

# CONTROLE DE DESEMPENHO PARA MELHORAR O PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO EM UMA INDÚSTRIA ALIMENTÍCIA

*Ângela Inez Zanotto<sup>1</sup>*

*Thiago de Brito Donzelli Rufino<sup>2</sup>*

## RESUMO

O planejamento e controle da produção são etapas de suma importância para uma empresa, isto porque permite que ela atenda o mercado consumidor em suas necessidades, evitando o acúmulo de grandes estoques que venham a causar-lhe prejuízos, entre outras questões. Objetiva-se com esta pesquisa analisar como um bom controle de desempenho de departamento de Planejamento e Controle da Produção (PCP) é extremamente importante para uma indústria alimentícia de grande porte, auxiliando-a a promover esses processos de planejamento e controle do sistema produtivo. O interesse pela pesquisa surgiu a partir de leituras teóricas sobre o tema e fortaleceu-se sobre a observação do cotidiano das instituições que tem investido, cada vez mais no planejamento e controle da produção como formas de melhorar seus resultados. A percepção foi extraída a partir de pesquisa *in loco* com perguntas específicas aos gestores da área e por meio de observações individuais visando melhorar o entendimento da teoria e aplicabilidade do indicador de desempenho a fim de identificar quão é eficaz e necessário ter este indicador bem monitorado. Ficou claro que quando se investe em planejamento, a instituição pode adequar-se melhor ao mercado, oferecendo-lhe aquilo que ele precisa, evitando prejuízos com a falta ou excesso de produtos.

**Palavras chaves:** Planejamento. Indicador. Controle de desempenho. Produção

---

1 Aluna de Graduação do curso de Engenharia de Produção da Universidade de Rio Verde

2 Professor da Universidade de Rio Verde – Orientador.

## **1. INTRODUÇÃO**

Uma empresa para obter sucesso em seu sistema produtivo e no mercado produtivo/consumidor precisa planejar e controlar todas as etapas de sua produção, desde a aquisição de matérias-primas, a forma como são produzidos, a quem será vendido, o processo de entrega, a avaliação da produção, entre outros fatores. Quando uma dessas áreas não está bem planejada e acaba sendo mal gerida, pode acarretar prejuízos que irão afetar toda instituição, em seus resultados e lucratividade.

Esperidião *et al* (2016) compreendem que a área de Planejamento e Controle da Produção (PCP) tem como objetivo coordenar as várias atividades de uma produção, de acordo com os planos que foram construídos, buscando economia e eficiência, demonstrando o que vai ser produzido, a quantidade, a quem será destinado, possibilitando assim que a empresa ganhe em eficácia, eficiência e não tenha prejuízos tanto com o acúmulo de produtos em estoque, como também a falta de produtos quando os mesmos forem procurados pela clientela, o que poderia fazer com que procurassem a concorrência.

A aderência ao plano de produção vem de encontro à necessidade de ampliar os conhecimentos referentes ao tema PCP, especialmente porque se houver essa preocupação do gestor, ele conseguirá desenvolver ações que permitirão potencializar a lucratividade da companhia com atendimento rápido ao consumidor e ganhos de mercado da concorrência.

O presente trabalho tem como objetivo abordar aspectos individuais no uso do PCP para melhorar o processo produtivo e verificar um possível indicador de desempenho denominado aderência ao plano de produção neste departamento.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO**

A atualidade é marcada por um intenso processo de globalização que intensificou a competição cada dia mais acirrado entre as empresas e por isto, as instituições têm buscado

formas de se adequar ao mercado, assim como de oferecer a esse mercado diferenciais que permitam vencer a concorrência, aumentando a competitividade da empresa. É nesse sentido de acordo com Costa (2010) que “o planejamento e controle da produção pode ser um elo importante entre as estratégias da empresa e o seu sistema produtivo”. Assim, o gestor tem maiores possibilidades de organizar seu sistema produtivo, em relação à clientela, concorrência e as características do mercado em que irá atuar.

Na perspectiva de Tiscoski (2013) a compreensão das três palavras que originam a sigla PCP deixa bem clara sua função. Inicialmente o planejamento envolve a projeção, planificação e elaboração, de forma que a empresa siga um roteiro e defina os métodos a serem utilizados. O controle é um ato de fiscalização, de forma que a empresa consiga verificar e supervisionar as atividades por ela desenvolvidas e a produção é aquilo que é criado pela instituição.

De acordo com Lustosa *et al* (2008) o desenvolvimento industrial, especialmente aquele vivenciado por pequenas e médias empresas deu origem a uma maior necessidade de controle e planejamento das atividades produtivas, isto porque o crescimento rápido, acompanhado da falta de planejamento pode gerar prejuízos irreparáveis para a instituição, tanto no que se refere ao não atendimento do cliente, quanto ao mau dimensionamento das instalações, entre vários outros aspectos.

Essa realidade acima descrita advém do fato de que cada vez mais, o mercado é marcado pela oferta crescente de materiais e produtos e isto faz com que a competição entre muitas empresas ganhe proporção mundial, o que também age sobre os consumidores que se tornam mais exigentes diante da busca por produtos de maior qualidade, modelos diferenciados, entregas mais confiáveis e por menores preços. É diante deste contexto que a área de PCP passa a orientar a produção da empresa, promovendo planejamento e controlando a produção do que será produzido (COSTA, 2010).

Diante da realidade acima exposta, Barros Filho e Tubino [S.d.] considera que a empresa precisa tomar decisões de acordo com as estratégias por ela traçadas, ou seja, definir um conjunto de políticas dentro do seu sistema produtivo que faça com que a empresa seja competitiva dentro do seu mercado de atuação.

Ou seja, a competição existe para qualquer tipo de empresa e para conseguir manter-se no mercado e apresentar um diferencial em relação à concorrência é preciso que haja investimentos na estratégia produtiva, pois é ela que irá demonstrar, claramente, como a empresa irá suportar a

vantagem competitiva e ainda apoiar as demais estratégias funcionais necessárias ao sucesso da instituição.

É diante de tudo isto, que o PCP se torna um elo entre as estratégias traçadas pela empresa e seu sistema produtivo. De acordo com Bock *et al* (2015), o planejamento tem como função garantir que os processos ligados a produção sejam eficazes e eficientes e que venham a produzir satisfação nos consumidores no que se refere aos produtos e serviços. Assim, “o papel do PCP em planejar, programar e controlar a produção, levando a uma maior produtividade e eliminação dos desperdícios, o que se destacam como tarefas complexas no gerenciamento produtivo”.

Tanto o planejamento como o controle tem a função de gerenciar as atividades do sistema produtivo da empresa, de forma que os consumidores possam ser satisfeitos de acordo com as demandas que apresentam. Isto leva a crer que qualquer operação que seja feita na empresa deve ser planejada e controlada, de forma que possa contribuir para o sucesso da instituição. É assim que de acordo Gomes (2014) “planejar pode significar trabalho sem o retorno econômico e financeiro esperado”.

O planejamento permite que os processos que envolvem um estabelecimento comercial ou uma empresa mais ampla possam ser definidos com maior segurança, que possam ser estabelecidos objetivos, meios para atingi-los, que seja feita a avaliação e que a partir da mesma as melhorias possam ser implantadas.

O planejamento ainda se faz necessário no sentido de que a empresa precisa procurar, diariamente, maior eficiência, ou seja, fazer algo de maneira adequada, resolver os problemas que surgem com rapidez; eficácia, como um tipo de medida de rendimento global das empresas, que pode consolidá-la diante da concorrência e efetividade, no sentido de mantê-la no mercado e apresentar resultados globais positivos ao longo do tempo.

Ainda de acordo com Oliveira (2007) o planejamento é desenvolvido com o objetivo de gerar maior satisfação possível da empresa em relação a seu cliente, otimização de resultados, que depende do trabalho, de sua estruturação, da observação do mercado, dentre outras questões, a adaptação, visto que o mercado muda constantemente e é preciso que as empresas se adaptem as suas mudanças para que não sejam vencidas pela concorrência. Tiscoski (2013) define o planejamento estratégico como sendo “a 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”.

Isso quer dizer que um planejamento estratégico de vendas envolve o conhecimento do mercado consumidor, da clientela, a previsão do que poderá ou não ser vendido, para que não faltem produtos e também para que o estoque não seja mantido por muito tempo, entre outras questões que fazem parte de diversas habilidades e competências necessárias a um bom gestor ou vendedor que qualquer instituição. Ainda para Tiscoski (2013) o planejamento estratégico garante que haja uma previsão do futuro, que as decisões tomadas diante de um negócio sejam feitas de forma mais segura, impedindo prejuízos e minimizando os riscos.

Assim, o objetivo principal desse processo é orientar e reorientar os negócios e produtos da empresa de forma que a mesma possa crescer continuamente e conseguir lucros, levando em consideração aquilo que o mercado procura e o que a empresa pode oferecer ao mesmo.

Bock *et al* (2015) acreditam que o sistema de PCP esteja diretamente ligado a todos os aspectos da produção, desde o gerenciamento de materiais, a programação das máquinas e pessoas, até a coordenação de fornecedores, clientes, a produção de um bom relacionamento com estes, entre outros aspectos. Além disto, cita que essa área também é responsável pela gestão do estoque “através da implementação de um sistema de produção puxado, em que irão planejar e programar a produção somente a quantidade necessária de acordo com a demanda”. Assim, os materiais chegam à linha de montagem corretamente, tanto no momento quanto na quantidade exata, o que possibilita menores desperdícios e, conseqüentemente, maior lucratividade para a instituição.

O planejamento e controle envolvem diferentes áreas do sistema produtivo, como afirma Esperidião *et al* [S.d] é preciso conciliar o fornecimento e a demanda em termos de volume, tempo e qualidade e para que isto seja possível é preciso envolver diferentes áreas como o carregamento, que determina o volume com o qual a operação produtiva pode lidar, a sequência que determina a produtividade de tarefas a serem desempenhadas e a programação que envolve a decisão do tempo (momento) de início e fim para cada tarefa.

O processo de planejamento e controle de produção é uma função administrativa cujo objetivo é fazer planos que orientarão o gestor e que servirão como um guia de controle para as decisões a serem tomadas de acordo com a realidade da empresa e do mercado. Já na perspectiva de Crepaldi (2011) o PCP é um departamento que se dedica a atividades operacionais e estas envolvem a programação da produção, o controle de estoques, a emissão e controle das ordens de produção, entre outras atividades. Mas planejar não é algo que limita-se apenas nas questões

operacionais, pois as decisões ainda envolvem equipamentos, maquinários, contratação de funcionários, avaliação da capacidade produtiva da empresa, tempo para que a matéria-prima gasta seja reposta, processamento, faturamento, programação da logística, entre outras questões.

A área do PCP funciona como uma espécie de organismo que tem funções bastantes diferenciadas dentro da empresa e que também depende da missão traçada pela instituição. Cita-se assim que ela envolve a área de gestão de estoques, emissão de ordens de produção, programação das ordens de fabricação e o acompanhamento da produção, que é considerada sua função mais importante, pois é nesse momento que o que foi programado, será comparado com o que foi produzido, analisando as possíveis anomalias existentes e a necessidade de correções.

As atividades do PCP estão contidas em três níveis hierárquicos de planejamento e controle das atividades produtivas. O primeiro nível é o estratégico, em que define-se as políticas estratégicas de longo prazo da empresa, e assim é formado o Plano de Produção desta instituição. No nível tático estabelece planos de médio prazo para a produção, produzindo o Planejamento-Mestre da Produção. E o nível operacional é onde são preparados os programas de curto prazo e assim são administrados os estoques, liberação de compras, fabricação, montagem, acompanhamento da produção, entre outros critérios (LINKE *et al*, 2013).

Barros Filho e Tubino (2016) argumentam que o funcionamento de um sistema produtivo que depende de três elementos básicos e da forma como os mesmos se relacionam: as finanças, produção e o marketing. Ou seja, é evidente que o marketing não pode fazer uma propaganda de algo que a empresa não consiga produzir ou entregar a clientela e da mesma forma, não se pode produzir mais, sem que haja finanças para isto.

Em um sistema produtivo é preciso que sejam definidas as metas a serem atingidas, assim como as estratégias que serão utilizadas para tal. Tudo isto envolve administração não somente dos recursos físicos, mas também dos humanos, é nesse contexto que se destaca o PCP com as atividades que envolvem diretamente a produção. Esta área, normalmente é dirigida por um departamento de apoio a produção, sendo responsável pela coordenação e aplicação dos recursos produtivos de forma que os planos traçados pela instituição sejam atendidos da melhor forma, tanto em nível estratégico como tático e operacional (BARROS FILHO e TUBINO, 2016).

Os investimentos na área do PCP são importantes para que a empresa tenha melhor organização, uma vez que não se pode produzir de forma improvisada, ao acaso, é importante que

haja uma antecipação, que só ocorre com o planejamento, de maneira que sejam controlados os recursos e que a instituição tenha em mãos o controle de suas atividades, é assim que o “PCP visa aumentar a eficiência e eficácia da empresa por meio da administração da produção” (ESPERIDIÃO, [s.d.]).

É utilizando essa ferramenta que a empresa consegue gerir seus recursos com maior eficiência, pois se torna capaz de mensurar seu desempenho, corrigi-lo quando necessário e trazer melhorias contínuas ao sistema produtivo. Isto quer dizer que é o PCP o responsável por direcionar as atividades produtivas da empresa, cuidando de suas matérias-primas, da mão de obra, dos maquinários e equipamentos utilizados, do estoque de produtos acabados, as vendas, e a forma como os produtos chegarão à clientela.

O PCP está diretamente ligado a todas as funções da empresa, pois é ele quem coordena e dá apoio ao seu sistema produtivo. Para que isto seja possível essa área atua nos meios de produção, buscando maior eficiência para que os objetivos da empresa sejam atingidos, programando a produção, desde os materiais até a construção de estoques, monitorando se a produção atingiu o que foi planejado, de forma a corrigir desvios e ainda estando diretamente ligados a outras áreas da empresa como a organização de materiais, recursos humanos e com a parte financeira.

## 2.2. ADERÊNCIA AO PLANO DE PRODUÇÃO

O indicador de aderência ao plano de produção trata-se de um indicador medido e controlado pela empresa estudada. Foi implantado com o intuito de demonstrar os principais desvios do plano de produção, verificando as principais diferenças entre o plano inicial + ATP (*Available to promise*) e a produção realizada. Sendo considerado o desvio absoluto na realização do cálculo de desvio. A ATP é o valor adicionado ou reduzido do plano, aceito somente quando este for bom para o mercado ou quando vem da solicitação do mercado.

Para alcançar a meta de aderência ao plano de produção, é necessário que a produção das semanas respectivas ao mês seja realizada o mais próximo do que foi planejado inicialmente. O planejador juntamente com a equipe de liderança do frigorífico deve acompanhar diariamente o volume produzido de cada produto para que possam ao final do mês, obter resultados produtivos o mais próximo possível do plano proposto. E caso seja verificado problemas no processo ou

mesmo falha no plano confirmado, o planejador deve negociar junto ao planejamento corporativo possíveis ajustes ao plano inicial com inclusão de ATP.

A fórmula utilizada para calcular o percentual de desvio é representada abaixo, onde o plano ajustado se refere ao plano inicial + ATP (quando aceito e inserido ao plano)

$$\text{Fórmula: } 1 - \frac{(\text{Volume Realizado}) - (\text{Plano Ajustado})}{(\text{Plano Ajustado})} \times 100$$

### 3. MATERIAIS E MÉTODOS

O método de execução deste trabalho se deu através de pesquisa para elucidar o objetivo conforme anunciado na introdução. A presente pesquisa obteve dois momentos diferenciados. Inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica, cujo objetivo era conhecer conceitos e discussões referentes ao tema proposto na pesquisa. Lembrando que de acordo com Amaral (2007) “a pesquisa bibliográfica é uma etapa fundamental em todo trabalho científico que influenciará todas as etapas de uma pesquisa, na medida em que der o embasamento teórico em que se baseará o trabalho”, possibilitando assim compreender o que é a área de planejamento e controle, como ela atua dentro da instituição, entre outros processos.

Posteriormente, foi feita uma pesquisa de campo em uma indústria alimentícia de grande porte situada na cidade de Rio Verde - GO, onde foi aplicado um questionário aos principais responsáveis pelo setor de PCP (supervisor e coordenadores), permitindo compreender a importância do setor de PCP e compreender um pouco mais sobre as vantagens e desvantagens de ter um indicador de desempenho deste departamento na empresa onde é medido e acompanhado pela alta direção da empresa. Assim como ocorre o processo de planejamento e controle da produção, os resultados obtidos e as melhorias que podem ser implantadas nessa empresa. A partir dessa pesquisa algumas análises contribuíram para propostas de melhorias dentro desse processo de planejamento e controle da produção.

### 4. RESULTADOS



O questionário foi entregue a 4 profissionais do setor de Planejamento e Controle da Produção (PCP), sendo o supervisor geral da área e mais 03 coordenadores dos segmentos de produção (Frigorífico de Aves, Frigorífico de Suínos e Processados) que atuam diariamente com os planos propostos pela companhia e também com o indicador de aderência ao plano de produção.

Inicialmente, foi solicitado que os participantes pontuassem de 0 a 10 o grau de importância que o setor de PCP tem dentro de uma empresa. Todos pontuaram com a nota máxima 10, complementaram que com a realização do planejamento é possível ter uma visão da produção a um longo prazo, além adaptar-se as mudanças que possam ocorrer e assim ter êxito ao objetivo proposto de produção.

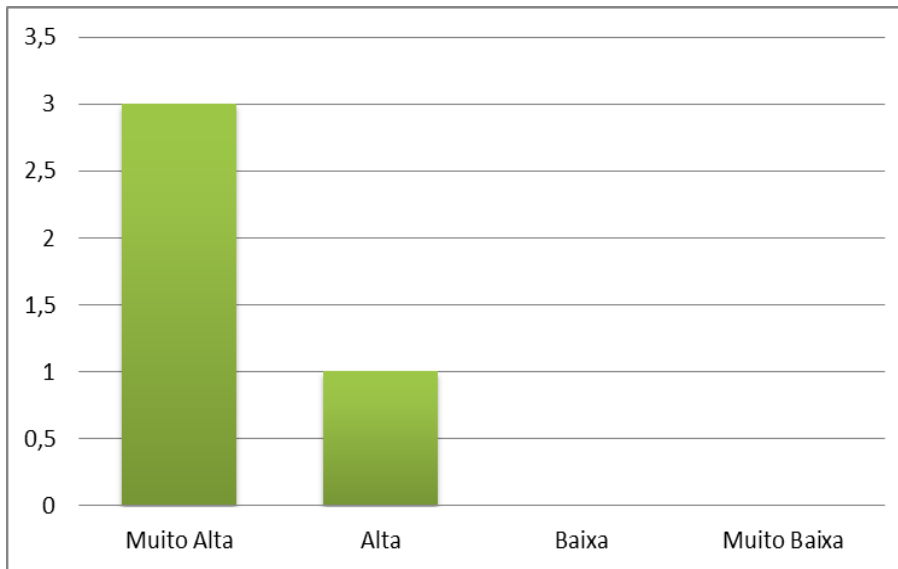
Na segunda pergunta foram questionados sobre importância que a empresa onde trabalham dá ao setor PCP, sendo que 75% dos entrevistados consideraram que sempre dão importância, e que possuem toda uma estrutura na área e com total poder de decisão nas ações a serem tomadas.

Ao serem questionados se o setor de PCP da empresa em que trabalham, trabalha exclusivamente nas atividades encarregadas ao setor, 50 % dos pesquisados considerou que sempre estão exclusivos.

Na quarta pergunta, foram interrogados qual seria o grau de confiabilidade dada pela empresa ao setor de PCP nas decisões de otimização da produção no processo, nestes 100 % das repostas considerou como muito alta a confiabilidade, e foram feitas algumas considerações como: “A empresa tem total confiança nas informações geradas nesta área e depende delas para a tomada de decisões”; “Na empresa, todas as decisões são baseadas em análises realizadas pelo PCP da fábrica e/ou do corporativo”.

A partir da quinta pergunta foram interrogados sobre o indicador de aderência ao plano de produção. Iniciou-se perguntando sobre o grau de importância da inclusão deste indicador aos indicadores controlados pela empresa. Conforme mostrado na figura 1, obteve-se 75% das respostas como sendo este muito importante e ainda complementaram que este indicador afeta diretamente os demais indicadores, pois as previsões de faturamento e decisões de investimentos são pautadas em estimativas realizadas com base no plano e produção projetada, assim qualquer desvio compromete diretamente as estratégias previstas pela empresa.

Figura 1- Importância do indicador de aderência



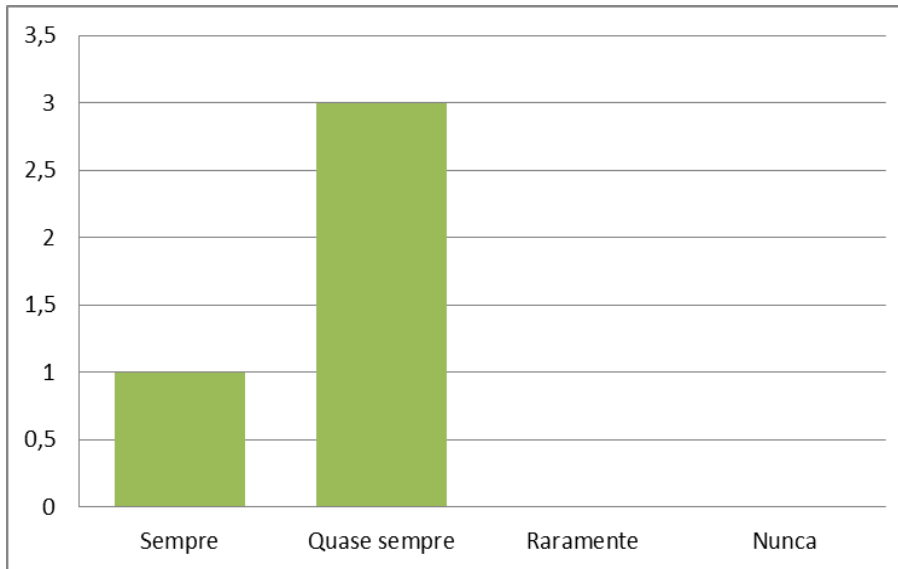
Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

Em seguida foram questionados se o indicador de aderência ao plano de produção desde que implantado, tem melhorado o atendimento ao plano proposto pela companhia. Dos entrevistados, 75% consideraram que este indicador muito contribuiu e ainda concluíram que tiveram melhorias no atendimento as necessidades do cliente e que vem monitorando os desvios e realizando planos de ação para que possam ser mais assertivos aos planos.

Na sétima pergunta, foram questionados se os líderes de processo dão total importância em seguir o plano de produção proposto, tendo como foco atingir as metas de aderência ao plano. Conforme demonstra na Figura 2, 25% dos entrevistados consideraram que sempre dão total importância, pois este indicador está atrelado à remuneração variável em todos os níveis hierárquicos pagos pela empresa. Porém 75% consideraram que quase sempre dão total importância, pois às vezes acabam deixando como segundo plano e com isso o PCP precisa constantemente focar este indicador nas reuniões de produtividade para que o mesmo seja levado totalmente a sério e seguido corretamente.

Na oitava pergunta, foram questionados se o indicador de aderência ao plano de produção é diariamente acompanhado pela alta direção da empresa e todos os pesquisados disseram que a alta direção sempre acompanha e que este indicador fazer parte do check list de metas onde avaliam como andam os principais indicadores da companhia e se estão sendo atingidos para os que estão fora da meta, seja feito plano de ação para melhoria dos resultados desejados.

Figura 2- Importância que os líderes do processo de produção dão ao plano proposto



Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

Na oitava pergunta, foram questionados se o indicador de aderência ao plano de produção é diariamente acompanhado pela alta direção da empresa e todos os pesquisados afirmaram que a alta direção sempre acompanha e que este indicador faz parte do *check list* de metas que avaliam como andam os principais indicadores da companhia e se estão sendo atingidos para os que estão fora da meta, seja feito plano de ação para melhoria dos resultados desejados.

A última pergunta feita aos participantes foi discursiva, em que foi solicitado a opinião quanto aos prós e contras da implantação deste indicador na rotina e na avaliação deste e também sobre o poder de decisão em manter ou não medindo este indicador, pelo que optariam e se fariam alguma mudança no mesmo.

Como ponto positivo dentre as respostas dos participantes:

- Obtenção da constante evolução ao nível de atendimento ao plano de produção e envolvimento de todos os níveis hierárquicos na realização do plano;
- Com o indicador, é possível analisar através dos números se a empresa está atendendo ou não ao plano proposto e quando há falhas, buscar por ações de melhorias;
- Maior controle para aquisição de insumos e matérias primas utilizadas no processo;

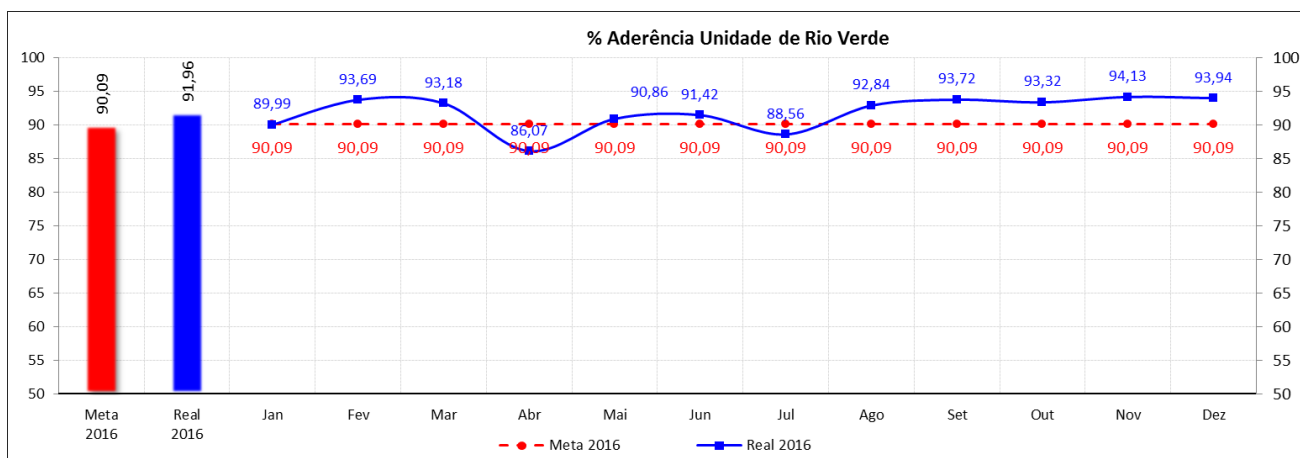
Como pontos negativos:

- Risco de focar muito neste indicador e acabar descumprindo com algumas normas da empresa;

- Dificuldade de entendimento da real finalidade deste indicador em alguns setores, o que poderia ser extirpado com maior divulgação dos critérios e impactos na cadeia produtiva com o não atendimento do plano.

A seguir também como parte da resposta discursiva, é demonstrada na figura 3 a evolução do indicador de aderência ao plano de produção da empresa no ano de 2016, em que a meta era de 90% e tiveram resultado final de 91,96% no ano. Também apresentam estratificados por mês os resultados obtidos pela Unidade de Rio Verde. Durante alguns meses do primeiro semestre houve algumas quedas devido a variações nos atendimentos ao plano, porém conseguiram melhorar os atendimentos nos meses seguintes e finalizaram o ano dentro da meta proposta pela empresa.

Figura 3- Evolução do Indicador de aderência ao plano de produção



Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

## 5. CONCLUSÃO

Após a pesquisa, ficou evidente a importância de um planejamento bem elaborado e controlado pela empresa, visto que em empresas de grande porte como a esta apresentada é fundamental manter todo este controle para atendimento ao plano proposto, isto porque é uma maneira de atender o mercado consumidor em suas necessidades, assim como evitar à construção de estoques que gerem perdas e prejuízos à instituição.

Identificou-se que a implantação de um indicador de aderência ao plano de produção é de grande significância para que todos os envolvidos no processo produtivo busquem resultados produtivos conforme demanda planejada, pois começam a olhar a produção de forma diferenciada para obter sempre resultados dentro da meta proposta pela companhia. E através dos resultados da pesquisa fica claro que os entrevistados que lidam diariamente com este indicador concordam que este auxilia no atendimento focado ao plano a ser executado, porém seriam mais flexíveis aos ajustes de plano quando houvesse desvios que favorecessem a empresa.

É de suma importância que o planejamento de produção seja monitorado e desenvolvido conforme demanda e capacidade fabril para se obter resultados positivos. E para que isso ocorra o planejamento deve se antecipar e acautelar as intemperes advindas do processo fabril, ou seja, é preciso que haja a observação do mercado, das suas demandas e a adequação da produção em relação ao que está sendo procurado pela clientela. Essa postura é de fundamental importância, pois o não atendimento, assim como a produção excessiva que irá demandar na formação de grandes estoques, pode agir negativamente sobre os resultados da instituição.

Sugere-se como trabalho futuro a realização de um plano de comunicação e treinamento aos envolvidos diretamente a produção, bem como um mapeamento dos riscos de cumprimento desse indicador com normas internas da companhia a fim de mitigar esses impactos. Também um controle maior do indicador semanalmente, pois mesmo cumprindo o plano de produção dentro do mês calendário, por conta do *lead time* de embarque, pode impactar o atendimento do mercado dentro do mês. Atrasos de embarque representam quebra de contrato comercial e frequentemente não são recuperados nos meses futuros. Possibilidade visibilidade da correta da previsão de produção, controle mais preciso e ação para correção mais ágil.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, João J. F. **Como fazer uma pesquisa bibliográfica**. 2007. Disponível em <[https://cienciassaude.medicina.ufg.br/up/150/o/Anexo\\_C5\\_Como\\_fazer\\_pesquisa\\_bibliografica.pdf](https://cienciassaude.medicina.ufg.br/up/150/o/Anexo_C5_Como_fazer_pesquisa_bibliografica.pdf)>. Acesso em 01 de junho de 2016.

BARROS, J. R. F. e TUBINO, D. F.; **O Planejamento e Controle da Produção nas Pequenas Empresas – Uma Metodologia de Implantação**. [S.d] Disponível em <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1998\\_ART262.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1998_ART262.pdf)>. Acesso em 01 de junho de 2016.

BOCK, F.C.; FERRARI, A.F.; NARA, E.O.B.; KIPPER, L.F.; **Planejamento e Controle da Produção (PCP) como disseminador da filosofia lean nos processos organizacionais**. 2015 disponível em <[https://www.researchgate.net/publication/282980017\\_LANEJAMENTO\\_E\\_CONTROLE\\_DA\\_PRODUCAO\\_PCP\\_COMO\\_DISSEMINADOR\\_DA\\_FILOSOFIA\\_LEAN\\_NOS\\_PROCESSOS\\_ORGANIZACIONAIS](https://www.researchgate.net/publication/282980017_LANEJAMENTO_E_CONTROLE_DA_PRODUCAO_PCP_COMO_DISSEMINADOR_DA_FILOSOFIA_LEAN_NOS_PROCESSOS_ORGANIZACIONAIS)>. Acesso em 01 de junho de 2016.

COSTA, E. F. **Diretrizes para a elaboração de um manual para planejamento e Controle da Produção de empresas de pequeno e médio porte**. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2010.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria contábil: teoria e prática**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ESPERIDIÃO, M.; AVILA, R.N.P.; KIKUYI, A.M.; SILVA, B.W.D.; **Avaliando a importância do PCP nas indústrias de embalagens plásticas flexíveis**. [S.d.] Disponível em <[https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol\\_21\\_1348774857.pdf](https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_21_1348774857.pdf)>. Acesso em 15 de outubro de 2016.

GOMES, Josiane Aparecida. **Planejamento e controle da produção (PCP): ferramenta estratégica de competição em pequenas empresas**. 2014. Disponível em <<http://fatecie.edu.br/documentos/graduação/revistacientifica/2014/05.pdf>>. Acesso em 14 de maio de 2017.

LINKE, P. P.; CHAVES, C. J. A.; ESPINHA, P. G.; TSUKUDA, F. Importância do planejamento e controle da produção para as indústrias de confecção da cidade de Maringá-PR: a perspectiva dos gestores de produção. *Revista Gestão Industrial*, v. 9, n. 2, p. 307-324, 2013.

LUSTOSA, L.; MESQUITA, M.A.; QUELHAS, O.; OLIVEIRA, R. **Planejamento e controle da Produção**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2008.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Planejamento Estratégico – Conceitos, Metodologias e Práticas**. São Paulo: Atlas, 2007.

**TISCOSKI, Daniel. 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 (Gestão Empresarial). Criciúma, 2013.