

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

EDISON LUIZ DE SOUZA

PROPOSTA DE MELHORIAS PARA O FLUXO DE INFORMAÇÕES DO SETOR DE
COMPRAS: ESTUDO DE CASO NA INDÚSTRIA DE INJEÇÃO PLÁSTICA

CURITIBA

2015

EDISON LUIZ DE SOUZA

PROPOSTA DE MELHORIAS PARA O FLUXO DE INFORMAÇÕES DO SETOR DE
COMPRAS: ESTUDO DE CASO NA INDÚSTRIA DE INJEÇÃO PLÁSTICA

Monografia apresentada ao curso de Especialização em Engenharia de produção, turma 2014 da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista em Engenharia de Produção.

Orientadora: Doutora Professora Adriana de Paula Lacerda Santos.

CURITIBA

2015

PROPOSTA DE MELHORIAS PARA O FLUXO DE INFORMAÇÕES DO SETOR DE COMPRAS: ESTUDO DE CASO NA INDÚSTRIA DE INJEÇÃO

Edison Luiz Souza – (UFPR) - edison.luiz.souza@gmail.com

Adriana de Paula Lacerda Santos – (UFPR) - adrianapls1@gmail.com

Resumo:

Atualmente a função compras está em constante processo de transformação. Cada vez mais, suas práticas e estratégias contribuem para reforçar a posição competitiva das empresas, pela contribuição que as decisões de suprimento trazem à geração de valor aos clientes. Nesse sentido, o estudo propôs melhorias para o fluxo de informações na área de compras de uma empresa do ramo de injeção plástica da região metropolitana de Curitiba/PR, visando a diminuição do tempo de processamento das informações entre o recebimento do pedido do cliente até a entrega do produto na expedição. Com este objetivo foi realizado um estudo de caso baseado em referências bibliográficas e entrevistas com colaboradores dos setores envolvidos, onde se obtiveram informações para estruturar as melhorias. Após a estruturação de um fluxograma de informações atuais, foram identificadas, analisadas e reestruturadas as atividades que agregavam ou não valores. Também foram excluídas ou alocadas tarefas em outros setores visando um melhor fluxo das informações.

Palavras-chave: Processo de transformação, Melhorias, Fluxo de informações.

Abstract

Currently the purchasing function is in a constant process of transformation. Increasingly, their practices and strategies help to strengthen the competitive position of companies, the contribution that supply decisions bring to creating value for customers. In this sense, the study proposed improvements to the flow of information in the shopping area of a plastic injection branch company of the metropolitan region of Curitiba/PR, in order to decrease information processing time from customer order receipt to delivery of the product in shipment. To this end it conducted a case study based on literature references and interviews with employees of the sectors involved, where they obtained information to structure improvements. After structuring of a current information flowchart, were identified, analyzed and restructured activities that aggregated values or not. Also they have been deleted or allocated tasks in other industries to provide a better flow of information.

Keywords: Manufacturing process, Improvement, Information flow.

1. INTRODUÇÃO

O departamento de compras dentro de uma organização tem grande importância, pois é nele que se tem o apoio para a realização das aquisições de insumos e/ou serviços, os quais serão utilizados na fabricação de produtos que atenderão as demandas do mercado e serão responsáveis pelo faturamento da organização.

Apesar de parecer um entendimento simples, esta descrição envolve muitas informações que devem ser alimentadas de forma correta desde sua origem.

Com a globalização, compras deixou de ser um setor de apoio e os compradores deixaram de ser meros emitentes de ordens de compras. Uma função mais estratégica foi desenhando-se, na qual conhecer o que se está comprando tornou-se extremamente importante, pois com isso é possível obter melhores negociações e posteriormente um melhor controle sobre os custos totais do produto final.

A profissionalização deste departamento faz-se necessário para uma melhor saúde da empresa e um melhor controle das atividades relacionadas a aquisições de produtos e serviços. Para tanto, os sistemas de informação são fundamentais.

Os sistemas de informações inerentes ao departamento de compras estão baseados praticamente nas demandas informadas pelo cliente. O início do processo de gerenciamento de informações referentes a demanda, desde as previsões de vendas até a escolha do transporte para a entrega do produto final devem possuir um sincronismo para que o cliente não seja prejudicado.

Ballou (2010) comenta que as incertezas podem ser reduzidas de forma considerável quando existem ações de compartilhamento de informações entre vendedores e compradores.

A qualidade das informações oferecidas ao longo da cadeia deve possuir segurança, agilidade e clareza e principalmente acompanhamento, pois muitas vezes, a falta do acompanhamento pode comprometer o serviço prestado. Uma informação passada com qualidade permite que se possa tomar decisões importantes que podem mudar ou corrigir uma ação mal sucedida.

Uma boa gestão de informações pelo comprador pode garantir um resultado satisfatório no controle das aquisições. Caso isto não ocorra o processo de compras tenderá a ser caótico. Este cenário de incertezas acaba por gerar um atrito entre os

departamentos onde a insatisfação é geral e a responsabilidade normalmente é colocada sobre compras.

Neste contexto, este artigo apresenta uma proposta para melhorar o fluxo de informações do departamento de compras de uma empresa do ramo de injeção plástica na qual foram analisados o fluxo de atividades de vários departamentos desde o recebimento do pedido até o atendimento da produção com matéria prima e insumos.

2. A FUNÇÃO COMPRAS

Toda organização seja ela industrial atacadista ou varejista necessita comprar materiais, serviços e suprimentos para apoiar as operações (BOWERSOX, 2008).

Para Martins (2008) a gestão de aquisição assume um papel estratégico nos negócios de hoje em face do volume de recursos, principalmente financeiros, envolvidos, deixando cada vez mais para trás a visão de que é uma atividade burocrática e repetitiva, um centro de despesas e não um centro de lucros. No sistema tradicional a função de compras está focada em realizar uma negociação baseada em preço, prazo e qualidade. O departamento de compras em uma visão tradicional foca suas operações em obter fornecedores de um recurso desejado pelo menor preço de compra possível.

O foco moderno do departamento de compras está focado nos gastos totais da organização e no fortalecimento da relação comprador e vendedor. Desenvolver e coordenar esses relacionamentos possui um nível de representatividade alto para uma administração de compras estratégica e eficaz (BOWERSOX, 2008).

A função do comprador até recentemente era atribuição do dono da empresa, porém com a globalização, o aumento da participação dos itens comprados no custo do produto final e a pressão por melhores negociações trouxeram a profissionalização para o departamento de compras nas organizações (MARTINS, 2009).

A atividade de compras exige profissionais com conhecimento especializado sobre produtos e serviços, familiarizados com as exigências das especificações técnicas, contratos, normas de fornecimento, transportes e vários outros fatores dependendo do produto ou serviço que se está buscando (ULBRA, 2009).

Existem quatro objetivos básicos que contribuem para o bom funcionamento do departamento (DIAS, 2006):

- Obter um fluxo contínuo de informações no intuito de atender a cadeia de suprimentos e os programas de produção;
- Coordenar este fluxo para que não seja investido um grande montante de dinheiro sempre cuidando do bom atendimento da operação da empresa;
- Comprar insumos com um bom preço no mercado e obedecendo a um padrão de quantidade e qualidade dos produtos já definidos;
- Buscar um bom relacionamento com seus fornecedores para facilitar uma negociação justa, principalmente no quesito prazo de pagamento.

Para que os objetivos citados sejam satisfeitos é preciso o desempenhar as seguintes funções básicas (ARNOLD, 1998):

- Determinar as especificações de compra com relação aos quesitos qualidade, quantidade e entrega;
- Selecionar o fornecedor em uma fonte segura
- Negociar os termos e condições de compra;
- Emitir e administrar pedidos de compra.

Baily (1999), complementa esta lista de objetivos com a atividade de desenvolvimento de funcionários, políticas, procedimentos e organização para assegurar o alcance dos objetivos.

O ciclo de informações de compras consiste nos seguintes passos (administradores.com, 2015):

- Receber e analisar as requisições de compras;
- Selecionar fornecedores;
- Solicitação de cotações;
- Determinar o preço certo;
- Emitir o pedido de compra;
- Acompanhar o pedido e a entrega;
- Receber e aceitar as mercadorias;
- Aprovação da fatura do fornecedor para o pagamento.

A mudança de materiais, processos, métodos, projetos e conceitos se bem avaliadas podem trazer uma considerável redução nos custos.

Sordi (2008) salienta que as informações são dados que sendo organizados, manipulados e consolidados. Desta forma caracterizam-se processamento de dados com as quais são geradas as informações. Os dados organizados definem e seguem regras as quais foram previamente estabelecidas antes da ação de processar. Por exemplo, em um processo de compras pode-se verificar o volume de solicitações diárias e mensais dos departamentos que provem estas solicitações e as prioridades que podem ser de alta, média e baixa.

Nas organizações, de maneira geral, as informações costumam passar por vários departamentos e muitas vezes não chegam ao destino como deveriam. Apesar de existir um processo definido, a informação é operada por pessoas. Desta forma pode ocorrer desde uma má interpretação da informação ou até mesmo hábitos e atitudes pessoais acabam fazendo com que o produto gerado pela informação não seja o esperado.

A mediação humana é necessária não apenas para definir as unidades de análise, mas também para estabelecer os significados de cada uma dessas unidades, grupos ou/e categorias de análise (SORDI, 2008)

O problema é que esta informação que envolve compras normalmente têm sua importância relacionada a valores monetários. Um exemplo pode ser uma simples geração de uma ordem de produção com quantidade errada. Se estiver abaixo da quantidade solicitada pelo cliente será entregue o pedido com itens faltando, neste caso possivelmente alguém pode ser penalizado por este não atendimento. Pergunta-se: a responsabilidade por este não atendimento é de quem emitiu a ordem de produção ou por aquele indivíduo que em algum momento distorceu a informação?

As pessoas envolvidas com a informação devem estar em perfeita harmonia para que as interpretações dos dados sejam de comum acordo entre os envolvidos (SORDI, 2008).

Chopra e Meindl (2011) comentam sobre o papel da informação como um fator chave de para a estratégia competitiva de uma empresa onde a escolha de uma informação mais valiosa pode trazer a redução de custos.

O conhecimento do que se é feito também possui uma importância no fluxo de informações, pois pessoas que detêm o conhecimento e possuem o comprometimento com a informação gerada trazem uma contribuição na qualidade (SORDI, 2008).

A organização do fluxo de informações depende diretamente de como os dados são gerados e é por este motivo que o setor de compras deve estar preparado com relação a sua organização estrutural.

Neste contexto, este artigo aborda um estudo de caso onde é realizada uma análise do fluxo de informações atual e são propostas melhorias a fim de propiciar a agilidade do processo e reduzir os custos deste processo.

3. MÉTODO DE PESQUISA

O objetivo deste artigo foi analisar tarefas e atividades que envolvem o setor de compras e realinhá-las propondo melhorias para uma empresa do setor de injeção plástica. Para isso, foi realizado um estudo de caso no qual foi considerado desde o encaminhamento dos pedidos pelo departamento de vendas até a entrega da matéria prima e insumos para a produção. Para Marconi e Lakatos (2011) o estudo de caso refere-se ao levantamento com mais profundidade de determinado caso ou grupo humano sob todos os seus aspectos.

Quanto à caracterização da natureza da pesquisa pode-se afirmar que a pesquisa é aplicada, pois ao final do estudo as soluções encontradas podem ser aplicadas no processo para melhoria do departamento de compra da empresa.

Com relação à abordagem, a pesquisa é qualitativa, na qual Marconi e Lakatos (2011) discorrem que existe uma preocupação com a análise e interpretação dos dados de uma forma mais aprofundada levando em consideração a complexidade do comportamento humano e suas tendências.

A pesquisa também pode ser considerada exploratória pois visou identificar o estágio atual de compras para posteriormente propor melhorias.

As informações foram obtidas através da coleta de dados, realizadas por meio de entrevistas individuais semiestruturadas praticadas com colaboradores dos setores envolvidos dando ênfase as atividades e tarefas buscando entender o percurso da

informação dentro da organização. Sendo as informações coletadas com os operadores do almoxarifado, vendas e PCP, totalizando oito pessoas.

Baseado na bibliografia estudada e na coleta dos dados foi realizado uma análise para a compilação dos dados, com a qual foi possível propor melhorias no setor de compras da empresa estudada.

4. O ESTUDO DE CASO

A empresa estudada opera a 20 anos no ramo de injeção plástica atendendo o mercado automobilístico, linha de eletrodomésticos e está localizada na região metropolitana de Curitiba, com aproximadamente 200 funcionários. Figura 1 ilustra o organograma da empresa e o posicionamento de compras dentro do mesmo.

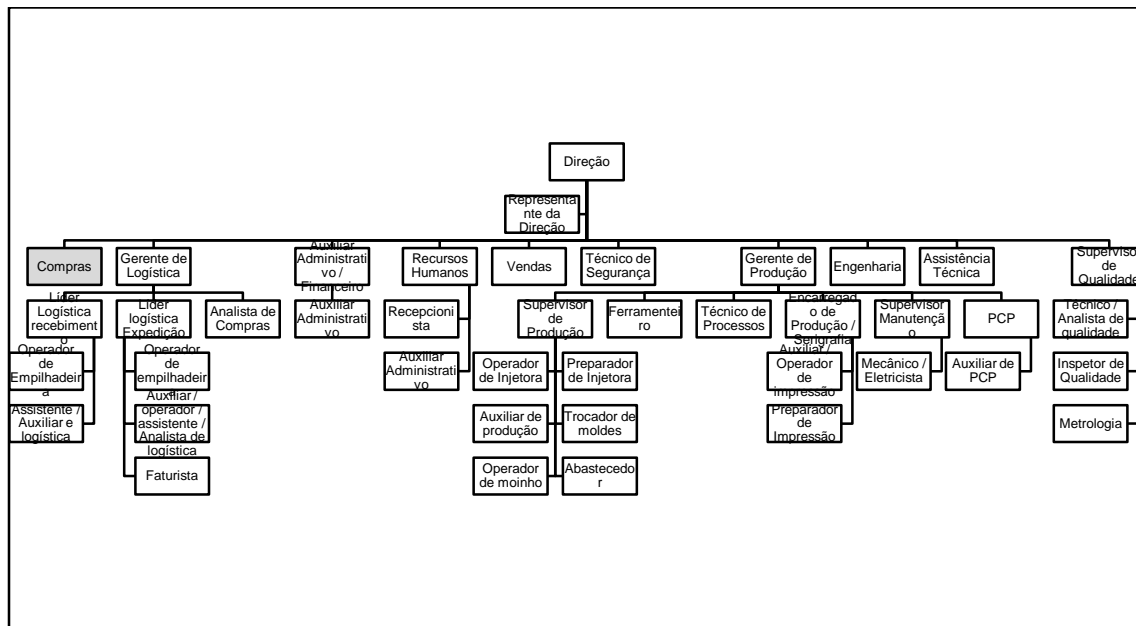


Figura 1 - Organograma da Empresa

Fonte: Estudo de Caso

A estrutura da empresa está em um formato simples e o departamento de compra está logo abaixo do representante da direção e respondendo somente a direção da empresa.

O processo de aquisição que é a função de compras é mantido para garantir o suprimento de materiais e serviços com a qualidade requerida pela organização e pelos seus clientes, a partir de fornecedores qualificados. Este processo é aplicável para

compra de Matéria prima; Componentes de plástico Injetados, Componentes Metálicos, Serviços de impressão em Peças, Transportadoras, embalagens. A Figura 2 ilustra a lógica que envolve a área de compras da empresa estudada.

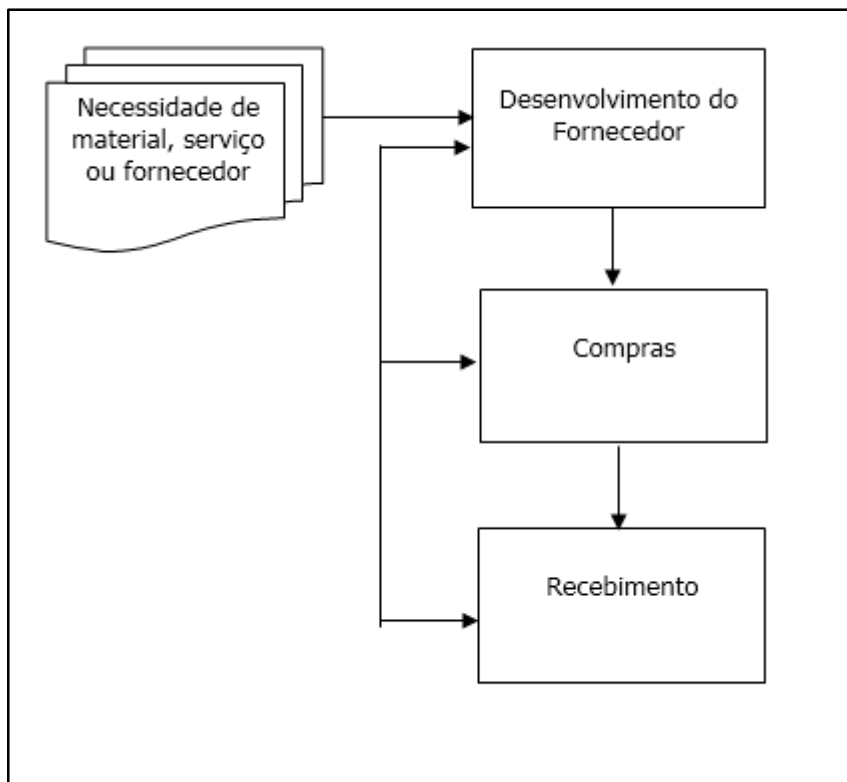


Figura 2 - Esquema geral do processo de compras.

Fonte: Empresa estudada

As atividades de compras são iniciadas no momento em que o cliente coloca o pedido para o setor de vendas que por sua vez recebe o pedido e lança no sistema. Vendas realiza uma consulta nos setores de PPCM (Programação de Produção e Controle de Materiais) e PPCP (Programação Produção e Controle de Produção) para a confirmação de matéria prima. Caso não seja possível o atendimento, vendas fará contato com o cliente buscando negociar a data para atendimento.

As informações são repassadas através de um documento interno chamado semáforo, na qual todos os pedidos tanto para itens internos quanto externos são colocados com a informação de data de atendimento e quantidade atual de estoque acabado.

Alguns pedidos recebidos são itens terceirizados, ou seja, não são injetados internamente e para isso é necessário ser criado via sistema e enviado via e-mail o

número da requisição para o setor de compras de materiais, ou seja, isso será um pedido de compra que irá ser aprovado e posteriormente encaminhado ao fornecedor pelo setor de compras.

Caso seja um pedido de um produto fabricado internamente, será informado ao PPCP via e-mail o número do pedido de venda criado no sistema. A seguir serão apresentadas as atividades realizadas pelas áreas envolvidas no processo de compras.

4.1 Compras

Compras recebe a informação de pedidos via semáforo e realiza uma análise colocando os valores de quantidades em uma planilha com os pesos dos itens e assim gerando o MRP via planilha. Quando envolve itens terceirizados, uma requisição enviada via e-mail pelo setor de vendas, deve ser aprovada e transformada em pedido e posteriormente enviada ao fornecedor que irá executar o serviço.

Para itens que devem ser comprados para o atendimento de linha interna o setor de compras faz a análise de estoque e gera a emissão dos pedidos de acordo com a quantidade necessária gerada na planilha de materiais os pedidos são enviados via e-mail para os fornecedores, impressos e encaminhados ao recebimento para o acompanhamento e recebimento do pedido.

4.2 Pcp (Planejamento E Controle De Produção)

Assim como o setor de compras o PCP também recebe a informação de novos pedidos a partir do momento em que é atualizado o semáforo e juntamente com ele são emitidos também pedidos de venda para que se possam emitir as ordens de produção via sistema. Ordens que são encaminhadas ao almoxarifado conforme a necessidade por um setor de apoio ao PCP que faz o apontamento das produções e realiza todos os controles de trocas de ordens em máquina e solicitação de material para o atendimento da ordem.

Com estas informações em mãos o PCP realiza uma análise de carga máquina via planilha e verifica se é possível realizar o atendimento dos pedidos dentro do prazo

colocado. Dentro desta análise é verificado também a questão de materiais e insumos se eles estão disponíveis, para então ser gerado o (PMP) plano mestre de produção que é um documento em planilha. Finalizado este processo acompanha-se a produção para a entrega do produto dentro do acordado.

4.3 Ppcm (Planejamento Produção E Controle De Materiais)

O setor de PPCM recebe a solicitação de material dos fornecedores terceirizados, faz uma consulta no estoque, no caso de possuir o material em estoque ele é avaliado se existe ordem de produção e é encaminhado o material ao fornecedor. Caso não exista o material ou a quantidade seja insuficiente para o atendimento é comunicado o setor de compras para a realização do pedido e/ou a verificação da data de chegada do material.

Seguindo com o atendimento da solicitação do fornecedor, com uma resposta positiva com relação ao material no estoque o responsável em atender à solicitação emite um documento com o código(s) para a separação do material, este documento é encaminhado ao almoxarifado para a separação e preenchimento com o lote do produto, a pós esta etapa o documento retorna ao PPCM onde é encaminhada uma via para o setor de inventário para realizar as movimentações e outra é encaminhada via e-mail para o faturamento.

O faturamento retorna com a nota fiscal e encaminha por e-mail para a o PPCM, o processo é finalizado com a impressão da nota fiscal e encaminhamento a expedição.

4.4 Fornecedores De Serviços E Injeção Plástica

Para os fornecedores de serviços e injeção plástica as informações iniciam-se no momento em que o setor de compras envia um e-mail com o número do pedido de compras para itens terceirizados. Nesse pedido é colocado o produto, o valor e a data de entrega. Também é informada pelo setor de PCP com a ordem de produção a quantidade da qual o produto deve ser fabricado e qual material deve ser utilizado,

cabe ao fornecedor verificar a disponibilidade de material e em caso de não haver o setor de PPCM é informado para que se possam tomar as providencias com relação ao abastecimento.

Observando a rotina do processo de compras do Estudo de Caso pode-se perceber que ocorrem os seguintes problemas.

- A informação gerada pelo controle interno de pedidos é repassada de forma morosa existe demora entre a passagem e chegada da informação aos setores como existe um envolvimento de pessoas para o repasse da informação é normal acontecer de em algum momento alguém deixar de dar sequência e gerar um atraso no processo seguinte e são nestes pequenos atrasos que determinam a verdadeira data em que o pedido é colocado pelo setor de compra o que acaba por gerar um desconforto no trabalho de compras com relação a análise , cotação escolha e envio do pedido ao fornecedor.

Para uma análise mais aprofundada da situação foram desmembradas todas as atividades em forma de fluxograma iniciando-se pelo setor de vendas e passando pelos demais setores, onde em conjunto com a liderança dos setores verificou-se um fluxo irregular e tarefas repetidas por outros departamentos, optou-se então trabalhar de uma forma mais insistente na readequação de todo processo e principalmente no departamento de vendas, pois é neste departamento que se iniciam as tarefas.

Para ilustrar o funcionamento da área de compras apresenta-se no apêndice 1 um fluxograma da situação atual da empresa.

5. PROPOSTA DE MELHORIAS

Após o estudo da atual situação do processo e suas influências no setor de compras e com uma fundamentação teórica realizada, esta proposta buscou realizar uma análise de readequação, extinção e unificação de algumas atividades e tarefas do setor de vendas para trazer agilidade ao processo de informação.

Com este objetivo foram criados alguns procedimentos (Apêndice 3) visando e intensificando o trabalho somente com o sistema para a alimentação ERP com os

dados, onde todos os pedidos devem ser registrados e acompanhados via sistema. A intenção desta mudança foi fazer que o setor de vendas tenha a possibilidade de aumentar seu grau de importância dentro deste processo.

O PCP teve mudanças também relacionadas ao acompanhamento do processo via sistema, anteriormente os processos eram enviados em planilhas onde as informações geradas não possuíam clareza e nem mesmo segurança, pois a alimentação controle a cálculos eram totalmente manuais e sujeitas a erros, na nova proposta colocada as informações se apresentam mais claras. Assim como o PCP, o departamento de compras teve grandes mudanças, os procedimentos de acompanhamento do processo foram passados todos para o sistema o objetivo também é que as informações se tornem mais confiáveis e ágeis.

Foi excluída o departamento de inventário do processo e a atividade de movimentação do material no estoque foi inserida no departamento do almoxarifado, com o objetivo de reduzir o fluxo burocrático e mais uma vez agilizar o processo.

Para os demais departamentos, não houveram mudanças, devido ao processo estar em acordo com os demais departamentos.

Vale salientar que foram consideradas somente as responsabilidades essenciais para o andamento das tarefas entre um setor e outro, um exemplo é a alimentação dos dados do documento semáforo que foram passadas para o PCP o que não tira a importância das atividades do setor de vendas que ficou com o que é essencial em relação a suas atividades onde, na qual, alimentar e realizar a manutenção do sistema com os dados de pedidos dos clientes se torna primordial.

O fluxograma alterado com as adequações de realinhamentos de tarefas encontra-se no apêndice 2.

6. CONCLUSÃO

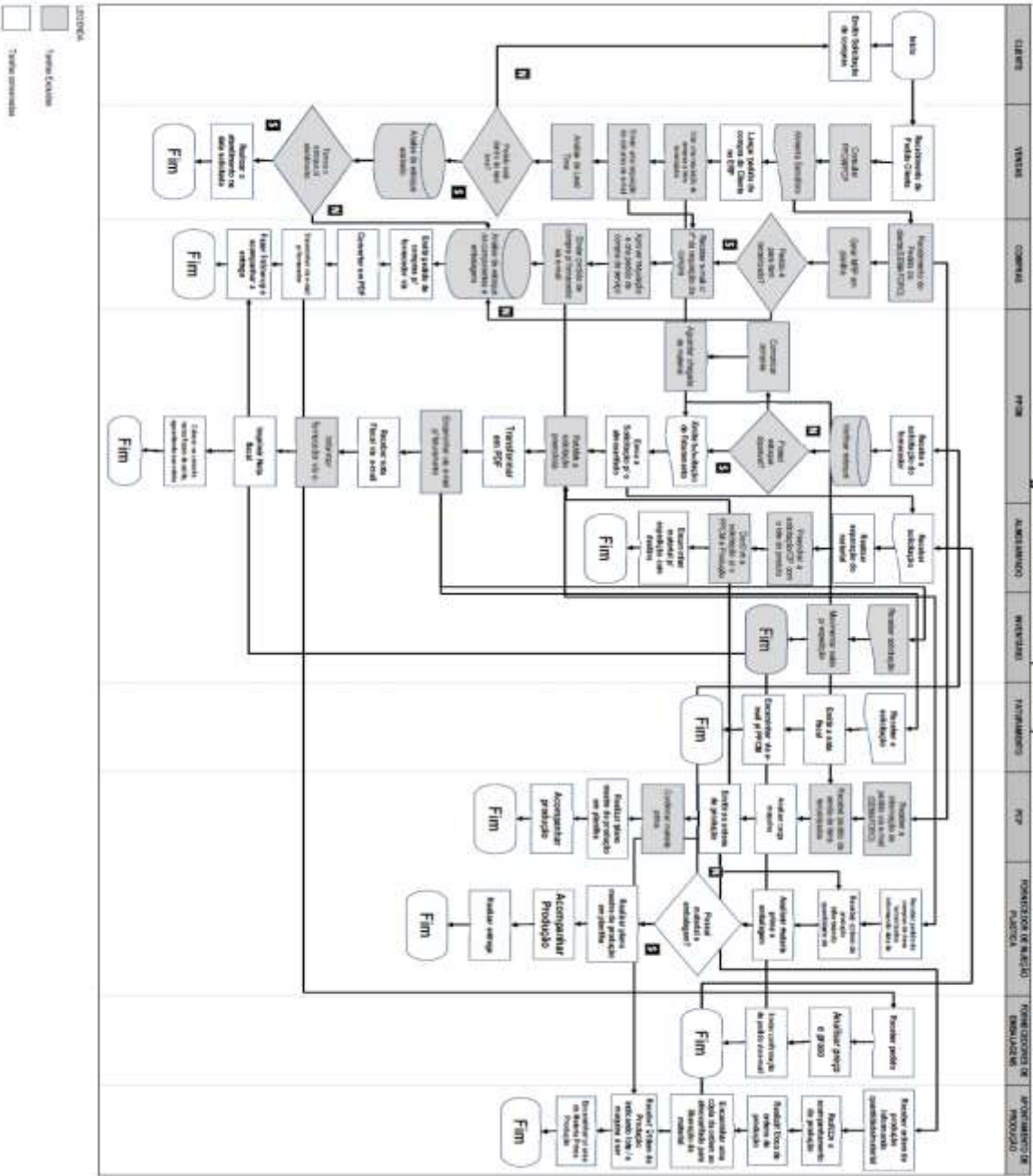
Este estudo de caso teve como objetivo através de um levantamento bibliográfico e uma análise interna dos procedimentos existentes a melhoria no fluxo de informação para o setor de compras desde o recebimento do pedido pelo setor de vendas até o recebimento da matéria prima, embalagens e componentes pela produção para fabricação e posteriormente o atendimento do pedido.

Após a avaliação dos procedimentos existentes foram sugeridas melhorias que foram adequados aos procedimentos principalmente ao departamento de vendas que é o início de todo processo com o objetivo de padronizar e reduzir o tempo de passagem de informação entre os setores envolvidos. Tarefas que não agregavam valor foram descartadas ou alocadas para outro setores ocasionando assim uma melhor distribuição e facilitando a comunicação.

Para a implantação dos processos foram apresentados os estudos realizados as lideranças dos setores envolvidos e ao representante da direção, pois conforme informado acima alguns procedimentos tiveram de ser readequados a nova estruturação.

Através das melhorias propostas na rede de informações, o departamento de compras da empresa poderia gerir melhor o processo de compras com uma maior agilidade e confiança, conseqüentemente mais segurança na programação dos estoques e previsão de compras dentro de um processo mais uniforme.

Fluxograma de Processo (ATUAL)



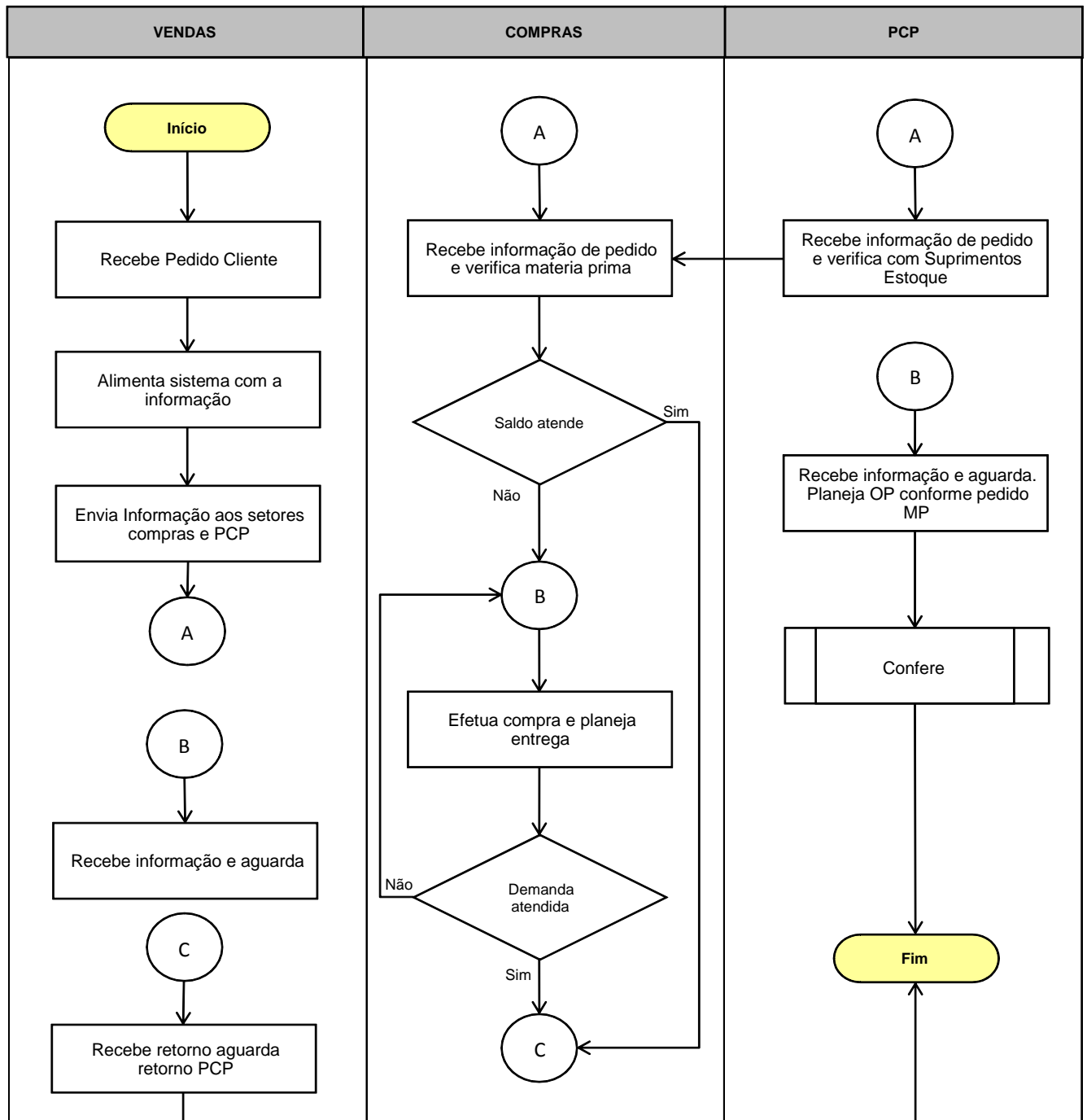
Apêndice 1 – Fluxograma do estado Atual

Fonte: Autor

1. OBJETIVO

Preparar pedido para facilitar faturamento e amarrar com solicitação cliente.

2. FLUXOGRAMA



Apêndice 3 – Fluxograma descritivo do Procedimento criado para o setor de vendas

Fonte: Autor

3. DESCRIÇÃO SUMÁRIA DAS ATIVIDADES

3.1. Recebimento de Pedido

O início é quando o Follow da carteira(VENDAS) recebe o pedido do cliente via (EDI / e-mail / Kanban). Ao receber o pedido, analisa estoque, matéria prima, embalagens e componentes, lançar o pedido no sistema, possibilitando aos suprimentos (comprador), e ao planejamento de produção (PCP), a visualização do mesmo.

3.2. Atividade da rotina

O comprador e o planejador ao visualizarem o pedido devem se comunicar sobre o nível de estoque e saldo de matéria prima a fim de startar a necessidade de compras.

3.2.1 Comprador: Ao verificar a quantidade em estoque de matéria prima, embalagens e componentes, o comprador deverá imediatamente se comunicar com o PCP e Follow sobre a demanda e material. Caso não haja material em estoque, o comprador fará a programação de compra, informando data de entrega.

3.2.2 Planejamento de Produção: O planejamento de produção deverá verificar junto ao sistema a disponibilidade de matéria prima, componentes e embalagens, e programar produção conforme disponibilidade de hora máquina.

3.3. Embarque:

O follow-up da carteira, através do ERP realiza a preparação para Faturamento organizando o romaneio de carga conforme necessidade de entrega do dia, imprime, disponibiliza ao conferente e/ou operador de empilhadeira, que separam os materiais, após a separação da carga, estando conforme, o romaneio de carga é encaminhado ao faturamento, que por sua vez, emite NF-e.

3.4. Faturamento:

Faturista recebe o romaneio de carga do conferente devidamente conferido, acessa o ERP e seleciona pelo número do embarque, confere os dados, como: transportadora, peso, volume, pedido, impostos, e gera a NF-e, encaminha XML e EDI para o cliente quando necessário.

1. ANEXOS

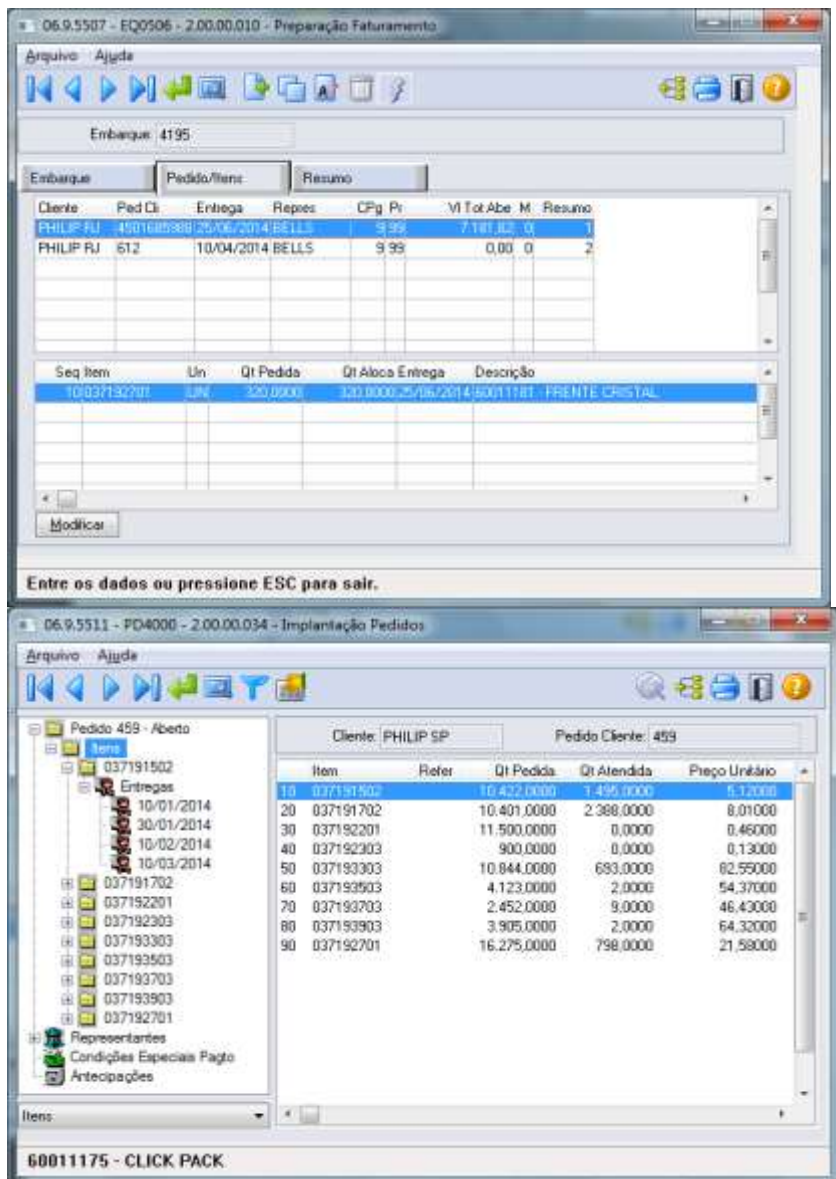


Figura 3 – Tela de preparação para o faturamento no sistema

Fonte: Autor

EMS4191.pdf - Adobe Reader

Arquivo Editar Visualizar Janela Ajuda

Ferramentas Assinar Comentário

Empres: BELLS IND.COM. PLASTICOS E METAIS LTDA
 Embarque/Romaneio: 4195
 Cliente: 754 - PHILIP MORRIS BRASIL IND E COM LTDA

Data da Separação: 17/07/2014

Mercadoria	Descrição do Item	UN	Quantidade	qtz/Cx	CEB	Peso	Valor	Saldo
037192701	6001181 - FREITE CRISTAL	UN	320,00	10	32	273,54	8.305,60	1.047,00
037192701	6001181 - FREITE CRISTAL	UN	660,00	10	66	564,17	14.242,00	1.047,00
037192701	6001181 - FREITE CRISTAL	UN	700,00	10	70	598,36	15.106,00	1.047,00
037192701	6001181 - FREITE CRISTAL	UN	600,00	10	60	512,88	12.948,00	1.047,00
037192703	6001179 - VITRINE PARALELO	UN	30,00	10	3	3,69	1.192,90	140,00
037192703	6001179 - VITRINE PARALELO	UN	30,00	10	3	4,14	2.321,50	140,00
037193903	6001180 - HL QUADRADO	UN	80,00	10	8	9,82	6.145,40	540,00
037193903	6001180 - HL QUADRADO	UN	300,00	10	30	36,84	19.296,00	540,00
037193903	6001180 - HL QUADRADO	UN	500,00	10	50	36,84	19.296,00	540,00
Total Peso Bruto:						2.842,37		
Total Volume:						304		
6101 - Venda de produção								
Total Embalagens			Qtde					
COS - CAIXA PAPELÃO PHILIP MORRIS			304					

297 x 210 mm

Figura 4 – Tela romaneio de carga para o faturamento

Fonte: Autor

7. REFERÊNCIAS

ARNOLD, J.R.T. *Administração de materiais*. São Paulo: Atlas, 1999.

BAILY, Peter, FARMER, David et al. *Compras: princípios e administração*. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

BALLOU, R.H. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BOWERSOX, D.J. *Gestão da cadeia de suprimentos e logística*. São Paulo: Campus, 2008.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. *Gestão da cadeia de suprimentos – estratégia, planejamento e operação*. 4. ed. São Paulo: Pearson-Prentice Hall, 2011.

DIAS, M.A.P. *Administração de materiais, princípios e conceitos*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GOMES LAIS. *Departamento de compras de uma empresa*. 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/departamento-de-compras-de-uma-empresa/39024/>>. Acesso em: 30 ago. 2015.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Atlas, 2011.

MARTINS, P.G. *Administração de materiais e recursos patrimoniais*. São Paulo: Saraiva 2009.

SORDI, J.O. *Administração da informação: fundamentos e práticas para uma nova gestão do conhecimento*. São Paulo: Saraiva 2008.

UNIVERSIDADE LUTERANA DO BRASIL. *Administração de estoque e compras*. Curitiba: Ibplex, 2009.