



ANNA PAULA MALDONADO PEREIRA

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

LAVRAS – MG

2020

ANNA PAULA MALDONADO PEREIRA

**CONTROLADORIA FINANCEIRA 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 obtenção do título de
Bacharel.

Prof.º Dr. José Willer do Prado
Orientador

Prof.º Dr. André Luis Ribeiro Lima
Coorientador

**LAVRAS - MG
2020**

ANNA PAULA MALDONADO PEREIRA

**CONTROLADORIA FINANCEIRA 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 obtenção do título de
Bacharel.

APROVADA em 08 de Agosto de 2020.

Dr. André Luis Ribeiro Lima UFLA

Dr. José Willer do Prado UFLA

Prof.º Dr. José Willer do Prado
Orientador

LAVRAS - MG

2020

AGRADECIMENTOS

“Parte da jornada é o fim”, e com isso finalizo mais uma etapa em minha vida, onde nada seria possível sem a ajuda de vocês. A todos que tornaram possível meu percurso acadêmico, que me ajudaram e apoiaram, eu quero agradecer, pois as conquistas raramente são esforços isolado.

Primeiramente aos meus pais, Fernanda e Paulo, pelo apoio e confiança, e por sempre priorizarem minha educação. A minha irmã, Rafaella, por ser a motivação diária para conseguir chegar até aqui. Aos meus avós, pelas palavras de apoio e orações. Não poderia deixar de agradecer aos meus tios, tias e primos, por sempre me ajudarem a continuar, a batalhar e a chegar até aqui, vocês são grandes exemplos.

Agradecer aos meus amigos e meu namorado que estiveram do meu lado em todos os momentos, que passaram altos e baixos durante todo esse percurso e que chegaram aqui comigo, Cristhian, Henrique, Leticia, Luis e Lucas, eu não teria conseguido sem vocês!

E ao meu querido Deus, não há palavras que eu consiga expressar a gratidão que sinto por ter me concedido esta vitória que eu tanto desejava, obrigada por sempre olhar por mim.

A equipe da controladoria da Marelli Lavras minha gratidão eterna pela oportunidade e principalmente pelos conhecimentos compartilhados. Aos meus amigos estagiários por alegrarem meus dias e me darem forças diárias.

Por fim, quero agradecer a todos os professores que fizeram parte desse processo, principalmente aqueles que aceitaram ser meus orientadores durante meu percurso acadêmico, Cléria Lourenço, Patrícia Ferreira, Flaviana Andrade, Paulo Henrique Leme e Dany Flávio. Um agradecimento especial ao coordenador de curso André Lima, por ser um pai para todos nós alunos e sempre segurar nossa mão e nos auxiliar, dando seu máximo.

Aos meus amigos petianos e egressos do PET Administração e ao meu querido NEEMP minha gratidão eterna por todo conhecimento adquiridos juntos, vocês são incríveis.

RESUMO

O estágio é uma etapa importante para o desenvolvimento da carreira de todo profissional. Mais do que ganhar experiência, ele possibilita para os estudantes conhecimento, competências e uma relação prática da teoria vista em sala de aula. Com isso, o curso de Administração da Universidade Federal de Lavras tem como componente curricular o estágio obrigatório, onde o objetivo é que o aluno realize o estágio e confeccione um relatório relatando suas atividades. O presente relatório foi realizado na Marelli Cofap do Brasil, uma multinacional do setor automotivo, onde o estagiário realizou suas atividades em um período de 8 meses, no setor de Controladoria. Sendo possível evidenciar a rotina de um administrador financeiro, como relatórios diários de controle, declarações de origem, aplicação de débitos, entre outras. Além disso, durante o período de estágio, ocorreu uma pandemia mundial onde afetou as funções da empresa. Posto isso, o presente trabalho busca descrever as atividades realizadas e apresentar a visão do discente perante as mesmas. Além disso, traz sugestões de melhoria para as atividades realizadas, como uma melhor análise dos dados, revisão das planilhas e suas formulas, organização dos funcionários, maior interação entre as áreas e melhorias no processo seletivo e nos primeiros dias da empresa. Com isso, foi possível atender os objetivos do estágio obrigatório, conseguindo colocar em prática o que é aprendido na sala de aula durante o curso de Administração, desenvolvendo grande experiência pessoal e profissional.

Palavras-chave: Estágio Multinacional. Administração. Controladoria.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Carro de Corrida com Patrocínio COFAP.....	10
Figura 2 – Imagem do Cofapinho no Comercial dos anos 80.....	11
Figura 3 – Imagem do Cofapinho no Comercial de 2019.....	11
Figura 4 – Logo Magneti Marelli e Cofap.....	12
Figura 5 – Nova logo Marelli.....	12
Figura 6 – Quadro de Missão, Visão e Valores.....	14
Figura 7- Organograma da Controladoria Marelli Lavras.....	16
Figura 8 – Exemplo do Resumo do Faturamento.....	20
Figura 9 – Exemplo do Resumo do Refugo.....	21
Figura 10 – Formulário de ajustes de inventário da Marelli.....	23
Figura 10 – Etapas do Programa de Estágio: Desafio da Quarentena.....	27
Quadro 1 –Tabela das atividades realizadas.....	17

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO	9
2.1. História da Marelli Cofap do Brasil.....	10
2.2. Descrição da Marelli Cofap em Lavras	12
2.3. Controladoria Marelli Lavras.....	14
3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS.....	17
4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS	19
4.1. Elaboração e Análise de Relatórios Gerenciais	19
4.1.1 Faturamento.....	19
4.1.2 Refugo	20
4.2. Análises de movimentações que geram saldo e inventário.....	22
4.3. Declaração de Origem	24
4.4. Coletor de Custos	24
4.5. Aplicação de Débitos	25
4.6. Programa de Estágio Durante a Pandemia.....	25
5 SUGESTÕES AOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS.....	30
6 CONCLUSÃO.....	32
REFERÊNCIAS	33

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho é sobre o estágio obrigatório, componente obrigatório da grade curricular do curso de Administração da Universidade Federal de Lavras. O Curso de Graduação em Administração é vinculado ao Departamento de Administração e Economia (DAE) e consolida-se por meio da formação de Bacharéis em Administração.

De acordo com o projeto pedagógico do curso, o relatório de estágio busca documentar atividades e experiências adquiridas no estágio obrigatório (UFLA, 2018). No caso, na área de Controladoria na Marelli Cofap do Brasil, que possui sede na cidade de Lavras/MG, onde foi realizado o estágio que será apresentado nesse relatório.

O estágio é regido por uma lei federal, que afirma em seu artigo primeiro, que:

Estágio é ato educativo escolar supervisionado, desenvolvido no ambiente de trabalho, que visa à preparação para o trabalho produtivo de educandos que estejam frequentando o ensino regular em instituições de educação superior, de educação profissional, de ensino médio, da educação especial e dos anos finais do ensino fundamental, na modalidade profissional da educação de jovens e adultos. (BRASIL, 2008, p. 1).

Segundo o dicionário Dicio (2020), a administração é a ação de gerir e gerenciar os negócios públicos ou privados. Os autores Silva e Lopes (2009) trazem uma análise etimológica de Administração, explicando que “o prefixo *ad* quer dizer próximo de, o verbo *ministrar* quer dizer *conduzir, dar, fornecer*, e o sufixo *ação*, por si próprio, exprime o seu caráter. Então, com o conjunto dos termos chega-se à definição de que administração quer dizer *ação de transformar, ação de conduzir para ou ação de direção ao.*”

Ribeiro (2006) deixa claro que o administrador sempre trabalha individualmente e em grupo, estando sempre em uma constante tomada de posição em relação às características especiais de cada grupo. O autor apresenta cinco etapas principais no papel de um administrador, sendo elas:

- a) formação de objetivos e metas, em função das necessidades organizacionais;
- b) análise e diagnóstico da situação;
- c) avaliação dos recursos disponíveis, entendidos estes não só como aqueles imediatamente ao alcance do administrador, como também os que podem ser criados;
- d) equacionamento dos recursos em função dos objetivos;
- e) avaliação permanente das mudanças introduzidas pelas medidas adotadas.

O profissional de administração pode ser encontrado em vários setores da organização, como o setor financeiro, de gestão de pessoas, de produção e qualidade, de comunicação e vendas, entre outros. O estágio foi realizado no setor financeiro e por isso, o estagiário teve uma

rotina voltada para o administrador financeiro. O administrador financeiro é visto como os olhos do proprietário e acionistas, mostrando cenários de acordo com decisões tomadas a curto, médio e longo prazo.

De acordo com Plantullo (2004) o principal objetivo do administrador financeiro é a maximização da riqueza do acionista e proprietário, ou seja, a preocupação desse profissional é com o patrimônio do proprietário, analisando fatores externos, decisões de política estratégica, níveis de atividade econômica e condições no mercado acionário, de sorte a maximizar o preço da ação da empresa no mercado.

Com isso, o administrador financeiro, geralmente, é encontrado no departamento de controladoria das organizações. A controladoria é considerada um segmento de administração ou de contabilidade, e pode ser dividida justamente em Controladoria Administrativa e Controladoria Contábil. Porém, na prática do cotidiano, as duas costumam ficar sob o comando de um único gestor, geralmente chamado de *controller*, ou controlador.

O presente trabalho possui como **objetivo** relatar as atividades, que estão voltadas ao setor de Controladoria, denotando todas as etapas e procedimentos em 8 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 GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO

O estágio foi realizado na Marelli Cofap do Brasil Ltda. especializada em peças automotivas, espalhada pelo mundo todo. Sua maior atuação é no Mercosul, exportando para mais de 62 países, comercializando anualmente mais de 10 milhões de itens em 50 diferentes linhas de produtos, que são vendidos com as marcas Magneti Marelli e Cofap.

Com a marca Cofap é possível encontrar os seguinte produtos: amortecedores, bandejas, buchas e coxins, barras estabilizadora e de direção, molas helicoidais, feixes de molas, molas a gás, molas pneumáticas, juntas homo cinéticas e kits de reparo, semieixos, kits de motor, terminais axiais, terminais de direção, pivôs de suspensão, kits e top kits de suspensão, pastilhas para freio, bieletas, trizetas, suportes de barra tensora, cubos de roda, tubos interno e kit transmissão para moto.

Já com a marca Magneti Marelli a empresa comercializa: toda a linha de injeção e ignição eletrônica, baterias, bombas d'água, bombas de óleo, bombas de combustível, bobinas de ignição, cabos de vela, componentes de câmbio automatizado, alternadores, máquinas rotantes, relés, faróis, lanternas, lâmpadas, correias, filtros (combustível, ar, cabine e óleo), radiadores, compressores, condensadores, eletro ventiladores, visco fans, evaporadores, aquecedores, Inter coolers, válvulas termostáticas e bielas de moto.

A Marelli apresenta liderança de mercado em muitas linhas de seus produtos, por exemplo na linha de amortecedores produzidos na planta de Lavras (MG) onde a empresa é líder absoluta de mercado com participação de 65%. Outras linhas que apresentam lideranças são: em bandejas, de molas helicoidais, de juntas homo cinéticas, em injeção e ignição eletrônica.

A corporação ainda apresenta um índice de atendimento e satisfação dos clientes de mais de 92%, por ter adotado uma estratégia de serviços e comunicação que busca estar sempre perto do cliente onde quer que ele esteja, essa estratégia se inicia no momento que o reparador instala a peça no carro.

Para realizar esse diferencial, a empresa conta no Brasil com cinco escritórios regionais de vendas e pós-vendas situados nas principais capitais do país (São Paulo, Rio de Janeiro, Curitiba, Recife e Goiânia). Cada escritório possui uma equipe de suporte técnico e de vendas altamente capacitada para atender aos segmentos: Distribuidor, Revendedor, Aplicador e Consumidor Final.

A cada ano a equipe técnico-promocional realiza mais de 55 mil visitas aos clientes, percorrendo quase 2 milhões de quilômetros. Oferece cursos e palestras para profissionais do

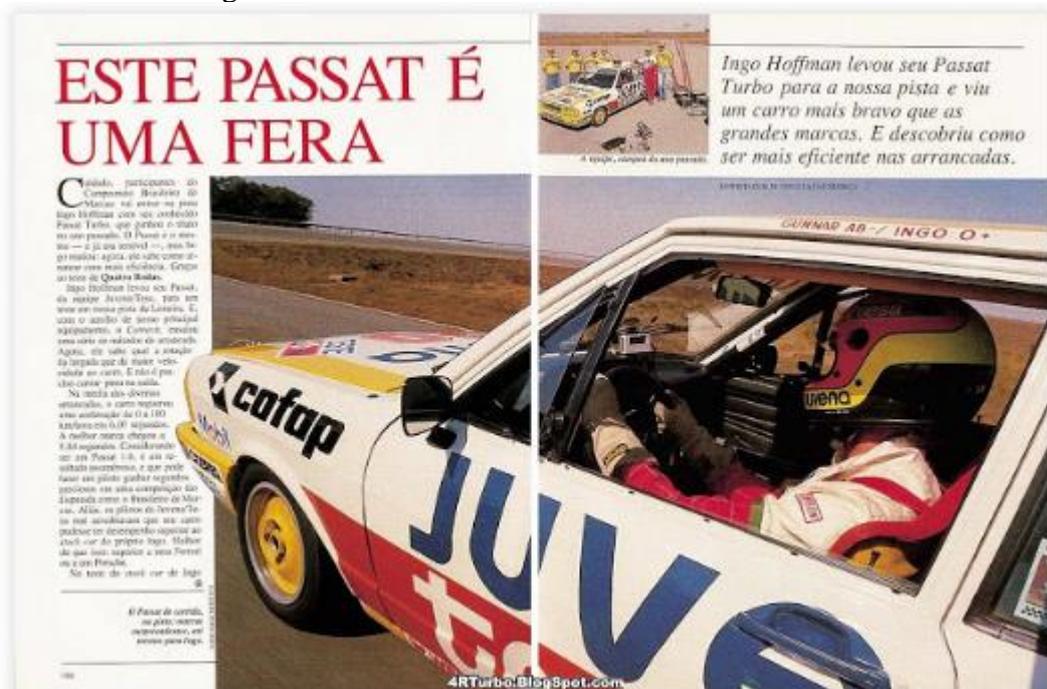
setor de autopeças e ainda dispõe do maior e mais completo material promocional do mercado: Anualmente são distribuídos milhares de jogos de bandeiras, displays, brindes e móveis, folhetos, catálogos impressos e em mídia digital, posters, faixas, banners, etc.

2.1. História da Marelli Cofap do Brasil

Em 1931, Abraham Kasinsky, resolve se juntar com seus irmãos para lançar a Cofap, empresa especializada em peças que são usadas na parte de baixo dos carros. Na infância trabalhou na loja de autopeças de seu pai, porém após a morte do pai Kasinsky percebeu que a loja estava com seus dias contados, o que motivou a abertura da Cofap.

Após se consolidar no mercado, nos anos 70, a empresa começou a se dedicar para exportação dos seus produtos. Dando resultado e atingindo um faturamento de mais de US\$ 1 bilhão por ano, após muito esforço e dedicação. A marca também ficou conhecida por ter patrocinado carros de corrida que fizeram história no país, participantes da Copa Shell de Marcas e Pilotos, como pode ser visto na Figura 1, em uma edição da Revista Quatro Rodas, no ano de 1988.

Figura 1 – Carro de Corrida com Patrocínio COFAP.



Fonte: 4RTURBO (2013).

Outra forma de deixar registrada a marca na mente das pessoas, foi a utilização dos comerciais de televisão dos amortecedores, nos anos 80, onde era apresentado o cachorrinho “salsicha”, como pode ser visto na Figura 2.

Figura 2 – Imagem do Cofapinho no Comercial dos anos 80.



Fonte: Balconista S/A.(2020).

O cachorrinho “salsicha” é utilizado até hoje pela empresa e apelidado de Cofapinho, como apresentado na Figura 3.

Figura 3 – Imagem do Cofapinho no Comercial de 2019.



Fonte: Magneti Marelli Cofap (2019).

Em 1998, a empresa ficou ainda maior quando foi incorporada pelo grupo italiano Magneti Marelli, que fez com que os produtos chegassem a 98 países, dos 5 continentes. Passando da logo da Cofap para a logo Magneti Marelli, como pode ser visto na Figura 4.

Figura 4 – Logo Magneti Marelli e Cofap



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Em 2013, a Magneti Marelli Cofap apareceu no ranking das maiores empresas do Brasil. No ano seguinte, a empresa alcançou a marca de mil códigos de amortecedores Cofap para suspensão automotiva, o que representa 98% de cobertura da frota brasileira. Além de oferecer amortecedores para a linha leve e pesada, a Magneti Marelli fornece também para o segmento de motocicletas, para o qual mantém cobertura de 90% da frota.

2.2. Descrição da Marelli Cofap em Lavras

Em Lavras (MG) a companhia foi fundada em 1988, conhecida como Magneti Marelli Cofap – Companhia Fabricadora de Peças, a qual pertenceu ao grupo Magneti Marelli desde 1997 até 2019, onde foi vendida para o grupo Calsonic Kansei por um valor equivalente a 5,8 Bilhões de Euros, aproximadamente 25,7 bilhões de reais.

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. Com isso, surge a nova logo da Marelli, apresentada pela Figura 5.

Figura 5 – Nova logo Marelli.



Fonte: Magneti Marelli Cofap (2020).

Atualmente a empresa conta com cerca de 1.800 colaboradores, exporta para 92 países, e possui uma produção diária de aproximadamente 60.000 amortecedores e com capacidade de produção de aproximadamente 80.000 amortecedores. Sendo a maior fábrica de amortecedores da América Latina.

Os produtos produzidos em Lavras são: Amortecedores para suspensão de veículos de passeio, ônibus e caminhões, Amortecedores de tampa traseira e porta malas e direção. Os principais clientes do grupo no mercado interno são: Grupo Fiat, seguido pela General Motors e também Volkswagen e Renault. No mercado externo os clientes com maior porcentagem de compra dos amortecedores no exterior continuam sendo a Fiat e GM.

A empresa continua utilizando a Missão, Visão e Valores de quando era chamada de Magneti Marelli. Trazendo como visão “oferecer soluções mais inovadoras para Amortecedores com excelência em Qualidade e Tecnologia competitiva”. A missão da empresa é separada em três tópicos: Qualidade, Sustentabilidade do Negócio e Top 3.

O tópico Qualidade traz como missão “tornar-se excelente em qualidade com meta de Zero Defeito e efetivo planejamento de Tecnologia. Foco em Plano de Prevenção da Qualidade através da aplicação das melhores Práticas mundiais”.

O tópico de Sustentabilidade do Negócio enfatiza “melhorar nossos resultados atacando todos os custos de não qualidade, respeitando sempre a Saúde, Segurança e Meio Ambiente. Desenvolver produtos inovadores e competitivos ofertados pelo Centro Técnico Global com parceria robusta junto aos fornecedores”.

E por fim, o tópico Top 3 diz sobre “tornar-se um fornecedor mundial líder no mercado de Amortecedores. Melhorar as parcerias com clientes chave atuais e aumentar o nosso portfólio com novos projetos”. Os valores da empresa são apresentados em dois tópicos: Pessoas e Abordagem.

O tópico Pessoas apresenta “A expertise das pessoas é a chave para desempenhar um papel de liderança no mercado:

- a) valorizamos e desenvolvemos as competências do nosso pessoal;
- b) fomentamos nossas ideias, transparência e abordagem intercultural;
- c) respeitamos nosso pessoal e o envolvemos na melhoria da empresa;
- d) entregamos o que prometemos”.

Já o tópico Abordagem diz:

- a) fazemos as coisas de maneira simples e correta desde a primeira vez;
- b) revisamos os resultados diariamente com foco no atingimento de metas;

- c) inspiramos as pessoas com efetiva motivação e espírito de equipe;
- d) incentivamos a mentalidade de prevenção de risco com foco nos objetivos futuros;
- e) tomamos decisões e reagimos rapidamente às mudanças de condições.

O quadro de missão, visão e valores fica exposto na empresa para todos os colaboradores terem acesso, como pode ser visto na Figura 6.

Figura 6 – Quadro de Missão, Visão e Valores.



Fonte: Dados do Estágio (2020).

Com isso, é possível perceber que a Marelli está sempre trabalhando buscando fortalecer sua missão, visão e valores. O próximo tópico trará maiores detalhes da área de aplicação do estágio, a Controladoria da Marelli Lavras.

2.3. Controladoria Marelli Lavras

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

A controladoria é uma área de estudos que carece de definições e conceituações claras, isso inclui um conjunto básico de funções. Seu desenvolvimento ocorreu a partir dos preceitos básicos da contabilidade para uma ampla função de suporte informacional, controle interno, planejamento tributário, elaboração do orçamento e medidas operacionais, passando a participar também ativamente da formulação das estratégias, fazendo com que deixasse de ser apenas um compilador de dados e passasse a ser um gestor da informação responsável pelo alinhamento estratégico das organizações. (LUNKES; GASPARETTO; SCHNORRENBURGER, 2010, p. 3).

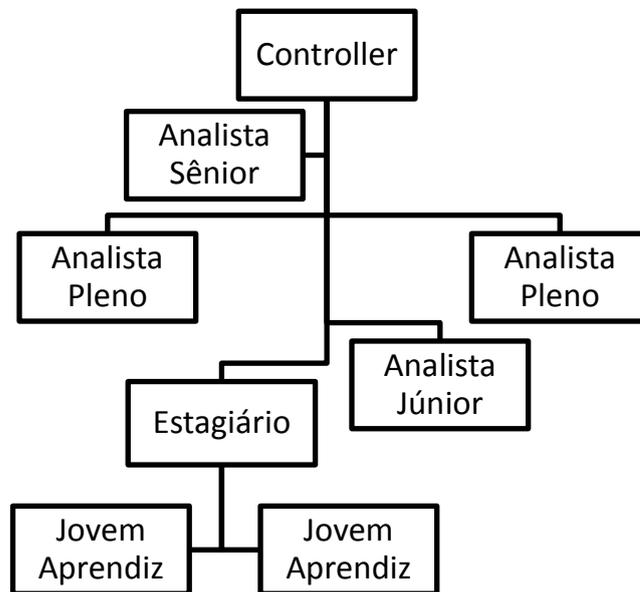
Por centralizar todas as informações e aprovações como ajustes de inventário, requisições, validação de investimentos, aprovações de compras, projetos de engenharia, descontos em peças para clientes e informações relacionadas a resultado mensal final, a Controladoria da Marelli é conhecida como os olhos dos acionistas, ou seja, não responde diretamente para o *Plant Manager* da Fábrica. Por esse motivo, a visão holística é uma peça fundamental para a Controladoria e deve ser desenvolvida em todos os colaboradores do Setor.

Lunkes, Gasparetto e Schnorrenberger (2010, p. 3) explicam que o *controller* “mais que principal responsável pela contabilidade, é um executivo da empresa que frequentemente deve orientar na direção, controle e proteção do negócio.”

[...] o *controller* não é o comandante do navio, esta tarefa compete ao principal executivo (CEO), mas pode ser comparado ao navegador, que mantém o controle sobre os “instrumentos de navegação”. Deve manter o comandante informado sobre a distância navegada, a velocidade imprimida, resistências encontradas, variações de curso, recifes perigosos à frente e onde os painéis de navegação indicam que o CEO deve encontrar e alcançar o próximo porto em segurança. (LUNKES; GASPARETTO; SCHNORRENBURGER, 2010, p. 3).

Sendo assim, a Figura 7, mostra o organograma da Controladoria e a posição do *Controller* perante os outros funcionários.

Figura 7 – Organograma da Controladoria Marelli Lavras.



Fonte: Elaborado pelo Autor (2020).

A controladoria de Lavras possui poucos funcionários, porém todas as atividades são bem separadas entre eles, cada um com seu foco. Com isso, o próximo tópico trará as atividades realizadas especialmente pelo estagiário, com auxílio dos demais colaboradores.

3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

O estágio na empresa foi realizado desde 18 de novembro de 2019 até 30 de agosto de 2020, correspondendo a uma carga horária de 30 horas semanais e 1.134 horas totais. O Quadro 1, apresenta quais foram as atividades realizadas pelo estagiário, faz uma breve apresentação do que cada uma representa, e traz o número total de horas vivenciadas.

Quadro 1 – Tabela das atividades realizadas.

Atividades Desenvolvidas	Descrição	Horas
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, meta diária e quais clientes estão em dia e quais estamos devendo.	450
Auditoria de Refugo	Auditoria realizada mensalmente em células da Fábrica para verificar se o apontamento de refugo era igual as peças descartadas, na caixa própria para tal.	20
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.	244
Coletor de Custos	Custeamento dos componentes fabricados dentro da planta de Lavras.	100
Aplicação de Débitos	Débitos aplicados aos fornecedores por problemas de Qualidade e/ou Logística de componentes fornecidos	100
Programa de Estágio: Desafio Quarentena	Pesquisa realizada durante o período de pandemia	60
Total de horas Trabalhadas		1.134

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Por meio dessas atividades, foi possível cumprir as horas de estágio e desenvolver habilidades pessoais e profissionais.

4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS

Esta Seção 4, tem por finalidade abranger os processos técnicos de cada uma das ações realizadas pelo estagiário. Elas serão descritas detalhadamente, terão embasamento em conceitos da Administração e apresentar-se-ão sugestões de melhorias para aquelas que precisam ser aperfeiçoadas. Os processos técnicos que serão apresentados procederam de uma atuação voltada para a Controladoria Financeira da Marelli Cofap do Brasil, planta de Lavras.

4.1. Elaboração e Análise de Relatórios Gerenciais

Os relatórios gerenciais são realizados diariamente pelo estagiário, no começo do dia, onde é divulgado o faturamento e o refugo até o dia atual. Tais relatórios são importantes para toda empresa, assim como para superiores e acionistas, pois mostra todo o desenvolvimento da planta, com uma análise do que foi planejado anualmente e mensalmente, também com a possibilidade de verificar quais clientes estão sendo atendidos e quais estão em atraso. Assim como, verificar tudo o que está sendo perdido nas linhas de produção, no processo de desenvolvimento do amortecedor.

4.1.1 Faturamento

De acordo com o blog E. GESTOR (2019, p. 1) “o faturamento corresponde à soma das vendas de produtos e/ou serviços em determinado período. Ou seja, é todo o dinheiro que entra no caixa da empresa, a partir da venda de produtos, mercadorias e serviços”.

Na empresa 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 e os tipos de mercado. Para isso, é utilizado um *target* mensal, baseado no *Best Estimate* (Melhor estimativa), de acordo com o EDI (*Electronic Data Interchange*) da empresa, que são o Controle Logístico de solicitações de clientes Marelli. É feito diariamente, pelo estagiário, o Controle de Estimado e Faturado por cliente, por meio do qual é possível ver se o objetivo está sendo atingido e onde é necessário focar.

Na Figura 8 é possível ver o exemplo do Resumo do Faturamento com dados ilustrativos.

Figura 8 – Exemplo do Resumo do Faturamento.

INFORMATIVO (Valores em R\$)		
	Quantidade	Montante
Faturamento dia 1X de Março de 202X	140	10.000,00
Total de dias úteis no mês		22,00
Dias úteis corridos no mês		11,00
Dias úteis faltantes no mês		11,00
Faturamento Março/2020 - Target(Baseado 2020)	3.000	200.000,00
Delta (BDG -Faturamento Real até dia 16 de Março)	-(2.000)	-(150.000)
Month to date	Faturamento Real até o dia 1X de Março	1.000 50.000,00
	Faturamento Esperado até o dia 1X de Março	1.500 100.000,00
	Diferença	-(500) -(50.000)
Meta atingida	-(500)	-(50.000)

Fonte: Elaborado pelo Autor (2020).

É dado 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.

Como sugestão, seria de suma importância que o estagiário participasse das reuniões onde são calculados e discutidos os *targets* mensais e todo processo do que é esperado naquele mês para o faturamento. Caso não tenha essa reunião com todos, o responsável por gerar esses dados poderia realizar essa reunião com o estagiário, pois auxiliaria na análise do relatório, conseguindo analisar melhor os relatórios feitos.

4.1.2 Refugo

Brandão et al. (2010) esclarece que o objetivo das empresas de bens de consumo está direcionado para altos índices de produção com minimização de tempos, custos e principalmente refugos. A palavra de ordem na atualidade deste segmento é a produção enxuta, ou seja, o objetivo principal da produção enxuta é tornar empresas mais competitivas reduzindo principalmente os custos gerados pelos desperdícios e o *lead time*.

Os autores esclarecem que o índice de refugos em uma empresa demonstra o nível de envolvimento dos recursos humanos em aplicar e buscar a melhoria contínua utilizando-se de ferramentas de qualidade, como seis sigma, método de Ishikawa, sistema de gestão certificado, TQM, TPM, entre outros.

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.

Ainda se estuda uma forma eficaz de apontar os refugos na fábrica, onde o estagiário deve auxiliar na solução desse problema. Porém uma das maiores dificuldades encontradas é que o estagiário não tem contato direto com a chão de fábrica e não é explicado todo o processo e seu descarte. Sendo assim, é indicado que o estagiário faça uma imersão sobre refugo, seus processos e a área de qualidade, para entender melhor e assim poder colaborar mais.

Além disso foram feitas poucas auditorias de refugo, justamente pelo motivo da falta de entendimento do estagiário sobre refugo e da falta de organização e tempo dos funcionários em lhe auxiliar.

4.2. Análises de movimentações que geram saldo e inventário

Uma eficaz gestão de estoques na empresa tem grande importância para um fluxo de materiais (produtos) enxuto, onde garante o bom atendimento ao cliente final sem que haja desperdícios e estoques excedentes ao longo da cadeia. O principal propósito de um sistema de informação de Inventário é coletar e manter os dados dentro da empresa, para a tomada de decisões abrangendo o nível estratégico até o operacional. (OLIVEIRA; LOPE; BURI, 2011, p. 2).

O setor de logística é responsável pelo inventário na fábrica, sendo que existem dois tipos: o rotativo e o inventário geral. O inventário rotativo busca auxiliar no inventário geral, visto que o geral é realizado de 2 a 4 vezes ao ano e o rotativo diariamente e de maneira contínua. A função dele é fazer uma contagem de itens de estoque e apurar as divergências entre o saldo físico e aquele que é encontrado no sistema.

O setor de logística é responsável por traçar estratégias para diminuição dos erros de inventário, sendo auxiliado pelo setor de Controladoria quando é preciso analisar os custos dos materiais perdidos no estoque ou da divergência de saldo.

Após a análise do plano de ação, o ajuste é feito pela Controladoria, no caso uma tarefa do estagiário, 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, para que o mesmo investigue onde estão as maiores falhas.

Para ser feito o ajuste de inventário é necessário o formulário de Ticket, desenvolvido

pela Controladoria, juntamente com o plano de ação anexado no ato do ajuste, como pode ser visto na Figura 10. 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.

Figura 10 – 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		
TOTAL	0	0	0		0,00	#DIV/0!	#DIV/0!
JUSTIFICATIVA:							
Inventariante:							
DATA:							
APROVAÇÕES:							
_____				_____			
Gerente de Logística				Controller / Plant Controller			

Plant Manager							

Fonte: Dados do Estágio (2020).

Apesar de existir o inventário rotativo, ainda é encontrado muito erro quando é feito o inventário geral, esses erros em sua maioria estão nos valores que são colocados no refugo, erro na declaração de produtos feitos e vendidos, contagem de componentes comprados com nota fiscal, entre outras.

Essa atividade é de fácil realização por parte do estagiário, pois é apenas análise do motivo e o cadastro no sistema. Porém os colaboradores da parte logística não são organizados e acabam deixando acumular Ticket, o que acaba chegando no estagiário em nível de urgência e tendo que ser feita com pressa e sem muita análise. Além disso, antes os estagiários participavam em dias de inventário geral, hoje não mais. Acredito que seria de suma importância essa participação, para adquirir conhecimentos e experiências, além de conhecer

melhor os depósitos e seus componentes.

4.3. Declaração de Origem

A declaração de origem é um documento muito importante para as empresas que atuam na área de comércio exterior, pois oferecem muitas vantagens previstas nos acordos comerciais entre países de origem e de entrega da mercadoria.

Ao optar por utilizar o certificado de origem, o exportador torna seu produto mais competitivo em relação aos de outros países. Além disso existem vantagens além das já citadas anteriormente. São elas: tratamento alfandegário especial, possibilidade de atestar a origem da mercadoria, redução de impostos comerciais. A vantagem comercial mais significativa com a emissão do certificado de origem é a redução do imposto de importação, que algumas vezes pode chegar a 100% (LINKMEX, 2020).

Foi de responsabilidade do estagiário as declarações feitas durante o período de estágio, de novembro de 2019 a agosto de 2020, possibilitando o conhecimento profundo na estrutura dos amortecedores, identificando a importância de seus componentes serem de maioria originados no Brasil, conhecendo NCM (Nomenclaturas Comuns no Mercosul) e sistemas que geram as declaração aos clientes (montadoras), como FIESP, FIEMG, FECOMÉRCIO, TRADEVIA, entre outros.

Foi alimentado o banco de dados iniciado pelo antigo estagiário, onde é possível organizar as declarações feitas por cliente, mercado, tipo de exportação e período, facilitando quando as mesmas precisam ser renovadas.

4.4. Coletor de Custos

SAP ERP é um sistema integrado de gestão empresarial transacional, produto principal da SAP AG, uma empresa alemã, líder no segmento de *software* corporativos, tendo cerca de 86 mil clientes, segundo a própria SAP, em todo mundo, dentre a grande maioria empresas de grande porte. Uma de suas funções é a criação de coletores de custos.

Os coletores de custos precisam ser criados quando é produzido um componente dentro da planta de Lavras e o mesmo não possui Nota Fiscal, ou seja, não tem preço. Com isso para se chegar ao custo de um amortecedor é preciso saber o custo de todos os seus componentes.

A produção recebe a ordem de serviço para produzir os componentes, logo após a qualidade cria um código para aqueles componentes e faz todas as revisões, com isso

Controladoria utiliza as transações oferecidas pelo SAP para calcular o custo de produção industrial, criando assim o coletor de custo do item. Logo após, o estagiário pode gerar o custo e o preço do amortecedor, visto que todos os seus componentes possuem custo.

Essa atividade foi de suma importância para o estagiário se adaptar e aprender a mexer no software SAP, além disso é possível conhecer mais a fundo os custos de produção dos amortecedores. O estagiário confeccionou um manual de como fazer os coletores de custos, para auxiliar os próximos responsáveis.

4.5. Aplicação de Débitos

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.

Essa atividade foi importante para analisar a responsabilidade de quando se é fornecedor e como pode ser alta a punição por não entregar ou entregar sem qualidade. Podendo servir de exemplos para cargos futuros.

4.6. Programa de Estágio Durante a Pandemia

Em março de 2020 o mundo foi surpreendido com uma nova doença, a COVID-19, gerando uma pandemia mundial. De acordo com o Ministério da Saúde (2020) “a COVID-19 é uma doença causada pelo corona vírus, denominado SARS-CoV-2, que apresenta um espectro clínico variando de infecções assintomáticas a quadros graves.”. De acordo com a Organização Mundial de Saúde, a maioria (cerca de 80%) dos pacientes com COVID-19 podem ser

assintomáticos ou com poucos sintomas, e aproximadamente 20% dos casos detectados requer atendimento hospitalar por apresentarem dificuldade respiratória, dos quais aproximadamente 5% podem necessitar de suporte ventilatório.

O COVID-19 é transmitido entre as pessoas através de toque do aperto de mão contaminadas; gotículas de saliva; espirro; tosse; catarro; objetos ou superfícies contaminadas, como celulares, mesas, talheres, maçanetas, brinquedos, teclados de computador etc. Além disso o vírus é resistente e pode aguentar horas nas superfícies, além de ser de rápida transmissão.

Com isso, por medida preventiva, a empresa liberou todos os seus estagiários para ficar em casa com suas famílias, logo depois todos os funcionários foram afastados e em isolamento, onde a empresa parou suas atividades por cerca de 2 meses.

Durante a pandemia, foi repassado um Programa de Estágio Marelli para os estagiários, onde o objetivo era realizar uma pesquisa, com tema sugerido pelo gestor da área do estagiário, buscando aprofundar mais o conhecimento em temas emergentes para o negócio, como o mundo vem lidando com tais tópicos e quais possíveis soluções baseadas no conhecimento acadêmico que o estagiário possui, devendo ser apresentado através de um *Pitch*, abordando o problema, impacto e possível proposta de solução para o tema.

De acordo com a disciplina de Empreendedorismo um *Pitch* é uma apresentação direta e curta, com o objetivo de vender uma ideia. Nele, é importante ressaltar os aspectos mais importantes: Qual é o problema que você quer resolver? Como é o cenário e impacto? Qual é a sua proposta?

As etapas da pesquisa podem ser vistas na Figura 11.

Figura 11 – Etapas do Programa de Estágio: Desafio da Quarentena.



Fonte: Dados do Estágio (2020).

Foi proposto ao estagiário da Controladoria pesquisar sobre relatórios gerenciais e sua importância para a empresa, visando melhorar os relatórios feitos pelo mesmo.

Em suas pesquisas foi possível identificar que, geralmente, a equipe de Planejamento e Controladoria enfrenta dois grandes desafios em uma empresa: gerar o planejamento estratégico, elaborar o orçamento anual e acompanhar os resultados mensalmente; segundo, demonstrar estes resultados de uma forma que seja clara e de fácil entendimento aos demais interessados na empresa (conselho, diretoria, gerentes e demais decisores) por meio de relatórios gerenciais.

Miotto e Lozecki (2008) descrevem algumas das principais ferramentas contábeis gerenciais utilizadas pelas empresas, sendo elas: Orçamento; Fluxo de Caixa; Técnicas de Análise de Investimentos; Análises das Demonstrações Contábeis; Planejamento Tributário; Controle de Estoques; Controle de Contas a Pagar; Controle de Contas a Receber; e Controle de Bens do Ativo Imobilizado.

Também foi possível evidenciar que um relatório deve ser:

- a) concisos – todas as informações devem ser assimiladas rapidamente. Quanto mais direto, melhor.
- b) funcionais – devem atender as necessidades de quem vai utilizar o material.
- c) claros – as informações precisam ser de fácil entendimento e acessíveis, evitando interpretações diferentes da realidade.

- d) completos - é fundamental que todas as informações sejam consideradas para evitar retrabalho ou a tomada de decisões equivocadas.
- e) boa apresentação visual – a apresentação deve facilitar o entendimento das informações e garantir que todos os itens anteriores sejam atendidos.

Analisando os relatórios feitos diariamente pelo estagiário, relatório de faturamento e refugo, chegou-se aos desafios e dificuldades para elaborar tais relatórios. São usadas muitas ferramentas como o SAP e o Excel, assim como muitas planilhas com dados como clientes, mercados, *budget*, entre outros.

É necessário muito tempo para reunir os dados e de fato construir o relatório de faturamento e de refugo: É preciso exportar os dados e ainda consolidar com o planejamento que está espalhado por dezenas de planilhas para montar os relatórios gerenciais, criar gráficos e encaminhar por e-mails.

Consequentemente, muito tempo é desperdiçado para construir os relatórios e pouco tempo é gasto para interpretá-los, deixando de lado as análises que realmente importam no final da história. Além disso, acabam sendo gerados relatórios que trazem montanhas de dados e resultados operacionais, mas não necessariamente atacam de forma pragmática o que realmente importa para a diretoria.

Por fim, foram apresentadas as propostas de melhoria feitas pelo estagiário, Para o relatório de faturamento foi proposto analisar no relatório feito atualmente, quais informações são realmente relevantes e necessárias para se apresentar diariamente; melhorar o layout de apresentação, com as informações selecionadas e retirando abas desnecessárias; buscar feedback de outros colaboradores que utilizem os dados do relatório diário de faturamento, para melhoria continua do mesmo; sempre exportar os dados do SAP em *background*, buscar melhoria nas formulas e planilhas utilizadas para construir a planilha base do faturamento, para agilizar o serviço

Para o relatório de refugo foi proposto o entendimento junto com qualidade todo tipo de refugo existente na fábrica e conhecer todo o processo, para melhorar a análise; Melhorar a exibição dos dados que são enviados diariamente; Realização de reuniões semanais, ou quinzenais, com os responsáveis para discussão dos dados já lançados, buscando conversar sobre as possíveis causas e soluções.

Assim, as propostas não possuem custos de implementação, melhoram as análises que são feitas de forma superficial, otimizam o tempo dos colaboradores e aproximam as áreas para discussões de possíveis melhorias, focando nos resultados desejados.

A apresentação da pesquisa foi feita de maneira virtual e contou com todos os

estagiários, gestores e a equipe de Recursos Humanos. A apresentação foi bem avaliada e recebeu elogios e algumas sugestões de melhoria, onde todos os gestores apresentaram abertura para colaborar.

Algumas alterações foram possíveis de colocar em prática, principalmente no quesito *layout* e economia de tempo, porém não foi possível ter acesso a fábrica para melhorar outros pontos levantados, pois a estagiaria voltou seus serviços de maneira *home office*.

O projeto trouxe bastante aprendizagem, pois foi possível rever conceitos estudados em sala de aula, desenvolver habilidades de Excel, para melhoria dos relatórios e melhorar a visão crítica sobre os relatórios feitos.

5 SUGESTÕES AOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS

Como já foi destacado ao longo do texto, as atividades necessitam de algumas melhorias para melhor desenvolvimento do estagiário, como no caso do faturamento onde seria importante a participação do estagiário em reuniões, ou no caso do refugo onde é preciso envolver mais o estagiário com as linhas de produção, para entender melhor todo o processo de descarte.

O número de colaboradores na área de controladoria é bem reduzido, com isso todos eles possuem suas atividades e estão sobrecarregados, ficando difícil de ser mentor do estagiário e o auxiliar em suas atividades, assim como envolver o mesmo em todos os setores e atividades. Pois assim, outras atividades foram afetadas, caso o estagiário conhecesse melhor poderia cobrar um melhor desempenho de outras áreas, como o caso da logística com os tickets.

Durante o período de pandemia, também foi possível levantar sugestões na pesquisa realizada, onde foi possível identificar melhorias nos relatórios diários. Para o relatório de faturamento foi proposto analisar no relatório feito atualmente, quais informações são realmente relevantes e necessárias para se apresentar diariamente; melhorar o layout de apresentação, com as informações selecionadas e retirando abas desnecessárias; buscar feedback de outros colaboradores que utilizem os dados do relatório diário de faturamento, para melhoria contínua do mesmo; sempre exportar os dados do SAP em *background*, buscar melhoria nas formulas e planilhas utilizadas para construir a planilha base do faturamento, para agilizar o serviço.

Para o relatório de refugo foi proposto melhorar a exibição dos dados que são enviados diariamente; realização de reuniões semanais, ou quinzenais, com os responsáveis para discussão dos dados já lançados, buscando conversar sobre as possíveis causas e soluções.

Além dessas sugestões já apontadas durante os tópicos das atividades, uma sugestão geral para o programa de estágio da Marelli é a respeito da imersão dos estagiários na empresa. Nos primeiros dias são feitas diversas palestras sobre várias áreas, como segurança patrimonial e segurança no trabalho, benefícios e funções do RH, alguns treinamentos de tecnologia de informação, comportamento dentro da fábrica, funcionamento do ônibus e restaurante, entre outros. Porém ficamos em uma sala dois dias seguidos.

Sendo assim, seria de grande valia uma visita técnica a fábrica, conhecendo todo o processo produtivo, todos os setores, onde é realizado cada função, conhecendo pelo menos o gestor de cada área. Pois o estagiário que fica mais no escritório não tem acesso a essas informações e acaba dificultando o trabalho. Além disso é de grande importância o conhecimento sobre o local de trabalho, o que é feito e como é feito.

Também seria importante algum tipo de feedback e avaliação sobre o serviço realizado

pelo estagiário e sobre o que ele está achando do estágio, buscando melhorias contínuas.

6 CONCLUSÃO

Com isso, foi possível atender os objetivos do estágio obrigatório, conseguindo colocar em prática o que é aprendido na sala de aula durante o curso de Administração, desenvolvendo grande experiência pessoal e profissional.

Além disso é possível notar que os conhecimentos adquiridos nas atividades extracurriculares são de grande valia quando se vai para uma organização. Pois exige uma carga de trabalho em equipe, saber lidar com hierarquia, com pessoas e culturas diferentes, saber receber feedbacks, realizar reuniões, entre outras atividades que são de costume dos grupos e núcleos da UFLA.

Mesmo com todos esses desafios, o estagiário se sentiu extremamente importante para o time e para a organização, visto que na Marelli não trata diferente um estagiário, que é cobrado da mesma maneira que um funcionário comum e recebe os mesmos serviços.

A Controladoria é um Departamento rico em informações e aprendizados, visto ter um foco na estratégia em que é preciso entender todos os processos de fabricação, investimentos e resultados que a planta gera aos seus acionistas. 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 Marelli Cofap do Brasil. 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.

REFERÊNCIAS

- 4RTURBO. **Revista Quatro Rodas - Outubro de 1988 - Edição 339**. 2013. Disponível em: <<http://4rturbo.blogspot.com/2013/03/revista-quatro-rodas-outubro-de-1988.html>>. Acesso em: 07 de Setembro de 2020.
- BALCONISTA S/A. **A História da Cofap..** 2020. Disponível em: <<http://balconistasa.com/2015/06/25/a-historia-da-cofap/>>. Acesso em: 02 de agosto de 2020.
- BRANDÃO, L. C. et al. A metodologia Seis Sigma aplicada à redução do refugo de cremalheiras para sistemas de direção. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 30, 2010, São Carlos, SP. **Anais ENEGEP/Proceedings ICIEOM**. Rio de Janeiro, ABEPRO, 2010. Disponível em: <<http://www.abepro.org.br/publicacoes/>>. Acesso em: 02 de agosto de 2020.
- BRASIL. **Lei n. 11.788, de 25 de setembro de 2008**. Dispõe sobre o estágio de estudantes; altera a redação do art. 428 da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT. 2008. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111788.htm. Acesso em: 02 de agosto 2020.
- DICIO – DICIONÁRIO ONLINE DE PORTUGUÊS. **Significado de Administração**. 2020. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/administracao/>>. Acesso em: 05 de agosto de 2020.
- E. GESTOR. **O que é faturamento de uma empresa? Como calcular?** 2018. Disponível em: <<https://blog.egestor.com.br/faturamento-de-uma-empresa-o-que-e-e-como-calcular/>>. Acesso em: 31 de julho de 2020.
- LINKMEX. **Qual A Importância Do Certificado De Origem?** 2020. Disponível em: <<http://www.linkmex.com.br/biblioteca/blog/comercio-exterior/qual-a-importancia-do-certificado-de-origem/>>. Acesso em: 31 de julho de 2020.
- LUNKES, Rogério João; GASPARETTO, Valdirene; SCHNORRENBERGER, Darci. Um estudo sobre as funções da controladoria. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 4, n. 10, p. 106-126, 2010.
- MAGNETI MARELLI COFAP. **Canal da Magneti Marelli Cofap no Youtube**. 2019. Disponível em: <https://www.youtube.com/channel/UCttSGWtM5wsejp-H__wJy0w>. Acesso em: 31 de julho de 2020.
- MAGNETI MARELLI COFAP. **Site Institucional**. 2020. Disponível em: <<https://www.mmcofap.com.br/institucional-quem-somos.aspx>>. Acesso em: 02 de agosto de 2020.
- MINISTÉRIO DA SAÚDE. **O que é COVID-19**. 2020. Disponível em: <<https://coronavirus.saude.gov.br/index.php/sobre-a-doenca>>. Acesso em: 31 de julho de 2020.

MIOTTO, Neivandra; LOZECKYI, Jeferson. A importância da contabilidade gerencial na tomada de decisão nas empresas. **Unicentro – Revista Eletrônica Latu Sensu, Paraná**, v. 6, p. 1-11, 2008.

OLIVEIRA, Alcione Arcelino; LOPE, José Luiz; BURI, Marcos Roberto Buri. Gestão de estoque: as dificuldades de inventário em uma empresa de logística localizada em Barueri-Sp. **Educação, Gestão e Sociedade: revista da Faculdade Eça de Queiros**, v. 4, n. 1, p. 1-15, 2011.

PLANTULLO, Vicente lentini. O Papel do administrador financeiro neste início de século XXI. **THESIS**, v. 2, n. 1, p. 45-65, 2004.

RIBEIRO, João Ubaldo. Política e administração. **Organizações & Sociedade**, v. 13, n. 37, 2006.

SILVA, Daniela Neves da, LOPES, Paulo Francisco Santos. O Papel do Administrador: Administrar, Gestar ou Gerir? **Revista Brasileira de Administração Política**, v. 2, n. 2, p. 65, 2009.

UFLA - UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS. **Projeto Pedagógico do Curso de Administração**. Lavras, 2018. p. 1-85.