

FACULDADE EVANGÉLICA DE RUBIATABA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO E CONTROLE DA
PRODUÇÃO NA EMPRESA PILAR DE GOIÁS DESENVOLVIMENTO
MINERAL**

SYLAS RORIGUES MACHADO

RUBIATABA

2017

SYLAS RORIGUES MACHADO

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO E CONTROLE DA
PRODUÇÃO NA EMPRESA PILAR DE GOIÁS DESENVOLVIMENTO
MINERAL**

Monografia apresentada como requisito para
obtenção do grau de Bacharel em Administração
pela Faculdade Evangélica de Rubiataba.

Orientadora: Prof.^a Ma. Gilda A. Nascimento
Nunes

RUBIATABA

2017

SYLAS RORIGUES MACHADO

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO E CONTROLE DA
PRODUÇÃO NA EMPRESA PILAR DE GOIÁS DESENVOLVIMENTO
MINERAL**

Monografia apresentada a Faculdade
Evangélica de Rubiataba, para obtenção do
título de Bacharel em Administração.
Área de concentração: Administração

Banca Examinadora

Prof.^a Ma. Gilda A. Nascimento Nunes
Faculdade Evangélica de Rubiataba
Orientador

Prof.^a Ma. Gloriete Marques
Faculdade Evangélica de Rubiataba

Prof. Ms. Francinaldo Soares de Paula
Faculdade Evangélica de Rubiataba

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a Deus, à minha esposa e aos meus pais, que sempre me apoiaram e ajudaram em todos os momentos de minha vida.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus meu criador, pela sua infinita misericórdia e bondade. A minha esposa, meu filho e aos meus pais.

“Tudo o que um sonho precisa para ser realizado é alguém que acredite que ele possa ser realizado”.

(Roberto Shinyashiki)

LISTA DE SIGLAS

PGDM	Pilar de Goiás Desenvolvimento Mineral
PCP	Planejamento e Controle da Produção
ERP	Enterprise Resource Planning
CAPEX	Capital Expenditure
OPEX	Operational Expenditure

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Tela inicial (Apresentação) do ERP	27
Figura 2 Módulos de Operação Departamento de Controladoria	27

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Idade	29
Gráfico 2 Estado civil.....	30
Gráfico 3 Gênero.....	30
Gráfico 4 Nível Escolar.....	31
Gráfico 5 Função.....	31
Gráfico 6 Você conhece o PCP da unidade?	32
Gráfico 7 Visão sobre o PCP.....	33
Gráfico 8 Tempo de empresa.....	33
Gráfico 9 Processo que depende da informação do PCP.....	34
Gráfico 10 Contribuição positiva do ERP na unidade	34
Gráfico 11 ERP utiliza dados do setor para o PCP?	35
Gráfico 12 Melhor contribuição do ERP na unidade.....	35

RESUMO

O presente trabalho busca de forma clara e objetiva discorrer sobre a importância do PCP, suas características e relação com Suprimentos e Controladoria, tornando-se assim, uma ferramenta de grande importância dentro de uma organização grande, média ou de pequeno porte. Pretende-se mostrar, de maneira sucinta, que o objetivo principal do PCP está na criação de valores dentro da organização vista como um todo, tendo como foco os controles interno e externo das diversas atividades desenvolvidas pela mesma, e esta passa a ser uma ferramenta utilizada pelos gestores, capaz de auxiliá-los dentro do processo de tomada de decisão, alcançando assim os objetivos pré-estabelecidos no cumprimento de suas metas. Enfoca a importância da controladoria para o sucesso empresarial, mostrando o impacto que ela exerce no processo de tomada de decisão, haja vista que a mesma está diretamente ligada às ações empresariais voltadas para o controle estratégico da organizacional, bem como para o desenvolvimento e crescimento sustentável. Sabe-se que a maioria das organizações adota medidas próprias de controle interno, e estas acabam em um determinado período não satisfazendo por completo suas necessidades, fazendo com que elas não alcancem a efetividade em seus objetivos empresariais.

Palavras Chave: Planejamento; PCP; Estratégia.

ABSTRACT

The present work seeks in a clear and objective way, to discuss the importance of PCP, its characteristics and relation with Supplies and Controllership, becoming, thus, a tool of great importance within an organization, be it large, medium or small. We intend to show succinctly that the main objective of the PCP is to create values within the organization, seen as a whole, focusing on the internal and external control of the various activities developed by the PCP, and this becomes a tool used By managers, able to assist them in the decision-making process, thereby achieving the pre-established goals in achieving their goals. It focuses on the importance of controlling for business success, showing the impact it has on the decision-making process, since it is directly linked to corporate actions aimed at the strategic control of the organization, as well as for the development and growth Sustainable development. It is known that most organizations adopt their own internal control measures, and these in turn end up in a certain period not completely satisfying their needs, so that they do not reach the effectiveness in their business objectives.

Keywords: Planning; PCP; Strategy

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	13
Capítulo 1: Planejamento Controle da Produção e Controladoria.....	16
1.1 O PCP	16
1.2 Aspectos de Controladoria	19
Capítulo 2: Metodologia.....	21
2.1 Metodologia.....	21
Capítulo 3: A empresa pesquisada: Discussão e Resultados	23
3.1 O PCP na Pilar de Goiás Desenvolvimento Mineral.....	23
3.2 Resultado da pesquisa.....	288
3.3 Apresentações dos Dados	29
CONCLUSÃO.....	36
Referências	37
Anexo 1	38
Pesquisa sem resultados (Questionário)	38

INTRODUÇÃO

Com o advento do processo de globalização, e o desenvolvimento constante da economia mundial, as empresas e organizações viram-se diante de um cenário competitivo altamente exigente, o qual fez com que grande parte dos aspectos organizacionais, bem como aspectos operacionais fosse moldada de forma a atender essa nova demanda competitiva.

As empresas por sua vez, diante deste complexo e exigente mercado, direcionaram seus esforços de forma a atender às expectativas dos empresários no que concerne ao alcance dos resultados e objetivos pré-estabelecidos, assim, o processo de gestão tornou-se um fator primordial para o alcance dos mesmos. Com todo esse cenário de mudanças, e contínuo aperfeiçoamento, o grau de exigência e principalmente competitividade levantados pelos consumidores; despertaram nas empresas grandes interesses no que diz respeito à busca por mecanismos internos, mais eficientes, dinâmicos, e pró-ativos, capazes de atender com o menor custo possível à exigência por parte bem como o interesse da organização de se sobressair, frente a esse novo âmbito organizacional imposto por essa leva de consumidores cada vez mais exigentes. Tal processo decorre do fato de que, a busca constante pelo aprimoramento, e aperfeiçoamento de produtos e serviços, deixou de ser apenas um aspecto de diferencial competitivo, passando a ser, parte inerente do processo de produção, gestão e controle o qual possa levar e conseqüentemente originar o elevado nível de produção e qualidade dos produtos e serviços oferecidos por toda e qualquer organização.

Em face deste cenário, surge como aliada ao sucesso empresarial, uma ferramenta de apoio ao processo de tomada de decisão estratégica, denominada PCP – Planejamento Controle de Produção, e, este por sua vez, corresponde basicamente, a união entre o que o mercado quer, o que a empresa pode produzir atuando no sentido de propiciar aos gestores informações pertinentes ao negócio, mas precisamente voltada ao controle de produção. Tal departamento torna-se fundamental para o alinhamento estratégico entre todas as áreas bem como, para o direcionamento estratégico do gestor frente ao negócio em que atua. Com a reestruturação dos processos empresariais, decorrentes do advento do processo de globalização e do constante avanço tecnológico, as empresas viram-se na necessidade de buscar mecanismos que as auxiliassem, no processo de desenvolvimento contínuo de suas atividades empresariais, tendo como base a constante mudança que o mundo sofreu nos últimos anos, decorrente desse processo de transformação frente às grandes inovações

tecnológicas, e ainda sobre a relevância que tais aspectos exercem no processo de tomada de decisão empresarial.

Nesse contexto, o presente trabalho busca de forma clara e objetiva, discorrer sobre a importância do PCP, como uma ferramenta de grande importância dentro de uma organização, seja ela de grande, médio ou pequeno porte. Pretende-se mostrar de maneira sucinta que o objetivo principal do PCP está na criação de valores dentro da organização vista como um todo, tendo como foco o controle interno e externo das diversas atividades desenvolvidas pela mesma, e esta passa a ser uma ferramenta utilizada pelos gestores, capaz de auxiliá-los dentro do processo de tomada de decisão, alcançando assim os objetivos pré-estabelecidos no cumprimento de suas metas.

Como parte integrante do processo veremos a Controladoria, atuando em paralelo com o PCP, estando diretamente ligada às ações empresariais voltadas para o controle estratégico organizacional, bem como para o desenvolvimento e crescimento sustentável. Sabe-se que a maioria das organizações adota medidas próprias de controle interno, e estas por sua vez acabam em um determinado período não satisfazendo por completo suas necessidades, fazendo com que elas não alcancem a efetividade em seus objetivos empresariais.

Com isso, o presente trabalho evidencia a necessidade do PCP dentro de uma organização do ramo de mineração, cuja pesquisa realizada na empresa Pilar de Goiás Desenvolvimento Mineral - PGDM, empresa do grupo YamanaGold Inc., localizada em Pilar de Goiás-GO. Nessa empresa a área de PCP é encarregada não somente da produção, mas sim, da produção, custo, investimento e orçamento. Para esse estudo elaborou-se a seguinte problemática: Quais são os benefícios em se utilizar as técnicas de planejamento e controle e até onde elas impactam no sucesso da Organização?

O trabalho propõe analisar, através de pesquisa bibliográfica, os conceitos gerais do Planejamento e Controle da Produção, demonstrando suas características e a importância para o alcance do sucesso da atividade empresarial e através da pesquisa de campo na empresa, já referida, que atua na produção de ouro. Para isso, como objetivo específico utilizou-se a aplicação de questionário com as áreas envolvidas ao Departamento de PCP no intuito de averiguar junto aos mesmos a importância e aplicabilidade deste departamento dentro da organização, bem como, identificar o ponto de vista deles no que concernem às atividades desempenhadas por este. Identificar de que forma a empresa executa algumas das atividades programadas, bem como ela lida com as alterações que por ventura venham ocorrer em sua operação. Demonstrar de que forma a empresa elabora as atividades de Planejamento e Controle tais como Carregamento, Sequenciamento, Programação e, como desempenha o

Monitoramento e Controle para assegurar a entrega dos resultados previstos. A importância do Controle da Cadeia de Suprimentos, onde todos os insumos e materiais aplicados direta e indiretamente na produção são utilizados e como ocorre na empresa. Juntamente com o PCP, inclui o planejamento, o controle e a avaliação de desempenho a preparação e a interpretação de informações, a contabilidade geral e de custos e outras atividades que impactam o desempenho empresarial.

Nos dias atuais o aumento da competitividade, a busca incessante dos clientes por produtos que satisfaçam suas necessidades, faz com que as empresas busquem mecanismos que as auxiliem na melhoria contínua do processo de fabricação e venda, assim como uma constante adaptação no meio em que atua, visto que o cenário econômico atualmente encontra-se instável, decorrente a queda de alguns países considerados potências econômicas mundiais, como é o caso dos Estados Unidos e o Japão, e o aquecimento da economia de países considerados emergentes como é o caso do Brasil e da China, favorecendo para a evolução econômica atualmente.

O Planejamento e Controle da Produção têm um grande peso no que diz respeito ao sucesso e alcance dos objetivos da empresa. O objetivo é utilizar as técnicas e seus procedimentos para proporcionar resultado no atendimento á demanda. Através da utilização das técnicas do Planejamento e Controle da Produção é possível produzir o necessário, com economia de custos e entrega correta ao cliente.

Sendo assim, o trabalho está estruturado da seguinte maneira: No capítulo I discutem-se os aspectos gerais do PCP, suas características, a que se objetiva a ferramenta e perceber o quão importante é para a operação da empresa. No capítulo II será abordado sobre a união do PCP e da Controladoria para apresentação e acompanhamento dos resultados da empresa, fatores estes que suportam a alta gerência para a tomada de decisões diariamente. O Capítulo III será demonstrado a Metodologia de elaboração da pesquisa na empresa PGDM e, por fim no Capítulo IV demonstrados os resultados obtidos.

Capítulo 1 – Planejamento Controle da Produção e Controladoria

1.1 - O PCP

O Planejamento é aquilo que é programado, pensado e definido o quanto será produzido e entregue, o que se dá somente a partir do planejamento de vendas. Esse planejamento é dividido em três vertentes: Venda; Suprimentos e Produção. O controle é aquele responsável pelas variações que poderão ocorrer no processo produtivo. De acordo com o que foi planejado, o controle é feito com base nos valores e prazos determinados no planejamento. Sendo assim, o planejamento determina como será a logística Produção-Cliente e vice-versa, e o controle irá garantir que essa entrega ocorra. Segundo Tubino (2000, p. 23):

Planejamento e controle de produção é realizado através de um departamento conhecido como PCP, alojado juntamente com o setor industrial, sendo responsável pela coordenação e aplicação de todos os recursos envolvidos no processo produtivo da organização, programando sempre os planos estabelecidos, de maneira a seguir a estratégia da empresa. Deve haver um relacionamento direto entre a área de PCP e todas as outras áreas da empresa.

Desta forma, considera-se que a ação do PCP, como o próprio nome já diz, tem como requisito básico, subsidiar a organização, através de informações e recursos necessários para o bom andamento do processo, assim como fornecer aos gestores, o apoio no que diz respeito ao controle interno, até mesmo externo das ações empresariais, visto que os mesmos estão na busca constante pela eficiência e eficácia de seus projetos, onde estes por sua vez devem ir de encontro aos anseios e desejos pré-estabelecidos em sua missão empresarial. No que se refere à integração entre o processo de tomada de decisão com o planejamento e controle, Nakagawa (1993, p.90), destaca que:

[...] Esta interação ocorre através de dois fluxos sucessivos e racionalmente ordenados. O primeiro fluxo direciona os gerentes no sentido do planejamento estratégico para o operacional e, daí, para etapas de execução e controle. [...]. No segundo fluxo, que é o elemento de suporte para o processo de planejamento e controle, os dados das transações planejadas ou realizadas são tratados pelo sistema de informação contábil; de maneira consistente, com o que ocorre no primeiro fluxo através de uma integração conceitual e sistêmica, em nível de padrão, orçamento e contabilidade.

Sendo assim, percebe-se o quão importante é para uma organização possuir um mecanismo no processo de gestão, onde esta por sua vez é responsável por auxiliar os gestores no processo de tomada de decisão, devido fornecer mecanismos e indicadores necessários para o controle empresarial, e isso se dá pelo fato da crescente expansão dos negócios, bem como pela elevada diversificação das atividades empresariais, que tem mudado radicalmente a visão de controle empresarial. O Planejamento e Controle objetiva conciliar a demanda e o suprimento, em tempo e qualidade. O Planejamento é aquilo que é programado, pensado e definido, o quanto será produzido e entregue e o Controle é aquele responsável pelas variações que poderão ocorrer no processo produtivo.

Para alcançar sucesso, o Planejamento e Controle deve determinar a capacidade efetiva da operação produtiva, respondendo assim a demanda. Através do correto gerenciamento e controle dos estoques, reduzindo custos e evitando desperdícios. Demonstrar a importância do Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos e a utilização do ERP - *Enterprise Resource Planning* para auxílio no Planejamento e Controle.

As empresas precisam gerar e entregar valor ao seu cliente. Sua produção está diretamente ligada a sua capacidade produtiva e a sua capacidade de entrega. Para que isso ocorra de forma equilibrada e eficaz, deve haver Planejamento e Controle da Produção. Há uma complexidade de ações participantes, que nos dias de hoje, exigem profissionais em produção, distribuição, compras, armazenamento e entrega. O mundo globalizado e que precisa de respostas cada vez mais rápidas, exige das empresas esse atendimento.

Atuar em um cenário onde os detalhes fazem diferença e a cada dia se exige mais dos profissionais e das empresas. Mesmo com as constantes mudanças do mercado, as exigências para o presente e futuro, caberá as operações se adequarem para atender de forma eficiente e eficaz essa demanda. Esses são fatores que levarão a empresa a alcançar o sucesso desejado.

O Planejamento e Controle da Produção deve ocorrer em todas as empresas produtivas, pois eles devem garantir que aquilo que foi planejado, seja realmente produzido e, como essa produção ocorrerá dia a dia até a entrega do produto final. O Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos tem papel fundamental no alcance dos resultados pois é preciso garantir que a matéria prima ou insumos utilizados para a produção, não irão faltar, o que pode acarretar em prejuízo, atraso, e deficiência no processo produtivo. No caso da empresa estudada, o Planejamento e Controle não se limitam somente em Controle e Produção, mas também em Custo e Orçamento, sendo estes elaborados anualmente pelo Gerente de cada Área, com uma proposta para custeio das despesas anuais. Orçamento este que ainda será aprovado pela gerência corporativa da PGDM.

A tecnologia está aliada ao sucesso da execução do Planejamento e Controle, pois as constantes mudanças ocorrem justamente pela constante inovação tecnológica e aprimoramento das técnicas utilizadas, e cabem aos gestores e administradores utilizar as ferramentas para alcance dos objetivos da empresa.

Toda empresa deseja ter sucesso no mercado em que atua. A cada dia podemos ver que fatores como qualidade, a entrega, pós-venda são medidas pelos consumidores finais e têm grande impacto no sucesso da atividade. Existe uma necessidade emitida pelo mercado consumidor a qual a empresa deverá saber como e quando atender. Esse atendimento deve apresentar todos os fatores citados dentro de um custo programado para gerar um lucro esperado.

O Planejamento e Controle da Produção estão encarregados dessa união entre mercado e empresa, demanda e suprimento. O Planejamento e Controle deve se ocupar em operar os recursos, de maneira a oferecer bens e serviços que atenderão as exigências dos consumidores. Planejamento e Controle diz respeito a conciliação entre o que o mercado requer e o que as operações podem fornecer.

"As atividades de Planejamento e Controle proporcionam os sistemas, procedimentos e decisões que juntam diferentes aspectos da oferta e da demanda " (NIGEL SLACK, 2009, p.283). O Planejamento é aquilo que é programado, pensado e definido, o quanto será produzido e entregue e o Controle é aquele responsável pelas variações que poderão ocorrer no processo produtivo. Para Nigel Slack (2009, p.281):

O planejamento e controle ocupam-se de gerenciar as atividades da operação produtiva de modo a satisfazer continuamente a demanda dos consumidores. Qualquer operação produtiva requer controle, embora o grau de formalidade e os detalhes possam variar.

Planejamento e Controle podem acontecer a curto, médio e longo prazo sendo que, no curto prazo os recursos já estão definidos e grandes mudanças não poderão ser realizadas além de que a demanda será avaliada de forma desagregada. No médio prazo, o planejamento ocorre de forma mais detalhada em que a demanda que precisa ser atendida e tratada de forma parcialmente desagregada. Em longo prazo ocorre um planejamento dentro do que se pretende fazer, com quais recursos serão feitos e os objetivos desejados, além da atuação ser mais abrangente no planejamento do que no controle, pois ainda se tem pouco a controlar. O que dificulta as tarefas de planejar e controlar são justamente as incertezas quanto à demanda e ao suprimento da mesma.

A Demanda Dependente é definida como sendo "aquela que é relativamente previsível devido à sua dependência de alguns fatores conhecidos" (NIGEL SLACK, 2009, p.287). Isso ocorre quando o processo de previsão de demanda é direto, em que já existe um histórico de atendimento e concentra-se nas consequências da demanda dentro da operação. Nesse contexto, quando a demanda for dependente, a empresa só iniciará o processo produtivo a partir da identificação da necessidade. Já as operações com demanda Independente são aquelas que atenderão à demanda sem que se tenha uma visão antecipada dos pedidos de seus consumidores ou histórico de atendimento que ocorra de maneira rotineira.

1.2 Aspectos de Controladoria

Diante dos grandes desafios impostos às organizações pelo mercado, a preocupação com a utilização de forma eficaz de uma ferramenta de gestão que venha a facilitar o trabalho dos gestores no controle das atividades é de suma importância. Como afirma (CATELLI, 1994, *apud* PADOVEZE, 2004, p. 5) “a controladoria está voltada a identificação, mensuração, comunicação e decisão relativas aos eventos econômicos, respondendo pelo lucro e pela eficácia empresarial”. Dentro deste cenário, a controladoria surge como uma ferramenta de apoio gerencial, capaz, de maximizar os resultados empresariais por meios de estratégias de controle, bem como, minimizar os impactos dos custos, por conseguir se antever da situação preparando a empresa para o cenário em que está inserida.

(PADOVEZE, p. 9, 2004)

Órgão administrativo responsável pela gestão econômica da empresa, com o objetivo de levá-la à maior eficácia. A base da controladoria é a ciência contábil, onde repousa os fundamentos da gestão econômica. O foco da controladoria é a criação de valor para a empresa e para os acionistas, valor esse que será obtido pelos gestores das diversas atividades desenvolvidas dentro da empresa, inseridas em processo de gestão claramente definido.

Uma empresa compreende recursos econômicos, humanos e social sendo um sistema aberto para que suas funções sejam executadas, cabendo à controladoria zelar pela continuidade da empresa, otimizando os resultados almejados. A controladoria é um conjunto

de atividades e de princípios, que norteiam ações empresariais para o cumprimento de suas estratégias e de objetivos expressamente estabelecidos em sua missão e visão.

A importância da controladoria dentro das organizações se dá pela complexidade que as empresas enfrentam na gestão dos negócios devido à crescente mudança no ambiente empresarial. A controladoria possui também como papel, o direcionamento de técnicas e mecanismos inúmeros variáveis que influenciam tanto no ambiente interno quanto externo das organizações e isto exige um completo “jogo de cintura” para que se consiga alcançar os objetivos almejados mesmo diante das adversidades propostas por esses ambientes. Junto ao PCP, a Controladoria exerce grande apoio, pois ela reporta informações muito importantes como: Controle de Ativo Imobilizado, *Capex*, *Opex*, fechamento de Custos, Estoque, fechamentos mensal e trimestral, *Cash Cost*, Balancetes, Balanço Patrimonial entre outros. Acredita-se que a controladoria pode influenciar de forma significativa o processo e em decorrência disto os resultados empresariais, favorecendo para um ambiente mais transparente e confiável através de um constante acompanhamento das atividades, além de fornecer aos gestores informações imprescindíveis para a tomada de decisões que refletirão de forma positiva e benéfica para a vida da organização.

Capítulo 2 – Metodologia

2.1 Metodologia

A metodologia utilizada para a construção do presente trabalho foi à pesquisa bibliográfica, descritiva, quantitativa e qualitativa, onde foram aplicados 20 questionários com perguntas abertas e fechadas acerca do tema, no intuito de analisar e obter dados necessários para resolução da problemática da pesquisa, tendo como referência para a pesquisa o entendimento sobre a importância do PCP na Unidade bem como a maneira como o mesmo é visto pelas áreas envolvidas, além de observação participante do autor na empresa estudada. A metodologia é o estudo dos caminhos, dos instrumentos usados para se fazer pesquisa científica, os quais respondem como fazê-la de forma eficiente. A abordagem da pesquisa foi qualitativa e quantitativa de forma a descrever as informações obtidas com base na aplicação de questionários dentro da unidade com observações importantes e relevantes acerca dos aspectos do PCP, analisando sempre a interpretação dos dados sobre o ponto de vista que as pessoas possuem sobre as atividades do departamento.

A pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, plano, ou mesmo quando, é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção, mas não é adequada para avaliar resultados de programas ou planos (ROESCH, 2006, p. 71).

A pesquisa consiste na elaboração de ações e técnicas capazes de estabelecer estrategicamente metodologias planejadas, as quais integradas ao assunto abordado levam o leitor a obter um conhecimento geral sobre o tema, podendo assim, estabelecer seu ponto de vista teórico explicativo de forma a contribuir com o desenvolvimento do tema, bem como, da pesquisa em si. O processo de pesquisa consiste em fazer observações empíricas, através da formação de conceitos e de proposições da realidade existente, onde tal processo pode resultar na clareza das informações, bem como na dedução por novas hipóteses. O método abordado proporcionou ao autor a aplicação de questionários que resultassem na formação de novos conceitos e hipóteses sobre a importância do PCP para o desenvolvimento das atividades dentro da mineração bem como para ferramenta de auxílio para o gestor no processo de tomada de decisão. A pesquisa tem como principal objetivo proporcionar ao leitor as respostas aos problemas apresentados.

O processo de pesquisa envolve precisamente teoria e realidade, o autor apresenta um diagrama que explica esse processo com muita clareza, e este por sua vez é representado em subprocessos, e controles metodológicos, bem como elementos de transformação entre processos e métodos [...] as observações individuais são muito específicas e essencialmente únicas. É preciso sintetizar as observações, através de métodos de mensuração para torná-las mais genéricas (Roesch, 2006, p. 119)

Assim, nota-se que a pesquisa quando bem estruturada leva ao autor, bem como, ao leitor a desenvolver um senso crítico sobre o tema proposto, conduzindo de várias maneiras possíveis com as mais diversas interpretações a construção de novos entendimentos e melhorias ao assunto abordado, uma vez visto que o projeto de pesquisa quando integrado ao ponto de vista de todos que o conduz, geram conhecimentos e informações integradas, capaz, de responder todos os temas inerentes ao que se propões através da construção de todo e qualquer projeto de estudo.

Capítulo 3 – A empresa pesquisada: Discussão e Resultados

3.1 O PCP na Pilar de Goiás Desenvolvimento Mineral

A Pilar de Goiás Desenvolvimento Mineral é uma empresa do grupo YamanaGold, situada na cidade de Pilar de Goiás-GO, atua no mercado de mineração dos metais Ouro e Prata. Na empresa o Planejamento é feito de maneira que quando é definida onde será tirado o minério com o teor necessário, e a quantidade de massa necessária para alcançar a proposta de produção, feito por parte da Mina, detalhando quais as maneiras que serão utilizadas, quais os cortes necessários, quais as perdas que podem ocorrer; e é enviado aos responsáveis do PCP para manterem o Controle e garantir que a proposta de produção será mantida. Depois de enviada a proposta da Mina, entra então a parte da Planta de Beneficiamento, cujo Ouro que será beneficiado, desde a britagem até a fundição do metal. Se ocorrer que o minério que será produzido no mês, de acordo com a necessidade do cliente, não for suficiente, ou o teor de Ouro na rocha não atingir a quantidade correta, é utilizado para atender o cliente o estoque de material fundido, através da Retomada de Estoque.

No processo do beneficiamento do Ouro, existem insumos necessários para a produção. Na primeira etapa de beneficiamento que compreende britagem e moagem, existe um mecanismo que retém 40% do Ouro de toda a massa de minério, esse mecanismo se chama Acácia. Os outros 60% serão extraídos através de tratamento químico, utilizando insumos como Cianeto de Sódio, Cal Hidratada, Floculante, Carvão Ativado; e depois de finalizado o processo chegam à Fundição, sendo o final do processo produtivo, entregando o Ouro fundido em *bullions* (Barra de Ouro ou Prata).

Sobre os insumos, é necessário planejar o custo para a quantidade necessária à produção, a logística desses insumos quanto ao prazo para chegada e todo o resuprimento do item, garantindo que sempre existirá a quantidade necessária para manter a produção conforme proposto pelo Planejamento.

O PCP realiza atividade semanal e emite relatório "*Forcash*" (Relatório Gerencial emitido pelo PCP). Diariamente é realizado o acompanhamento da produção e semanalmente emiti-se o *Forcash*, que ocorre quando a produção semanal não é alcançada, assim é necessário programar o que será feito para repor aquilo que não foi atingido, quais os métodos, mão de obra, material necessários para se atingir o que não foi alcançado. Nesse sentido Nigel Slack (2009, p. 285) afirma que:

Qualquer desvio dos planos pode ser retificado por algum tipo de intervenção na operação, que por si só, provavelmente envolverá algum replanejamento, desvios, nesse plano são considerados por meio da atividade de replanejamento e das intervenções necessárias feitas ao centro de trabalho que irão (assim se espera) garantir que o novo plano seja executado. Eventualmente, entretanto, algum outro desvio da atividade planejada pode ser detectado e o ciclo repetido.

Se houver uma parada na Planta de Beneficiamento, ou quebra de equipamento, falta de mão de obra, é reportado no "*Forcash*" e programado como será feita a entrega do total da produção mesmo com o imprevisto ocorrido. Ocorre então, o controle da produção, não somente da produção em si, mas do Custo para se produzir. Se o custo está de acordo com o Orçamento, dos métodos a ser utilizados, visando no final o lucro. É necessário produzir, mas a que preço? É preciso alcançar o planejado, porém, o custo para isso está dentro da margem de lucro que também se busca alcançar? Por isso a necessidade do controle diário, semanal, mensal, é necessária comprovar que aquilo que é produzido está dentro do planejado e se os métodos utilizados também estão dentro do que foi planejado. O Carregamento "é a quantidade de trabalho alocado para um centro de trabalho" (NIGEL SLACK, 2009, p. 291). Para a Pilar de Goiás Desenvolvimento Mineral - PGDM pode-se dizer que, quando é definida a produção, a Mina (setor responsável pela extração), tem o papel de encontrar o minério. A partir daí, é preciso definir em qual ponto da mina será extraído o minério, quanto de mão de obra/serviço serão necessários para execução daquilo que foi planejado. O sequenciamento, para a empresa é como ela irá utilizar, quais os meios de serviço que farão com que alcance o local de extração. Dentro do sequenciamento, na YamanaGold têm as seguintes fases: Perfuração, desmonte, carregamento e transporte. Sobre isso, Nigel Slack, (2009, p. 293) afirma que:

Quando o trabalho chega decisões devem ser tomadas sobre a ordem em que as tarefas serão executadas. A prioridade dada ao trabalhador em uma operação é frequentemente estabelecida por um conjunto pré-definidos de regras, algumas das quais relativamente complexas.

A programação diz sobre as atividades programadas, como elas deverão ocorrer, qual o cronograma que mostra quando iniciarão e quando terminarão. A Programação é quando "determinado à sequência em que o trabalho será desenvolvido, algumas operações requerem um cronograma detalhado, mostrando em que momento os trabalhos devem começar e quando eles devem terminar" (NIGEL SLACK, 2009, p. 295).

A respeito de Planejamento e Controle de Capacidade, "é a tarefa de determinar a capacidade efetiva da operação produtiva, de forma que ela possa responder à demanda. Isso

normalmente significa decidir como a operação deve reagir a flutuações na demanda" (NIGEL SLACK, 2009, p. 315). No caso da PGDM, a capacidade de processamento de minério da Planta de Beneficiamento é de 1.300.000 T/ano, que no mês seriam 108.000 toneladas e em horas 165 T/hora.

Tendo como base para o Planejamento de Produção, os números de capacidade produtiva, saberemos o quanto poderíamos produzir no máximo, de acordo com a quantidade máxima planejada. Em linhas gerais, a capacidade "é no sentido estático, físico, do volume fixo de um recipiente ou do espaço em um edifício (NIGEL SLACK, 2009, p. 315)". Pode ocorrer à necessidade de se produzir além da capacidade suportada, o que se vier a acontecer pode gerar desgaste, dano ou quebra no equipamento, e afetará diretamente na Produção visto que, será necessário parar a produção para serviço de manutenção e correção para posterior funcionamento.

A isso podemos classificar a Restrição de capacidade, que se refere à quantidade de material suportado por determinado equipamento. No caso da PGDM, 1.300.000 T/ano, que no mês seriam 108.000 toneladas e em horas 165 T/hora. Se houver necessidade de aumento da produção os equipamentos, mão de obra é da mesma quantidade anteriormente planejada, poderemos nos deparar com vários problemas, tais como: O Fornecedor do insumo está preparado para suprir a nova demanda? A mão de obra será suficiente para realizar a produção maior no mesmo intervalo de tempo? Os equipamentos suportarão a nova demanda?

Na Pilar de Goiás Desenvolvimento Mineral, o controle de Suprimentos dos insumos é feito pela Gerência de Operação/Beneficiamento, que programa sua demanda e envia para Suprimentos dar continuidade no Processo. O Estoque é definido como a "acumulação armazenada de recursos materiais em um sistema de transformação" (NIGEL SLACK, 2009, p. 356). Neste caso, tanto a empresa extratora de Ouro, como também todas as empresas em Operação necessitam de material em estoque. A administração de materiais tem o objetivo de maximizar o lucro sobre o capital investido, controlando sua operação diariamente. O estoque se torna então um elemento chave na administração, proporcionando independência as fases do processo de transformação dos elementos produtivos. Vemos então a necessidade de a empresa operar com Estoques em níveis essenciais e estratégicos. O ideal é manter níveis suficientes para atendimento da produção, mas ao mesmo tempo conciliar as compras e logística dos materiais, de maneira a cumprir o orçamento planejado para esse custo. Para Jacobs (2009, p. 196) o "Abastecimento Estratégico é o desenvolvimento e gerenciamento de relações com os fornecedores para obter produtos e serviços para atender às

necessidades imediatas da empresa". Na Pilar de Goiás Desenvolvimento Mineral - PGDM foi parametrizada a quantidade de insumos necessários a produção e, definido estoques máximo e mínimo. Quando o sistema detecta a quantidade mínima de determinado item cadastrado, é gerado uma Ordem de Compra automática, possibilitando assim maior segurança para garantir que não faltará o item para a Operação/produção.

As empresas integram várias atividades de distribuição no momento em que compram materiais e serviços, ou terceirizam operações internas, além de beneficiar por meio de sua gestão de fluxos seus fornecedores e clientes. "A gestão da cadeia de suprimento é a interconexão das empresas que se relacionam entre si por meio de ligações a montante e a jusante entre os diferentes processos" (NIGEL SLACK, 2009, p. 389). Como objetivo toda cadeia de suprimentos deverá atender seu consumidor final, interno ou externo. "Fazer isso significa fazer com que a cadeia de suprimento alcance níveis adequados de desempenho dos cinco objetivos de desempenho da operação: qualidade, rapidez, confiabilidade, flexibilidade e custo (NIGEL SLACK, 2009, p. 391)".

Outro ponto muito importante dentro do Planejamento e Controle é a Logística de entrega do Produto Final. No caso da PGDM, existe empresa especializada na prestação do serviço de transporte do produto final, com toda segurança exigida nessa parte tão importante dentro da produção. Como esse processo é muito sigiloso, apenas a alta gerência tem acesso às informações pertinente à entrega do produto final.

O sistema ERP (*Enterprise Resource Planning*), é muito útil nas grandes empresas, pois é capaz de gerenciar a movimentação de vários setores, facilitando e otimizando todo o processo. Os sistemas ERP são como uma ferramenta de solução composta por módulos de apoio de software como marketing e vendas, serviços de campo, projeto e desenvolvimento de produto, controle da produção e estoque, compras, distribuição, gestão das instalações industriais, desenvolvimento e projeto de processo, manufatura, qualidade, recursos humanos, finanças e contabilidade e serviços de informação. Para o processo produtivo, esses sistemas são de fundamental importância, pois, facilita o modo como o suprimento irá ocorrer proporcionando segurança para o planejamento de suprimentos quanto ao atendimento à demanda da Produção. O ERP utilização pela empresa é o Datasul, software da TOTVS - Empresa brasileira com sede em São Paulo. A figura 1 representa a tela inicial desse sistema, o qual tem uma customização específica para atender á PGDM e demais unidades do grupo YamanaGold Inc.

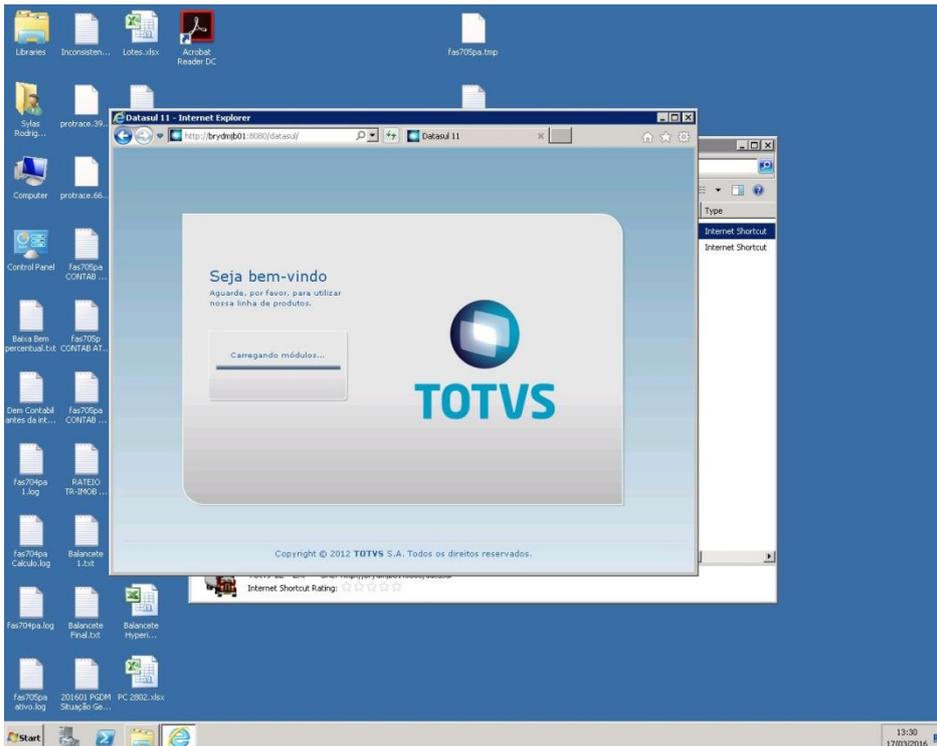


Figura 1- Tela inicial (apresentação) do ERP

A figura 2 representa a tela do usuário, com o Menu e opções para o módulo Contábil/Controladoria, para execução das rotinas e funções do departamento.

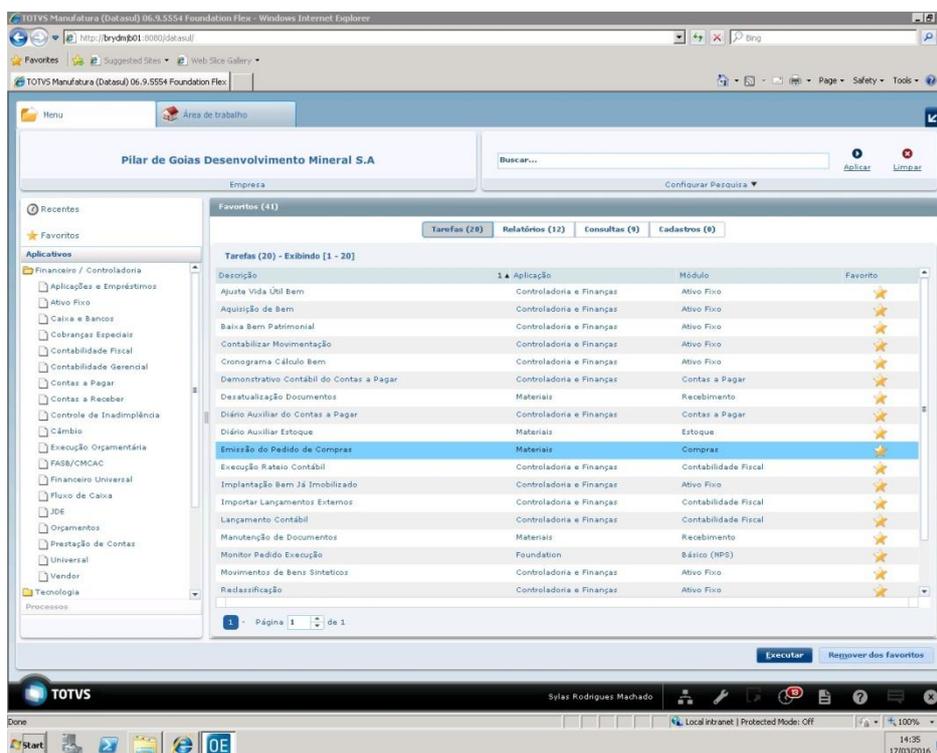


Figura 2 - Módulos de Operação para o Departamento de Controladoria.

Para o PCP, o Datasul é utilizado para acompanhar os recursos alocados em um determinado setor, normalmente Mina e Planta, pois são as áreas de Operação direta, ocorrendo um acompanhamento geral nos resultados da Operação da empresa. Resultados diários são apresentados á Gerência. Para a Controladoria, o ERP envolve todas as atividades rotineiras do setor, emitindo relatórios, notas fiscais, fechamentos mensal, entre outras.

3.2 Resultado da pesquisa

A técnica utilizada para a coleta de dados deste trabalho foi o questionário (ANEXO I) que, foram distribuídos em alguns departamentos da empresa, os quais as atividades possuem interface com a área de PCP, analisando a visão dos mesmos quanto aos procedimentos aplicados dentro do departamento, bem como, o nível de interatividade que cada área possui, com o intuito de verificar a efetividade do departamento frente à organização como um todo.

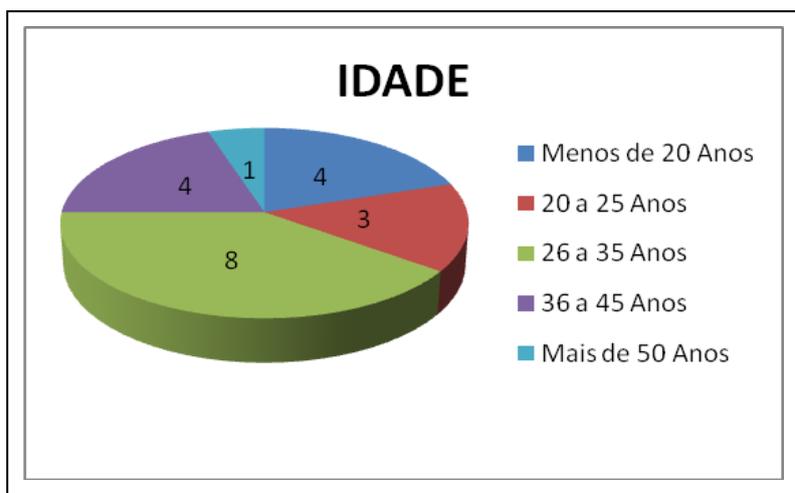
Segundo Gil (1999), a aplicação de questionários "é uma técnica de investigação composta por questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.". Foram distribuídos 20 questionários aleatórios dentro da empresa, com aspectos relacionados ao PCP no intuito de analisar e verificar o nível de interação entre as áreas adjuntas ao departamento, bem como entender qual a visão que o mesmo passa para tais áreas que possuem atividades correlatas ao mesmo. O questionário foi composto de perguntas abertas e fechadas na intenção de analisar o perfil do entrevistado, avaliando se o mesmo possui aspectos concernentes aos objetivos da presente pesquisa. Buscou-se através deste direcionar os questionários apenas as áreas correlatas ao departamento de PCP no intuito de filtrar dentro da organização quais atividades possuem interatividade com o departamento em detrimento da resolução da problemática da presente pesquisa. Verifica-se que grande parte dos entrevistados possui conhecimento sobre a área do PCP e em grande parte de suas atividades o departamento troa-se um ponto de apoio no que tange a apresentação e sinterização das atividades como entrega de resultados.

Ainda sobre a pesquisa, verifica-se que em muitos casos os entrevistados possuem conhecimento da área e suas atividades estão correlacionadas com as atividades do departamento de PCP da Unidade, e, este por sua vez serve como apoio e direcionador de custos, e, apoio ao processo de tomada de decisão, uma vez que o mesmo é responsável por

agrupar os números e demonstrar através da análise de custo a efetividade de cada área. Após a aplicação de o questionário obter esclarecimentos acerca do assunto abordado e proporcionar-lhes subsídios quanto a informações sobre o que vem a ser “PCP” e como este por sua vez poderá influenciar diretamente os as atividades de seus departamentos.

3.3 Apresentações dos Dados

GRÁFICO 1: IDADE



Fonte: Dados elaborados pelo autor.

Analisando o perfil dos entrevistados nota-se que grande parte do público alvo na idade entre 26 e 35 anos apontando uma quantidade de 08 pessoas entrevistadas e, apenas 01 dos entrevistados possui acima de 50 anos, o que demonstra que grande parte do público alvo da empresa tem um perfil jovem o que pressupõe um alto desempenho nos resultados visto que a área de PCP também é uma área jovem dentro da unidade, contudo, há também parte dos entrevistados que possui uma idade maior, o que demonstra que a área de PCP tem uma linguagem capaz de interagir com todos.

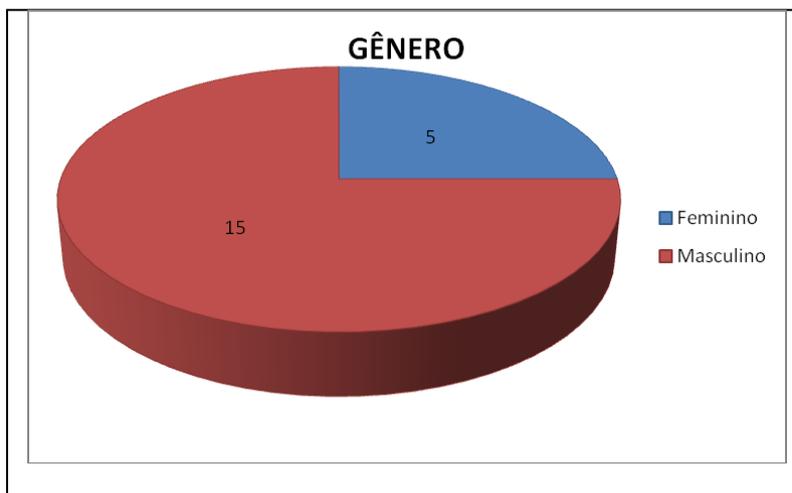
GRÁFICO 2: ESTADO CIVIL



Fonte: Dados elaborados pelo autor.

Quanto ao estado civil dos entrevistados grande parte são pessoas casadas, o que se pode inferir-se uma maior seriedade e comprometimento na entrega dos resultados, visto que o profissional quando casado possui um maior comprometimento frente às atividades desenvolvidas nas áreas.

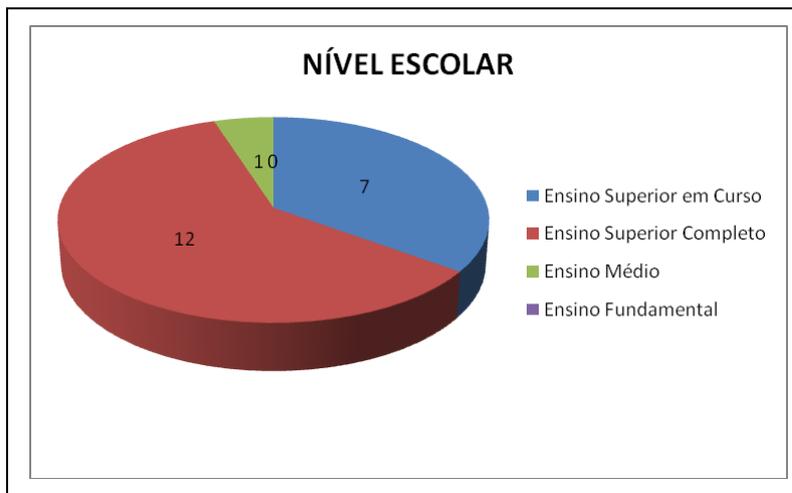
GRÁFICO 3: GÊNERO



Fonte: Dados elaborados pelo autor.

Outro fator relevante é que dentro do público alvo, grande maioria dos entrevistados é do gênero masculino, nota-se que dentro da organização por ser uma atividade do ramo de mineração há participação colaborativa do gênero feminino, contudo, a maioria dos contratados é do gênero masculino e isto se torna comum dentro das empresas deste segmento.

GRÁFICO 4: NÍVEL ESCOLAR



Fonte: Dados elaborados pelo autor

Nota-se que a escolaridade dos entrevistados, grande maioria é do nível superior completo, e outros, é superior incompleto o que demonstra a crescente preocupação da empresa em contratar pessoas com um nível de escolaridade elevado, o que demonstra a eficácia do questionário no que concerne aos aspectos relacionados ao PCP, visto que pessoas que possuem um grau de instrução maior tomam conhecimento mais cedo das atividades da organização como um todo, por possuir uma visão holística do sistema como um todo.

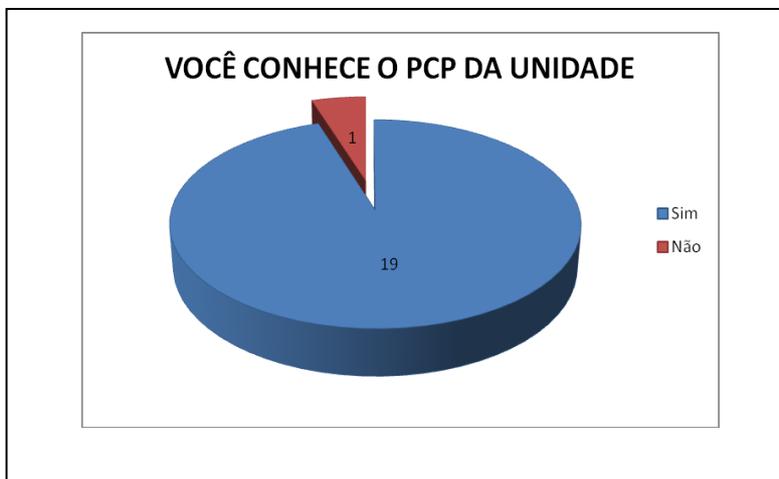
GRÁFICO 5: FUNÇÃO



Fonte: Dados elaborados pelo autor.

Os questionários foram aplicados dentro da organização como um todo, buscou-se aplicar dentro das áreas que possuem atividades interligadas a área de PCP da Unidade, dentre as áreas aplicadas estão: Almojarifado, Controladoria, Gerência Geral, Administrativa, e, o próprio PCP, com isso, verifica-se a singularidade na resposta dos questionários bem como a pluralidade das informações verificando os aspectos concernentes de cada área, tendo assim, um campo de amostra maior e conseqüentemente uma maior análise da empresa como um todo no que tange o envolvimento do PCP entre tais áreas.

GRÁFICO 6: VOCÊ CONHECE O PCP DA UNIDADE?



Fonte: Dados elaborados pelo autor

Dentre o público alvo entrevistado apenas parte dos entrevistados não possui conhecimento da área de PCP, dos 20 questionários aplicados, apenas, 1 não possui conhecimento sobre o departamento, e, este por sua vez é auxiliar de almojarifado acredita-se, devido o almojarifado estar longe do prédio do administrativo o qual a área de PCP está ligado e por a área de almojarifado as atividades de auxiliares estarem em grande parte ligadas ao supervisor de almojarifado e este por sua vez ser o responsável por repassar as informações das áreas ao PCP.

GRÁFICO 7: VISÃO SOBRE PCP



Fonte: Dados elaborados pelo autor

Em relação à visão dos entrevistados sobre o departamento, o intuito desta pergunta consiste em analisar o nível de interação entre as pessoas envolvidas bem como entender qual a visão da área frente às atividades desenvolvidas pelo PCP, dentre as respostas, verifica-se que grande parte dos entrevistados enxerga, a área como sendo uma área que exerce a atividade de “Estratégia Empresarial; Acompanhamento e Controle de Custos; Planejamento, Organização, Controle” o que demonstra a interação da área junto aos Departamentos posto que de fato sejam estas as atividades que o departamento exerce.

GRÁFICO 8: TEMPO DE EMPRESA



Fonte: Dados elaborados pelo autor

A maioria dos entrevistados possui mais de 02 anos de empresas logo nota-se que em algum momento os mesmos conhecem ou já conheceram as atividades da área de PCP.

GRÁFICO 9: PROCESSO QUE DEPENDE DAS INFORMAÇÕES DO PCP



Fonte: Dados elaborados pelo autor

E por conhecerem as atividades da empresa o gráfico acima demonstra que as áreas têm conhecimento que suas atividades dependem das informações repassadas pelo PCP o que comprova a interatividade do departamento frente às áreas bem como a importância que a mesma exerce no repasse de informações que auxiliam no processo de tomada de decisão frente às variáveis estratégicas da organização.

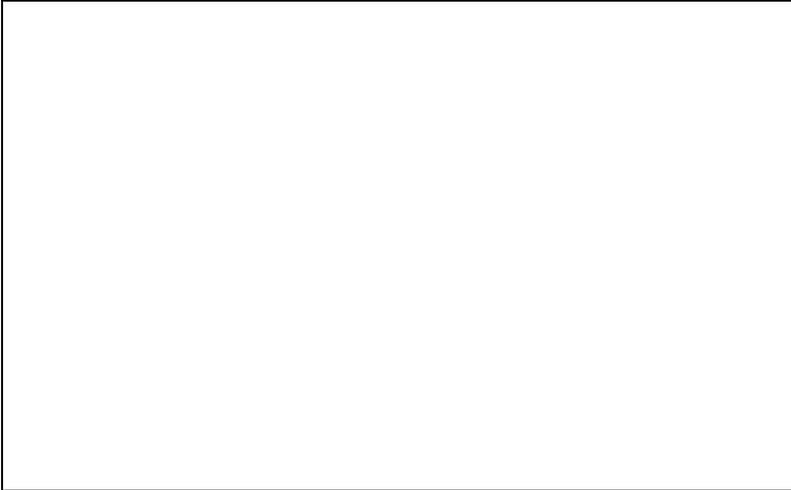
GRÁFICO 10: CONTRIBUIÇÃO POSITIVA DO ERP NA UNIDADE



Fonte: Dados elaborados pelo autor

O sistema ERP utilizado pelos entrevistados é o Datasul, software da empresa TOTVS onde a grande maioria dos entrevistados concordam que ele contribui positivamente para as atividades e rotinas na empresa, auxiliando e facilitando os processos de cada setor.

GRÁFICO 11: ERP UTILIZA DADOS DO SETOR PARA O PCP



Fonte: Dados elaborados pelo autor

Ainda sobre o ERP Datasul, as informações de cada setor são utilizadas dentro o PCP para integrar e complementar os dados de produção, contribuindo assim para as decisões da Alta gerência.

GRÁFICO 12: MELHOR CONTRIBUIÇÃO DO ERP NA UNIDADE



Fonte: Dados elaborados pelo autor

Várias são as contribuições que a utilização de um sistema ERP customizado para a empresa pode trazer para a operação. Podemos observar que para os entrevistados a utilização do Datasul traz á empresa como principal benefício o Auxílio á tomada de decisões, assim

como auxiliar a redução dos custos operacionais e agilidade nos processos. Segundo um dos entrevistados o Sistema também possibilita suporte e registros às atividades específicas de cada setor na empresa.

Conclusão

Analisando os resultados apontados na pesquisa, nota-se a importância do PCP dentro da unidade bem como a interação que o mesmo exerce frente os demais departamentos, visto que, grande parte dos entrevistados quando perguntado sobre as funções que o PCP exerce, dentre a resposta que obteve o maior número de apontamentos foi a de desempenho quanto a “Estratégia Empresarial” o que comprova a importância do mesmo frente aos rumos estratégicos da organização. Conclui-se que a eficiência e eficácia de todo processo produtivo depende da utilização do PCP, que suas técnicas ajudam em todas as fases de produção, assegurando os resultados e auxiliando em todo processo produtivo. Desta forma, atendendo ao objetivo proposto, destacamos a visão do Gerente Geral da Unidade sobre sua visão acerca das atividades do PCP, onde o mesmo nos diz que: “Um bom plano de Negócio deve ser sustentável, para isso, torna-se fundamental ter base de informações sólida e concreta, acompanhadas de uma boa análise de risco capaz de subsidiar os pontos chaves para serem executadas, neste caso, uma boa gestão e um bom controle são fatores decisivos para a garantia da entrega dos resultados. Assim, a área de PCP torna-se o principal responsável no fornecimento de informações no qual se baseiam os planos de negócios assim como suportam a execução e gestão de tal plano”.

REFERÊNCIAS

CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica**. São Paulo: Atlas, 1999.

CERYNO, Rafael, **A Importância da técnica de Planejamento e Controle da Produção (PCP): O caso de uma empresa no ramo químico**. Capivari, 2012.

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

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa social**, 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

JACOBS, Robert. **Administração da Produção e Operações O Essencial**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à controladoria: conceitos, sistemas, implementação**. São Paulo: Atlas, 1993.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Básica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SLACK, Nigel, **Administração da Produção**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009

TUBINO, Dalvio Ferrari, **Manual de Planejamento e Controle da Produção**. São Paulo: Atlas, 2000.

Anexo 1**PESQUISA SEM RESULTADOS (QUESTIONÁRIO)**

Data ____/____/2017

Caro (a) Companheiro (a), este questionário é parte de uma pesquisa sobre meu Trabalho de Conclusão de Curso e suas respostas são muito importantes para que a fase exploratória deste estudo. Por favor, responda as questões abaixo. Desde já, agradeço-lhe por sua colaboração!

A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA**1ª parte:**

Caracterização do respondente:

1) Nome:
_____**2) Idade:** menos de 20 anos 20 a 25 anos 26 a 35 anos 36 a 45 anos 46 a 50 anos mais de 50 anos**3) Estado Civil:** solteiro casado outros**4) Sexo:** Masculino Feminino**5) Nível escolar:** Ensino Fundamental Ensino Médio Ensino Superior Completo Ensino Superior em Curso Ensino Superior incompleto**6) Função:** _____**7) Você conhece o Departamento de PCP da Unidade? :** SIM NÃO

7) Assinale a(s) opção (s) que demonstre sua visão sobre PCP? :

- Planejamento, Organização, Controle;
 Estratégia Empresarial;
 Acompanhamento e Controle de Custos;
 Acompanhamento Gestão de Estoque;
 Inventário de Estoques;
 Gerenciamento Cadeia de Suprimentos.

8) Qual o tempo de empresa?

- Menos de 01 ano Aproximadamente 01 ano
 de 01 a 02 anos mais de 02 anos

9) Há algum processo de seu Departamento que depende das informações repassadas pelo PCP da Unidade? :

- sim não
 se sim, cite-os:

10) Em sua opinião, o sistema ERP (Datasul) utilizado na empresa, contribui de forma positiva para entrega dos resultados ?

- Concordo Plenamente Concordo Parcialmente
 Discordo Parcialmente Discordo Plenamente

11) O sistema ERP (Datasul) utiliza os dados do setor que você atua para o PCP?

- Concordo Plenamente Concordo Parcialmente
 Discordo Parcialmente Discordo Plenamente

12) Em sua opinião, qual a melhor contribuição do sistema ERP (Datasul) na Unidade em que você trabalha?

- Redução de Custos Agilidade nos Processos
 Auxílio á tomada de decisões Não contribui
 Outras: _____

13) Diante do que você conhece sobre PCP, discorra sobre a sua importância para um Bom planejamento empresarial?

14) Há alguma sugestão de melhoria para a efetividade do Departamento?

15) Como os demais Departamentos poderiam contribuir positivamente para a entrega correta de resultados para o PCP?
