

CENTRO PAULA SOUZA



FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA
Curso Superior de Tecnologia em Produção Têxtil

Luci Volpi

**AUDITORIA E CONTROLE DE PRODUTOS E PROCESSOS EM
CONFECÇÕES TERCEIRIZADAS.**

Estudo de Caso

Americana, SP

2015

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA
Curso Superior de Tecnologia em Produção Têxtil**

Luci Volpi

**AUDITORIA E CONTROLE DE PRODUTOS E PROCESSOS EM
CONFECÇÕES TERCEIRIZADAS.**

Estudo de Caso

Trabalho monográfico, desenvolvido em cumprimento à exigência curricular do Curso Superior de Tecnologia em Produção Têxtil da Fatec Americana, sob orientação do Prof^o. Mestre Amarildo Bertassi.
Área de concentração: Contabilidade

Americana, SP

2015

FICHA CATALOGRÁFICA – Biblioteca Fatec Americana - CEETEPS
Dados Internacionais de Catalogação-na-fonte

V897a	<p>Volpi, Luci</p> <p>Auditoria e controle de produtos e processos em confecções terceirizadas - estudo de caso. / Luci Volpi. – Americana: 2015. 36f.</p> <p>Monografia (Graduação em Tecnologia em Produção Têxtil). - - Faculdade de Tecnologia de Americana – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. Orientador: Prof. Me. Amarildo Bertassi</p> <p>1. Confecção – controle da qualidade I. Bertassi, Amarildo II. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana.</p> <p>CDU: 687:658.56</p>
-------	---

Luci Volpi

AUDITORIA E CONTROLE DE PRODUTOS E PROCESSOS EM CONFECÇÕES TERCEIRIZADAS.

Estudo de Caso

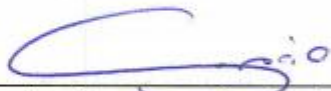
Trabalho de conclusão de curso apresentado
à Faculdade de Tecnologia de Americana
como parte dos requisitos para obtenção do
título de Tecnólogo em Produção Têxtil
Área de concentração: Contabilidade.

Americana, 06 de junho de 2015.

Banca Examinadora:



Amarildo Bertassi (Presidente)
Mestre
FATEC Americana



José Fornazier Camargo Sampaio (Membro)
Mestre
FATEC Americana



Alex Paulo Siqueira Silva (Convidado)
Mestre
FATEC Americana

Dedico este trabalho de conclusão de curso aos meus pais que sempre lutaram para me proporcionar um estudo adequado e digno.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus que me deu a vida.

Agradeço aos meus pais Jocelino e Rosa Volpi que mesmo longe sempre me apoiaram e me incentivaram a concluir mais esta etapa da minha vida.

Ao meu noivo Lucas Fernandes que esteve ao meu lado, me ajudando e cooperando com muita paciência e sabedoria nesta jornada.

Agradeço ao professor orientador Amarildo Bertassi que com muita sabedoria e dinâmica, soube me direcionar para desenvolver este trabalho.

A todos os professores da Faculdade de Produção Têxtil que me auxiliaram com opiniões, correções e nas diversas contribuições.

“Ao verme que primeiro roeu as frias carnes do meu cadáver dedico como saudosa lembrança estas Memórias Póstumas” (Machado de Assis).

RESUMO

Apresentaremos neste trabalho as dificuldades encontradas para se controlar os lotes, a produção e principalmente o estoque nas confecções terceirizadas, baseando-se em números, produções, notas fiscais e grades de produção. Demonstraremos uma ação simples, que auxiliou nos controles, visando à correção por parte das confecções em relação ao seu controle de produção e fechamento físico x fiscal. Este suporte aconteceu através de planilhas de Excel, e-mails e telefonemas trocados durante os meses, visto que as visitas *in loco* aconteciam de três em três meses, considerando uma distância de 350 km entre as confecções e a empresa. No total foram inseridas no projeto de controle 31 confecções de vários segmentos, sendo que focaremos apenas em uma confecção, para melhor demonstrarmos os problemas, dificuldades, ações e resultados. Este suporte aconteceu em paralelo com o desenvolvimento e construção de uma estrutura dentro do programa utilizado pela empresa nos dias atuais; porém como esta execução dependia do suporte interno e externo de TI (Tecnologia da Informação) e com uma previsão estimada de um ano para a conclusão de todo o projeto, viu-se a necessidade de iniciar um controle em paralelo. O projeto foi dividido em partes, e conforme essas estivessem validadas já eram colocadas em prática, eliminando parte do controle paralelo. Portanto, este suporte foi de grande valia, pois a migração do controle manual, para o sistema interno, era 100% confiável em todos os aspectos necessários: físico, fiscal, grades de produção, insumos e produtos.

Palavras-chave: fechamento de lote, controle, confecções, contabilidade.

ABSTRACT

This paper shows the difficulties to control the batch, production and especially the stock in outsourced clothing, based on numbers, production, invoices and production grids. We will demonstrate a simple action that helped the controls in order to correct the clothing in relation to its production control and physical x fiscal closing. This support came through Excel spreadsheets, e-mails and phone calls exchanged during the months since the site visits took place from 03 to 03 months, considering a distance of 350 km between the garment and the company. In total were included in the control design 31 clothing multithreaded, and we will focus only on the production, to better demonstrate the problems, difficulties, actions and results. This support took place in parallel with the development and construction of a structure within the program used by the company today. However, as this implementation depended on the internal and external IT support and with an estimated forecast of one year for the completion of the entire project, we realized the need to start a control in parallel. The project was divided into parts, and as they were validated, they were soon put into practice, eliminating part of the parallel control. There sore, this support was of great value, because the migration from manual control to the internal system was 100% reliable in all necessary aspects: physical, fiscal, production grids, inputs and products.

Keywords: *batch closing, control, clothing, accounting.*

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Estrutura numérica do NCM.....	17
Figura 2 – Material encontrado na primeira auditoria – matérias primas e produtos acabados sem disponibilidade de sortimento.....	20
Figura 3 – Material encontrado na primeira auditoria – insumos que não seriam mais utilizados na produção.....	21

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Principais Operações Fiscais da Confecção Externa.....	28
Tabela 2 – Planilha de Controle das Confecções Terceirizadas.....	29
Tabela 3 – Dados da Nota Fiscal de Envio da Empresa.....	30
Tabela 4 – Informações do Material a ser Produzido/Industrializado.....	30
Tabela 5 – Consumo dos Insumos.....	31
Tabela 6 – Local de Informação da Quantidade Produzida.....	31
Tabela 7 – Dados dos Insumos da Nota de Retorno de Mercadoria Industrializada.	32
Tabela 8 – Planilha Completa com a Produção Encerrada.....	32
Tabela 9 – Planilha com Vários Insumos a serem Industrializados.....	33

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AD	Aguardando disposição
CFOP	Código fiscal de operações e prestações
COFINS	Contribuição social para o financiamento da seguridade social
DP	Disponível
ICMS	Imposto sobre circulação de mercadorias e serviços
IPI	Imposto sobre produtos industrializados
MERCOSUL	Mercado comum do sul
NCM	Nomenclatura comum do MERCOSUL
ND	Não disponível
NF	Nota Fiscal
NNC	Notificação de não conformidade
OE	Ordem de expedição
OP	Ordem de produção
PA	Produto acabado
PCP	Planejamento e controle de produção
PIS	Programa de integração social
RIP/2010	Regulamento do imposto sobre produtos industrializados - DECRETO 7.212/2010
SH	Sistema harmonizado de designação e codificação de mercadorias.
SPED	Sistema público de escrituração digital
TI	Tecnologia da informação

SUMÁRIO

1 – Introdução.....	13
2 – Capítulo 1: Empresa.....	15
3 – Capítulo 2: Problemas.....	19
3.1 – Gerência.....	19
3.2 – Desenvolvimento.....	21
3.3 – PCP.....	22
3.4 – Tributário.....	23
4 – Capítulo 3: Soluções.....	24
4.1 – Fechamento de Lote.....	24
4.2 – Conferência e Separação.....	24
4.3 – Receita e Consumo.....	25
4.4 – Qualidade.....	26
4.5 – Ordens de Produção.....	27
4.6 – Controle de Lote e Notas Fiscais.....	28
5 – Considerações Finais.....	34
6 – Referências.....	36

1 – INTRODUÇÃO

Com significativo crescimento das vendas e demandas da empresa, a produção na área de confeccionado excedeu a capacidade interna de tal forma que a solução mais rápida para atender a todos – interno, externo, fornecedores e clientes – foi à iniciativa de terceirizar a produção, inicialmente apenas costura e acabamento e posteriormente a produção total da área de confeccionado.

Esse crescimento rápido dificultou a empresa de se estruturar corretamente para controlar e ajustar seus processos internos para esta nova prática de industrialização. Com apenas um ano de contrato com várias confecções, o caos se instalou na empresa, atingindo diversos setores inclusive os nossos maiores investidores: os clientes. Para que o controle dos processos pudesse ser implantado na empresa, uma equipe foi montada para iniciar um projeto para o controle de confecções terceirizadas.

Essa equipe propôs a implantação de um projeto que contempla a criação de um complemento ao sistema interno, onde abrange desde o início da programação no PCP, com uma análise e previsão de compras dos fornecedores, a visão interna e externa das quantidades de matéria prima e as grades de produção em andamento e segue com um controle rigoroso de estoque físico e sistema na separação dos insumos, retorno de produto acabado e insumos utilizados, baixando corretamente conforme envio, gerenciando a parte contábil e fiscal.

O controle físico e fiscal começou sendo controlado por “lote fechado”, com intuito de minimizar os problemas decorrentes a falta de organização; o projeto pretendido tem um tempo estimado de execução de no mínimo um ano, por isso foi desenvolvido um controle paralelo para iniciar os controles.

Controlar a nova produção que será programada, auxiliando o faccionista com toda parte contábil e fiscal, para que inicialmente tenhamos controle de saídas e entradas, com uma previsão estimada de retorno concreta, um retorno fiscal correto, se baseado na receita/demanda, gerando um saldo confiável para análise do PCP, vendas e demais setores envolvidos.

Inicialmente foi utilizada planilhas em Excel, no auxílio dos faccionistas, para que tenham um espelho da sua grade de produção e como emitir suas notas fiscais, visto que o seu pequeno empreendimento é especializado na produção – mão de

obra – e com grande dificuldade na parte burocrática. capítulo um deste trabalho apresentaremos uma empresa em geral, seus objetivos, sua definição, as partes e a tributação que estão envolvidos em um empreendimento, com base teórica, enfatizando principalmente os tributos e fiscalizações, em remessas e retornos de industrializações.

No segundo capítulo encontramos os problemas enfrentados e as causas que levaram a criação da equipe de trabalho. E nesse capítulo que entendemos um pouco das dificuldades administrativas, fiscais e físicas que levaram o caos por parte das operações industrializadas por terceiros.

E no terceiro capítulo as soluções imediatas e os suportes que estão auxiliando na nova etapa de controle e administração das industrializações, um controle paralelo que foca auxiliar a confecção terceirizada, para que internamente na empresa, se tenham resultados agradáveis, e também organizando, adotando novos processos e elaborando regras para que internamente se possam ter os resultados necessários para o bom funcionamento do setor e demais envolvidos.

2 – CAPÍTULO 1: EMPRESA

Uma empresa tem por objetivo principal do empreendedor, obter lucro. Para tanto, ela deve fazer uma pesquisa de mercado, para certificar-se que seu empreendimento está bem planejado e será bem sucedido. Sua pesquisa deve abranger o mercado ao qual deseja atender, a classe social, seus concorrentes e quais os tipos de produtos serão produzidos. Essa avaliação trará segurança inicial ao seu empreendimento, criando a visão e missão de satisfazer e atender as necessidades dos clientes. Esse produto deve ser planejado, estudado e avaliado sua aceitação no mercado, para que possa ser realizada uma programação, visando à demanda e o mercado e não podendo esquecer-se das tendências e demais áreas que influenciam o meio empreendedor.

Então podemos dizer que existem várias áreas que configuram uma empresa, que são elas: técnica, comercial, financeira, contábil e administrativa. Ainda como subsequente da área administrativa, temos o controle, a organização, o planejamento e a previsão.

Para uma previsão, são necessários dados reais e concretos, com base em tendências sócias econômicas e probabilidade para uma previsão futura, para se iniciar uma programação e uma estimativa tanto de vendas, como de produção.

Esta previsão leva a um planejamento, um plano de ação, um objetivo. Esse planejamento deve envolver uma previsão anual, mas também devem levar em consideração possíveis alterações mensais, levando a uma estratégia que possa atender às necessidades, com flexibilidade e compromisso. Este planejamento deve iniciar com um objetivo geral, e posteriormente se tornar um plano minucioso e detalhado envolvendo cada setor com seus períodos e ações.

Essas ações vêm acompanhadas e apoiadas na organização, que é um fator importante para uma empresa, pois de nada adianta ter uma boa previsão, um eficaz planejamento, se a execução não é organizada.

Segundo Taylor (1911, apud Ferreira): “As soluções dos problemas administrativos de uma empresa independem de homens geniais, mas tão somente de organizações eficientes”.

Segundo Fayol (apud Ferreira): “Organizar é constituir o duplo organismo material e social da empresa”.

Por isso, podemos afirmar que uma empresa organizada é capaz de se manter firme em situações críticas e atingir bons resultados. Mas, essa organização não depende somente dos subordinados, ela deve iniciar e ser praticada, inicialmente, por líderes e chefes que são o espelho de seus funcionários, esta organização é simples e pode ser vista em pequenas ações, não somente no cumprimento de normas e regras. Isto leva a termos uma hierarquia, uma escala de gerência, coordenação, respeitando cada sistema, direcionando e ordenando tarefas para cada setor especializado. Tão somente, podemos ter um organograma empresarial, que define responsabilidades, cargos, setores e processos.

Conforme as realizações estão caminhando, assim temos que ter um controle que nos levará as análises que poderemos confrontar, direcionando para soluções, aperfeiçoamentos, reparos e contemplação das boas práticas. Precisamos ter este controle, visando previsões, planos de ações, cumprimento das atividades, normas e regras, programações de entregas, recebimentos de matérias primas e reclamações, estas que são consideradas a “voz” do cliente, pois é através delas, que temos uma estimativa de satisfação ou de insatisfação do cliente, do nosso produto e nossos serviços.

O controle bem executado traz o espelho da padronização, que contribui para o desenvolvimento da empresa, constituído por métodos, processos, critérios, qualidade, especificações. Para essa padronização, é necessário um fundamento técnico tanto da área burocrática – administrativa e contábil – como na produção, visando uma reprodução do material em iguais características e aspectos, tornando confiável a produção em grande escala e/ou produção em série, minimizando tempo, custos e maximizando ganhos na economia.

A área burocrática de uma empresa se destaca pelo setor tributário, que envolve tanto serviços como faturamento, industrializações, vendas, prestações de serviços, entre outros. Existem diversos impostos, taxas e contribuições que provêm de regras e normas que regem o sistema tributário, impostas pelos tributantes: União, Estado e Município.

Como exemplo, podemos citar: ICMS, IPI, PIS, COFINS entre outros. Para uma empresa que tem sua mão de obra terceirizada, temos ainda: o CFOP e o NCM dos materiais industrializados. O CFOP (Código Fiscal de Operações e Prestações) tem por objetivo separar e agrupar, por finalidade de operação a ação exercida, visando

uma melhor análise de livros fiscais, documentos, arquivos e relatórios. O NCM (Nomenclatura Comum do MERCOSUL) tem por objetivo identificar a natureza dos produtos, é uma nomenclatura estabelecida pelo Governo Brasileiro e fiscalizada pela Receita Federal, com base no Sistema Harmonizado de Designação e Codificação de Mercadoria (SH) e é composta por oito dígitos, onde essa estrutura de códigos contém a descrição das características específicas do produto, como demonstrado na figura 1:

Figura 1 – Estrutura numérica do NCM



Fonte: www.significados.com.br/NCM

Usando o produto edredom como exemplo, obtemos seu NCM 6302.21.00 onde podemos identificar:

63 – Artefatos Confeccionados

6302 – Roupas de cama, mesa, toucador ou cozinha.

6302.21 – Outras roupas de cama estampadas

6302.21.00 – De algodão

Todos esses dados e informações devem constar nas notas fiscais, que tem por finalidade, documentar e armazenar as operações e prestações, onde são validadas juridicamente através de assinatura digital e autorizadas pela administração tributária federal, no caso essa nota fiscal deverá ser transmitida para o Sistema público de escrituração digital (Sped), que considerará válidas as informações e disponibilizará a autenticação pelos órgãos de registro. Essa assinatura digital e a validação têm por objetivo fazer a ligação das cargas em todo o território brasileiro, podendo ser acompanhado pelos órgãos federais, as mercadorias, o trânsito, confirmando informações e facilitando a fiscalização nos postos fiscais e fronteiras.

Outro imposto muito importante que devemos citar é o IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados), que é resultante de qualquer operação definida no RIPI (Regulamento do imposto sobre produtos industrializados/2010), Decreto estabelecido que regulamenta a cobrança, fiscalização, arrecadação e administração do imposto sobre produtos industrializados – como industrialização, mesmo incompleta, parcial ou intermediária, com características de operação que modifiquem a natureza, a finalidade, o acabamento e/ou agreguem algum valor ao material ou produto.

3 – CAPÍTULO 2: PROBLEMAS

Para iniciarmos o projeto e administrar os problemas, inicialmente precisamos conhecê-los. Por isso, foi realizado um levantamento de dados, com problemas internos, externos e abrangendo todos os setores envolvidos. A seguir os problemas encontrados:

3.1 – GERÊNCIA

Embora a gerência seja caracterizada por grande experiência em confeccionado, encontramos alguns pontos que geraram problemas para as industrializações. Primeiramente os gerentes da área de confeccionado e do PCP, não possuíam as mesmas ideias e sistemáticas, havia muito desacordo com as ordens assim expostas. O gerente do PCP não exigia uma programação rigorosa de seus programados, não cumpria prazos de entrega e era muito maleável para estes tipos de negociações.

As datas de entregas pelos fornecedores, nunca eram conciliadas para que todos os materiais, insumos e matérias primas, estivessem ao mesmo tempo disponíveis para envio. Não havia também um lead time definido para o retorno da produção, o PCP apenas recebia uma grade de produção e conforme a disponibilidade dos insumos e matéria prima enviava aos faccionistas o que lhe era ordenado.

Por parte da gerência do confeccionado, responsável por gerir as grades de produção, visando uma análise junto com o comercial, não possuía muitos critérios para estas responsabilidades, sua cultura era: “Não podemos deixar as confecções paradas, precisamos enviar serviço para garantir sua mão de obra”. Quer dizer, embora não houvesse necessidade e demanda ou uma regra de mínimo e máximo, a política adotada era apenas produzir. Faltava de ambos os cargos, poder de decisão para resolver problemas e finalizar pendências, o suporte necessário solicitado pelos faccionistas, muitas vezes não era efetuado e nem passado para setores responsáveis que poderiam resolver tais situações.

As promessas de produção e entregas, sem breve avaliação das situações, sem consideração de prazos, afetando a expedição da fábrica, atrasando pedidos e

entregas, prometidas pelos vendedores, baseavam-se nestas falsas previsões. Um dos exemplos de falta da “Tomada de Decisão” é a situação dos materiais encontrados, em uma primeira auditoria “in loco” em um dos depósitos, que estavam aguardando disposição da gerência, pois os materiais ali “jogados” eram finais de coleções onde os mesmos não completavam o sortimento necessário e exigido. Como não obtinham solução, ficavam ali para não atrapalhar o fluxo produtivo da confecção. Nesse mesmo local, foram encontrados diversos insumos que não eram mais utilizados, por causa de diversos motivos, e como a confecção não tinha conhecimento de como poderiam devolvê-los para empresa, deixavam ali para uma eventual necessidade. Conforme as figuras 2 e 3, podemos demonstrar o local encontrado na auditoria.

Figura 2 – Material encontrado na primeira auditoria – matérias primas e produtos acabados sem disponibilidade de sortimento



Fonte: arquivo do autor.

Figura 3 – Material encontrado na primeira auditoria – insumos que não seriam mais utilizados na produção.



Fonte: arquivo do autor.

3.2 – DESENVOLVIMENTO

Este setor tem por característica desenvolver o produto e inserí-lo na produção, gerenciando o processo, cadastrando e minimizando custos, mas da mesma forma deixando o produto de acordo com o protótipo. Porém, neste caso, o desenvolvimento se misturava com o marketing, onde a estrutura e a base do produto, não estavam bem desenvolvidas. A falta de estrutura e pessoas capacitadas mostrava que o setor estava defasado com relação a vincular o teórico

com o prático, e tornar viável e logicamente correto a produção, considerando as dificuldades dos faccionistas, a logística do processo e o fluxo produtivo.

Como exemplo, citamos dois casos:

1° caso: o desenvolvimento de um cobre leito king de dimensões 2,60m x 2,45m com 02 portas-travesseiros de 50 cm x 70 cm. Este produto é produzido com tecido de 2,75 de largura onde é matelado em uma máquina Mutinga, onde o processo será tirar uma peça da colcha e na sequência uma tira de porta travesseiro, porém para minimizar custos e perdas, foi cadastrado para os portas-travesseiros um tecido de 2,52 m. Mas para o fluxo do processo, onde uma confecção está a 550 km de distância da empresa, enviar um rolo de tecido para matelar apenas os portas-travesseiros se torna inviável visto que a grade de produção para este tamanho sempre foi pequena e o tempo para se trocar a manta e os tecidos, para se regular a máquina gera desperdício de tempo, visto que esta coleção é composta de 08 cores. Então seriam 16 rolos de tecidos apenas para produzir portas-travesseiros, sobrando muito tecido, não suportando o custo do transporte.

2° caso: calcular o tamanho das caixas onde serão acondicionados os cobertores, sem ter as peças pilotos produzidas e enviar para a produção sem os devidos testes, ocasionando vários transtornos e reprocessos internos, visto que depois de acondicionado, os cobertores assentam dentro da caixa, deixando uma enorme folga que ocasiona o amassamento das caixas, durante o transporte da confecção até a empresa, e posteriormente da empresa ao cliente.

Os mostruários e fichas técnicas não estavam prontos para envio aos faccionistas, eles apenas eram orientados verbalmente sobre como deveriam proceder com a produção, não havia um gabarito de defeitos para que a inspeção dos produtos seguisse de acordo e assim determinar os materiais de 1ª e 2ª qualidade.

3.3 – PCP

O controle do setor PCP se baseava simplesmente em abrir ordens de produção, pedidos e retirar as matérias primas e insumos da fábrica. A regra era “nunca deixar a confecção parar”. Não tinham nenhum controle do que saía e do que entrava, apenas obedeciam a ordens e não contestavam em nenhuma hipótese, não baseavam suas programações em nenhum dado ou fonte, nenhuma programação

ou previsão de vendas e principalmente não faziam acompanhamento das vendas efetivas. Tinham como meta apenas não deixar pedidos de clientes atrasarem e para finalizar não tinham controle de mínimo e máximo, previsão de entregas e responsabilidades com os produtos externos e suas grades. Na verdade, encontramos um setor, que era focado na produção interna da fábrica e se viam obrigados a dedicarem uma parte do seu tempo para a “burocracia” e emissão de papéis para as confecções externas. No caso o coração da fábrica e do processo, não funcionava, não tinham processos, fluxo de produção, controles e não havia uma programação para essa atividade.

3.4 – TRIBUTÁRIO

O tributário é o setor responsável por acompanhar as notas fiscais tanto de entrada como de saída. É o setor que dava o suporte fiscal aos facionistas, ensinava os mesmos a emitir notas, controlava os retornos e fazia o contábil do estoque de cada confecção. Este controle era estritamente manual, onde não tinham nenhum tipo de base comparativa, não tinham conhecimento nenhum se as NF's de retorno emitidas estavam de acordo com o material industrializado, se os itens e suas quantidades estavam certos ou errados. Apenas conferiam se a parte fiscal estava correta e conferiam com a NF emitida para eles, fazendo a baixa contábil no estoque.

Esta baixa era manual, item a item, onde era mencionado o item, quantidade, número da nota e data, então para 31 confecções, com uma produção de aproximadamente 500 produtos, envolvendo aproximadamente 3.500 itens entre matéria prima e insumos. Podemos concluir que eram digitados ao mês, item a item, aproximadamente 70.000 códigos, considerando 05 dias por semana e 04 semanas no mês.

Esta baixa é muito importante, pois é dela que controlamos quantos materiais temos em poder de terceiros, e é através deste estoque que temos uma valorização, que é repassada mensalmente para a seguradora atualizar o seguro dos materiais em poder de terceiros.

4 – CAPÍTULO 3: SOLUÇÕES

Após o levantamento dos problemas e análise dos setores envolvidos, conhecendo os processos e com um objetivo traçado, chegamos a algumas soluções de imediato que serviram para direcionar uma linha padrão de procedimentos, em paralelo com a criação e desenvolvimento do projeto de TI e dos registros destes procedimentos.

4.1 – FECHAMENTO DE LOTE

Não podemos cobrar de ninguém regras se internamente não as temos. Precisamos que tudo que enviamos para confeccionar externo esteja correto, para que o retorno volte correto. Para tanto, ficou definido o “Fechamento de Lote”, que significa que nenhum produto – ordem de produção – seja solicitado se não estiver completo com seus insumos e matéria prima. Exemplo: precisamos produzir um jogo de lençol, porém em seu consumo consta uma etiqueta de nylon que chegará daqui a duas semanas, então todo esse “processo de industrialização” ficará aguardando essa etiqueta. Fica a cargo do setor de compras e PCP a negociação e adiantamento do fornecedor para a entrega antecipada.

Para isso, teremos um trabalho maior do PCP com questão ao agendamento e análise, pois algumas matérias primas são produzidas internamente e devem ser conciliadas com a entrega dos insumos e a carteira de pedidos. Por isso, estipulou-se um mínimo e um máximo para o estoque dos produtos industrializados, gerando um relatório de análise, possibilitando uma programação concreta e baseada em dados estatísticos e fontes seguras de estoque.

4.2 – CONFERÊNCIA E SEPARAÇÃO

Estipulamos um setor responsável pela conferência do material que foi separado para o envio ao faccionista. É uma área que ficou determinada para a união de todos os materiais, pois dependendo do material que será

produzido/industrializado, os materiais (insumos e matéria prima) devem ser separados por vários setores, que então enviam para esta área onde passa pela conferência do setor, chamado: administração e auditoria de terceiros. Este setor é responsável, por receber o processo/pedido do PCP e cobrar os setores (neste caso os almoxarifados) para o envio do material a central.

Quando esse material chegasse, era realizando uma nova conferência dessa separação, uma identificação e então a liberação para o PCP dar andamento, gerando a OE (ordem de expedição) e agendamento do caminhão no faturamento.

Quando a expedição carregasse esse material, haveria uma nova conferência pelo expedidor. Desta forma, temos três conferências do material separado, por três pessoas/setores diferentes, para sanar qualquer eventual falha no envio, tudo deve ser faturado corretamente, sem a falta de nenhum insumo ou matéria prima.

Foi solicitada também a conferência por parte da confecção, para que eles saibam o que estão recebendo e confirmam a NF com o material físico. Essa regra imposta faz com que as reclamações por falta de material, ou o possível “sumiço” ou quantidades erradas sejam pegadas no ato da entrega, caso contrário fica de responsabilidade da confecção a reposição.

Essa regra se originou pelas inúmeras reclamações que recebíamos muito tempo depois da entrega do material, mais precisamente, quando o material estava para ser usado – uma semana depois da NF faturada – que as confecções sentiam falta do material. E porque inúmeras vezes encontramos nossos materiais sendo usado indevidamente, um exemplo muito prático e comum era o uso das caixas de papelão como lixeiras, guarda trecos, forração de chão, etc.

Então, quando mesmo com as três conferências internas ainda houvesse a falha na entrega, o setor de administração de terceiros é acionada, e era de responsabilidade dela, levantar os problemas ocorridos e corrigir da melhor forma possível, geralmente com o envio de uma NF de mercadoria faltante – CFOP: 5949.

4.3 – RECEITA E CONSUMO

Os setores de desenvolvimento e marketing foram desvinculados, sendo cada um responsável pelo seu papel específico. O desenvolvimento foi estruturado com um gerente, um tecnólogo têxtil e um auxiliar de desenvolvimento. Ficou definido

que para cada produto a ser industrializado externamente, era obrigatório o envio da ficha técnica do material, uma cartela de cores e uma amostra do material pronto. Esse material é fundamental para que a confecção tenha um suporte para sua produção e no final dessa produção, esses materiais serão devolvidos para a empresa.

Esse desenvolvimento de produtos ficou mais criterioso e levava em consideração a logística do processo. As dúvidas eram tiradas dentro das confecções junto com os funcionários e era analisada a dificuldade de cada um. Verificando-se o melhor processo, auxiliando a confecção para minimizar custos, processos e maximizar a quantidade peças/horas, aumentando a produção.

A receita e o consumo de cada material, insumo e matéria prima, era revisado constantemente e auditado periodicamente in loco, com visitas agendadas pelo tecnólogo nas confecções. Desta forma, sanamos os problemas de receita, quantidades, sobras e faltas, pois outro grande problema era enviarmos 200 metros de tecido para produzir 30 edredons, e não tínhamos o retorno dessas 30 peças por falta de tecido, quer dizer o consumo cadastrado não era o correto e o processo/pedido enviado para a confecção se baseava no que estava cadastrado em sistema.

4.4 – QUALIDADE

O setor de Qualidade ficou responsável por enviar a cada faccionista uma pasta com amostras de defeitos, que servem como base para a revisão e a seleção dos materiais considerados de 2ª qualidade. E ficou definida uma visita mensal de um inspetor de qualidade para avaliar o procedimento e limpeza da produção externa.

Todo material industrializado externo recebido pela empresa, deve ser inspecionado pela qualidade, para tanto, é separado uma parte conforme tabela, para inspeção por amostragem, ficando este lote em AD (aguardando disposição) até que seja definido se este material está dentro das especificações – APROVADO, ou se está fora das exigências – REPROVADO. Se o material estiver aprovado, será transferido para o estoque e se “status” será DP (disponível) para o atendimento de pedidos e posterior faturamento, mas se o material estiver reprovado, ficará sobre

responsabilidade do setor da qualidade, que solicitará ao gerente uma disposição e ação: devolução para a confecção retrabalhar – remessa de reacabamento grátis – CFOP: 5494, ou se será retrabalhado internamente, transformando este material em ND (não disponível), até que sejam corrigidas suas irregularidades. Estas siglas: DP, AD e ND são necessárias e visíveis no sistema, para que qualquer pessoa na fábrica identifique este material, sua situação ou disposição.

Cabe a qualidade também à notificação ao faccionista sobre a irregularidade, enviando uma NNC – notificação de não conformidade. Esta notificação serve para advertir o faccionista, alertar dos problemas e solicitar uma correção no processo. Estas notificações são de grande valia também para a gerência, como dados estatísticos da eficiência das confecções e para providências caso, se torne recorrentes.

4.5 – ORDENS DE PRODUÇÃO

Todas as notas fiscais emitidas para as confecções externas geram uma OP (ordem de produção). Essas ordens servem para um controle estatístico e um programa de produção, onde o PCP tem conhecimento seguro de todos os materiais que devem retornar da confecção. Essas ordens não podem ser alteradas em nenhum momento do processo, se um lote foi enviado para produção de edredom casal, em nenhum momento ele pode retornar como solteiro. O controle passa a ser rigoroso, sendo analisados todos os pedidos em carteira (pedidos de clientes, digitados em sistema, para entregas imediatas ou programadas) e considerando previsões e estimativas de vendas para cada trimestre. Esta análise trimestral é muito importante, visto que lead time de retorno de cada material da confecção varia conforme o tipo de produto, e a distância de cada faccionista. Normalmente é considerado em torno de dez dias para lençóis, quinze dias para os edredons e cobertores e vinte dias para os cobre leitos – estas datas são contabilizadas com os tempos de entrega e coleta – devido à distância entre a empresa e as confecções.

4.6 – CONTROLE DE LOTE E NOTAS FISCAIS

Como cada confecção possui sistemas de controles manuais de produções e notas, sua emissão de nota fiscal é diretamente pelo sistema da Receita Federal, então não possui um programa que possa auxiliá-los para saber qual o saldo de cada nota recebida, qual a quantidade que ainda precisa ser produzida do lote, e ainda o mais importante, o cálculo dos insumos utilizados – tudo era manual. As confecções são especialistas em produção (mão de obra) e possuem poucos recursos e conhecimentos na parte burocrática – fiscal e contábil.

Por isso, pensamos em algo extremamente fácil e que auxiliasse em todos os aspectos necessários para um controle de estoque, lotes e notas. Por isso para cada NF emitida enviávamos um arquivo de Excel, com todas as informações necessárias e apenas um campo de preenchimento. Neste campo, deve ser informando apenas a quantidade produzida do produto e automaticamente contabiliza o saldo em aberto da OP e os insumos que devem ser devolvidos na NF de retorno. Assim o faccionista apenas precisa emitir a nota, espelho da planilha.

A planilha é totalmente vinculada ao sistema interno, onde o consumo é que está em sistema, as descrições são exatamente as mesmas usadas internamente e finalizada com fórmulas de soma e multiplicação. Essas fórmulas são bloqueadas para que não haja riscos de alteração pelo usuário, estando liberada apenas a célula que deve ser preenchida.

Enviamos também as ordens impressas junto com a NF, que contém instruções de produção, códigos de aparas e principalmente as informações básicas e mais utilizadas de operações tributárias.

Na tabela 1 alguns dados enviados para auxiliar as confecções:

Tabela 1 – Principais operações fiscais da confecção externa

SUAS PRINCIPAIS OPERAÇÕES FISCAIS	
CFOP	NATURA DE OPERAÇÃO
5.124	Industrialização efetuada para outra empresa
5.902	Retorno de mercadorias utilizadas na industrialização
5.903	Retorno de mercadorias não utilizadas na industrialização
5.494	Outras operações/saídas

Fonte: <http://cosmos.bluesoft.com.br/tabelas/cfops>

Com a tabela 1, a confecção pode emitir as notas fiscais necessárias para manter suas atividades com a empresa. Sabendo-se que o CFOP 5.124 será usado na nota fiscal para enviar a empresa todos os materiais industrializados – produtos acabados (PA) – e cobrar seu serviço e mão de obra. Esta nota deve vir acompanhada de uma segunda nota que se trata do retorno dos insumos utilizados para a industrialização dos PA, portanto usarão o CFOP 5.902. Quando houver sobras de insumos e matérias primas, que não foram usadas no processo, ou por algum motivo precisam ser devolvidas para a empresa (material em desacordo para uso, troca de material, defeitos, etc.) deve-se usar o CFOP 5.903. E por último, quando houver situações de insumos faltantes de uma referente entrega, como, por exemplo: foi emitida uma nota de industrialização de 80 edredons, mas no ato do recebimento foram entregues apenas 75 unidades, a confecção deveria enviar os cinco edredons faltantes com uma nota de remessa de itens faltantes usando o CFOP 5.949 e mencionar nos dados adicionais da nota: *“remessa de itens faltantes referentes à nota fiscal “X” do dia “Y”.*”

Lembrando que o número cinco corresponde às ações tributárias dentro do estado de São Paulo e como temos confecções em outro estado, então se deve trocar o cinco pelo número seis, assim teremos 6.124; 6.902; 6.903 e 6.949.

Qualquer outra situação será considerada especial e terá acompanhamento e instruções do tributário da empresa, do contrário, com estas quatro situações a confecção mantém um movimento fiscal correto com a empresa.

Para acompanhamento da grade de produção e demais, criamos a tabela 2, que é enviada por e-mail, logo depois de emitida uma nota fiscal para o faccionista.

Tabela 2 – Planilha de controle das confecções terceirizadas

ENVIO					RETORNO						SALDO		
PEDIDO	8004/93	OPS	CODIGO	DESCRIÇÃO	QTD PROGR.	NF	DATA	NF	DATA	NF		DATA	
PROCESSO	1191					QTD RECEBIDA	QTD RECEBIDA	QTD RECEBIDA					
NF	437.108												
DATA	24/fev	29339468	1325394	Pano de Chão Tipo Esfregão Jeans - Limpa Tudo - 0,50	15.000,00							-	15.000,00
CODIGO	DESCRIÇÃO				CONSUMO	ENVIO	RECEBIMENTO			SALDO			
					1325394	NF 437108	NFR		NFR				
0225394	N.T.MALJEANS ESF. / 0,50 X 0,65 / GR 276				1	15.000,00			-				15.000,00
0069068	ETIQ. PANO CHÃO CINZA 60 X 50 80A15P5PP 6556/6557/6560TRES HERMANOS				1	15.000,00			-				15.000,00
													-
													-
													-
													-
													-

Fonte: documentos particulares.

Na tabela 3 temos várias informações necessárias para a confecção, inicialmente temos todas as informações necessárias referentes à NF (nota fiscal) da empresa, como número da nota, pedido e data de faturamento.

Tabela 3 – Dados da Nota Fiscal de envio da Empresa.

PEDIDO	8004/93
PROCESSO	1191
NF	437.108
DATA	24/fev

Fonte: Documentos particulares.

Na tabela 4 temos a informação do material que deverá ser produzido e sua quantidade, com o número da OP, o código do material e a descrição – estas informações já são de suma importância, pois devem vir discriminadas na nota fiscal de industrialização.

Tabela 4 – Informações do material a ser produzido/industrializado.

OPS	CODIGO	DESCRIÇÃO	QTD PROGR.
29339468	1325394	Pano de Chão Tipo Esfregão Jeans - Limpa Tudo - 0,50 X 0,6	15.000,00

Fonte: Documentos particulares.

Conforme tabela 5, na planilha também consta a receita do material que deverá ser produzido e a quantidade de cada insumo que foi enviado para a produção do lote. Essa receita é o consumo de cada insumo para a produção, este consumo é espelho do que está cadastrado em sistema, pelo setor de desenvolvimento da empresa e deve ser idêntico ao consumo real da confecção. Caso haja diferença do cadastro para o consumo físico, será informado e reavaliado pelo setor responsável. Mesmo assim esses consumos já contém uma porcentagem de quebra, para os possíveis insumos que provavelmente originam defeitos ou algum tipo de variação no consumo, como por exemplo: tecido, elástico, debrum, plástico; geralmente insumos ou matérias primas com unidades em metros, metros quadrados ou quilos. Os insumos que consideramos exatos (etiqueta, encarte, caixas, etc), não possuem

quebra, mesmo admitindo que exista a possibilidade de perda, extravio e outros, sabemos que a quantidade solicitada de PA nunca será exatamente produzida de 1ª qualidade, portanto, sempre haverá sobra destes insumos, visto que a forma de acondicionamento entre os produtos de 1ª e 2ª são diferentes. Exemplo: a ordem é produzir 100 cobre leitos, enviaremos 100 etiquetas, geralmente receberemos aproximadamente de 5% a 8% de material de 2ª qualidade, gerando uma sobra de insumos.

Tabela 5 – Consumo dos insumos

CODIGO	DESCRIÇÃO	CONSUMO	ENVIO
		1325394	NF 437108
0225394	N.T.MAL.JEANS ESF. / 0,50 X 0,65 / GR 276	1	15.000,00
0069068	ETIQ. PANO CHÃO CINZA 60 X 50 80A15P5PP 6556/6557/6560TRES HERMANOS	1	15.000,00

Fonte: Documentos particulares.

Nesta parte da planilha, também na tabela 5 temos os códigos e a descrição dos insumos e matérias primas que devem vir descritos na nota fiscal de retorno de industrialização – CFOP 5.902.

Todas essas informações até agora vem preenchidas pela empresa e enviadas para a confecção, inclusive as fórmulas que compõem a planilha e que a partir de agora serão de grande valia para a confecção, pois após sua produção eles irão apenas preencher o campo com a quantidade industrializada.

Tabela 6 – Local de informação da quantidade produzida

RETORNO							SALDO
QTD PROGR.	NF	DATA	NF	DATA	NF	DATA	
	QTD RECEBIDA		QTD RECEBIDA		QTD RECEBIDA		
15.000,00		7.000,00					8.000,00

Fonte: Documentos particulares

Neste caso, na tabela 6, sua produção foi de 7.000 unidades e deve ser informada na planilha no campo apontado pela flecha vermelha e automaticamente a planilha já traz o saldo da sua produção, que é de 8.000 unidades, apontado pela flecha verde.

Essa planilha recebida por e-mail não precisa ser devolvida para a empresa, portanto, esta manutenção e preenchimento devem ser de responsabilidade da

materiais para minimização de custo do frete, portanto temos planilhas mais complexas, conforme Tabela 9. Então se não tivéssemos as planilhas teríamos grandes problemas com cálculos e códigos. Portanto, a planilha auxilia as confecções a terem estes dados mais rápidos e confiáveis.

Tabela 9 – Planilha com vários insumos a serem industrializados.

ENVIO				RETORNO								SALDO		
PEDIDO	8006/93	OPIS	CODIGO	DESCRIÇÃO	QTD	NF	DATA	NF	DATA	NF	DATA		NF	DATA
PROCESSO	1184				PROGR.	QTD RECEBIDA		QTD RECEBIDA		QTD RECEBIDA			QTD RECEBIDA	
NF	437.285	29343000	830603124	SACO XADREZ TUDO LIMPO - 65 X 44 - CX. C/24 UN	9.000,00									9.000,00
		29343001	833018000	SACO ALVEJADO XADREZ TUDO LIMPO - 65 X 44	4.200,00									4.200,00
		29343002	834250724	SACO PARA LIMPEZA TUDO LIMPO 34 X 65 - CX 24X1	8.184,00									8.184,00
DATA	25/fev	29343003	13252013	SACO ALVEJADO TUDO LIMPO - 34 X 65	8.400,00									8.400,00
		29343004	833012000	SACO ALVEJADO TUDO LIMPO - 45 X 65	3.000,00									3.000,00
					CONSUMO				ENVIO				SALDO	
CODIGO	DESCRIÇÃO				830603124	833018000	834250724	13252013	833012000	NF 437285	NFR	NFR		NFR
0023528	Fio Polyester text. 2/220/48 entrelaçado natural imp. alok				0,00054	0,00054	0,00038	0,00038	0,00038	15,00				15,00
0071622	Etiqueta nylon 65 x 44				1					9.000,00				9.000,00
0071683	FITA ADESIVA PP S/ IMPRESSAO 48 MM X 100 M				0,0004167	0,0000375	0,0004167			9,00				9,00
0071728	Saquinho recuperado 1,30 x 0,90 x 0,10					0,005			0,005	36,00				36,00
0071792	Etiqueta amarela conferido por :					0,005				21,00				21,00
0225802	TECIDO ALVEJADO - 0,65 X 0,90								1	3.000,00				3.000,00
0225846	TECIDO ALVEJADO - 0,70 X 0,68						1	1		16.600,00				16.600,00
00710147	Caixa papelão 360x360x80mm				-		0,0416667			341,00				341,00
00710152	Caixa papelão 375x245x180mm				0,0416667					375,00				375,00
00710458	Etiqueta de nylon 50x30mm saco de algodão						1			8.184,00				8.184,00
00710459	Encarte saco de algodão 5x0 11cmx16cm				-		1			8.184,00				8.184,00
00710559	Etiqueta de nylon 50x30mm							1		8.400,00				8.400,00
00711206	Etiqueta nylon Pano 100% algodão 63x43								1	3.000,00				3.000,00
00711675	Etiqueta nylon Pano 100% algodão Xadrez 65 cm x 44 cm					1				4.200,00				4.200,00
00716538	Etiqueta papel 110x130 impressa Saco Xadrez					1				9.000,00				9.000,00
02254584	TECIDO XADREZ - 0,65 X 0,44 - ALVEJADO				1	1				13.200,00				13.200,00

Fonte: Documentos particulares.

5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

O crescimento acelerado da produção trouxe à realidade da empresa a utilização de mão de obra terceirizada para comportar sua demanda de pedidos. Esta aceleração desencadeou um descontrole dos produtos, materiais e matérias primas destinados a industrialização. As auditorias “in loco” realizadas não resultavam em bons números e o maior problema era que nada do que era contabilizado fisicamente nas confecções conferia com as grades de programação do PCP, com o controle de estoque do sistema, com o fiscal e o contábil.

Esse problema obrigou a diretoria da empresa a tomar medidas corretivas urgentes, criando um setor e designando uma equipe para iniciar uma atividade de controle intenso e criação de processos e procedimentos, para que todas as industrializações estejam de acordo com as exigências estipuladas.

Nesse contexto, iniciou-se um estudo da situação atual e uma pesquisa para criar os procedimentos corretos, inicialmente foi definido somente o envio das matérias primas como um lote fechado, para que contemple apenas uma ordem de produção e uma única nota fiscal, depois se criou os procedimentos internos de qualidades, inspeções e estoques. Contudo o maior problema encontrado era a parte contábil e fiscal, pois as confecções eram especialistas em produção, sua mão de obra é excelente e produziam com grande qualidade os produtos industrializados; mas possuíam um déficit na parte burocrática.

Foi estudando esta maior dificuldade que foi criada uma planilha de Excel que contém as informações mais importantes e que calcula as quantidades necessárias para a emissão das notas fiscais. Apresentada essa planilha e com pequenos treinamentos, tivemos grandes evoluções nesta parte, recebendo notas com códigos, quantidades e valores corretamente.

Foi através dessa planilha que as confecções visualizavam melhor suas produções e seus saldos, conseguíamos ter comparações reais de confecções x empresa e as auditorias obtiveram resultados satisfatórios.

Todos esses procedimentos vinham em paralelo com o desenvolvimento de um sistema que auxiliasse todo este setor, minimizando processos manuais e automatizando e registrando em sistema tudo que esta sendo realizado. Porém como a previsão de conclusão deste sistema será demorada foi necessário criar

procedimentos simples, mas que suprissem as nossas dificuldades e principalmente as dificuldades dos nossos agregados. E que no momento de transição dos dados, números, processos e estoques para o sistema, pudéssemos iniciar com confiabilidade e inserir números corretos, partindo daí para apenas um controle e não ter que inventariar e corrigir todas estas informações depois.

Foi com este intuito de inserir informações corretas, que se desenvolveu todo este pré-projeto em paralelo e que ao final conseguimos alcançar nossos objetivos, pois tivemos grandes evoluções, resultados e total confiança nos dados que em breve serão migrados para o novo sistema.

Agora o controle de estoque e produção dos terceiros é muito mais fácil e organizado e pode ser visualizado por todos, segue padrões e regras e atende as necessidades da fábrica em tempo e com qualidade.

6 – REFERÊNCIAS

ASSIS, Machado de. **Memórias Póstumas De Brás Cubas**. Rio de Janeiro, RJ: Editora Nova Aguilar , 1994.

FERREIRA, Antonio Carlos. **A Empresa: Como Organizar E Dirigir**. Rio de Janeiro, RJ: Editora Tecnoprint – Grupo Ediouro.

MORAES, CRISTINE DO C.S.B. **Template Para Trabalho De Conclusão De Curso Da Faculdade De Tecnologia De Americana**. Americana, SP: FATEC, 2013

SPIGOLON, ANA LÚCIA. **Manual Para Elaboração E Apresentação De Dissertações Monográficas E Tccs**. Americana, SP. FATEC, 2013.

<<http://www.portaltributario.com.br/artigos/gestaotributaria.htm>> Acessado em 17 mar. 2015.

<<http://www.portaltributario.com.br/guia/clientes/cfop.html>> Acessado em 17 mar. 2015.

<<http://www.significados.com.br/ncm/>> Acessado em 22 mar. 2015.

<<http://cosmos.bluesoft.com.br/tabelas/cfops>> Acessado em 10 mai. 2015.