



**MARIA CLÁUDIA FERNANDES DE PAULA CREPALDI**

**ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NO SETOR DE COMPRAS  
DE UMA MULTINACIONAL DO SETOR AUTOMOTIVO**

**LAVRAS – MG**

**2021**

**MARIA CLÁUDIA FERNANDES DE PAULA CREPALDI**

**ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NO SETOR DE COMPRAS DE 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. André Luís Ribeiro Lima – UFLA

Orientador

Prof.º Dr. José Willer do Prado – UFLA

Coorientador

**LAVRAS - MG**

**2021**

**MARIA CLÁUDIA FERNANDES DE PAULA CREPALDI**

**ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NO SETOR DE COMPRAS DE 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 26 de Março de 2021.

Dr. André Luís Ribeiro Lima UFLA

Dr. José Willer do Prado UFLA

---

Prof.º Dr. André Luís Ribeiro Lima  
Orientador

**LAVRAS - MG**

**2021**

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente quero agradecer a Deus, por todas as graças e oportunidades que vem me proporcionando. Agradeço também meus pais Cida e Cláudio, por serem meu alicerce e estarem ao meu lado durante toda minha caminhada, a minha irmã Marcela por toda parceria, carinho e apoio. Agradeço a minha família Fernandes e Crepaldi por me ensinarem o verdadeiro significado de amor.

Aos meus amigos de Campo Belo, Lavras e Lleida, por sem dúvida terem sido pessoas essenciais na minha trajetória e com certeza por terem feito meus dias melhores. Agradeço em especial às minhas amigas Bianca, Laura, Mirella, Adrise e Thaís pela amizade e companheirismo de anos. Ao Matheus, sou grata por toda paciência, cumplicidade e realmente estar comigo em todas as horas.

A UFLA Júnior Consultoria Administrativa, agradeço por ter me proporcionado momentos desafiadores durante 3 anos, que são responsáveis pelo meu crescimento pessoal e profissional. A UJ foi um lugar onde construí amizades para vida toda e tive aprendizados que me fizeram desenvolver competências essenciais para o mercado de trabalho.

A Marelli minha gratidão por me ensinar técnicas de negociação, pela paciência e principalmente por ser responsável pela grande bagagem que carrego como compradora. Aos meus amigos de trabalho Alfredo, Marise e Letícia agradeço por terem sido essenciais na resolução dos problemas e pontos importantes para meu desenvolvimento.

Agradeço por ter tido a oportunidade de cursar administração na Universidade Federal de Lavras e assim concluir um curso de excelência. Ao Departamento de Administração e Economia, meu agradecimento a todo suporte, quero agradecer em especial ao professor André Lima e Paulo Henrique Leme por estarem presentes na minha trajetória acadêmica desde o primeiro período, estando sempre disponíveis para ensinar, conversar e serem inspirações profissionais. Ao José Willer, agradeço pela orientação, sendo de grande importância para meu trabalho final.

Por fim, agradeço a Universidade Federal de Lavras por proporcionar um ambiente com muitas oportunidades e uma graduação de excelência, sem dúvida foi fundamental para minha formação profissional.

**Obrigada!**

## RESUMO

O estágio é um período essencial na formação de um administrador, o trabalho em questão, aborda atividades desenvolvidas no departamento de compras de uma multinacional do setor automotivo. As atividades realizadas durante o período de estágio foram divididas em duas vertentes: Gestão das RDAs e emissão de POs e Gestão e mensuração de indicadores. A primeira tem como foco mostrar o processo para emissão de pedidos *spots* e contratos. A segunda irá abordar os quatro diferentes KPIs realizados na área e qual o objetivo da mensuração de cada um. Assim será proposto algumas sugestões de melhorias como: uso do SAP para solicitação de cotação e envio de pedido, plano de ação com o objetivo de melhorar o resultado dos KPI, modificação na elaboração do relatório de um dos KPIs, cultura de feedbacks e gestão do conhecimento. Por fim, será levantado a importância do estágio na formação acadêmica e como estagiar em uma multinacional do setor automotivo foi fundamental para formação profissional.

**Palavras-chave:** Estágio. Compras. Pedidos. Indicadores.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1- Presença da Marelli no mundo.....	10
Figura 2– Organograma de compras (Material Indireto). ....	13
Figura 3- Tela inicial do SAP.....	16
Figura 4 - Tela inicial do Genesis.....	17
Figura 5- Tela RDA do SAP. ....	18
Figura 6 - Tela RDA do SAP.....	18
Figura 7- Planilha de negociação.....	20
Figura 8 - Organização das pastas na Rede. ....	20
Figura 9 - Tela para emissão de pedido no SAP.....	21
Figura 10 - Planilha de consumo previsto. ....	22
Figura 11- Planilha de valorização. ....	22
Figura 12 - Planilha de solicitação de cotação. ....	22
Figura 13 - Planilha de Target Price.....	23
Figura 14- Planilha de negociação de contrato.....	23
Figura 15- Planilha status RDAs. ....	25
Figura 16 - Gráfico de NFs antes do PO. ....	26
Figura 17- Tabela de fornecedores que emitiram NFs sem PO.....	27
Figura 18 - PO com classe mercadológica errada. ....	27
Figura 19 - Pedidos Blanket. ....	28
Tabela 1- Atividades realizadas.....	14

## LISTA DE SIGLAS

CAPEX	<i>Capital expenditure</i>
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CNPJ	Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica
KPI	<i>Key Performance Indicator</i>
MERCOSUL	Mercado Comum do Sul
NCM	Nomenclatura Comum do MERCOSUL
NF	Nota Fiscal
OPEX	<i>Operational expenditure</i>
PO	Pedido de compra
RDA	Requisição de compra
RFQ	<i>Request for Quote</i>
SAP	Sistema Integrado de gestão empresarial

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>2 DESCRIÇÃO GERAL DA EMPRESA.....</b>	<b>10</b>
2.1. Caracterização – Marelli Mundial .....	10
2.2. Histórico.....	11
2.3. Caracterização – Marelli Cofap do Brasil.....	12
2.4. Setor de compras – Marelli Cofap do Brasil.....	13
<b>3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS.....</b>	<b>14</b>
<b>4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS .....</b>	<b>15</b>
4.1. Gestão de RDAs e emissão de POs .....	15
4.1.1. SAP e Genesis.....	15
4.1.1.1. SAP - Sistemas, Aplicativos e Produtos para Processamento de Dados .....	15
4.1.1.2. Genesis.....	16
4.1.2. Requisição de compras (RDAs) e pedidos de compras (POs).....	17
4.1.2.1. Pedido <i>Spot</i> .....	19
4.1.2.2. Contrato .....	21
4.2. Gestão e mensuração de indicadores .....	24
4.2.1. KPI semanal.....	24
4.2.2. KPI mensal.....	25
<b>5 SUGESTÕES DE MELHORIAS .....</b>	<b>29</b>
<b>6 CONCLUSÃO.....</b>	<b>30</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>31</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Do ponto de vista etimológico, a palavra comércio tem sua origem no latim, mais especificamente nas raízes “cum” que significa conjunto e “merx” mercado, assim, comércio estaria relacionado a um local onde as pessoas se reuniam para efetuar permuta, troca, compra e venda de produtos ou valores (DA CUNHA, 2019).

Embora o comércio tenha sua origem há milhares de anos, foi a partir do século XIV, com o início da revolução capitalista, que se iniciou a transição de um modelo feudal, caracterizado pela terra como fator estratégico de produção em que o comércio estava restrito a pequenos centros urbanos, para o modelo capitalista, caracterizado pelo acúmulo de capital, lucro e salários. No capitalismo, houve intenso desenvolvimento econômico de cidades e a formação de estados-nação caracterizaram a vida econômica (BRESSER-PEREIRA, 2019).

Para Bresser-Pereira (2019), ao longo dos séculos, o comércio global foi ganhando mais dinamicidade e surgiram quatro tipos de revolução industrial, sempre realizadas em quadro de desenvolvimentismo, que tornou a prática comercial mais complexa, exigindo pessoas especializadas e qualificadas para trabalharem com compra e venda de mercadorias ou de serviços. Nesse contexto, o curso de Administração se enquadra como uma das opções mais escolhidas pelos profissionais que almejam atuar nessa área dentro das organizações.

Segundo Chiavenato (2003), nas organizações - seja nas indústrias, comércios, hospitais, universidades, organizações de serviços públicos, ou em qualquer outra forma de empreendimento humano - a eficácia e a eficiência com que as pessoas trabalham em conjunto para conseguir objetivos comuns, dependem diretamente da capacidade daqueles que exercem a função administrativa. Diante disso, o administrador tem papel fundamental dentro das empresas, pois são responsáveis por gerirem recursos e pessoas para que a empresa alcance seus objetivos.

Uma das funções do administrador é a gestão de compras, de acordo com Hoinaski (2017), a gestão de compras influencia diretamente no resultado, comprar de forma eficiente é imprescindível para a competitividade das organizações. O setor de compras é a área responsável por abastecer a linha de produção com insumos, peças ou componentes. Essa área gerencia requisições; solicita cotações; realiza negociações; compara os fornecedores; define a melhor proposta, levando em consideração prazo, preço, frete, condição de pagamento e qualidade do material fornecido; estabelece contratos além de emitir pedidos.

Portanto, o objetivo deste trabalho é abordar, de forma detalhada, as atividades realizadas durante o período como estagiária no departamento de compras em uma

multinacional do setor automotivo. A princípio, será apresentada a empresa em questão, em seguida será descrito de forma detalhada as atividades realizadas, como: apresentação dos sistemas SAP e Genesis, negociação de compras, elaboração de KPI. Por fim, serão abordadas as melhorias visualizadas para o setor e aprendizados.

## 2 DESCRIÇÃO GERAL DA EMPRESA

O estágio na área de compras foi realizado em uma multinacional - Marelli - do setor automotivo presente em 24 países e com 10 linhas de negócios diferentes. As atividades desenvolvidas durante o estágio englobam gestão de compras para duas plantas: Lavras-MG e Mauá-SP.

### 2.1. Caracterização – Marelli Mundial

De acordo com o site da empresa Marelli (2021), esta atua em campo internacional como fornecedora de produtos, sistemas e componentes de alta tecnologia para o mundo automotivo. Com cerca de 60.000 colaboradores, 170 instalações e centros de P&D na Ásia, Américas, Europa e África, gerando receitas de 13,6 bilhões de euros (JPY 1,664 bilhões) em 2019, representado pela Figura 1.

Figura 1- Presença da Marelli no mundo.



Fonte: Site Marelli (2021).

Por meio de seus processos de inovação contínua, o *know-how* e as competências transversais, contribuem para a evolução da mobilidade, segundo os critérios de sustentabilidade ambiental, de segurança e de qualidade de vida a bordo dos veículos

(MARELLI, 2021).

A empresa produz diferentes linhas de negócios:

1. Iluminação Automotiva;
2. Cabine *Confort*;
3. Trem de força elétrico;
4. Eletrônicos;
5. Sistema de tecnologia verde;
6. Experiencia interior;
7. *Powertrain*;
8. *Ride Dynamics*;
9. Soluções térmicas;
10. Automobilismo.

A linha em que foram realizadas as atividades é *Ride Dynamics*, a área de produtos da *Ride Dynamics* é responsável pela produção de Componentes de Suspensão e Amortecedores. Com profundo conhecimento em soluções ativas e passivas, materiais leves e durabilidade dos produtos, desenvolve soluções focadas na definição do *tuning*, de forma a atender os requisitos dos clientes em termos de conforto e performance (MARELLI, 2021).

## 2.2. Histórico

Em outubro de 2018 a Magneti Marelli foi vendida por U\$S 7,1 bilhões à Calsonic Kansei, fabricante japonesa que pertence à KKR (G1,2018). Após a fusão, as empresas se uniram sob uma marca mundial – Marelli. Assim, criaram o 7º maior fornecedor mundial independente de componentes automotivos com base nas receitas totais (MARELLI,2021).

Segundo o CEO Beda Bolzenius da Marelli:

“Este é um momento crucial na evolução da nossa empresa. A nova marca é baseada na ideia de “Powering Progress Together”, que reflete nosso foco em ajudar nossos clientes a navegar com confiança e obter sucesso em um setor que atravessa uma fase de mudanças sem precedentes. Nosso objetivo é aproveitar a herança excepcionalmente forte pela qual cada empresa se tornou conhecida para criar um fornecedor automotivo líder mundial, do qual nossos funcionários e clientes podem se orgulhar. Criar uma marca que seja conhecida em todo o mundo é um passo importante para reunir nossos recursos combinados e ampliar nosso impacto global” (MARELLI, 2021).

A Calsonic Kansei atua na área de Experiência de Interiores (Módulos de Cockpit /

Interiores), Sistemas de Controle de Clima, Troca de Calor e Compressores. A empresa, está a 80 anos no mercado e construiu uma reputação de liderança em qualidade e excelência de fabricação ( Monozukuri ) (MARELLI,2021).

A Magneti Marelli durante seus 100 anos de história, começou com clientes na Itália, expandindo seu mercado na Europa, América do Norte e do Sul, Índia e China para se tornar um jogador líder no campo de Iluminação, Eletrônica, Powertrain e Motorsport. Assim sendo reconhecida pela pioneira na indústria automotiva (MARELLI,2021).

Com um histórico sólido e estabelecido em inovação e excelência em manufatura, a missão da Marelli é transformar o futuro da mobilidade trabalhando com clientes e parceiros para criar um mundo mais seguro, verde e conectado (MARELLI,2021).

A Marelli combina o melhor da herança italiana e japonesa. Existe para inovar e transformar o futuro da mobilidade, a empresa tem como valores: Inovação, diversidade, colaboração, sustentabilidade e monozukuri (MARELLI,2021).

As divisões presentes no Brasil passam a ser chamadas após a fusão como: Marelli Cofap do Brasil, Marelli Sistemas Automotivos Indústria e Comércio, e Marelli Indústria e Comércio de Componentes Automotivos.

### **2.3. Caracterização – Marelli Cofap do Brasil**

A Marelli Cofap do Brasil é uma empresa especializada no segmento da reposição de peças automotivas, com atuação no MERCOSUL e exportação para 62 países. Com a marca Cofap, são comercializados os seguintes produtos: Amortecedores (Super, Turbogás e SPA), bandejas, molas helicoidais, molas a gás, juntas homocinéticas, kit's de motor, camisas de motor secas e molhadas, terminais axiais, kits de reparo de juntas homocinéticas, kits e top kits de suspensão, tubos internos de moto, bieletas, feixes de molas e trizetas (MARELLI,2019).

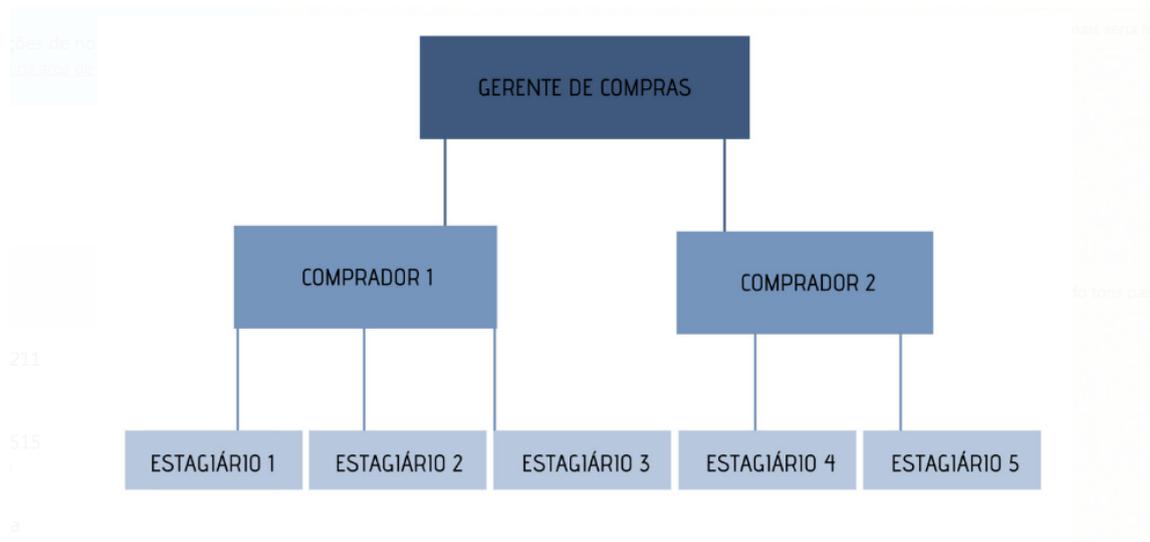
A Marelli Cofap do Brasil atua na linha *Shock Absorbers*, é líder absoluta de mercado com uma participação de 65%. A business line localizada na cidade de Lavras – MG e Mauá-SP produzem amortecedores dianteiros e traseiros que são fornecidos para diferentes montadoras de automóveis.

## 2.4. Setor de compras – Marelli Cofap do Brasil

O departamento de compras *Shock Absorbers* é unificado para as plantas Lavras-MG e Mauá-SP, sendo dividido em material direto e material indireto. É considerado material direto todo componente, matéria-prima, acabamento que é usado essencialmente para a produção do amortecedor, produto final da empresa. Dessa forma, material indireto não são componentes do amortecedor, são materiais ou serviço aplicados no processo.

O departamento de compras de material indireto é composto por um gerente, dois compradores e cinco estagiários, conforme a Figura 2, sendo que somente o gestor e três estagiários trabalham na planta Lavras-MG, os demais trabalham em Mauá-SP.

Figura 2– Organograma de compras (Material Indireto).



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

### 3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

O estágio no setor de compras na multinacional Marelli Cofap do Brasil foi desenvolvido durante o período de setembro de 2018 até dezembro de 2019. O Tabela 1, apresenta quais foram as atividades realizadas pela estagiária no setor de compras e a divisão das tarefas em duas vertentes, sendo elas: Gestão de RDAs e emissão de POs; Gestão e mensuração de indicadores.

Tabela 1- Atividades realizadas.

ATIVIDADES REALIZADAS	DESCRIÇÃO	HORAS TOTAIS
Gestão de RDAs e emissão de POs		
Pedido <i>Spot</i>	Solicitação de cotação, realização de <i>target price</i> , anexo de documentação e emissão de pedido com o fornecedor que tem as melhores condições comerciais.	670
Contrato	Realização de consumo previsto, valorização, solicitação de cotação, <i>target price</i> , análise e fechamento do contrato.	400
Gestão e mensuração de indicadores		
KPI semanal	Relatório emitido duas vezes por semana com o objetivo de controlar os processos e medir desempenho	144
KPI mensal	Relatório realizado uma vez por mês com o objetivo de alcançar as metas traçadas para o setor de compras.	72
<b>TOTAL DE HORAS</b>		1286

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

As atividades realizadas dentro do setor de compras foram divididas em duas vertentes: Gestão de RDAs e emissão de POs e Gestão e mensuração de indicadores. A primeira é a emissão de pedidos *spots* e contratos, sendo as atividades principais realizadas; a segunda são os relatórios de KPIs emitidos para mensuração e controle de indicadores.

## **4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS**

O tópico abordará os processos realizados por uma estagiária no setor de compras de uma multinacional do setor automotivo. As atividades serão abordadas de forma detalhada, com o objetivo de serem ligadas aos conceitos da Administração.

### **4.1. Gestão de RDAs e emissão de POs**

Nessa sessão será levantado como é realizado o monitoramento e acompanhamento das RDAs emitidas, criação de pedidos spots e contratos.

#### **4.1.1. SAP e Genesis**

O desempenho organizacional das empresas brasileiras está estritamente relacionado à qualidade do software que elas utilizam. Para Yokomizo (2009), a avaliação de desempenho organizacional pretende fornecer ferramentas e processos que auxiliem os gestores na condução de seus negócios e o software tem papel fundamental na otimização desse desempenho. Nesse contexto, este tópico abordará os softwares utilizados na Marelli.

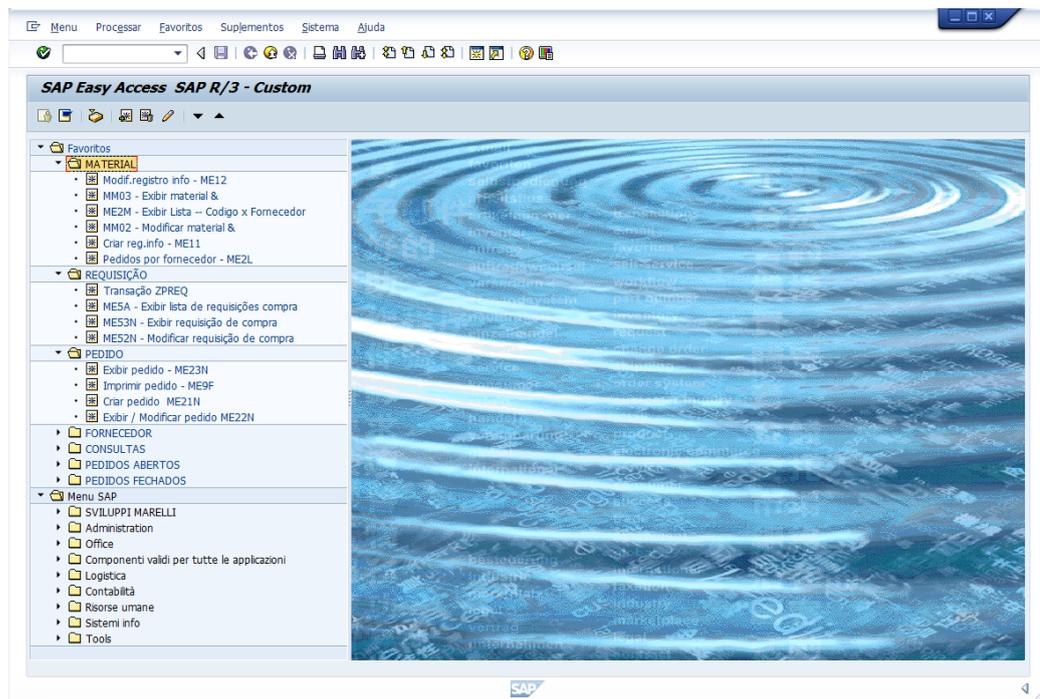
##### **4.1.1.1. SAP - Sistemas, Aplicativos e Produtos para Processamento de Dados**

O software utilizado pela Marelli é o SAP, conforme mostrado na Figura 3, sendo um software alemão, a sigla significa “Sistemas, Aplicativos e Produtos para Processamento de Dados”. O software integra perfeitamente todos os departamentos da empresa, no qual as organizações utilizam de maneira modular. Todos setores conhecem como é o sistema, entretanto, o acesso às transações é liberado apenas para o departamento de acordo com as atividades realizadas.

Dentro do departamento no qual foi realizado o estágio, o SAP é uma ferramenta de trabalho fundamental para os compradores e para o gestor, visto que boa parte das atividades rotineiras são desempenhadas por meio do sistema, sendo elas: emissão, aprovação de pedidos e extração dos dados para elaboração dos relatórios de indicadores.

Como o SAP é um software muito completo e intuitivo, faz com que partes fundamentais do processo de compras sejam realizadas por meio dele. O programa é essencial para: gestão eficaz das requisições de compras, emissão de ordem de compra, controle da entrada de material na empresa e verificação de histórico de compras. Em contrapartida, algumas funções não são utilizadas na Marelli como a solicitação de cotação, a análise de orçamentos, a negociação com fornecedores e o envio automático de pedidos.

Figura 3- Tela inicial do SAP.



Fonte: Dados do estágio (2021).

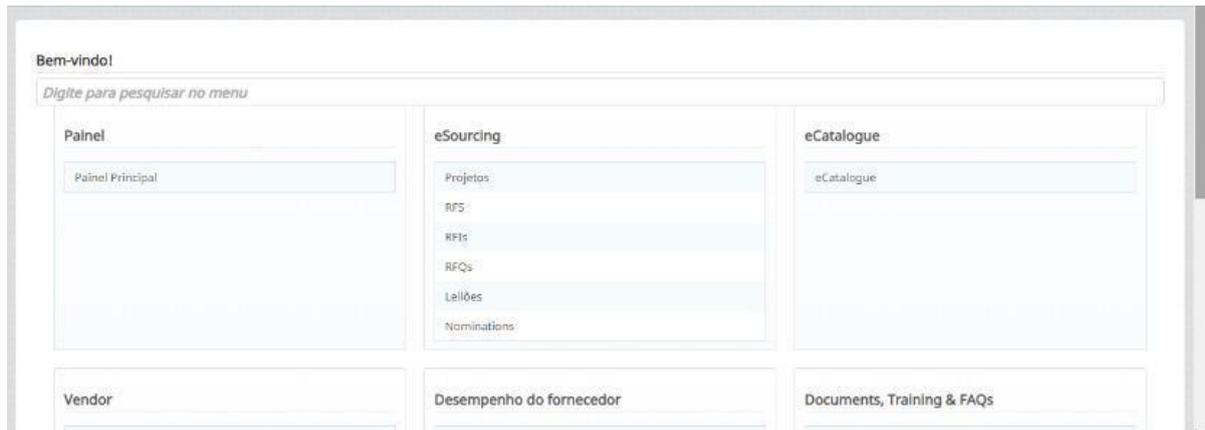
#### 4.1.1.2. Genesis

O Genesis, conforme mostrado na Figura 4, é outro software que está sendo implementado dentro da Marelli. A plataforma é online e tem como objetivo otimizar os processos de compras e programação de materiais, sendo uma ferramenta vinculada ao SAP. Processos que envolvem uma negociação de contrato devem ser realizados pelo Genesis, quando o contrato é finalizado, os materiais ficam disponíveis na plataforma e os programadores os solicitam como se estivessem em um site de compra online.

O objetivo principal do Genesis é fazer toda a parte do processo de compras que não é realizado atualmente no SAP. Assim, essa plataforma veio como facilitadora para os

compradores realizarem o processo de negociação com os fornecedores, propiciando um processo de visualização e comparação de orçamentos ao longo da negociação. Contudo, inicialmente a plataforma está sendo utilizada somente pelos compradores e os estagiários não possuem acesso, visto que muitos processos de contratos ainda são feitos apenas pelo SAP.

Figura 4 - Tela inicial do Genesis.



Fonte: Dados do estágio (2021).

#### 4.1.2. Requisição de compras (RDAs) e pedidos de compras (POs)

Dentro de uma empresa, as atividades relacionadas a compras englobam uma série de fatores como seleção de fornecedores, qualificação dos serviços, determinação de prazos de vendas, previsão de preços, serviços, entre outros. Dessa forma, a gestão de compras é uma atividade fundamental para o bom gerenciamento das empresas e que influencia diretamente nos seus estoques e no relacionamento com os clientes, além de estar relacionada com a competitividade e com o sucesso da organização (SIMÕES, MICHEL, 2004).

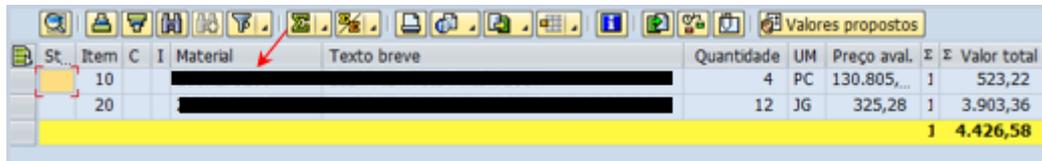
Para que não haja um consumo desenfreado e compras desnecessárias de materiais ou serviços, com a ajuda do SAP, os setores funcionam em harmonia. O setor de compras de material indireto trabalha em conjunto com o setor de manutenção. Dentro do departamento de manutenção, os programadores são os responsáveis por programar quais materiais ou serviços estão sendo demandados pela empresa e, assim, emitir a requisição de compras (RDA) no SAP.

As RDAs são todos os processos que chegam para o setor comprar, essas requisições podem ser classificadas em duas categorias diferentes:

- RDA de item codificado: Os itens codificados são todos os materiais cadastrados no sistema através de um código, como observado na Figura 5. Geralmente, são materiais

consumidos constantemente pela fábrica, ou seja, é necessário apenas que seja emitida a RDA e a mesma não precisa de aprovação para o setor de compras iniciar o processo.

Figura 5- Tela RDA do SAP.

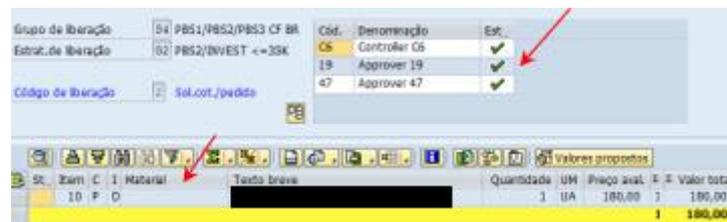


St.	Item	C	I	Material	Texto breve	Quantidade	UM	Preço aval.	Σ	Valor total
	10					4	PC	130.805,...	1	523,22
	20					12	JG	325,28	1	3.903,36
										<b>1 4.426,58</b>

Fonte: Dados do estágio (2019).

- RDA de item não codificado (CAPEX e OPEX): O CAPEX são os investimentos realizados com o objetivo de melhorar a capacidade da empresa, quando é emitida uma RDA de CAPEX a mesma não chega diretamente ao setor de compras, antes disso é preciso que o projeto a ser realizado seja aprovado no SAP por diferentes níveis hierárquicos. O OPEX são despesas operacionais como aluguel de bens e prestação de serviço, as RDAs de OPEX assim como as de CAPEX precisam ser aprovadas no SAP, conforme a Figura 6.

Figura 6 - Tela RDA do SAP.



Cód.	Denominação	Est.
05	Controller 05	✓
19	Approver 19	✓
47	Approver 47	✓

St.	Item	C	I	Material	Texto breve	Quantidade	UM	Preço aval.	Σ	Valor total
	10	F	D			1	UA	180,00	1	180,00
										<b>1 180,00</b>

Fonte: Dados do estágio (2019).

Com a RDA aprovada é função do departamento de compras fazer a gestão das requisições e com isso emitir pedido de compras em 5 dias úteis para itens codificados, 10 dias úteis para OPEX e 30 dias úteis para CAPEX. Os pedidos emitidos são divididos em duas classes:

- Pedido *spot*: Os pedidos *spots* são os emitidos para compras de materiais esporádicos e que não tem uma constância de consumo, é um processo no qual após o fornecimento do item é finalizado o processo.
- Contrato: Os contratos, são pedidos emitidos para materiais de consumo constante, esses têm acordado fornecimento mínimo de um ano, permanecendo as mesmas condições

comerciais negociadas pelo comprador.

#### **4.1.2.1. Pedido *Spot***

Os pedidos spots são emitidos diariamente pelos compradores, visto que o setor de compras *Shock Absorbers* atende à demanda referente a duas plantas: Lavras-MG e Mauá-SP.

Para emissão de um pedido de compra dentro da Marelli é seguido normas por todos os compradores, visto que é uma área que afeta diretamente na produção e é crucial para reduzir custos e despesas de uma organização.

Para a emissão de um pedido *spot* faz-se necessário a realização de 4 etapas:

##### **1ª Solicitação de Cotação**

Primeiramente é realizada a solicitação de cotação (RFQ - *Request for Quote*), etapa na qual é enviada uma solicitação via e-mail para vários fornecedores homologados, com a descrição completa do material ou escopo do serviço. No corpo do e-mail são requeridas informações que devem constar no orçamento do fornecedor para que seja analisado pelo comprador, como: CNPJ do fornecedor, NCM do material ou serviço, impostos, tempo de garantia, qual o frete, condição de pagamento e preço.

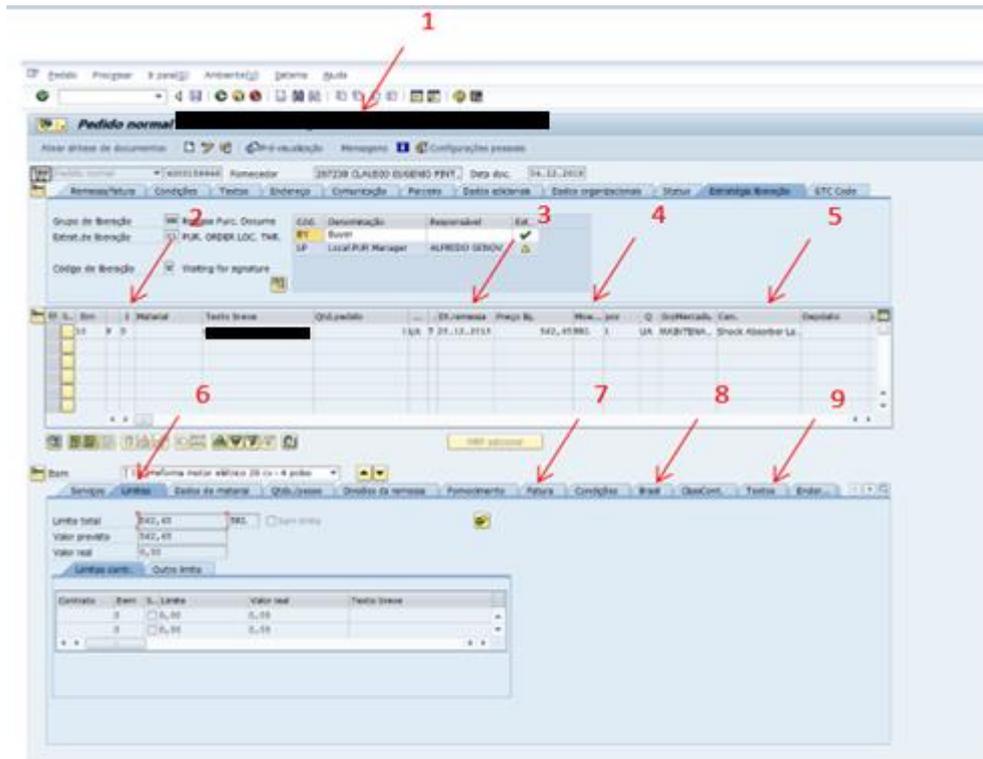
Apesar da Marelli utilizar um software completo como o SAP, as solicitações de cotações ainda são feitas uma a uma, manualmente. Esse processo poderia ser automatizado e, assim, fazer com que os compradores usem menos tempo para atividades operacionais, já que o volume diário de compras é alto e isso faria diferença para a rotina das pessoas que estão trabalhando com essa atividade.

##### **2ª *Target Price***

Com todos os orçamentos, o comprador realiza um comparativo no Excel para analisar as informações de cada proposta, após apreciação minuciosa de aspectos como: preço, condições de pagamento, prazo e frete, conforme observado na Figura 7. Dessa forma, o comprador envia um e-mail padrão para todos os fornecedores participantes do processo, solicitando negociação e evidenciando qual é o valor médio a ser negociado. O valor é calculado baseado nas propostas recebidas e no budget que está disponível para a compra do item em negociação.



Figura 9 - Tela para emissão de pedido no SAP.



Fonte: Dados do estágio (2019).

#### 4.1.2.2. Contrato

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). Segundo Zartman (2007), o único motivo para que uma parte fique interessada em um acordo eficaz é a maximização dos seus próprios ganhos e controle dos ganhos da outra parte. Se ambas as partes tiverem essa percepção durante o processo de negociação, o contrato será celebrado e sua execução respeitada. Dessa forma, esse tópico abordará as 6 etapas para a realização de um contrato na Marelli.

##### 1ª Consumo previsto

Como o contrato é negociado com objetivo de validade mínima de um ano, é função do comprador realizar uma lista no Excel com todos os materiais que possuem consumo frequente nos últimos dois anos, ilustrado pela Figura 10. Por fim, a listagem é enviada para os programadores, eles são responsáveis por preencher uma coluna com o consumo previsto para o ano de cada material, além de adicionar mais itens que devem ser colocados em contrato.

Figura 10 - Planilha de consumo previsto.

Business Line	CÓD. MATERIAL	Texto breve	Fabricante	Unidade de Medida	Consumo previsto pro ano
SHOCKS ABSORBERS - MAUA/SP	123456	MATERIAL 1	FABRICANTE X	PC	5
SHOCKS ABSORBERS - MAUA/SP	123456	MATERIAL 2	FABRICANTE X	PC	100
SHOCKS ABSORBERS - MAUA/SP	123456	MATERIAL 3	FABRICANTE X	PC	50
SHOCKS ABSORBERS - MAUA/SP	123456	MATERIAL 4	FABRICANTE X	PC	20
SHOCKS ABSORBERS - MAUA/SP	123456	MATERIAL 5	FABRICANTE X	PC	370

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

## 2ª Valorização

Diferentemente de um pedido spot, antes da emissão de um contrato é realizada a valorização dos itens que vão ser negociados. Para a valorização, é realizado o preenchimento de uma planilha de Excel, em que vai constar o código interno Marelli, a descrição do material, o consumo médio previsto e o preço do último fornecimento, conforme a Figura 11. Após o preenchimento dessas informações, a planilha é enviada para análise e liberação do budget pela controladoria.

Figura 11- Planilha de valorização.

Part Num	Descrição	Media Consumo Anua	Valor Líquido	APV R\$
123456	MATERIAL 1	5	R\$ 83,24	R\$ 416,18
123456	MATERIAL 2	100	R\$ 50,13	R\$ 5.012,70
123456	MATERIAL 3	50	R\$ 41,58	R\$ 2.079,00
123456	MATERIAL 4	20	R\$ 143,12	R\$ 2.862,40
123456	MATERIAL 5	370	R\$ 4,51	R\$ 1.668,80

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

## 3ª Solicitação de Cotação

Corresponde a etapa de elaboração de cotação, na qual é enviada a solicitação via e-mail para vários fornecedores homologados. No e-mail é anexada uma planilha que consta a descrição completa do material, consumo previsto para o ano e as colunas com as informações que devem ser preenchidas pelos fornecedores, como fica evidente na Figura 12.

Figura 12 - Planilha de solicitação de cotação.

Business Line	Código	Texto breve	Previsão de consumo por an	UNID	NCM	Preço Unit (com imposto)	ICMS (%)	IPI (%)
SHOCKS ABSORBERS - MAUA/SP	123456	MATERIAL 1	4	PC				
SHOCKS ABSORBERS - MAUA/SP	123456	MATERIAL 2	100	PC				
SHOCKS ABSORBERS - MAUA/SP	123456	MATERIAL 3	50	PC				
SHOCKS ABSORBERS - MAUA/SP	123456	MATERIAL 4	20	PC				
SHOCKS ABSORBERS - MAUA/SP	123456	MATERIAL 5	370	PC				

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

#### 4ª Target price

Com todos os orçamentos, o comprador realiza um comparativo no Excel para analisar as informações de cada proposta, após análise minuciosa de aspectos como: preço, condições de pagamento, prazo e frete, conforme observado na Figura 13. Dessa forma, o comprador envia um e-mail padrão para todos os fornecedores participantes do processo, solicitando negociação e evidenciando qual é o valor médio a ser negociado. O valor é calculado baseado nas propostas recebidas e no budget que está disponível para a compra do item em negociação.

Figura 13 - Planilha de Target Price.

TARGET PRICE					
Código	Descrição	Local de entrega	Quant.	Target sem impostos R\$	Target sem impostos R\$ TOTAL
123456	MATERIAL 1	LAVRAS	2	R\$ 72,00	R\$ 144
123456	MATERIAL 2	LAVRAS	7	R\$ 28,00	R\$ 196

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

#### 5ª Comparativo

Os fornecedores que realizarem o retorno da proposta negociada, terão seus orçamentos analisados pelos compradores. A análise é por meio de uma planilha de Excel, conforme observado na Figura 14, que mostra todas as propostas de forma bem visível.

Figura 14- Planilha de negociação de contrato.

Formulário de Negociação / Itens QUADRO COMPARATIVO DE OFERTAS															
		PRAZO DE CONCLUSÃO:			PREÇO SAP		FORNECEDOR 1		FORNECEDOR 2		FORNECEDOR 3		SHARE PICKING		
QTDE	CODIGO	DESCRIÇÃO	LOCAL	Preço Unit. (Líquido)	Preço Total (Líquido)	Fornecedor	Preço Total (Líquido)								
5	123456	MATERIAL 1	MAUA	83,24	416,18	79,90	399,50	81,42	407,12	80,38	401,89	79,90	399,50	FORNECEDOR 1	399,50
100	123456	MATERIAL 2	MAUA	50,13	5.012,70	33,00	3.300,00	31,15	3.115,19	31,31	3.131,14	31,15	3.115,19	FORNECEDOR 2	3.115,19
59	123456	MATERIAL 3	MAUA	41,58	2.453,22	57,00	3.363,00	54,93	3.241,08	60,68	3.579,96	54,93	3.241,08	FORNECEDOR 2	3.241,08
20	123456	MATERIAL 4	MAUA	143,12	2.862,40	180,52	3.610,40	255,63	5.112,58	125,99	2.519,88	125,99	2.519,88	FORNECEDOR 3	2.519,88
370	123456	MATERIAL 5	MAUA	4,51	1.668,80	4,70	1.739,00	4,52	1.672,25	3,15	1.166,01	3,15	1.166,01	FORNECEDOR 3	1.166,01

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

#### 6ª Pedido de contrato

O processo é anexado em pastas padrão no servidor da empresa, assim como o pedido *spot*. O pedido de contrato pode ser finalizado com um fornecedor ou com mais fornecedores, dependendo do que será mais vantajoso. O PO é criado no sistema SAP, em uma tela diferente do pedido *spot*, porém, preenche as mesmas informações. O contrato deve ser aprovado pelo comprador e pelo gestor da área, por último é enviada a ordem de compras para o fornecedor e as solicitações ocorrem durante o ano pelos programadores.

## **4.2. Gestão e mensuração de indicadores**

A Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), organização governamental que avalia e gerencia estudos e projetos e fornece consultoria, utiliza maciçamente indicadores e entende que eles são: “Especificação quantitativa e qualitativa para medir o atingimento de um objetivo” (FINEP, 2002, p.1). A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) define indicadores como: “uma série de dados definidos para responder perguntas sobre um fenômeno ou um sistema dado” (OCDE, 2001, p.1). Dessa forma, os indicadores são ferramentas muito utilizadas por empresas para o dinamismo e eficiência.

Dentro das organizações são traçadas diretrizes, sendo assim, a gestão e a mensuração de indicadores são atividades realizadas constantemente para atingir os objetivos e visualizar resultados. No departamento de compras, na multinacional do setor automotivo, como fonte de informação, os relatórios orientam os compradores e o gestor da área na tomada de decisão.

Assim o tópico em questão apresentará os KPIs realizados semanalmente e mensalmente. Todos os dados apresentados serão de cunho ilustrativo, visto que, o sigilo dos dados deve ser mantido e o objetivo é mostrar a importância do monitoramento de KPIs.

### **4.2.1. KPI semanal**

O relatório semanal, realizado duas vezes por semana, tem como foco trazer uma visão holística dos pedidos spots de materiais indireto, já que esses representam uma demanda significativa. O relatório apresenta dados como: número de requisições no sistema sem pedido de compras por comprador, número de pedidos emitidos por comprador, quantidade de RDAs sem PO por tipo de requisição, como pode ser visto na Figura 15.

Figura 15- Planilha status RDAs.

RDAs Aprovadas sem Po				
Compradores	out/19	nov/19	dez/19	Total
Comprador 1	5	15	40	60
Comprador 2	3	7	30	40
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>22</b>	<b>70</b>	<b>100</b>
Pos Emitidos				
Compradores	out/19	nov/19	dez/19	Total
Comprador 1	47	50	38	135
Comprador 2	103	68	95	266
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>118</b>	<b>133</b>	<b>401</b>
RDAs Aprovadas sem Po				
Compradores	out/19	nov/19	dez/19	Total
CAPEX	5	15	40	60
Codificado		4	10	14
OPEX	3	3	20	26
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>22</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

Obs.: Os valores apresentados são meramente ilustrativos.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

O relatório é de suma importância para o setor, visto que ele é o responsável por controlar os processos e medir desempenho de cada comprador. A base do relatório é emitida no SAP e a análise dos dados é realizado no Excel, a princípio o KPI não era totalmente automatizado, já que parte dos dados precisavam ser preenchidos manualmente. No início de 2019, após vários testes realizados por mim e por uma das compradoras, foi feita uma mudança para maior agilidade no processamento dos dados. Assim, não era mais necessário realizar algumas análises manuais, pois era aproveitado 100% da base emitida no SAP. Por fim, foi observado uma maior agilidade para realização da análise dos dados e maior confiabilidade das informações.

#### 4.2.2. KPI mensal

Os relatórios emitidos mensalmente são importantes para mostrar de uma forma geral pedidos spots e contratos de material indireto, neles são realizadas 3 análises diferentes:

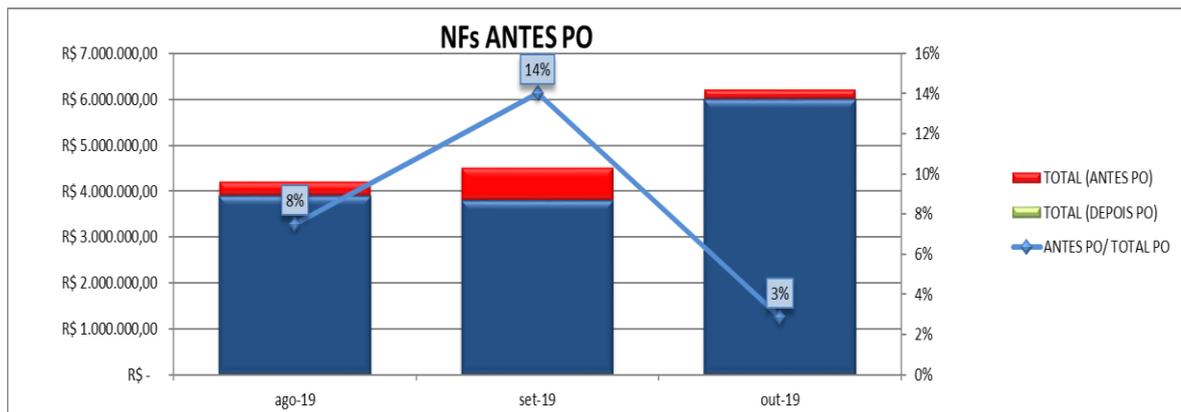
- Número de notas fiscais emitidas antes do pedido de compras,
- Número de requisições emitidas na classe mercadológica errada,
- Número de itens comprados por contrato, *blanket* e *spot*.

Os KPIs a seguir são realizados uma vez por mês, entretanto, para análise dos dados é feito um comparativo dos 3 últimos meses.

O primeiro KPI é para acompanhar se está tendo NFs emitidas antes da ordem de compra, esse é um aspecto que vem sendo muito trabalhado dentro da Marelli, tem como objetivo ter 100% dos pedidos emitidos antes da NF. O KPI em questão tem como fator principal mensurar se as compras de serviços e materiais estão sendo realizadas somente pelo setor de compras, para que nenhum outro setor faça compras.

Para análise das informações é realizado uma tabela dinâmica para compilação e melhor visualização dos dados, assim é feito um gráfico mostrando qual a porcentagem de NFs foram emitidas antes da ordem de compra, conforme a Figura 16, para que seja traçado assim alguma medida para melhorias dos resultados.

Figura 16 - Gráfico de NFs antes do PO.



Obs.: Os valores apresentados são meramente ilustrativos.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Com o objetivo de saber quais os fornecedores tiveram recorrência em casos de emissão de NFs antes da ordem de compra, é feita uma lista que consta o nome dos fornecedores e quantidade de NFs emitidas sem pedido, de acordo com a Figura 17. Uma informação interessante, é que a maioria dos casos em que isso acontece, ocorre nos serviços logísticos.

Figura 17- Tabela de fornecedores que emitiram NFs sem PO.

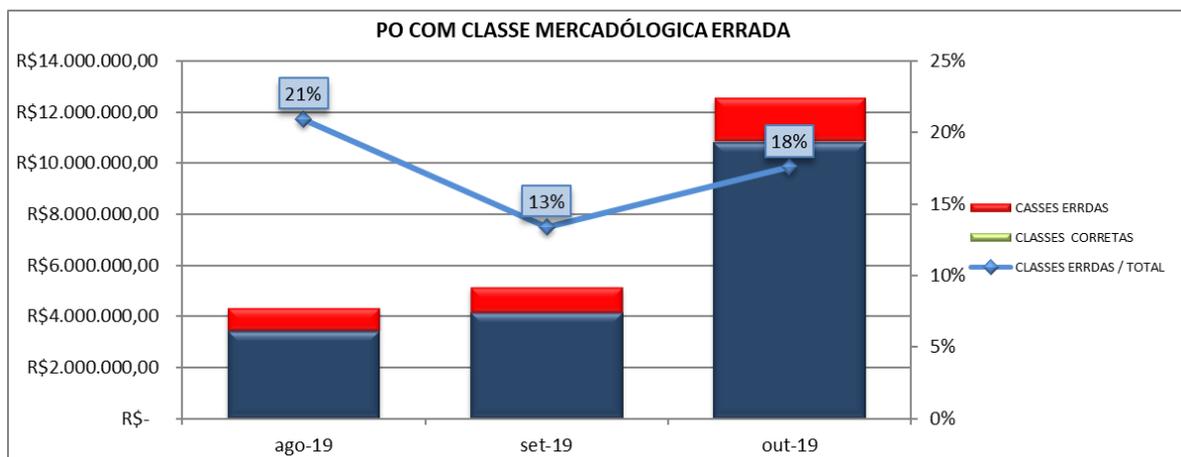
NF ANTES DO PO	VALOR
FORNECEDOR 1	R\$ 70.000,00
FORNECEDOR 2	R\$ 55.000,00
FORNECEDOR 3	R\$ 20.000,00
FORNECEDOR 4	R\$ 18.000,00
FORNECEDOR 5	R\$ 13.000,00
FORNECEDOR 6	R\$ 11.000,00
FORNECEDOR 7	R\$ 6.000,00
FORNECEDOR 8	R\$ 3.500,00
FORNECEDOR 9	R\$ 2.000,00
FORNECEDOR 10	R\$ 1.500,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 200.000,00</b>

Obs.: Os valores apresentados são meramente ilustrativos.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

O segundo KPI é para mensurar se as requisições de compras foram emitidas na classe mercadológica errada, como pode observar na Figura 18. Cada material ou serviço tem uma classe mercadológica correta, para obter essas informações é realizado uma análise muito minuciosa de cada material e serviço. Assim, é classificado individualmente cada classe mercadológica e definida como correta ou errada.

Figura 18 - PO com classe mercadológica errada.



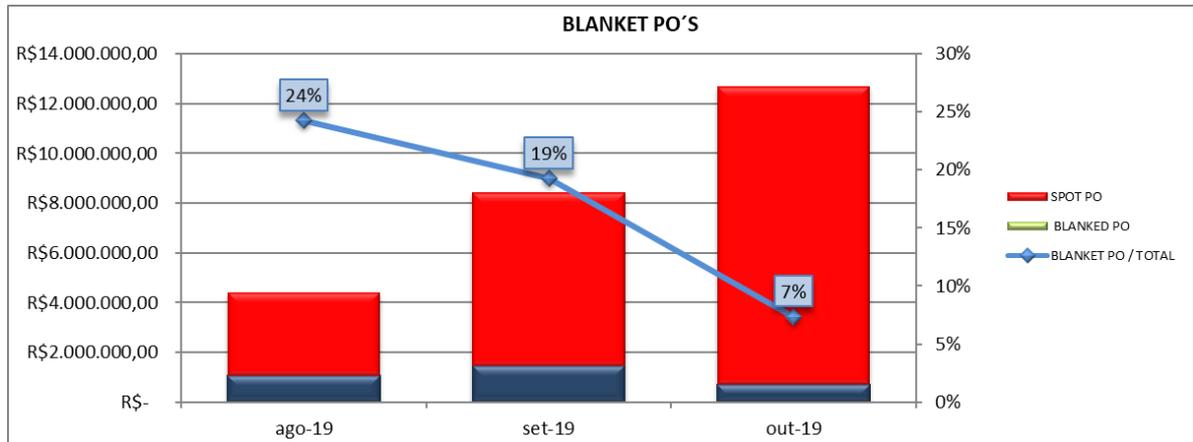
Obs.: Os valores apresentados são meramente ilustrativos.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

O terceiro KPI é o valor comprado conforme o contrato, o pedido *spot* e o *blanket*. O objetivo é verificar qual está sendo a demanda mensal dos itens em contrato, quantidade de pedidos spots e assim identificar se no mês foi fechado algum *blanket*, de acordo com a Figura

19. O *blanket* é todo pedido emitido para contemplar mais de um mês da demanda solicitada. O que difere um *blanket* de um contrato é que o primeiro não perdura necessariamente por um ano e sim por mais de um mês.

Figura 19 - Pedidos Blanket.



Obs.: Os valores apresentados são meramente ilustrativos.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Todos os dados para emissão dos relatórios são gerados pelo SAP, dessa forma as informações são importadas para o Software Microsoft Excel. Essa ferramenta possui um layout intuitivo, possibilita construção de gráficos, criação de tabelas dinâmicas, realização de filtros, aplicação de diferentes fórmulas que facilitam a organização e mapeamento dos dados.

O relatório de indicadores semanal é constantemente consultado pelos compradores e pelo gestor da área e é visto como essencial para o controle da demanda spot dentro do departamento de compras de Lavras e Mauá. Por outro lado, o relatório de KPI mensal contém informações que são apresentados para o diretor de compras que está na Itália. Assim, as discussões e análise dos resultados são feitas entre a estagiária e o gestor para que seja passado de forma clara os pontos mensurados nos KPI.

## 5 SUGESTÕES DE MELHORIAS

O software utilizado na Marelli, o SAP, é um dos melhores e mais completos existentes no mercado. Todavia, como a demanda do setor de compras é muito alta e tem poucos estagiários e poucos compradores, seria muito interessante que processos como solicitação de cotação e envio do pedido para os fornecedores fossem realizados pelo sistema. Para que isso de fato seja implementado, é necessário que o cadastro de todos os fornecedores no sistema esteja com o e-mail atualizado. Assim, o SAP seria melhor utilizado e os compradores fariam de forma mais rápida e automática solicitação de cotação e envio de pedido, visto que hoje é feito manualmente via e-mail.

Os KPIs são de grande valia, entretanto, vejo que poderia haver alguns planos de ações para que houvesse uma melhoria considerável dos números. Como a demanda das atividades rotineiras é alta, a elaboração dos planos de ações e o monitoramento tornaram-se falhas.

O KPI emitido semanalmente é bem monitorado e são traçados os planos de ações. A melhoria de fato implementada foi na elaboração do relatório, a princípio a análise dos dados feitas no Excel era boa parte manual, o que tomava um tempo maior para ser realizado. Após vários testes feitos por mim e por uma das compradoras, foi realizado uma mudança para maior agilidade no processamento dos dados, a base de dados passou a ser totalmente do SAP e assim não era necessário realização de análise manual.

A cultura de feedbacks é essencial para o desenvolvimento dos colaboradores, vejo que feedbacks periódicos aos estagiários seria importante para um desenvolvimento mais rápido e até mesmo maior motivação da equipe. Assim a implementação de feedbacks poderia trazer maior resultado para a empresa também, visto que com a melhor desempenho e satisfação dos colaboradores, impacta diretamente dos resultados obtidos pela empresa.

Por fim, a última melhoria sugerida seria sobre gestão do conhecimento. Apesar de colocarmos todos os processos em pastas de forma organizada, com a saída de alguns colaboradores, percebeu-se que alguns processos mais complexos não poderiam ficar somente com as informações deixadas na pasta. Dessa forma, uma sugestão seria, em relação a pedidos de contratos ou *blanket*; ter duas pessoas cientes de todo o processo.

## 6 CONCLUSÃO

O curso de Administração na Universidade Federal de Lavras tem muitas atividades complementares para que os alunos comecem a desenvolver diferentes competências, desde o primeiro período de graduação. Além da importância das disciplinas, é notório como essas atividades são um diferencial para os graduandos da UFLA.

Como o curso de administração é muito teórico, sem dúvida o estágio realizado no último período da graduação é de suma importância para formação profissional dos futuros administradores. O estágio realizado no setor de compras de uma multinacional, propiciou aplicar os conhecimentos teóricos e desenvolver habilidades comportamentais necessárias para o mercado de trabalho.

A Marelli proporcionou um ambiente de trabalho desafiador, no qual fez-se necessário aprender a trabalhar sob pressão e com alto volume de atividades, foi muito válido também para desenvolver habilidades em negociação, análise de dados e elaboração de relatórios.

Pelo fato de o estágio ter acontecido dentro de uma multinacional, foi interessante ter uma visão mais globalizada do mercado e aprender com diferentes culturas. O trabalho em equipe e inteligência emocional foi desenvolvido a cada dia, visto que todos os processos envolvem diferentes áreas e podem estar sendo desenvolvidos também em conjunto.

Portanto, todo o aprendizado durante esse período sem dúvidas será fundamental para a inserção no mercado de trabalho. O desenvolvimento foi possível somente por ter trabalhado dentro de uma equipe capacitada, na qual as pessoas estavam prontas para ensinar e depositavam confiança no trabalho do estagiário.

## REFERÊNCIAS

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Revolução Capitalista e Desenvolvimento**. São Paulo, Escola de Economia de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, jan. de 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Cidade: Rio de Janeiro. Elsevier Brasil, 2003.

DA CUNHA, Antonio Geraldo. **Dicionário etimológico da língua portuguesa**. Cidade: Rio de Janeiro. Lexikon Editora, 2019.

FINEP - FINANCIADORA DE ESTUDOS E PROJETOS. **Termos e Conceitos**. Rio de Janeiro, 2002. Disponível em: <<http://www.finep.gov.br>>. Acesso em: 18 de mar. de 2021.

HOINASKI, Fábio: **Como fazer Strategic Sourcing**: conceito, importância e aplicação: o guia absolutamente completo 2017. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/como-fazer-strategic-sourcing-conceito-importancia-e-aplicacao-o-guia-absolutamente-completo>> Acesso em: 13 de mar. de 2021.

IACCM - INTERNATIONAL ASSOCIATION FOR CONTRACT AND COMMERCIAL MANAGEMENT. **Site**. 2020. Disponível em: <<http://www.iaccm.com>>. Acesso em: 13 de mar. de 2021.

MARELLI. **A empresa**. 2021. Disponível em: <<https://www.marelli.com/>>. Acesso em 18 de jan. de 2021.

MAGNETI MARELLI. **A empresa**. 2019. Disponível em: <[https://www.magnetimarelli.com/pt/business\\_areas/pe%C3%A7as-de-reposi%C3%A7%C3%A3o-e-servi%C3%A7os/magneti-marelli-cofap-/quem-somos](https://www.magnetimarelli.com/pt/business_areas/pe%C3%A7as-de-reposi%C3%A7%C3%A3o-e-servi%C3%A7os/magneti-marelli-cofap-/quem-somos)>. Acesso em 10 de out. de 2019.

OCDE - ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES. **Glossary of Statistical Terms**. Genebra: OCDE, 2001. Disponível em:

<<http://cs3-hq.oecd.org/scripts/stats/glossary/detail.asp?ID=2547>>. Acesso em: 18 de mar. de 2021

SIMÕES, E.; MICHEL, Murillo. Importância da gestão de compras para as organizações. **Revista científica eletrônica de ciências contábeis**, v. 2, n. 3, p. 1-7, 2004.

YOKOMIZO, Cesar Akira. **Avaliação de desempenho organizacional**: um estudo exploratório em empresas brasileiras de desenvolvimento de software. 2009. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

ZARTMAN, A.P. Conceber a teoria da negociação como um meio de resolver conflitos econômicos. In: DUZERT, Y. (Org.). **Manual de Negociações Complexas**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007.