

SIMPLIFICANDO A GESTÃO DE ASSUNTOS COMPLEXOS

Introduzindo nossa Consultoria e Ferramental de Gestão

*Suportado por nosso sistema proprietário
de comunicação – com pedido de patente*



> Implantação de Estratégias Corporativas	página 10
> Gestão via Balanced Score Card	página 12
> Gestão de Portfólios de Projetos	página 14
> Coordenação de Projetos Complexos	página 16
> Gestão de Processos de Negócio	página 18

A crescente complexidade no gerenciamento dos negócios vem gerando novos desafios na definição, coordenação e acompanhamento de ações voltadas ao sucesso das empresas.

Esta situação é agravada pela própria natureza dinâmica dos ambientes de negócios, cujas constantes transformações representam grandes desafios. Neste contexto, a aquisição de uma operação, a entrada em um novo segmento de mercado ou uma mudança no ambiente macroeconômico, por exemplo, podem significar fatores que exigirão uma grande flexibilidade, eficácia e eficiência dos gestores.

Surgem, então, os chamados “desafios de gestão”, tais como:

- As estruturas e processos da organização muitas vezes não favorecem o planejamento horizontal;
- Complexidades inerentes às grandes organizações impõem limites à coordenação efetiva das ações;
- A integração e a sinergia entre áreas e/ou regiões geográficas são insuficientes;
- Há dificuldades no acompanhamento das atividades em um nível mais agregado;
- Os processos e sistemas, na maioria dos casos, não são flexíveis às mudanças.

Neste cenário, ferramentas e processos frequentemente podem estar sendo mal implementados ou mesmo abandonados. Além de uma baixa aderência às determinações das lideranças da empresa, é comum que se vivencie a falta de integração entre as áreas e ações e a perda de sinergias.

Como consequência, o modelo de gestão pode sofrer uma perda de credibilidade, trazendo como último resultado a frustração das equipes e o possível fracasso no alcance de objetivos.

SURGE, ENTÃO, A PERGUNTA: COMO ESTABELECEER UMA GESTÃO EFICAZ?



BERNERS CONSULTING EM RESUMO



Somos uma empresa de consultoria de gestão empresarial, com quatro principais áreas de atuação:

- Consultoria de Estratégia e Operações – apoiando nossos clientes a atingirem seus objetivos de negócios
- Apoio Gerencial – prestando suporte operacional na gestão de assuntos complexos
- *Bridging* Internacional – facilitando os negócios internacionais de nossos clientes
- Capacitação Organizacional – capacitando nossos clientes para maximizar o potencial de suas equipes interculturais

Esta publicação apresenta soluções desenvolvidas a partir de nossas práticas de Consultoria de Estratégia e Operações, e Apoio Gerencial.

Nosso *head office* está localizado em Stuttgart, Alemanha. No Brasil, nosso escritório é em São Paulo. Marcamos presença, também, na China (Xangai) e Estados Unidos, onde a instalação física da consultoria está planejada para o médio prazo

FATOR CHAVE:
COMUNICAÇÃO
EFICAZ >>

> FÁCIL

> DIRETA

> CLARA

> FLEXÍVEL



NOSSOS DIFERENCIAIS

Acumulamos ampla experiência em consultoria de gestão, além de uma robusta vivência em operações de negócios e implantação de projetos. Assim, nossas soluções e recomendações são desenvolvidas sempre com foco na aplicabilidade ao contexto e à realidade de negócios de nossos clientes.

Participar ativamente da implantação eficaz dos projetos de nossos clientes é parte de nossa atuação diária. Nossa maior ambição é garantir que os desafios desta caminhada sejam superados e, principalmente, que seus objetivos se realizem.

Disponibilizamos a nossos clientes um SISTEMA DE GESTÃO único

Em nossos serviços de apoio a negócios, utilizamos um sistema proprietário de gestão. Sua finalidade fundamental é facilitar a comunicação entre as equipes de trabalho e os níveis hierárquicos, tanto para a elaboração de relatórios quanto para direcionamentos de ações. Para isto, as interfaces de um tópico de gerenciamento – por exemplo, um projeto – com o nível operacional são configuradas em MS Excel.

Nosso sistema é único em suas funcionalidades de gerenciamento complexo de planilhas de dados, administrando facilmente centenas de diferentes interfaces de entrada e saída de informações. Seu uso é fácil e intuitivo. Isto porque combinamos a facilidade de uso e a flexibilidade do MS Excel com a solidez e a capacidade de centralização de um sistema com banco de dados SQL. Nosso sistema e seus mecanismos já estão com pedido de patente.

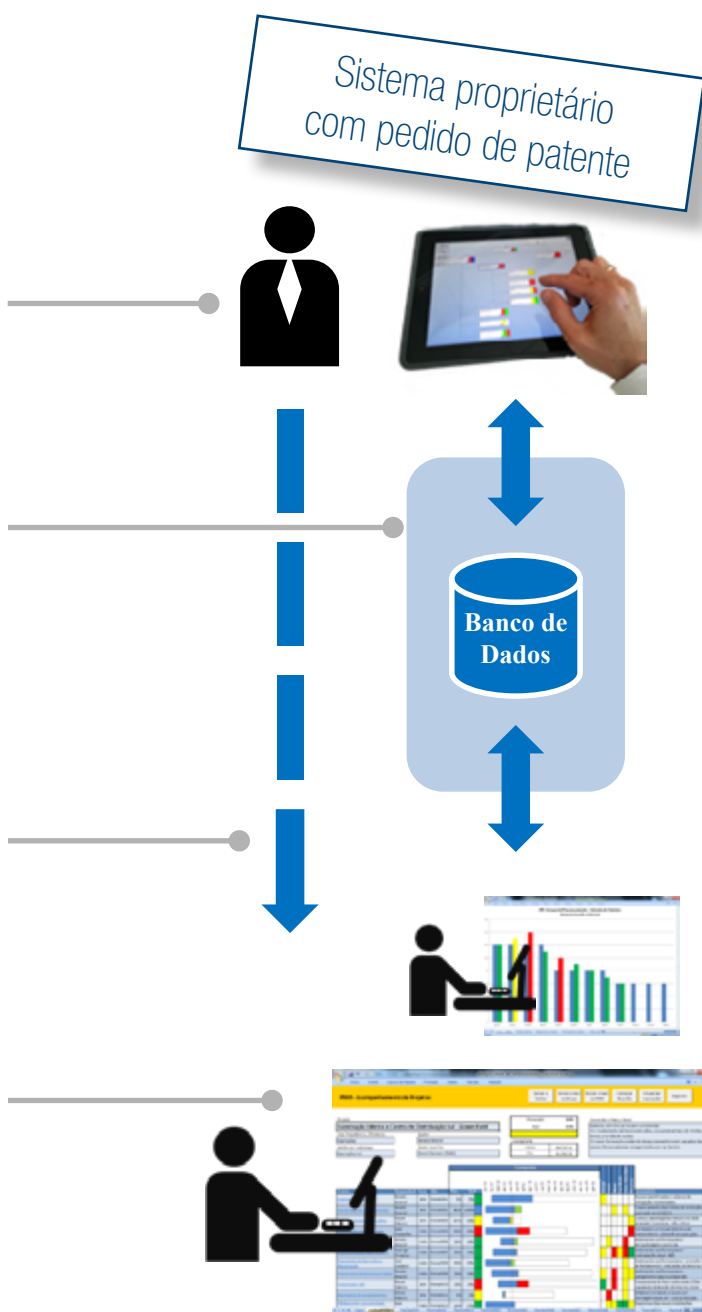
PRINCÍPIO DE FUNCIONAMENTO DO SISTEMA

O nível executivo tem fácil acesso às informações, fatos e dados mais relevantes, podendo trabalhar tanto com um aplicativo em iPad quanto em desktop ou laptop.

Todas as informações gerenciais ficam armazenadas em um banco de dados central. O sistema faz o gerenciamento destas informações e das interfaces com os usuários em formatos que podem variar entre MS Excel, iPad ou outros requeridos pelo cliente. O banco de dados pode ser instalado em um servidor do cliente ou da Berners Consulting.

Conforme a preferência do executivo, direcionamentos aos líderes operacionais e às suas equipes podem ser feitos de forma direta por meio da ferramenta. Isto facilita e agiliza a interação entre os níveis hierárquicos.

Os níveis operacional e de gestão de um assunto têm fácil acesso a informações e podem inserir dados no sistema de maneira muito simples por meio de uma grande variedade de planilhas pré-formatadas em MS Excel. Assim, não é necessário nenhum tipo de treinamento para se trabalhar com a ferramenta: ela é extremamente intuitiva e de fácil gerenciamento.



As equipes trabalham em planilhas Excel gerenciadas sistemicamente...

Sistema proprietário com pedido de patente



Ações Estratégicas



Portfólios de Projetos



Projetos Complexos



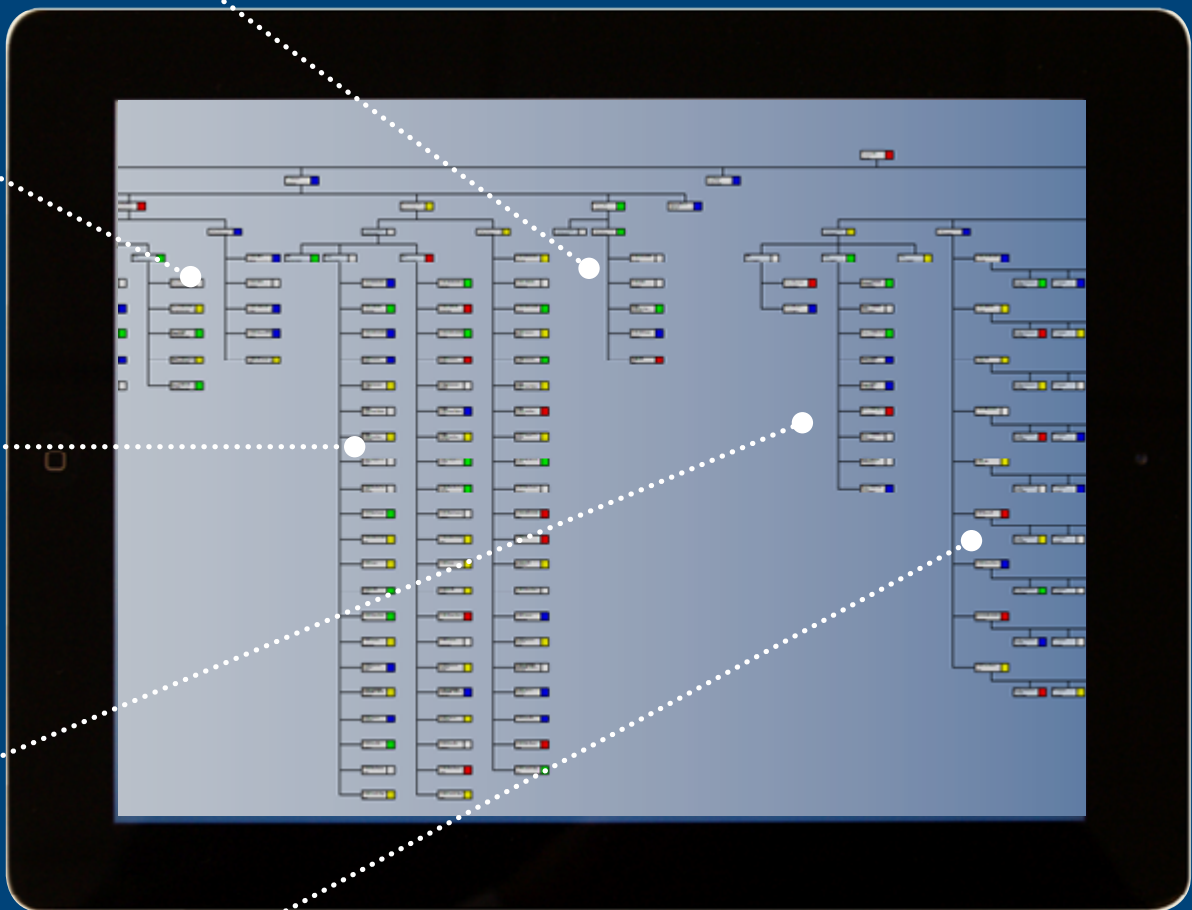
KPIs de Balanced Scorecard



KPIs de Processos

... alimentando um dashboard
executivo didático e interativo

Visão “macro” de itens de acompanhamento executivo



Disponível em iPad, desktop, notebook, e na web

Implantação de Estratégias Corporativas

Suportado por nosso sistema

A definição de uma estratégia corporativa eficaz traz desafios complexos. A análise de negócios multifacetados, com suas respectivas interdependências, requer a consideração de múltiplos fatores externos e internos. O mesmo se aplica à definição de ações eficazes para pôr a estratégia em prática.

Porém, os maiores desafios frequentemente começam somente depois da definição das ações. Como colocá-las efetivamente em prática? Qual é o nível de detalhamento ideal no processo de acompanhamento das ações pelas diferentes áreas e de cobrança pela hierarquia? Como garantir que um monitoramento de longo prazo se realize de forma eficaz, não perdendo os objetivos maiores de vista? Estas são algumas das questões que surgem nesta fase.

VANTAGENS DE NOSSA METODOLOGIA DE ACOMPANHAMENTO DA ESTRATÉGIA

- Nossas equipes são treinadas para fazer um acompanhamento não invasivo junto às equipes de nossos clientes – somos discretos, porém assertivos;
- Percebemos, por nossa experiência, que o acompanhamento por uma equipe externa pode ser melhor aceito pelas equipes de nossos clientes;
- Temos um sistema proprietário testado e aprovado, que fornece à alta gestão e às equipes executoras a necessária visibilidade sobre o andamento das ações estratégicas e o alcance dos objetivos;
- Nossa metodologia é percebida por nossos clientes como eficaz e leve, pois não requer treinamentos e/ou a instalação de um sistema pesado.

QUESTÃO-CHAVE: RUMO E RITMO CERTOS?



NOSSA METODOLOGIA

Nossa metodologia de implantação de estratégias corporativas consiste em três macroetapas:

1. Definição dos itens de ação a serem implantados

- Desenvolvimento e/ou mapeamento da estratégia – quais são as ambições da empresa, e quais são os objetivos por área a serem perseguidos;
- Definição dos itens a serem acompanhados – desenvolvimento de planos de ação com itens de ação, datas e responsáveis.

2. Estruturação do acompanhamento

- Definição dos processos de acompanhamento – como os planos de ação serão monitorados, em qual frequência e formato;
- Implantação do sistema de acompanhamento – instalação de um banco de dados contendo todas as informações a respeito dos planos de ação.

3. Acompanhamento mensal contínuo

- Reporte dos avanços – monitoramento mensal do andamento dos planos de ação, e comunicação para a hierarquia;
- Tomada de ação – baseado no desempenho da implantação de cada plano de ação, a empresa deve tomar decisões que, por sua vez, podem necessitar de acompanhamento.

CADA RESPONSÁVEL DE NEGÓCIO REPORTA DIRETAMENTE O STATUS DE SUAS AÇÕES, E RESPONDE POR ELAS.



Imagem ilustrativa de itens de acompanhamento executivo

Gestão via *Balanced Scorecard*

Suportado por nosso sistema

O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta poderosa de gestão – quando utilizada da forma adequada.

A definição dos Indicadores-chave de Desempenho (KPIs) é fundamental para o bom funcionamento do BSC. A evolução dos KPIs no tempo deve apontar de forma fidedigna se a empresa está caminhando rumo aos seus objetivos de negócio.

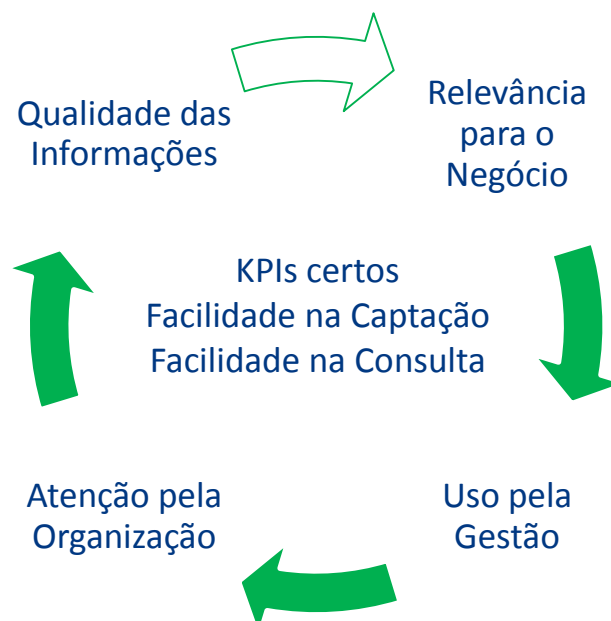
De igual importância, o acompanhamento dos KPIs precisa ser feito de forma eficaz. Estes indicadores devem ser de fácil obtenção na rotina da empresa, e sua comunicação para as chefias deve ser feita de maneira confiável, garantindo seu uso pela alta gestão. Desta forma, os KPIs tornam-se conhecidos pela organização como um todo.

Afinal, ações concretas devem ser tomadas a partir do desempenho dos KPIs, conferindo credibilidade ao conceito do *Balanced Scorecard* na empresa.

VANTAGENS DE NOSSA METODOLOGIA DE USO DO BALANCED SCORE CARD

- Focalizamos na identificação dos KPIs de maior relevância estratégica e que conduzam à vantagem competitiva do negócio;
- Nossas ferramentas garantem a presença do assunto no dia-a-dia da empresa, criando um “estado de alerta” positivo em todos os níveis hierárquicos;
- O desdobramento dos KPIs do nível estratégico até o operacional – em nossa ferramenta – facilita o rápido endereçamento de questões;
- Nossa ferramenta proporciona uma grande facilidade na captação (interfaces) e clareza na visualização dos KPIs.

FATORES-CHAVE DE UM BALANCED SCORECARD EFICAZ



NOSSA METODOLOGIA

Nossa metodologia de *Balanced Scorecard* consiste em três macroetapas:

1. Definição dos KPIs

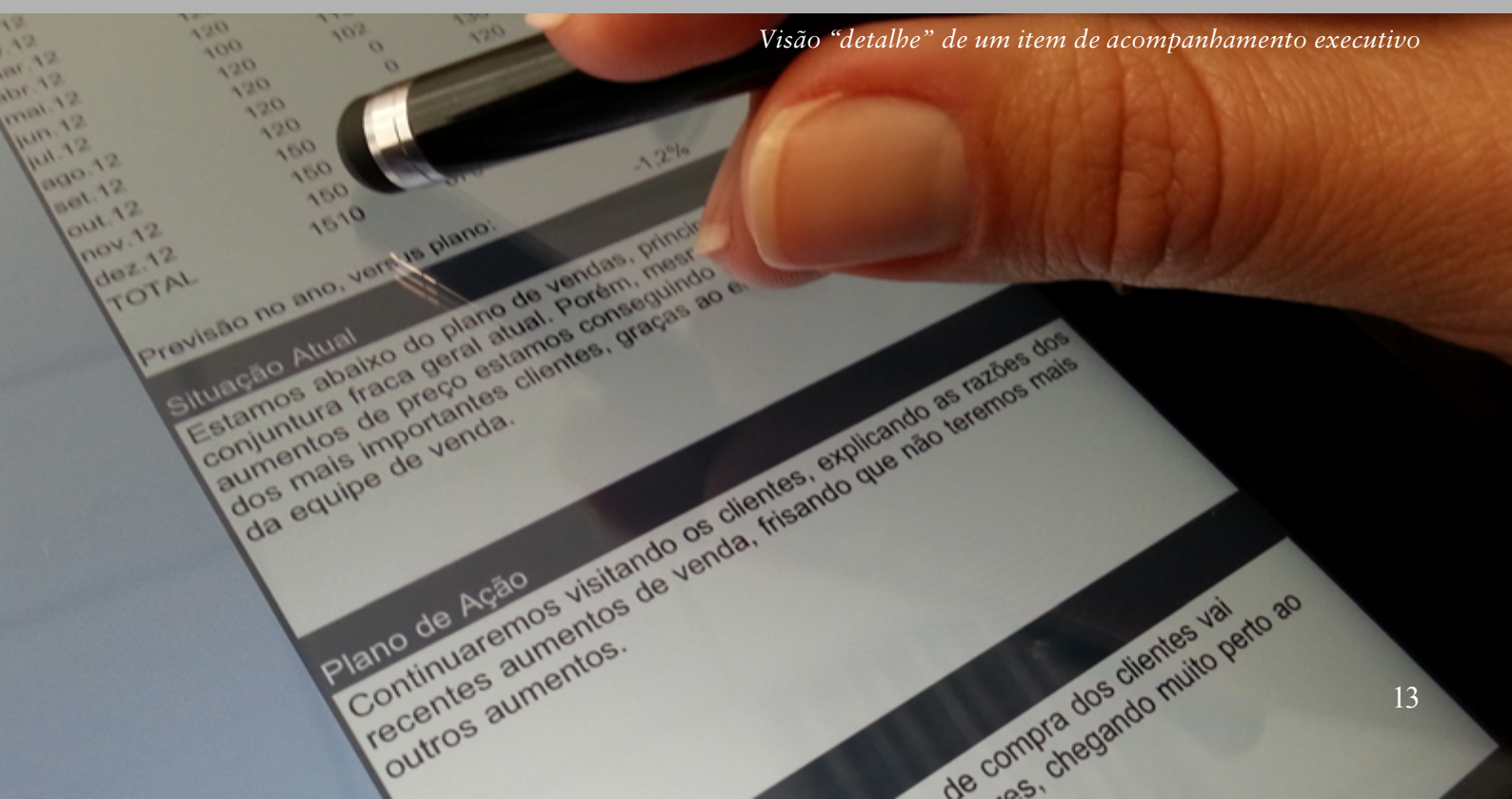
- Desenvolvimento e/ou mapeamento da estratégia – entender as metas de longo prazo, e seus desdobramentos para o cumprimento das aspirações da empresa;
- Definição dos objetivos resultantes – quais são as alavancas existentes na cadeia de valor e o que, concretamente, deve ser atingido por área e assunto;
- Definição dos KPIs correspondentes – quais são os medidores que melhor refletem o desenvolvimento da empresa na direção de seus objetivos.

2. Estruturação do acompanhamento

- Definição dos processos relatoriais – como os KPIs serão levantados mensalmente, quais são os cálculos concretos e quem são os responsáveis pela apuração;
- Implantação do sistema de reporte – instalação de um banco de dados contendo todas as informações a respeito dos KPIs

3. Acompanhamento mensal contínuo

- Reporte dos KPIs – apuração dos KPIs pelos responsáveis e inserção na ferramenta de acompanhamento;
- Tomada de ação – os comitês de gestão tomam decisões sobre ações a serem aplicadas, baseadas no desempenho dos KPIs;
- Acompanhamento das ações – processo que garante sua efetiva execução. Como consequência das ações tomadas, deve-se observar uma melhora nos respectivos KPIs.



Visão “detalhe” de um item de acompanhamento executivo

Gestão de Portfólios de Projetos

Suportado por nosso sistema

A gestão eficiente de um número elevado de projetos, bem como de áreas de negócio ou funcionais diversas, representam um desafio considerável para a maioria das empresas de grande porte.

A seleção e priorização dos projetos a serem realizados a fim de apoiar efetivamente os objetivos maiores da empresa contam, geralmente, com limitações de recursos disponíveis – requerendo, assim, uma clara preparação e estruturação.

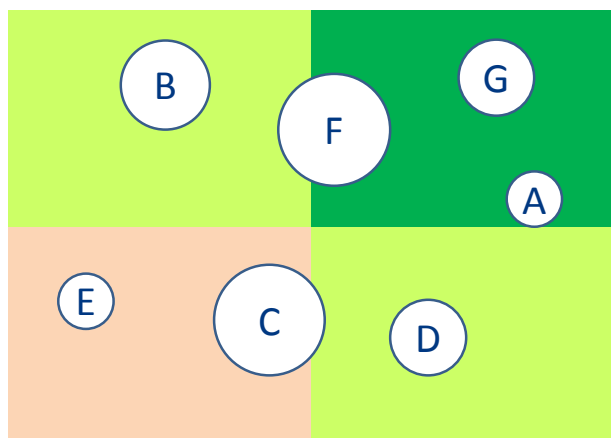
Durante a fase de execução dos projetos, é necessário um planejamento e acompanhamento eficaz. Tornar transparente as etapas de desenvolvimento de cada um permite a correção de possíveis desvios de prazos ou de qualidade durante o processo.

Finalmente, durante o próprio período de execução, frequentemente surgem nas empresas necessidades de projetos adicionais. Estes devem ser submetidos a um processo de priorização formal, considerando critérios preestabelecidos e recursos disponíveis.

VANTAGENS DE NOSSA METODOLOGIA DE GESTÃO DE PORTFÓLIOS

- Disponibilizamos uma metodologia sólida para a efetiva priorização e acompanhamento de portfólios complexos de projetos;
- Nossa equipe de consultores possui larga experiência em gerenciamento de portfólios de projetos;
- Nossas ferramentas de acompanhamento gerencial proporcionam a necessária transparência do andamento do portfólio como um todo e permite a correção de desvios de forma fácil e rápida;
- O trabalho em nossa ferramenta é muito fácil para os profissionais operacionais, não exigindo treinamento, softwares específicos ou investimento de tempo.

FATORES-CHAVE: PRIORIZAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DO PORTFÓLIO



Nossa metodologia de gestão de um portfólio de projetos consiste em três macroetapas:

				Progresso Físico Percentual											
			Plan.	Real		jan-10	fev-10	mar-10	abr-10	mai-10	jun-10	jul-10	ago-10	set-10	out-10
Projeto															
Atualização das estações CAD		100%	100%												
Novo sistema de controle de riscos em proposições		100%	100%												
Segurança da informação - reestruturação		100%	100%												
Troca do sistema de planejamento		2%	5%												
Orçamentação no SAP		10%	8%												
Excelência na contratação de terceiros		62%	50%												
Avaliação do processo de custeio		12%	21%												
Análise financeira de contratações		100%	100%												
Automação da análise financeira de terceiros		74%	70%												
Reforma do sistema de projeção		89%	90%												
Treinamento da equipe do JIN3		0%	0%												
Programa de treinamento de novos analistas		12%	12%												
Compras via internet - estruturação do projeto		81%	90%												
Avaliação de terceiros versus mob própria		0%	0%												
Programa de redução de perdas na produção		100%	100%												
Melhorias nos dados mestre - materiais		100%	100%												
Análise e redesenho do supply chain		100%	80%												
Estudo do Centro de Distribuição Norte		86%	100%												
Programa de novos colaboradores logística		100%	100%												
Programa de excelência para fornecedores		23%	23%												
Programa de treinamento para compradores		36%	30%												
Sustentabilidade nas operações		7%	10%												
Implantação do programa de sustentabilidade		0%	0%												
Melhorias na produtividade - fase 2		18%	20%												
Roll-ou melhorias produtividade fase 1		18%	0%												
Redução de perdas na logística - Norte		0%	0%												
Programa contra mão de obra não qualificada		97%	100%												
Inventário de uso da água		100%	99%												
"Empresas contra o Câncer" - suporte ao projeto		100%	100%												
Projetos sociais nas igrejas das comunidades		98%	100%												
Programa "Sustentabilidade em Ação"		100%	86%												
Redução de gases estufa		100%	94%												
Programa contra o câncer nas fábricas		100%	100%												
Reestruturação da gestão de águas		0%	0%												
Programa de jovens mães nas operações		0%	0%												
Programa do uso conciente da energia		11%	15%												
Programa de treinamento de habilidade básica		11%	15%												
Reestruturação das informações contábeis		100%	65%												
Adequação do reporte fiscal junto às prefeituras		100%	100%												
Projeto GGFS nas plantas do sul		56%	53%												
Controle de progresso no SAP		99%	100%												
Projeto GGFS nas plantas do centrooeste		85%	82%												
Programa de inovação "Idéias Sensacionais"		100%	100%												
Sistema Integrado de Controle das Linhas		10%	15%												
Sistema de Gestão nos Centros de Distribuição		100%	95%												
Painel de Indicadores de Refugio		100%	96%												
SAP - atualização nas plantas e CDs		26%	30%												
Melhorias no sistema de controle de transporte		26%	26%												
SAP - melhorias no reporte operacional		18%	0%												
SAP - adequação tributária de Notas Fiscais		26%	26%												
SAP - integração dos sistemas do novo CD		26%	26%												
Melhorias no sistema de transportes regionais		26%	26%												
Identificar riscos evitáveis nas fábricas		47%	52%												
Planos de ação para riscos evitáveis		39%	59%												
Programa de treinamento sobre riscos evitáveis		0%	24%												
Mapeamento de terceiros nas instalações		0%	0%												
Plano de adequação / treinamento dos terceiros		66%	59%												
Projeto de certificação de terceiros		51%	51%												
Premiação "Fornecedor Legal!"		51%	51%												
Estruturação do Sistema de Gestão das plantas		57%	75%												
Programa de RH sobre segurança no trabalho		25%	20%												
Revisão dos processos de identificação de riscos		13%	13%												
Projeto "Caixa de Ferramentas da Segurança"		68%	68%												
Revitalização do sistema de alerta de acidentes		29%	50%												
Atualização do sistema de incêndios nos CDs		62%	63%												
Refazer as normas de segurança no transporte		14%	20%												
Nova política de contratação de mão de obra		25%	23%												
Reestruturação do processo de homologação		74%	100%												
Renovação dos equipamentos das enfermarias		13%	0%												
Mudança cultural "Meu trabalho, minha vida"		57%	55%												

Coordenação de Projetos Complexos

Suportado por nosso sistema

Projetos complexos ou de grande porte muitas vezes desenvolvem sua própria dinâmica de gestão. O fundamental é de ter uma sólida estruturação das frentes de trabalho e dos planos de ação – com datas de entrega e responsáveis por cada tarefa. O comprometimento de cada um dos membros da equipe em trabalhar conforme o planejado é a chave para o funcionamento do todo.

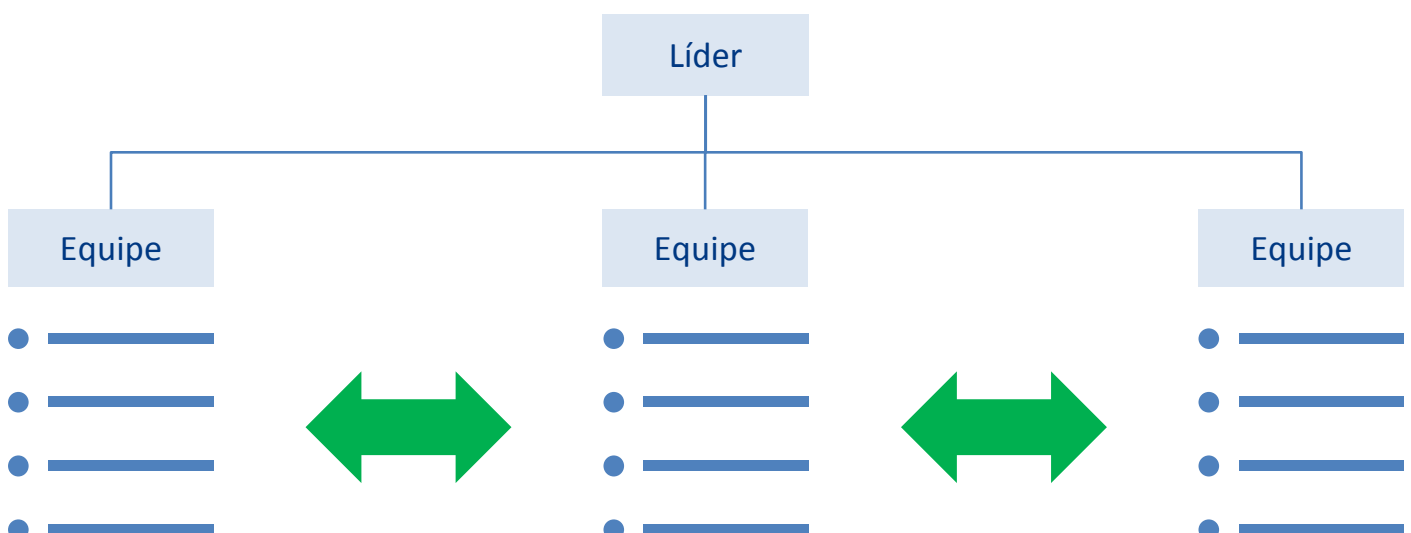
O desafio, porém, muitas vezes está no menos tangível: a colaboração entre as pessoas. Como manter uma comunicação eficiente? Como garantir que não somente cada integrante de uma equipe saiba o que deve fazer para entregar seu trabalho, mas que saiba o que seu colega de projeto precisa para que possa entregar seu trabalho?

O gerenciamento de um projeto complexo necessita de uma boa gestão da informação. O status e os obstáculos de cada uma das frentes devem estar transparentes para todos os membros das frentes de trabalho.

VANTAGENS DA NOSSA METODOLOGIA DE COORDENAÇÃO DE PROJETOS

- A estruturação das diversas frentes de projeto é feita em um ambiente colaborativo, que garante a consideração dos vários aspectos relevantes de todas as áreas;
- Nosso processo de acompanhamento contínuo mantém elevado o nível de atenção de todos os integrantes das equipes de trabalho – as entregas parciais acontecem no prazo e na qualidade necessárias;
- Nossas ferramentas de acompanhamento gerencial proporcionam a necessária transparência tanto do andamento do projeto como um todo quanto de todas as frentes de trabalho. A identificação de problemas e de interdependências é garantida;
- O trabalho em nossa ferramenta é muito fácil para os profissionais operacionais, não exigindo treinamento, softwares específicos ou investimento de tempo.

FATOR-CHAVE: COMUNICAÇÃO ENTRE AS EQUIPES



NOSSA METODOLOGIA

Nossa metodologia de coordenação de projetos consiste em três macroetapas:

1. Estruturação do projeto e planejamento da execução

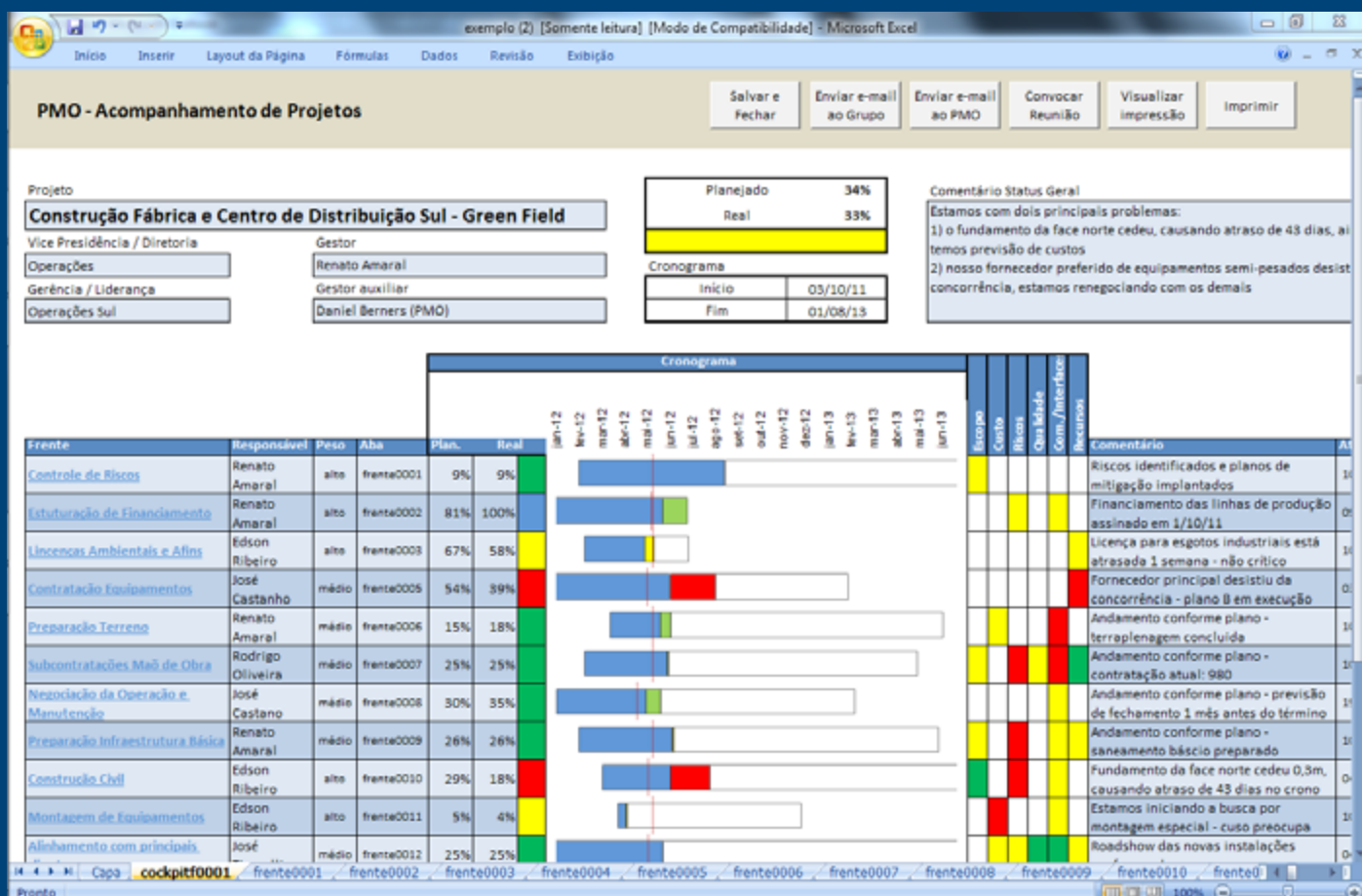
- Estruturação macro do projeto – definição dos objetivos e da governança do projeto, elaboração de um cronograma macro e alinhamento com *stakeholders*;
- Estruturação das frentes de trabalho, incluindo a formação das equipes e o planejamento da dedicação necessária ao projeto;
- Elaboração dos planos de trabalho – desenvolvimento de planos de ação concretos e detalhados, com itens de ação, datas e responsáveis por sua execução.

2. Estruturação do acompanhamento

- Definição dos processos de acompanhamento – em qual formato e frequência os planos de ação serão monitorados, e como funcionará sua comunicação para os níveis hierárquicos superiores;
- Implantação do sistema de acompanhamento – instalação de um banco de dados contendo todas as informações a respeito dos planos de ação.

3. Acompanhamento contínuo

- Reporte dos avanços – monitoramento semanal ou quinzenal do andamento da execução de cada frente de trabalho, e relatório estruturado conforme a governança definida;
- Tomada de ação baseada no andamento da execução de cada frente.



Cockpit de um projeto com várias frentes de trabalho

Gestão de Processos de Negócio

Suportado por nosso sistema

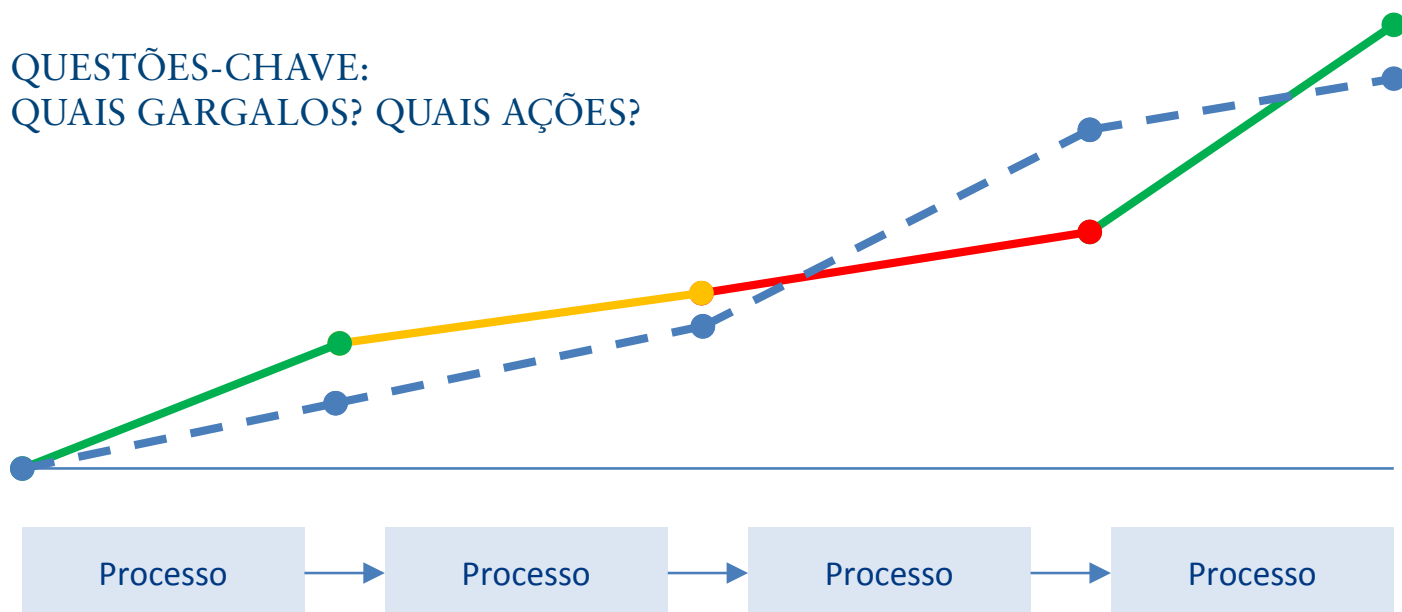
Diferentemente de processos de produção, que são fisicamente e visivelmente monitoráveis, processos de negócio são difíceis de acompanhar de forma estruturada e simples.

Os dados relevantes deste tipo de processo podem até estar disponíveis na empresa, porém acessá-los e processá-los nem sempre é fácil. Um exemplo desta situação: o tempo para a execução de uma transação no ERP da empresa pode ser um dado relevante na eficiência de um processo, mas os gestores desconhecem esta informação por falta de um sistema de monitoramento. Por outro lado, na percepção da empresa, a disponibilização desta informação não é relevante o suficiente para justificar o desenvolvimento de relatórios específicos, com os respectivos gastos em tempo e dinheiro.

VANTAGENS DA NOSSA METODOLOGIA DE GESTÃO DE PROCESSOS

- Nossa metodologia permite o mapeamento e levantamento estruturado, rápido e fácil de KPIs de processos;
- As interfaces de gestão permitem uma rápida e didática visualização do desempenho dos processos monitorados;
- A integração dos dados em nosso sistema não requer programações extensas de interfaces;
- As interfaces usadas em nosso sistema permitem a integração com todos os sistemas de mercado ou proprietários de cliente que exportam dados para o formato XLS ou TXT;
- Além disso, os dados podem ser inseridos manualmente de forma simples, complementando informações de outros sistemas.

QUESTÕES-CHAVE: QUAIS GARGALOS? QUAIS AÇÕES?



NOSSA METODOLOGIA

Nossa metodologia de gestão de processos de negócio consiste em três macroetapas:

1. Estruturação dos processos

- Mapeamento ou redesenho do fluxos dos processos – elementos de processo, entradas e saídas de cada elemento, vínculos e interfaces, e áreas envolvidas;
- Definição de pontos de medições e KPIs – quais indicadores representam o funcionamento dos processos e como medi-los?

2. Estruturação do acompanhamento

- Definição dos processos de acompanhamento – como os medidores e KPIs serão monitorados, em qual frequência e formato;
- Estabelecimento das interfaces sistêmicas – elaboração de XLS e TXT de exportação e importação;
- Implantação do sistema de acompanhamento – instalação de um banco de dados contendo todos os dados a respeito dos elementos dos processos.

3. Monitoramento contínuo

- Reporte dos status dos processos – monitoramento contínuo e comunicação para a hierarquia;
- Tomada de ação – baseado no desempenho de cada processo, novas decisões podem ser tomadas.

Visualização gráfica de um KPI

Arquivo de exportação SAP

SAP Logon 730						
Logon: Logon variável...						
Variante de exibição: CARINA, Internacional						
Ordem: PJ0114...						
Moeda relatório: * Moeda do objeto						
DT.Lçto.	Data doc.	Denominação_Grupo	Valor	Moeda	Conversão	Moeda
04.09.2012	02.09.2012	Requisição de Matéria Prima	1.872,30	BRL	3.838,22	USD
04.09.2012	02.09.2012	Requisição de Serviços de Produção	1.837.382,30	BRL	3.766.633,72	USD
04.09.2012	02.09.2012	Requisição de Transporte	2.839,10	BRL	5.820,16	USD
04.09.2012	03.09.2012	Requisição de Serviços de Produção	872,30	BRL	1.788,22	USD
04.09.2012	03.09.2012	Requisição de Matéria Prima	2.817,30	BRL	5.775,47	USD
04.09.2012	03.09.2012	Requisição de Matéria Prima	6.374,20	BRL	13.067,11	USD
05.09.2012	03.09.2012	Requisição de Serviços de Produção	8.372,80	BRL	17.164,24	USD
05.09.2012	03.09.2012	Requisição de Transporte	238.293,20	BRL	488.501,06	USD
05.09.2012	03.09.2012	Requisição de Transporte	281,30	BRL	576,67	USD
05.09.2012	03.09.2012	Requisição de Serviços de Produção	873,20	BRL	1.790,06	USD
05.09.2012	01.09.2012	Requisição de Serviços de Produção	3.284,21	BRL	6.732,63	USD
05.09.2012	03.09.2012	Requisição de Matéria Prima	287.382,20	BRL	589.133,51	USD
05.09.2012	03.09.2012	Requisição de Matéria Prima	87.283,50	BRL	178.931,18	USD
05.09.2012	03.09.2012	Requisição de Serviços de Produção	6.254,00	BRL	12.820,70	USD
05.09.2012	03.09.2012	Requisição de Transporte	72.646,36	BRL	148.925,04	USD
05.09.2012	03.09.2012	Requisição de Serviços de Produção	35.264,20	BRL	72.291,61	USD
05.09.2012	03.09.2012	Requisição de Matéria Prima	2.645.267,00	BRL	5.422.797,35	USD
05.09.2012	03.09.2012	Requisição de Matéria Prima	3.737,30	BRL	7.661,47	USD
05.09.2012	01.09.2012	Requisição de Transporte	265,00	BRL	543,25	USD
05.09.2012	04.09.2012	Requisição de Serviços de Produção	273.684,50	BRL	561.053,23	USD
05.09.2012	04.09.2012	Requisição de Transporte	37.627,40	BRL	77.136,17	USD
05.09.2012	04.09.2012	Requisição de Matéria Prima	376.274,30	BRL	771.362,32	USD
05.09.2012	04.09.2012	Requisição de Serviços de Produção	3.774,20	BRL	7.737,11	USD
05.09.2012	04.09.2012	Requisição de Matéria Prima	2.373,00	BRL	4.905,35	USD



BERNERSCONSULTING

A small graphic element consisting of three parallel diagonal bars in blue, grey, and blue.

Av. das Nações Unidas, 12.551, 17º andar
World Trade Centre
04578-000 São Paulo, SP Brazil
www.berners-consulting.net
info@berners-consulting.net