



www.fcv.edu.br

PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO (PCP): FERRAMENTA ESTRATÉGICA DE COMPETIÇÃO EM PEQUENAS EMPRESAS

JOCIANE APARECIDA GOMES¹

ELISABETE CAMILO

RESUMO

O crescente desenvolvimento da competitividade empresarial traz para as organizações necessidades da aplicação de ferramentas estratégicas que as diferenciem num mercado competitivo e exigente. Neste viés o Planejamento e Controle da Produção (PCP) pode ser uma destas estratégias. Neste contexto, presente estudo tem como principal objetivo analisar o Planejamento e Controle da Produção na empresa J & P Alimentos, bem como tecer breves considerações sobre a gestão de pequenas empresas, competitividade, estratégias e planejamento e controle da produção. A pesquisa possui caráter descritivo, cujos dados foram coletados por meio de pesquisa documental e bibliográfica e, ainda, por meio de observação e entrevista semiestruturada. Os dados foram analisados pelo método da análise de conteúdo. Os resultados do estudo apontaram que a empresa J & P Alimentos necessita formalizar a adoção de um Planejamento e Controle da Produção (PCP) capaz de fornecer informações consolidadas ao setor de produção.

Palavras-chave: Gestão. Competição. Planejamento e Controle. Produção.

ABSTRACT

The increasing development of enterprise competitiveness brings to organizations a need the application of strategic tools that differentiate in a competitive and demanding market. This bias Planning and Control (PCP) can be one of these strategies. In this context, this study aims to analyze the Planning and Production Control in the company J & P Alimentos, as well as weave brief considerations for the management of micro and small enterprises, competitiveness, strategy and planning and production control. The research has descriptive character, and data were collected through documentary and bibliographic research and also through observation and semistructured interviews. The data were analyzed using content analysis method. The study results indicated that the company J & P Alimentos needs to formalize the adoption Planning and Control Production (PCP) able to provide consolidated information to the production sector.

Keywords: Management. Competition. Planning and Control. Production.

¹Acadêmica de Administração pela FANP/UNIESP – Faculdade do Noroeste Paranaense. E-mail: jocianegomes16@hotmail.com

1INTRODUÇÃO

Com o crescente desenvolvimento da competitividade entre as empresas, tem-se uma maior exigência por parte dos consumidores de quesitos que podem estar relacionados a: prazo de entrega do produto acabado; preço; atendimento personalizado e, principalmente, quanto a qualidade. A empresa que estiver preparada neste sentido, perante seus concorrentes, conquistará novas fatias do mercado.

As organizações precisam fixar esforços para a implantação de novas técnicas produtivas, aumento das vendas e diluição dos custos fixos, fazendo com que o processo produtivo se torne o foco principal da organização e possa trazer resultados em termos de melhorias na competitividade.

A função produção consiste nas atividades relacionadas à produção de bens ou serviços, não compreendendo, porém somente as atividades de fabricação ou montagem de bens, mas também a armazenagem e movimentação destes, através de processos organizados que visam a chegada da mercadoria até seu mercado consumidor, atendendo assim a um dos quesitos que é a entrega dos produtos ou serviços no prazo acordado, nem antes nem depois.

Inseridos na função produção fatores como mão-de-obra, matéria-prima, máquinas, equipamentos e espaço físico, fazem parte do arcabouço PCP – Planejamento e Controle da Produção, estes fatores necessitam do planejamento adequado para diminuir custos e desperdícios, tornando o processo mais eficiente para que os resultados e objetivos da organização sejam atendidos. Pensando nisso, produzir sem planejar pode significar trabalho sem o retorno econômico e financeiro esperado.

Diante dessas considerações, presente estudo tem como principal objetivo analisar o Planejamento e Controle da Produção na empresa J & P Alimentos, bem como tecer breves considerações sobre a gestão de micro e pequenas empresas, competitividade, estratégias e planejamento e controle da produção.

A empresa objeto da pesquisa esta inserida em um mercado onde a qualidade dos produtos e a rapidez na entrega dos pedidos são pontos essenciais na obtenção do sucesso organizacional.

Analisar a adequação do Planejamento e Controle da Produção (PCP), ferramenta amplamente utilizada para dar suporte ao sistema produtivo em empresas dos mais diversos ramos de mercado, trará tanto para o acadêmico quando para as demais organizações mais um estudo de técnicas que podem ser utilizadas para tornar o PCP mais eficiente. Para isto utiliza-se da metodologia da pesquisa descritiva.

2REVISÃO DE LITERATURA

2.1GESTÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

As organizações atuam em um ambiente altamente complexo, que se caracteriza por mudanças diárias de ordem econômica, financeira, política e cultural.

A busca da sobrevivência torna-se o objetivo principal a ser perseguido pelas organizações, devendo essas gerir mudanças, procurando encontrar alternativas que garantam a sua permanência no mercado. As organizações vivem ciclos de altos e baixos marcados pela incerteza, pela velocidade da informação e pelo avanço tecnológico (PEREIRA JUNIOR; GONÇALVES 1995, p. 27).

As micro e pequenas empresas exercem um papel importante como geradoras de empregos e renda, promovendo o desenvolvimento econômico e social. Entretanto, não é fácil manter essas pequenas e médias empresas atuantes no mercado, gerando renda e lucro para si própria e para a sociedade (PREVIDELLI; MEURER 2005, p. 27).

O tamanho da empresa não modifica a sua natureza ou os princípios da sua administração, não altera os princípios básicos dos administradores, e ainda assim não afeta de modo algum a administração do trabalho e do trabalhador. O tamanho afeta de algum modo à sua estrutura administrativa, pois cada tamanho estabelece um comportamento e uma atitude diferente dos órgãos administrativos (DRUKER, 1981 p. 218).

Os critérios que classificam o tamanho de uma organização estabelecem um importante fator de apoio às micro e pequenas empresas, aceitando que estabelecimentos dentro dos limites instituídos possam adquirir os benefícios e incentivos prestados nas legislações.

De acordo com Longenecker, Moore e Petty (1997, p.34), as micro e pequenas empresas:

[...] como parte da comunidade empresarial, [...] contribuem inquestionavelmente para o bem-estar econômico da nação. Elas produzem uma parte substancial do total de bens e serviços. Assim, sua contribuição econômica geral é similar àquela das grandes empresas.

Segundo o pensamento dos autores, os mesmos, defendem ainda que as pequenas empresas possuam qualidades que as tornam mais do que versões em miniatura das grandes organizações. Nessa mesma linha de raciocínio, as micro e pequenas empresas podem contribuir do ponto de vista econômico e social, para diminuir as desigualdades regionais. Uma política de desconcentração da renda das grandes organizações, através do incentivo à criação de pequenos aglomerados industriais ou a formação de um comércio na própria localidade. Neste sentido, as micro e pequenas empresas podem ser uma alternativa para o desenvolvimento de uma determinada localidade (PREVIDELLI; MEURER, 2005, p.29).

Apesar desse crescimento e das micro e pequenas empresas desempenharem um papel importante para o desenvolvimento econômico e social do Brasil, existem fatores que limitam o seu desenvolvimento. Fatores em que se destacam duas variáveis: a globalização dos mercados, que estreitou as relações entre empresas e aumentou a concorrência em nível internacional, e o desenvolvimento da tecnologia da informação, que alterou as relações de mercado, criando modificações no processo produtivo e colocou a informação como essencial na elaboração de políticas gerenciais para as empresas (TERENCE, 2002).

2.2 A QUESTÃO DA COMPETITIVIDADE

Entender o processo da competitividade tornou-se elemento essencial para a sobrevivência das empresas num ambiente de constantes e profundas mudanças econômicas e tecnológicas.

De acordo com Grassi (1997), a competitividade passou por transformações e isto se deve a fatores como a globalização, em que o processo da mais valia se faz realidade das nações produzirem aquilo que lhes são mais favoráveis devidos aos fatores de produção alcançando, mas competitividades em termos de custos, preços e qualidade tanto do produto quanto dos valores agregados.

Segundo Farina (1999), para conseguir obter essa vantagem competitiva, além de ser eficiente, a empresa precisa ter uma estratégia adequada, permitindo que a mesma permaneça em uma posição sustentável no mercado. Em relação a essas ações estratégicas, é importante citar duas concepções que apesar de serem diferentes são importantes e complementares para a análise da competitividade dinâmica.

De acordo com Ferraz *et al.* (1995, p. 15),

Enfatizam as estratégias como base da competitividade dinâmica e as definem como o conjunto de gastos em gestão, recursos humanos, produção e inovação, que visam ampliar e renovar a capacitação das empresas nas dimensões exigidas pelos padrões de concorrência vigentes nos mercados que participam.

Já Best (1990 *apud* FARINA, 1999, p. 18²), por sua vez define a ação estratégia como:

a capacidade que as empresas demonstram, individualmente ou em conjunto, de alterar, a seu favor, características do ambiente competitivo tais como a estrutura do mercado e os padrões da concorrência.

Ao confrontar as duas concepções, apontam-se as diferenças entre os autores em relação às ações estratégicas. Para Ferraz (1995), as ações estratégicas são condicionadas pelos padrões da concorrência, e podem alterar o ambiente competitivo, mas para Best (1990 *apud* FARINA, 1999) as ações representam a capacidade de

²FARINA, E. M. M. Q. Competitividade e coordenação dos sistemas agroindustriais: a base conceitual. In: JANK, M. S. *etal.* **Agribusiness do leite no Brasil**. São Paulo: IPEA, 1999.p. 18.

intervir no ambiente competitivo. Para serem bem sucedidas, as estratégias competitivas precisam segundo Farina (1999), de uma governança apropriada.

Quando o produto desejado tem baixa especificidade e é ofertado por vários produtores, a governança é obtida pelo sistema de preços. No caso oposto, a governança exige elaboração de contratos contentos multas, auditorias ou prêmios por resultados. Portanto, “Governar a transação significa incentivar o comportamento desejado e, ao mesmo tempo, conseguir monitorá-lo” (FARINA, 1999, p. 18). Como forma de atingir essa governança, é necessária que exista a chamada coordenação vertical.

A competitividade possui alguns determinantes que segundo Coutinho Ferraz (1994, p.15),

podem ser separados em internos e externos à empresa, e os de natureza sistêmica. Os fatores internos são aqueles que estão sob responsabilidade da empresa como a qualidade, capacitação tecnológica e produtiva, relações com fornecedores e clientes, etc. Já os externos, também chamados de setoriais, são aqueles que caracterizam o mercado na qual ela está inserida, como a concorrência, características dos mercados e a configuração da indústria em que ela atua. Denominado de sistêmico, o terceiro fator é formado por itens relacionados a fatores macroeconômicos, regulatórios, políticos, sociais, infraestrutura, internacionais, entre outros.

Tão importante quanto à identificação dos determinantes, o conhecimento de indicadores é essencial para a realização da avaliação da competitividade. Segundo Fajnzylber *et al.* (1993, p.15),

os indicadores podem ser classificados em: de eficiência, onde são comparados preços e custos unitários de um determinado país com seus competidores internacionais; de desempenho, que compara tanto o desempenho entre países e entre setores de um mesmo país; de capacitação, tanto para a empresa como para a nação.

Ao abranger o conceito de competitividade das empresas para os sistemas agroindustriais, Farina (1999, p. 20) explica que “a competitividade do segmento em que atua é fator preponderante, pois fortalece as transações e tornam as organizações mais competitivas”.

Após a compreensão dos conceitos sobre competitividade, é importante ressaltar que para obter e manter uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes é necessário o conhecimento da cadeia de valores na qual a empresa se encontra inserida, uma vez que é através dela que se identificarão as suas relações

internas e externas, bem como suas atividades estratégicas principais a serem utilizadas.

2.3 ESTRATÉGIAS

Sendo a inovação tecnológica um dos fatores revelados por Artmann (2002, p.15) como necessidade *sinequa non* – sem o qual não pode ser - para a melhoria da competitividade, então utilizá-la requer melhoria nas estratégias genéricas que visem oferecer uma vantagem determinante sobre os concorrentes.

O autor ensina que existem duas vias estratégicas que podem ser seguidas para aumentar a vantagem concorrencial: aumentar o valor para o usuário ou envolver menos recursos sem, no entanto, diminuir o valor do serviço, tal como percebido pelo usuário em termos de qualidade.

A estratégia competitiva se faz necessária principalmente nos dias de hoje. Para se formatar uma boa estrutura de estratégia competitiva e faz necessário o conhecimento aprofundado das indústrias e das diferentes formas como passam pelas modificações. Seja qual for o seguimento da indústria, nacional ou internacional.

A estratégia competitiva para Porter (1989, p. 26) é

a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, à arena fundamental onde ocorre a concorrência. É através dela que a empresa estabelece uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a rentabilidade e atratividade da indústria.

O mais importante na criação de estratégias competitivas, segundo Porter (1989, p. 27), para qualquer empresa é identificar onde ela pode agregar um maior valor ao seu produto, ou seja, onde pode adquirir vantagens competitivas. Para isso o autor criou uma estrutura denominada Cadeia de Valores, que “é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto”.

2.4 O PLANEJAMENTO E O CONTROLE DA PRODUÇÃO (PCP)

De acordo com Lara Junior (1990), a administração da produção envolve uma gama de funções, as quais visam compatibilizar os recursos produtivos da empresa buscando o cumprimento de prazos e redução de custos. Para que a administração de produção possa trazer resultados positivos à organização, devem-se realizar funções de Planejamento, Programação e Controle de Produção (PPCP), análise de quanto, quando e o que comprar, realizar análises da mão de obra, horas e máquinas necessárias para determinada produção.

O autor explana que as empresas necessitam administrar todo o seu processo organizacional, buscando a otimização do fluxo de informações da instituição para que os bens e recursos empenhados na cadeia produtiva atendam as necessidades dos clientes quanto ao prazo de entrega, qualidade e custos adequados, além de utilizar racionalmente seu maquinário, recursos humanos e materiais.

Conforme Lara Junior (1990), o setor de PPCP atua dentro da organização como transformador das informações recebidas pelos diversos departamentos da empresa e também é responsável pela conciliação entre os departamentos que venham a ter divergências entre si.

O autor diz que o setor de PPCP dentro das organizações tem um importante papel pelo fato de atuar como um elo de comunicação entre os diversos departamentos de uma empresa. Dessa forma, torna-se responsável por todo o desenvolvimento e planejamento de programações de produção a fim de desenvolver listas de materiais, auxiliar no desenvolvimento de previsões de vendas, levantamento do que deve ser comprado ou fabricado para o desenvolvimento das solicitações do cliente, alocar a mão-de-obra necessária para cada serviço, maquinário específico, sequência de produção e também pela qualidade dos produtos e serviços ofertados.

De acordo com Rocha (1995), o órgão denominado PPCP dita normas às linhas de fabricação buscando alcançar um fluxo ordenado e contínuo do processo produtivo.

O autor esclarece que a atividade de PPCP visa interligar os departamentos internos da organização, a fim de criar meios que viabilizem o aumento da capacidade produtiva e simultaneamente redução dos custos de produção, mas mantendo ou elevando a qualidade dos produtos e serviços prestados.

O Planejamento e Controle da Produção, conforme Russomano (2000, p. 47), representa um papel decisivo entre as ações que vêm sendo tomadas para enfrentar esses desafios, “melhor qualidade, maior variação de modelos, entregas mais confiáveis e menores custos tornam-se parte das expectativas dos consumidores”.

Um bom sistema de planejamento responde a quatro questões básicas: “(1) O que se pretende fabricar? (2) O que é necessário para fabricar o que se pretende? (3) O que a empresa possui? (4) De que a empresa precisa?” (ARNOLD, 1999, p. 34).

Slacket *et al.* (1997, p. 319), apontam que o propósito do planejamento e controle da produção é “garantir que a produção ocorra eficazmente e produza produtos e serviços como deve”. Para isso, segundo os mesmos autores, os recursos produtivos devem estar disponíveis na quantidade, no momento e no nível adequado. Para Slack *et al.*, (1997, p. 318), a preocupação do planejamento e o controle é “gerenciar as atividades da operação produtiva de modo a satisfazer a demanda dos consumidores”.

Na maioria das empresas, como apresenta Meredith e Shafer (2002), a função de Planejamento e Controle da Produção (PCP) é responsabilidade específica de um departamento ou uma pessoa. Segundo esses autores, ocorre variação na amplitude de responsabilidade dessa função entre as organizações, pois pode consistir apenas no planejamento dos níveis brutos do produto ou incluir todas as suas atividades.

De acordo com Tubino (2000), as atividades de Planejamento e Controle da Produção (PCP) são desenvolvidas por um departamento de apoio a Produção, dentro da gerência industrial, que leva o mesmo nome. “O PCP é responsável pela coordenação e aplicação dos recursos produtivos de forma a atender da melhor maneira possível aos planos estabelecidos em níveis estratégico, tático e operacional” (TUBINO, 2000, p.23).

O Planejamento e Controle de Produção, segundo Russomano (2000, p. 52) possuem as seguintes funções: “definição das quantidades a produzir, gestão de estoques, emissão de ordens de produção, programação das ordens de fabricação, movimentação das ordens de fabricação e acompanhamento da produção”.

As atividades de planejamento e controle da produção, segundo Slack *et al.* (1997), proporcionam sistemas, procedimentos e decisões que procuram conciliar a

capacidade produtiva com a demanda colocada sobre ela, conectando os recursos produtivos para a produção de bens e serviços.

O sucesso do processo de planejamento da produção, segundo Corrêa e Corrêa (2004), depende de uma visão adequada do futuro, do conhecimento da situação presente, decisões para adequar a situação presente com a visão de futuro e objetivos que sejam bem estabelecidos.

As decisões gerenciais da função produção, segundo Davis, Aquilano e Chase (2001) podem ser divididas em decisões estratégicas (de longo prazo), decisões táticas (de médio prazo) e decisões de planejamento operacional e de controle (curto prazo).

O Planejamento e Controle de Produção (PCP) atua dentro dos três níveis de decisão (estratégico, tático e operacional). No nível estratégico, ocorre a formulação do Plano de Produção consolidado com o Plano Financeiro e o de Marketing. No nível tático, o Plano de Produção é desmembrado em um Plano-mestre de Produção, detalhando os bens ou serviços que serão executados. E no nível operacional, ocorre à programação e acompanhamento da implementação do plano-mestre (TUBINO, 2000).

As atividades desenvolvidas pelo PCP, segundo Tubino (2000), são: o planejamento estratégico da produção, o planejamento-mestre da produção, a programação, acompanhamento e controle da produção. Estas atividades estão compreendidas em três níveis hierárquicos de planejamento e controle:

O planejamento hierárquico da produção, segundo Corrêa e Corrêa (2004, p. 578), “é uma metodologia que propõe decompor o problema do planejamento da produção em subproblemas menores, resolvendo-os sequencialmente – do maior horizonte de tempo para o menor” e que está dividido em três níveis – planejamento de longo, médio e curto prazo – e controle.

Já para Arnold (1999, p. 35), um sistema de planejamento e controle de produção é composto por cinco níveis: (1) Plano estratégico de negócios; (2) Plano de produção (plano de vendas e operações); (3) *Master Production Schedule* (MPS); (4) *Material RequirementsPlane* (5) Controle da atividade de compras e de produção.

3 MATERIAL E MÉTODOS

Seguindo a classificação proposta por Gil (2002, p.41), que divide as pesquisas com base em seus objetivos em três grandes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas, pode-se definir este trabalho, como sendo de caráter descritivo. Segundo ele, as pesquisas descritivas “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Quanto à coleta de dados, Marconi e Lakatos (2006) apresentam as técnicas de coleta de dados e as classificam em documentação indireta e direta. Neste trabalho, a etapa de coleta de dados foi constituída da utilização de documentação indireta, que abrangeu a pesquisa documental e a bibliográfica, e de documentação direta, que corresponde à observação e entrevista.

A pesquisa documental procurou obter dados sobre a empresa, o setor de atuação e seu processo de planejamento e controle de produção, através de relatórios gerenciais, ordens de produção e outros documentos de arquivo que fornecessem informações importantes. A pesquisa bibliográfica realizou uma revisão da literatura relativa ao planejamento e controle de produção.

A observação, segundo Marconi e Lakatos (2006, p.107), “utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar”.

A entrevista ocorreu com o proprietário da empresa e o gerente geral responsável pelo planejamento e controle da produção, sendo de forma semiestruturada. Na entrevista semiestruturada, de acordo com De Pádua (2005, p.70), “o pesquisador organiza um conjunto de questões sobre o tema que está sendo estudado, mas permite, e às vezes até incentiva, que o entrevistado fale livremente sobre assuntos que vão surgindo como desdobramentos do tema principal”.

A partir dos dados coletados, estes foram analisados e confrontados com a teoria apresentada no decorrer do estudo. A análise foi realizada pela análise de conteúdo que segundo Triviños (1987) a análise de conteúdo é o método que dá suporte para que esta pesquisa atinja seu objetivo considerando o contexto das

análises, não podendo o pesquisador ater-se apenas aos aspectos superficiais e/ou manifestos dos dados coletados.

Finalmente, no que diz respeito às limitações da pesquisa, na elaboração deste estudo, decorreram algumas limitações, principalmente à coleta dos dados. As limitações se deram devido a não existência de um banco de dados específico para a área de produção, que não possui um departamento próprio e estão centralizadas no Gerente Geral da empresa. Isto ocasionou um dispêndio maior de tempo para obtenção e organização de todos os dados necessários, mas que não comprometeram a realização do estudo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A empresa J & P Alimentos iniciou suas atividades em 17 de abril de 2012 foi aberta na data de 17/04/2012 por Pedro Alberto Gomes e João Alberto Gomes, atuando no ramo de produtos alimentícios, mais especificamente condimentos e especiarias, fornecendo seus produtos à outras empresa que fazem o empacotamento do produto com a sua marca e distribui para o mercado varejo.

Contando apenas com uma máquina no início de suas atividades, os sócios proprietários também eram encarregados pela produção e pela venda dos produtos. Por possuir apenas dois anos de constituição, a empresa ainda se encontra em risco segundo orienta o SEBRAE.

O sócio fundador veio a falecer em 2013, deixando a empresa nas mãos de sua família que continuou o trabalho e busca pelo crescimento da empresa. Por ser uma empresa familiar, não segue uma comunicação formal com hierarquia.

A empresa esta situada na cidade de Cruzeiro do Sul, Estado do Paraná. Possui apenas dois funcionários efetivos, sendo um deles o gerente. Enquanto um é responsável pela área de produção, o outro é responsável pela área administrativa. Para suprir a necessidade de mão-de-obra na produção, a empresa contrata diaristas, conforme a necessidade.

A empresa possui um *software* para controlar todo gasto, produção, venda, compra e clientes, este programa é alimentado diariamente pelo funcionário responsável, para que não ocorram erros.

Os principais produtos produzidos pela empresa são: calorífico, canela em pó, tempero baiano, cominho em pó, entre outros, sempre em sacos de 15 kg, 20 kg, 25 kg.

A demanda por produtos é bem maior que a oferta, e no momento a empresa não busca por novos clientes, pois não possui ainda infra estruturada suficiente para aumentar sua produção. Inclusive, a empresa não possui estoque elevado de matéria prima e/ou produto acabado, ou seja, a produção é realizada com base especificamente nos pedidos dos clientes, bem como a compra de matéria prima é na medida necessária para a produção desses pedidos.

O sistema de produção se caracteriza por produzir produtos padronizados. O tipo de operação da empresa pode ser classificado como um processo de produção em massa: os produtos podem ser identificados individualmente, podendo ser isolados em lotes. Com um processo repetitivo em massa a empresa consegue um alto volume de produção. A fábrica consegue produzir na quantidade desejada, variando os modelos de forma a suprir as necessidades da variedade exigida pelos clientes. Todos os tipos de produtos possuem roteiro de produção e os recursos necessários para sua fabricação.

A empresa possui pouca capacidade ociosa, procurando manter sempre um ritmo constante de produção. O *lead time* de produção é baixo e os fluxos de informações necessárias para a realização das operações podem ser considerados como médio.

A empresa mesmo sendo de pequeno porte tem a preocupação com o conforto dos funcionários, e procura dispor os equipamentos e ferramentas no lugar adequado para que os funcionários tenham boa produtividade. No setor de produção ocorre a incidência de ruídos e com isso os funcionários utilizam protetores auriculares. O ambiente de trabalho é ventilado e bem iluminado. As máquinas, ferramentas e instalações são acessíveis e seu posicionamento não dificulta a limpeza e manutenção.

Seguindo a classificação proposta por Slack *et al.* (1997), a empresa adota um arranjo físico por produto, pois os recursos transformadores são posicionados na seqüência necessária para a produção.

O *layout* proporciona baixa flexibilidade e torna o trabalho repetitivo. Estas características do arranjo físico favorecem a supervisão e coordenação dos funcionários e percebe-se que a comunicação entre eles ocorre facilmente. No planejamento do arranjo físico procura-se obter altos volumes de produção aproveitando as horas disponíveis, a fim de diminuir os custos produtivos. Para isso, os equipamentos e ferramentas foram planejados e elaborados especificamente para o processo, proporcionando uma movimentação eficiente da máquina.

Seguindo a classificação proposta por Tubino (2000), a empresa utiliza técnicas qualitativas de previsão. A empresa não utiliza nenhuma técnica matemática ou informal, para elaboração do plano de produção a longo prazo, confiando basicamente na previsão de vendas.

Como o planejamento e controle da produção só existem em termos de família de produtos, pode-se dizer que a empresa não adota a elaboração de um plano-mestre de produção, pois este plano trata de produtos individualizados (TUBINO, 2000).

A administração dos estoques é realizada por um sistema informatizado, sendo responsabilidade do sócio-gerente da empresa. O sistema é operacionalizado parte manualmente e também por *software* específico.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho buscou analisar o Planejamento e Controle da Produção na empresa J & P Alimentos, bem como tecer breves considerações sobre a gestão de micro e pequenas empresas, competitividade, estratégias e planejamento e controle da produção.

Para isso, foram consideradas a caracterização da organização, do seu ambiente, a identificação das características do seu sistema produtivo e de sua infraestrutura, a descrição dos seus níveis hierárquicos de planejamento e controle da produção, bem como a observação de como as informações para a produção estão sendo transmitidas.

A revisão da literatura apresentou conceitos estabelecidos pelo pensamento em administração da produção e definições que puderam mostrar a importância da consolidação do planejamento e controle da produção para o sucesso organizacional.

Constatou-se na elaboração deste trabalho a necessidade da adoção de um planejamento e controle da produção formalizado na empresa J & P Alimentos. Este planejamento forneceria informações consolidadas à área de produção para que esta pudesse se organizar, buscando atingir os critérios de desempenho estabelecidos pela estratégia de produção de forma eficiente e eficaz. Como o planejamento de vendas não é consolidado como um plano de produção, os critérios de desempenho poderão não ser transmitidos aos níveis hierárquicos inferiores para tomada de decisões operacionais.

Todos os autores citados na revisão da literatura apontam a necessidade da hierarquização dos níveis de planejamento e controle de produção e demonstram a importância da consolidação das informações entre eles para o sucesso organizacional.

O trabalho desenvolvido apresenta algumas sugestões para trabalhos futuros como a pesquisa sobre as vantagens e dificuldades que ocorrem na implantação de um processo de planejamento e controle de produção de uma organização e também como esse processo interfere na infraestrutura e nas instalações. Portanto, esse assunto não se encerra com este trabalho, sugerindo que se realizem pesquisas mais aprofundadas a respeito.

REFERÊNCIAS

ARNOLD, J.R. T. **Administração de Materiais: Uma Introdução**. São Paulo: Atlas, 1999.

- ARTMANN, E. **Démarche Stratégique (Gestão Estratégica Hospitalar): Um Enfoque que Busca Mudança Através da Comunicação e da Solidariedade em Rede.** (Tese de Doutorado). Departamento de Ciências Médicas. Universidade Federal de Campinas: Campinas, 2002.
- CORRÊA, H. L.; GIANESI, I. G. N.; CAON, M. **Planejamento, Programação e Controle de Produção.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- COUTINHO, L.; FERRAZ, J.C. Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira. Campinas: UNICAMP, 1994.
- DAVIS, M. M.; AQUILANO, N. J.; CHASE, R. B. **Fundamentos da Administração da Produção.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman Editora, 2001.
- DE PÁDUA, E. M. M. **Metodologia da Pesquisa:** abordagem teórico-prática. 11. ed. Campinas: Papirus, 2005.
- DRUCKER, P. F.; **Prática da Administração de empresas.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1981.
- FAJNZYLBER, P., SARTI, F., LEAL, J. P. G. Sistema de indicadores de competitividade. In: COUTINHO, L. G., FERRAZ, J. C. (Coord.). **Estudo da competitividade da indústria brasileira.** Campinas: Ministério de Ciência e Tecnologia-FINEP-PADCT, 1993.
- FARINA, E. M. M. Q. Competitividade e coordenação dos sistemas agroindustriais: a base conceitual. In: JANK, M. S. *etal.* **Agribusiness do leite no Brasil.** São Paulo: IPEA, 1999.
- _____, E. M. M. Q. **Competitividade: mercado, estado e organizações.** São Paulo: Editora Singular, 1997.
- FERRAZ, J.C; KUPFER, B; HAUGUENAUER, L. **Made in Brazil:** desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GRASSI, R. A. Comentários sobre a aplicação empírica do conceito estrutural de competitividade. **Leituras de Economia política,** Campinas, junho, 1997.
- LARA JR., N. C. **Planejamento e Controle de produção.** São Paulo: Ática, 1990.
- LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de Pequenas Empresas: Ênfase na Gerencia Empresarial.** São Paulo: Books, 1997.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do Trabalho Científico.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- MEREDITH, J. R.; SHAFER, S. M. **Administração da produção para MBAs.** Porto Alegre: Bookman Editora, 2002.

PEREIRA JR, P. J. C.; GONÇALVES, P. R. S. **A empresa Enxuta**. As ideias e a prática quem fazem das pequenas empresas as organizações mais ágeis do mundo. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PREVIDELLI, J. J. MEURER, V.. **Gestão da micro, pequena e média empresa no Brasil: Uma abordagem multidimensional**. Maringá: 2005.

ROCHA, D.**Fundamentos técnicos da Produção**. São Paulo: Makron Books, 1995.

RUSSOMANO, V. H.**PCP: Planejamento e Controle da Produção**. 6. ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

SLACK, N.*et. al.* **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

TERENCE, A. C. F.. **Planejamento Estratégico como ferramenta de competitividade na pequena Empresa**, 2002. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-27052004-110812>. Acesso 10 jul. de 2014.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo, Atlas, 1987.

TUBINO, D.F.**Manual de Planejamento e Controle da Produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.