

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO
TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
ESCOLA TÉCNICA JUSCELINO
KUBITSCHKE DE OLIVEIRA**

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

TÉCNICO EM LOGÍSTICA

DIADEMA

2013

Alvani Borges
Geiseane Meireles da Silva
Gislene Farias Sousa
Grazielly Almeida Oliveira
Raquel de Jesus Silva
Tatiane Marques da Silva

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

*Trabalho de conclusão do curso Técnico de
Logística como requisito para obtenção de
aprovação sob orientação da
Professora: Cecília Tozzi.*

Diadema

2013

"Conhecimento não é aquilo que você sabe, mas o que você faz com aquilo que você sabe." - Aldous Huxley.

Agradecimentos

Agradecemos em primeiro lugar a Deus, que nos deu força e sabedoria para chegarmos até aqui.

As nossas famílias que nos apoiou e nos compreendeu.

A todos os professores que nos ajudou ao longo do curso.

A empresa Topema que nos recebeu e colaborou com a conclusão desse projeto.

E aos colegas que estiveram conosco nessa jornada.

Muito obrigada!

BANCA EXAMINADORA

Aprovado em ____ / ____ / ____

DIADEMA
2013

RESUMO

O presente trabalho aborda quão importante é o elo entre toda a cadeia de suprimentos que visa agregar redução de custos, lucro e diminuição de prejuízos para a empresa, a falta de comunicação é um ponto importante a ser abordado, pois é um elo entre todos os setores, colaboradores e diretoria. Todos os setores sofrem diretamente com essa deficiência, muitos não sabem como lidar com estes problemas. Na procura da resolução, algumas empresas adquirem sistemas para agilizar e aperfeiçoar os processos, porém se o programa não for usado de maneira correta não ocorrerá o ganho de tempo. Existem alguns métodos e regras para um bom desenvolvimento nas empresas, são esses pontos que vamos identificar e tratar nesse trabalho, buscando identificar o melhor e mais eficaz método para resolver o nosso estudo de caso, realizado em uma empresa que passa por graves problemas de comunicação da informação dentro de sua cadeia de abastecimento e ciclo de pedido do cliente.

Palavra chave: Comunicação da informação na empresa.

ABSTRACT

This paper discusses how important is the link between all supply chain that aims to bring cost savings, earnings and decrease losses to business , lack of communication is an important point to be addressed as it is a link between all sectors, employees and directors . All sectors directly suffer deficiency this, many do not know how to deal with these problems. In search of the resolution, some companies purchase systems to streamline and improve processes, however if the program is not used correctly not occurred gain time. There are some methods and rules for a good development in business are those points that we identify and treat this work, seeking to identify the best and most effective method to solve our case study conducted in a company that goes through serious communication problems information within their supply chain and customer order cycle.

Keyword: Communication of information across the enterprise.

RELAÇÃO DE FIGURAS

Figura 1: Perspectivas do Balanced Scorecard. Pag.21.

Figura 2: Representação do tamanho do lote. Pag.23.

Figura 3: Representação do tamanho do lote e do ponto de pedido. Pag.24.

Figura 4: Representação do tamanho do lote. Pag.25.

Figura 5: Organograma Funcional de um Almoxarifado. Pag.55.

Sumário

1. INTRODUÇÃO	11
1.1. JUSTIFICATIVA.....	11
1.2. METODOLOGIA.....	12
1.3. OBJETIVO.....	12
2. LOGÍSTICA	13
2.1. DEFINIÇÃO DE LOGÍSTICA.....	13
3. SUPPLY CHAIN MANAGEMENT (SCM)	13
3.1. REESTRUTURAÇÃO E CONSOLIDAÇÃO DO NÚMERO DE FORNECEDORES E CLIENTES.....	16
3.2. OUTSOURCING NA CADEIA DE SUPRIMENTOS.....	16
3.3. PRINCIPAIS SERVIÇOS DA SCM.....	17
3.3.1. <i>Supply Chain Operations (Operações na Cadeia de Suprimentos)</i>	17
3.3.2. <i>Supply Chain Strategy (Estratégia na Cadeia de Suprimentos)</i>	17
3.3.3. <i>Supply Chain Planning (Planejamento da Cadeia de Suprimentos)</i>	17
3.3.4. <i>Abastecimento</i>	18
3.3.5. <i>Logística</i>	18
3.4. SOFTWARES UTILIZADOS.....	18
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	19
4.1. BALANCED SCORECARD.....	19
4.2. KPI'S.....	20
5. ANÁLISE E CONTROLE DE ESTOQUES	21
5.1. QUICK RESPONSE.....	24
5.2. EFFICIENT CONSUMER RESPONSE (ECR).....	24
5.4. VENDOR MANAGED INVENTORY (VMI).....	24
5.5. JUST IN TIME LL (JIT LL).....	24
6. COMPRAS	25
6.1. PRINCÍPIO DE COMPRAS.....	26
6.2. COMPRAS ESTRATÉGICAS.....	26
6.3. PROCESSO DE COMPRAS ESTRATÉGICAS.....	27
6.4. PROCESSO DE COMPRAS TRANSACIONAL.....	27
6.5. AS CINCO FORÇAS DE PORTER.....	27
6.6. TEORIA DO CHESS BOARD.....	28
6.7. PRICE BREAKDOWN (DECOMPOSIÇÃO DO PREÇO).....	28
7. SISTEMA MICROSIGA	28
7.1. ERP.....	29
7.2. O MERCADO DE ERP.....	30
7.3. ERP NA PRÁTICA.....	30
7.4. TENDÊNCIAS.....	31
7.5. SEGURANÇA NO ERP.....	34
7.6. PEQUENAS E MÉDIAS.....	34
7.7. A EVOLUÇÃO DO ERP.....	36
8. ALMOXARIFADO	38

8.1. INTER-RELAÇÕES DO ALMOXARIFADO.....	39
8.2. ESTRUTURA DO ALMOXARIFADO.....	39
8.3. OBJETIVO DO ALMOXARIFADO.....	40
8.4. OS CUSTOS SEM ALMOXARIFADO.....	40
8.5. CUSTOS ASSOCIADOS AOS ESTOQUES.....	40
9. A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NAS EMPRESAS.....	42
9.1. COMO MELHORAR A COMUNICAÇÃO ENTRE A EMPRESA E OS FUNCIONÁRIOS.....	42
10. ESTUDO DE CASO TOPEMA.....	43
10.1. MISSÃO.....	43
10.2. VISÃO.....	43
10.3. POLÍTICA DE QUALIDADE.....	43
10.4. ISO 9001 E CERTIFICAÇÃO CE.....	44
10.5. PROBLEMAS ENCONTRADOS.....	44
10.6. ANÁLISE DO PROBLEMA.....	47
11. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	48
12. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:.....	49
13. ANEXO.....	50
14. GLOSSÁRIO.....	55

1. Introdução.

O SCM ou o gerenciamento da cadeia de suprimentos originou-se dos conceitos de logística e de logística integrada. É a integração dos processos de negócios, desde os fornecedores até o consumidor final, que assegure os suprimentos de produtos, serviços e informações de forma a acrescentar valor ao cliente. Objetiva coordenar e aperfeiçoar continuamente todos os elos da cadeia de suprimentos como um todo, gerando vantagem competitiva reconhecida pelo mercado, desdobrando-se em atividades estrategicamente importantes. O SCM possui atualmente uma importância elevada para empresa que deseja atuar de forma eficiente no atual mercado de alta competitividade. A gestão de informações geralmente é realizada através de um sistema de ERP (Enterprise Resource Planning) ou SIGE (Sistema Integrado de Gestão Empresarial) que integram esse conceito.

Questão problema: Como a falha na comunicação em uma empresa pode afetar o seu desenvolvimento?

1.1. Justificativa.

Atualmente observamos que muitas empresas vêm buscando aumentar a competitividade e o lucro por meio do aumento da satisfação dos clientes. Reduzir custos e prazos no ciclo do pedido são algumas das exigências a serem conquistadas. Segundo Fleury et al. (2000) “o SCM não é apenas um modismo, mas sim algo que pode ser usado como diferencial competitivo.”

Um sistema de SCM deve abranger a gestão de todos os processos da cadeia de suprimentos, desde a compra de matéria-prima até o transporte e distribuição para os consumidores; para obter sucesso é necessária uma boa relação dentro das empresas, é preciso que seus colaboradores se comuniquem adequadamente, caso contrário será impossível o cumprimento de metas. A boa comunicação é necessária e merece atenção.

Baseando nessa informação buscaremos esclarecer o que é; qual a importância do Supply Chain e como uma má comunicação atrapalha o bom desempenho de uma empresa.

1.2. Metodologia.

Todos os estudos do presente trabalho foram realizados através de sites, alguns artigos sobre o tema, livros. O estudo de caso foi realizado dentro de uma empresa de cozinhas industriais, na região de Diadema.

O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para os problemas apresentados na empresa em questão.

O estudo ora proposto se enquadrou na estratégia de pesquisa denominada estudo de caso, levando em conta que o principal problema da empresa é a falha na comunicação entre dois setores: compras e almoxarifado.

1.3. Objetivo.

O objetivo principal do presente trabalho é de mostrar quais problemas podem acarretar o mal uso de informações entre os setores de uma empresa.

Entende-se que, toda vez que se tem essa falta de comunicação, um erro grave pode ser cometido, como por exemplo, comprar materiais já existentes no estoque, gerando custo desnecessário, e deixando outros que não tem em falta.

Queremos enfatizar que, é essencial haver informações entre todos os setores, para que se tenha uma ótima funcionalidade na cadeia de abastecimento, pois é essa agilidade no serviço que gera benefícios para quaisquer organizações.

Segundo o site administradores.com “dentro de uma empresa todos os departamentos possuem alguma informação que pode ser trocada com os demais departamentos, ou então cada departamento pode ter uma forma de comunicação direta com os colaboradores”.

2. Logística.

Segundo Ferreira (2010) logística é a “parte da arte da guerra que trata do planejamento e da realização de: Projeto e desenvolvimento, obtenção, armazenamento, transporte, distribuição, reparação, manutenção e evacuação de material (Para fins operativos e administrativos)”.

2.1. Definição de Logística.

Quando falamos em logística, associamos ao transporte, porém ela envolve todas as áreas dentro de uma organização, ou até mesmo fora dela. É o fluxo conjunto de todas as operações, desde o planejamento até o ponto final, atuando com mais ênfase em áreas específicas, variando conforme o ramo de atuação da organização.

Exemplo:

Quando vamos ao supermercado fazer compras, levamos uma lista com os itens que estamos precisando (**Planejamento**) para trazermos somente o necessário (**Controle**). Ao separarmos os produtos é necessário que façamos por área (cozinha, banheiro, área de serviço, etc.) e ao guardarmos (**Estoque**) separamos de acordo com as datas, como no FIFO.

3. Supply Chain Management (SCM).

Segundo Francisco Ferraz Neto e Mauricio Kuehne Junior; “O Supply Chain Management consiste no estabelecimento de relações de parceiras, de longo prazo, entre os componentes de uma cadeia produtiva, que passarão a planejar estrategicamente suas atividades e partilhar informações de modo a desenvolverem as suas atividades logísticas de forma integrada, através e entre suas organizações. Com isso, melhoram o desempenho conjunto pela busca de oportunidades, implementada em toda a cadeia, e pela redução de custos para agregar mais valor ao cliente”.

Ballou (2008) Suply Chain Management representa o esforço de integração dos diversos participantes do canal de distribuição através da administração compartilhada de processos-chave de negócios que interligam as diversas unidades

organizacionais e membros do canal, desde o fornecedor inicial de matérias-primas até o consumidor final.

Ching (2001) afirma que SCM é todo esforço envolvido nos diferentes processos e atividades das empresas para criar valor ao seu consumidor final por meio de produtos e serviços.

Figueiredo e Arkader (2002) explicam que o conceito de Supply Chain Management surgiu como uma evolução natural do conceito de Logística Integrada, pois enquanto a Logística Integrada representava uma integração interna de atividades, o Supply Chain Management representa sua integração externa, pois estende a coordenação dos fluxos de materiais e de informações aos fornecedores e ao cliente final.

Gerenciamento da cadeia de suprimentos, cujo objetivo é o avanço da tecnologia da informação.

É a integração dos processos de negócios, desde os fornecedores até o consumidor final, que assegure os suprimentos de produtos, serviços e informações de forma a acrescentar valor ao cliente. Objetiva coordenar e otimizar continuamente todos os elos da cadeia de suprimentos como um todo, gerando vantagem competitiva reconhecida pelo mercado, desdobrando-se em atividades estrategicamente importantes.

As empresas ganham vantagem competitiva executando as atividades com uma visão sistêmica de maneira mais econômica, ou melhor, que seus concorrentes. O objetivo é aperfeiçoar a lucratividade e a produtividade da cadeia de valores como um todo, iniciando no fornecedor do fornecedor, passando pelos parceiros de negocio e finalizando com o cliente do cliente.

Ao longo dos anos, pode-se perceber que a necessidade de integração da logística evoluiu de dentro para fora das organizações.

Esta integração externa foi desenvolvida a partir do Inter- relacionamento de um conjunto de organizações desde os fornecedores de matéria prima até o consumidor final. A esta constituição integrada deve-se o nome de cadeia de suprimentos, ou seja, Supply Chain Management. A gestão da cadeia baseia-se na efetividade dos fluxos de materiais, informações e dinheiro, visando agregar valores para o consumidor final no entendimento de suas necessidades e expectativas.

Todo produto ou bem físico que adquirimos chega em nossas mãos pela existência de uma cadeia de suprimentos, que inicia no fornecimento inicial da matéria prima e termina em nossas mãos, consumidores final.

Para Ganeshan e Harrison (1995) o gerenciamento da cadeia de suprimentos (SCM) trata-se de uma rede de facilidades e opções de distribuição, que tem por objetivo executar funções de compra de materiais, transformar em matéria prima em produtos acabados, e distribuir estes produtos aos consumidores. Neste sentido, a SCM tem como principais decisões aquelas relacionadas á localização das fábricas, das unidades produtivas, dos centros de distribuição e armazéns, ou seja, da localização da sua rede.

Além, decisões de produção, entre ela o que produzir, quais fábricas produzirem, ligação dos fornecedores ás fábricas aos CDs, também está no esquema da SCM. Decisões de estoque (gerenciamento, armazéns, estratégia de estoque) e de transporte (modais, trade-offs) também figuram entre aquelas relacionadas a SCM.

Com abordagem diferente, Metz (1998) acredita ser a SCM um processo orientado, com abordagem integrada, para compra, produção e entrega de produtos e serviços aos consumidores.

Este processo inclui fornecedores de diversas camadas, operações internas, operações comerciais, atacado/varejo e consumidor final. Ainda abrange a questão de materiais, de informações e fluxos afins. Para ele este processo integrado só é possível mediante o uso da tecnologia da informação, considerada fundamental para o desenvolvimento da SCM. A tecnologia deve ser aplicada também a manufatura e transporte, para que seja possível a integração dos participantes e processos da cadeia.

Assim, um sistema de SCM deve abranger a gestão de todos os processos da cadeia de suprimentos, desde a compra de matéria-prima até o transporte e distribuição para os consumidores.

O SCM possui atualmente uma importância elevada para empresa que deseja atuar de forma eficiente no atual mercado de alta competição. Pois com ele empresa se relaciona melhor, compartilha riscos, se comunica mais, é capaz de atender a necessidades de uma maneira muito mais rápida.

É importante frisar que trabalhar em grupo aumenta o poder frente ao mercado, de negociação e venda, ou seja, atuar em grupo garante em muitas vezes sobrevivência das empresas e o SCM possibilita essa integração, onde identificamos sua crescente importância para as organizações.

3.1. Reestruturação e Consolidação do Número de Fornecedores e Clientes.

Representa a reestruturação do número de fornecedores e clientes, construindo e aprofundando as relações de parceria com o conjunto de empresas com as quais, realmente, se deseja desenvolver um relacionamento colaborativo e com resultados sinérgicos.

A integração de sistemas de informações computacionais e a utilização crescente de sistemas como o EDI (Electronic Data Interchange), entre fornecedores, clientes e operadores logísticos têm permitido a prática, por exemplo, da reposição automática do produto na prateleira do cliente. Proporcionando trabalhar com entregas just-in-time e diminuir os níveis gerais de estoque.

Através da utilização de representantes permanentes junto aos clientes tem proporcionado um melhor balanceamento entre as necessidades do mesmo e a capacidade produtiva do fornecedor, bem como uma maior agilidade na resolução de problemas.

3.2. Outsourcing na Cadeia de Suprimentos.

Outro conceito importante na SCM é o de “outsourcing”, que é uma prática em que parte do conjunto de produtos e serviços utilizados por uma empresa (na realização de uma cadeia produtiva) é providenciada por uma empresa externa, num relacionamento colaborativo e interdependente.

A empresa fornecedora desenvolve e continuamente melhora a competência e a infraestrutura para atender o cliente, o qual deixa de possuí-los total, ou parcialmente. O cliente continua mantendo uma estreita e colaborativa integração com o fornecedor.

3.3. Principais Serviços da SCM.

- Supply Chain Operations;
- Supply Chain Strategy;
- Supply Chain Planning;
- Abastecimento;
- Logística;

3.3.1. Supply Chain Operations (Operações na Cadeia de Suprimentos)

Ajuda a conseguir melhorias operacionais através de toda a cadeia para facilitar a redução de custos, melhorar o fluxo de caixa e a eficiência.

Gestão de Demanda e Promoções; Operações Essenciais; Gestão de Pedidos; Gestão de Ativos; Gestão de Eventos da Cadeia de Abastecimento; Otimização de Dados para a Análise; Gestão do ciclo de vida do Produto.

3.3.2 Supply Chain Strategy (Estratégia na Cadeia de Suprimentos)

Identifica e quantifica os clientes no planejamento de transformação de sua Cadeia de Abastecimento. Esse serviço beneficia as atividades de sua cadeia através de todas as disciplinas, em toda a empresa. Com este serviço vemos sua organização a partir de um ponto de vista estratégico, abordando a infraestrutura, produtos, ativos, organização, processos e tecnologia.

3.3.3 Supply Chain Planning (Planejamento da Cadeia de Suprimentos)

Através deste serviço ajuda os clientes a planejar e administrar a oferta e a demanda de materiais e produtos através da cadeia de abastecimento, atendendo as demandas emergentes com um enfoque integrado aos elementos do processo, da organização e da tecnologia, podendo aperfeiçoar sua cadeia de abastecimentos por meio da integração das funções internas e por meio da facilitação da colaboração com seus principais parceiros de negócios, permitindo uma

sincronização da oferta e da demanda e a otimização do serviço ao cliente e dos níveis de estoque através do planejamento contínuo, em tempo real.

O resultado é um plano de abastecimento sincronizado e viável. Você pode obter resultados significativos através deste serviço, já que tem potencial para:

Reduzir o tempo de resposta às alterações na demanda; Aumentar o envolvimento e compromisso dos fornecedores; Reduzir o tempo que o pessoal de Abastecimento perde em atividades em valor agregado; Reduzir o estoque; Diminuir os gastos logísticos; Aumentar as vendas; Melhorar o serviço ao cliente.

3.3.4. Abastecimento

Ajuda a melhorar suas operações de abastecimento para alcançar melhores preços, uma maior eficiência, ajustar o controle de gastos e melhorar os níveis de serviço.

3.3.5. Logística

Implementação de novas tecnologias em armazenamento, transporte e logística com o objetivo de reduzir os custos e melhorar o serviço ao cliente.

3.4. Softwares Utilizados.

A gestão destas informações geralmente é realizada através de um sistema de ERP (Enterprise Resource Planning) ou SIGE (Sistema Integrado de Gestão Empresarial) que integram esse conceito.

De acordo com os conceitos apresentados, observa-se certa diferença entre o primeiro e o segundo autor. De acordo com o primeiro, a SCM assemelha-se com os processos logísticos. Já para o segundo, a SCM assume caráter de integração entre participantes e processos.

4. Análise dos Resultados.

Saber coletar a informação é importante, mas interpretá-las para derivar na melhor decisão possível, é fundamental.

A avaliação de desempenho permite que os gerentes monitorem desempenho, identifiquem áreas carentes de atenção, aumentem a motivação, melhorem a comunicação e fortaleçam as finanças da empresa (Waggoneret al., 1999).

4.1. Balanced Scorecard.

BSC (Balanced Scorecard), traduzida significa Indicadores Balanceados de Desempenho, é uma ferramenta de planejamento estratégico e visa medir o desempenho empresarial através de indicadores.

Um método bastante utilizado em organizações o Balanced Scorecard, era inicialmente um modelo para avaliar o desempenho de empresas, atualmente é considerada uma gestão estratégica.

A escolha dos indicadores de uma organização não se limita somente no foco econômico-financeiro, são utilizados também indicadores que levam em conta inovação, tecnologia, desempenho de mercado junto a clientes e desempenho dos processos internos e de pessoas. Somando esses fatores as organizações terão um ótimo desempenho. Para definir esses indicadores, baseia-se em quatro perspectivas que refletem a visão e estratégia empresarial:

- Financeira;
- Clientes;
- Processos internos;
- Aprendizado e crescimento.



Figura 1: Perspectivas do Balanced Scorecard
 Fonte: Wikipédia Commons.

4.2. KPI's

Key Performance Indicator significa Indicador-Chave de Desempenho; é uma técnica de gestão que facilita a transmissão da visão e missão da empresa para os funcionários; ele garante que os trabalhadores entendam como seu trabalho é importante para o sucesso da empresa.

Exemplos de KPI's:

- Time to Market;
- Lead time;
- OTIF;
- Stock out;
- Market Share;
- Produtividade hora/homem;
- Ociosidade;
- Giro de estoques.

Dashboards ou painel de controle é a apresentação visual de informações em uma tela para fácil acompanhamento de seu processo de negócio, ele suporta e direciona a estratégia corporativa. Para saber se o negócio está no rumo certo é necessária à definição correta de KPI's, com isso a instituição estará sempre em aprimoramento e responsabilidade.

Escolha de KPI's: Os KPI's permitem a comunicação entre todos os níveis hierárquicos da empresa desde os mais altos até os mais baixos. É imprescindível a comunicação entre os departamentos, é essa comunicação que agrega valor aos objetivos estratégicos da empresa.

Os KPI's devem fazer parte do fluxo de informações das organizações, eles são sempre construídos de acordo com a gestão da empresa, são baseados em informações verdadeiras, medem somente itens que serão utilizados, os KPI's conduzem ações de melhorias.

5. Análise e Controle de Estoques.

Para evitar o desperdício é recomendável utilizar o método de planejamento MRP (Material Requirement Plannig, traduzido significa Planejamento de Necessidades de Materiais).

Para se escolher um modelo de produção para trabalhar é indispensável analisar os métodos de produção empurrada e puxada. Na produção empurrada, a produção de um produto ocorre mesmo sem demanda de pedido, na produção puxada, se produz conforme demanda do cliente.

Deve se levar em conta se é propício ter estoque de segurança ou produção por demanda, e observar quanto se pode manter em estoque, quanto e quando pedir.

O mercado define se os estoques serão gerido de forma reativa ou planejado.

Por esse motivo as empresas precisam ter o sistema de MRP, que irá mostra a necessidade de quanto produzir e quando entregar; assim as empresas têm opção de trabalhar com um estoque de segurança ou produzir sobre a demanda.

Quando elas decidem trabalhar com estoque elas fazem um planejamento visando os seguintes fatores:

- Quantidade do produto;

- Quando pedir;
- Onde comprar;
- A quantidade necessária para ter o estoque de segurança.

A empresa utiliza essas informações para criar um modelo, com isso podem controlar melhor o seu processo.

Produção

Políticas de Gestão de Estoque	Modelos de Gestão de Estoques		Quanto Pedir	Quando Pedir
Reagir e Postergar	Reativos	Enxuto	Make-to-Order Quanto pedir = as necessidades reais de consumo. Quando pedir = sempre que as necessidades ocorrem. Just in Time Quanto pedir = a capacidade do <i>Kanban</i> (em itens). Quando pedir = sempre que acumular uma determinada quantidade de <i>Kanban</i> .	
Reagir e Antecipar		Não enxuto	Tamanho de Lote Econômico	Ponto de Pedido
Planejar e Antecipar	Programação	Necessidades Líquidas de consumo	MPS/MRP (1) Quanto pedir = lote de reposição. Quando pedir = quando a posição em estoque estimada(*) for menor que o estoque de segurança, programa-se o recebimento do lote de reposição para este período com base no tempo de resposta.	
		Utilização da Capacidade	PFS (2) Quanto pedir = a fração do ciclo de produção correspondente à participação % do produto na previsão de vendas. Quando pedir = o intervalo é dado pela duração do ciclo de produção, definida pelo produto de menor participação na previsão de vendas.	
		Restrição ou Gargalo	TOC/DBR (3) Quanto pedir = o <i>mix</i> de produtos que maximiza o lucro, com base na rentabilidade de cada produto por unidade de tempo consumida no gargalo. Quando pedir = em função do pulmão, medido em tempo e não em quantidade, dimensionado para acomodar eventuais incertezas da operação.	

Figura 2: Representação do tamanho do lote

Fonte: Apostila UNIP / Profª Daniela Goldoni.

Com esse processo finalizado pode-se ter uma melhor visão e com isso atender melhor o seu cliente.

Hoje, com a informação correta, as empresa buscam a perfeição de seu processo.

Existe outra ferramenta desse processo que nos possibilita visualizar melhor o pedido, estoque e entrega que chamamos de Ponto de Pedido. Ele nos mostra o momento certo de efetuar a compra ou produzir.

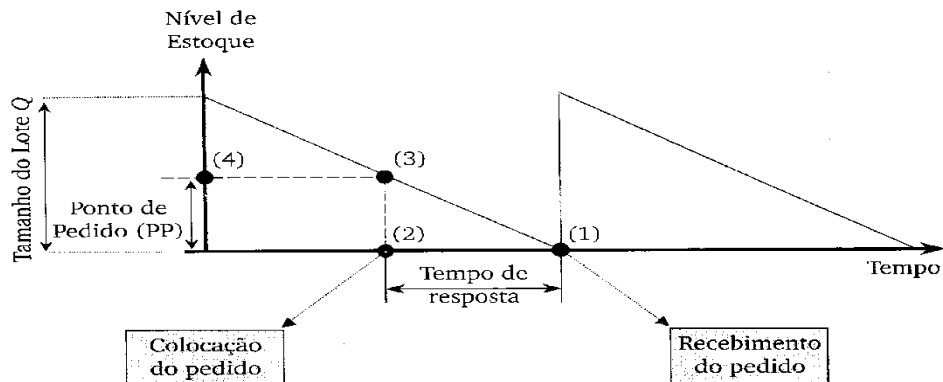


Figura 2.1 Representação do tamanho de lote (Q) e do ponto de pedido (PP) num gráfico dente de serra.

Figura 3: Representação do tamanho do lote e do ponto de pedido.
 Fonte: Apostila UNIP/ Prof^a Daniela Goldoni.

A partir do momento em que o pedido foi feito, o MRP atualizará automaticamente e emitirá um alerta avisando que já está no momento de se produzir ou comprar. Com todos os dados coletados pelo sistema passamos a etapa seguinte, a distribuição do produto.

A partir da solicitação do item começamos a identificar e separar o produto para definir o local de entrega, o tipo de transporte e assim concluir a etapa final.

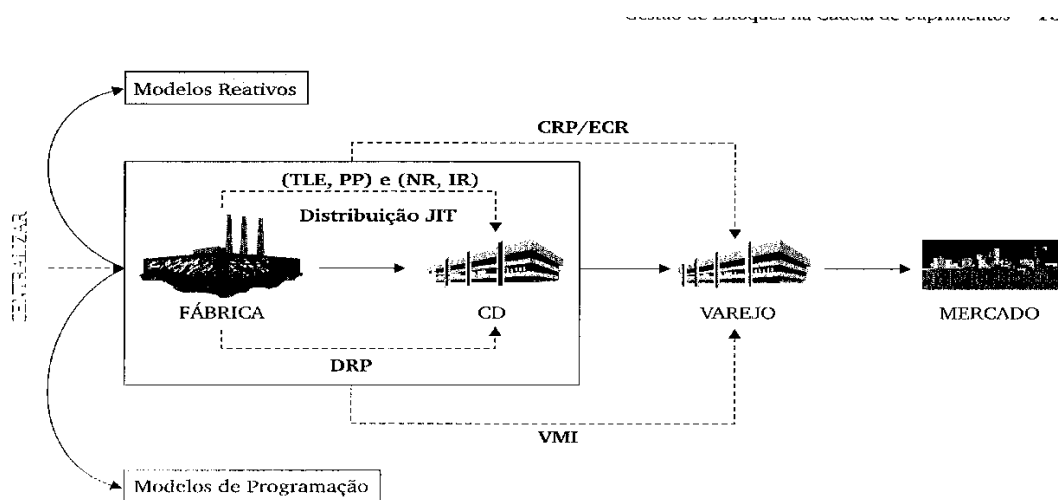


Figura 1.6 Esquema com os principais modelos de gestão de estoques nas operações de distribuição.

Figura 4: Representação do tamanho do lote
 Fonte: Apostila UNIP/ Prof^a Daniela Goldoni

5.1. Quick Response.

Funciona como mais uma ferramenta para coordenar o processo de entrega, é bem parecido com o Just-in-time, que entrega a quantidade exata na hora exata, com isso os fornecedores visualizam melhor as vendas de seus clientes.

5.2. Efficient Consumer Response (ECR).

É a junção de informações em tempo real, entre gerenciamento da categoria e reposição contínua, trazendo a melhoria da cadeia.

5.3. Collaborative Planning Forecasting and Replenishment (CPFR).

Consiste nas seguintes bases: Planejamento, Previsão de venda e Reabastecimento, com essas informações o fornecedor poderá controlar melhor sua produção.

5.4. Vendor Managed Inventory (VMI).

É um sistema para realizar a melhoria contínua, trazendo benefícios tanto para o cliente quanto para o fornecedor, formando uma parceria para atender melhor o cliente final.

5.5. Just in time II (JIT II).

É um sistema de administração de produção entre o cliente e o fornecedor. Neste caso, o fornecedor disponibiliza um funcionário para trabalhar no cliente, esse funcionário é conhecido como in plant representative, ele passa a coordenar a programação de produção e aquisição de insumos.

6. Compras.

Pode-se dizer que comprar é obter um produto na hora certa, com qualidade, bom preço e entrega pontual.

Os profissionais devem, entre outras atividades, participar do desenvolvimento de novos produtos, cuidar das fontes de abastecimento, do gerenciamento de custos e da parceria em longo prazo.

No entanto, independente de qualquer fator, está comprovado que muito pode ser feito de positivo em uma empresa com base no desempenho da área de compras. Assim, quando o comprador sai de casa para o trabalho deve estar sempre consciente de que suas funções são muito importantes para os resultados da empresa que representa.

Hoje a área de compras e suprimentos vem passando por varias mudanças, estando ligada diretamente ao processo logístico das organizações.

Atualmente as organizações buscam por profissionais na área de compras que sejam altamente qualificados, que consigam visualizar não somente a compra, mas todo o processo.

Os primeiros procedimentos a serem avaliados são:

1. Qual é o item para compra?
2. Fazer a identificação.
3. Verificar qual a real necessidade do item com suprimentos.
4. Análise dos fornecedores.
5. Efetuar a compra.

Existem dois tipos de compras para se efetuar em uma organização: *normal* ou *em caráter de emergência*.

Compra Normal: procedimento adotado quando o prazo para obter as melhores condição comerciais e técnicas na aquisição de materiais são maiores, tendo como ponto forte a vantagem de tempo para a entrega do produto.

Compras Emergenciais: ocorre quando a empresa teve algumas falhas no processo de planejamento ou teve em algum momento uma alta na demanda.

6.1. Princípio de Compras.

- Qualidade: o produto dentro da especificação.
- Entrega: conforme combinado.
- Flexibilidade: quando houver a necessidade de uma operação especial.
- Atendimento: ter a informação certa de todo o processo, ou seja, antes, durante e depois.
- Preço: tendo o preço justo ele irá fornecer o mesmo para seus clientes.
- Organização.
- Autoridade para compra;
- Registro de compras;
- Registro de preços;
- Registro de Fornecedores;
- Pesquisa

Estar sempre bem informado no mercado com os preços, fornecedores e matéria prima, manter sempre atualizadas as informações sobre fornecedores cadastrados verificando a necessidade da empresa e identificando no mercado as melhores condições.

6.2. Compras Estratégicas.

Historicamente compra era feita de forma mecânica, no estilo ganha-perde. Não havia muita preocupação com o produto comprado, o que era de maior interesse era a busca do menor custo possível. Não estavam integrados diretamente com os seus fornecedores nem com sua posição no mercado, muito menos as competitividades existentes.

Segundo Neves e Hamacher (2004) compras entendem-se por etapas, uma após a outra, primeiro a identificação, avaliação, negociação e por fim a contratação do melhor fornecedor dos produtos necessários para o funcionamento completo da empresa. Visando a maior competitividade no mercado.

É a determinação de metas e objetivos a serem alcançados pela empresa em um período de médio e longo prazo, quais serão as decisões que deverão ser

tomadas, as ações e os recursos necessários para atingir essas metas. O propósito e a finalidade de compras nesse contexto é direcionar as atividades que visam em longo prazo ter uma organização mais competitiva.

6.3. Processo de Compras Estratégicas.

Objetivo: relacionamento entre o fornecedor e empresa compradora, manutenção de contratos em longo prazo.

Atividade Principal: Selecionar o melhor fornecedor e negociar.

Impacto: Redução nos custos de mercadorias vendidas.

Habilidade: Análise de dados de seus fornecedores, capacidade de construção e gestão de relacionamento.

Natureza: Trabalhos não Rotineiros.

6.4. Processo de Compras Transacional.

- *Objetivo:* Execução de processos de acordo com os contratos pré-estabelecidos.
- *Atividade Principal:* Pouca interação entre o fornecedor e comprador.
- *Impacto:* Redução nos custos de processos.
- *Habilidade:* Prática operacional.
- *Natureza:* Tarefas feitas com rotinas operacionais.

6.5. As Cinco Forças de Porter.

O modelo das cinco forças de Porter foi desenvolvido por Michael Porter em 1979 e destina-se a análise da competição entre empresas. Esses cinco fatores devem ser estudados para que se possa desenvolver uma estratégia eficiente nas empresas. As cinco forças são:

- Rivalidade entre os concorrentes;
- Poder de negociação do cliente;
- Poder de negociação do fornecedor;
- Ameaça de entrada de novos concorrentes;

- Ameaça de produtos substitutos.

6.6. Teoria do Chess Board.

Consolidação de mercado dos fornecedores, aumento da energia da movimentação de preços e a crescente demanda por matéria-prima em mercados emergentes, têm mudado o quadro das compras. Fornecedores estão mais poderosos do que nunca, fazendo com que os compradores se adequem rapidamente as novas regras.

Podemos citar quatro regras básicas:

- 1-Mudar a natureza de uma demanda;
- 2-Buscar vantagens conjuntas com o fornecedor;
- 3-Gerenciar a despesa (conta);
- 4-Alavancar competição entre os fornecedores.

6.7. Price Breakdown (Decomposição do preço).

Quando viável, pode ser uma ferramenta importante para discussão de possíveis reduções de custos, com propriedade total dos componentes do preço final.

7. Sistema Microsiga.

O Sistema Microsiga ou Protheus é um sistema integrado de gestão empresarial (ERP) brasileiro, que abrange as rotinas administrativas da empresa, seja ela industrial comercial ou prestadora de serviço, permitindo controle completo da situação econômica, financeira e produtiva, dinamizando decisões e otimizando resultados.

A arquitetura multicamadas (servidor, banco de dados e aplicações) permite que cada parte do sistema seja executada em uma máquina diferente, otimizando os

recursos da rede e oferecendo integração total entre as funcionalidades do sistema Microsiga. Desta forma, o balanceamento da carga da rede pode ser feito no nível mais otimizado possível, maximizando o desempenho. O Protheus dispõe de uma interface amigável que permite o acesso a diversas bases de dados e ambientes de rede. Existem várias configurações de ambientes adaptáveis à necessidade de cada cliente.

7.1. ERP.

ERP (Enterprise Resource Planning, ou sistema integrado de gestão) é um conjunto de sistemas que tem como objetivo agregar e estabelecer relações de informação entre todas as áreas de uma empresa.

A adoção desse sistema trouxe vários resultados positivos e muitos benefícios, porém sempre existem dificuldades e temos que passar por mudanças para alcançar esses benefícios.

Segundo a Next Generation Center, “A tecnologia ERP utiliza o conceito de base de dados única, pois todos os seus módulos ou subsistemas estão num único software. As empresas produtoras dessa tecnologia aplicada a sistemas de informação operacional de gestão estratégica cresceram em todo o mundo”.

Os conceitos modernos de controle tecnológico e gestão corporativa tiveram seu início na década de 50. A automatização era cara, lenta e nem todos tinham acesso, mas já demandava menos tempo que os processos manuais.

Na década de 70, com a expansão econômica e a maior disseminação computacional surgiu também os MRP (Material Requirement Planning ou Planejamento das Requisições de Materiais). Eram conjuntos de sistemas ou pacotes que possibilitavam o planejamento e a administração de muitas etapas dos processos produtivos.

Na década de 80 o MRP transforma-se em MRPII (Manufacturing Resource Planning ou Planejamento dos Recursos de Manufatura), que agora também passou a controlar outras atividades como mão-de-obra e maquinário.

Em 1975 surgiu à empresa alemã SAP (Sistema And Programmentwicklung) sua tradução é Análise de Sistemas de Desenvolvimento de Programa. Lançou a história da área de ERP que é seu maior motor de inovação.

7.2. O Mercado de ERP.

O ERP foi o primeiro e talvez o maior motivador para investimentos no ambiente de Tecnologia da Informação e muitas inovações aconteceram na tecnologia, especialmente em relação ao seu alinhamento com os processos corporativos. Além dessas mudanças, questões como regulamentações e novas tecnologias, destacando os webservices, não podem deixar de ser abordadas.

O período de consolidação do mercado, com as aquisições e as funções de companhias em ritmo quase mensal, também destacam a importância em abordagens como Gerenciamento de Legados de ERP.

A nova realidade do ERP pode ser definida a partir da maneira como ele revolucionou os sistemas de informação.

O ano de 2002 marca o final dos tempos áureos dos sistemas de gestão. Os tradicionais fornecedores de pacotes ERP registravam receitas estagnadas ou então muito reduzidas. Para sobreviverem, começaram a buscar alternativas que lhes permitissem retornar a geração de novas receitas e, principalmente, lucro. Em 2003, os fornecedores reinventaram o ERP e, assim, provaram que o setor, dado como morto por muitos ou saturado, principalmente nas grandes corporações estava em verdade apenas adormecido.

7.3. ERP na Prática.

É comum haver ajustes da tecnologia da informação para que possa receber pacotes da gestão empresarial. É essencial para o bom aproveitamento de qualquer sistema, rever o que pode ser aproveitado, como sistemas implementados e experiência com sistemas integrados, como o ERP.

O pontapé inicial é analisar todos os sistemas integrados, desde o que a empresa já utiliza até a entrada do pacote de gestão. É indispensável para se administrar investimentos terem em mente projetos tecnológico para se obter o pacote de gestão, pois serão estes projetos que auxiliarão nos ajustes da infraestrutura.

Dois fatores são importantes quando se fala sobre o ERP, o primeiro é saber que é necessário o software de integração, pois ele fará o elo entre o ERP e o sistema já usado pela empresa, o segundo é criar normas de segurança, pois nem todos os funcionários devem acessar o ERP.

Uma questão de estratégia é utilizar um sistema operacional que servirá de apoio a ERP, lembrando sempre que, o ERP não pode ser de forma alguma suporte a sistema operacional e sim ele do ERP.

Segundo a Next Generation Center “um sistema ERP é construído e está integrado a um banco de dados relacional, que pode ser compreendido como o estabelecimento de vínculos de informação entre diferentes dados.”

7.4. Tendências.

Depois de décadas de desenvolvimento e de aplicações que agregam cada vez mais valor ao negócio, o ERP torna-se uma ferramenta essencial dentro das empresas. Esse mercado de ERP se desenvolveu muito ao longo dos anos, mas hoje, um dos assuntos mais discutidos em relação a ele é a integração de sistemas e a venda de pacotes fechados que não possuem apenas ERP, mas soluções analíticas de BI, data warehouse, entre outras.

Com essas ações, o cliente está cada vez mais exigente e requerem um produto completo e alinhado ao negócio de sua empresa, como também de baixo custo. Quando o cliente opta por comprar, por exemplo, uma solução de ERP e separadamente, uma solução de BI, ele vai ter de pagar duas licenças, duas manutenções, além de não ter suas informações integradas.

Nesse sentido, a onda de aquisições de empresas de tecnologia está cada vez mais forte, já que as companhias criam um atendimento multifacetado, capaz de atender todas as necessidades do cliente com uma única solução. É importante que o ERP acompanhe constantemente a evolução da gestão da empresa. Por isso, o cliente dá cada vez mais importância a produtos que venham acompanhados de suporte e atendimento.

Dentro do contexto de pequenas e médias empresas, a SAP é uma das companhias que foca sua estratégia em oferecer sistemas. Com 70% de sua estrutura pré-configurada de acordo com as características do cliente e do

segmento. Essa é a tendência que está interessando as médias companhias, principalmente porque reduz os custos da implementação, que até então, era o fator que mais impossibilitava a concretização dos negócios nesse tipo de organização, ainda que o investimento fosse necessário. Essa estratégia de venda de pacotes prontos está sendo utilizada por diversas empresas que buscam mais participação no mercado brasileiro. O conceito possibilita uma perspectiva diferente de atender os clientes com maior grau de especialização e oferecer diferenciais juntamente com o ERP.

Aquisições: Sabe-se que o mercado de ERP sofreu um grande estouro o final dos anos 90. Porém, depois do grande número de sistemas vendidos nesse período, o mercado deu uma freada nos investimentos. Os anos 2000, 2001 e 2002 não foram bons para 95% do mercado. Porém, novas tendências chegaram e em 2005, o mercado partiu para o reaquecimento.

Um ponto importante que atrai os investimentos novamente para o sistema de gestão é a necessidade de melhora dos processos de produção, logística e compras. Isso porque em determinados segmentos isso pode colaborar para a redução de perdas com armazenagem e melhorar a gestão de estoque ou inventários.

As empresas têm procurado não somente uma solução pontual que atenda desafios isolados, como também algo que lhes proporcione um benefício maior. Dentro desse conceito, o ERP tem sido uma escolha muito frequente por se tratar de uma base consistente e que possibilita até mesmo, quando necessário, um forte relacionamento com o cliente.

O ERP funciona muito melhor em parceria com outras ferramentas. E é nessa direção que o mercado caminha, de modo que os produtos comercializados sejam empacotados e que o relacionamento com o cliente seja fortalecido. Com esse movimento do mercado, os atuais fornecedores de sistemas ERP precisam passar a oferecer soluções diferenciadas, porque sozinho, em muitos casos, ele não funciona mais.

Necessita estar acompanhado de uma série de outras ferramentas que completem a sua atuação. Além disso, há uma série de outros motivos que justificam o fato de o ERP figurar sempre nas primeiras colocações do ranking de investimentos. Os pontos mais fortes são: a integração para outras aplicações

empresariais, como SCM, CRM, BI, entre outras. O mercado hoje em dia percebe que existem diferentes realidades vividas pelas empresas, no que se refere aos investimentos, governança corporativa, processos e modelo de negócio.

Pesquisa: De acordo com o Instituto sem fronteira (ISF), os CIOs brasileiros esperam para 2008 um aumento de 10% nos investimentos em TI, crescimento que foi de 12% entre 2006 e 2007. O ISF estima que o mercado corporativo invista R\$ 49 bilhões em 2008 com terceiro. O instituto divulgou uma série de estudos junto ao CIOs e principais executivos da área de TI. Apesar de apenas 13% dos entrevistados não possuírem ERP, 43% deles estão satisfeitos com a solução.

Tais números demonstram que a organização de processos e gestão eletrônica da empresa ainda é um desafio, e constitui um mercado para os fornecedores. Outra nova tendência relacionada ao ERP foi o lançamento recente no mercado brasileiro de uma nova plataforma de ERP em código livre, desenvolvida em Java, pela empresa Megawork.

Segundo a empresa, a nova plataforma propicia redução de custos de 30% a 40% na instalação de sistemas ERP em indústrias, pois o software livre não demanda cobrança de licenças. Basta apenas que o usuário faça um download e instale o produto. De acordo com a Megawork, o diferencial dessa nova versão é trazer o módulo MRP (Material Requirement Planning), para planejamento de produção, além de um design mais versátil para o usuário acessar todas as funcionalidades mais facilmente.

Entre os principais avanços do MRP, está a simulação de diversos cenários por várias demandas, especialmente avanços para análises gerenciais; o fácil custeio dos produtos necessários à produção; o planejamento de compras, ordens de produção e outros.

Empresas como Siebel, Scopus e a própria Vantive, que tinham faturamento na casa dos 200 milhões de dólares, viram suas receitas atingirem até Um Bilhão de dólares. O problema é que esse movimento não se repetiu no Brasil. O maior erro das empresas foi achar que um projeto de CRM era do mesmo tamanho de um ERP.

Ao analisar esse período, com o equilíbrio que só o tempo pode trazer, fica claro que essa foi a época de consolidação definitiva do mercado de ERP no país. Passadas as turbulências, percebe-se o amadurecimento das empresas nacionais,

que mudaram sua percepção em relação a TI e ao modo como ela impactaria os negócios. Nada seria como antes. Era chegada a hora da maturidade.

Como a decisão da implementação de ERP passava e ainda passa, pelo comando da empresa, o responsável pela área de TI precisava falar a mesma linguagem e entender quais os principais objetivos dos projetos. No boom do setor em busca de profissionais qualificados surge até um mercado paralelo de CIOs, que eram bons implementadores e executores de ERP. Assim, as atribuições desse cargo foram aparecendo e evoluindo até a complexidade do perfil atual.

7.5. Segurança no ERP.

O ERP reúne os principais dados da companhia e são responsáveis pelo bom desempenho da mesma. Qualquer falha nos sistemas de gestão empresarial pode comprometer para sempre uma organização.

Formas de proteção: O que é muito usado nas empresas é o acesso correto via binômio usuário e senha, desse modo é impedido que o responsável por um setor tenha acesso às informações de outro setor.

A criptografia, também tem seu papel primordial; ela limita a capacidade de exportar a base de dados sejam farejados durante seu percurso na rede.

Os logs é outro tipo de ferramenta, mas a ideia da necessidade desses arquivos não está consolidada no mercado, pois ele apresenta um grande problema no ERP.

“Para se ter um sistema de gestão empresarial mais seguro é preciso combinar as ferramentas disponíveis, tanto no ERP e no banco de dados, ativando e customizando conforme a necessidade dos negócios.” (Next Generation Center)

7.6. Pequenas e Médias.

Que as grandes empresas passaram a utilizar os ERP amplamente não é nenhuma novidade. Porém com o passar dos anos, essas grandes organizações programaram os sistemas necessários até chegarem ao momento de saturação do mercado.

Ainda que sejam classificadas como pequenas ou médias, muitas empresas que continuam a controlar seus gastos em dispersas planilhas de cálculo pela rede podem estar perdendo terreno no atual cenário competitivo de negócios.

Hoje em dia os principais fabricantes, de olho nesse atraente mercado, ajustaram suas soluções aos pequenos e médios negócios. Há algum tempo houve-se de alguns fornecedores de sistema de gestão que as pequenas e médias empresas serão o próximo alvo de suas estratégias.

Herança das aquisições: A entrada da gigante do software nesse seguimento foi reforçada em 2002, com a aquisição da Navision, fornecedora de soluções de CRM. Um ano mais tarde a empresa trouxe ao Brasil a unidade de negócios Microsoft Business Solution, que iniciou atividades com 20 parceiros autorizados e cerca de 15 clientes em operação, herança das aquisições.

Com essas iniciativas, a Microsoft tentava cumprir o que os grandes fornecedores de sistemas de gestão não conseguiam: conquistar o mercado de pequenas e médias empresas com a venda de aplicativos de gestão.

A empresa vê uma oportunidade imensa nesse segmento, já que quase 50% das médias companhias ainda não possuem nenhuma solução de ERP. O Dynamics é uma evolução dos produtos anteriores e deve ganhar mercado pela familiaridade que os usuários já têm com o Office e o próprio Windows, aposta a corporação.

A ideia que a Dynamics venha a ser uma suíte com alta capacidade de integração com os programas do Office.

Rede de parceiros: A locação de software é uma das opções à disposição dos clientes no segmento de pequenas e médias empresas. A Goiana PSM Software que possui uma base instalada de mais de 1000 usuários no Brasil - reforçou a oferta de locação dos softwares de ERP para pequenas e médias empresas, graças à criação de uma rede de parceiros.

A companhia, que já atuava com canais para desenvolvimento tecnológico, começou fechar contratos com revendas que comercializem esse modelo, especialmente em São Paulo, no Centro-Oeste e no Nordeste. A empresa espera aumentar em 50% o número de contratos firmados para a locação de ERP.

Para ampliar a visibilidade da PSM em todo o país, a companhia conta com o canal, que passa a ser responsável pela prospecção, atendimento e serviços

prestados aos clientes. A locação promete investimentos de até 60% mais baixos, em comparação ao modelo tradicional de ERP, que prevê a venda de Software.

O que mais cresce: Há uma diferença básica entre as estratégias da SAP e da Oracle, nesse mercado. Enquanto a primeira etapa estaria preocupada em vender para as médias empresas, a Oracle está focada na verticalização. Mas isso não significa que a Oracle só esteja preocupada em vender para as grandes empresas. Ao contrário, cada mercado tem sua estratégia de cobertura.

O segmento de médias e pequenas empresas hoje é o que mais cresce. As grandes empresas já têm muito bem definidas suas infra-estruturas de aplicativos e agora estão complementando seus produtos.

O volume é grande por se tratar de companhias grandes. Mas o maior potencial em aplicativos está na pequena e média empresa.

Traumas difíceis: Em certos casos, embora o sistema ERP implantado seja adequado às necessidades da empresa, a implementação pode atrasar ou representar gastos maiores do que previstos, gerando traumas difíceis de serem solucionados.

Entre as características particulares das empresas de menor porte estão os processos mais simples, orçamentos de TI mais apertados e funcionários com menor intimidade com as ferramentas de TI e com as técnicas gerenciais mais profissionais.

Para obter benefícios dos sistemas ERP implantamos essas características necessariamente devem ser levada em consideração, em um efetivo esforço do fornecedor do sistema ERP para transformar os processos de negócios e a gestão das pequenas e médias empresas, de forma a possibilitar um crescimento sustentado por intermédio do uso pleno de seus recursos.

7.7. A evolução do ERP.

A necessidade de um sistema ERP surgia com a evolução da indústria tecnológica e a demanda pela automação dos processos. Paralelamente a esse cenário, as empresas começavam a integrar seus sistemas de lista de matérias e controles de estoque, de modo que todos os departamentos estivessem em uma mesma camada. Por isso, os investimentos em TI começaram a focar o ERP. A

grande forma de atrair esses consumidores foi a justificativa de que os atuais sistemas em funcionamento poderiam falhar com o Bug do Milênio.

Alvo das experiências: O software fazia um pouco mais do que o controle de estoques e listas de materiais e era voltado para o setor manufatureiro. Depois de algum tempo, a IBM abandonou o projeto de produzir aplicativos e breiou a evolução e a venda desses softwares.

Novo Desafio: Na década de 80, um novo desafio surgiria no contexto do ERP: os bancos de dados relacionais. Ao mesmo tempo em que era um desafio, era também uma grande evolução. Nascia então uma nova oportunidade de explorar o mercado. Só a Datasul obteve crescimento entre 40% e 50% nos anos seguintes a essa evolução.

Depois dessa exploração de novas empresas e novas soluções com a consequente divulgação de casos de sucesso de companhias que adotavam os sistemas ERP, a importância do conceito tornava-se cada vez mais notável. Nessa época, as pequenas “software houses” brasileiras expandiram seus negócios, já que a demanda crescia aceleradamente e a tomada de decisão tornava-se ponto de grande importância entre os executivos.

Como é hoje: Uma das mudanças mais significativas aconteceu em 2006, quando a RM Sistemas foi comprada pela Microsiga, integrando a Totvs, que se tornou automaticamente a maior fornecedora brasileira de ERP e líder em participação de mercado, superando Datasul, Oracle e SAP. A empresa parecia imbatível no mercado de médias e pequenas empresas, até que as multimarcas resolveram competir nesse seguimento. Os ERPs são muito similares. O grande diferencial não é um sistema de gestão completo e especializado atrelado a um ERP.

Com os movimentos de consolidação, cogita-se que para sobreviver no mercado de aplicativos uma empresa precisa de grande fôlego financeiro. Mas apenas o fôlego financeiro não é suficiente para impedir mudanças no mercado de ERP. Em 1998, por exemplo, o Gartner dizia que o mundo ficaria só com BAN, Oracle, Peoplesoft e SAP, previsão que não se confirmou. Claro que grife é mais importante, mas as empresas hoje preferem buscar a melhor relação custo x benefício.

8. Almoxarifado.

Segundo Michaelis; “almoxarifado é o depósito onde se guardam e arrecadam objetos pertencentes a um estabelecimento público ou particular, e que é dirigido por um almoxarife”.

Lopes, Souza e Moraes (2006) destacam que o almoxarifado é o local responsável pelo recebimento, armazenagem, expedição e distribuição dos materiais. Pode ser um local coberto ou não, com condições climáticas controláveis ou não, com alto nível de segurança ou não, tudo dependendo do tipo de material a ser acondicionado e das normas necessárias para o correto acondicionamento, localização e movimentação.

Amarildo de Souza Nogueira afirma; “Para que um almoxarifado funcione de forma confiável é necessário que exista acuracidade que é um adjetivo, sinônimo de qualidade e confiabilidade da informação, “acurado” significa feito ou tratado com muito cuidado, para a logística o mesmo possui o seguinte significado; “Grau de ausência de erro ou grau de conformidade com o padrão”. Manter corretas as informações sobre saldos em estoque é um dos grandes desafios mais ainda quando buscamos trabalhar com níveis enxutos e com elevadas frequências de acessos, isto é, mais e mais recebimentos e apanhes, isto aumenta o risco da imprecisão nos registros das respectivas transações”.

São responsáveis por guardar materiais, tanto os produtos acabados que aguardam venda ou despacho como matérias-primas e componentes que serão utilizados na produção, de forma organizada e sincronizada para quando solicitados, para que os produtos sejam disponibilizados com agilidade.

Englobam itens do mais diversos. Podemos classificar esses itens em alguns grandes grupos:

- *Matérias-primas;*
- *Peças e outros itens comprados de terceiros;*
- *Peças e outros itens fabricados internamente;*
- *Material em processos (produtos semiacabados ou montagens parciais);*
- *Produtos acabados.*

Um almoxarifado eficiente depende de alguns fatores como: a redução das distâncias internas percorridas pela carga e do conseqüente aumento das viagens de ida e volta do aumento do tamanho médio das unidades armazenadas e da melhor utilização de sua capacidade volumétrica.

8.1. Inter-Relações do Almoxarifado.

O pessoal do almoxarifado está em constante contato com outros setores das empresas que são:

- *O setor de compras;*
- *A área técnica;*
- *O setor de planejamento;*
- *O setor financeiro;*
- *O setor de produção;*
- *A alta administração.*

Todas as áreas esperam do setor almoxarifado, um elevado nível de serviço por confiarem a ele a guarda de seus materiais.

8.2. Estrutura do Almoxarifado.

A estrutura do almoxarifado funciona da mesma maneira que uma empresa é organizada: Presidência; Diretoria; Gerência etc. Dependendo do porte da empresa podemos ter:

- *Um almoxarifado que responde pelo setor;*
- *Um responsável pelo almoxarifado;*
- *Recebimento;*
- *Almoxarifado de Material Produtivo;*
- *Almoxarifado de Manutenção.*

8.3. Objetivo do Almoxarifado.

Os objetivos básicos dos estoques são ligar vários fluxos entre si, tentar proporcionar economias na produção.

Objetivos:

- *Os estoques cobrem mudanças previstas nos suprimentos e na demanda.*
- *Os estoques protegem contra incertezas.*
- *Os estoques permitem produção ou compras econômicas (barganha).*

8.4. Os Custos sem Almoxarifado.

Os sistemas de gestão de estoque têm que obter o conhecimento dos custos que ocorrem pela simples existência de estoques.

8.5. Custos Associados aos Estoques.

A) Custo do item: chamado de custo unitário ou preço unitário; é o custo de comprar ou produzir uma unidade do item. Os custos são transferidos de acordo com a entrada e a saída pelo sistema UEPS e PEPS.

B) Custo do pedido: é a soma de todos os custos incorridos desde o momento em que o pedido é feito até o momento que a mercadoria é estocada.

C) Custo de manutenção: é quando se mantém uma unidade de mercadoria em estoque por determinado tempo.

Este custo é composto por custo de capital (com o item em estoque o capital não pode ser aplicado, pois gera custo de oportunidade), e custo de armazenagem, que inclui custos de espaço, seguro, taxas, perdas, deterioração, o dinheiro em estoque não pode ser usado.

D) Custo de falha de estoque: reflete as consequências econômicas da falta de estoque.

De acordo com João Severo Filho (2006, p.262).

O almoxarifado deve assumir uma postura de prestador de serviços para justificar a sua existência, já que o mesmo não agrega valor ao produto. Porém, é claro que o mesmo pode administrar esta prestação de serviço a um custo muito elevado ou com um baixo custo. A racionalização dos custos deste serviço deve ser um eterno desafio e neste ponto o almoxarifado dependerá muito não só da produção, seu cliente, mas também de seus fornecedores, pois as boas soluções são encontradas em conjunto, analisando toda a cadeia de suprimentos de forma integrada.

8.6. Segurança em Almoxarifado.

A segurança em almoxarifado rege de acordo com a Norma Regulamentadora (NR).

Algumas normas são:

NR11: Referente a transporte, manuseio e movimentação de materiais.

NR19: Refere-se a materiais explosivos.

NR20: Refere-se a líquidos combustíveis inflamáveis.

NR23: Referente à proteção contra incêndios.

NR26: Referente à sinalização de segurança.

Organograma padrão funcional de um Almoxarifado



Figura 5: Organograma Funcional de um Almoxarifado.
Fonte: Trabalho de administração, Autor: Marilene de Souza Oliveira.

9. A Importância da Comunicação nas Empresas.

Segundo Fernando Monteiro da Costa “A comunicação certamente está entre os mais relevantes fatores para o sucesso de uma empresa. Como as organizações são redes de contatos e relações entre pessoas e equipes semi-independentes, o que conta é a interação entre as partes, e não isoladamente. Afinal, comunicar é compartilhar. Dentro de um processo de comunicação, além do emissor e do receptor da mensagem destacamos a importância do feed back ou retroalimentação”.

9.1. Como melhorar a Comunicação entre a Empresa e os Funcionários.

Muitos gestores dizem que a falta de comprometimento dos colaboradores é o maior problema da empresa, porém em muitos casos eles não entendem com o que devem se comprometer muitas vezes o líder se comunica mal e deixa os colaboradores perdidos. É necessária uma comunicação entre a diretoria e os funcionários para eliminar os problemas existentes, a visão organizacional mudou antigamente o funcionário era visto como uma máquina feita somente para produzir. Hoje os funcionários são reconhecidos como colaboradores onde todos estão trabalhando com o mesmo objetivo, visão e comprometimento com a empresa, ou seja, mostrar que ele tem um papel fundamental para que a empresa cresça cada vez mais.

Cinco maneiras de melhorar a comunicação.

- Primeiro: Melhore a comunicação entre os próprios gerentes. É necessário que se tenha encontros para definir o que se deve ou não acontecer na empresa no presente e futuramente.
- Segundo: O líder tem que ser parte do time da execução. Ele não pode somente dar ordens, deve também praticar e participar dos processos.
- Terceiro: O líder tem que se comprometer com o seu plano de comunicação com os funcionários. Ele deve escolher a melhor forma de comunicação, com palestras e reuniões.
- Quarto: Deixe os funcionários subirem no caixote, dê oportunidade para o colaborador compartilhar suas ideias.

- Quinto: O líder como professor da universidade da empresa. Se o colaborador estiver com dificuldades, o líder deve ensinar e eliminar as dúvidas existentes.

10. Estudo de Caso Topema.

Criada em 1965 pelo Engenheiro Nelson Cury, a Topema é referência no mercado de cozinhas profissionais e equipamentos para Food Service, hotéis, alimentação coletiva, restaurantes de empresas, hospitais, fornecedor de refeições e mais de uma dezena de outros setores produtivos. Integrando produtos e prestação de serviços, assistência técnica e inúmeras parcerias globais, as soluções Topema atendem desde a fase de projeto ou licitação, até a conclusão da obra, reforma e/ou lançamento de novos negócios dos clientes. Tudo com qualidade garantida conforme demonstram as certificações ISO 9001 e CE, atuando sempre de forma alinhada à sustentabilidade e a inovação, posição tornada pública com a linha Topema Innovations. A caminho dos 50 anos de sua função, o compromisso da Topema é estar sempre à frente do desenvolvimento das cozinhas profissionais; a cada dia mais flexíveis, sustentáveis e a serviço da boa gastronomia.

10.1. Missão.

Atingir liderança no mercado de Cozinhas Profissionais na América Latina, conquistando a fidelidade dos clientes, fornecendo produtos e serviços com qualidade.

10.2. Visão.

Ser uma empresa na qual todos os Clientes, Funcionários e Fornecedores possam contar e confiar.

10.3. Política de Qualidade.

Garantir a satisfação dos clientes através do atendimento de seus requisitos, melhorar continuamente nossos processos e produtos, incorporando novas tecnologias, capacitar continuamente nossos colaboradores.

A Topema desenvolve e fabrica toda uma linha de planos de aço inox, equipamentos profissionais para cocção, refrigeração, distribuição, higienização, mesas e bancadas, estantes e prateleiras, sistemas de exaustão e soluções especiais para nossos clientes. Com inúmeras parcerias Globais, integrou à sua planta de produção tecnologias que são referências mundiais, como máquina de corte a laser, dobradeira CNC, solda TIG robotizada, processos TQC entre outros.

10.4. ISO 9001 e Certificação CE.

Todos os processos e procedimentos da Topema recebem certificação ISO 9001. Nossos equipamentos de refrigeração possuem também certificação da Comunidade Europeia (CE).

Mais do que qualidade, tais cuidados asseguram o atendimento das expectativas dos profissionais de alimentação e das cozinhas profissionais. Credibilidade esta de quem atende a mais de 45 anos grandes projetos e novos investidores no ramo de gastronomia e alimentação, no Brasil e no exterior.

10.5. Problemas Encontrados.

Departamento: Marketing

O nosso objetivo é mostrar o quanto a falta de comunicação entre departamentos e pessoa pode prejudicar o fluxo da empresa.

No dia 22/11/2012 a Topema Cozinhas profissionais inaugurou oficialmente seu novo escritório. O novo modelo traz a união entre os departamentos para que tenhamos crescimento continuo na empresa, segundo o próprio diretor.

O principal objetivo é ter um ambiente mais agradável no qual seus colaboradores possam se comunicar melhor, com isso trazendo produtividade e lucratividade para os negócios.

Com uma boa área de estudo podemos observar que a falta de comunicação dentro da empresa está atrapalhando todos os objetivos.

Analisando a empresa percebemos que ela tem um bom sistema de informática, intranet, e-mail, mural de comunicado, portal corporativo, vídeo conferência e celular, porém mesmo com tantos meios de comunicação ficou claro que o maior problema é a falta de comunicação.

Falha na comunicação:

Percebemos que os colaboradores passam a imagens de um barco á deriva não assumem as responsabilidades, e sempre falam a mesma coisa; “não era o fulano que ia fazer?”.

É notável que cada departamento é uma empresa, e não existe espírito de equipe, o que torna ainda mais individualizado o ambiente de trabalho.

A Falha na gestão administrativa é por não ver essa dificuldade interna. Uma vez que haja falha na comunicação é inevitável que surja o retrabalho, trazendo o mau desempenho, gerando os conflitos e procurando sempre quem é o culpado.

Quando existe alguma mudança de processo torna-se esta ainda mais complicada por falta de comunicação, abrindo portas para “o disse me disse”, deixando a empresa com uma imagem ruim diante de seus colaboradores, pois eles não querem trabalhar onde parece que todos falam outra língua, podendo causar vários transtornos inclusive turnover (rotatividade de profissionais) e com isso, conseqüentemente deixam de atender o cliente na data estipulada.

Com base nesses fatos vamos falar de dois departamentos muito importantes dentro da empresa: Compras e almoxarifado.

O setor de almoxarifado faz a ligação entre vários departamentos com compras através do receber e entregar componentes.

O processo que faz essa ligação começa quando o cliente coloca o pedido. O departamento de PCP cria a ordem de produção com duas vias uma para o Almoxarifado e a outra para a Produção. O almoxarifado faz uma análise verificando o componente que tem em estoque e os que precisam comprar, logo em seguida é gerado a solicitação de compras para os componentes que faltam com os dados: código dos componentes; numero da solicitação; data para a entrega; quantidade necessária.

No dia 08/08/13 a empresa recebeu um pedido solicitando 50 cubas para entrega no dia 26/08/13.

Iniciaram-se os procedimentos PCP criou a ordem de produção e o almoxarifado fez a análise e gerou as solicitações de compra das 50 cubas de inox 400x340x140 com a data de entrega para 15/08/2013, após iniciou-se a separação dos materiais abaixo para a produção.

Chapa de aço em inox para o corte, parafusos, porcas, arruelas, sifão, rodízios.

O setor de corte deu início ao corte da chapa e enviou para o setor de montagem assim montando a estrutura da mesa, não era necessário ficar esperando a cuba para iniciar a produção, por que o item que estava faltando é o ultimo componente para finalizar o pedido. Foram montada as 50 mesas em 08 dias e então ficaram esperando a entrega da cuba. Conforme compras as cubas já estavam compradas e chegaria no dia 15/08/2013.

Após dois dias de atraso foi feito um follow-up com compras para saber o porquê do atraso e compras informou que o fornecedor não tinha as cubas. Foi sugerido que compras cancelasse o pedido e procurasse outro fornecedor, e assim atender ao pedido dentro do prazo. Eles concordaram.

No dia seguinte compras nos informou que não ia cancelar o pedido, pois o fornecedor das cubas ia entregar no dia 02/09/13; foi passada a informação para o setor de vendas comunicar ao cliente que só conseguiríamos entregar o pedido no dia 08/09/13, então vendas nos informou que o cliente tinha concordado com a nova data mas que não poderia atrasar novamente, pois se houvesse atraso após esta data seria cobrada uma multa sobre cada dia de atraso, então todos os departamentos cientes do prazo concordaram.

Com todos os processos anteriores concluídos, no dia 02/09/13 mais uma vez o pedido não chegou; e durante vários dias foram surgindo informações incorretas, transtornos e em nenhum momento pararam para pensar no outro lado que realmente importava: o cliente.

Foi emitido pelo cliente um demérito por atraso na programação gerando uma tensão muito grande. Realizaram uma reunião de emergência com compras para saber o que estava acontecendo e o porquê de tantos prazos não cumpridos.

Por fim, compras resolveu falar o verdadeiro motivo do atraso, que não era a falta de cubas, e sim uma negociação com o fornecedor por causa de reajuste de preço, mas que já estava acertado o reajuste com o fornecedor e que o mesmo

entregaria o pedido no dia 11/10/13, como mostra a ata de reunião. Mais uma vez o fornecedor não cumpriu com a data estipulada, então foi realizada mais uma reunião como mostra a ata do dia 16/10/13 e novamente o fornecedor deu outro prazo de entrega para o dia 28/10/13.

Assim, como mostra o pedido de compra, no dia 28/10/13 chegaram às cubas, foi feita uma força tarefa com os colaboradores e no dia 30/10/13 realizaram a entrega para o cliente, lembrando que a entrega foi realizada com dois meses e cinco dias de atraso.

10.6. Análise do Problema.

De acordo com as informações adquiridas sobre a falta de comunicação e responsabilidades nos setores da empresa, concluímos que embora a empresa tenha um bom sistema de informação, a cultura organizacional gerencial não obriga os seus funcionários a transmitirem a informação aos setores necessários, gerando com isto falhas para produzir os pedidos de clientes.

Com a falta de informação para desenvolver o produto de cliente e cumprir com prazos determinados, é visível o atraso nas entregas, fazendo com isto uma característica negativa e que não faz parte do sistema de gestão da qualidade.

Após o nosso estudo identificamos a necessidade de cadastrar novos fornecedores que cumpram seus prazos de entrega facilitando a Topema a cumprir seus compromissos com os clientes.

Outro ponto é que a empresa precisa conscientizar seus colaboradores a mudar sua cultura negativa de não se comprometer com erros existentes. A conscientização poderá vir através de palestras e treinamentos onde a política da empresa poderá ser discutida e colocada em prática por parte de seus colaboradores.

Acreditamos ser de grande importância uma análise bem aprofundada dos fornecedores da empresa para que todos os envolvidos tomem conhecimento dos prazos e matérias primas utilizadas na fabricação de seus produtos. É necessário o conhecimento do prazo de fabricação, uma vez que tendo essa informação, é possível prever com mais precisão para o cliente o prazo real da entrega.

Outra forma de amenizar as questões é conhecer bem os fornecedores. A escolha de quem fornece os produtos não deve se basear apenas no preço e qualidade. Também devem ser consideradas a velocidade de entrega e a flexibilidade. Precisa levar em conta o tempo entre o pedido e a entrega.

Para não que haja mais falhas na comunicação a empresa deve fazer palestra semanais com seus colaboradores, explicando mais sobre a importância de uma boa comunicação e os benefícios que trazem.

11. Considerações Finais.

O aprendizado através de estudos realizados nos trouxe o conhecimento de técnicas que podem ser usadas na Cadeia de Abastecimento, e com estas técnicas a empresa poderia ter um bom controle de seu almoxarifado, mantendo estocados materiais para atender as necessidades de seus clientes.

Hoje temos sistemas que nos possibilitam integrar as informações entre empresas, clientes e fornecedores. Sistemas específicos como o MRP – Material requirement planning que podem controlar os materiais usados no sistema produtivo, e o PCP – Planejamento e Controle da Produção que podem controlar o que será produzido, as quantidades a serem produzidas e cumprimento de prazos de entrega.

E além destas ferramentas ainda se pode contar com sistemas integrados que irá integrar todos os setores da empresa. Um bom planejamento de sistemas de qualidade pode melhorar toda a estrutura dos processos da empresa, e ainda como sugestão de melhorias para eliminar os problemas existentes, na empresa

sugerimos para conscientização dos funcionários, palestras, treinamentos que possam fazer com que eles tenham uma melhor comunicação entre os departamentos da empresa.

Com estas informações acreditamos na melhoria da comunicação e dos processos de produção para atender melhor os clientes da empresa e com isto ter os cumprimentos de prazos e colocarem prática a política da empresa que não vem sendo cumprida.

12. Referências Bibliográficas:

Ballou, Ronald H. /Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/ Logística Empresarial, 2006. Por <http://amigonerd.net> 14/09/2013 00h35min.

Filho, João Severo / Administração de Logística Integrada: Materiais, PCP e Marketing.

Godoni, Daniela / Apostila

Nogueira, Amarildo de Souza / Logística Empresarial: uma visão local com pensamento globalizado – 1 edição (2012) –editora Atlas.

Michaelis Moderno dicionário da língua portuguesa – 1998- 2009, editora melhoramentos.

Apostila de almoxarifado do Senai- 2013

Apostila do curso Next Generation Center.

<http://amarildonogueira.com.br> 19/09/13 16h01min.

<http://www.scielo.br> 06/10/2013 22h34min.

<http://www.abepro.org.br> 31/10/2013 14h15min.

<http://www.logweb.com.br> acessado em 20/09/13 as 16h55minhs.

<http://blogs.estadao.com.br/renato-cruz/ernesto-haberkorn-fundador-da-Microsiga/> de 20/10/2007. Acessado em 01/10/2013.

<http://pt.wikipedia.org/wiki/Microsiga>. De 03/10/2013.

13. Anexo

INBRASC

O Inbrasc (Instituto Brasileiro de Supply Chain) é apontado atualmente como fonte segura de desenvolvimento, ascensão e publicação de pesquisas relacionadas ao mercado de Supply Chain. O Instituto desenvolve e examina periodicamente análises feitas a partir de estudos, que contribuem de forma efetiva para a avaliação segmentada do setor e da área de atuação. O principal objetivo da ação é mapear um panorama detalhado do mercado contemporâneo.

Anualmente são publicados a “Maturidade do Supply Chain” e o “Índice de Evolução” da área. Sendo que o primeiro tem como objetivo apontar como está o posicionamento estratégico da área, evolução dos processos, tecnologias implantadas e perfil dos executivos. O Índice de Evolução representa em números o cenário do Supply Chain. Está é a melhor maneira de posicionar e comparar sua empresa com o mercado.

As pesquisas são realizadas com executivos que atuam nas áreas de Supply Chain, logística, suprimentos e planejamento. Além disso, os estudos são feitos com empresas de pequeno, médio e grande porte com diversos segmentos de atuação. O objetivo é traçar um panorama completo da área.

Contudo, não há dúvidas de que o Inbrasc deve ser citado como ponto de referência e autonomia na divulgação de pesquisas.

TOPEMA COZ. PROF. IND. E COM LTDA.
 AV. ROBERTO GORDON, 171
 CEP : 09990-090 - DIADEMA - SP
 TEL: 55-11-21347400 FAX: 001140711117
 3C/CPF 60.726.403/0001-44 IE:286026868112

P E D I D O D E C O M P R A S - R E A I S

082302/1 5a.Emissao 1a.VIA

TCCUBA IND. E COM LTDA
 RUA GUARANI, 735
 SERRARIA DIADEMA

-002409-02 I.E.: 188.076.913.111
 - CENTRO INDL ARUJA
 SP CEP : 09991-060 CGC/CPF 69.167.625/ 0002-51
 FONE: (11) 4056-1302 FAX: (11)4056-1302

Item	Codigo	Descricao do Material	UM	Quant.	Valor Unitario	IPI	Valor Total	Entrega	C.C.	S.C.
001	B511002	CUBA INOX 400X340X140 ESTAMPADA 430 C/ ABA 20MM	PC	50,0000	20,7100	0,00	1.035,50	02/09/13	20.10.001	158535
2	B511005	CUBA INOX 500X400X250 ESTAMPADA	PC	30,0000	103,7100	0,00	3.111,30	02/09/13	20.10.001	158536
3	B511007	CUBA INOX 620X500X300 ESTAMPADA	PC	30,0000	1,0000	0,00	5.100,00	02/09/13	20.10.001	158537

Nao Aceitamos Entregas Parciais e Boletos de Factoring - Pagar o apenas atraves de boleto bancario ou conta no Banco Itau

TOPEMA Cozinhas Profissionais Ind. Com. Ltda.
 Departamento Almoarifado
 28/10/13

DESCONTOS --> 0.00 0.00 0.00 0.00 0,00

Local de Entrega : - - - - - CEP : -
 Local de Cobranca : AV. ROBERTO GORDON, 171 - - - - - DIADEMA - SP - CEP : 09990-090

Condicao de Pagto 14 Data de Emissao | Total das Mercadorias : 9.246,8000
 14DDI | 15/08/13 | Total com Impostos: 9.246,8000

Reajuste : IPI 0,0000 | ICMS : 1.664,4200
 Frete : 0,0000 | Despesas : 0,0000
 Grupo : | SEGURO : 0,0000

Observacoes
 Solicitacao por Ponto de Pedido
 Solicitacao por Ponto de Pedido
 Solicitacao por Ponto de Pedido

Total Geral : 9.246,8000

Liberacao do Pedido | Obs. do Frete:

Comprador | Gerencia | Diretoria

NOTA: So aceitaremos a mercadoria se na sua Nota Fiscal constar o numero do nosso Pedido de Compras.



SIGA /MATR820/v.11 ORDEM DE PRODUCAO NRO :P0056991001
 Hora...: 15:12:37 - Empresa: TOPEMA / Filial: TOPEMA

Folha.: 1
 DT.Ref.: 08/08/13
 Emissao: 04/11/13

Empresa: TOPEMA / Filial: TOPEMA

Produto: NLVTL50A0001 LAVATORIO COLET C/ MAO FRANC

Emissao:08/08/13

Quantidade : 50,00

Unid. Medida : PC

C.Custo: 20.10.001

Status: OP Normal

INICIO

Prev. : 11/08/13

Ajuste: / /

Real : / /

Prev. : 26/08/13

Ajuste: / /

Real : / /

Fol: 1

F I M

C O M P O N E N T E S						
CODIGO	DESCRICAO	QUANTIDADE	UM	AM	ENDERECO	SEQ
B511002	CUBA INOX 400X340X140 ESTAMPADA 430 C/ ABA 20MM	50,0000	PC	01		

ATA DE REUNIAO - F30



Assunto

Falta de componentes

Data

11/10/13

Reunião nº

Participantes

Área

Assinatura

Romário Pacheco	Fabrica	
Renato Rodrigues	PCP	Renato Lima
Alexandre Araújo	PCP	
Marcio Gallo	Corte / Debra	Valeris
Valeris Ribeiro	PCP	

Registrado por

Área

Ramal

Descrição

Ainda estão faltando alguns componentes no almoxarifado, segundo informações de compras a cuba chega hoje 11/10, chegando hoje entregamos a mesa do pedido #1584. Ainda na segunda-feira 14/10.

O Fogo de indução do pedido #1615 - Fogo de chão, não chegou o fogo de indução e não tem como utilizar o que foi para a feira. Para que possamos entregar os pedidos nas datas acordadas, além de chegar os componentes faltantes, precisamos de uma estratégia na obra.

O Pedido #1663 - Fogo de chão, estava com falta de chapa, portanto mudamos a data para o dia 18/10.

E o pedido #1536 - Corte Dem, precisamos negociar uma nova data na reunião de obras.

ATA DE REUNIAO - F30



Assunto

Atraso nos pedidos por falta de material
14. GLOSSÁRIO

Data

16/10/13

Reunião nº

Participantes

Área

Assinatura

Renata Rodrigues
 BI-Business Intelligence: Inteligência Empresarial. Pag. 36.

Renata Lencina

Marcio Calle
 BSC-Balanced Scorecard: Indicadores Balanceados de desempenho. Pag. 20.

Bug do Milênio: Foi o termo usado para se referir ao problema previsto para ocorrer em todos os sistemas informatizados na passagem do ano de 1999 para 2000. Significa um erro de lógica na programação de um determinado software. Pag.49.

Registrado em

Área

Ramal

Cloud: Nuvem. Pag.38.

Descrição

CPFR - Collaborative Planning Forecasting and Replenishment. Previsão de a lista de itens, a quantidade, o prazo e o fornecedor. Não é automatizado, a lista de itens, a quantidade, o prazo e o fornecedor.
 CPFR- Collaborative Planning Forecasting and Replenishment. Previsão de Planejamento Colaborativo e Abastecimento. Pag. 25.

CRM - Customer Relations ship Management. Gestão de relacionamento com o cliente. Não tem cuba para fornecer.!!
 CRM-Customer Relations ship Management: Gestão de Relacionamento com o Cliente. Pag. 36.

Pol/15 - Fogo de chão, está faltando 1 rodízio de mesa, como assim ??? Vamos replicar com compras, almoxarifado e expedição para o fornecedor, para entender o que aconteceu e resolver o problema.
 Dashboards: Painel de Controle. Pag. 21.

ECR - Efficient Consumer Response. Resposta eficiente ao consumidor. Resposta dos esquisitos que foram para cremar.
 ECR- Efficient Consumer Response: Resposta Eficiente ao Consumidor. Pag. 25.

EDI- Eletronic Data Interchange. Intercambiar dados Eletrônicos. Pag. 18.

ERP- Enterprise Resource Planning: Planejamento de Recursos Empresariais. Pag. 11.

Feed Back: Resposta. Pag. 58.

FIFO: Primeiro a entrar, primeiro a sair. Pag. 13.

Food Services: Serviços de Alimentação. Pag. 57.

In Plant Representative: Representante Na Planta. Pag. 15.

Inbrasc - Instituto Brasileiro de Supply Chain. Pag. 65.

Innovations: Inovações. Pag. 57.

ISF- Instituto Sem Fronteiras Pag.42.

Just in time: Apenas no tempo. Pag.25.

KPI's- Key Performance Indicator: Indicador-Chave de Desempenho. Pag. 21.

Lead Time: Tempo estimado. Pag. 21.

M&A- Mergers and Acquisitions: Fusões e Aquisições. Pag. 36.

Market Share: Fatia de Mercado. Pag. 21.

MRP– Material Requirement Planning: Planejamento de Necessidades de Materiais. Pag. 22.

NFS-e – Nota Fiscal de Serviço Eletrônico. Pag. 37.

NR- Norma Regulamentadora. Pag. 54.

OTIF- On Time In Full: Em tempo integral. Pag. 21.

Outsourcing: Terceirização. Pag. 17.

Price Break Down – Decomposição do preço. Pag. 31.

Quick Response: Resposta Rápida. Pag. 25.

SAP - Sistema an Programment Wicklung: Analise de Sistemas de desenvolvimento de programa. Pag. 33.

SCM - Supply Chain Management: Gestão da Cadeia de Abastecimento. Pag. 11.

SIGE: Sistema integrado de Gestão Empresarial. Pag. 11.

Software House: Programas de computadores caseiros. Pag. 49.

Stock out - Estoque Fora. Pag. 21.

Supply Chain Operations: Operações na cadeia de Suprimentos. Pag. 18.

Supply Chain Planning: Planejamento da Cadeia de Suprimentos. Pag. 18.

Supply Chain Strategy: Estratégia na Cadeia de Suprimentos. Pag. 18.

TI – Tecnologia da informação. Pag. 34.

Time to Market: Tempo de Mercado. Pag. 21.

Trade Offs: Comercio Fora. Pag. 16.

TOTVS: Empresa mundial de software, sediada no Brasil. Pag. 50.

Turnover: Rotatividade de Pessoal. Pag. 59.

VMI - Vendor Managed Inventory: Inventario de Gestão de Fornecedores.

Pag. 26.

Webservices: Rede de Serviços. Pag. 33.