo produtivo visto que são integrantes do setor de PCP.

TABELA 10 - Você como integrante do setor de Planejamento e Controle de Produção, procura atuar de maneira ativa para solucionar as causas das não conformidades do processo produtivo.

AVALIAÇÃO	PESQUISADOS	PERCENTUAL
Sempre	3	50,00%
Quase sempre	3	50,00%
Raramente		
Nunca		
TOTAL	6	100%

Fonte: Dados Primários da Pesquisa, 2013.

No resultado da tabela acima onde a mesma foi direcionada apenas aos colaboradores do setor de Planejamento e Controle de Produção 50,00% consideram que sempre e quase sempre respectivamente procuram atuar de

maneira ativa para solucionar as causas das não conformidades do processo produtivo.

O Planejamento e controle da produção têm como intenção assegurar que a produção possa produzir eficazmente. (SLACK; CHAMBERS, JOHNSTON, 2002)

Apesar de parecer evidente e simples em muitas empresas brasileiras o setor de planejamento e controle de produção não existe ou existem com deficiências, onde em muitas delas a quantidade dos produtos que a fábrica consegue produzir no período não é analisado bem como não são considerados o grau de dificuldade e o tempo de produção entre os tipos podendo assim gerar problemas com capacidade e entrega da demanda planejada. (PEINADO, GRAEML, 2007)

4.1.11 Necessidades de melhorias no setor de PCP

A Tabela 11 apresenta as respostas que os entrevistados deram quando questionados das necessidades de melhorias no setor de PCP.

TABELA 11 - Em sua opinião, há necessidade de melhorias no setor de PCP? Justifique sua resposta.

Entrevistado / Setor	Resposta
Entrevistado 1 / Diretoria	Sim. Sincronização entre os setores Produto, Comercial, PCP e Marketing.
Entrevistado 2 / Gerência de Produção	Sistemas; Mais informações sobre capacidade e prazo de entrega. Atuação forte da equipe de PCP nos prazos. Envolvimento das pessoas da fábrica para acompanhamento e entrega dos produtos.
Entrevistado 3 / Ficha Técnica	Sim, o setor do PCP deveria focar mais em suas atividades distribuindo melhor as tarefas fazendo com que o setor trabalhe em conjunto.
Entrevistado 4 / Compras	Sim, uma das melhorias é a ampliação do pessoal que já esta ocorrendo. O sistema mais integrado também

	será uma melhoria, possibilitando um maior controle e divisão das atividades entre os envolvidos.
Entrevistado 5 / Comercial	Compromisso maior da empresa com a real função do PCP.
Entrevistado 6 / Comercial	Sim, o PCP é o "coração da empresa" e todas as decisões refletem em vendas e conseqüentemente em faturamento da empresa. Avalio que o principal problema hoje é a comunicação entre os setores e o entendimento das reais dificuldades.
Entrevistado 7 / Comercial	Sim. (não justificou a resposta)
Entrevistado 8 / Comercial	Sim. Hoje não existe um controle da situação. As ordens são liberadas e apesar do acompanhamento não há ação para mudar a realidade. O planejamento deve ser controlado com datas mais precisas.
Entrevistado 9 / Produto	Sim. Precisa de melhorias principalmente na comunicação. Muitos lotes são liberados como prioridade alta e não são sinalizados para os setores como urgentes.
Entrevistado 10 / Produto	Sim. Melhorias na comunicação, nos prazos de entrega. Isso amarrado com compras, produto, comercial não julgando somente o PCP e sim a política de trabalho da empresa.
Entrevistado 11 / PCP	As melhorias no setor de PCP cabe deixarem o mesmo trabalhar com as informações que o sistema SAP apresenta, fazendo com que o pessoal d o PCP trabalhe de forma correta, com segurança nas tomadas de decisões. Toda programação e sequenciamento da produção deve ser realizado pelo PCP, e não por outras áreas da empresa influenciando no processo.
Entrevistado 12 / PCP	Acredito que deva haver maior troca de informações entre os setores e maior autonomia para tomada de decisões, caso contrário de nada "serve" o setor de

	planejamento que deve sempre estar por dentro das decisões e ter controle sobre tudo que estiver ocorrendo na fábrica.
Entrevistado 13 / PCP	Sim. A sequência das peças poderia ser colocada para o PCP fazer e não o líder de produção. Sendo que o líder de produção vai sempre direcionar para si própria. E pelo pouco tempo no setor percebo que poderíamos ter mais reuniões com nossa equipe colocando os problemas em pauta para uma melhor atitude.
Entrevistado 14 / PCP	Sim. Reuniões no próprio setor com mais frequência, pois o diálogo entre os membros do setor é pouco. É preciso melhorias na comunicação com outros setores fundamentais como compras e comercial. É necessário elaborar planos de produção para que seja analisado o que será produzido, diferente do que ocorre atualmente, onde os lotes são lançados e cobrados todos juntos, sendo que é necessário que seja seguido o que é decidido nas reuniões, obedecendo todos os processos produtivos.
Entrevistado 15 / PCP	Sim. O controlador de produção tem que decidir o que vai entrar na produção o que vai ser produzido e não a encarregada de produção ou encarregada de grupo, o que o Planejador decidir está decidido, muitas vezes isto não sendo ocasionando.
Entrevistado 16 / PCP	Sim. Dar mais credibilidade ao setor. Avaliar as informações que o setor passa antes de questionar. Fazer com que o setor de planejamento tenha voz ativa no processo de produção ou até em algumas decisões que cabe uma opinião do PCP e não é valorizada.

Fonte: Dados Primários da Pesquisa, 2013.

4.1.11.1 Sugestões de Melhorias

- Formalização de reuniões de Planejamento da Demanda e Capacidade seja de âmbito semanal, quinzenal ou mensal. Tendo como métricas especificações claras dos objetivos da reunião com as descrições dos assuntos abordados bem como os acordados com a assinatura de todos os participantes em ata.
- Formalização de reuniões semanais dentro do próprio setor de PCP onde serão levantadas as situações ocorridas dentro da semana que se passou, assim como projetar e discutir os pontos relevantes para a semana atual e futura fazendo o registro dos pontos discutidos em ata.
- Treinamentos acerca da importância da comunicação clara e concisa envolvendo os setores de PCP, Produto, Comercial e Compras, com técnicas de feedback que são tão importantes para a Gestão da Empresa.
- Definições mais criteriosas dos produtos há se colocar em programação para que os sequenciamentos dos lotes a serem liberados para a produção possam obedecer os prazos de entrega dentro do esperado.
- Definição na atuação do setor de PCP na empresa com as descrições reais das atividades a se desempenharem determinando quais atributos o mesmo tem autonomia para atuar.

7 CONCLUSÃO

Este trabalho teve como principal objetivo apresentar a importância do setor de Planejamento e Controle de Produção para a gestão de uma empresa de confecção da região carbonífera.

Os resultados alcançados podem ser qualificados como satisfatórios, tendo em vista que, o questionário aplicado apresenta em certos pontos uma variação muito grande de escolhas, não tendo assim certa concordância nos pontos relacionados.

Quando tratado da importância que a empresa qualifica o PCP notou-se que 75% dos colaboradores deram notas entre cinco e sete, situação esta que se caracteriza como sendo mediana, onde o efeito disso se mostra no não conhecimento das práticas usuais a que o setor se designa. Com isso o estudo teve como fundamentação pontos relevantes que evidenciam as características de um setor de PCP, conceituando as denominações a que se compete bem como sua finalidade e função.

Ponto de grande consideração foi às questões envolvendo as reuniões estabelecidas na empresa, seja de planejamento de demanda, de capacidade ou de produção, onde a dispersão foi sobressalente mostrando que as áreas que fazem ligação com o setor de PCP e que fazem parte das reuniões citadas não possuem definições claras de como e com qual frequência acontecem às mesmas. Situação que se mostra preocupante devido aos reflexos que as ocorrências mal planejadas do setor podem incorrer nas ações das demais áreas da empresa.

Um dos fatores mais importantes dentro deste trabalho foi mostrar as pessoas envolvidas direta ou indiretamente com o setor de PCP, quão necessário se faz a comunicação clara e concisa do mesmo com as demais áreas da empresa para que se possa atentar dentro das maneiras possíveis as melhores práticas entre ambas as partes.

O setor de PCP tem como influência na gestão da empresa a sua habilidade de averiguação quanto à determinação dos níveis de capacidade, o seu controle de estoque para que os materiais não sejam comprados em demasia e nem que se tenha a falta do mesmo, bem como sua forma de planejar e controlar os

recursos para que se possa obter a melhor maneira de uso obtendo assim a plena eficiência e eficácia do setor.

Diante das informações levantadas houve sugestões de melhorias na intenção de buscar uma melhor estrutura em relação ao PCP e assim de certa forma um maior progresso na própria gestão da empresa.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 160p.
- ARNOLD, J. R. Tony. **Administração de materiais – uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1999.
- BORNIA, Antonio Cezar. Gestão econômica. In: BATALHA, Mário Otávio (Org). **Introdução à engenharia de produção**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. p.79-106.
- BUENO, Francisco da Silveira. **Minidicionário da língua portuguesa**. 2. ed. São Paulo: FTD, 2007.
- CHASE, Richard B; JACOBS, F. Robert; AQUILANO, Nicholas J. **Administração da produção para a vantagem competitiva**. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto,. **Iniciação ao planejamento e controle da produção**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990. 117p.
- _____. **Planejamento e controle da produção**. 2. ed. São Paulo: Manole, 2008.
- CHING, Hong Yuhi. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrado supply chain**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- CORRÊA, Henrique L; CORRÊA, Carlos A. **Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- _____. **Administração de produção e operações, manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007
- CORRÊA, Henrique L; GIANESI, Irineu Gustavo N; CAON, Mauro. **Planejamento, programação e controle da produção**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007
- DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais – uma abordagem logística**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- ERDMANN, Rolf Hermann. **Administração da produção: planejamento, programação e controle**. Florianópolis: Papa Livro, 2000. 201p.
- _____. **Organização de Sistemas de Produção**. Florianópolis: Insultar, 1998. 23p.
- GAITHER, Norman; FRAZIER, Greg. **Administração de produção e operações**. 8. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002

MARTINS, Petrônio, G; LAUGENI, Fernando P. **Administração da produção**. São Paulo: Saraiva, 2001

PEINADO, Jurandir; GRAEML, Alexandre Reis. **Administração da produção: operações industriais e de serviços**. Curitiba:Unicenp, 2007

RITZMAN, Larry; KRAJEWSKI, Lel J. **Administração de produção e operações**. São Paulo: Pearson, 2007

RENTES, Antonio Freitas. **Gestão de operações**. In. BATALHA, Mário Otávio (Org). **Introdução à engenharia de produção**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. p.37-52.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 3.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006. p.583.

SILVA, Edna L; MENEZES, Ester M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Laboratório de Ensino à Distancia da UFSC. Florianópolis, 2005.

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

SOUZA, Jader. **Gestão empresarial: administrando empresas vencedoras**. São Paulo: Saraiva, 2006.

TUBINO, Dalvio Ferrari. **Planejamento e controle da produção: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2007. 190p.

_____. **Manual de planejamento e controle da produção**. São Paulo: Atlas, 2000. 220p.

VIANA,, João José. **Administração de materiais: um enfoque prático**. São Paulo: Atlas, 2002.

VOLLMANN, Thomas E. et al. **Sistemas de planejamento e controle da produção para o gerenciamento da cadeia de suprimentos**. Porto Alegre: Bookman, 2006.