



**FERNANDA ELIZA DE CARVALHO**

**ROTINAS ADMINISTRATIVAS DO SETOR DE COMPRAS  
EM UMA MULTINACIONAL DO SETOR AUTOMOTIVO**

**LAVRAS – MG**

**2023**

**FERNANDA ELIZA DE CARVALHO**

**ROTINAS ADMINISTRATIVAS DO SETOR DE COMPRAS EM UMA  
MULTINACIONAL DO SETOR AUTOMOTIVO**

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

Prof.º Dr. Ednilson Sebastião de Ávila  
Orientador

Prof.º Dr. André Luis Ribeiro Lima  
Coorientador

**LAVRAS - MG**

**2023**

**FERNANDA ELIZA DE CARVALHO**

**ROTINAS ADMINISTRATIVAS DO SETOR DE COMPRAS EM UMA  
MULTINACIONAL DO SETOR AUTOMOTIVO**

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

APROVADA em 17 de julho de 2023.

Dr. Ednilson Sebastião de Ávila UFLA

Dr. André Luis Ribeiro Lima UFLA

---

Prof.º Dr. Ednilson Sebastião de Ávila  
Orientador

**LAVRAS - MG**

**2023**

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de expressar minha profunda gratidão aos meus pais, Lena e Marcos, e ao meu irmão, Fernando, pelo apoio incondicional que me proporcionaram ao longo dessa jornada. Sem o amor, encorajamento e suporte deles, não teria sido possível alcançar essa conquista. Também sou imensamente grata à minha avó Lazara, cujo carinho e palavras de incentivo sempre me impulsionaram a seguir em frente. Quero expressar um agradecimento especial também aos meus professores, Ednilson e André, pela orientação, paciência e conhecimentos valiosos compartilhados ao longo do curso. Suas aulas foram inspiradoras e contribuíram significativamente para o meu crescimento acadêmico. Além disso, desejo expressar minha gratidão a todos os outros professores que também contribuíram para a minha jornada de aprendizado. Dedico essa conquista ao meu avô Lázaro, que nos deixou em junho de 2023, mas que sempre acreditou em mim e foi uma fonte constante de inspiração. Tenho certeza de que ele estaria orgulhoso de mim neste momento especial.

**Obrigada!**

## RESUMO

O estágio supervisionado desempenha um papel fundamental na formação profissional, permitindo a aplicação prática de conhecimentos teóricos, o desenvolvimento de habilidades relevantes e a aquisição de experiência real no campo desejado. Nesse contexto, este relatório descreve as atividades realizadas pela estagiária no Departamento de Compras da empresa Marelli Sistemas Automotivos, durante o período de 01/08/2022 a 14/07/2023. Serão apresentadas as características da empresa, bem como os processos e responsabilidades da área. As atividades incluem gestão de Requisições de Compra, emissão de Pedidos de Compra, cadastro de fornecedores, gestão e negociação de pedidos, e elaboração de relatórios de desempenho. Serão detalhadas e fundamentadas teoricamente, além de oferecer sugestões de melhorias para o setor. A estagiária compartilha os aprendizados e habilidades adquiridos durante o estágio, reconhecendo a importância dessa experiência para sua formação profissional e entrada no mercado de trabalho.

**Palavras-chave:** Estágio supervisionado. Compras. Processos.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Representação da história da Marelli em Lavras/MG ao longo dos anos.....	10
Figura 2 - Portaria principal da planta Marelli Lavras.....	10
Figura 3 - Organograma do Setor de Compras.....	12
Figura 4 - Captura de tela da página inicial do SAP.....	16
Figura 5 - Exemplo de Requisição de Compra.....	17
Figura 6 -Fluxo do Pedido de Compras Fechado.....	18
Figura 7 - Exemplo de Pedido Aberto.....	19
Figura 8 - Fluxo do Pedido Aberto.....	20
Quadro 1 - Atividades Realizadas.....	13
Quadro 2 - Gestão das Requisições de Compras.....	21
Quadro 3 - KPI do Setor de Compras Marelli.....	22

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>7</b>
<b>2 DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO.....</b>	<b>9</b>
2.1. Histórico e caracterização da empresa.....	9
2.1. Missão, visão e valores.....	11
2.2. Setor de Compras.....	11
2.3. Compras Indiretas (OPEX).....	13
<b>4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS.....</b>	<b>15</b>
4.1. SAP.....	15
4.2. Gestão da demanda.....	20
4.3. Gestão e mensuração de indicadores.....	21
<b>5 SUGESTÕES AOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS.....</b>	<b>23</b>
<b>6 CONCLUSÃO.....</b>	<b>25</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>27</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O setor automotivo é fundamental para o desenvolvimento econômico e social de diversos países, incluindo o Brasil. Segundo dados da Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (ANFAVEA), o setor automotivo representa uma parcela significativa do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, gerando empregos e impulsionando a cadeia produtiva (TRADEMAP, 2022). No entanto, é importante mencionar que o setor automotivo enfrentou grandes desafios nos últimos anos, incluindo a pandemia de COVID-19. A crise sanitária afetou significativamente a produção e demanda por veículos, impactando toda a cadeia produtiva, incluindo o setor de autopeças. As restrições de mobilidade e a redução da atividade econômica impactaram as vendas e a produção de veículos, resultando em desafios para as empresas do setor. (TRADEMAP, 2022).

O estágio em questão foi realizado no setor de compras da empresa Marelli Sistemas Automotivos, com uma trajetória que remonta a 1951. Ao longo dos anos, a empresa tem sido fundamental na indústria, oferecendo soluções inovadoras e tecnologicamente avançadas para fabricantes de veículos em todo o mundo. A Marelli é reconhecida por sua expertise em diversas áreas, abrangendo eletrônica, iluminação, powertrain, suspensão, freios e sistemas de gestão de motores. Priorizando a excelência, qualidade e satisfação do cliente, a Marelli está constantemente impulsionando o progresso da mobilidade, por meio de colaborações com seus parceiros para criar um futuro mais seguro, sustentável e conectado (MARELLI, s.d)

De acordo com as observações de Gaither & Frazier (2001), o setor de compras possui uma importância crucial para alcançar os objetivos da empresa. Neste relatório de estágio, será abordada a experiência no setor de compras de uma multinacional, a qual proporcionou à estagiária uma visão privilegiada das atividades desempenhadas no setor e da importância do curso de Administração para o seu funcionamento eficiente.

O setor de compras da Marelli desempenha um papel estratégico na cadeia produtiva, sendo responsável pela aquisição de insumos e materiais necessários para a fabricação de amortecedores. A empresa possui uma trajetória estabelecida e reconhecida por sua capacidade inovadora e excelência na fabricação, direcionando seus esforços para transformar o futuro da mobilidade. Em parceria com clientes e colaboradores, busca criar um mundo mais seguro, sustentável e conectado. Com uma presença abrangente globalmente, a organização conta com cerca de 50.000 funcionários espalhados pelo mundo, operando em 170 instalações, centros de pesquisa e desenvolvimento distribuídos pela Ásia, Américas, Europa e África. (MARELLI, 2023).

De acordo com Arnold (1999), o setor de compras como responsável pelo estabelecimento do fluxo dos materiais na empresa, pelo relacionamento com os fornecedores e pela agilização da entrega. A capacidade de adquirir os materiais necessários de forma eficiente, negociando preços competitivos e prazos de entrega adequados é crucial para garantir a continuidade da cadeia produtiva e o desenvolvimento do setor automotivo.

Nesse contexto, o curso de Administração desempenha um papel fundamental pois fornece aos alunos as habilidades necessárias para gerir e otimizar as atividades das empresas. Através do estágio realizado na Marelli, a aluna vivenciou na prática a aplicação dos conhecimentos adquiridos durante a formação acadêmica. O estágio representa uma etapa importante na formação do bacharel em Administração, conforme a Lei Nº 11.788/08, de setembro de 2008, que possui como finalidade a regulamentação do estágio e visa a preparação do estudante para o ingresso definitivo no mercado.

Este relatório tem como objetivo relatar as atividades desenvolvidas durante o estágio no setor de compras da Marelli, destacando as responsabilidades e desafios enfrentados, bem como as contribuições pessoais para o bom funcionamento da área.

Este trabalho está dividido em 6 capítulos, além desta introdução. No capítulo seguinte, a empresa será apresentada e, posteriormente, serão detalhadas as principais tarefas realizadas, assim como os processos e ferramentas utilizados para otimizar as operações. Serão também expostas as análises e as sugestões de melhorias e, em seguida, será apresentada a conclusão do trabalho, destacando as principais contribuições do estágio para a formação profissional da estagiária e a importância dessa experiência para sua inserção no mercado de trabalho como futura profissional da área de Administração. Serão resumidos os aprendizados adquiridos, as habilidades desenvolvidas e os insights obtidos ao longo do estágio.

## **2 DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO**

Nesta seção será realizada a apresentação da Marelli, com o intuito de proporcionar uma visão ampla e detalhada da empresa. Adicionalmente, será apresentada uma descrição detalhada da área específica em que a estagiária desempenhou suas atividades.

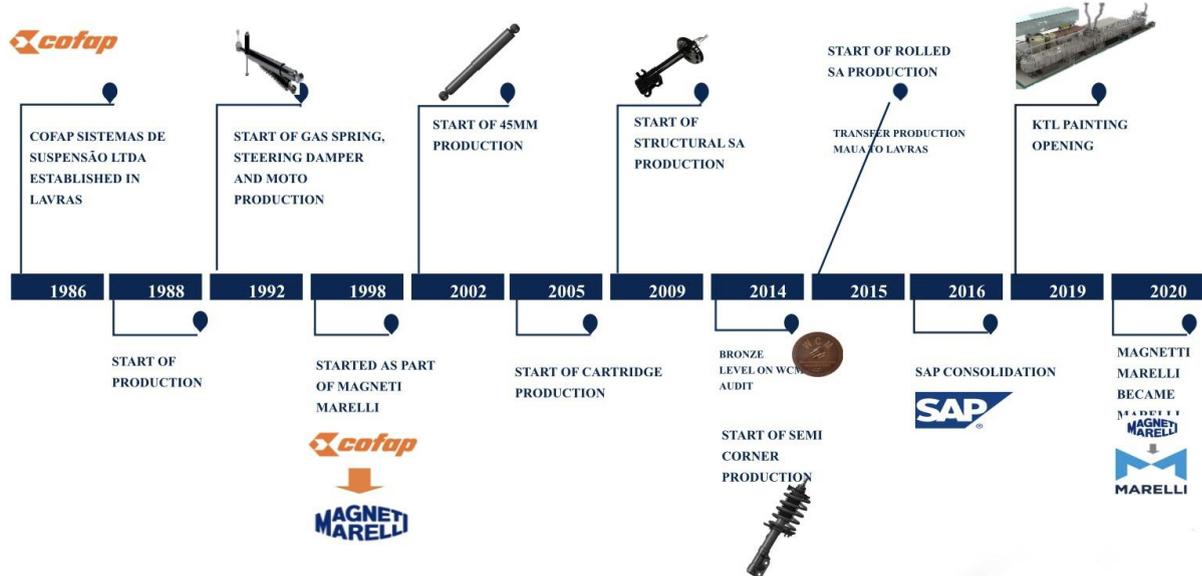
### **2.1. Histórico e caracterização da empresa**

A Marelli teve suas origens com a fundação da Cofap por Abraham Kasinsky em 1951, em São Paulo, uma fabricante brasileira de suspensões automotivas (COFAP, s.d). A Cofap consolidou sua posição no mercado a partir de uma identidade visual forte e foi reconhecida pela qualidade e confiabilidade de seus amortecedores e sistemas de suspensão. Em 1986, ocorreu o início da construção da planta de Lavras/MG e, em 1998, iniciou-se a produção de amortecedores.

Em 1998, a Magneti Marelli adquiriu a Cofap. Esse evento fortaleceu sua presença global e ampliou sua linha de produtos (BALCONISTA S/A, 2015). Além de permitir à Cofap expandir sua atuação para 98 países nos cinco continentes.

Em outubro de 2018, a Magneti Marelli foi comprada pela Calsonic Kansei, uma empresa japonesa especializada em sistemas automotivos (MARELLI, s.d). Essa transação, como ilustra a Figura 1, resultou na formação da Marelli, a qual teve sua identidade visual modificada em 2020 e se estabeleceu na fabricação de componentes automotivos e ofereceu uma ampla variedade de produtos e serviços para as principais montadoras globalmente.

Figura 1 – Representação da história da Marelli em Lavras/MG ao longo dos anos.



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A planta em Lavras/MG, representada pela foto de sua portaria mostrada na Figura 3, é uma das cinco maiores fábricas de amortecedores do mundo. Com uma produção diária de aproximadamente 55 mil unidades, essa planta atende parte da demanda global da indústria automotiva. A Marelli está empenhada no desenvolvimento de tecnologias avançadas, impulsionando o progresso e a evolução contínua do setor automotivo (MARELLI, s.d).

Figura 2 – Portaria principal da planta Marelli Lavras.



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

## 2.1. Missão, visão e valores

A missão da Marelli é revolucionar a mobilidade e contribuir para a construção de um mundo mais seguro, sustentável e conectado. Para atingir esse propósito, a empresa valoriza a entrega de resultados, a responsabilidade, o empreendedorismo, a inclusão, a inovação e a consciência (MARELLI, s.d.). O sucesso da organização se baseia na habilidade de fabricar produtos excelentes (Monozukuri) e na capacidade de inovar (Genba). Monozukuri significa criar valor em todos os aspectos, produzindo produtos de alta qualidade e oferecendo serviços excelentes para atender às expectativas dos clientes. Já Genba se refere ao local de trabalho, onde sempre podemos encontrar pistas para a inovação (KOENIGSAECKER, 2011).

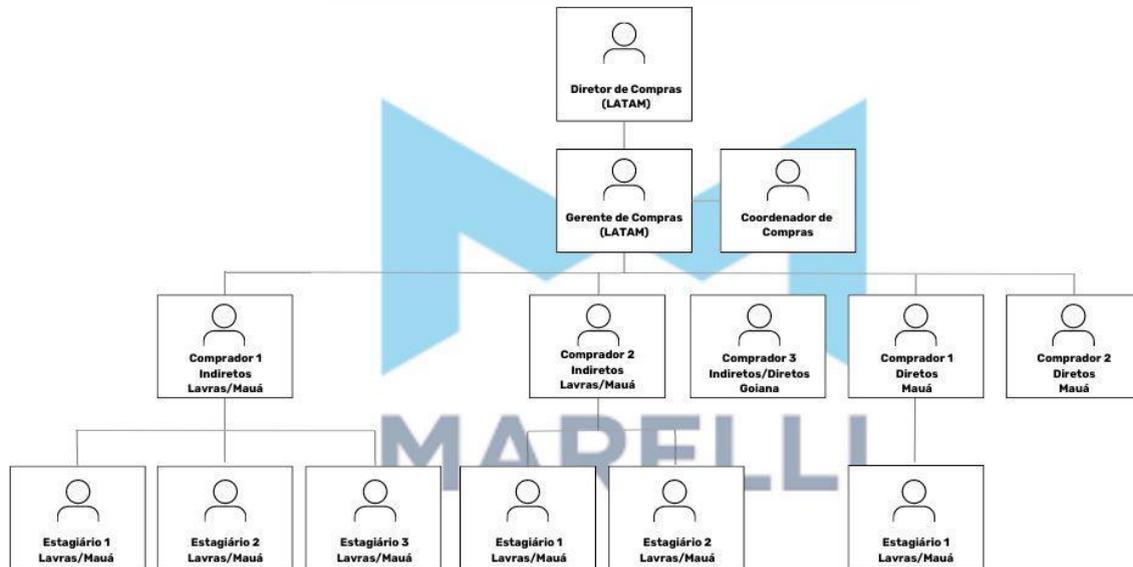
## 2.2. Setor de Compras

A área de compras desempenha um papel essencial dentro de uma empresa, sendo responsável por adquirir os recursos e materiais necessários para garantir o bom funcionamento das operações (BALLOU, 2001). Sua importância está relacionada à capacidade de otimizar custos, controlar estoques, estabelecer parcerias com fornecedores confiáveis e assegurar a disponibilidade dos materiais essenciais (MORAES, 2005).

No departamento de compras em questão, a estrutura organizacional como mostra a Figura 3 consta com um Diretor, um Gerente, um Coordenador, cinco compradores e seis Estagiários, distribuídos entre as unidades de Goiana/PE, Lavras/MG e Mauá/SP. Em Goiana, existe uma Compradora responsável pelas compras diretas e indiretas, enquanto em Lavras e Mauá, há 4 compradores, sendo 2 dedicados às compras indiretas (OPEX e CAPEX) e 2 responsáveis pelas compras diretas, especializados em produtos químicos e materiais metálicos. OPEX significa despesas operacionais e CAPEX significa despesas de capital.

Figura 3 – Organograma do Setor de Compras

### ORGANOGRAMA DO SETOR DE COMPRAS



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

As compras diretas englobam a aquisição de itens e materiais que são diretamente utilizados no processo de produção da empresa. Isso inclui matérias-primas, componentes, peças de reposição e outros insumos essenciais para a fabricação dos produtos. Por outro lado, as compras indiretas referem-se à aquisição de produtos e serviços que são necessários para o suporte e administração das atividades diárias da empresa. Isso inclui materiais de escritório, suprimentos de limpeza e serviços terceirizados (LUCENA; LIMA, 2013).

As compras CAPEX estão relacionadas aos investimentos em ativos de longo prazo, tais como máquinas, equipamentos e infraestruturas, com o objetivo de melhorar a eficiência e promover o crescimento da organização a longo prazo. Por sua vez, as compras OPEX envolvem as despesas operacionais recorrentes da empresa, garantindo a continuidade das atividades e o fornecimento adequado dos recursos necessários para a operação diária. É fundamental gerir de forma estratégica cada uma dessas categorias, visando o melhor desempenho e alcance dos objetivos organizacionais.

É importante destacar que as decisões de compras OPEX e CAPEX são estratégicas para a empresa, pois envolvem a alocação de recursos financeiros e a busca por soluções que atendam às necessidades operacionais imediatas e futuras. A análise cuidadosa dessas compras, levando em consideração critérios como custo, qualidade, prazos e fornecedores confiáveis, contribui para o sucesso e o crescimento sustentável da Marelli.

Essa estrutura organizacional visa garantir uma gestão eficiente das compras, com cada comprador possuindo conhecimentos específicos em sua área de atuação. Dessa forma, o departamento de compras pode atender às demandas de forma especializada, buscando as melhores condições de compra, negociando preços competitivos e garantindo a qualidade e disponibilidade dos itens essenciais para o bom funcionamento da empresa.

### **2.3. Compras Indiretas (OPEX)**

Na área de compras indiretas OPEX, onde foi realizado o estágio, ocorrem as aquisições relacionadas às despesas operacionais diárias, abrangendo produtos de limpeza, materiais de escritório e serviços terceirizados de manutenção predial, bem como a compra de abrasivos, automação, bobinas, bombas, correias, EPI (Equipamentos de Proteção Individual), gases, ferramentas manuais, produtos de limpeza, manutenção específica, produtos químicos, remédios e válvulas. Esses itens são essenciais para garantir o funcionamento das operações diárias e manter o ambiente de trabalho seguro e produtivo. Na área de compras indiretas OPEX, ocorrem as aquisições relacionadas às despesas operacionais diárias, abrangendo tanto os materiais codificados, que possuem um sistema de controle de estoque e são identificados por meio de códigos específicos, quanto os materiais não codificados, que são adquiridos de forma mais pontual e não possuem um controle de estoque rigoroso. Além disso, também são realizadas as compras de serviços diversos, englobando desde manutenção e limpeza até contratação de consultorias especializadas. Por outro lado, as compras indiretas CAPEX, são realizadas as aquisições de bens de capital, como máquinas e equipamentos que têm um impacto mais significativo no desenvolvimento e na expansão da capacidade produtiva. No próximo tópico, serão descritas as atividades desenvolvidas no contexto das compras indiretas OPEX.

### 3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

O estágio na empresa Marelli foi realizado entre os dias 1 de agosto de 2023 a 10 de julho de 2023, correspondendo a uma carga horária de 30 horas semanais e 1350 horas totais. O Quadro 1, apresenta quais foram as atividades realizadas pela estagiária, faz uma breve apresentação do que cada uma representa, e traz o número total de horas vivenciadas.

Quadro 1 - Atividades realizadas.

<b>ATIVIDADES REALIZADAS</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>HORAS TOTAIS</b>
Gestão de pedidos de compras no SAP	Software utilizado para controle de requisições de compras, emissão de pedidos de compras e geração de relatórios.	930h
Gestão da demanda	Gerenciamento das requisições de compras e pedidos abertos.	300h
Gestão e mensuração de indicadores	Emissão e mensuração dos indicadores chaves.	120h
<b>TOTAL DE HORAS</b>		<b>1350</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Na próxima sessão, as atividades descritas no quadro serão detalhadas destacando sua contribuição para garantir um processo eficaz e eficiente na aquisição de materiais e recursos.

## **4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS**

Esta Seção 4, tem por finalidade abranger os processos técnicos de cada uma das ações realizadas pela estagiária. Elas serão descritas detalhadamente e terão embasamento em conceitos da Administração.

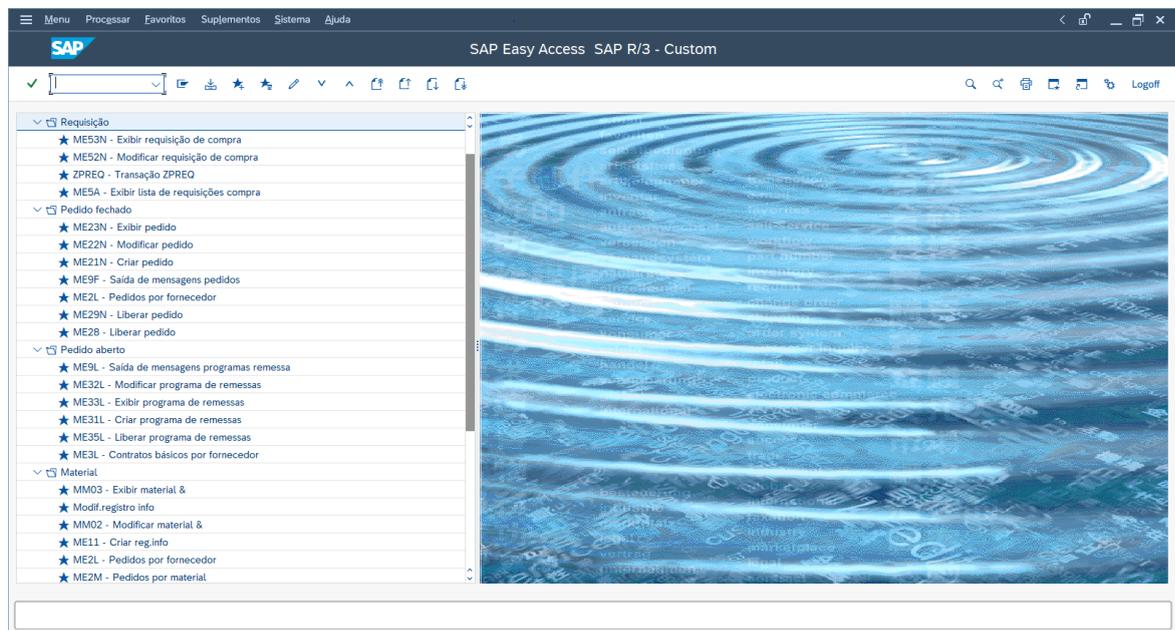
### **4.1. SAP**

Os sistemas ERP (Enterprise Resource Planning) são sistemas integrados que têm como objetivo principal otimizar e facilitar a gestão de recursos e processos nas organizações. Esses sistemas abrangem diversas áreas funcionais, como finanças, contabilidade, compras, vendas, produção e recursos humanos.

Segundo Souza et al. (2007), os sistemas ERP solucionam problemas de integração e comunicação entre os diferentes setores e processos de uma empresa, além de permitirem a automatização de tarefas, a redução de erros, a padronização de processos e a melhoria da eficiência operacional. Além disso, esses sistemas facilitam o planejamento e o controle das operações, o gerenciamento de estoques, a gestão de fornecedores e clientes, a análise de dados e o monitoramento de indicadores-chave.

A Marelli utiliza em todas as suas unidades no mundo o software SAP, ilustrado na Figura 4, pertencente à empresa alemã SAP, uma das principais empresas desenvolvedoras de sistemas ERP. O sistema oferece soluções robustas e personalizáveis para atender às necessidades específicas de cada organização e são reconhecidos pela sua capacidade de integração, escalabilidade e flexibilidade, permitindo que as empresas alcancem maior eficiência, produtividade e competitividade no mercado (SAP, 2021).

Figura 4 - Captura de tela da página inicial do SAP



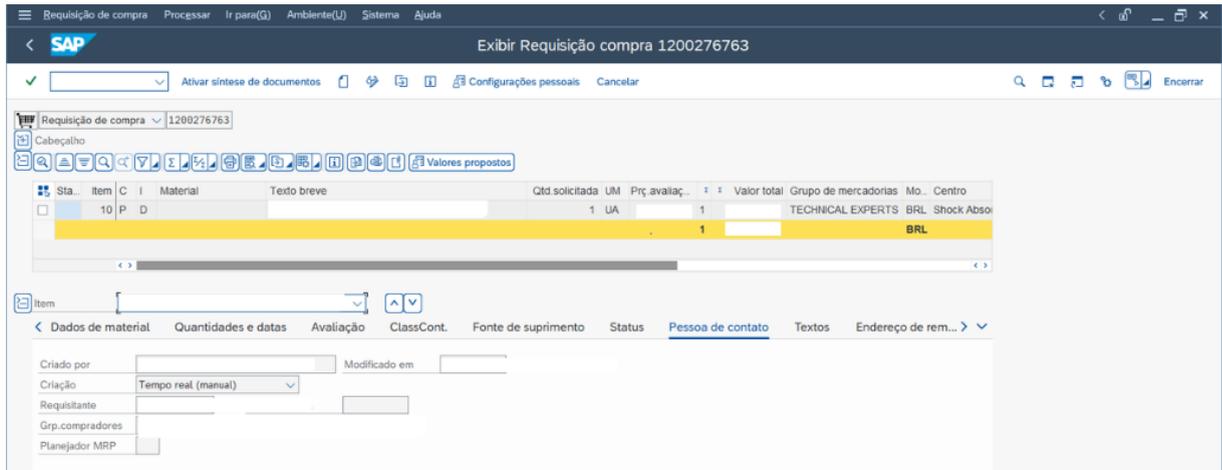
Fonte: Elaborado pela autora (2023).

O processo de aquisição de materiais e serviços é fundamental para o funcionamento de qualquer organização. Nesse contexto, existem diferentes abordagens, como o Pedido Fechado e o Pedido Aberto, que são utilizados para gerenciar as compras de forma eficiente.

No Pedido Fechado as compras são realizadas em um único momento, com prazos e condições específicas estabelecidas no momento da negociação. Nesse caso, o preço e as quantidades são acordados de forma definitiva e não sofrem alterações ao longo do período. Esse pedido é mais adequado para situações em que a organização tem uma demanda mais estável e previsível, sem a necessidade de alterações frequentes nos pedidos.

O processo do Pedido Fechado ocorre a partir de requisições e segue um fluxo de atividades para garantir a aquisição eficiente de materiais e recursos. Primeiramente, as requisições de compra são recebidas dos requisitantes pelo SAP, como mostra a Figura 5.

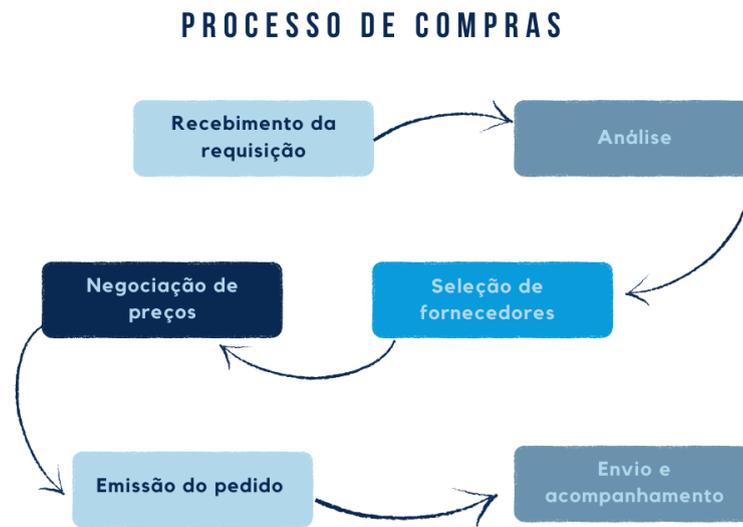
Figura 5 - Exemplo de Requisição de Compra.



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Em seguida, ocorre uma análise dessas requisições, verificando se é uma solicitação de material ou serviço. Após essa etapa, os fornecedores são selecionados com base em critérios como qualidade e prazo de entrega. A negociação de preço e condições de compra ocorre em seguida, e, posteriormente, é realizada a emissão dos pedidos de compra. Após a aprovação do comprador e do gerente, o fornecedor é informado sobre o fechamento do negócio, o pedido é arquivado e o requisitante é notificado sobre a conclusão da compra. Essas atividades, demonstradas na Figura 6, são fundamentais para garantir um processo de compras eficiente e alinhado com as necessidades da empresa (ARNOLD, 1999).

Figura 6 - Fluxo do Pedido de Compras Fechado.



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Ao contrário do Pedido Fechado, o Pedido Aberto, ilustrado na Figura 7, funciona como um contrato de fornecimento e é uma estratégia em que o preço é acordado por um período mais longo, geralmente um ano. Isso proporciona estabilidade nos custos e evita flutuações frequentes nos preços ao longo do período estabelecido. Dessa forma, é possível planejar melhor os gastos e reduzir a necessidade de negociações frequentes com os fornecedores. Além disso, esse pedido permite a otimização do processo de compras, uma vez que reduz o número de requisições e formalização de pedidos ao longo do ano.

Figura 7 - Exemplo de Pedido Aberto.

Item	I.C. Material	TxtBreve	Qtd. prev.	Preço líq.	por	GrpMerc.	Cen. Dep	E	T..
<input type="checkbox"/> 10			1 PC			PC IN1580ED	PBS1 GE02		
<input type="checkbox"/> 20			1 PC			PC IN1580ED	PBS1 GE02		
<input type="checkbox"/> 30			1 PC			PC IN1580ED	PBS1 GE02		
<input type="checkbox"/> 40			1 PC			PC IN1580ED	PBS1 GE02		
<input type="checkbox"/> 50			1 PC			PC IN1580ED	PBS1 GE02		
<input type="checkbox"/> 60			1 PC			PC IN1580ED	PBS1 GE02		
<input type="checkbox"/> 70			1 PC			PC IN1580ED	PBS1 GE02		
<input type="checkbox"/> 80			1 PC			PC IN1580ED	PBS1 GE02		
<input type="checkbox"/> 90			1 PC			PC IN1580ED	PBS1 GE02		
<input type="checkbox"/> 100			1 PC			PC IN1580ED	PBS1 GE02		
<input type="checkbox"/> 110			1 PC			PC IN1580ED	PBS1 GE02		
<input type="checkbox"/> 120			1 PC			PC IN1580ED	PBS1 GE02		
<input type="checkbox"/> 130			1 M			M IN1580ED	PBS1 GE02		
<input type="checkbox"/> 140			1 PC			PC IN1580ED	PBS1 GE02		
<input type="checkbox"/> 150			1 PC			PC IN1580EB	PBS1 GE02		
<input type="checkbox"/> 160			1 PC			PC IN1580EB	PBS1 GE02		
<input type="checkbox"/> 170			1 PC			PC IN1580EB	PBS1 GE02		

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

O processo do Pedido Aberto inicia-se com a solicitação de reajuste por parte do fornecedor ao departamento de compras. Nessa etapa, são levados em consideração os preços praticados no mercado e as variações ocorridas. Em seguida, ocorrem as análises dos preços, buscando identificar a viabilidade e a adequação dos valores propostos. Caso necessário, são realizadas negociações entre as partes envolvidas para determinar os novos valores e condições. Após o fechamento das negociações, o pedido atualizado é enviado ao fornecedor, garantindo que todas as informações estejam corretas e alinhadas. Por fim, os requisitantes realizam as programações de acordo com a demanda da fábrica nos próximos 12 meses, considerando as quantidades e prazos acordados, assegurando um planejamento eficiente e uma gestão adequada dos recursos. A Figura 8 exemplifica o fluxo descrito acima.

Figura 8 - Fluxo do Pedido Aberto.



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

#### 4.2. Gestão da demanda

A gestão de compras eficiente está inter-relacionada à qualidade de produtos, minimização dos custos de produção e maior agilidade nas aquisições. Assim, além de melhorar a lucratividade das organizações, uma gestão de compras eficiente pode aumentar a produtividade, a qualidade dos produtos e, conseqüentemente, a satisfação tanto dos requisitantes, quanto dos fornecedores. Segundo Simões e Michel (2004) o setor de compras evoluiu, tanto que hoje é considerado de importância estratégica para as organizações.

Levando em consideração o argumento acima, a gestão da demanda desempenha um papel crucial no fluxo dos processos de compras. Na realidade das plantas de Mauá e Lavras, essa gestão desempenha um papel essencial devido ao alto volume de requisições de compras e pedidos abertos. Para que o fluxo ocorra de forma eficiente, é realizada uma análise criteriosa da criticidade dos serviços e materiais solicitados, priorizando aqueles que têm maior impacto nas operações. Após isso, é feita uma planilha de controle, ilustrada na Tabela 2, e, nela, todos do setor têm acesso ao andamento das demandas. A responsabilidade pelo gerenciamento das prioridades é delegada às estagiárias, que desempenham um papel fundamental no bom andamento do processo. Além disso, é essencial manter um relacionamento sólido com todas as partes envolvidas e fornecer informações claras aos

requisitantes, mantendo-os atualizados sobre o progresso de suas solicitações.

Quadro 2 - Gestão das Requisições de Compras

Gestão das Requisições de Compras				
Número da requisição	Data	Descrição	Responsável	Status
12345678	17/07/2023	Parafuso	Estagiária 1	Aguardando orçamento
12345677	16/07/2023	Bobina	Estagiária 2	Aguardando aprovação
12345666	05/05/2023	Serviço de inspeção	Estagiária 3	Enviado para o fornecedor

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

### 4.3. Gestão e mensuração de indicadores

Os indicadores-chave de desempenho (KPIs) são ferramentas essenciais para a gestão eficaz de uma empresa, permitindo medir e avaliar o nível de sucesso e desempenho em relação aos objetivos estabelecidos (PADOVEZE, 2010). Através da medição dos indicadores de desempenho, a empresa pode comunicar sua estratégia, diagnosticar problemas, definir responsabilidades e promover mudanças necessárias para alcançar seus objetivos de forma eficiente e eficaz (KIYAN, 2001).

No setor de compras em questão, os KPIs desempenham um papel crucial no monitoramento e controle do desempenho das atividades de aquisição de materiais e recursos. Para mensurar esses indicadores, são utilizados os relatórios emitidos pelo sistema SAP, que fornecem dados detalhados sobre as atividades de compras. Esses relatórios possibilitam a mensuração de diversos indicadores, sendo os mais relevantes: a quantidade de pedidos emitidos, quantidade de requisições abertas sem pedido, e a quantidade de requisições abertas sem pedidos por categoria (CAPEX, OPEX, codificado).

Quadro 3 - KPI do Setor de Compras Marelli

Requisições aprovadas sem pedidos - 2023				
Compradores	4	5	6	Total Geral
Comprador 1	12	1	21	34
Comprador 2		100	151	151
<b>Total Geral</b>	<b>3</b>	<b>101</b>	<b>172</b>	<b>185</b>
Requisições aprovadas sem pedidos por categoria - 2023				
Mês	4	5	6	Total Geral
CAPEX		4	9	13
OPEX		39	30	69
CODIFICADO	3	28	75	103
<b>Total Geral</b>	<b>3</b>	<b>71</b>	<b>114</b>	<b>185</b>
Quantidade de pedidos emitidos - 2023				
Compradores	4	5	6	Total Geral
Comprador 1	146	154	162	316
Comprador 2	75	134	116	250
<b>Total Geral</b>	<b>225</b>	<b>293</b>	<b>284</b>	<b>566</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A análise desses indicadores é fundamental para a gestão estratégica da área, permitindo acompanhar o desempenho em relação às metas estabelecidas, identificar oportunidades de melhoria e tomar decisões embasadas em dados concretos. Analisar os indicadores permite compreender o que eles representam, ou seja, qual informação estão transmitindo sobre o setor. Por exemplo, a quantidade de requisições de compras sem pedido indica a existência de demandas que não foram devidamente formalizadas. Ao avaliar a quantidade de requisições sem pedido por categoria (OPEX, CAPEX e codificado), é possível identificar padrões e identificar áreas específicas que precisam de atenção. Além disso, a análise da quantidade de pedidos emitidos fornece insights sobre a eficiência do processo de compra. A partir da mensuração desses dados, é possível obter uma visão mais clara e abrangente do desempenho em relação às atividades de compras e tomar medidas adequadas para melhorar a eficiência e a qualidade dos processos.

No próximo tópico, serão apresentadas algumas sugestões de melhorias específicas para o setor de compras, visando aperfeiçoar suas operações e contribuir para o sucesso da empresa como um todo.

## 5 SUGESTÕES AOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS

A otimização de processos é de extrema importância para um bom fluxo no setor, dessa forma, uma sugestão para melhorar nesse quesito é aprimorar a gestão do conhecimento no setor. Atualmente, não há uma forma centralizada de armazenar todas as informações e processos do departamento. Isso gera dependência dos funcionários mais experientes para treinar os novos membros da equipe, resultando em perda de tempo e ineficiência nas atividades. Para resolver esse problema, seria interessante implementar uma plataforma interna, como uma intranet, que centralize os documentos e conhecimentos do setor, facilitando o acesso e compartilhamento de informações entre os colaboradores.

Outra oportunidade de melhoria está relacionada ao melhor uso dos recursos do sistema SAP. Atualmente, muitas tarefas ainda são feitas de forma manual e ocupa boa parte do tempo que poderia ser destinada a outras atividades. Um exemplo é o envio individual de pedidos por e-mail aos fornecedores. Aproveitar as funcionalidades do SAP para automatizar esse processo poderia trazer ganhos de tempo e redução de erros. Seria necessário contratar uma consultoria específica do software para que seja proporcionado treinamentos dos colaboradores e, assim, otimizar tempo.

Além disso, é essencial estabelecer uma cultura de *feedback* no departamento de compras. Atualmente, não há um sistema estruturado para fornecer retornos sobre o desempenho dos colaboradores. Implementar um processo regular de *feedback*, como avaliações periódicas ou reuniões individuais, permitiria identificar pontos de melhoria e promover o desenvolvimento contínuo dos profissionais.

Por fim, uma sugestão de melhoria para melhor comunicação interna é a realização de reuniões internas de alinhamento. Atualmente, a falta desses encontros resulta em uma comunicação deficiente, falta de alinhamento de objetivos e perda de sinergia entre a compradora e as estagiárias. Uma solução seria a implementação de reuniões regulares, onde as informações fossem compartilhadas, assim, seria possível discutir projetos em andamento, alinhar estratégias e identificar possíveis problemas ou desafios. Essas reuniões podem ser semanais devido ao alto número de demandas diárias do setor. O estabelecimento de pautas claras e objetivos, além de uma visão geral das atividades garante que o tempo seja usado de forma produtiva. Essas reuniões promovem o estabelecimento de um ambiente colaborativo e aberto, onde todos os membros da equipe possam contribuir e expressar suas opiniões e não somente o repasse de atividades de forma hierárquica. A partir desses alinhamentos, será possível fortalecer a comunicação interna, promover o alinhamento de metas e melhorar a

eficiência da área de compras.

O monitoramento desses resultados por meio de indicadores de desempenho e *feedbacks* seria fundamental para avaliar o impacto das melhorias implementadas e fazer ajustes com o decorrer do tempo.

## 6 CONCLUSÃO

O estágio realizado na empresa Marelli proporcionou à estagiária a oportunidade de aplicar os conhecimentos teóricos adquiridos ao longo do curso de Administração em um ambiente de trabalho real.

Ao longo do estágio, a estagiária teve a oportunidade de enfrentar desafios e superá-los, contribuindo efetivamente para as atividades do Departamento de Compras. A rotina intensa do setor automobilístico permitiu a participação em diversas atividades relacionadas à gestão de compras, desde a análise de fornecedores até a emissão dos pedidos. Essa experiência proporcionou uma compreensão aprofundada da importância da negociação de preços e prazos, além da necessidade de garantir um fluxo eficiente de suprimentos para atender às demandas das plantas de Lavras e Mauá.

O uso do software SAP foi fundamental para o gerenciamento e acompanhamento detalhado de cada etapa do processo de compras. A estagiária também teve a oportunidade de aprimorar suas habilidades em Excel, realizando análises de dados e gerando relatórios que contribuíram para as tomadas de decisão.

Além das atividades específicas do setor de compras, o estágio na Marelli proporcionou uma visão mais ampla do funcionamento de uma multinacional. A interação com profissionais de diferentes culturas e regiões do mundo trouxe um enriquecimento pessoal e profissional, permitindo a troca de experiências e o desenvolvimento de habilidades de comunicação e trabalho em equipe. Essa vivência internacional também destacou a importância da adaptabilidade e da flexibilidade para lidar com os desafios e demandas do mercado global.

Os objetivos do estágio foram atendidos, pois a estagiária teve a oportunidade de aplicar seus conhecimentos teóricos, vivenciar a realidade do setor automobilístico e contribuir efetivamente para as atividades do Departamento de Compras. Durante o estágio, foram identificados alguns desafios, como a gestão de requisições de compra e a comunicação interna, os quais sugerem áreas de melhoria.

Como sugestões de melhorias, destaca-se a implementação de uma plataforma interna para gestão do conhecimento, a melhor utilização dos recursos do SAP, aprimoramento na comunicação interna e o monitoramento dos resultados por meio de indicadores e feedbacks. Essas melhorias podem contribuir para otimizar as operações do setor de compras, reduzir custos, aumentar a eficiência e melhorar o desempenho geral da área.

Em suma, o estágio na Marelli foi uma experiência enriquecedora e transformadora,

proporcionando conhecimento, experiência e crescimento pessoal e profissional. A estagiária reconhece a importância dessa experiência para sua formação profissional e para a entrada no mercado de trabalho, e acredita que o aprendizado adquirido durante o estágio será fundamental em sua carreira futura no setor automotivo.

## REFERÊNCIAS

- ARNOLD, J. R. Tony. **Administração de Materiais: Uma Introdução**. Editora Atlas, 1999.
- BALCONISTA S/A. **A história da Cofap**. Disponível em:  
<http://balconistas.com/novosite/a-historia-da-cofap/>. Acesso em: 2 julho de 2023.
- BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BRASIL. **Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008. Dispõe sobre o estágio de estudantes e dá outras providências**. Diário Oficial da União, Brasília, 26 de set. 2008.
- COFAP. **Quem Somos**. Disponível em: <https://loja.cofap.com.br/quem-somos>. Acesso em: 2 de julho de 2023.
- GAITHER, Norman; FRAZIER, Greg. **Administração da Produção e Operações**. 8 ed. São Paulo: Pioneira, 2001.
- KOENIGSAECKER, George. **Liderando a Transformação Lean nas Empresas**. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- Kıyan, M. **Gestão da qualidade total e indicadores de desempenho: um referencial teórico**. *Gestão da Qualidade Total*, 12(1), 23-37. Disponível em:  
[http://www.revistagestaodaqualidade.com.br/Artigos/GQT\\_2001\\_01.pdf](http://www.revistagestaodaqualidade.com.br/Artigos/GQT_2001_01.pdf). Acesso em: 6 de julho de 2023.
- LUCENA, João Paulo Oliveira; LIMA, Adilson Celestino de. **Despesas operacionais: um estudo sobre a influência na competitividade**. Disponível em: <URL>. Acesso em: 16 de julho de 2023.
- MARELLI. **About Us - History**. Disponível em:  
<https://www.marelli-corporation.com/en/about-us/history/#history>. Acesso em: 2 julho de 2023.

MORAES, André. **Gestão de Compras**. Apostila do Curso de Administração Industrial. CEFDET. Rio de Janeiro: 2005.

PADOVEZE, C. L. **Manual de Contabilidade Básica: Contabilidade Introdutória e Intermediária**. 7ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

SAP. **What is SAP?** Disponível em: <https://www.sap.com/brazil/about/what-is-sap.html>. Acesso em: 8 de julho de 2023.

SOUZA, A.S.; FARIA, T.C.; MUNIZ, J.; JÚNIOR, E.D.B. **Implantação do sistema ERP: Caso empresa de grande porte do ramo têxtil. ENEGEP, 2007**. In: XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Paraná. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2007\\_TR570428\\_9898.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2007_TR570428_9898.pdf). Acesso em: 8 de julho de 2023.