



LETICIA SOARES COELHO DA SILVA

**GESTAO DE SUPRIMENTOS EM UMA MULTINACIONAL
DO SETOR AUTOMOTIVO**

**Lavas – MG
2020**

LETÍCIA SOARES COELHO DA SILVA

**GESTÃO DE SUPRIMENTOS 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. Dr. André Luís Ribeiro Lima - UFLA

Orientador

Prof. Dr. José Willer do Prado - UFLA

Coorientador

Lavras-MG

2020

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente aos meus pais Bernadete e Adalberto, por serem a minha base, por me apoiarem durante os desafios e sempre me incentivarem a ir além. Agradeço também aos meus irmãos Érika e Gustavo por todo carinho e compreensão, por serem os irmãos mais especiais que alguém poderia ter.

A todos amigos, em especial a Bruna, Rosangela, Vinicius, Alexandre, Danilo e Matheus por retratarem o sentido real de amizade durante esses mais de doze anos.

Às minhas irmãs da República Menina Veneno, pelo papel importantíssimo na minha formação, por se tornarem minha família, me apoiando em todos os momentos durante esses anos e fazerem dessa jornada mais do que especial.

Aos meus colegas acadêmicos 2015/1, em especial ao Tombado e Pakistão por todo apoio e companheirismo desde os meus primeiros dias em Lavras, bem como a todas amizades que conquistei entre as Repúblicas.

À UFLA Júnior Consultoria Administrativa bem como todos os membros dos quais tive o prazer de trabalhar e aprender durante meus dois anos como consultora júnior, que sem dúvida foram um divisor de águas para a minha formação.

Ao setor de Compras da Marelli, amizades que levo com muito carinho, em especial as minhas colegas Maria Cláudia e Marise por toda paciência em me ensinar e pela parceria em todos os momentos difíceis, ao Alfredo por todo aprendizado profissional e pessoal.

À Universidade Federal de Lavras, por ser responsável por uma graduação de excelência e repleta de oportunidades.

Ao Departamento de Administração e Economia, em especial aos professores que mais contribuíram com a minha trajetória e por todo ensino e conselhos, André Lima e Paulo Henrique Leme. Ao José Willer pela competência, orientação, sendo de extrema importância para o meu trabalho final. Bem como professores que se dedicam e se destacam diariamente ao ensino, Cléria Lourenço, Daniel Rezende e Ednilson Ávila.

Por fim, a todos que estiveram envolvidos durante esses cinco anos, que me apoiaram e me incentivaram de alguma forma.

Sem vocês eu nada seria.

Obrigada!

RESUMO

Dada a relevância do período de estágio na formação do administrador, o presente estudo possui como objetivo detalhar a experiência vivenciada na área de suprimentos, em uma empresa multinacional do setor automotivo, situada na cidade de Lavras – MG. As funções realizadas durante o estágio supervisionado foram desmembradas em atividades esporádicas, semanais e diárias, sendo: reunião de compras; cadastro de fornecedores; contratos; relatório de indicadores de desempenho (KPI); relatório de controle de requisição de compras; avaliação e distribuição das RDAs (requisições de compra); elaboração e solicitação de cotação ou RFQ (*Request for Quote*); avaliação de propostas e negociações; conclusão do processo de compra; reunião de *briefing*; e controle individual. De acordo com a experiência adquirida, as sugestões de melhorias levantadas estão relacionadas a comunicação e gestão do conhecimento; padronização nos processos; e motivação dos estagiários. Por fim, o estágio proporcionou um importante desenvolvimento, possibilitando ao estudante um melhor norteamento no âmbito profissional bem como o desenvolvimento da habilidade em trabalhar sob pressão.

Palavras-chave: Estágio. Compras. Suprimentos. Multinacional.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	– Presença da Marelli no mundo.....	10
Figura 2	– Marelli – Planta Lavras.....	11
Figura 3	– Organograma da equipe de Suprimentos Indiretos no início do estágio.	13
Figura 4	– Organograma da equipe de Suprimentos Indiretos ao fim do estágio.	13
Figura 5	– Tela inicial do SAP.	16
Figura 6	– Planilha de Análise de Reajustes.	17
Figura 7	– Planilha Lista de Volume de Materiais.....	18
Figura 8	– Planilha Cálculo de valor líquido.....	18
Figura 9	– Planilha Lista de volumes valorizada.	18
Figura 10	– Planilha RFQ – dados preenchidos pelo comprador.....	19
Figura 11	– Planilha RFQ – dados a serem preenchidos pelo fornecedor.	19
Figura 12	– Planilha Comparativo de orçamentos.	20
Figura 13	– Planilha Comparativo de Orçamentos – cálculo <i>Target price</i>	20
Figura 14	– Planilha de Análise de Reajustes – parte dados da negociação final.....	21
Figura 15	– Controle de eficiência.	25

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Atividades Realizadas.....	14
---------------------------------------	----

LISTA DE SIGLAS

CAPEX	<i>Capital expenditure</i>
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CIF	<i>Cost, Insurance and Freight</i>
COFINS	Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
EF	<i>Exception Form</i>
EPI	Equipamento de Proteção Individual
FOB	<i>Free on board</i>
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
IPI	Imposto sobre Produtos Industrializados
KPI	<i>Key Performance Indicator</i>
NF	Nota Fiscal
OPEX	<i>Operational expenditure</i>
PBS1	Planta de Mauá
PBS2	Planta de Lavras
PDF	<i>Portable Document Format</i>
PIS	Programa de Integração Social
PO	Pedido de compra
RDA	Requisição de compra
RFQ	<i>Request for Quote</i>
SAP	Sistema Integrado de gestão empresarial
YNB	Classificação para pedido de compra fechado
ZLPA	Classificação para pedido de compra aberto

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO	10
2.1. Histórico	10
2.2. Linha Shock Absorbers (Sistemas de suspensão).....	11
2.3. Setor de compras.....	12
3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS.....	14
4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS	15
4.1. Atividades esporádicas	15
4.1.1. Reuniões do setor de compras.....	15
4.1.2. Cadastro de fornecedores	15
4.1.3. Contratos	16
4.1.4. Relatório de Indicadores de Desempenho (KPI)	21
4.2. Atividades semanais.....	22
4.2.1. Relatórios CAPEX e OPEX.....	22
4.2.2. Avaliação e distribuição das RDAs	23
4.3. Atividades diárias.....	24
4.3.1. Elaboração e solicitação de cotação ou RFQ.....	24
4.3.2. Avaliação de propostas e negociações	24
4.3.3. Conclusão do processo de compra	24
4.3.4. Controle Individual	25
4.3.5. Reunião de Briefing	26
5 SUGESTÕES	27
5.1. Comunicação e gestão do Conhecimento	27
5.2. Padronização nos Processos.....	27
5.3. Motivação dos Estagiários	28
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	29
REFERÊNCIAS.....	30

1 INTRODUÇÃO

A palavra administração deriva do latim (**ad**, direção para, tendência; **minister**, comparativo de inferioridade; o sufixo **ter** significa subordinação ou obediência, isto é, aquele que realiza uma função abaixo do comando de outrem, aquele que presta um serviço a outro) e significa subordinação e serviço (CHIAVENATO, 2011).

Segundo Escrivão Filho e Perussi Filho (2010), funções do administrador englobariam os cinco elementos da administração: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar, ou seja, é o processo de administrar o trabalho dos membros da organização e de usar todos os recursos disponíveis da organização para alcançar os objetivos.

Tendo isso dito, de acordo com a Universidade Federal de Lavras (UFLA, 2018), a administração enquanto curso tem uma abrangência bastante ampla e que busca desenvolver competências dos alunos em diversas áreas. Consequentemente, para a conclusão do curso requer-se a realização de um estágio, visando o aprofundamento do aprendizado em sala de aula, sendo de suma importância para a formação e concretização dos estudos.

Tal prática é regida, inclusive, pela lei federal nº 11.788, de 25 de setembro de 2008, a qual 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).

O foco deste trabalho, portanto, é o período de estágio no setor de compras (ou suprimentos) em uma multinacional do ramo automotivo.

Para Oliveira e Cunha (2006), o estágio supervisionado traz uma contribuição muito valiosa para o bacharel, permitindo que o mesmo se inicie no mercado de trabalho melhor preparado, visto que essa oportunidade permite que o aluno possa correlacionar os aprendizados adquiridos no meio acadêmico com a prática profissional.

O que torna o estágio no setor de Compras em uma companhia multinacional muito interessante é o fato de ser um setor extremamente estratégico dentro de uma empresa, visto que é responsável por garantir matéria-prima, além de serviços e materiais indiretos necessários para o bom funcionamento de uma empresa, requerendo assim grande capacidade de alinhamento entre os conhecimentos de diversas áreas da Administração, desenvolvendo habilidades de visão de futuro, raciocínio lógico para lidar com números e analisar escopos,

capacidade de análise e resolução de problemas, planejamento e organização, aptidão de trabalho em equipe e não menos importante, negociação.

Sendo assim, permite aprimorar conhecimentos teóricos em um ambiente prático e integrado, o que conseqüentemente contribui bastante para o desenvolvimento e formação de um aluno.

O setor de Compras pode ser dividido em dois grupos, o de materiais diretos e de materiais indiretos. Este último grupo engloba os itens consumidos no processo de produção. Ainda assim, são de extrema importância na montagem dos amortecedores, bem como grande participação nas despesas da empresa

Será aprofundado o setor de Compras no seu âmbito indireto, sob o qual assumi responsabilidades durante o período de estágio. Neste sentido, o objetivo do presente trabalho é detalhar as atividades realizadas no cotidiano do setor de compras, evidenciando aspectos positivos e aspectos a melhorar que contribuíram para o aprendizado e desenvolvimento pessoal e profissional.

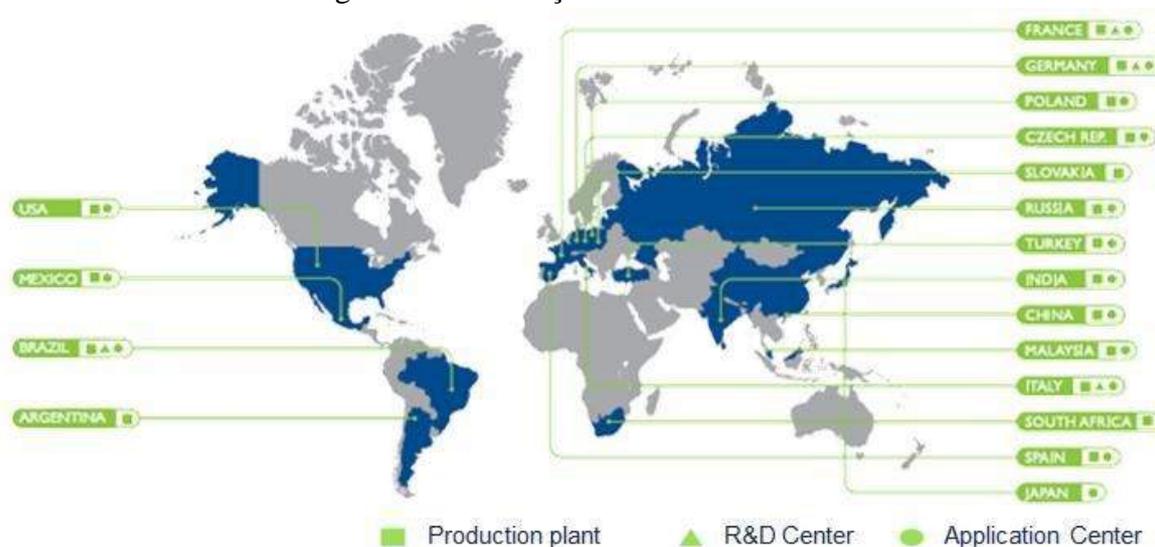
Portanto, em um primeiro momento será descrito informações referentes a empresa em si, prosseguindo com as atividades desenvolvidas, e em um terceiro momento, o detalhamento de seus processos técnicos e por fim, sugestões e conclusão.

2 DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO

A Marelli é uma importante companhia para a cidade de Lavras e região em termos econômicos.

De acordo com o site da empresa (MAGNETI MARELLI, 2020), a Marelli é especializada no segmento da reposição de peças automotivas, que alia o conhecimento de mercado à capacidade industrial e de pesquisa e desenvolvimento do Grupo Marelli no mundo, possuindo atuação no Mercosul e exportação para 62 países, comercializando anualmente mais de 10 milhões de itens em 50 diferentes linhas de produtos com as marcas Magneti Marelli e Cofap, como ilustrado na Figura 1.

Figura 1 – Presença da Marelli no mundo.



Fonte: Apresentação corporativa fornecida pela MM COFAP.

Na linha de amortecedores, foco do estudo, a empresa é líder absoluta de mercado com uma participação de 65%, segundo o site da empresa (MAGNETI MARELLI, 2020).

2.1. Histórico

A Magneti Marelli (MM), que hoje é denominada apenas Marelli, após sua compra pela Calsonic Kansei (empresa de origem Japonesa), é uma empresa do setor automobilístico, da qual iniciou sua história no ano de 1919, ano em que foi fundada por Ercole Marelli na Itália.

Em 1967 a empresa foi comprada pela FIAT e em 1978 a até então Magneti Marelli chegou ao Brasil, atualmente, um dos principais centros de atividade da empresa. Em números de funcionários, o país perde somente para as fábricas italianas.

Paralelamente a isso, no Brasil, em 1955 era fundada a COFAP, empresa especializada em amortecedores, a qual seria comprada pela MM em 1998. Por fim, em 2019 foi realizada a compra pelo grupo japonês, no mesmo ano em que completou 100 anos de Magneti Marelli. Transformando-a hoje em um dos maiores fornecedores globais de sistemas automotivos.

Atualmente, a empresa atua com as linhas de negócio Iluminação automotiva, Powertrain, Sistemas eletrônicos, Sistemas de Suspensão, Sistemas de exaustão, Peças de reposição e serviços e Motorsport.

2.2. Linha Shock Absorbers (Sistemas de suspensão)

A linha *Shock Absorbers* (amortecedores) que está dentro de Sistemas de suspensão é dividida entre Magneti Marelli Cofap (sede em Lavras) e Marelli Cofap do Brasil (sede em Mauá), fabricando amortecedores estruturais (dianteiro) e convencionais (traseiro) para diversas montadoras de automóveis que atuam no Brasil, Argentina, EUA e Polônia.

Devido ao significativo número de colaboradores, a presença dessa multinacional gera um grande impacto na economia da cidade de Lavras-MG, sede do estágio realizado.

A Figura 2 apresenta a sede da Planta de Lavras.

Figura 2 – Marelli – Planta Lavras.



Fonte: Dados do Estágio (2020).

2.3. Setor de compras

O setor de compras é regido por um gerente que supervisiona as duas plantas já citadas anteriormente. Portanto, todas as compras e atividades são divididas entre ambas equipes, sendo a de Lavras (PBS2) responsável pelas compras de materiais e serviços indiretos, assim como elaboração de relatórios para o gerenciamento do setor, e a equipe de Mauá (PBS1) responsável por materiais diretos, CAPEX indiretos (*Capital expenditure*) e parte de OPEX (*Operational expenditure*) indiretos.

Além de classificados como diretos e indiretos, CAPEX e OPEX, codificados e não codificados, para melhor explicar a divisão entre as responsabilidades por parte das equipes, os itens foram alocados em seis setores, apresentados abaixo:

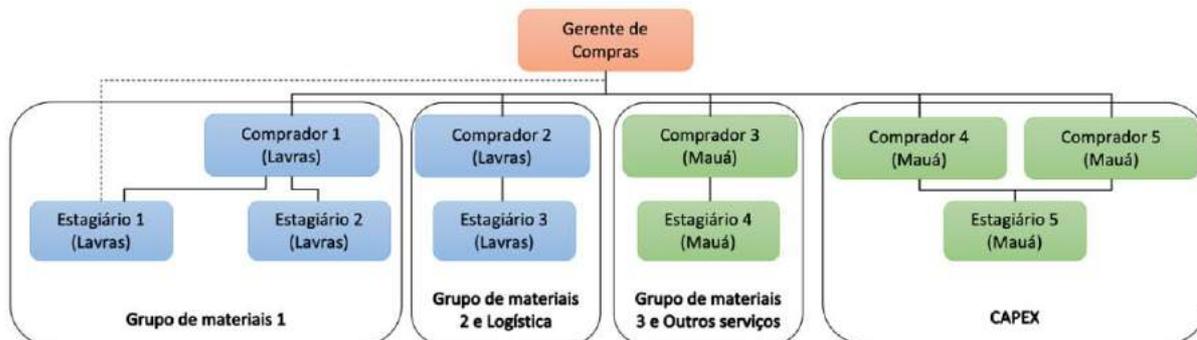
- OPEX
- 
- Grupo de materiais 1: ferramentas manuais sob desenho, elétricos, eletrônicos, pneumáticos, abrasivos, itens de borracha, entre outros.
 - Grupo de materiais 2: EPIs, químicos, aços entre outros.
 - Grupo de materiais 3: materiais de escritório, cestas básicas entre outros materiais não codificados no sistema.
 - Logística: serviços logísticos internos e externos, incluindo fretes aéreos, rodoviários e marítimos, transporte de funcionários, aluguel de veículos, entre outros.
 - Outros serviços: recrutamentos, treinamentos de pessoal, restaurante, serviços de limpeza e vigilância, liberação de pagamentos serviços envolvendo o jurídico da empresa, entre outros.
 - CAPEX: despesas de capital ou investimento em bens de capital.

Segue, apresentado na Figura 3, o organograma oficial da equipe de compras durante o início do período de estágio, no que corresponde ao Gerente de Compras, cinco compradores e cinco estagiários que dividiam a responsabilidade entre os seis setores apresentados.

Como é possível observar, cada estagiário possuía funções de acordo com um único tutor e desempenhava funções de acordo com o mesmo, com exceção dos estagiário 5 que possuía dois tutores, apesar de ser responsável por apenas um setor de materiais e estagiário 1, que dividia funções administrativas, com ligação direta ao gerente, e de compras, com ligação

ao comprador 1. Essa divisão era feita visando uma melhor distribuição das atividades desempenhadas por cada um da equipe.

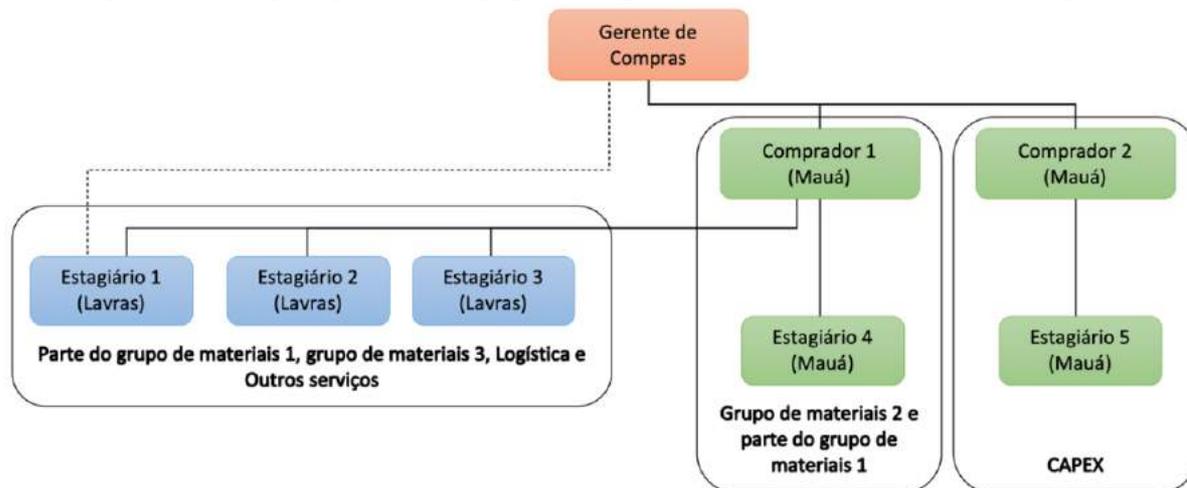
Figura 3 – Organograma da equipe de Suprimentos Indiretos no início do estágio.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

No segundo organograma, conforme ilustrado na Figura 4, está descrita a equipe de compras ao final do período de estágio, contendo, portanto, após adequações ao quadro de funcionários, o Gerente de Compras, dois compradores e cinco estagiários, bem como os grupos de materiais sob suas respectivas responsabilidades.

Figura 4 – Organograma da equipe de Suprimentos Indiretos ao fim do estágio.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

No próximo tópico, portanto, serão elencadas as atividades desenvolvidas levando em consideração as responsabilidades do estagiário relacionadas a equipe de compras, conforme citado anteriormente.

3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

O estágio na empresa Marelli foi realizado em dois momentos, o primeiro, entre os dias dez de janeiro de 2019 à três de abril de 2019 e o segundo, entre os dias dois de julho de 2019 à seis de fevereiro de 2020, correspondendo a uma carga horária de 30 horas semanais e 1284 horas totais. Abaixo, a Tabela 1 apresenta atividades desenvolvidas, distribuídas entre: Atividades Esporádicas; Atividades Semanais; e Atividades Diárias.

Quadro 1 – Atividades Realizadas.

Atividades Realizadas	Descrição	Horas Totais
Atividades esporádicas		
Reunião de Compras	Reuniões para alinhamento da equipe, discussão de demanda e proposta de melhorias.	62
Cadastro de fornecedores	Realização do cadastro de novos fornecedores no sistema, levando em consideração sua aptidão para fornecimento dos materiais adequados.	20
Contratos	Elaboração de propostas, negociação e conclusão de contratos levando em consideração demanda e <i>budget</i> anual da(s) planta(s).	80
Relatório de Indicadores de desempenho (KPI)	Indicadores que auxiliam nos planos de ação futuros para o setor de compras.	49
Atividades semanais		
Relatórios de CAPEX e OPEX	Relatório emitido duas vezes por semana como um indicador de desempenho.	124
Avaliação e distribuição das RDAs (Requisições de compra)	Distribuição das RDAs entre os responsáveis de acordo com seus respectivos setores.	41
Atividades diárias		
Elaboração e solicitação de cotação ou RFQ (<i>Request for Quote</i>)	Realocação das RDAs levando em consideração grupos de materiais e possíveis fornecedores, preparação e envio de RFQ.	208
Avaliação de propostas e negociações	Avaliação criteriosa dos orçamentos levando em consideração normas da empresa e adequação da proposta à necessidade da fábrica.	249
Conclusão do processo de compra	Emissão de pedidos no SAP (Sistema integrado de gestão empresarial), envio para aprovação e posteriormente endereço ao requisitante e fornecedor.	208
Reunião de Briefing	Reunião com o intuito de alinhar metas, resultados e demandas da fábrica.	62
Controle individual	Controle de processos de compras realizado via planilha no Excel.	145
Total de Horas		1284

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS

Este tópico tem por finalidade abranger detalhadamente os processos técnicos de cada uma das ações realizadas durante o estágio supervisionado.

4.1. Atividades esporádicas

Nessa seção serão descritas todas as atividades que possuíam uma periodicidade menor do que de uma semana.

4.1.1. Reuniões do setor de compras

Com intuito de alinhamento entre as equipes, busca de melhorias, sanar o alto número de demanda de requisições e como um meio de se avaliar as metas em andamento, futuras, e já atingidas, as reuniões eram realizadas aproximadamente a cada quinze dias.

Estas reuniões, por meio de uma sala de tele presença, incluíam as equipes de Lavras e Mauá.

4.1.2. Cadastro de fornecedores

O cadastro de novos fornecedores é realizado a partir de uma apresentação realizada pelo próprio fornecedor, sob o qual é avaliado sua aptidão em fornecer os materiais atendendo as necessidades da planta, passando pela aprovação do gerente de compras.

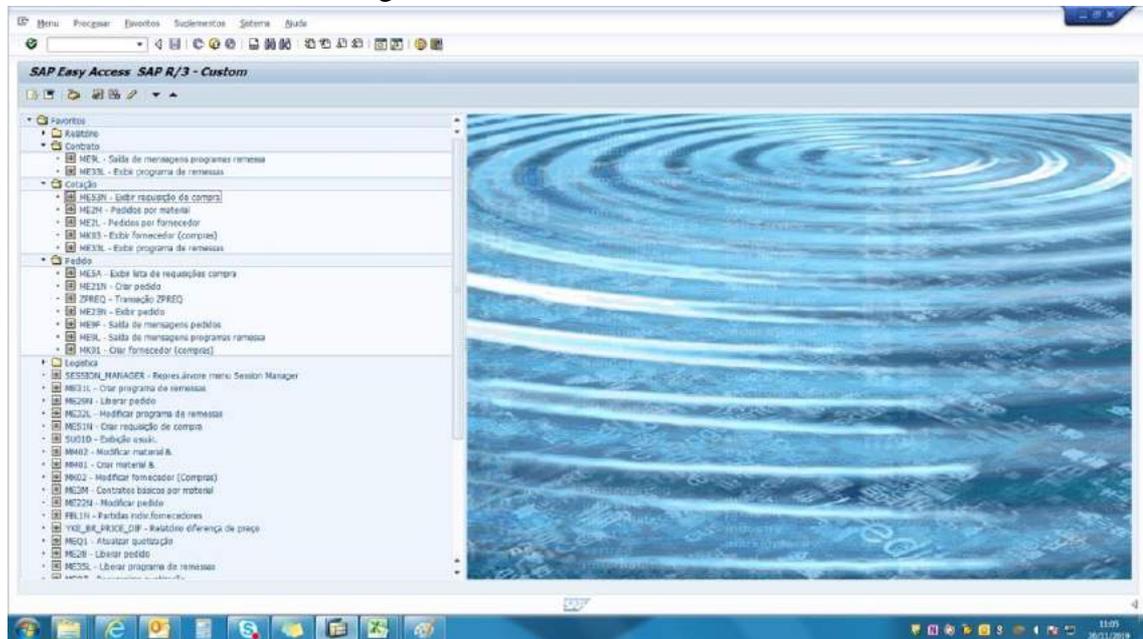
Ocorrendo a aprovação, o fornecedor fica registrado no sistema de informação utilizado pela Marelli, o SAP (Sistema integrado de gestão empresarial), conforme mostrado na Figura 5, possibilitando que todos os compradores tenham acesso ao mesmo, assim como à informações como os valores e condições de pagamento negociados anteriormente, periodicidade de compras de materiais ou serviços, entre outros.

De acordo com Sordi e Meireles (2019), pode-se definir sistema de informação como um conjunto de softwares que suportam a execução de diversas transações de negócios e a manipulação de dados altamente correlacionados.

Outro aspecto importante relacionado ao sistema de informações é o banco de dados corporativo, que é o núcleo de armazenamento de dados e programas. Pode-se definir banco de dados corporativo como o armazenamento de todos os arquivos e informações de uma

empresa, agrupados de tal forma que seja possível acessá-los e consultá-los com exatidão e rapidez (SORDI; MEIRELES, 2019).

Figura 5 – Tela inicial do SAP.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

O SAP, software utilizado pela Marelli, além de ser aplicado para o cadastro de novos fornecedores, é o meio mandante pelo qual são realizadas as principais transações relacionadas a Suprimentos, como criação de requisição de compra, emissão de relatórios, finalização de pedido de compras, entre outros.

4.1.3. Contratos

Administração ou gerenciamento de contratos é o método pelo qual se negocia e se estabelece um contrato de fornecimento com clientes, fornecedores, parceiros, empregados etc., conforme definição da International Association for Contract and Commercial Management (IACCM, 2010).

De um modo geral, a emissão de contrato na Marelli dá-se a partir de seis fases, sendo elas:

- Autorização de negociação de contratos por parte dos diretores na Sede Italiana;
- Priorização da necessidade de contratos para cada grupo de materiais;

- Avaliação da demanda, realizada pela equipe de programação;
- Avaliação do *budget* disponível, efetuada pela Controladoria;
- Negociação; e
- Aprovação do processo e valor negociado.

Em havendo a liberação da negociação do contrato pela Gerência, é emitido um relatório contendo informações de todos os materiais comprados nos últimos anos.

Sendo assim, avalia-se quais são os materiais mais comprados, código, descrição, consumo anual, bem como o seu último valor negociado, de acordo como apresentado na Figura 6 Planilha de Análise de Reajuste, que ao final do processo de negociação de contrato será comparado ao novo valor negociado.

Por fim, o comprador analisa sua gama de fornecedores, estoque mínimo necessários, prazo médio de entrega, entre outros.

Figura 6 – Planilha de Análise de Reajustes.

FORNECEDOR						PREÇO ATUAL AGO.18	
Codigo SAP						Preço R\$	APV R\$
Data Solicitação							
Vigência							
Part number	Descrição	Quant / ano	Pedido	Planta	Unid		
20 19		101.400		Lavras	KG	6,32	640.848
20 13		33.600		Lavras	KG	10,81	363.216
20 19		40.950		Lavras	KG	7,57	309.992
20 14		78.660		Lavras	KG	3,26	256.432
20 16		13.125		Lavras	KG	7,35	96.469
20 19		1.013		Lavras	KG	78,01	78.985
20 11		14.940		Lavras	KG	4,80	71.712
20 12		15.210		Lavras	KG	3,87	58.863
20 10		2.775		Lavras	KG	18,36	50.949

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

É função do comprador preparar um documento contendo todas essas informações, para que em um primeiro momento, seja enviado ao programador responsável, o qual avaliará a demanda de cada material para os próximos 12 meses, através de uma planilha no Excel, conforme ilustrado na Figura 7.

Figura 7 – Planilha Lista de Volume de Materiais.

CÓD. SAP	Descrição (completa)	Unidade de Medida	Consumo previsto pro ano	Consumo previsto mensal
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Tendo o retorno com o documento atualizado, o setor de suprimentos calcula o último valor líquido negociado para cada item, através de outra planilha no Excel, conforme Figura 8 (valor líquido).

Figura 8 – Planilha Cálculo de valor líquido.

Código	Material	Preço bruto unit	Preço bruto com IPI	ALI ICMS	Valor ICMS	ALIQ IPI	VALOR IPI	Valor PIS	Valor COFINS	Preço unit líquido
	ZERS	14,8159	14,8159	0,12	1,77791	0	0	0,24446	1,12601	11,6675284
	ZBVE	29,5619	29,5619	0,12	3,54743	0	0			26,0145
	ZBVE	32,6136	32,6136	0,12	3,91364	0	0			28,7
	ZBVE	48,92	48,92	0,12	5,8704	0	0			43,0496
	ZBVE	97	97	0,12	11,64	0	0			85,36

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

O valor líquido calculado é adicionado à planilha enviada pelo programador, que será enviada para a controladoria, conforme é mostrado na Figura 9, afim de que seja aprovado um *budget* sobre o qual compras terá de realizar as negociações com os fornecedores.

Figura 9 – Planilha Lista de volumes valorizada.

Part Number	Descrição	MARCAS Sugeridas	Media Consumo Anual	Valor Líquido R\$	APV R\$
			308	11,17	3.439,36
			21.218	11,17	236.936,10
			1.705	11,17	19.039,31
			1.009	11,17	11.267,25
			3.208	2,52	8.084,16
			1.372	11,17	15.320,78
			1.534	11,17	17.129,79
			456	11,17	5.092,04
			35.620	1,95	69.565,86
			961	2,24	2.150,86
			144	2,24	322,29
			30.155	4,87	146.779,46
					1.137.105,24

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

No período do estágio, o processo de negociação de contrato estava sob atualização, passando do que antes era realizado via SAP, para ser efetuado via Genesis ERP (Genesis) um software de gestão empresarial, contudo, ambos são processados de maneira similar.

O primeiro passo para as negociações é o envio da cotação (RFQ – *Request for Quote*) para cerca de no mínimo 5 fornecedores, contendo as informações do material, descrição detalhada, quantidade esperada por mês e por ano, suas respectivas unidades, local de entrega, entre outros, conforme apresentado na Figura 10 (RFQ – comprador).

Figura 10 – Planilha RFQ – dados preenchidos pelo comprador.

COTAÇÃO DE								
Material	Index	RDA	Item	Codigo	Descrição	Local de entrega	Quant.	UNID
ZBVE	1		10			Maua	30	PC
ZERS	2		20			Maua	100	PC
ZBVE	3		30			Maua	500	FL
ZERS	4		10			Maua	100	PC
ZERS	5		10			Maua	3	JG
ZERS	6		10			Maua	10	PC
ZERS	7		10			Maua	3	PC
ZERS	8		40			Maua	48	PC
ZBVE	9		10			Maua	5	PC
ZERS	10		10			Maua	12	PC
ZBVE	11		10			Maua	20	PC

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Nesta mesma planilha, além de um espaço para as informações fornecidas pela empresa contratante, há também uma divisão para as informações que devem ser preenchidas pelos fornecedores, conforme Figura 11 (RFQ – Fornecedor).

Figura 11 – Planilha RFQ – dados a serem preenchidos pelo fornecedor.

Preço Unit	ICMS	PIS	COFINS	Total	Valor	Total	Fator	Preço Unit
com impostos	%	%	%	impostos	inteiro	calculado	impostos	sem impostos
				0,00	100,00	100,00	1,0000	0,00
		7,60	1,65	9,25	100,00	90,75	0,9075	0,00
				0,00	100,00	100,00	1,0000	0,00
		7,60	1,65	9,25	100,00	90,75	0,9075	0,00
		7,60	1,65	9,25	100,00	90,75	0,9075	0,00
		7,60	1,65	9,25	100,00	90,75	0,9075	0,00
		7,60	1,65	9,25	100,00	90,75	0,9075	0,00
				0,00	100,00	100,00	1,0000	0,00
		7,60	1,65	9,25	100,00	90,75	0,9075	0,00
				0,00	100,00	100,00	1,0000	0,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Os fornecedores candidatos que responderem dentro do prazo final para retorno das cotações, estipulado pelo comprador, devem enviar a proposta completa, considerando além

do valor unitário dos produtos, prazo de entrega, prazo de pagamento, tipo de frete e seus respectivos percentuais de impostos.

Sendo assim, através de uma planilha, que está ilustrada na Figura 12 (comparativa de orçamentos), compara-se, de uma forma bem visual, todas as propostas.

Figura 12 – Planilha Comparativo de orçamentos.

MARELLI Formulário de Negociação / Itens
QUADRO COMPARATIVO DE OFERTAS

Materiais de
Prazo de conclusão: 04/10/2019

DESCRIÇÃO	LOCAL	VALOR DO COST BOOK			Fornecedor 1		Fornecedor 2	
		Preço Unit. (Líquido)	Preço Total (Líquido)	Classif ABC	Preço Unit. (Líquido)	Preço Total (Líquido)	Preço Unit. (Líquido)	Preço Total (Líquido)
	Lavras	2.487,63	4.975,26	30,4%	2.568,58	5.137,15	5.825,68	11.651,37
	Lavras	802,86	1.605,72	9,8%	828,98	1.657,97	732,88	1.465,77
	Lavras	27,76	222,12	1,4%	28,67	229,34	25,34	202,76
	Lavras	54,47	217,88	1,3%	56,24	224,97	49,72	198,89
	Lavras	24,85	198,83	1,2%	25,66	205,30	22,69	181,50
	Lavras	29,59	59,18	0,4%	30,55	61,11	27,01	54,02
	Lavras	28,81	57,62	0,4%	29,74	59,49	26,30	52,59
	Lavras	27,69	55,38	0,3%	28,59	57,18	25,28	50,55
	Lavras	26,25	52,49	0,3%	27,10	54,20	23,96	47,92
TOTAL (Preço Líquido)			16376,07324			16.908,95		22.058,53

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Esta mesma planilha permite também que o comprador calcule, levando em consideração o *budget* enviado pela controladoria, um *Target price* (preço alvo) a ser enviado aos fornecedores, conforme Figura 13 (*Target price*).

Figura 13 – Planilha Comparativo de Orçamentos – cálculo *Target price*.

SHARE PICKING			TARGET	
Preço Unit. (Líquido)	Fornecedor	Preço Total (Líquido)	Preço Unit. (Líquido)	Preço Total (Líquido)
2.270,82	Fornecedor 1	4.541,63	2.116,73	4.233,46
732,88	Fornecedor 2	1.465,77	683,15	1.366,31
25,34	Fornecedor 1	202,76	23,62	189,00
49,72	Fornecedor 1	198,89	46,35	185,39
22,69	Fornecedor 2	181,50	21,15	169,19
27,01	Fornecedor 2	54,02	25,18	50,36
26,30	Fornecedor 2	52,59	24,51	49,02
25,28	Fornecedor 2	50,55	23,56	47,12
23,96	Fornecedor 3	47,92	22,33	44,66
		14.948,79		13.934,44

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Obtendo então o segundo retorno, reavalia-se as propostas enviadas e analisa-se de acordo com o share picking, (compartilhamento de escolha) também ilustrado na Figura 13, possíveis segregações nos pacotes de materiais, possibilitando reduzir consideravelmente o valor total da compra de todos os materiais e, portanto, a emissão de ao invés de apenas um contrato, dois ou mais.

Após a finalizado esse processo, o mesmo deve conter a aprovação que vai desde o Gerente de Compras até Diretor de Suprimentos, Diretor Latam (Diretor responsável pela rede Latina) ou *CEO Shocks* (Diretor executivo de amortecedores) em decorrência do valor total e especificidade do contrato.

Como último passo, a fim de manter uma gestão do conhecimento, é elaborado um arquivo padrão contendo a planilha citada na Figura 6 (Planilha de Análise de Reajustes), agora completamente preenchida conforme apresentado na Figura 14, além de as informações relevantes para o processo.

Figura 14 – Planilha de Análise de Reajustes – parte dados da negociação final.

PREÇO ATUAL AGO.18		PREÇOS PROPOSTO				NEGOCIAÇÃO FINAL			
Preço R\$	APV R\$	Preço R\$	APV R\$	Delta R\$	Index	Preço R\$	APV R\$	Delta R\$	Index
6,32	640.848	6,95	704.933	64.085	110,00	6,64	672.890	32.042	105,00
10,81	363.216	12,00	403.170	39.954	111,00	11,40	383.193	19.977	105,50
7,57	309.992	8,48	347.190	37.199	112,00	8,06	330.057	20.066	106,47
3,26	256.432	4,08	320.540	64.108	125,00	4,08	320.933	64.501	125,15
7,35	96.469	9,04	118.657	22.188	123,00	9,19	120.619	24.150	125,03
78,01	78.985	87,37	88.463	9.478	112,00	87,37	88.462	9.477	112,00
4,80	71.712	5,42	81.035	9.323	113,00	5,23	78.136	6.424	108,96
3,87	58.863	4,26	64.749	5.886	110,00	4,10	62.394	3.532	106,00
18,36	50.949	20,75	57.572	6.623	113,00	20,01	55.528	4.579	108,99
6,33	39.879	6,96	43.867	3.988	110,00	6,71	42.272	2.393	106,00
18,34	35.213	20,17	38.734	3.521	110,00	19,44	37.326	2.113	106,00
7,22	9.151	7,94	10.066	915	110,00	8,09	10.254	1.103	112,05
11,33	4.759	12,35	5.187	428	109,00	11,94	5.016	257	105,40
13,47	4.445	15,89	5.245	800	118,00	14,92	4.925	480	110,80
10,22	2.759	11,24	3.035	276	110,00	11,24	3.035	275	109,98
4,30	2.258	4,73	2.483	226	110,00	4,56	2.393	135	106,00
16,69	2.003	18,19	2.183	180	109,00	17,59	2.111	108	105,40
15,71	628	17,12	685	57	109,00	17,60	704	76	112,03
	2.028.560		2.297.794	269.235	113,27		2.220.247	191.688	109,45

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

4.1.4. Relatório de Indicadores de Desempenho (KPI)

Segundo Eckerson (2006), pode-se definir um KPI como uma métrica que mede quão bem uma organização ou um indivíduo realiza uma atividade operacional, tática ou estratégica crucial para o sucesso atual e futuro da organização. Ainda, de acordo com

Kernzer (2017), os KPIs são componentes cruciais de todos os sistemas de mensuração de valor agregado.

Portanto, através de indicadores, a gerência possui embasamento para avaliar o desempenho da sua equipe, assim como propor planos de ações futuros.

Os dados extraídos do SAP são passados para o Excel, possibilitando, através do uso de fórmulas e tabelas dinâmicas a obtenção de três indicadores de cunho mensal:

- KPI2 – Nota Fiscal (NF) emitida antes do pedido de compras. Mostra quantos serviços ou recebimentos de materiais foram realizados sem um PO (Pedido de Compras), ou seja, sem a formalização do processo de negociação por parte do setor de suprimentos.
- KPI3 – Pedidos com classe mercadológica errada. A classe mercadológica, que deve ser preenchida pelo setor requisitante ou programador, além de uma importante base para outros indicadores, descreve o tipo de material a ser comprado, o que auxilia na divisão de setores sob responsabilidade de cada comprador.
- KPI 5 – Quantidade de POs ZLPA e YNB, ou seja, pedidos abertos e fechados respectivamente. Os pedidos fechados liquidam o valor total do PO com apenas uma entrada do produto ou serviço, ou seja, apenas uma NF, enquanto pedidos abertos possuem mais de uma entrada, portanto mais de uma NF para o mesmo PO.

4.2. Atividades semanais

Essa seção descreve as atividades que eram exercidas em dois ou mais dias por semana.

4.2.1. Relatórios CAPEX e OPEX

Como forma de avaliar a eficiência do Setor de Compras é emitido, duas vezes por semana, um relatório via SAP, contendo importantes informações para o planejamento da equipe.

A partir desse relatório, utilizando-se de fórmulas e tabelas dinâmicas no Excel, é obtida a quantidade de requisições de compras (RDAs) classificadas como YNB ou compras ZLPA, bem como sua divisão entre CAPEX e OPEX e a classificação para seus materiais.

CAPEX (*Capital Expenditures*), referem-se a todos os gastos de capital da empresa, principalmente em máquinas, equipamentos, edificações, desenvolvimento de produtos etc. Incluem também necessidades adicionais de investimento em capital de giro (ASSAF NETO, 2020).

De acordo com Silva (2018) OPEX ou *operational expenditure* (despesas operacionais), significa o montante de recursos necessários para o funcionamento/operação da empresa.

Cada RDA pode ter infinitos materiais, contanto que, num geral, pertençam a mesma ao mesmo grupo de materiais. É função também do comprador avaliar se a classificação feita está correta ou solicitar ao requisitante que faça a correção.

A distribuição das RDAs entre os compradores é realizada considerando-se sua classe de materiais, como também sua classificação CAPEX ou OPEX.

Sendo assim, o relatório, que é enviado para toda equipe de compras atualiza, o número de RDAs abertas sem PO divididas em CAPEX e OPEX e, para cada comprador, o número de RDAs abertas sem PO, bem como o número de POs emitidos.

A partir desse relatório, é possível que cada comprador acesse informações detalhadas inseridas no mesmo, e assim, elabore sua estratégia e inicie o processo de cotação das novas RDAs abertas.

4.2.2. Avaliação e distribuição das RDAs

Com o relatório em mãos, nos primeiros meses do estágio, a distribuição das RDAs entre compradores e estagiários era realizada por um analista.

Após uma adequação ao quadro de funcionários, reduzindo para três compradores e mantendo cinco estagiários, as RDAs passaram a ser distribuídas respectivamente para cada responsável, da forma que considerasse mais coerente, não havendo então, um padrão para essa atividade.

Em seguida, em Lavras, essa divisão passou a ser feita pelos próprios estagiários, devido a uma nova adequação do quadro de funcionários, passando para apenas dois compradores, pertencentes à equipe de Mauá.

Deste modo, era levado em consideração além da classe mercadológica, a demanda individual o que resultou numa melhora no desempenho e agilidade nos processos.

4.3. Atividades diárias

Esta seção apresenta as atividades desempenhadas diariamente.

4.3.1. Elaboração e solicitação de cotação ou RFQ

Após as novas requisições serem distribuídas entre a equipe, era realizada uma avaliação sobre as mesmas, levando em consideração sua urgência, sua planta destino, grupo de material e possíveis fornecedores.

O intuito, portanto, era substanciar o processo de cotação a partir do agrupamento de requisições, assim como otimizar a negociação, visto que quanto maior a quantidade de itens e/ou valor total a ser negociado, melhor o poder de barganha.

4.3.2. Avaliação de propostas e negociações

Seguindo a norma da empresa que, dentre outros, correlaciona o número mínimo de fornecedores para a negociação com o valor líquido da compra, após o prazo de retorno das cotações existem dois caminhos:

O excepcional, que é o preenchimento de um documento chamado EF - *exception form* (formulário de exceção), que deve conter aprovação do Gerente de Compras, do setor requerente, controladoria e *plant manager* (gerente da planta), autorizando a realizar a negociação com uma quantidade de fornecedores inferior ao mínimo necessário de acordo com a norma;

O regular, em que eram avaliadas as propostas dos fornecedores levando em consideração o prazo de entrega, qualidade do material, preço líquido da proposta, prazo de pagamento e tipo de frete CIF (*Cost, Insurance and Freight*) ou FOB (*Free on Board*).

Ainda de acordo com a norma, avaliava-se a necessidade de o envio de uma contraproposta, ou a possibilidade de emitir do PO. Caso houvesse a necessidade da negociação, seria enviado um *target price* ao fornecedor, podendo ainda ser agregado *targets* de prazo de entrega, prazo de pagamento, entre outros.

4.3.3. Conclusão do processo de compra

Após receber a proposta final dos fornecedores, através do SAP é emitido o PO contendo os dados necessários dos materiais e suas respectivas RDAs, o cálculo dos impostos (PIS, COFINS, ICMS, IPI), assim como as respectivas informações da negociação e do fornecedor ganhador.

Após finalizado, o pedido emitido é encaminhado para a aprovação, que de acordo com a norma, precisa de no mínimo a autorização do comprador responsável e do gerente de compras, podendo ser necessária até a aprovação do CEO *shocks* de acordo com o valor total do PO.

Assim que o processo é finalizado, o pedido de compras é impresso em PDF (*Portable Document Format*), enviado ao fornecedor e ao programador, para que se mantenha rastreio dos materiais em questão.

4.3.4. Controle Individual

É recomendado que se mantenha uma gestão pessoal das RDAs, o qual deve ser atualizado e monitorado diariamente. De um modo geral, o controle era realizado através do Excel, sem um modelo padrão.

No meu caso, além facilitar o rastreamento dos POs finalizados e permitir monitorar os processos sob minha responsabilidade, a Planilha de Controle Pessoal contribuiu com a minha motivação, pois a partir dela escalonava metas pessoais para o meu trabalho.

Nesse sentido, conforme Figura 15, mensurava além de processos concluídos, em cotação, em negociação, em aprovação e em *standby*, controlava também o prazo médio de conclusão de POs, além de outros indicadores que facilitavam a minha gestão e a elaboração de propostas de melhorias de processos.

Figura 15 – Controle de eficiência.



Fonte: elaborado pelo autor (2020).

4.3.5. Reunião de Briefing

As reuniões de briefing, como eram conhecidas, ocorriam diariamente entre os gerentes dos setores da fábrica, *plant manager* e ao menos os *team leaders* (Lider do time) de duas células, que se revezavam entre as demais, podendo, porém, se estender a um terceiro *team leader*, caso houvesse alguma urgência.

Os temas contemplavam metas, resultados e demandas da fábrica, afim de discutir e propor um direcionamento mais acertado para melhorias futuras, além de proporcionar uma melhor comunicação entre os setores que não por meios burocráticos.

5 SUGESTÕES

Com base nas informações apresentadas nas seções anteriores, serão apontadas algumas dificuldades identificadas, assim como as sugestões de melhorias para as mesmas.

5.1. Comunicação e gestão do Conhecimento

O setor de compras, por ser uma área que requer muitas habilidades, conhecimentos teóricos e familiaridade com as normas da empresa, exige um alto grau de comunicação dentro da equipe, bem como uma eficaz gestão de informação.

O que se pôde notar em diversos momentos, após readequações no quadro de funcionários, foi uma grande perda de metodologias, o que ocasionou numa ampla lacuna de *know-how* (saber como) e conseqüente o atraso em processos.

Sendo assim, uma das sugestões é buscar ter sempre que possível ao menos duas pessoas gerindo o mesmo tipo de informação. A outra, seria de formalizar e atualizar periodicamente, de maneira explícita, os processos de cada atividade em formato de normas internas e tutoriais que sejam disponíveis de forma clara e fácil aos membros da equipe.

5.2. Padronização nos Processos

Foi observado que além da falta de documentação da padronização dos processos, ocasionando a perda de informação no momento de alguma alteração na equipe, havia também, até o período do presente estudo, a falta de conformidade e grau de engessamento de processos entre as equipes de suprimentos PBS1 e PBS2. Conseqüentemente, gerou um desalinhamento e frustração no momento que a tutoria deixou de vir de Lavras passou a decorrer de Mauá, além de frequentemente ocasionar desentendimentos entre o setor de compras e os setores requisitantes, que contestavam a divergência de atuação, para o mesmo assunto, entre as duas plantas.

Nesse sentido, como um adendo à alternativa oferecida no tópico 5.1, propõe-se um treinamento envolvendo ambas as equipes e bem como a determinação para que um padrão seja respeitado.

5.3. Motivação dos Estagiários

Como se sabe, um fator importante em qualquer empresa é a motivação dos seus colaboradores.

Na Marelli, os estagiários possuem grande autonomia e adquirem muitas responsabilidades, que se assemelham ao de um analista, o que garante grande aprendizado e envolvimento com o Setor.

Com o objetivo de contribuir com o engajamento dos estagiários, sugere-se que o desempenho dos mesmos seja mais bem mensurado, através de indicadores simples como os citados na seção 4.3.4. Além disso, que sejam abertos, com mais frequência, espaços para que os mesmos possam expressar e implementar, caso seja válido, suas sugestões.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O curso de administração da UFLA, além de oferecer oportunidades e experiências ricas e variadas além da grade de estudos, que por si só é bastante completa, oferece a oportunidade de estágio como um passo, que de fato é crucial, para a formação do profissional.

Portanto, essa etapa possui a finalidade de propor ao bacharelado um primeiro contato com o ambiente empresarial, além de desafiar e oferecer a oportunidade de implementar todo o conhecimento adquirido em sala de aula, em adição ao desenvolvimento que só a vivência profissional pode oferecer.

A Marelli por ser uma empresa multinacional proporcionou ao estagiário uma visão holística de mundo e mercado, além da compreensão do funcionamento de uma organização a nível internacional. Ainda o fato de exigir dos colaboradores muita inteligência emocional, capacidade de trabalhar sob pressão e versatilidade.

Além disso, o estagiário da área de compras na Marelli possui bastante autonomia e desempenha praticamente todas as funções e responsabilidades de um analista, o que proporciona um aprendizado acelerado e mais profundo do setor.

As atividades executadas durante o período de estágio na empresa foram cruciais para o desenvolvimento de habilidades como comunicação, organização, flexibilidade, agilidade, determinação, confiança, trabalha em equipe, adaptabilidade, autoconhecimento, entre outros.

O desenvolvimento do autoconhecimento me capacitou a ter um melhor direcionamento de que caminho seguir no âmbito profissional, com relação ao ambiente, metas e formato da equipe.

Diante disso, é possível concluir que o este ciclo foi fundamental e de grande valia para meu desenvolvimento pessoal e profissional.

Por fim, o sentimento é de gratidão por todos os personagens envolvidos na minha formação e de conquista, por encerrar essa fase da vida com tantas experiências valiosas.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, A. Estruturas e Análise de Balanços: Um Enfoque Econômico-financeiro. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2020.. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597024852/>. Acesso em: 26 Nov 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: 22 mar. 2020.

ECKERSON, W. **Performance Dashboards: Measuring, Monitoring and Managing Your Business**. Hoboken, NJ: Wiley, 2006, p. 294.

CHIAVENATO, I. **Administração para não administradores: a gestão de negócios ao alcance de todos**. 2. ed. Barueri, SP: Editora Manole. 2011. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520441763/>. Acesso em: 26 Nov 2020.

ESCRIVÃO FILHO, E.; PERUSSI FILHO, S. **Teorias de administração: Introdução ao estudo do trabalhador**. São Paulo: Editora Saraiva, 2010. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-02-12165-2/>. Acesso em: 26 Nov 2020.

IACCM - INTERNATIONAL ASSOCIATION FOR CONTRACT AND COMMERCIAL MANAGEMENT. **Site**. 2020. Disponível em: <<http://www.iaccm.com>>. Acesso em: 28 jun. 2020.

MAGNETI MARELLI. **A empresa**. 2020. Disponível em: <<https://www.marelli.com/our-history/>>, acesso em 1 de dezembro de 2020.

KERZNER, H. Gestão de Projetos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2016. 9788582603819. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582603819/>. Acesso em: 26 Nov 2020.

OLIVEIRA, Eloíza da Silva Gomes; CUNHA, Vera Lúcia. O estágio Supervisionado na formação continuada docente à distância: desafios a vencer e Construção de novas subjetividades. **RED. Revista de Educación a Distancia**, n. 14, 2006.

SILVA, E. C. **Como Administrar o Fluxo de Caixa das Empresas**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597015539/>. Acesso em: 26 Nov 2020.

SORDI, J. O.; MEIRELES, M. **Administração de Sistemas de Informação**. 2. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2019. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788553131532/>. Acesso em: 26 Nov 2020.

UFLA - Universidade Federal de Lavras. **Projeto Pedagógico do Curso de Administração.** Lavras, 2018. p. 55. Disponível em:
<<https://drive.google.com/file/d/0B10mdkAddTrrRnozbxRwY2ZzaVFNbGh3N3NBU0V1QW9OQjVz/view>>. Acesso 26 de novembro de 2020.