

Referências bibliográficas

ARBACHE, F. S.; SANTOS, A. G.; MONTENEGRO, C.; SALLES, W. F. **Gestão de logística, distribuição e trade marketing**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

AROZO, R. Softwares de *supply chain management*: Definições, principais funcionalidades e implantação por empresas brasileiras. In: FIGUEIREDO, K. F.; FLEURY, P. F. & WANKE, P. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**: Planejamento do fluxo de produtos e dos recursos. São Paulo: Atlas, 2003.

BALLOU, R. **Logística Empresarial**: transportes, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 1993.

BANZATO, E. **WMS - Warehouse Management System**: Sistema de gerenciamento de armazéns. São Paulo: IMAN, 1998.

BARROS, M. C. **Warehouse Management System (WMS)**: Conceitos Teóricos e Implementação em um Centro de Distribuição. Dissertação de Mestrado. PUC. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2005. 132p.

BASTOS, A.; CRISTALLI, R.; MOREIRA, T.; RIOS, E. **Base de conhecimento em testes de software**. São Paulo: Martins, 2007.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística empresarial**: o processo de integração da cadeia de suprimento. São Paulo: Atlas, 2001.

CORONADO, O. **Logística Integrada**. São Paulo: Atlas, 2007.

COSTA, D. **Gerenciamento de armazéns e centros de distribuição através de softwares WMS**. Disponível em: www.ipep.edu.br. Acesso em 21 jan. 2010.

COSTA, W. A. S.; GOBBO JÚNIOR, J. A. Etapas de implementação de WMS: estudo de caso em um varejista moveleiro. **GEPROS**. Gestão da Produção, Operações e Sistemas, ano 3, n. 4, out-dez, 2008, p. 101-121.

D'ALVIA, A. P. C. **A Logística Empresarial**: uma evolução na Administração de Materiais. PUC, São Paulo, abr. 2003. Disponível em: www.cvlog.net/home/detail.asp. Acesso em 21 nov. 2009.

DIAS, M. A. P. **Administração de Materiais**: Uma Abordagem Logística. São Paulo: Atlas, 1993.

FABRA, M. G. M. C. **Gerenciamento de Riscos em Projetos de Implantação de Sistemas ERP**. Dissertação de Mestrado. PUC. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2006. 90p.

FARENZENA, J. A.; BUSATO, D.; OLIVEIRA, R. S. da; GIUDICE, M. **Warehouse Management System (WMS)** - Sistema de Gerenciamento de

Depósito/Armazém. Disponível em: www.artigocientifico.com.br. Acesso em: 19 mai. 2010.

FLEURY, P. F.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K. F. **Logística Empresarial: a perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

GAMBÔA, F. A. R.; CAPUTO, M. S.; BRESCIANI FILHO, E. Método para gestão de riscos em implementações de sistemas ERP baseado em fatores críticos de sucesso. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, vol. 1, no. 1, 2004, pp. 46-63.

GASNIER, D. G. J. **WMS vs. WCS: As diferenças entre os sistemas**. Out. 2000. Disponível em: www.guiadelogistica.com.br. Acesso em: 30 jan. 2010.

GOMES, C. F. S.; RIBEIRO, P. C. C. **Gestão da cadeia de suprimentos integrada à tecnologia da informação**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.

GONZAGA, R. G.; PIZZOLATO, N. D. **Centros de Distribuição: armazenagem estratégica**. XXIII ENEGEP. ABEPRO. Ouro Preto, MG, 2003. Disponível em: www.abrepo.org.br. Acesso em: 2 fev. 2010.

GUARNIERI, P. **Nível de Formalização na Logística de Suprimentos da Indústria Automotiva. Análise do Caso das Montadoras**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa, 2006.

_____. CHRUSCIACK, D.; OLIVEIRA, I. L. de; HATAKEYAMA, K.; SCANDEELARI, L. **WMS - Warehouse Management System: adaptação proposta para o gerenciamento da logística reversa**. *Prod.* [online]. 2006, vol.16, n.1, pp. 126-139.

GUILHERME, L. H.; PIRATELL, C. L.; ANHESINE, M. W. Desenvolvimento de um BSC para gestão de risco em projetos. **Anais**. XIII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais - SIMPOI 2009. 26 de agosto a 28 de agosto. FGV - EASP São Paulo, SP.

GUSMÃO, C; MOURA, H., **Gerência de Risco em Processos de Qualidade de Software: uma Análise Comparativa**. In: III Simpósio Brasileiro de Qualidade de Software, Brasília, 2004.

HESPANHOL, D. S.; FÊO, E. A. **Aplicação do gerenciamento de riscos em uma empresa de TI**. Disponível em: <http://br.librosintinta.com>. Acesso em: 14 mai. 2010.

INSTITUTO DE PESQUISA NIELSEN. Disponível em: br.nielsen.com. Acesso em: 10 set. 2010.

JAHN, B.; CERVELLI, L. F. F.; CUNHA, A. A. **Armazenagem, principais atividades e tecnologias envolvidas**. ENEGEP. 1999. Disponível em: www.abepro.org.br. Acesso em: 10 mar. 2010.

KERZNER, H. **Gestão de Projetos**: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2006.

LACERDA, L. Armazenagem e localização das instalações. *In*: FLEURY et al (org.) **Logística Empresarial** - a perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.

LEITE, P. R. **Logística reversa**: meio ambiente e competitividade. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing** - uma orientação aplicada. São Paulo: Bookman, 2006.

MEDEIROS, F. P. **Equipamentos e técnicas de armazenagem**. 2008. Disponível em: openpdf.com/ebook/inteiro-pdf.html. Acesso em: 19 abr. 2010.

MELO, I. H. B. S.; OLIVEIRA, M. V. S. S. **Automação da armazenagem: o caso da Multi Distribuidora**. XIII SIMPEP. Bauru, SP, Brasil, 06 a 08 de novembro de 2006.

MINAYO, M. C. de S. **O Desafio do Conhecimento**. São Paulo: Hucitec, 1993.

MIRANDA NETO, M. J. de. **Pesquisa para o planejamento_métodos & técnicas**: roteiro para elaboração de projetos. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

MOLINARI, L. **Testes Funcionais de Software**. Florianópolis: Visual Books, 2008.

MONTEIRO, A.; BEZERRA, A. L. B. **Vantagem Competitiva em Logística Empresarial Baseada em Tecnologia de Informação**. *In*: VI SEMEAD. SEMINÁRIOS DE ADMINISTRAÇÃO DA FEA/USP. Política Gestão Tecnológica, 2003. São Paulo.

MOURA, R. A. **Manual de Logística: Armazenagem e Distribuição Física**. São Paulo: IMAN, 1997.

NAZÁRIO, Paulo. **A Importância de Sistemas de Informação para a Competitividade Logística**. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, 2000.

NIELY COSMÉTICOS. Disponível em: www.niely.com.br. Acesso em: 21 mar. 2010.

NOVAES, A. G. **Sistemas Logísticos**: Transporte, Armazenagem e Distribuição Física de Produtos. São Paulo: Edgard Blücher, 1989.

_____. **Sistemas e Técnicas de Movimentação e Armazenagem de Materiais**. São Paulo: IMAM, 1998.

OBAL, P. **Selecting Warehouse Software from WMS and ERP Providers**. 1st Edition. Tulsa, OK, E.U.A: IDI – Industrial Data & Information Inc. August, 2004.

PALETTA, M. A.; SILVA, A. G. **Otimizando o layout do armazém através da movimentação eficiente de materiais**. Jun. 2009. Disponível em:

www.intellog.net/ArtigosNoticias/Arquivos/artigo_layout.pdf. Acesso em: 10 mar. 2010.

PMI. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos**. Guia PMBOK®. 4 ed. PMI, 2008.

POZO, H. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais: uma abordagem logística**. São Paulo: Atlas, 2004.

RAMOS, A. S. M. MELO, R. L. de. **Impactos da implantação do WMS: um estudo a partir da percepção dos funcionários de uma indústria têxtil de grande porte**. XXIII ENEGEP - ABEPRO. Encontro Nac. de Eng. de Produção - Ouro Preto, MG, Brasil, 21 a 24 de out de 2003.

RAGO, S. F. T. Estratégias para distribuição e transportes (II). **Revista Log&Man** - Logística, Movimentação e Armazenagem de Materiais, ano XXIII, Setembro, n.143, p.10-11, 2002.

RIBEIRO, E. **O voo do homem que criou a Niely**. In: O GLOBO. Caderno Economia. 13/12/2009. p.34.

RIBEIRO, P. C. C. **O uso do WMS como Ferramenta de amparo a Operações de Armazenagem: um estudo de caso**. XLIII CONGRESSO DA SOBER. Ribeirão Preto, 24 a 27 de Julho de 2005.

_____. SILVA, L. A. F.; BENVENUTO, S. R. **Uso de Tecnologia da Informação em Operações Logísticas de Armazenagem**. Revista de Administração da UNIMEP, v.3, n.3, set-dez, 2005.

SAGA TECNOLOGIA. **Gerenciador de Armazéns e Depósitos (WMS - Warehouse Management System)**. Disponível em: www.sasistemas.com.br. Acesso em: 15 jan. 2010.

SEI. SOFTWARE ENGINEERING INSTITUTE. **CMMI for Development version**. v. 1.2 Pittsburgh, PA. *Software Engineering Institute, Carnegie Mellon University*. USA, 2006. Disponível em: www.sei.cmu.edu. Acesso em: 15 jun. 2010.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Florianópolis: Fundação de ensino de Santa Catarina, FEESC, 2001.

SOTILLE, M. A. **Gerenciamento de Riscos**. MBA Executivo em Gerenciamento de Riscos. Niterói, Rio e Janeiro: FGV, 2008.

SUCUPIRA, C. **Gestão de depósitos e centros de distribuição através dos softwares WMS**. Nov. 2007. Disponível em: www.cezarsucupira.com.br/artigos111.htm. Acesso em: 12 mar. 2010.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VERÍSSIMO, N.; MUSETTI, M. A. **A Tecnologia de Informação na Gestão de Armazenagem**. XXIII ENEGEP. ABEPRO. Ouro Preto, MG, 2003. Disponível em: www.abrepo.org.br. Acesso em: 2 fev. 2010.

VIANA, F. L. E. Entendendo a logística e seu estágio atual. *In: R. Cient. Fac. Lour. Filho*, v.2, n.1, 2002.

VIEIRA, J. G. V. BRAGA, L. M.; PIMENTA, C. M. Gestão de armazenagem em um supermercado de pequeno porte. **Revista P&D em Engenharia de Produção**, n. 8, 2008, p. 57-77.

ANEXOS

Anexo I

Questionário Sistema WMS

1ª Parte

Caracterização da Empresa

a) Nome da empresa: _____.

Obs.: Verificar a possibilidade de divulgação do nome e em caso negativo, criar um nome fictício.

b) Endereço: _____.

Cidade: _____. Estado: _____.

c) Nº. Aproximado de clientes: _____.

d) Nº. de funcionários: _____.

e) Produtos comercializados: _____.

f) abrangência geográfica: () municipal - () intermunicipal

() interestadual - () internacional

g) Sistema WMS: Empresa: _____.

Data: 1ª implantação: _____.

h) Breve histórico da Empresa, participações e eventos de grande porte, prêmios alcançados: _____

Anexo II

Questionário Sistema WMS

2ª Parte

Questionário Para Obtenção de Dados Acerca dos Resultados Após a Implantação do Sistema WMS

- 1) Quais foram os critérios utilizados para a seleção do sistema WMS?
- 2) Houve a participação dos principais usuários no processo de seleção do sistema?
- 3) A empresa fornecedora, responsável pelo projeto, utilizou alguma metodologia para a implantação do sistema?
- 4) O que achou da empresa selecionada fornecedora do sistema WMS?
- 5) Como foi realizado o processo de capacitação dos usuários?
- 6) Foi realizado um paralelo antes de o sistema entrar em operação?
- 7) Em sua opinião, quais foram os motivos mais relevantes que fizeram com que a implantação do sistema WMS obtivesse êxito?
- 8) Qual foi o tempo de implantação do sistema WMS na empresa?
- 9) Houve falha na estimativa do prazo de implantação? Caso afirmativo, qual havia sido a previsão inicial?
- 10) Caso o tempo de implantação tenha sido maior do que o esperado, quais os fatores que proporcionaram esse período além do previsto?
- 11) Ao longo da implantação quais foram as maiores dificuldades encontradas pelos funcionários?
- 12) Houve algum tipo de resistência dos funcionários à implantação do WMS?
- 13) Acha que o WMS apresentou facilidade de acoplamento com o sistema ERP? Ou os desenvolvidos internamente?
- 14) Houve contratação de consultoria externa durante o processo de implantação?
- 15) Como você considera o desempenho da consultoria externa?
- 16) Quais foram as mudanças com a implementação do sistema WMS na linha de coloração Cor&Ton (o produto carro-chefe da empresa) que afetaram o desempenho operacional?

- 17) Qual a importância da otimização na execução do processo para o desempenho operacional?
- 18) Quais os maiores fatores positivos observados durante a implantação do sistema WMS?
- 19) Quais benefícios trouxeram o sistema de informação para controle de armazenagem pelo sistema WMS?
- 20) Identifique os custos e benefícios e sua importância relativa na implementação do sistema WMS.

Anexo III

Questionário Sistema WMS

3ª Parte

Questões para Identificar os Principais Riscos na Implantação do Sistema WMS

a) Riscos de Gerenciamento

● Riscos Corporativos

(.....) Instabilidade financeira devido ao alto custo da implantação do sistema WMS.

(.....) Falha no orçamento de implantação.

(.....) Alteração nos processos produtivos e administrativos da organização.

(.....) Falta de aderência do WMS aos processos da organização.

(.....) Falta de mapeamento dos processos antes da seleção/implantação do WMS.

(.....) Falta de redesenho dos processos antes da seleção/implantação do WMS.

(.....) Sistema não estar alinhado com o negócio da organização.

(.....) Dispersão geográfica da organização.

(.....) Perda de prioridade do projeto na organização.

(.....) Escolha inadequada do gerente do projeto.

(.....) O gerente do projeto não ser um funcionário da organização.

● Riscos de Gerenciamento das Partes Interessadas

(.....) Impacto na rotina de trabalho dos funcionários da organização.

(.....) Ausência de maior dedicação dos funcionários envolvidos com a implantação do WMS.

(.....) Perda de funcionários envolvidos com a implantação do WMS.

(.....) Aumento das atividades desempenhadas pelos funcionários.

(.....) Resistência dos funcionários à implantação do WMS.

(.....) Falta de preparo técnico dos funcionários na utilização do sistema WMS.

(.....) Utilização inadequada da consultoria externa.

- (.....) Falta de suporte técnico pós-implantação da empresa de consultoria externa.
 - (.....) Comunicação interna e externa insuficiente.
 - (.....) Não transferência de conhecimento para a equipe interna por parte da empresa de consultoria externa.
 - (.....) Desmotivação da equipe de implantação do WMS.
-
- (.....) Falta de integração e/ou confiança entre o fornecedor do WMS e a consultoria externa.
 - (.....) Não envolvimento dos usuários na implantação do sistema WMS.
 - (.....) Não formalização do cronograma do projeto.
 - (.....) Mudanças nos requisitos do sistema.

b) Riscos Externos

● Riscos Naturais

- (.....) Danos causados nos equipamentos.
- (.....) Demora na entrega do hardware.

c) Riscos Culturais

- (.....) Falência do fornecedor do software WMS durante o projeto de implantação.
- (.....) Falência da consultoria externa contratada durante o projeto de implantação.

d) Riscos Econômicos

- (.....) Aumento excessivo do indexador financeiro do contrato.
- (.....) Expectativas de ROI (*return of investment*) não atendidas.

e) Riscos Tecnológicos

● Riscos de Requisitos Tecnológicos

- (.....) Escolha inadequada do fornecedor do WMS.
- (.....) Escolha inadequada da versão do WMS.
- (.....) Escolha inadequada da consultoria externa.
- (.....) Falta de acurácia nos dados a serem migrados.
- (.....) Má definição do escopo do projeto.
- (.....) Estratégia inadequada de implantação do WMS.
- (.....) Implantação de módulos do WMS desnecessários para a organização.

● Riscos de Adequações Tecnológicas

- (.....) Não integração do WMS com os sistemas legados da organização.
- (.....) Dificuldade de integrar o WMS com o ERP.
- (.....) Dimensionamento inadequado do hardware necessário para a implantação do WMS.
- (.....) A solução do WMS ser muito complexa para a organização.
- (.....) Falta de segurança dos dados do WMS.

● Riscos de Aplicações Tecnológicas

- (.....) Funcionários envolvidos com a customização do sistema não estarem preparados para a sua alta complexidade.
- (.....) O treinamento ter sido baseado na ferramenta ao invés de baseado nos processos.
- (.....) O treinamento ser de baixa qualidade.
- (.....) Testes do sistema não serem efetivos.
- (.....) Problemas na migração dos dados para o sistema WMS.
- (.....) Não padronização dos dados atuais.
- (.....) Documentação insuficiente do sistema.
- (.....) Falha na estimativa do prazo de implantação.
- (.....) Má qualidade do componentes desenvolvidos para o sistema.
- (.....) Excesso de customizações.
- (.....) Configuração inadequada do software.

Anexo IV

AUTORIZAÇÃO PARA LIBERAÇÃO DO CASO

_____, _____
Nome do executivo cargo
da _____

autoriza a liberação do caso intitulado “Implantação de *Warehouse Management System* (WMS) em Centro de Distribuição: Estudo de Caso” de autoria de Alcione Santos Dolavale, referente à situação pesquisada nesta Empresa, para ser usado como material para conclusão de dissertação do mesmo autor, podendo, posteriormente, ser usado como material didático em cursos na área de Logística, ou de Tecnologia da Informação (TI), ou mesmo publicado, estando sujeito às restrições:

_____, _____ de _____ de _____
Local

Assinatura do executivo