

PCP (Planejamento e controle de Produção)

Edisom Escobar dos Santos¹

RESUMO: O presente artigo aborda uma revisão bibliográfica sobre Planejamento e Controle de Produção, que são muito importantes para uma empresa e também para um futuro administrador, pois a falta de conhecimento nessa área pode trazer grandes prejuízos para um empreendimento. A pesquisa realizada mostrou os conceitos sobre o tema em questão, trazendo autores que estudaram esse assunto, tais como: Slack, Chiavenato, Tubino, Volmann, entre outros. O planejamento está associado às decisões que serão futuramente tomadas pela empresa e é ligado à eficácia e ao tempo. O controle é a função administrativa que faz com que os planos sejam executados da melhor forma possível. Com a análise do material estudado, foi possível perceber que estas ferramentas são extremamente necessárias para o bom andamento da empresa, e deve ser realizado por uma pessoa responsável, que tenha bastante conhecimento sobre a instituição.

PALAVRAS-CHAVE: Planejamento. Controle de Produção. Logística. Administração de empresas.

1 Introdução

Este artigo tem como foco realizar uma pesquisa bibliográfica sobre planejamento e controle de produção. Esses temas são essenciais na formação de um estudante de administração, pois em uma empresa é extremamente importante alguém ter conhecimento nessa área, visto que a falta do mesmo pode ocasionar prejuízos para o estabelecimento.

O planejamento é uma das principais bases de uma empresa, pois é a partir dele que todos os setores serão organizados e também as diversas áreas de uma unidade, onde possa haver uma relação entre vendas, lucros e objetivos, para que sejam tomadas decisões previamente estudadas. (FORMOSO, 2001).

O motivo de muitas empresas virem a falir pode estar relacionado a falta de organização e planejamento, e como em qualquer área, a competitividade é

¹ Graduação em Bacharelado em Administração pela Instituição Unifacvest. edisom.santos@vcimentos.com Orientador: Diangeli Gallert Alfredo da Silva.

extremamente acirrada, levando as instituições a pensarem bem suas estratégias para se garantirem no mercado de trabalho, mostrando que uma equipe bem construída pode sim alavancar o comércio, e portanto deve-se pensar na eficiência como quesito principal de crescimento econômico.

O principal objetivo deste artigo é fazer uma revisão bibliográfica sobre o assunto e identificar todos os conceitos relacionados à cadeia de suprimentos, bem como analisar se um bom planejamento e um controle de produção efetivo podem contribuir para o crescimento econômico de uma empresa e fazer com que ela se torne mais competitiva em relação ao mercado. A pesquisa bibliográfica será realizada em livros, e também em sites na internet para um melhor conhecimento do tema.

Com a inovação tecnológica, o planejamento e controle de produção passou a aderir à novos procedimentos modernos de organização, sempre pensando no modo mais eficiente de organização, pois é a partir desse controle que o administrador poderá perceber alguma falha em seus produtos, ou até mesmo nas vendas.

O sistema de produção é conhecido como a maneira pela qual a produção é organizada, e também está relacionada aos recursos de produção, aos produtos e aos serviços de uma empresa. (SLACK, 2002).

O planejamento está associado às decisões que serão futuramente tomadas pela empresa, pois através dele é possível calcular possíveis gastos e também margem de lucro, garantindo atitudes corretas e também tempo para realizar alguma alteração, se for necessário, pois o termo planejamento está sempre relacionado à eficácia, e conseqüentemente, ao tempo, que é precioso para qualquer administrador (CHIAVENATO, 1990).

2. Desenvolvimento

O PCP serve para disponibilizar os recursos produtivos na quantidade adequada, no momento adequado e no local adequado. É a adequação da oferta juntamente com a demanda que definem quando se deve realizar a compra, bem como quando produzir e distribuir, definindo então essas etapas. Os objetivos de um planejamento bem programado definem cumprir prazos, minimizar o lead-times, minimizar tempos de custos de setup, minimizar estoques em processo,

maximizarem a utilização dos recursos como máquinas, pessoal, instalações, etc. (CARMELITO, 2008).

Há também algumas limitações do planejamento e controle de produção; como por exemplo, os custos, pois estes influenciam diretamente no caixa, e estas limitações devem ser consideradas tanto na produção quanto na compra, pois a qualidade do produto depende muito do tempo em que ele é armazenado (CARMELITO, 2008).

Os horizontes do planejamento e controle de produção tem ênfase em demandas prováveis e agregadas, em médio prazo tem maior detalhamento e maior desagregação, e em curto prazo uma demanda totalmente desagregada e muito efeito do controle. Para que ocorra um bom planejamento, é necessário que se tenha bastante informações a respeito do que está sendo estudado, pois o mesmo envolve funções como: organizar, liderar e controlar (LIMA JÚNIOR, 1999).

As ferramentas do planejamento e controle de produção no longo prazo são estratégias de operações e planejamento de capacidade e localização e o planejamento agregado, no médio prazo planejamento agregado programa mestre de produção (PMS), cálculo das necessidades de materiais (MRP), e no curto prazo programações de operações e execução e controle (LIMA JÚNIOR, 1999).

O planejamento é considerado um conjunto de ideias que ocorrem em um tempo futuro, pois permite que tudo o que foi planejado aconteça, ou que pelo menos possam ser tomadas atitudes para resolver determinados problemas que possam vir a ocorrer, como por exemplo, mudanças inesperadas no mercado, economia baixa, mercadorias atrasadas, entre outros.

O PCP é uma construção entre os objetivos e as principais metas a que se deseja chegar, produzindo tudo no tempo correto e executando todas as tarefas anteriormente planejadas. O PCP é uma etapa fundamental para uma organização, pois está relacionado a todos os futuros procedimentos que serão realizados pela empresa e também aos inúmeros benefícios que um bom planejamento pode trazer (CARMELITO, 2008).

Há vários autores que definem o planejamento, como Chiavenato (1990) que afirma que o planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente quais os objetivos que se quer alcançar, o que fazer, como fazer e de que maneira fazer para que esses objetivos sejam alcançados:

O planejamento da produção é o estabelecimento a priori daquilo que a empresa deverá produzir, tendo em vista, de um lado, a sua capacidade de produção e, de outro lado, a sua capacidade de produção e, de outro lado, a previsão de vendas que deve ser atendida. O PP é um conjunto de funções integradas que visam orientar o processo produtivo em função dos objetivos da empresa e dos recursos empresariais disponíveis. (CHIAVENATO, 1990, p. 44).

Conforme apontou esse autor, o controle é conhecido como a função administrativa que faz com que os planos sejam executados da melhor maneira possível e dessa forma, contribuir para a minimização dos erros e caso eles ocorram, podem ser corrigidos em tempo adequado e evitando que os mesmos voltem a acontecer.

Para Slack et al. (2002), o propósito do planejamento é garantir a eficácia da produção, garantindo os produtos corretos solicitados pelos consumidores, fazendo com que a instituição seja diferenciada das demais e conseqüentemente, possa alcançar seu objetivo final, que é atingir o consumidor de uma maneira eficiente. A produção tem função central para a organização, pois é ela quem produz os serviços que serão solicitados por seus consumidores e por isso pode ser entendida como o foco do setor de produção.

Como a concorrência é evidente entre as empresas, é ideal que as mesmas tenham bem estruturado um bom programa de planejamento e controle de produção (PCP), pois é ele quem vai estruturar a produtividade, os ganhos e as perdas de uma instituição. (FORMOSO, 2001).

De acordo com Howell (1999), as empresas necessitam de um gerenciamento correto, pois todas as ações tem um tempo previsto para ocorrer, e o PCP contribui muito para minimizar erros que possam acontecer durante qualquer etapa de execução de determinada ação, tendo em vista que esse controle deve ser realizado por alguém que conheça bem a empresa e suas metas, pois necessita prever antecipadamente as atividades que serão executadas, com o objetivo de desenvolver uma boa estruturação para futuros projetos que envolvam a mesma empresa.

O planejamento é visto como um processo de tomada de decisão, que tem o objetivo de traçar metas que deseja realizar futuramente, e sua função é planejar as atividades de cada projeto da empresa, assim como a duração, os recursos e os envolvidos em cada etapa desse processo. (LAUFER E TUCKER, 1987).

Alguns autores veem o planejamento como uma parte do corpo humano, afirmando que ele pode ser visto como a coluna vertebral, pois é o centro de um sistema, e é responsável por determinar o futuro a partir de estudos do próprio presente, com poder de realizar o planejamento em curto ou longo prazo, dependendo do tempo que o projeto assim exigir. (Ohno, 1997).

O planejamento está incluído na parte da cadeia ou logística de suprimentos, que pode ser assim definida:

As atividades relacionadas com a obtenção de produtos e materiais de fornecedores externos. Incluem execução do planejamento de recursos, localização de fontes de suprimento, negociação, colocação de pedidos, transporte de saída, recebimento e inspeção, armazenagem e manuseio e garantia de qualidade. Incluem a responsabilidade pela coordenação com fornecedores em áreas como programação, continuidade de suprimento, "hedging" e investigação, assim como pesquisas que levem a novas fontes ou programas de suprimento. O principal objetivo do suprimento é dar apoio à produção ou à revenda, proporcionando compras em tempo hábil, ao menor custo total. (Bowersox e Closs, 2001, p. 46).

As empresas costumam ter dúvida se estão adotando um método certo de logística que estejam adequados aos seus serviços e isso pode estar relacionado a sua cadeia de suprimentos. A competência logística tem grande importância nas organizações, e por isso é muito importante um diferencial em cada uma, pois vivemos atualmente em uma era chamada de era da competitividade, onde a empresa que apresenta maiores inovações em seus projetos e produtos, conseqüentemente, pode alavancar sua posição no mercado.

De acordo com Fontes:

O sistema logístico, estabelecendo a integração dos fluxos físico e de informações, responsáveis pela movimentação de materiais e produtos é, segundo Peter Duckers a última fronteira gerencial que resta ser explorada para reduzir tempos e custos, melhorar o nível e a qualidade de serviços, agregar valores que diferenciem e fortaleçam a posição competitiva da empresa (1996, p.1).

Segundo o autor, a logística é uma parte essencial para as empresas, pois pode controlar não somente a administração dos produtos físicos, mas também a distribuição de cada um e está relacionada não somente a fatores internos, mas também externos, como por exemplo, o serviço de armazenagem e manuseio, fazendo com que a empresa não perca tempo com relação à sua produção, e também economize dinheiro.

Para Vollmann et al (2006), o sistema de PCP se ocupa de várias áreas da empresa, e por isso, garante um bom relacionamento entre todos os funcionários,

mas é preciso salientar que não é uma tarefa fácil realizar esse planejamento, pois é necessário adaptar-se às várias mudanças que podem ocorrer dentro do ambiente empresarial.

Um planejamento estratégico tem como objetivo minimizar os riscos que podem ocasionar ao tomar decisões erradas, tendo em vista que as mesmas afetam o funcionamento da empresa por um longo tempo, e por isso a empresa deve entender os seus próprios limites e a que objetivos quer chegar, para poder traçar um panorama concreto de suas futuras ações. Em uma empresa há três níveis que necessitam do planejamento estratégico, que é o nível corporativo, o nível da unidade de negócio e o nível funcional. Todos esses níveis estão associados às diversas áreas da empresa e devem ser analisados separadamente para que depois, possam ser entendidos em conjunto. (TUBINO, D.F., 2007).

O PCP pode atuar nesses três níveis, desde que o responsável consiga aliar todos os setores. Segundo Carmelito (2008), a produção almeja um fluxo mais estável e ao mesmo tempo uma flexibilidade no mercado de trabalho, e para isso é imprescindível que tenha uma escolha certa do PCP que envolva não somente o setor comercial, mas também tudo o que está envolvido, até o sistema de produção.

Para atuar no mercado da cadeia de suprimentos, é preciso conhecer alguns obstáculos, que de acordo com Pires (2004) são:

- ter foco e conhecer os números e detalhes dos mercados autônomos;
- construir relações colaborativas na cadeia de suprimentos;
- ter foco no negócio principal;
- ter relações baseadas em valores reais, independentes, por exemplo, do nível de parentesco entre as empresas;
- obter sinergia nas relações da cadeia de suprimentos.

Assim como todo projeto, existem alguns obstáculos a serem superados, com esses citados acima. É necessário conhecer bem a empresa em que se trabalha para poder realizar um bom planejamento, e ter foco sempre no objetivo que se quer alcançar. A época econômica em que o país está vivendo faz com que o mercado financeiro busque novas alternativas para alcançar seus lucros, e o PCP é uma dessas opções, pois planejamentos errados podem fazer com que a rentabilidade esperada seja bem abaixo do menor, assim como pode ocasionar prejuízos financeiros bem difíceis de superar (TUBINO, D.F., 2007).

De acordo com Chiavenato (2008), o PCP é extremamente importante para o funcionamento da empresa, mas deve ser feito antecipadamente:

De pouco vale um PCP que não defina adequadamente os objetivos a serem alcançados e que não possua um mínimo de flexibilidade para poder se adequar às mudanças que ocorrem no seu percurso. De pouco vale também um PCP cujo controle não defina adequadamente os objetivos a serem alcançados, não defina os padrões de avaliação e medição, não detecte as exceções e não permita uma ação corretiva adequada. (CHIAVENATO, 2008, p. 31).

A implantação do PCP envolve muitas etapas e não é algo que irá começar repentinamente, mas que deve conter um volume de informações coletadas a longo prazo, para conhecer desde as atividades de cada funcionário, até mesmo os estoques da empresa. O responsável por realizar esta atividade, deve saber quais são suas atribuições, pois nem sempre a empresa possui uma pessoa especializada para realizar cada função.

Slack et al. (1997) afirma que o PCP tem a capacidade de decidir onde melhor vai ser aplicado cada recurso, mas para isso é preciso que estes recursos estejam disponíveis na quantidade adequada, no momento adequado e também na qualidade adequada. Afirma também que a produção é uma das partes mais importantes da empresa, e por isso é tão importante ter um controle sobre ela, de acordo com o autor, algumas das funções importantes da produção são:

- apoio para a estratégia empresarial, pois só irá desenvolver objetivos a partir daquilo que já conhece;
- implementadora da estratégia empresarial, onde transforma decisões em realidade;
- impulsionadora da estratégia empresarial, contribuindo com meios para a vantagem competitiva.

Lima Júnior (1999) diz que as empresas que possuem um sistema de planejamento e controle de produção ativos se permitem tomar melhores decisões, e também pode errar menos em relação a sua escala de produção. É importante lembrar que a finalidade do planejamento é desenvolver técnicas em relação à administração que possam proporcionar a viabilidade de decisões e também reduzir a incerteza existente na tomada de decisões e maior acerto nas escolhas que a empresa optar.

Para Chiavenato (1990), o planejamento é uma parte fundamental para uma cadeia de produção, que faz com que todo o restante funcione em sintonia, desenvolvendo um ciclo entre a empresa, os funcionários e as etapas de

funcionamento. Toda empresa sempre tem uma previsão de vendas, de gastos e de capacidade, e por isso é preciso que tudo seja bem planejado, para que tudo que seja produzido pela empresa seja considerado lucro e os resultados sejam satisfatórios, contribuindo para o crescimento econômico da instituição e o destaque no mercado em relação a outras empresas.

Chiavenato afirma que o planejamento da produção tem as seguintes fases:

- elaboração do plano de produção;
- programação de produção;
- emissão de ordens de produção;
- liberação de produção. (CHIAVENATO, 1990, p. 46).

Essas fases devem ser realizadas sequencialmente, sendo que a principal delas é o plano de produção. Esse plano servirá de base para relacionar os níveis de produção que serão necessários à demanda. Cabe salientar que todas as etapas são realizadas em consonância com a área de finanças e marketing. (Tubino, 2007).

3. Conclusão

O foco deste trabalho era conhecer mais sobre planejamento e controle de produção e saber como estes processos podem melhorar o andamento de uma empresa. Percebemos que há mais pontos positivos que negativos ao implantar um PCP em uma empresa. Há uma necessidade de realizar investimentos em equipe profissional para alguns procedimentos e também para treinamentos de capacitação para os funcionários, é algo que de início pode trazer mais gastos, mas que em longo prazo traz muitos benefícios, pois atribui a cada um uma determinada função e elimina trabalhos repetitivos, fazendo com que a empresa lucre em serviços e produtos.

Um dos melhores resultados que o PCP pode trazer para uma empresa é a eficiência e o aumento da competitividade, porque faz com que os funcionários não percam tempo em atividades desvalorizadas, colocando-os em funções que aumentem a produtividade e gerando assim mais lucro. Percebe-se então que é extremamente necessário ter um controle de todas as vendas, e as melhorias ocorrem não somente no setor de compra e venda, mas em todos os órgãos da empresa.

As principais dificuldades que envolvem a aplicação do PCP estão relacionadas à capacitação de pessoal para realizar essa função, e também pelo fato de as empresas não conhecerem direito a função de produção de cada setor, resultando em funções inadequadas e custos desnecessários. Há a necessidade de se investir sim nestas áreas, mas de forma correta, para garantir o lucro da empresa. Outra questão a ser evidenciada é a falta de comunicação entre os funcionários de uma empresa, pois costuma ocorrer de a maioria não ter o conhecimento necessário sobre a sua função ou também não saber identificar bem os produtos. Acredita-se que para um administrador ter o controle de sua empresa e saber como realizar o planejamento precisa de pessoas confiáveis, aptas ao trabalho, e que realmente sejam comprometidas com as informações coletadas, visto que são o principal meio para dar início a estes processos.

Uma importante recomendação é que depois de ser realizado o PCP da empresa, é preciso instalar um software que contenha todas as informações necessárias, pois assim pode melhorar ainda mais a produção. Esta pesquisa pode contribuir de forma positiva para aquelas instituições que não tem noção do que é um planejamento e um controle de produção, e que muitas vezes tem receio em adotar uma prática nova dentro da empresa por causa da falta de conhecimento, mas é importante salientar o quanto é necessário ter alguém que conheça bem a empresa em que trabalha, e implantar um procedimento que possa ser aplicado em futuras decisões que a empresa irá tomar.

Com um PCP bem estruturado, a empresa só tem a lucrar, pois é a união de todas as áreas da empresa através de um processo que visa a aumentar a produtividade, bem como a vantagem competitiva em relação à outras empresas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J.. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Atlas, 2001.

CARMELITO, R.; 2008. **As dificuldades do PCP (Planejamento e Controle de Produção)**. Acessado em 20/01/2022. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/as-dificuldades-do-pcp-planejamento-e-controle-de-producao/>

- CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação ao Planejamento e Controle de Produção**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento e Controle de Produção**. 2ª ed. Barueri, SP. Manole, 2008.
- FONTES, Maria Rita A.. **Logística e Estratégia**. 1996. Disponível em: <http://produto2.pep.ufrj.br/abepro/enegep96/7/a7009.htm>.
- FORMOSO, C.T.; BERNARDES, M.M.S.; ALVES, T.C.L.; OLIVEIRA, K.A. **Planejamento e Controle da produção em empresas de construção**. Porto Alegre: UFRGS, 2001.
- HOWELL, G.A. **What is Lean Construction**. 7º IGLC – International Group for Lean Construction, Berkeley, California, USA, 26-28. July, 1999.
- LAUFER, A.; TUCKER, R.L. **Is Construction Planning Really Doing its Job? A critical examination of focus, role and process**. Construction Management and Economics. V.5, 1987.
- LIMA JÚNIOR, João da Rocha. **O planejamento e o controle de produção como condicionantes do sucesso competitivo da empresa construtora**. São Paulo, 1999. Escola politécnica da USP, 20 p.
- PIRES, Sílvio R.I., **Gestão da cadeia de suprimentos (supply chain management)**, São Paulo: Editora Atlas, 2004.
- POZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- OHNO, T. **O sistema Toyota de produção – além da produção em larga escala**. Porto Alegre: Bookman, 1997.
- RUSSOMANO, Vítor Henrique. **Planejamento e Controle de Produção**. 5ª ed. São Paulo: Pioneira, 1995. 320 p.
- SLACK, Nigel et al. **Administração da produção**. 1ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 1997.
- SLACK, Nigel. **Administração da produção**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- SLACK, Nigel, CHAMBERS, Stuart, JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 3ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.
- TUBINO, Dalvio Ferrari. **Manual de Planejamento e Controle de Produção**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- TUBINO, D. F. **O planejamento e controle de produção – Teoria e Prática**. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

VOLLMANN, E.T.et al. **Sistemas de Planejamento & Controle da Produção para o gerenciamento da Cadeia de suprimentos**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.