



**GABRIEL DE BRITO MACHADO**

**CONTROLADORIA FINANCEIRA EM UMA  
MULTINACIONAL DO SETOR AUTOMOTIVO**

**LAVRAS- MG**

**2019**

**GABRIEL DE BRITO MACHADO**

**CONTROLADORIA E FINANÇAS EM UMA MULTINACIONAL DO SETOR  
AUTOMOTIVO**

Relatório de estágio supervisionado apresentado à  
Universidade Federal de Lavras, como parte das  
exigências do curso de Administração, para a  
obtenção do título de Bacharel.

Prof. Dr. André Luís Ribeiro Lima  
Orientador  
Prof. Dr. Gideon Carvalho de Benedicto  
Coorientador

LAVRAS-MG  
2019

**GABRIEL DE BRITO MACHADO**

**CONTROLADORIA FINANCEIRA EM UMA MULTINACIONAL DO SETOR  
AUTOMOTIVO**

**FINANCIAL CONTROLLING IN A MULTINATIONAL OF THE AUTOMOTIVE  
SECTOR**

Relatório de estágio supervisionado apresentado à  
Universidade Federal de Lavras, como parte das  
exigências do Curso de Administração, para  
obtenção do título de Bacharel.

APROVADO em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ 2019.

Dr. André Luís Ribeiro Lima – UFLA

Dr. Gideon Carvalho de Benedicto – UFLA

---

Prof.º Dr. André Luís Ribeiro Lima  
Orientador

LAVRAS – MG  
2019

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pelo dom da vida e ter me proporcionado tantas felicidades e tantas pessoas especiais ao meu redor.

Ao meu Pai Edson Machado que hoje não está presente vendo minhas conquistas ao meu lado, mas a cada salto pessoal e profissional sinto meu coração palpitando sentindo sua presença. Deixo minha eterna gratidão, pois sei que sem a educação dada pelo meu pai jamais estaria onde estou hoje.

A minha Mãe Maria José, por ter me mostrado somente bons caminhos que devo percorrer e enfatizando sempre a importância dos estudos. Obrigado por toda preocupação e paciência.

Aos meus irmãos Rafael, Guilherme e Taynara pela paciência todo esse tempo e cumplicidade.

A minha namorada Luisa Botrel, pela paciência nesse tempo de transição. Por todos os abraços apertados e as palavras de conforto e motivação, eu te amo.

A Ufla Júnior por ter me mostrado a importância de ser proativo e sempre desenvolver a atitude empreendedora que temos.

Aos meus queridos professores do curso de Administração, em especial ao meu orientador André, pelo qual tenho eterna admiração pela pessoa e profissional, que me espelho e definitivamente mudou para melhor o curso de administração, mostrando a importância da prática e teoria andarem juntas. Ao professor Coorientador Gideon Benedicto, pelas aulas maravilhosas que me lembro com muito carinho e que me fizeram interessar por finanças, área que busco me especializar ainda mais.

A minha gratidão a grande equipe de Controladoria na Marelli Lavras, Fernanda, Alyne, Roberson e Paulo. Obrigado por serem verdadeiros amigos e professores. Me ajudaram a desenvolver habilidades que não conseguiria sem vocês.

Hoje me vejo, como um profissional de Administração, fazendo gestão e colocando em prática tudo que aprendi com professores do DAE. Tenho orgulho de ter pertencido a UFLA e, não digo um “Adeus” e sim, um “até breve”. Orgulho de ser UFLA!

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1- O fundador da Cofap, Abraham Kasinsky.....	9
Figura 2- Logo das duas empresas incorporadas: Cofap e Magneti Marelli.....	10
Figura 3- Principais produtos fabricados.....	11
Figura 4- Nova Logomarca após fusão com Calsonic Kansei Marelli.....	13
Figura 5- Organograma da Controladoria Marelli Lavras.....	14
Figura 6- Formulário de ajustes de inventário da Marelli.....	20
Figura 7- Análise de custos através do sistema SAP.....	22
Figura 8- Percurso lógico pilar Cost Deployment.....	26
Figura 9- Acompanhamento de Projetos Hard Saving.....	28

## **LISTA DE SIGLAS**

CD- Cost Deployment

CFRETE- Controle de Frete

CEO- Chief Executive Officer

EDI- Eletronic Data Interchange

Kpi- Key Performance Indicator

PeL- Profit & Loss

Pr's- Depósito

VAVE-Value Analysis Value Engineering

WCM- Word Class Manufacturing

NF- Nota fiscal

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	7
<b>2 DESCRIÇÃO DO LOCAL DE TRABALHO</b> .....	9
<b>2.1 Processo de Venda Magneti Marelli para o Grupo Calsonic Kansei</b> .....	12
<b>2.2 A Controladoria na Marelli Lavras</b> .....	13
<b>3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS</b> .....	15
<b>4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS OBSERVADOS</b> .....	16
<b>4.1 Relatórios gerenciais</b> .....	16
<b>4.1.2 Faturamento</b> .....	16
<b>4.1.3 Refugo</b> .....	16
<b>4.2 Declaração de Origem</b> .....	18
<b>4.3 Inventário Cíclico e Geral</b> .....	19
<b>4.4 Análise e Elaboração do Relatório de Despesas da Empresa</b> .....	21
<b>4.5 Participação reunião diária gerencial (Briefing)</b> .....	21
<b>4.6 Auxílio em Controle de Fretes</b> .....	21
<b>4.7 Distorção de Custo Médio de Componentes e Amortecedores</b> .....	22
<b>4.8 Lançamentos Contábeis</b> .....	23
<b>4.9 Comparativo Relatórios diários com Balancete</b> .....	23
<b>4.10 Aplicação Débitos por problemas de Qualidade ou Logística</b> .....	24
<b>4.11 WCM (World Class Manufacturing)</b> .....	25
<b>5 SUGESTÕES DE MELHORIAS</b> .....	30
<b>6 CONCLUSÃO</b> .....	32
<b>7 REFERÊNCIAS</b> .....	34

## 1 INTRODUÇÃO

De acordo com Cunha et al (2015) administrar compreende uma série de atividades interligadas, no ambiente interno e externo das organizações, exigindo do profissional de Administração habilidades comportamentais para liderar pessoas, que mantém o ciclo das empresas em movimento e habilidades técnicas, a fim de se destacar quanto a capacidade de planejar, coordenar, ensinar, ajudar, compreender, delegar tarefas e antecipar as ações que garantam o sucesso da organização.

Conforme mencionado por Papastawridis (2012) administrar consiste em conduzir o pensamento através de ações e decisões que envolvam recursos e pessoas de maneira eficaz e eficiente, tendo efetividade nas organizações.

De acordo com Souza (2015), a Controladoria, compreende em uma área de suporte, a fim de direcionar um melhor caminho aos gestores de cada área e ao responsável pela Planta, auxiliando no controle operacional e estratégico. Além disso, a Controladoria é vista como os olhos do proprietário, mostrando cenários de acordo com decisões tomadas a curto, médio e longo prazo. As atividades desempenhadas pela área variam de acordo com porte e cultura da empresa. Segundo seja vista na função estratégica, segundo Borinelli (2006) a Controladoria também tem atividades Fiscal, contábil, proteção de ativos e etc.

Para Oliveira e Cunha (2006), o estágio supervisionado requer um trabalho que o aluno possa ter a chance de obter uma experimentação profissional característica. Isso faz com que o estudante consiga uma boa introdução ao mercado de trabalho.

De acordo com o projeto pedagógico do curso, o relatório de estágio busca documentar atividades e experiências adquiridas no estágio obrigatório, no caso, na área de Controladoria na Marelli Lavras/MG, que foi escolhida pelo estagiário por ser uma empresa multinacional, em que as finanças seria um grande desafio.

De acordo com Souza (2015) dentre as inúmeras atribuições dadas a equipe de Controladoria se destacam: função planejamento, função controle e função de elaboração e interpretação de relatórios. São essas atividades que mais fizeram parte do dia a dia do estagiário, voltadas sempre para eficiência, carro chefe da metodologia de melhoria contínua que rege a empresa.



O presente trabalho foi desenvolvido na Marelli Lavras- empresa multinacional no setor automotivo. As atividades estão voltadas ao setor de Controladoria, denotando todas as etapas e procedimentos em 18 meses de estágio, com uma carga horaria de 6 horas diárias. Para tanto, será exposto as atividades realizadas e como a Controladoria integra com as demais áreas da Administração.

## 2 DESCRIÇÃO DO LOCAL DE TRABALHO

A Marelli Lavras é uma empresa do setor de peças automotivas fundada pelo filho de imigrantes russos Abraham Kasinsky, em 1955. Em sua trajetória podemos ilustrar que logo aos seus dez anos de idade, o homem que se tornaria o fundador da Cofap começou a trabalhar na loja de autopeças de seu pai. Após a morte do pai, Abraham, resolveu juntar-se ao seu irmão e em 1931 lançou a empresa que de início era especializada em peças utilizadas na parte inferior (de baixo) dos carros, chamadas de "undercar". Em fevereiro de 1988, a Cofap foi inaugurada em Lavras gerando, de imediato, 120 novos empregos no Município. A operação da indústria em Lavras aconteceu de forma gradativa, iniciando pela fase final da fabricação dos amortecedores, pintura e embalagem, até a incorporação total de todo o processo industrial, em 1992. (BALCONISTA S/A 2015)

Abraham Kasinsky ainda é lembrado por muitos por sua brilhante trajetória. Abaixo, a foto do fundador da Cofap:

**Figura 1- O fundador da Cofap, Abraham Kasinsky**



Fonte: Repórter diário (2019)

Em 1998, a empresa cresceu ainda mais quando Kasinsky a vendeu para o grupo italiano Magneti Marelli, fabricante de Sistemas Automotivos. A incorporação fez com que os produtos chegassem a 98 países, dos 5 continentes.

A incorporação da Cofap na Magneti Marelli não gerou uma nova logomarca para a organização, mas foi mantido a identidade das suas empresas até mesmo por questões de credibilidade de ambas as marcas, como é demonstrado na figura abaixo.

**Figura 2- Logo das duas empresas incorporadas: Cofap e Magneti Marelli**



Fonte: O varejão (2019)

A Marelli Lavras, é dada como a principal fornecedora de amortecedores para o mercado de equipamento original com cerca de 70% do mercado brasileiro. A Marelli obteve um faturamento de 8,2 bilhões de euros em 2017, cerca de 44.000 colaboradores, 85 unidades produtivas e 15 centros de pesquisa, o grupo está presente em 5 continentes e em 20 países (Itália, França, Alemanha, Espanha, Reino Unido, Roménia, Polónia, República Checa, Rússia, Sérvia, Eslováquia, Turquia, Estados Unidos, México, Brasil, Argentina, China, Japão, Índia e Malásia). (MAGNETI MARELLI 2019)

A Magneti Marelli opera em âmbito mundial por meio de oito linhas de negócios:

- Sistemas Eletrônicos: painéis de instrumentos e telemática, iluminação e componentes eletrônicos.
- Iluminação Automotiva: sistemas de iluminação.
- *Powertrain*: sistemas de controle de motor - gasolina, diesel e multi-combustível, caixa de câmbio robotizada AMT Freechoice.
- Sistemas de Suspensão: sistemas de suspensão, amortecedores, sistema dinâmico, sistemas de controle dinâmico ao veículo.
- Sistemas de Exaustão: sistemas de exaustão, conversores catalíticos, silenciadores.
- *Motorsport*: sistemas eletrônicos e eletromecânicos específicos para veículos de corrida, com presença e liderança tecnológica na F1, MotoGP, SBK e WRC.

- Componentes e Módulos plásticos: componentes e módulos plásticos para a indústria automotiva.
- Peças de reposição e Serviços: distribuição de peças e serviços para o mercado de reposição IAM e Rede de Serviços Autorizados.

A Marelli fornece para as principais montadoras da Europa, América do Norte e do Sul e Ásia. Seus principais amortecedores é composto por estruturais; amortecedores monotubulares; amortecedores *Power Shock*; amortecedores convencionais; além de molas à gás e peças sinterizados que fazem parte da divisão de amortecedores em Mauá, São Paulo. A Marelli Global possui reconhecimento pelo desenvolvimento de produtos, como os amortecedores monotubulares, os com controle eletrônico e o *Power Shock*, um dos mais importantes produtos inovadores, que apresenta maior controle da barra, melhorando o conforto. (Magnetis Marelli 2019)

A Marelli tem como objetivo o alto investimento em tecnologia, com enfoque no consumo e segurança. Tem como missão lidar com desafios tecnológicos por meio da mobilidade futura: sustentabilidade, segurança, carros conectados e mobilidade acessível. A empresa dedica mais de 5,3% do Faturamento e mais de 3.000 colaboradores em pesquisa. (MAGNETI MARELLI 2019)

Grande parte da Receita da Marelli vem dos principais produtos fabricados, mostrados na figura abaixo:

**Figura 3- Principais produtos fabricados**



Fonte: Site Magnetis Marelli (2019)

Em 2013, a MM Cofap esteve presente no ranking das maiores empresas do Brasil. No ano seguinte, conseguiu-se alcançar a marca de mil códigos de amortecedores Cofap para suspensão automotiva, o que representa 98% de cobertura da frota brasileira. Além da produção de amortecedores para a linha leve e pesada, a Magneti Marelli também produz para o segmento de motos, para o qual mantém cobertura de 90% da frota (BALCONISTA S/A, 2015)

## **2.1 Processo de Venda Magneti Marelli para o Grupo Calsonic Kansei**

No início de 2019, a Magneti Marelli, foi oficialmente vendida para o grupo Calsonic Kansei por um valor equivalente a 5,8 Bilhões de Euros, aproximadamente 25,7 bilhões de reais.

Em 2018 a Fiat Chrysler Automobiles (FCA) bate o martelo e concorda em negociar a sua divisão de autopeças Magneti Marelli para a CK Holdings, controladora da Kansei, por 6,2 bilhões de euros. A FCA revelou que o preço foi ajustado com base na posição financeira da Magneti Marelli estimada para o dia do fechamento do negócio (Autoindústria, 2019). No primeiro trimestre de 2019, a Marelli registrou queda, de 25 % em seu Lucro Operacional, o lucro antes do recolhimento de impostos. A FCA mantém o acordo de fornecimento de longo prazo com a Marelli. (AUTOINDUSTRIA 2019)

Com a venda, Magneti Marelli e Calsonic Kansei passa a ser chamada de Marelli. Segundo o CEO, da Marelli, embora a Calsonic Kansei, tenha uma forte presença na Ásia e no Japão, quando analisado o valor total da marca e reconhecimento dos clientes, foi perceptível que a marca Magneti Marelli era a mais difundida (AUTOMOTIVEBUSINESS 2019).

Com o novo nome, surge também uma nova logomarca para a marca Marelli, conforme a seguir:

**Figura 4- Nova Logomarca após fusão com Calsonic KanseiMarelli**



Fonte: Site Magneti Marelli (2019)

Após a venda da Magneti Marelli, o clima organizacional mudou completamente devido a troca de mais de 80% dos gestores.

## **2.2 A Controladoria na Marelli Lavras**

A Controladoria de Lavras, é responsável por dar suporte à Fábrica, com foco em eficiência em planejamento orçamentário.

Padoveze (2009) menciona a Controladoria como a responsável pelos sistemas de informações que subsidiam o processo de tomada de decisões dentro da organização pelos diversos níveis de gestão (Estratégico, Tático e Operacional).

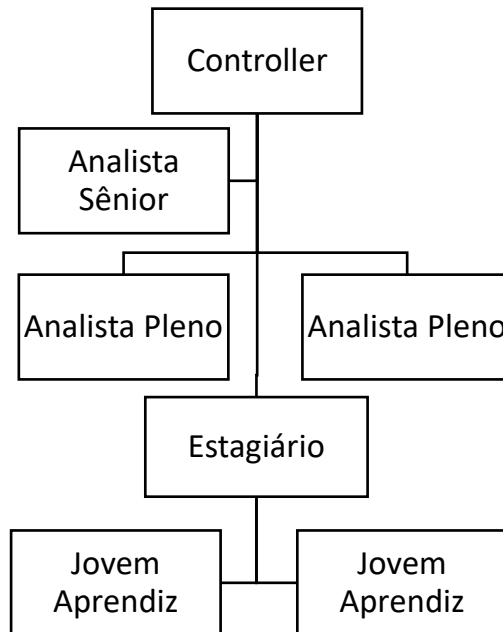
A Marelli trata a Controladoria como um órgão independente, ou seja, não responde diretamente para o *Plant Manager* da Fábrica, visto que ela é tida como os olhos dos acionistas. Por esse motivo, centraliza-se todas as informações e aprovações como ajustes de inventário, requisições, validação de investimentos, aprovações de compras, projetos de engenharia, descontos em peças para clientes e informações relacionadas a resultado mensal final.

Por esse motivo, a visão holística é uma peça fundamental para a Controladoria e deve ser desenvolvida em todos os colaboradores do Setor.

O estagiário, ao todo, está há 18 meses no estágio, desenvolvendo-se pessoalmente e profissionalmente.

O organograma da Controladoria é descrito na Figura abaixo:

**Figura 5- Organograma da Controladoria Marelli Lavras**



Fonte: Elaborado pelo Autor.

### 3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

**Quadro 1- Descrição das atividades desenvolvidas**

<b>Atividades Desenvolvidas</b>	<b>Descrição</b>	<b>Horas</b>
Elaboração e Análise de Relatórios Gerenciais	Relatórios Diários, que o estagiário divulga para toda a fábrica, juntamente com a meta do mês, baseada na quantidade de Dias úteis de produção. Nos relatórios de Refugo e Faturamento, são analisados, tipologia dos produtos, custo médio preço e meta diária.	481
Auditoria de Refugo	Auditoria realizada semanalmente em células da Fábrica para verificar se o apontamento de refugo era igual as peças descartadas, na caixa própria para tal.	133
Análises de movimentações que geram saldo e inventário	Com frequência, é feita a análise de movimentações que geram saldo, verificando tipologia e principais motivos que geraram a divergência. Além de entender o fluxo de ajustes feitos pela Fábrica.	160
Declaração de Origem	O Documento que permite aos clientes Marelli, o certificado de Origem, dando isenção em impostos. É um incentivo do governo, para estimular as exportações.	515
Reuniões Gerenciais	Reuniões feitas com gerentes, coordenadores e analistas para tomar decisões estratégicas, relacionadas a metas diárias, mensais e anuais.	133
Análise de custos unitários	Análises para identificar motivos que distorcem o custo médio da Marelli	231
Avaliação e validação de projetos de eficiência (WCM)	Os colaboradores da Marelli, de certa forma, são cobrados para fazer eficiência. A Controladoria valida quantitativamente o quanto determinada eficiência contribuiu para a redução de custos e despesas da Fábrica, baseando-se na metodologia do WCM (produção enxuta).	302
Lançamentos Contábeis	Lançamentos de reclassificação, Provisões e reversões de provisões, auxiliando no fechamento mensal da Marelli de Lavras	64
Elaboração e análise de Despesas	É feito e analisado relatório de despesa, em épocas esporádicas, pelo estagiário. Por meio deste relatório analisa-se metas, despesas por centro de custos e contas e análise de despesas não previstas pela Marelli	71
Aplicação de Débitos	Débitos aplicados aos fornecedores por problemas de Qualidade e/ou Logística de componentes fornecidos	160
<b>Total de horas Trabalhadas</b>		<b>2250</b>



## 4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS OBSERVADOS

Os processos técnicos que serão apresentados procederam de uma atuação voltada para a Controladoria Financeira da Multinacional Marelli, tendo como principais atividades o controle e suporte da Fábrica da Marelli de Lavras ligadas na resolução de problemas e liderança. O Trabalho em questão mostra-se atividades em conjunto com demais áreas que compõe a estrutura da Fábrica de Lavras.

### 4.1 Relatórios gerenciais

#### 4.1.2 Faturamento

O Faturamento diário é feito baseado em relatório, em qual é necessário analisar o montante e peças faturadas. A análise é baseada em preços médios, calculados diariamente juntamente com Tipologia de produto. Para isso, é utilizado um *target* mensal, baseado no *Best Estimate* (Melhor estimativa), de acordo com o EDI (Eletronic Data Interchange) da empresa, que são o Controle Logístico de solicitações de clientes Marelli. É feito semanalmente, pelo estagiário, o Controle de Estimado e Faturado por cliente, por meio do qual é possível ver-se objetivo está sendo atingido e onde é necessário focar, baseado no Forecast.

É dada como faturamento na Marelli, toda mercadoria que sai dos portões da empresa para seus clientes. Dependendo do Contrato, se for ex-Works, ou seja, se a carga for de responsabilidade do cliente, é dado como faturamento na saída da carga. Se for responsabilidade da Marelli a entrega, a nota só é contabilizada quando de fato é entregue a mercadoria para o cliente.

Atualmente, é controlado o processo de entrada e saída de materiais, para que o faturamento seja o mais fidedigno possível.

#### 4.1.3 Refugo

O Refugo é a perda de Material devido a processos na fábrica. Atualmente, o maior percentual de Refugo gira em torno do erro humano. A Controladoria, juntamente como setor de Qualidade, busca quantificar essa perda, mostrando os motivos que geraram o refugo, quantidade de peças e custo do Material para que o setor de Qualidade faça projetos de eficiência, eliminando ou diminuindo determinado erro. É divulgado apenas o custo do

material, pois entende-se que dentro do custo de transformação do produto acabado ou semiacabado, já se contabiliza perdas de mão de obra e custos fixos em outros relatórios.

A sucata é vendida para a SuperLaminação e é pesada na saída da Marelli. O apontamento de Refugo é um problema, visto que é feito pelos operadores, que são maioria na fábrica e, devido ao número de pessoas, não se centraliza a atividade de apontamento. Para eliminar-se ou diminuir-se drasticamente tal erro, o estagiário verificou e viu a possibilidade de modificar as auditorias de refugo, onde avaliava o apontamento dentro da linha de produção, certificando quantidade apontada (Folha de apontamento) e o material físico. Com a mudança proposta e implementada pelo Estagiário, foi possível enxergar gaps em diversas linhas de produção, exigindo a elaboração para cada problema encontrado

O segundo ponto foi conseguir controlar a quantidade em pesos de sucatas que eram vendidas e checar com o número refugado. Como o *mix* de produção é muito alto, as peças eram refugadas em diferentes unidades de medidas, dificultando a análise que precisava ser feita pelo estagiário. A ideia inicial, foi simplesmente verificar o peso da sucata, com o peso do refugo, mas ao fazer o confronto, foi percebido que o refugo era lançado em diferentes unidades de medidas, então surge a ideia de solicitar ajuda do ICT para criar uma transação onde seja possível encontrar os pesos de cada item em massa, pois as pessoas já eram cadastradas no software SAP. Com a solicitação, rapidamente o estagiário foi atendido, sendo possível a busca de pesos em massa. Além do refugo, eram sucateadas perdas incontroláveis, como pontas de tubos, originadas pelo corte natural de processo que também era necessário serem controladas, pois eram jogadas na mesma caçamba em que eram vendidas igualmente para a Superlaminação.

Essas perdas de processo incontroláveis são consideradas no custo do item e encontrada na estrutura do amortecedor, ou seja, a baixa era automática, assim que declarava a produção dos amortecedores, portanto incluído no confronto de sucatas vendidas geradas por refugo e sucatas previstas na estrutura.

Com o controle implementado pelo estagiário, foi possível identificar qual área e/ou material estava com o delta mais discrepante, possibilitando ações corretivas de apontamento correto. Foi um dos maiores desafios ao estagiário, que coordenou todo o trabalho juntamente com especialistas de cada área dentro da organização, tendo 3 (três) meses de dedicação.

Em março/2019 foi descoberto pelo estagiário que o relatório utilizado e reportado não estava com as informações completas, ou seja, existiam materiais refugados que não se

conseguia identificar no relatório. Então, buscou-se entender o processo de baixa de refugo e identificou-se que inicialmente a fábrica estava refugando itens diretamente no Software SAP e nem sempre utilizava o suporte RAD (Extensão SAP), que era o correto a ser feito, na maioria dos casos. Foi solicitado suporte ao ICT Global da Marelli e foram feitos treinamentos de correta digitação e foi apresentado um relatório com informações fidedignas extraídas do SAP BW, uma extensão do SAP possibilitando ao usuário analisar as informações significativamente no próprio Software.

Atualmente quem responde pelo refugo da fábrica é o setor de Qualidade, definido desde então. Como sugestão, o estagiário indica uma nova área responsável, que seria a Produção, pois a maioria da sucata gerada na fábrica é decorrente de processos e erros humanos. Substituindo a responsabilidade, seria possível um acompanhamento melhor e a definição de ações preventivas, evitando-se a perda, ao contrário da eficiência que é feita atualmente, corrigindo-se o problema. É melhor evitar-se a perda ao invés de corrigir.

#### **4.2 Declaração de Origem**

A elaboração e análise de Declaração de Origem, permitem aos clientes (Montadoras) o certificado de Origem, de acordo com Keedi (2003, p.123): são “documentos que atestam a origem da mercadoria quanto ao país”. Quanto às razões pelas quais esses documentos geralmente são emitidos, Keedi (2003) destaca a exigência pura e simples do país importador, controles diversos pelos países importadores ou a necessidade deste documento para que o importador se beneficie de redução ou eliminação de impostos de importação resultante de acordos comerciais. Tem direito a isenção o produto produzido que tiver 40% ou mais de seus componentes (matéria prima) nacionais.

Foram feitas mais de 2.000 Declarações de Origem pelo estagiário, conhecendo a fundo a estrutura do amortecedor, identificando a importância de seus componentes serem de maioria originados no Brasil.

Sugere-se continuar com o banco de dados, com as declarações feitas e organizá-las por cliente, mercado, tipo de exportação e período, conforme implementado pelo estagiário, para que o trabalho não seja sempre começado do zero nas Declarações de Origem para cada amortecedor, em que tem-se um mix de produtos vendidos incontáveis.

### 4.3 Inventário Cíclico e Geral

O inventário é contínuo, realizado pela Logística interna da Marelli, chamado de inventário rotativo, em que faz-se a contagem de itens de estoque e apura-se as divergências entre saldo físico e sistêmico, ou seja, a acuracidade dos dados. O inventário Rotativo, consiste na contabilização de uma pequena quantidade de itens de estoque diariamente, sem interromper as atividades. Ele é organizado em períodos específicos e distribuído ao longo do ano, auxiliando o inventário geral. (PEINADO; GRAEML, 2007)

Na Marelli utiliza-se a classificação ABC como parâmetro para sua realização. A Curva ABC, é um método que classifica que leva em conta o preço de venda considerando o consumo do item versus seu valor unitário (FERRANTI, 2015). A curva ABC é proposta pela Controladoria.

Atualmente analisa-se planos de ações vindos da Logística, para que os problemas encontrados sejam sanados de forma que o mesmo erro não se repita. Após a análise do plano de ação feita pelo estagiário, o ajuste é feito pela Controladoria, visto que é um procedimento interno e, dessa forma, não pode ser feito por colaboradores de outras áreas. É apresentado pelo Analista de inventário da Logística com frequência o avanço das atividades do inventário cíclico.

Os depósitos são chamados de PR's (depósitos), onde são armazenados os estoques de componentes e amortecedores. Existem 2 PR's que são para itens suspeitos, ou seja itens obsoletos e com problemas de qualidade com o risco de serem sucateados. Com a entrada do novo *Controller* em fevereiro de 2019, iniciou-se a realização da análise do estoque no sistema e a provisão mensal do valor desses itens suspeitos, no qual, de certa forma, atacou-se mais um problema que ocasionava divergência de Inventário. Mensalmente faz-se a avaliação dos itens suspeitos, revertendo-se a provisão que foi feita no mês anterior e provisionando no mês subsequente, quando o material não saía da Marelli fisicamente, por meio da venda de sucata ou faturamento.

Por meio do Inventário Geral, foi possível encontrar os motivos de uma divergência existente, como a Declaração do Refugo, Declaração de produção, contagem de componentes comprados com nota fiscal, entre outros. Causas essas que também impactam o inventário Cíclico.

Para ser feito o ajuste de inventário cíclico é necessário o formulário de Ticket, desenvolvido pela Controladoria, juntamente com o plano de ação anexado no ato do ajuste:

**Figura 6- Formulário de ajustes de inventário da Marelli**

TICKET DO INVENTÁRIO:							
NÚMERO						Unid.	
CÓDIGO:						Medida:	
DESCRIÇÃO:							
DATA:				HORA:		CONSUMO PERÍODO	
DEPÓSITO	SALDO SISTEMA	SALDO FÍSICO	VARIAÇÃO QTDE.	CUSTO UNIT.	VARIAÇÃO R\$	VARIAÇÃO ESTOQUE %	VARIAÇÃO CONSUMO %
			0		0,00		
			0		0,00		
			0		0,00		
<b>TOTAL</b>	0	0	0		0,00	#DIV/0!	#DIV/0!
JUSTIFICATIVA:							
Inventariante:							
DATA:							
APROVAÇÕES:							
_____				_____			
Gerente de Logística				Controller / Plant Controller			
_____							
Plant Manager							

Fonte: Marelli Lavras

Neste formulário o inventariante deve informar a causa raiz da variação juntamente com um anexo de plano de ação para que a variação seja sanada.

O estagiário, após resultados de inventários gerais, começou a analisar movimentações que geram saldo no sistema. Identificando e entendendo movimentações feitas no passado, motivo da realização, o que cada uma dizia, foi possível entender mais de processos, ter uma participação ativa e colaborar para a redução de divergência, mostrando erros encontrados.

#### **4.4 Análise e Elaboração do Relatório de Despesas da Empresa**

Na Marelli são feitas análises de despesas fixas e variáveis de toda a fábrica, em que realiza-se provisões no mês atual baseadas em histórico de meses anteriores, visto que contratos de serviços de terceiros, tipos de gases, entre outras despesas, são lançados todo mês dividindo-se o valor por dias úteis de produção para ter uma previsão real de quanto fechará as despesas no mês em questão diariamente. O estagiário assumiu a responsabilidade de elaboração e análise do relatório diário, após férias do Analista.

#### **4.5 Participação reunião diária gerencial (Briefing)**

Diariamente é feita a reunião gerencial com o intuito de resumir tudo o que aconteceu no dia anterior, como o realizado comparado com *target* diário, problemas na produção e planejamento produtivo para o dia atual. A participação nas reuniões diárias foi de extrema importância ao estagiário, visto que lidava com gestores das áreas mostrando a importância do planejamento bem definido. Nas reuniões eram discutidas soluções de problemas juntamente com tratativas.

A reunião é feita em pé, sinalizando a importância de sermos diretos e propormos soluções. A Controladoria precisa ter uma visão holística da empresa. Foi de extrema importância para o desenvolvimento do estagiário adquirir a visão sistêmica da fábrica.

#### **4.6 Auxílio em Controle de Fretes**

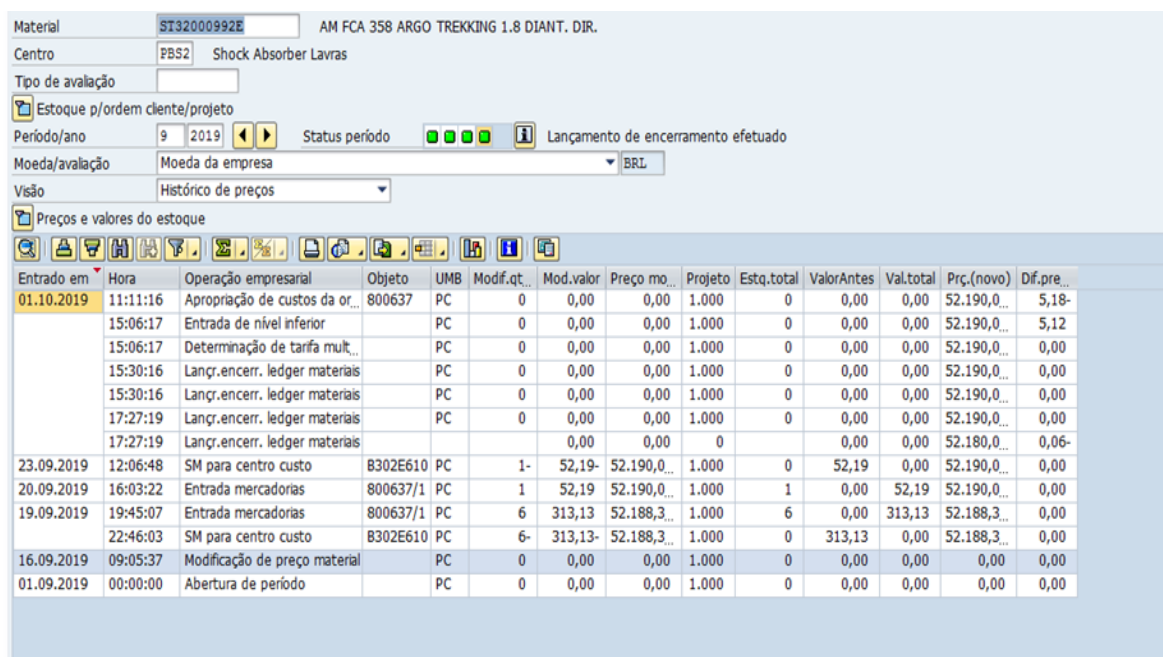
A Expresso Nepomuceno presta serviços para a Marelli de transportes e mão de obra interna. O estagiário checava solicitações de transportes que sinalizavam erro, quando os valores previstos das solicitações da Marelli não estavam de acordo com o valor enviado pela Expresso Nepomuceno. O trabalho é verificar o motivo, solucionando através de análises de preço em contrato. Foi identificada pela Controladoria a falta de ajuste de preços no Software de gerenciamento de fretes da Marelli, o CFRETE. Por esse motivo, foram direcionados à Controladoria Jovens aprendizes para fazer o *check* das NF com o sistema, sinalizando erros. O trabalho realizado pelos jovens aprendizes foi coordenado pelo estagiário.

#### 4.7 Distorção de Custo Médio de Componentes e Amortecedores

O custo médio é calculado pela da média ponderada. Iudícibus (2006) afirma que esse método evita o controle de preços por lotes e foge aos extremos, isso porque existe a possibilidade de se dar como custo o valor unitário e total médio das compras, obtido mediante a divisão do valor do estoque, em determinado momento, pelas unidades existentes. A distorção do Custo Médio acontece por alguns fatores, como estornos de lançamentos, Declaração de Refugo Incorreta, entre outros.

Abaixo, consta os dados necessários para a análise de custo através do Software SAP.

**Figura 7- Análise de custos por meio do sistema SAP**



The screenshot shows the SAP Cost Analysis interface for material ST32000992E (AM FCA 358 ARGO TREKKING 1.8 DIANT. DIR.). The interface includes fields for Material, Centro (PBS2), Tipo de avaliação, and Moeda (BRL). The main table displays cost entries with columns for Entrado em, Hora, Operação empresarial, Objeto, UMB, Modif.qt., Mod.valor, Preço mo., Projeto, Estq.total, ValorAntes, Val.total, Prç.(novo), and Dif.pre..

Entrado em	Hora	Operação empresarial	Objeto	UMB	Modif.qt.	Mod.valor	Preço mo.	Projeto	Estq.total	ValorAntes	Val.total	Prç.(novo)	Dif.pre..
01.10.2019	11:11:16	Apropriação de custos da or...	800637	PC	0	0,00	0,00	1.000	0	0,00	0,00	52.190,0...	5,18-
	15:06:17	Entrada de nível inferior		PC	0	0,00	0,00	1.000	0	0,00	0,00	52.190,0...	0,00
	15:06:17	Determinação de tarifa mult...		PC	0	0,00	0,00	1.000	0	0,00	0,00	52.190,0...	0,00
	15:30:16	Lançr. encerr. ledger materiais		PC	0	0,00	0,00	1.000	0	0,00	0,00	52.190,0...	0,00
	15:30:16	Lançr. encerr. ledger materiais		PC	0	0,00	0,00	1.000	0	0,00	0,00	52.190,0...	0,00
	17:27:19	Lançr. encerr. ledger materiais		PC	0	0,00	0,00	1.000	0	0,00	0,00	52.190,0...	0,00
	17:27:19	Lançr. encerr. ledger materiais				0,00	0,00	0		0,00	0,00	52.180,0...	0,06-
23.09.2019	12:06:48	SM para centro custo	B302E610	PC	1-	52,19-	52.190,0...	1.000	0	52,19	0,00	52.190,0...	0,00
20.09.2019	16:03:22	Entrada mercadorias	800637/1	PC	1	52,19	52.190,0...	1.000	1	0,00	52,19	52.190,0...	0,00
19.09.2019	19:45:07	Entrada mercadorias	800637/1	PC	6	313,13	52.188,3...	1.000	6	0,00	313,13	52.188,3...	0,00
	22:46:03	SM para centro custo	B302E610	PC	6-	313,13-	52.188,3...	1.000	0	313,13	0,00	52.188,3...	0,00
16.09.2019	09:05:37	Modificação de preço material		PC	0	0,00	0,00	1.000	0	0,00	0,00	0,00	0,00
01.09.2019	00:00:00	Abertura de período		PC	0	0,00	0,00	1.000	0	0,00	0,00	0,00	0,00

Fonte: Marelli (2019)

Anteriormente eram analisados todos os custos unitários do produtos na fábrica, mas na maioria das vezes sem sucesso, prejudicando o resultado, visto que o custo do material dos amortecedores se distorcia. O estagiário começou a identificar distorções no custo do relatório de Refugo, por meio da elaboração do mesmo e percebeu que a maior distorção acontece na Declaração de Refugo incorreta, visto que itens parados, lançamentos errados por pontuação incorreta, como a não colocação da vírgula em números, apresentava anomalias ao custo.

Em julho de 2019 o estagiário encontrou o componente que estava com o custo incorreto com 400% maior que seu custo real e estava dentro da estrutura de uma quantidade expressiva de amortecedores e um grande estoque, devido a rotatividade do mesmo. Analisando o erro, foi percebido que o item foi refugado no mês anterior em mais de 2.000 peças no dia, sendo que havia apenas 500 no estoque, ocasionando o aumento no custo do produto, uma vez que o refugo entra como custo do material, sinalizando a perda.

Após a correção, identificou-se que o resultado foi beneficiado consideravelmente, pois a correção de um item corrigiu o preço de vários amortecedores.

#### **4.8 Lançamentos Contábeis**

A Controladoria é responsável pelo fechamento do mês. Possui várias atividades no início de mês como fazer provisões, reversões, reclassificações, análises de despesas, rateio, entre outros. Atualmente o estagiário fez lançamentos de provisões relacionadas com seu trabalho de rotina e reclassificações. São feitas provisões de itens suspeitos que não estão preparados para a produção por problemas de obsolescência. Provisão de Refugo é feita quando se avalia que determinado mês diverge muito da média de Refugo mensal, considerando o volume produzido.

A reclassificação ocorre quando determinada despesa é designada em conta errada. No fechamento são feitas pelo estagiário reclassificações do clube ABR e Marelli, reclassificando tal despesa da Marelli para o clube ABR, como despesas telefônicas.

#### **4.9 Comparativo Relatórios diários com Balancete**

O Balancete é um relatório contábil utilizada para avaliar e visualizar, por meio de lista, as contas contábeis com créditos, débitos e saldo. Segundo Luca Pacioli, para cada débito existe um crédito e vice-versa.

O Balancete é exposto de forma clara no SAP e mensalmente é feito o *check* com os relatórios diários feitos pelo o estagiário, em que foi possível identificar a fundo, as contas que cercam o P&L. As contas verificadas eram a de Faturamento Bruto, que somava a venda de



Montadoras e Distribuidoras da Rede, e a Conta de Custo de materiais, onde englobava também as perdas por processos, chamados de Refugo, sobre o qual o estagiário elabora o relatório.

O maior desafio foi entender o que expressava a conta, pois não se tratava apenas do valor que estava sendo reportado no relatório diário, como por exemplo o Refugo, que é incorporado no custo do material. Além disso, foi necessário identificar quanto de custo do material é refugo dentro do balancete. No faturamento foi necessário desconsiderar valores como vendas de protótipos e serviços, por exemplo, pois no balancete o valor faturado é total, diferente do relatório diário reportado.

#### **4.10 Aplicação Débitos por problemas de Qualidade ou Logística**

Em uma empresa de grande porte como a Marelli, assina-se contratos com fornecedores, em que os mesmos garantem a Qualidade dos componentes fornecidos e a entrega no prazo. Por existir uma grande programação de produção, que atribui uma média expressiva de amortecedores por dia, geralmente o fornecimento não acontece sempre como previsto no contrato. O Setor de Qualidade e a Logística mandam para a Controladoria quantidades consideráveis de Débitos, para a valorização e aviso dos Débitos aos fornecedores. A valorização depende do motivo do Débito. Débitos que abrangem custos de mão de obra, parada de linha, considera-se um valor hora/homem, em que é feito uma média de todos trabalhadores Marelli. Já em relação ao frete, aplica-se um percentual em cima do valor do frete e também débitos de perdas ocasionando Refugo.

Coube ao estagiário enviar o aviso de Débito aos fornecedores e o mesmo tem 5 dias úteis para responder com o aceite ou não dos Débitos. Não respondendo, o débito é aplicado.

A Marelli estava com muitos débitos pendentes de fornecedores que não o aceitavam, então foram feitas extensas reuniões tendo a participação do estagiário em todas elas, em que Qualidade e Logística, juntamente com Compras, deixavam explícita a fidedignidade dos débitos em questão. Foi possível identificar características de comunicações diferentes entre ambos os lados, e negociações de valores. Foram muito gratificantes as reuniões, pois por meio delas foi possível perceber que ambos os lados cediam a medida que viam o oposto vencendo em argumentos. Conforme estudado na disciplina “Tópicos em Finanças Corporativas”, onde foi aprendido a importância da boa argumentação. A Controladoria era representada apenas

pelo estagiário e, por esse motivo, foi necessário o desenvolvimento de argumentos plausíveis do custo calculado.

#### **4.11 WCM (World Class Manufacturing)**

O foco do WCM é a produção enxuta, seguindo o método *Lean Manufacturing*. O estagiário teve suas atividades na metodologia concentrada no pilar de *Cost Deployment* (Desdobramento de custos), onde são levantadas e identificadas perdas causais e resultantes e essas perdas são valorizadas. O pilar CD é visto como um orientador de outros pilares, mostrando a direção e validando projetos. Segundo o Livro WCM, feito pela Marelli Central, o *Cost Deployment* é um método que inova os sistemas de Administração e Controle dos estabelecimentos, introduzindo uma forte ligação entre individualização das áreas a serem melhoradas e os resultados de melhoramento dos desempenhos, obtidos através da aplicação dos pilares técnicos do WCM, medidos por meios devidos KPI (Indicadores de desempenho).

O KPI (Key Performance Indicator) para o WCM, é avaliado o quanto a eficiência está impactando nos custos de transformação dos amortecedores. Tem-se indicadores de desempenho que mede o quanto está sendo eficiente em cada particularidade dos custos de transformações. Tais indicadores auxiliam a medir o desempenho, do que está sendo realizado ajudando avaliar estrategicamente se os objetivos estão sendo cumprido.

Os demais pilares quando fazem um projeto, baseado nas perdas da Fábrica, estimam o *Saving* (Eficiência) para o projeto e o CD valida quantitativamente o benefício do projeto. Isto, portanto, constitui um meio confiável para programar a realização do orçamento (budget). Abaixo, segue tabela do Manual, que mostra o percurso lógico das Matrizes que rege o pilar de *Cost Deployment*:

Figura 8- Percurso lógico pilar Cost Deployment



Fonte: Marelli (2019)

Da Matriz A a D, são processos que já são bem definidos pela empresa em que, no início da implementação, foram localizadas as perdas das fábricas, transformando-as em custo e sendo revistas periodicamente. Atualmente O estagiário teve um enfoque maior na Matriz F, onde é validade o projeto e valoriza-se com o resultado real que o mesmo teve, eliminando ou reduzindo tal perda.

O estagiário nos últimos 5 meses de estágio, teve o foco maior nesta atividade, aprendendo a validação de projetos, por meio do consenso (entender), e a arte de validação de Saving proposto por meio das eficiências feitas em processos e/ou consumos. Ser eficiente é conseguir o melhor rendimento com o mínimo de recursos possíveis. O pilar CD, gira em torno da transformação das perdas em custos, quantificando em Unidades de medidas.

Durante os 19 meses de estágio, era notável a metodologia WCM ser integrada e praticada em meses de Auditoria, mas com a entrada do novo CEO (*Chief Executive Officer*), o compromisso com as eficiências e as metas foram as mais desafiadoras, sendo então, os últimos 6 meses, de mais intensidade da metodologia na fábrica. Surgiram centenas de projetos e todos da fábrica estão alinhados e motivados a cumprir o objetivo cada vez mais desafiador.

Semanalmente foi preparado pelo estagiário e demais integrantes de outros pilares do WCM, a apresentação para o CEO, em que são mostradas as eficiências em cada voz do P&L (*Profit e Loss*), com *targets* calculados pela Controladoria, baseados em metas e análise histórica, e *Savings* estimados para os 12 meses de projeto *Hard Saving* e, mensalmente, é mostrado o resultado real do mês, validado individualmente cada projeto da fábrica.

Mostra-se as vozes que identificam perdas, como por exemplo o Refugo, Inventário, VAVE, Materiais de pintura, Mão de Obra Direta, Custos Variáveis, Gasto variável de Venda, Mão de Obra indireta, Custos Fixos,

Atualmente o pilar CD acompanha somente projetos *Hard Saving*, que são projetos onde enxerga-se a eficiência no P&L. Dentre as vozes estão a Redução de Refugo, que prejudica o custo do material, as despesas fixas e variáveis, fretes em geral, melhoria na estrutura do amortecedor, fazendo uma eficiência quanto ao custo dos materiais, por meio de novas negociações com fornecedores e materiais com a mesma qualidade e custo inferior, chamado de VAVE, gastos variáveis de venda, Fretes *Inbound* e *Outbound*, melhoria no tempo ciclo, (tempo para produzir determinado item na célula) e melhorias no processo que fazem eficiência de Mão de Obra, não necessitando mais do colaborador.

De acordo com a metodologia WCM, juntamente com normas da Marelli, analisa-se o *Saving* do projeto confrontando mês atual com o mesmo mês do ano anterior após a implementação do projeto. Acompanha-se o projeto por 12 meses, pois passando desse tempo, entende-se que o projeto já foi implementado.

Avalia-se consumos, perdas, frotas, pessoas ativas em determinada área, refugo por motivo de problema apresentado, estrutura do amortecedor feita eficiência, Melhoria de tempo ciclo, entre outros projetos.

O CD, conhece cada perda da fábrica, em que é acompanhado cada projeto *Hard Saving* seguindo suas particularidades. Avalia-se projetos que reduzem despesas ou perdas variáveis, ou seja, diretamente relacionada com o volume de produção, é incluído o mesmo volume para validação do projeto. Utiliza-se o volume produzido no mês de validação e no mesmo mês do ano anterior e é feito o seguinte raciocínio: Quanto de determinado item da despesa, ou perda precisou para consumir um amortecedor? E depois trazemos para a forma quantitativa, proposta abaixo, com valores fantasias, para ilustrar acontecimentos:

**Figura 9- Acompanhamento de Projetos *Hard Saving***

Codigo	Descrição	abr/18	mai/18	jun/18
xxxxx	GAS NATURAL COMPRIMIDO - M <sup>3</sup>	148,00	180,00	182,00
	<b>Volume Geral de amortecedores produzidos</b>	1.500,00	1.031	1.400
Codigo	Descrição	abr/19	mai/19	jun/19
xxxxx	GAS NATURAL COMPRIMIDO - M <sup>3</sup>	148,00	159,00	135,00
	<b>Volume Geral de amortecedores produzidos</b>	1.300,00	1.290	1.453
<b>Custo Implantação do projeto</b>		82	82	82

Consumo de Gás, por peça produzida	M3 2018 /Volume	0,10	0,17	0,13
Consumo de Gás, por peça produzida	M3 2019/ Volume	0,11	0,12	0,09
Custo por M <sup>3</sup> do gás	Custo unitario 2019 por m3	2,88	2,88	3,01
Saving, baseado no delta entre consumos	Saving	-	57	190
			162	

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Neste exemplo, após a implementação do Projeto, avalia-se que realmente o consumo do gás natural comprimido diminuiu. Para tal, precisa inserir o volume produzido entre os anos de 2018 e 2019, pois o consumo do gás varia de acordo com a produção, ou seja, é um gasto variável. Nota-se que no primeiro mês de validação, em Abril de 2018, a fábrica gastava 0,10 M<sup>3</sup> para produzir uma peça, e em Abril de 2019, passou a gastar, 0,11M<sup>3</sup>, portanto, chega-se a conclusão, que não teve eficiência neste determinado mês com o projeto. Quando acontece exemplos como este na fábrica, de ineficiência, mesmo que o projeto tenha sido validado e implementado, busca-se entender o motivo da não eficiência, junto com o líder do projeto. Diversas variáveis pode afetar na validação da eficiência, como o próprio controle de estoques e entrada de produtos consumíveis na fábrica, requisições indevidas, entre outras. Sempre é trabalhado em equipe para entender, junto com o líder do projeto, o motivo da não eficiência em determinado mês, para que não aconteça em meses subsequentes.

Nem todos os projetos são para toda a fábrica e sim em Células e/ou áreas que consomem ou perdem determinado item. Sendo assim, utiliza-se o volume produtivo de apenas a área que será implementada o projeto, quando o projeto engloba custos/despesas variáveis

Projetos de Mão de Obra, seja indireta ou Direta, a validação acontece a partir do momento em que o Setor de Recursos Humanos, confirma a saída do colaborador. É avaliado também, se essa demissão foi consequência, de Eficiência ou diminuição do volume de produção, incluindo e validando apenas eficiências.

Foi desenvolvido pelo estagiário e analista, fórmulas e planilhas lincadas para facilitar todos os cálculos e acompanhamentos, sendo aproximadamente 250 projetos para serem

validados mensalmente, em um curto período de tempo, visto que precisa do Fechamento Mensal, para analisar contas, perdas e despesas.

Após o fechamento mensal, é identificado todos os custos e despesas de transformação da fábrica, ou seja, custos para a realização do produto. Quantificando os custos, verifica-se quanto do total de custos de transformação deste mês consegue reduzir. Geralmente a meta de redução fica entre 6% e 10% anual dos custos de transformação.

A atividade em questão foi um desafio ao estagiário, visto que ninguém antes havia assumido a missão de se desenvolver para o trabalho e ser um futuro sucessor do pilar de CD.

O estagiário desenvolveu técnicas em *excel*, entender mais a fundo a despesa da fábrica, que atualmente é a maior oportunidade de eficiência, todo o processo e como ser eficaz em cada um deles e mais uma vez, desenvolver a visão holística da fábrica, como um todo.

O trabalho em equipe foi a característica interpessoal mais desenvolvida pelo estagiário, visto que teve contato com toda a fábrica, pois a mesma influencia todos os colaboradores a serem eficientes e apresentarem propostas e projetos que seguem a mesma linha de raciocínio. Sempre pode-se melhorar e o conceito de eficiência vai bem além do que imagina-se. Onde não é visto espaço de melhoria, se são “desafiados” para tal, a melhoria acontece.

Como proposta de melhoria, seria ideal a revisão com mais frequência as outras Matrizes de perdas e causa raiz das mesmas, dar mais treinamentos de custos para a fábrica em geral, pois muitos projetos vem do chão de fábrica e de operadores que possui um ideia de projeto, mas não sabe como implementa-lo ou desanima quando dizem que precisa levantar históricos de consumos e estimativas de diminuição do mesmo.

## 5 SUGESTÕES DE MELHORIAS

Com conhecimentos adquiridos e controle das atividades realizadas pelo estagiário, foi possível realizar melhorias de processos, e análises. Dentre eles foram:

Análise de Custo Unitário, a partir de relatórios gerenciais diários já feitos, como o de Refugo feito pelo estagiário, onde ele pode identificar diversos custos médios incorretos, proporcionando mais fidedignidade dos resultados financeiros finais.

Otimização dos relatórios diários- eram realizadas análises desnecessárias no faturamento como estorno de notas mínimas e identificação das mesmas no site Danfe (Site para baixar notas fiscais), atualmente eliminadas do relatório. Em paralelo ter a constante verificação e análise de Relatórios gerenciais mais balancete da organização, pois ajuda a entendermos melhor o trabalho e em que momento o mesmo beneficia ou não no resultado financeiro.

Foi redistribuído atividades de Débitos para as determinadas áreas responsáveis por identificar o problema e em seguida as demais eram feitas pela Controladoria e atualmente só é enviado a nota de Débito ao fiscal

Melhoria no relatório de Refugo, tornando-o mais confiável, por meio de um novo Software jamais utilizado pela Controladoria antes, começando a utilização pelo estagiário. Sugiro que a área responsável pelo Refugo gerado na Fábrica não seja mais Qualidade e sim Produção, pois a centralização é importante e o Setor de Qualidade se torne um suporte de produção para auxílio em projetos de redução de refugo.

Foi feita mudanças nas auditorias de refugo, antes feita fora da área, e a partir do momento que o estagiário decidiu fazer dentro das células de fabricação foi identificado as divergências de apontamento.

Como sugestão de melhoria no WCM pilar *Cost Depolyment*, sugiro ter uma gestão maior das matrizes de perdas, estando sempre lincando os projetos que chegam para validação, com algum tipo de perda, facilitando no acompanhamento e tendo mais *Know How* para julgar se o *Saving* Estimado coincide com a eficiência proposta ou não.

Declarações de Origem, sugiro envolver mais a fábrica para tal atividade, pois necessita-se de muitas informações vinda deles. Foi feito um banco de dados pelo estagiário, para arquivar

as mais de 2.000 Declarações feitas no período de estágio, para otimizar para o próximo responsável pela atividade,

O acompanhamento de movimentações geradas no Software SAP, foi feita com mais frequência, não apenas no fechamento, em que foi possível identificar problemas e gaps de criações de saldo, por meio de movimentações, hoje sanadas e centralizadas pela Controladoria, atividade desempenhada pelo estagiário e *Controller*.



## 6 CONCLUSÃO

A Realização do Estágio foi uma grande experiência profissional e pessoal. Pode-se aprender a lidar com diferentes tipos de pessoas e culturas.

O sentimento de poder ver na prática o que é visto em sala de aula e mais assuntos tratados apenas na pós graduação é de dever cumprido e a certeza que foi tudo abordado na melhor instituição de ensino de Administração e com melhores professores de Finanças.

Com a troca de gestor, venda da Multinacional e troca de CEO, a mudança do estagiário veio junto com a Marelli, na busca contínua por conhecimento.

Mesmo com todos esses desafios, o estagiário se sentiu extremamente importante para o time e para a organização, quando o mesmo foi responsável pela modificação de relatórios gerenciais, de gestão de Sucatas e responsável pela validação de toda eficiência feita na fábrica, durante os 3 últimos meses de estágio.

As novas atividades e análises feitas pelo estagiário no departamento de Controladoria se tornaram pioneiras, as auditorias de refugos propostas pelo estagiário se expandiu para a fábrica, visto que atualmente as pessoas do setor administrativo precisa ir uma vez na semana auditar uma linha de produção. A realização de suporte para as demais áreas foi realizada, procurando melhorar processos.

A Controladoria é um Departamento rico em informações e aprendizados, visto ter um foco na estratégia em que precisa-se entender todos os processos de fabricação, investimentos e resultados que a planta gera aos seus acionistas. Relatos de diferentes profissionais da Marelli Lavras, seja em nível de gerência, coordenação, analistas e chão de fábrica, o momento de mudanças nunca foi tão grande e em toda a carreira de anos, nunca aprenderam e entregaram tanto resultado como atualmente, e a mudança e entregas atingiu todos os níveis de profissionais, inclusive a do papel de estagiário. A flexibilidade do departamento proporcionou visão holística e desenvolvimentos técnicos que serão importantes para a carreira do administrador.

De maneira geral, ficou evidente o crescimento pessoal e profissional que foi adquirido no período de estágio dedicado na Magneti Marelli. Os obstáculos enfrentados e o trabalho sob pressão contribuíram para o desenvolvimento de habilidades que poderão ser aplicadas não só no mundo empresarial, mas também no cotidiano

Por fim, o sentimento é de gratidão por toda a oportunidade e conhecimento adquirido pelos professores do DAE UFLA e a Marelli Lavras.

## 7 REFERÊNCIAS

ALEXANDRE.F.<https://www.linkedin.com/pulse/o-sap-bw-alexandre-figueiredo-mba/> Pesquisado em 07 de Novembro/2019

AUTOINDUSTRIA **FCA conclui venda da Magneti Marelli**.<https://www.autoindustria.com.br/2019/05/03/fca-conclui-venda-da-magneti-marelli/> - Pesquisado em 12 de Novembro/2019

AUTOMOTIVEBUSINESS. **Magneti Mareli e Calsonic Kansei viram apenas Marelli**.<http://www.automotivebusiness.com.br/noticia/29215/magneti-marelli-e-calsonic-kansei-viram-apenas-marelli> Pesquisado em 12 de Novembro/2019

BALCONISTA. **A História da Cofap**.<http://balconistas.com/2015/06/25/a-historia-da-cofap/>- Pesquisado em 11 Novembro

BORINELLI, M. L. **Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis**. 2006. 341 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Programa de PósGraduação em Ciências Contábeis, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006

DROHOMERETSKI, E.; DE SOUZA, J. A. **Controle de estoque: a contribuição da contagem cíclica de materiais em um instituto de odontologia**. Revista Gestão Industrial, v. 8, n. 2, 2012.

FERRANTI, E. **Gestão de Estoque de Medicamentos utilizando Classificação ABC em um Hospital Público**. 2014/2015. 2015. 39 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialista em Gestão da Saúde) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015.

KEEDI, S. **ABC do Comércio Exterior: abrindo as primeiras páginas**. 3ª ed. São Paulo: Aduaneiras, 2007

MAGNETI MARELLI. **A empresa**. 2019a. Disponível em: , acesso em 07 de novembro de 2019.

MAGNETI MARELLI. **Linhas de negócio: Sistemas De Suspensão**. 2019. Disponível em: , acesso em 07 de Novembro de 2019.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria Estratégica e Operacional**. 2ª. Ed.São Paulo: Cengage Learning, 2009

PAPASTAWRIDIS,P. **Que é administrar?** 2012. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/que-e-administrar/65819/>>, acesso em 13 de novembro de 2019.

PEINADO, J., & GRAEML, A. R. (2007). **Administração da produção. Operações industriais e de serviços. Unicenp.**

SILVA MARLI **Gestão de Custos e Estocagem em Empresas do Setor Varejista de Produtos Agropecuários.**<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/888/888>  
Pesquisado em 07 de Novembro/2019

SOUZA, C. T. D. S. **A Evolução da Controladoria: um estudo no Brasil.** 2014/2015,2015. 75 p. Dissertação (Pós-graduação em Economia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS. **Biblioteca Universitária. Manual de normalização e estrutura de trabalhos acadêmicos: TCCs, monografias, dissertações e teses.** 2. ed. rev., atual. e ampl. Lavras, 2016. Disponível em: <<http://repositorio.ufla.br/jspui/handle/1/11017>>. Acesso em: 16 Novembro/2019