



BRENDA SOUZA GARCIA

**ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS PRATICADAS:
EM UMA MULTINACIONAL NA ÁREA COMERCIAL DE
SUPPLY CHAIN**

LAVRAS – MG

2023

BRENDA SOUZA GARCIA

**ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS PRATICADAS:
EM UMA MULTINACIONAL NA ÁREA COMERCIAL DE SUPPLY CHAIN**

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

Orientador

Prof.º Dr. José Willer do Prado

Coorientador

LAVRAS - MG

2023

BRENDA SOUZA GARCIA

**ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS PRATICADAS:
EM UMA MULTINACIONAL NA ÁREA COMERCIAL DE SUPPLY CHAIN**

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 05 de dezembro de 2023.

Dr. André Luis Ribeiro Lima UFLA

Dr. José Willer do Prado UFLA

Prof.º Dr. André Luis Ribeiro Lima

Orientador

LAVRAS - MG

2023

AGRADECIMENTOS

É com imensa alegria e gratidão que concretizo um sonho, celebrando o encerramento de um ciclo significativo em minha jornada acadêmica e profissional. Ao longo dos últimos anos, trilhei os caminhos propostos para a graduação em Administração na UFLA, uma experiência que me proporcionou não apenas conhecimento teórico, mas também vivências práticas valiosas.

Gostaria de expressar minha profunda gratidão à minha família, cujo apoio incondicional foi o alicerce que sustentou cada passo dessa trajetória. Vocês foram meu porto seguro, incentivos incansáveis e fonte inesgotável de amor e conhecimento. Sem o apoio de vocês, essa jornada seria muito mais árdua, e por isso, meu coração transborda de gratidão.

Aos amigos que compartilharam risadas, desafios e conquistas, meus mais sinceros agradecimentos. Vocês foram a rede de suporte emocional que tornou os momentos difíceis mais leves e as vitórias ainda mais doces. Juntos, enfrentamos desafios acadêmicos e celebramos sucessos, construindo memórias que levarei para toda a vida.

Para os que me acolheram durante meu período de estágio na área comercial de *Supply Chain* (Cadeia de Suprimento), meu genuíno carinho e gratidão. Trabalhar com profissionais tão dedicados e competentes foi uma experiência enriquecedora. Aprendi lições valiosas sobre o funcionamento prático da administração e pude aplicar os conhecimentos adquiridos na sala de aula em um ambiente corporativo.

Aos meus professores, mentores e orientadores, que guiaram meus passos acadêmicos e profissionais, meus mais profundos agradecimentos. Suas orientações, conselhos e feedbacks foram fundamentais para meu desenvolvimento.

Encerro este ciclo com o coração pleno de gratidão e a certeza de que cada experiência vívida contribuiu para minha evolução como estudante e profissional. Este não é apenas o fim de uma etapa, mas o início de novos desafios e conquistas. Que possamos, juntos, celebrar não apenas o encerramento de um ciclo, mas também a abertura de novos horizontes e oportunidades.

Muito obrigada a todos que fizeram parte dessa jornada. Estou imensamente grata por cada pessoa, cada momento e cada aprendizado. Que seguiremos adiante, sempre em busca do conhecimento e do crescimento constante.

Obrigada!

RESUMO

O presente relatório analisa e expõe as atividades realizadas durante o período de estágio supervisionado pela autora. Durante este estágio, a teoria adquirida ao longo da graduação em Administração foi aplicada e complementada pela experiência prática obtida ao participar das operações diárias de uma organização. O estágio ocorreu entre os dias 14/03/2022 e 11/12/2023, na área comercial de *Supply Chain* (cadeia de suprimentos) de uma indústria multinacional com sede no Brasil, atuando no fornecimento de bauxita, alumina e alumínio. As atividades realizadas durante o estágio supervisionado se dividiram em duas frentes principais: a coordenação das vendas e o backoffice operacional. Além disso, neste relatório, também são abordados os detalhes do projeto de melhoria desenvolvido pela autora, que incluiu a criação de uma base de dados abrangente sobre os clientes e a automatização dos informativos de preço, que anteriormente eram produzidos manualmente. Em resumo, as atividades desempenhadas ao longo desse período desenvolvem significativamente para o crescimento profissional da estagiária. Eles proporcionaram o desenvolvimento de habilidades técnicas e comportamentais, ao mesmo tempo em que permitiram a aplicação prática dos conhecimentos teóricos adquiridos durante a graduação, unindo teoria e prática eficazmente em um ambiente empresarial.

Palavras-chave: Estágio. Administração. Comercial. Cadeia de Suprimentos.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01 - Hierarquia funcional da área Cadeia de Suprimento Comercial.....	11
Figura 02 - Fluxograma “Make to Order” MTO.....	15
Figura 03 - Formulário para cadastro de novos clientes.....	16
Figura 04 - Formulário de solicitação para novas operações.....	17
Figura 05 - E-mail de solicitação para limite de crédito.....	18
Figura 06 - Procedimento para cálculo de preço.....	19
Figura 07 - Reunião periódica de planejamento.....	19
Figura 08 - E-mail de confirmação de atendimento.....	20
Figura 09 - Reunião de acompanhamento.....	21
Figura 10 - Processo de <i>Tolling</i> (Industrialização de material de terceiros.....	22
Figura 11 - Cabeçalho de Ordem de Venda.....	25
Figura 12 - Informações adicionais sobre o cabeçalho.....	26
Figura 13 - Aba “outros” do cabeçalho.....	26
Figura 14 - Janela “Itens da Linha”, aba “Principal”.....	27
Figura 15 - Fluxo de Nota Fiscal de Venda.....	28
Figura 16 - Fluxo de Cancelamento.....	29
Figura 17 - Fluxo de Devolução, acerto Fiscal.....	29
Figura 18 - Fluxo de Devolução, acerto Contábil e Contas a Receber.....	30
Figura 19 - Fluxo de Devolução, acerto do Estoque.....	30
Figura 20 - Ordem para Requisições, aba “linhas”.....	31
Figura 21 - Macro para emissão de <i>View</i> de Ordem (Visualização de Ordem).....	32
Figura 22 - Planilha para controle do Arquivo Digital.....	33
Figura 23 - Macro de particularidades dos clientes de Pó de Alumínio.....	35
Figura 24 - Código VBA (Visual Basic for Applications).....	36
Figura 25 - E-mail de reconhecimento.....	37
Quadro 1 - Atividades realizadas na Gestão da Carteira de Clientes.....	12
Quadro 2 - Atividades realizadas como <i>BackOffice</i> (Retaguarda).....	13

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO	9
2.1. Seguimento de atuação e operações no Brasil	9
2.2. Área que o estágio foi praticado	9
3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS.....	12
4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS	14
4.1. Gestão da Carteira de Clientes	14
4.1.1 Cadastro e checagem do cliente	15
4.1.2 Cálculo de preço e planejamento dos faturamentos.....	18
4.1.3 Gerenciamento das programações	20
4.1.4 Gerenciamento de Tolling (Industrialização de material de terceiros).....	21
4.1.5 Avaliação do fornecedor	23
4.2. <i>BackOffice</i> (Retaguarda).....	23
4.2.1 Colocação de pedido de Ordem de Venda.....	25
4.2.2 Processo de RMA (Autorização de retorno de material)	27
4.2.3 Requisições e Ordens de Compra	31
4.2.4 <i>View</i> de Ordem (Visualização da Ordem)	32
4.2.5 Controle do Arquivo Digital	33
4.2.6 Controle de Preço.....	34
5 SUGESTÕES AOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS.....	35
6 CONCLUSÃO.....	38
REFERÊNCIAS	39

1 INTRODUÇÃO

Os estágios desempenham um papel fundamental na formação de estudantes de Administração, são uma maneira eficaz de construir uma ponte entre a teoria e a prática, pois permitem que os estudantes vejam como as organizações funcionam na vida real. Conforme destacado por Almeida, Lagemann e Sousa (2006, p. 01), essa vivência prática propicia “contato próximo e concreto da realidade do administrador, apresenta-se como uma ferramenta eficaz no aprendizado, uma vez que estabelece o aproveitamento de experiências, promovendo a aquisição de conhecimento aplicado”.

No caso dos estágios em multinacionais, existem vantagens específicas e de grande valia, pois sua natureza global oferece aos estagiários a oportunidade de aprender sobre operações internacionais, comércio internacional, regulamentações e estratégias de expansão global. Isso é vital em um cenário de negócios cada vez mais globalizado. Também trazem consigo desafios complexos para os estagiários, como cadeias de suprimentos globais, logística integrada e gestão de recursos em várias localidades. Dessa forma, o estágio em uma multinacional é de grande serventia ao estudante, como Almeida, Lagemann e Sousa (2006, p. 01) fortificam “o estágio é uma prática obrigatória nos currículos de Administração, mas a percepção de sua efetividade torna-se importante na discussão sobre sua essencialidade e reais contribuições para a carreira do administrador”.

No estágio em pauta, as atividades foram desempenhadas em uma indústria multinacional no setor de alumínio, na qual, desempenha um papel significativo na economia global. A área administrativa possui uma participação crucial nesse setor dinâmico e diversificado, abrangendo desde a gestão de recursos humanos até a tomada de decisões estratégicas e a garantia de conformidade regulatória. É um componente vital para o sucesso e a sustentabilidade das empresas nesse setor crucial da economia global.

Adentrando mais no estágio discorrido, sua aplicação foi na área *Commercial Supply Chain*, ou Cadeia de Suprimentos Comercial, que por sua vez possui diversas definições. Para Pires (2004, p.55) “Não existe na literatura um marco histórico definindo o surgimento do termo *Supply Chain Management (SCM)*...”, mas Pires (2004, p.61) também afirma que “A *SCM* é claramente multifuncional e abrange interesses de diversas áreas tradicionais das empresas industriais”. No caso do *Supply Chain* (Cadeia de Suprimento) focado na gestão comercial, desempenha um papel estratégico que se estende desde a recebimento de matéria-prima até a entrega de produtos acabados aos clientes. Isso é particularmente relevante em uma indústria, onde o fluxo eficiente dos processos é essencial, sendo também relevante para os clientes desse

seguimento, que depende dessa assertividade perante suas próprias demandas.

Entendendo a importância dos estágios para estudantes de administração, especificamente aplicados na área *Commercial Supply Chain* (Cadeia de Suprimento Comercial) em uma indústria multinacional no setor de alumínio. O objetivo desse relatório é descrever as atividades e experiências vivenciadas durante o período estágio da autora, a partir desse contexto, definir lições aprendidas e traçar uma análise crítica a respeito.

2 DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO

Este tópico busca fornecer uma visão abrangente da empresa onde a autora realizou seu estágio. Serão envolvidos o setor em que atua, suas operações no Brasil e a área específica onde as atividades do estágio foram realizadas. O objetivo é oferecer uma compreensão geral do contexto industrial, destacando a relevância do setor, as operações no mercado brasileiro e a especificidade do ambiente de trabalho onde a autora esteve inserida durante o período de estágio.

2.1. Seguimento de atuação e operações no Brasil

No decorrer de seu estágio na multinacional no setor industrial, a estagiária mergulhou nas nuances da produção de alumínio no Brasil, uma etapa crucial na cadeia produtiva que destaca o país como um dos protagonistas globais nesse mercado estratégico. A empresa, estrategicamente posicionada, desempenha um papel central na produção nacional de alumínio. Durante a etapa, a estagiária teve a oportunidade de se envolver diretamente nas operações de fusão e moldagem do alumínio, a etapa final e essencial do complexo processo produtivo.

A produção de alumínio no Brasil está marcada pela busca constante por inovação tecnológica e eficiência operacional. A estagiária testemunhou o compromisso da empresa em adotar práticas sustentáveis e tecnológicas para garantir a qualidade do produto final. A multinacional não apenas atende às demandas do mercado interno, mas também desempenha um papel significativo nas exportações, contribuindo para as declarações da posição do Brasil no cenário global da indústria do alumínio.

A estagiária, teve a oportunidade de conhecer de perto as operações de produção, podendo compreender a importância estratégica do setor para a economia brasileira. A excelência operacional, aliada à responsabilidade ambiental, destaca a multinacional como um agente-chave na promoção de práticas inovadoras e sustentáveis na produção de alumínio.

Dessa forma, o estágio proporcionou à estagiária uma visão abrangente da produção de alumínio no contexto brasileiro, reforçando não apenas a importância econômica desse setor, mas também a relevância da empresa como um player essencial na busca por padrões elevados de qualidade, eficiência e sustentabilidade.

2.2. Área que o estágio foi praticado

À medida que os mercados continuam a evoluir, os ciclos de vida dos produtos encurtam, resultando em uma intensificação da concorrência. Como consequência desse cenário dinâmico, torna-se imperativo elevar os custos para manter um alto padrão de serviço ao consumidor, o que implica em garantir a disponibilidade dos produtos nos momentos e locais apropriados. Dessa forma, os fornecedores e os demais participantes dos sistemas de distribuição têm sido motivados a estabelecer relações mais cooperativas como resposta a essa nova realidade do mercado.

Diante desse contexto desafiador, a área *Commercial Supply Chain* (Cadeia de Suprimento Comercial) desempenha um papel vital em uma indústria multinacional de alumínio. A mesma é responsável por coordenar e facilitar a ligação entre a empresa e seus clientes, garantindo que os materiais sejam entregues de forma eficiente e dentro dos prazos estabelecidos. Dessa forma, o time comercial de *Supply Chain* (Cadeia de Suprimento) é essencial para otimizar o fluxo de venda, garantindo a disponibilidade do material e atendimento às demandas dos clientes de maneira satisfatória.

Na equipe comercial de *Supply Chain* (Cadeia de Suprimento), uma das principais funções é interagir diretamente com os clientes para entender suas necessidades e demandas. Isso envolve informações detalhadas sobre sua necessidade, especificações do material e prazos de entrega. Além disso, a equipe fornece informações atualizadas sobre os preços dos materiais de acordo com o mês e negociação em vigor, auxiliando os clientes em seus planejamentos orçamentários.

Uma vez obtida a necessidade do cliente, a equipe encaminha as demandas para os departamentos de produção e planejamento, garantindo que haja recursos suficientes para produção, manter o máximo possível a programação na qual o cliente solicitou e oferecer o transporte adequado. Após a validação da programação de produção e entrega, a equipe retorna aos clientes com uma confirmação da programação e uma “*View Ordem*” visualização das ordens de venda, garantindo que os pedidos estejam em conformidade com o planejado.

Durante todo o mês, a equipe acompanha de perto o progresso dos faturamentos e entregas conforme programações, garantindo que ocorram dentro do prazo acordado e resolvendo eventuais problemas que possam surgir ao longo do caminho. Em resumo, o time comercial de *Supply Chain* (Cadeia de Suprimento) desempenha um papel crucial na cooperação e na execução de todas essas etapas para garantir a satisfação dos clientes e a eficiência da cadeia de suprimentos comercial.

Fazendo um paralelo com as funções praticadas pelo time no qual a autora pertencia, e as estratégias conhecidas de *Supply Chain* (Cadeia de Suprimento), temos o CPFR

(Planejamento, Previsão e Reabastecimento Colaborativo). Trata-se de uma abordagem avançada na gestão da cadeia de suprimentos que busca promover a colaboração entre empresas, coordenando o planejamento de demanda e fornecimento. Isso resulta em benefícios como a redução de custos de estoque, melhoria nos tempos de atendimento ao cliente e maior nível de serviço. Além disso, o CPFR permite estratégias como a montagem de produtos conforme a demanda, no caso da empresa onde o estágio foi praticado, podemos relacionar a especificação do material fornecido (PIRES, 2004).

Dessa forma, entende-se que ambos se concentram na colaboração eficaz entre os envolvidos na cadeia de suprimentos. Com o objetivo de atender às demandas dos clientes de maneira eficiente, promovendo a satisfação do cliente, redução de custos e eficiência na cadeia de suprimentos. No entanto, é importante notar que o método CPFR é mais abrangente e formalizado, além disso, o time comercial de *Supply Chain* (Cadeia de Suprimento) possui suas próprias características conforme interesses do mercado de alumínio.

A seguir, na figura 1 será apresentado o organograma da hierarquia funcional da área comercial de *Supply Chain* (Cadeia de Suprimento), abrangendo desde a hierarquia global até na sede atuante no Brasil onde o estágio da autora foi praticado remotamente. Esta exposição oferecerá uma visão abrangente da estrutura organizacional e das equipes que desempenham um papel crucial na gestão da cadeia de suprimentos e no atendimento às necessidades dos clientes da empresa.

Figura 1: Hierarquia funcional da área Cadeia de Suprimento Comercial.



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

O estágio na mineradora e indústria multinacional foi realizado remotamente, ou seja, em regime *home office* (Trabalho em casa). Inicialmente entre os dias quatorze de março de 2022 à nove de maio de 2022, correspondendo a uma carga horária de 30 horas semanais e 252 horas totais. O mesmo posteriormente foi alterado e prorrogado entre os dias dez de maio de 2022 à onze de dezembro de 2023, correspondendo a uma carga horária de 40 horas semanais e 3.336 horas totais. O Quadro 1 e 2, apresenta quais foram as atividades realizadas pelo estagiário na área *Commercial Supply Chain* (Cadeia de Suprimento Comercial).

Quadro 1 - Atividades realizadas na Gestão da Carteira de Clientes.

ATIVIDADES REALIZADAS	DESCRIÇÃO	HORAS TOTAIS
Cadastro e checagem do cliente	Verificação da procedência de novos cliente e solicitação do cadastro no sistema.	242.19
Cálculo de preço e planejamento dos faturamentos	Realização do cálculo de preço para envio dos informativos de preço aos clientes e planejamento dos faturamentos junto as outras áreas.	322.92
Gerenciamento das programações	Acompanhamento ao longo do mês das programações.	565.11
Gerenciamento de Tolling (Industrialização de material de terceiros)	Processo de industrialização de material de terceiros em posse da empresa.	403.65
Avaliação de fornecedor	Recebimento e tratativa de feedbacks dos clientes a partir de uma avaliação como fornecedor.	80.73
TOTAL DE HORAS		1614.6

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Quadro 2 - Atividades realizadas como *BackOffice* (Retaguarda)

ATIVIDADES REALIZADAS	DESCRIÇÃO	HORAS TOTAIS
Colocação de pedido de Ordem de Venda	Inclusão das informações de venda no sistema <i>Oracle - EBS (Enterprise Business Solutions)</i> , no intuito adicionar as programações para faturamento via sistema.	986.7
Processo de RMA (Autorização de retorno de material)	Processo interno para realização do retorno de material para o estoque da empresa, caso seja identificado algum problema.	197.34
Requisições e Ordens de Compra	Gestão e criação de requisições e ordens de compra para frete, armazenagem, recebimento e compra de material, para fins comerciais.	394.68
<i>View</i> de Ordem (Visualização de Ordem)	Emissão de documento interno para envio aos clientes, sendo a visualização da ordem de venda.	197.34
Controle do Arquivo Digital	Verificação mensal das evidências de venda, salvas em um <i>SharePoint</i> pelos analistas.	98.67
Controle de Preço	Verificação mensal dos preços faturados a partir de uma amostragem.	98.67
TOTAL DE HORAS		1973.4

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

As atividades desempenhadas pelo estagiário na área comercial de *Supply Chain* (Cadeia de Suprimento) como previstas no Quadro 1 e 2, refletem o comprometimento e contribuição da autora para a empresa ao longo do seu período de estágio. Essa experiência proporcionou crescimento profissional e aprendizado inestimáveis, marcando uma fase importante em sua trajetória profissional.

4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS

O objetivo desta seção é fornecer uma análise abrangente dos processos técnicos associados a cada uma das atividades envolvidas pelo estagiário na área de *Commercial Supply Chain* (Cadeia de Suprimento Comercial). Cada ação será minuciosamente descrita e fundamentada com base em conceitos de Administração.

Inicialmente, será destacada a Gestão de Carteira de Clientes, focando nas carteiras de Metal (Lingote e Tarugo) e Pó de Alumínio da planta situada no Brasil, com ênfase no mercado doméstico. A seguir, será abordado sua ação como Backoffice, onde o autor desempenha um papel vital ao oferecer suporte operacional à equipe de analistas e garantir controles internos para auditorias. Por fim, será explorado sua participação em projetos de melhoria para a área comercial de *Supply Chain* (Cadeia de Suprimento), evidenciando sua contribuição para otimização dos processos e alcance de maior eficiência operacional.

Dessa forma, estes tópicos ilustram como a vivência de estágio teve um papel significativo e dinâmico durante seu período na empresa, contribuindo para seu desenvolvimento e também aprimoramento contínuo da área.

4.1. Gestão da Carteira de Clientes

É importante observar que o futuro do *Commercial Supply Chain* (Cadeia de Suprimento Comercial) em grandes indústrias está constantemente em evolução, em resposta às crescentes demandas no fornecimento em alta escala. Essas práticas de adaptação representam mudanças fundamentais nas estratégias competitivas e nas oportunidades de utilização da cadeia de suprimentos como um diferencial competitivo nos canais de atendimento direto ao consumidor. As novas exigências de atendimento ao cliente têm um impacto significativo nas operações, pois precisam ser ajustadas para atender prontamente aos novos requisitos, incluindo confiabilidade, rapidez, qualidade, custos e flexibilidade conforme (SLACK, 1997).

Assim sendo, o gerenciamento eficaz da carteira de clientes desempenha um papel crucial na estratégia e no sucesso das operações da área *Commercial Supply Chain* (Cadeia de Suprimento Comercial). Na interseção entre o time comercial e as outras áreas, a gestão da carteira visa melhorar o relacionamento com os clientes e garantir a satisfação destes, ao mesmo tempo em que busca maximizar a eficiência operacional e garantir a conformidade dos

processos.

A empresa em análise no relatório em questão, adapta sua produção de acordo com as especificações dos clientes, o que implica um certo grau de customização. Portanto, o processo de fabricação deve ser flexível para acomodar a demanda variável. Isso pode ser comparado à estratégia de produção conhecida como “Make to Order” (MTO), onde os produtos são fabricados sob encomenda, ou seja, são produzidos de acordo com as demandas específicas dos clientes.

Conforme Pires (2004), a estratégia de execução de tarefas produtivas segue a ordem de vender, planejar, produzir e entregar, conforme ilustrado na Figura 2. O autor também destaca que produtos produzidos sob encomenda podem variar desde produtos customizados para clientes específicos até a escolha entre um conjunto de opções, uma abordagem que se aplica à empresa onde o estágio foi realizado.

Figura 2: Fluxograma “Make to Order” MTO.



Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Pires (2004).

Nesse contexto, este tópico irá aprofundar as nuances do processo e as etapas envolvidas na gestão da carteira de clientes pela equipe comercial de *Supply Chain* (Cadeia de Suprimento). Será abordado como a equipe de CSC (Cadeia de Suprimento Comercial) identifica, classifica, prioriza e mantém relacionamentos sustentáveis com seus clientes. Essa abordagem tem um impacto direto na capacidade da empresa de atender às demandas do mercado de maneira eficiente e confiável.

4.1.1 Cadastro e checagem do cliente

As práticas adotadas pela área *Commercial Supply Chain* (Cadeia de Suprimento Comercial) são a garantia da conformidade da operação da venda. A conformidade, refere-se ao conjunto de práticas e procedimentos que a empresa adota para garantir que seus processos internos, consistentemente atendam aos padrões e requisitos estabelecidos, bem como às expectativas dos clientes. Para Philip B. Crosby (1979), a qualidade está intrinsecamente ligada

à conformidade com os requisitos, destacando que a gestão tem a responsabilidade de definir claramente esses requisitos. Além disso, Crosby é reconhecido por introduzir o conceito de “zero defeitos”, enfatizando que a qualidade não acarreta custos adicionais quando é assegurada desde o início do processo.

Como apontado anteriormente na Figura 2, a produção somente passa a ser desenvolvida a partir do contato inicial com os clientes, com o devido fechamento dos pedidos. Dessa forma, após primeiro contato e negociação com o vendedor, o time comercial de *Supply Chain* (Cadeia de Suprimento) assume a responsabilidade integral de garantir todas as conformidades necessárias para viabilizar a venda. Isso envolve desde uma verificação minuciosa das informações até a inclusão de todas as particularidades essenciais para a concretização da venda.

Neste contexto, os novos clientes ou daqueles que não fizeram compras em um período prolongado, é incumbência da CSC (Cadeia de Suprimento Comercial) garantir que o vendedor conduza uma investigação aprofundada sobre o cliente, sua origem e posição no mercado. Se os resultados forem positivos, o cliente será incluído em uma lista sujeita a verificações periódicas.

Após a conclusão bem-sucedida da verificação, a equipe do CSC (Cadeia de Suprimento Comercial) procederá com o processo cadastral do cliente, preenchendo o SharePoint apontado na Figura 3. Como etapa inicial, todas as informações cadastrais necessárias para a configuração do cliente no sistema *Oracle - EBS (Enterprise Business Solutions)* serão minuciosamente coletadas. Quando aplicável, o CSC (Cadeia de Suprimento Comercial) também executará a solicitação do cadastro do cliente como fornecedor, como por exemplo, em caso de operações de Tolling (Industrialização do material de terceiros).

Figura 3: Formulário para cadastro de novos clientes.

The image shows a screenshot of a SharePoint 'New item' form. At the top, there are three buttons: 'Save', 'Cancel', and 'Copy link'. Below the title 'New item', there are four input fields, each with a small icon to its left and a placeholder text 'Enter value here':

- Sollicitante:** Represented by a list icon (three horizontal lines).
- Negócio:** Represented by a radio button icon.
- Razão Social:** Represented by a list icon (three horizontal lines).
- CNPJ ou CPF:** Represented by a list icon (three horizontal lines).

Fonte: Captura de tela no SharePoint, dados do estágio (2023).

Uma vez que o cliente esteja devidamente registrado, de forma concomitante, a equipe do CSC (Cadeia de Suprimentos Comercial) irá preencher as especificidades do cliente no formulário apontado na Figura 4, e transmitirá ao time Fiscal e de Setup para que os mesmos retornem com suas respectivas partes preenchidas. Essa ação possibilitará que estes forneçam o formulário adequado às questões fiscais e realizem a parametrização necessária no sistema em relação à configuração operacional da venda.

Figura 4: Formulário de solicitação para novas operações.

Preenchimento solicitante	
COMERCIAL	
Razão Social Cliente:	
CNPJ:	
Endereço Faturamento:	
Estado de venda Mercadoria:	
Tipo de operação:	
Operação Triangular: Sim/Não.	
CNPJ do Cliente para Operação Triangular:	
CNPJ/Razão Social - Cliente Venda	
CNPJ/Razão Social - Cliente Remessa	
Condição de Pagamento:	
Incoterm:	
Código Item do Estoque:	
Warehouse:	
Responsabilidade do frete/transporte:	
Descrição do Item:	
Embasamento Legal Especifico do Cliente: Sim/Não	
Quantidade:	
Unidade de Medida:	
Nome da Transportadora:	
Classificação Fiscal (NCM)	
TRIBUTÁRIO	
Tipo de Ordem:	
CFOP	
ICMS	
IP	
PIS/COFINS	
Embasamento Legal/Anexo	
SETUP	
Tipo de Ordem:	
Transação AR:	
Grupo Impostos:	
Remessa Vinculada na Nota de Venda: Sim/Não:	
Exceção Vinculada:	N/A
Comentários:	N/A

Fonte: Captura de tela no Microsoft Excel, dados do estágio (2023).

Em paralelo, o responsável pelo cliente realizará o cálculo de crédito necessário para operação e encaminhará um e-mail para setor responsável analisar e conceder ou não o crédito solicitado, conforme exemplo ilustrado na Figura 5. A partir disso, é solicitado o cadastro das

condições como preço, prazo de pagamento e taxa financeira, assim como especificação e associação dos itens referentes ao material demandado.

Figura 5: E-mail de solicitação para limite de crédito.



Fonte: Captura de tela Microsoft Outlook, dados do estágio (2023).

4.1.2 Cálculo de preço e planejamento dos faturamentos

De acordo com Ingram (2009), a dinâmica das vendas está evoluindo para um modelo centrado no relacionamento com os clientes, onde a confiança é uma base fundamental. Nesse contexto, a confiança estabelecida pelo cliente no time comercial torna-se o alicerce para relacionamentos duradouros. Diante disso, antes do *start* (começo) efetivo da operação, o CSC (Cadeia de Suprimento Comercial) considera as condições comerciais acordados entre cliente e vendedor, tendo como responsabilidade garantir que as condições estejam condizentes com a necessidade do cliente e oferta da empresa.

Seja por meio de uma cotação formal via Microsoft Outlook ou por contrato, o vendedor tem como obrigatoriedade coletar o aceite do cliente em todos os aspectos envolvidos na negociação, com sua devida evidenciação. Com as condições devidamente validadas e evidenciadas, é realizado o cálculo do informativo de preço conforme procedimento mencionado na Figura 6. Considerando as taxas domês anterior, o valor será valido para o mês vigente e também será apontado as especificações do material demandado, condições comerciais e taxas disponíveis dos meses antecedentes.

Figura 6: Procedimento para cálculo de preço.

=Preço Líquido / Fator de Imposto * Fator Taxa Financeira

FATOR DE IMPOSTO		
12,00% ICMS	9,25% PIS+COFINS	
21,25%		
FATOR DE IMPOSTO (Formula)	$(100-21,25)/100$	0,7875

18,00% ICMS	9,25% PIS+COFINS	
27,25%		
FATOR DE IMPOSTO (Formula)	$(100-27,25)/100$	0,7275

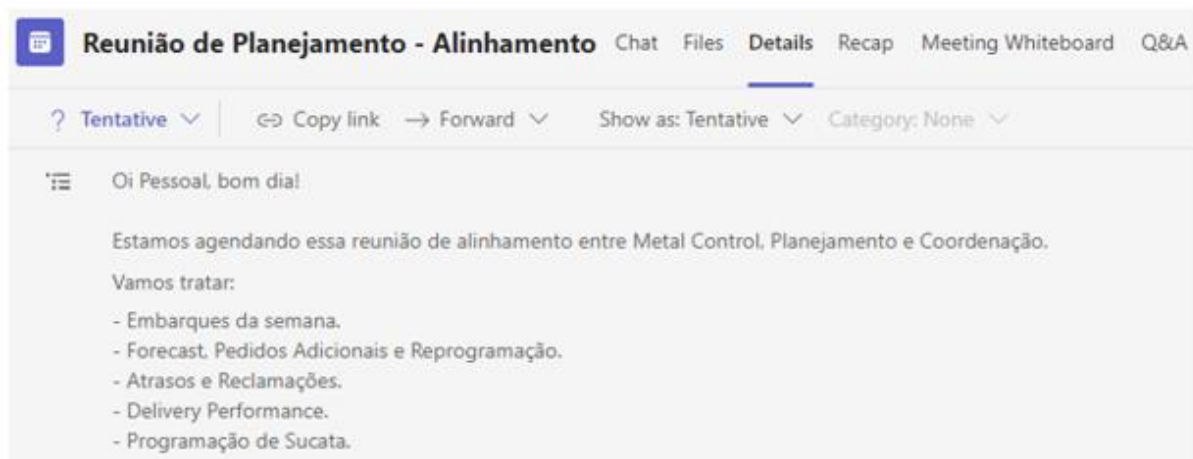
7,00% ICMS	9,25% PIS+COFINS	
16,25%		
FATOR DE IMPOSTO (Formula)	$(100-16,25)/100$	0,8375

FATOR TAXA FINANCEIRA:		
Fórmula	$= (Taxa Financeira / 100)+1$	
1,80018	=	1,0180018
1,54104	=	1,0154104
3,60174	=	1,0360174

Fonte: Elaborado pela área Cadeia de Suprimento Comercial, dados do estágio (2018)

Em paralelo a esse processo, o time comercial de *Supply Chain* (Cadeia de Suprimento) em conjunto ao time de Planejamento e *Metal Control* (controle), determinam a programação para suprir a necessidade do cliente, considerando o material solicitado, condições, datas de entrega exigidas e a capacidade da empresa para atendê-las. Para esse fim, são realizadas reuniões semanais de planejamento e alinhamento por meio do Microsoft Teams conforme demonstrado na Figura 7. Fazendo relação a esse processo, Pires (2004) enfatiza que a Logística é parte dos processos da Cadeia de Suprimentos com o objetivo de planejar e controlar o fluxo e a estocagem de bens, serviços e informações desde o ponto de origem até o ponto de consumo atendendo às necessidades dos clientes.

Figura 7: Reunião periódica de planejamento.



Fonte: Captura de tela Microsoft Teams, dados do estágio (2023).

Com a programação e cotação definidas, o CSC poderá seguir com processo de

coordenação da venda, solicitando inicialmente a inclusão do pedido via sistema *Oracle - EBS (Enterprise Business Solutions)*. Posteriormente é encaminhado um e-mail ao cliente, constando o informativo preço, confirmação da programação e o documento de visualização do pedido de venda (*View de Ordem*), assim como o exemplo apontado na Figura 8. Para que dessa forma, o cliente verifique e retorne com seu de acordo e o time comercial possa dar efetivamente sequência ao processo de venda.

Figura 8: E-mail de confirmação de atendimento.



Fonte: Captura de tela Microsoft Outlook, dados do estágio (2023).

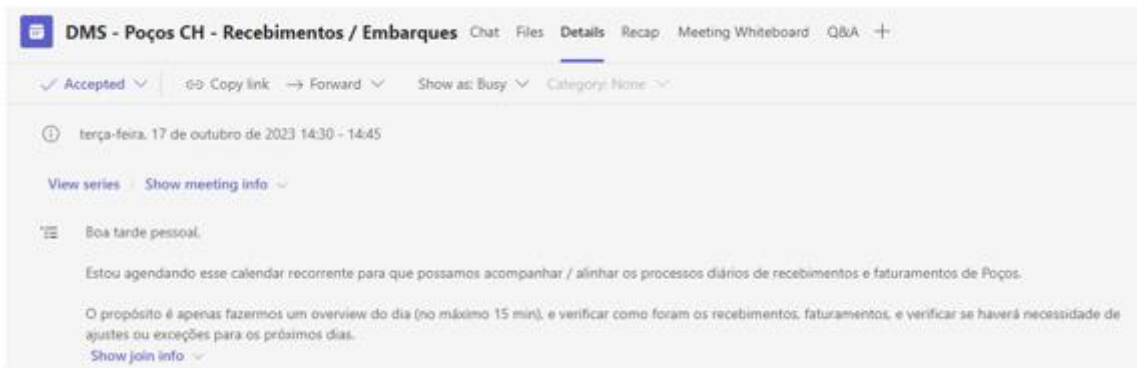
4.1.3 Gerenciamento das programações

A área comercial de *Supply Chain* (Cadeia de Suprimento) desempenha um papel fundamental no processo de planejamento e gestão dos faturamentos. A gestão das programações ao longo do mês é componente-chave dessa função, influenciando diretamente a eficiência operacional e o resultado positivo da empresa. Pode ser feita uma relação com o processo levantado por Pires (2004) *Just-in-time*, dispondo ao cliente o que é necessário, no momento em que é necessário. Ajudando a reduzir os custos de estocagem, melhorando a qualidade, reduzindo o lead time e aumentando a eficiência. Dessa forma, o JIT (*Just-in-time*) também promove a melhoria contínua e a colaboração com fornecedores.

Como responsável pelo sucesso do processo comercial do começa ao fim, tem também como responsabilidade acompanhar e dar suporte ao cliente ao decorrer dos faturamentos conforme programação. Ou seja, qualquer demanda extra, alteração, imprevistos e afins, serão gerenciados pelo CSC (Coordenador da Cadeia de Suprimento) responsável pelo cliente.

Como demonstrado na Figura 9, são realizadas reuniões periódicas com as áreas de produção, expedição e logística para acompanhamento dos embarques e entregas. Qualquer alteração é comunicada ao cliente, assim como qualquer solicitação do cliente é repassada para as outras áreas pelo CSC (Coordenador da Cadeia de Suprimento) responsável.

Figura 9: Reunião de acompanhamento.



Fonte: Captura de tela Microsoft teams, dados do estágio (2023)

Além disso, é necessário o acompanhamento diário dos pedidos via interface no sistema *Oracle - EBS (Enterprise Business Solutions)*, no qual são sujeitos a aprovação de preço pelo vendedor responsável pela negociação e posteriormente o pedido é retido conforme limite de crédito, demandando liberação pelo setor em questão. Dessa forma, é de responsabilidade da área CSC (Cadeia de Suprimento Comercial) garantir que os embarques programados ao longo do mês estejam totalmente liberados para o faturamento no dia programado para o carregamento.

4.1.4 Gerenciamento de Tolling (Industrialização de material de terceiros)

É imperativo destacar que, para realizar com sucesso a transformação e a posteriormente a faturação do produto solicitado, a Cadeia de Suprimento Comercial (CSC) desempenha um papel vital no processo de Tolling. A área deve garantir a disponibilidade de todos os insumos necessários para a industrialização, assim como concretização de todo o processo. Isso implica em uma gestão metódica para garantir a qualidade, quantidade e prazos adequados dos materiais envolvidos no processo.

No contexto do Tolling, que se refere à industrialização de materiais de terceiros realizada pela empresa em análise, é crucial adotar cuidados adicionais ao longo do processo

de referência. Essa prática representa uma prestação de serviço por parte da indústria em que o estágio é concluído. Assim como ilustrado na Figura 10, o processo em questão envolve a transformação do insumo enviado pelo cliente no qual é retornado para o mesmo.

Figura 10: Processo de *Tolling* (Industrialização de material de terceiros).



Fonte: Dados do estágio (2023)

Como volume do insumo varia de acordo com a demanda da transformação, cabe ao CSC informar ao cliente a quantidade necessária para os faturamentos. Com a quantidade definida, as entregas são agendadas junto ao cliente conforme capacidade da expedição, considerando também um prazo que anteceda pelo menos dois dias do faturamento. Após agendamento, o CSC (Coordenador da Cadeia de Suprimento) necessita ter acesso à NFe (Nota Fiscal Eletrônica) emitida pelo cliente, a fim posteriormente comunicar o número ao time de RI (Recebimento Integrado) e disponibilizar uma OC (Ordem de Compra) com o saldo correspondente para seu processamento.

Também antecedendo ao processamento, no dia da entrega o veículo passará por uma pesagem, e caso o valor registrado na balança esteja dentro da margem de tolerância de 1% em relação a NFe (Nota Fiscal Eletrônica), a mesma será processada e o veículo descarregado. Contudo, se a pesagem líquida indicar uma quantidade menor do que a tolerância permitida, a carga será recusada. Por outro lado, caso a pesagem revele um valor superior à tolerância, o CSC (Coordenador da Cadeia de Suprimento) deverá solicitar ao cliente uma nota complementar para ajustar a diferença.

Após a concretização do recebimento de insumo, assim como no tópico anterior as programações de *Tolling* (Industrialização de material de terceiro) são acompanhadas em

colaboração com as demais áreas por meio de reuniões periódicas. No entanto, o gerenciamento do saldo de cada cliente será à cargo do time comercial *Supply Chain* (Cadeia de Suprimento), e sua verificação é realizada por meio de um relatório específico disponível no sistema. Esse acompanhamento regular é essencial, uma vez que o saldo disponível de cada cliente é consumido durante os faturamentos.

4.1.5 Avaliação do fornecedor

O *feedback* (opinião) constante e construtivo fornecido pelos clientes desempenha um papel crucial na otimização da qualidade e eficiência dos serviços prestados. Através dessas avaliações, a empresa pode identificar áreas de melhoria e oportunidades de aprimoramento em todo o processo de fornecimento.

De acordo com Krajewski, Ritzman e Malhotra (2009), para tomar decisões acerca da seleção de novos fornecedores e da avaliação do desempenho dos atuais, é imprescindível que o cliente harmonize os objetivos dessas atividades com as demandas de *Supply Chain* (Cadeia de Suprimento) ao desenvolver uma lista de critérios de desempenho a ser aplicada.

Diante disso, regularmente os clientes encaminham formulários de avaliação do fornecedor ao time comercial de *Supply Chain* (Cadeia de Suprimento). Nele são avaliados todos os aspectos envolvidos no fornecimento do material, desde o atendimento até a entrega. É de responsabilidade repassar o resultado para os outros setores, e caso tenha algum indicador abaixo do desejado realizar ou solicitar um plano de ação para tratativa.

Ao tomar medidas e implementar planos de ação com base nas avaliações, a equipe demonstra seu comprometimento com a satisfação do cliente e a busca contínua pela excelência, promovendo assim um relacionamento de parceria sólida e duradoura. Haja visto, que a avaliação da confiabilidade de uma operação ocorre apenas após a entrega bem concluída do produto ou serviço aos consumidores. Quando os clientes escolhem um serviço pela primeira vez, não há referências anteriores quanto a esse aspecto. No entanto, a experiência de confiança influenciará significativamente a probabilidade de os clientes optarem por adquirir novamente o mesmo serviço (SLACK, 1997).

4.2. BackOffice (Retaguarda)

Para Slack (1997) “dentro do negócio cada função precisará considerar qual o seu papel em termos de contribuição para os objetivos estratégicos e/ou competitivos do negócio” (p.89). Tal pensamento também se encaixa no âmbito operacional da Cadeia de Suprimentos, pois as

atividades do *backoffice* (retaguarda) desempenham um papel crucial na garantia da eficiência das operações comerciais, e por sua vez no sucesso da venda. Sabendo disso, este tópico abordará algumas das principais tarefas como *backoffice* desempenhadas pelo autor durante seu período de estágio.

A colocação de pedidos de venda por exemplo, é uma das primeiras etapas do ciclo de venda e envolve desde a inclusão até o fechamento dos pedidos de venda. Dessa forma, os membros do *backoffice* (retaguarda) desempenham um papel fundamental para garantir que esses pedidos sejam registrados com precisão e de acordo com os requisitos do cliente.

Outra atividade essencial é o processo de RMA (Autorização de retorno de material), que envolve o retorno cooperativo caso algum problema tenha sido identificado. O *backoffice* (retaguarda) desempenha um papel vital na gestão desse processo, garantindo que os retornos sejam processados de forma eficiente e o material volte ao estoque da empresa.

Também de sua responsabilidade, a criação de requisições e ordens de compra é uma tarefa necessária para manter o ciclo de venda. Esse processo é essencial para adquirir os materiais necessários e manter o estoque em níveis adequados, garantindo o fluxo contínuo das compras e recebimento de material de terceiros.

Já a emissão de visualização das ordens, possibilita a visualização detalhada das ordens de venda, sendo outra responsabilidade importante do *backoffice* (retaguarda). Isso ajuda a garantir que todas as informações estejam corretas e que os pedidos sejam atendidos de maneira eficaz.

O controle preciso do arquivo digital e dos preços é crucial para manter as evidências organizadas e acessíveis de acordo com as rigorosas diretrizes de cumprimento da área. Nesse contexto, o *backoffice*, ou retaguarda, surge como um elemento fundamental na validação desses dados, garantindo que as informações estejam disponíveis para consulta e análise sempre que necessária.

Em uma visão abrangente, as atividades de *backoffice* desempenham um papel central na área comercial da Cadeia de Suprimentos, sendo essenciais para garantir a eficiência operacional. Essas responsabilidades estendem-se por diversas fases do processo, desde a realização de pedidos até as aquisições e vendas, incluindo controles internos cruciais para o setor.

O *backoffice* (retaguarda) atua como uma engenharia vital para a integridade das operações comerciais dentro da cadeia de suprimentos. Suas funções abarcam desde a manutenção e atualização de arquivos digitais até o acompanhamento detalhado dos preços praticados, proporcionando uma base sólida para a tomada de decisões. A verificação minuciosa

realizada pelo backoffice não apenas contribui para a conformidade com regulamentações, mas também eleva o nível de transparência e confiabilidade nos processos

4.2.1 Colocação de pedido de Ordem de Venda

Para Ballou (2001), a organização dos pedidos envolve todas as tarefas associadas à coleta de dados sobre os produtos e serviços desejados, bem como a solicitação oficial dos itens que serão comprados. Nesse contexto, à área *Commercial Supply Chain* (Cadeia de Suprimento Comercial) migrará as informações para o sistema e garantirá que o pedido esteja devidamente colocado e liberado para o início dos faturamentos. Dessa forma, o analista de *CSC* (Cadeia de Suprimento Comercial) responsável pelo atendimento do cliente disponibilizará ao seu *backoffice* (retaguarda) todas as informações necessárias para colocação do pedido de venda.

Dando seguimento, o analista de *backoffice* (retaguarda) preenche as informações do cliente no cabeçalho apontado na Figura 11. Informando a razão social, ordem de compra, CNPJ e endereço. Também são incluídos o vendedor responsável e a moeda concordante a negociação, e será utilizado o tipo de operação e lista de preço conforme indicado pela área Fiscal e Setup (configuração).

Figura 11: Cabeçalho de Ordem de Venda

A imagem mostra a interface de usuário para o cabeçalho de uma ordem de venda. O sistema é identificado como 'ComercialCabBR'. A interface é dividida em abas: 'Informações da Ordem' (ativa) e 'Itens de Linha'. Dentro de 'Informações da Ordem', há sub-abas 'Principal' e 'Outros'. O formulário contém os seguintes campos:

- Ordem #**: Campo de texto.
- Data de Solicitação do Cliente**: Campo de data com ícone de calendário.
- Cliente**: Campo de texto.
- O. Compra**: Campo de texto.
- Faturar para**: Campo de texto.
- Entregar para**: Campo de texto.
- Tipo de Ordem**: Campo de texto.
- Status**: Campo de texto.
- Vendedor**: Campo de texto.
- Lista de Preços**: Campo de texto.
- Moeda**: Botões para 'BRL' e 'Corporate'.
- Subtotal**: Campo de texto com valor '0.00'.
- Imposto**: Campo de texto com valor '0.00'.
- Total**: Campo de texto com valor '0.00'.

Na base da interface, há uma barra de ações com botões para: 'Ações', 'Itens Relacionados', 'Configurador', 'Disponibilidade' e 'Registrar Ordem'. Há também ícones de parênteses e colchetes na parte inferior direita.

Fonte: Captura de tela do sistema, dados do estágio (2023)

Posteriormente, é preciso preencher a janela de informações adicionais do cabeçalho conforme demonstrado na Figura 12. Nessa etapa, é informado o coordenador responsável pelo atendimento do cliente, sendo um dos analistas do time comercial de *Supply Chain* (Cadeia de Suprimento) e a condição de transação, sendo sempre industrialização.

Figura 12: Informações adicionais sobre o cabeçalho

Fonte: Captura de tela sistema, dados do estágio (2023)

Finalizando o cabeçalho, a Figura 13 demonstra a aba “outros” e é informado o depósito referente a venda, a tolerância para os faturamentos e o restante das informações definidas na negociação, sendo as condições de pagamento e de entrega.

Figura 13: Aba “outros” do cabeçalho.

Fonte: Captura de tela do sistema, dados do estágio (2023)

Seguindo com a colocação, na Figura 14 mostra a janela “Itens da Linha” e a aba

“Principal”, que é necessário a inclusão das informações para faturamento, sendo elas, item do material, datas, volume e unidades de medidas. Caso necessário, será incluso outras informações em anexo no cabeçalho ou individualmente em cada linha inclusa.

Figura 14: Janela “Itens da Linha”, aba “Principal”.

The screenshot displays the 'Itens da Linha' window in the 'Principal' tab. The window title is 'Informações da Ordem' and 'Itens da Linha'. The company name 'ComercialLinBR' is visible in the top left, and the 'Total da Ordem' is 0.00. The window contains a table with the following columns: Linha, Item Solicitado, OC, Linha da OC, Tipo Linha, Depósito, Data da Solicita, Data Entrega Proc, Data da Promessa, Qtde., UDM, and Preço de Venda Ur. The first row has the value '1.1' in the 'Linha' column. Below the table, there are input fields for 'Total da Linha', 'Qtde. da Linha', and 'Total Serviço', along with a 'Descrição' field. At the bottom, there are buttons for 'Ações', 'Itens Relacionados', 'Configurador', 'Disponibilidade', and 'Registrar Ordem'.

Fonte: Captura de tela do sistema, dados do estágio (2023)

Essencialmente antes do pedido ser registrado, é de responsabilidade do time *Commercial Supply Chain* (Cadeia de Suprimento Comercial) garantir que o preço demonstrado no sistema esteja de acordo com o negociado, para isso, primeiramente o time inclui o prêmio (Valor do material sem taxa) no sistema de preço, para posteriormente ser feita uma checagem entre o preço unitário apontado no sistema, com o enviado ao cliente por meio da *View* de ordem (Visualização da Ordem) e Informativo de Preço.

Por fim, o pedido é registrado e será gerado um número da ordem para acompanhamento. No qual será gerenciado ao longo do mês, sendo alterado quando necessário e verificado para que não possua retenções nas datas de embarque.

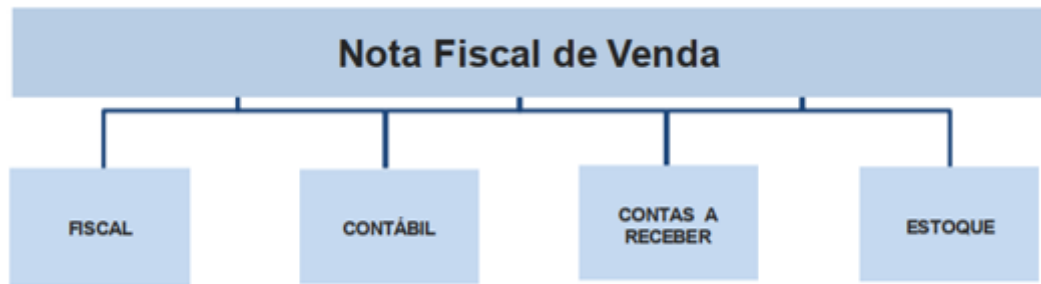
4.2.2 Processo de RMA (Autorização de retorno de material)

Mesmo com todo o trabalho do time comercial *Supply Chain* (Cadeia de Suprimento) na garantia que o processo de venda seja devidamente concretizado, é inevitável que contratempos ocorram e demandem correção. Para Ballou (2001), um dos passos iniciais no

planejamento de um futuro recolhimento, ou na execução das fases de um recolhimento em curso, é a formação de um grupo de trabalho dedicado ao recolhimento. Composto essa “forçatarefa”, cabe ao analista de *backoffice* (retaguarda) do *Commercial Supply Chain* (Cadeia de Suprimento Comercial) operacionalizar todo o processo de RMA (Autorização de retorno de material), que na empresa onde o estágio foi praticado serve para reverter alguma operação de venda.

Assim como apontado na Figura 15, sempre que uma nota fiscal de venda é emitida, ela alimenta os processos Fiscal, Contábil, Contas a Receber e Estoque. Dessa forma, para um retorno de mercadoria esses mesmos processos precisam ser revertidos.

Figura 15: Fluxo de Nota Fiscal de Venda



Fonte: Workshop sobre RMA (autorização de retorno de material), dados do estágio (2011).

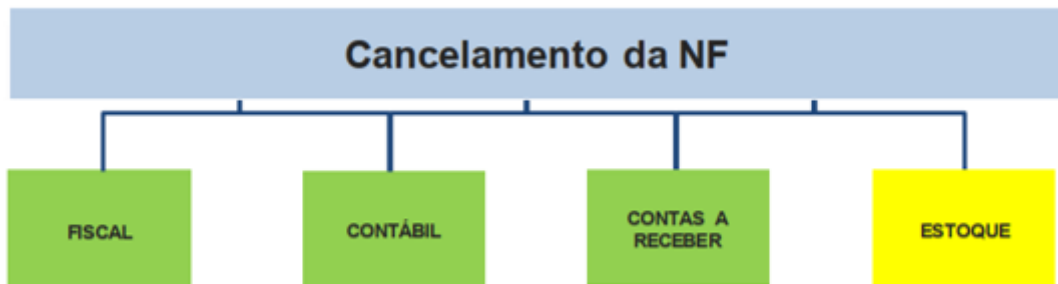
Nesse contexto, existe duas possibilidades para realização da reversão, podendo ser o cancelamento ou uma devolução. Dependendo do contexto da operação, será analisado pelo o time comercial de Cadeia de Suprimento qual das duas tratativas faz mais sentido para reverter o processo.

É necessária uma RMA (Autorização de retorno de material) de cancelamento, quando se é detectado algum problema antes que a mercadoria transite, dessa forma é solicitado o cancelamento do documento fiscal. Sendo assim, é papel do *Commercial Supply Chain* (Cadeia de Suprimento comercial) solicitar o cancelamento da nota fiscal para time Tributário por meio de um SharePoint.

Cancelamento efetuado, é executado o estorno Fiscal, Contábil e de Contas a Receber, faltando o Estoque. Para o retorno do Estoque, o analista de *backoffice* seguirá com colocação da ordem RMA (Autorização de retorno de material) de cancelamento no sistema *Oracle - EBS* (*Enterprise Business Solutions*), sendo um exato reflexo da nota fiscal cancelada, ou seja, todas informações que saíram na NFe (Nota fiscal eletrônica) precisam constar na ordem RMA (Autorização de retorno de material) de cancelamento.

Por fim, o CSC (Coordenador da Cadeia de Suprimento) informará o número referente a ordem, para que o time de RI (Recebimento Integrado) possa processar a mesma e o material retornar para o estoque da empresa, conforme destacado de amarelo na Figura 16.

Figura 16: Fluxo de Cancelamento.

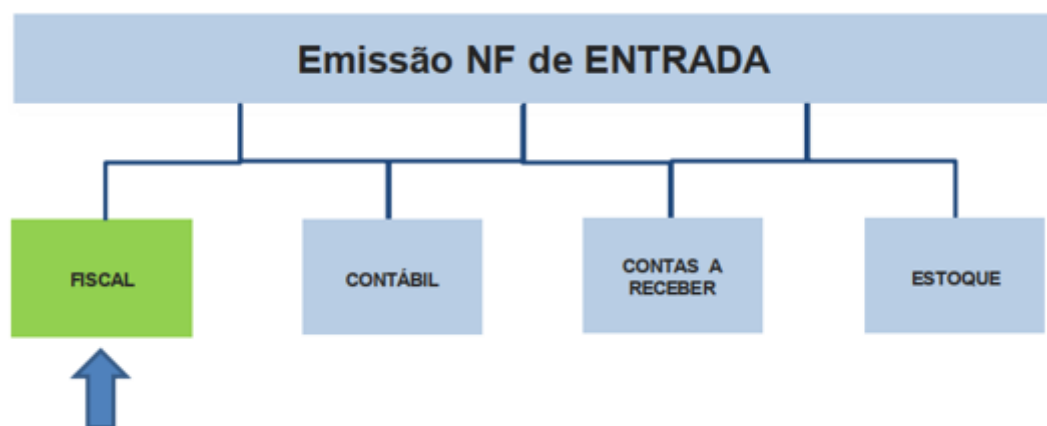


Fonte: Workshop sobre RMA (autorização de retorno de material), dados do estágio (2011).

Outra possibilidade de retorno por meio de RMA (Autorização de retorno de material), são as de devolução quando a mercadoria já saiu da fábrica. No cenário onde o cliente já deu entrada na mercadoria em sua planta, o retorno deverá ser feito por meio de uma nota fiscal de devolução, mas caso não, ele pode realizar a recusa no verso da nota. Nos dois cenários cabe ao time comercial *Supply Chain* (Cadeia de Suprimento) definir e alinhar as opções junto cliente.

Como demonstrado na Figura 17, primeiramente para acertar a parte Fiscal o *backoffice* (retaguarda) colocará uma ordem no sistema *Oracle - EBS (Enterprise Business Solutions)* para emissão de uma nota de entrada a assim acobertar a entrada do material na empresa.

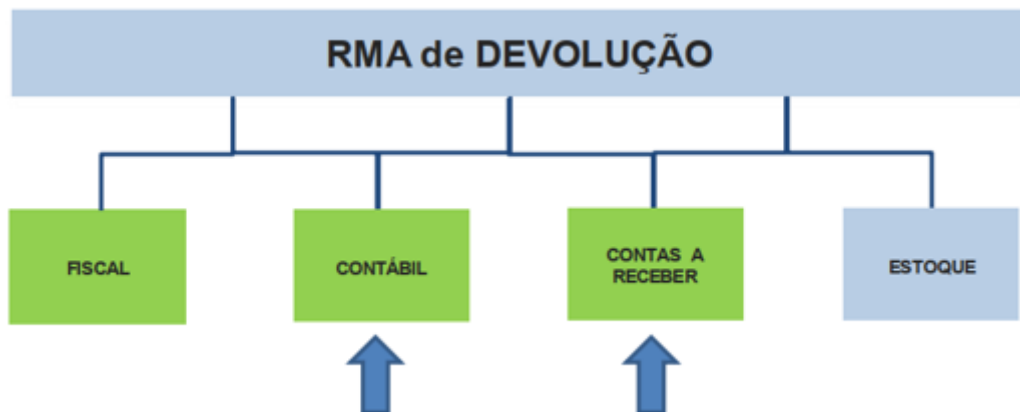
Figura 17: Fluxo de Devolução, acerto Fiscal.



Fonte: Workshop sobre RMA (autorização de retorno de material), dados do estágio (2011).

Com a nota de entrada emitida, o analista de backoffice seguirá com a colocação da RMA (Autorização de retorno de material) de devolução no sistema. Esta ordem irá passar por uma rota de aprovação, cabendo ao analista de *backoffice* (retaguarda) solicitar e gerenciar as aprovações. Posteriormente, a ordem irá gerar um aviso de crédito estornando ao Contábil e Contas a Receber, conforme ilustrado na Figura 18.

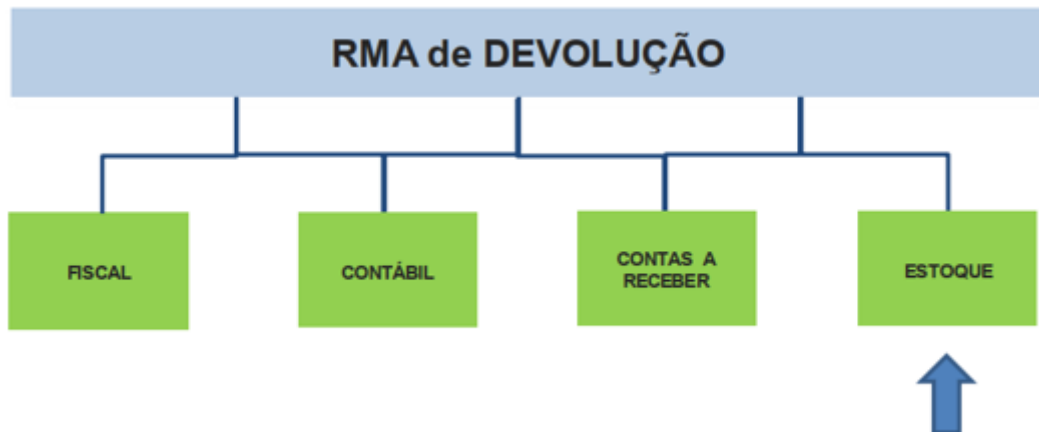
Figura 18: Fluxo de Devolução, acerto Contábil e Contas a Receber.



Fonte: Workshop sobre RMA (autorização de retorno de material), dados do estágio (2011).

Por fim, a irá aparecer para o time RI (Recebimento Integrado) realizar o lançamento e o material retornar ao estoque. Dessa forma, o fluxo de devolução se concretiza conforme indicado na Figura 19.

Figura 19: Fluxo de Devolução, acerto do Estoque.



Fonte: Workshop sobre RMA (autorização de retorno de material), dados do estágio (2011).

Para que isso aconteça, é de responsabilidade do analista de *backoffice* (retaguarda) acompanhar e manter informadas todas as áreas envolvidas no processo.

4.2.3 Requisições e Ordens de Compra

Assim como dito por Campos (2004), processo é um conjunto de causas que provocam um ou mais efeitos. Dessa forma, entende-se que uma organização compõe um processo principal que é espontaneamente é fracionado em vários processos, sejam eles de serviços ou de manufaturas, para que os mesmos compõem o produto final desejado.

Dentre essas frações, o analista de *backoffice* (retaguarda) é designado a criar requisições de compras, recebimentos, armazenagem, frete e afins, de acordo com a demanda da operação da venda. Também é de sua responsabilidade Ordens de Compra para entrada e saída de material de terceiros, assim como a compra de insumos em função das vendas.

Os casos de requisições para recebimento de material são os mais comuns dentro das operações do estágio da autora. Nesse caso, utilizando o sistema *Oracle - EBS (Enterprise Business Solutions)* demonstrado na Figura 20, o analista de *backoffice* cria requisição de acordo com as especificações para o recebimento do material.

Figura 20: Ordem para Requisições, aba “linhas”.

Requisições - [Novo]

Unidade Operacional []

Número [] Tipo Requisição de C Preparador Brenda S Garcia,

Descrição [] Status Incompleto Total BRL [] 0.00

[]

Linhas Detalhes da Origem Detalhes Moeda

Nr.	Tipo	Item	Rev.	Categoria	Descrição	UDM	[]
[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]
[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]
[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]
[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]	[]

Tipo de Destino [] Origem []

Solicitante [] Fornecedor []

Organização [] Local []

Local [] Contato []

Subinventário [] Telefone []

Fonte: Captura de tela do sistema, dados do estágio (2023).

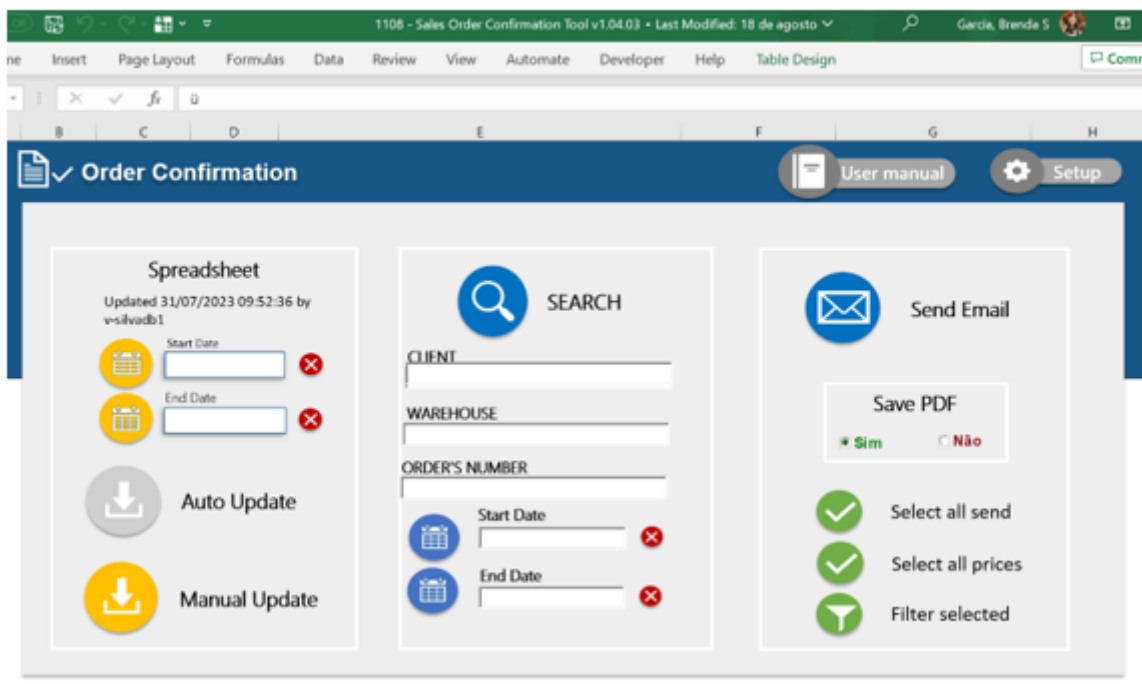
Com a requisição já aprovada, o número gerado estará disponível em uma macro na qual a partir dela o analista utilizará para incluir uma Ordem de Compra de acordo com a requisição. Posteriormente, será gerado um novo número e enviado por um bot (robô) para aprovação do vendedor responsável pelo cliente

4.2.4 View de Ordem (Visualização da Ordem)

Assim como pontuado anteriormente, antes de dar início aos faturamentos é função da área *Commercial Supply Chain* (Cadeia de Suprimento Comercial) enviar uma confirmação de atendimento ao cliente. Para isso, o processo de confirmação exige um documento interno chamado de *View de Ordem* (Visualização da Ordem) que corresponde o pedido de venda colocado no sistema *Oracle - EBS* (*Enterprise Business Solutions*), ou seja, trata-se de um reflexo da programação e condições comerciais que serão faturadas ao longo do mês.

Para esse fim, o analista de backoffice após a colocação de todos os pedidos de venda no sistema, irá baixar um relatório no sistema constando todos os pedidos já colocados no mês vigente. Em seguida, o relatório será incluso na macro apontada na Figura 21, que irá gerar um documento refletindo o pedido de venda desejado, sendo uma visualização da ordem.

Figura 21: Macro para emissão de *View de Ordem* (Visualização de Ordem)



Fonte: Captura de tela no Microsoft Excel, dados do estágio (2023).

4.2.5 Controle do Arquivo Digital

Dentre as operações do time comercial de *Supply Chain* (Cadeia de Suprimento), existe também os processos de *compliance* (Conformidade) para garantia que todas as atividades estejam condizentes com as diretrizes da área.

Dentre os controles da área, o processo de controle de arquivo digital tem como finalidade verificar se todas as evidências necessárias nos processos de atendimento ao cliente foram devidamente salvas em um SharePoint da área. O caminho em questão será utilizado nas auditorias para verificação dos processos, por isso é imprescindível que todas as evidências estejam salvas antes da verificação do auditor.

Nesse contexto, o analista de *backoffice* (retaguarda) é responsável por verificar mensalmente se todos os arquivos estão presentes no SharePoint. Para esse objetivo, o mesmo acessa o sistema e emite um relatório contando doas as vendas realizadas no mês antecedente. Com essa base de dados o analista migra as informações para a planilha de verificação demonstrada na Figura 22. A mesma, será preenchida ao longo da averiguação das evidências no SharePoint. Por fim, caso haja informações não conformes ou falte alguma evidência, o *backoffice* irá informar o responsável pelo atendimento do cliente.

Figura 22: Planilha para controle do Arquivo Digital.

Cliente	Depósito	Pedido	OC Cliente	Confirmação da programação	Informativo de Preço	Envio da View da Ordem (PDF)	Responsável	Observações	Ações
			X	✓	✓	✓		OK - CLIENTE NÃO ENVIA OC	
			✓	✓	✓	✓		OK	
			✓	✓	✓	✓		OK	
			✓	✓	✓	✓		OK	
			X	✓	✓	✓		OK	
			X	✓	✓	✓		OK - CLIENTE NÃO ENVIA OC	
			X	✓	✓	✓		OK - CLIENTE NÃO ENVIA OC	
			X	✓	✓	✓		OK - CLIENTE NÃO ENVIA OC	
			✓	✓	✓	✓		OK	
			✓	✓	✓	✓		OK	
			✓	✓	✓	✓		OK	
			✓	✓	✓	✓		OK	
			✓	✓	✓	✓		OK	
			✓	✓	✓	✓		Pendente	
			✓	✓	✓	✓		OK	
			X	✓	✓	✓		OK - CLIENTE NÃO ENVIA OC	
			X	✓	✓	✓		OK	

Fonte: Captura de tela no Microsoft Excel, dados do estágio (2023).

4.2.6 Controle de Preço

Ainda nos controles para compliance (conformidades) em função das auditorias, também está a cargo da Cadeia de Suprimento Comercial o controle de preço. O mesmo trata-se de uma verificação mensal dos preços faturados no mês antecedente, assim como as condições comerciais. Para esse fim, o analista de *backoffice* (retaguarda) emite um relatório com todos faturamentos do mês anterior, enquanto tira capturas de tela de todo o processo de emissão, afim de garantir a conformidade da base de dados. Posteriormente, essa base será utilizada para retirada de uma amostra que será verificada minuciosamente pelo analista e depois pela supervisão da área.

Operacionalmente falando, o *backoffice* irá averiguar e realizar a captura a tela de toda amostra no sistema *Oracle - EBS (Enterprise Business Solutions)*. Para esse fim, o mesmo irá utilizar o número da ordem de venda retirado do relatório e busca-la no sistema, para que assim seja feita a captura de tela do Cabeçalho, da aba “Outros” do cabeçalho e do preço informado na linha faturada referente a amostra em questão. Caso as informações presentem no sistema estejam de acordo com as retiradas do relatório, o analista definirá como conforme.

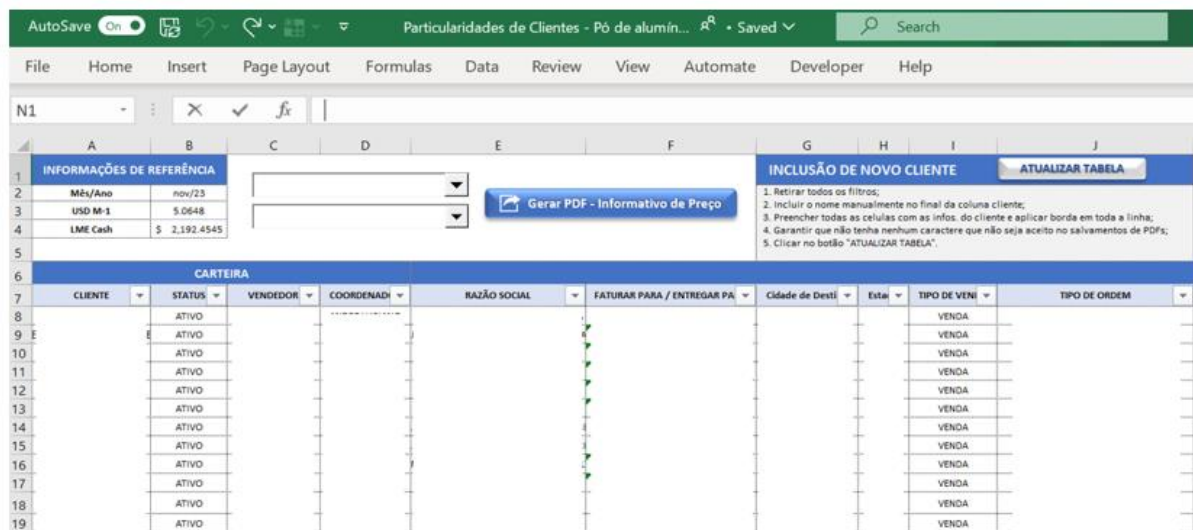
Após verificação e captura de tela de toda a amostra, o *backoffice* (retaguarda) irá informar a supervisão da área para seguirem com análise da amostra e averiguação do restante das condições comerciais, tais como, negociação, contrato e afins.

5 SUGESTÕES AOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS

Durante o período de estágio na área comercial de *Supply Chain* (Cadeia de Suprimento), a autora teve um papel fundamental no desenvolvimento de um projeto de melhoria que visava impactar de maneira significativa as operações comerciais. O projeto foi relacionado ao processo de criação de informativos de preços que a equipe enviava mensalmente aos clientes. Antes do projeto, esses informativos eram desenvolvidos manualmente, um a um, utilizando planilhas de Excel.

Percebendo a necessidade de tornar esse processo mais eficiente e livre de erros, o autor percebeu a necessidade de desenvolver o banco de dados apontado na Figura 23, no qual armazenasse todas as particularidades e informações dos clientes. Esse banco de dados se tornou a base do projeto, permitindo centralizar e gerenciar todas as informações relevantes de forma consistente.

Figura 23: Macro de particularidades dos clientes de Pó de Alumínio.

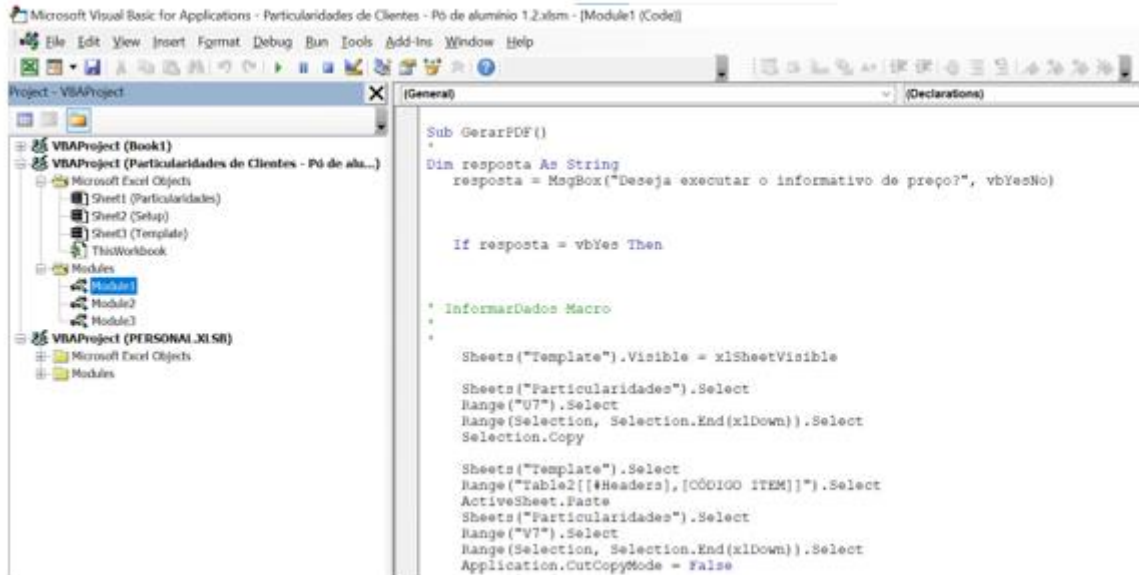


Fonte: Captura de tela no Microsoft Excel, dados do estágio (2023).

A fase mais complexa e desafiadora do projeto envolveu a criação do código VBA (*Visual Basic for Applications*) demonstrado na Figura 24. O mesmo foi desenvolvido, no objetivo de automatizar integralmente o procedimento de elaboração de informativos de preços. Este código inovador tem a capacidade de extrair informações diretamente do banco de dados, permitindo a geração automática de informativos em formato PDF, adaptadas às especificidades de cada cliente. Ao automatizar a geração de informativos de preços, o código VBA (*Visual Basic for Applications*) não apenas reduz a possibilidade de erros humanos, como também é

flexível, uma vez que o código pode ser ajustado de acordo com a necessidade da área.

Figura 24: Código VBA (*Visual Basic for Applications*)



```

Microsoft Visual Basic for Applications - Particularidades de Clientes - Pó de alumínio 1.2.xlsx - [Module1 (Code)]
File Edit View Insert Format Debug Run Tools Add-Ins Window Help
Project - VBAProject
Project: VBAProject
  VBAPROJECT (Book1)
  VBAPROJECT (Particularidades de Clientes - Pó de alum...)
    Microsoft Excel Objects
      Sheet1 (Particularidades)
      Sheet2 (Setup)
      Sheet3 (Template)
      ThisWorkbook
    Modules
      Module1
      Module2
      Module3
  VBAPROJECT (PERSONAL.XLS)
    Microsoft Excel Objects
      Modules
[General]
(Declarations)
Sub GerarPDF()
  Dim resposta As String
  resposta = MsgBox("Deseja executar o informativo de preço?", vbYesNo)

  If resposta = vbYes Then

* InformarDados Macro
*
  Sheets("Template").Visible = xlSheetVisible

  Sheets("Particularidades").Select
  Range("U7").Select
  Range(Selection, Selection.End(xlDown)).Select
  Selection.Copy

  Sheets("Template").Select
  Range("Table2[[#Headers],[CÓDIGO ITEM]]").Select
  ActiveSheet.Paste
  Sheets("Particularidades").Select
  Range("V7").Select
  Range(Selection, Selection.End(xlDown)).Select
  Application.CutCopyMode = False

```

Fonte: Captura de tela no Microsoft Excel, dados do estágio (2023).

A utilização do código otimiza consideravelmente o tempo necessário para gerar os informativos, passando possivelmente de horas para minutos com sua utilização. Dessa forma, permitindo que a área comercial de *Supply Chain* (Cadeia de Suprimento), se concentrasse em outras atividades.

A implementação desse sistema automatizado não apenas economizou um tempo significativo, mas também reduziu significativamente a margem de erro nas informações de preços fornecidas aos clientes. Além disso, a padronização dos informativos tornou-os mais profissionais e consistentes.

Durante o processo de implementação, o estagiário trabalhou em colaboração estreita com a equipe, fornecendo suporte sobre o novo sistema e acompanhando os testes junto ao time de analista da área. Garantindo o bom funcionamento da macro, e que todos estejam seguros com a nova abordagem para geração dos informativos.

Os resultados foram notáveis, sendo reconhecidos pela gestão da área CSC (Cadeia de Suprimento Comercial). Em reconhecimento ao projeto, a autora foi presenteadada com um vale jantar e também foi mencionada no informativo semanal da empresa onde o estágio foi praticado. A Figura 25 reflete a menção em questão, mensagem descrita pela supervisora da autora em seu reconhecimento.

Figura 25: E-mail de reconhecimento.

RECONHECIMENTO

Bruna Junqueira, gerente Comercial, reconhece Brenda Garcia, de Supply Chain

"Brenda desenvolveu uma base de clientes para os negócios de Metal e Pó de Alumínio e, com as informações consolidadas, automatizou o processo de criação do informativo de preços que é enviado mensalmente para cada cliente. Esta ação torna o processo mais rápido e confiável, agregando valor às atividades desempenhadas no dia a dia da equipe."



Fonte: Captura de tela Microsoft Outlook, dados do estágio (2023).

Por fim, este projeto proporcionou ao estagiário uma experiência prática em otimização de processos e declarou como a automação e a tecnologia podem fazer uma grande diferença na área comercial de *Supply Chain* (Cadeia de Suprimento). Ele aprendeu a importância de identificar ineficiências e buscar soluções inovadoras para melhorar as operações comerciais, contribuindo para o sucesso da equipe. A estagiária está ansiosa para continuar aprendendo e aplicando suas habilidades em desafios futuros.

6 CONCLUSÃO

Sabe-se que durante a graduação os estudantes absorveram conhecimento teórico, sejam eles através de aulas, materiais didáticos e todo o conteúdo proposto pela grade curricular e ministrado pelos docentes. No entanto, para que a preparação seja eficaz para o mundo profissional, é crucial adquirir experiência prática por meio de estágios.

Nesse contexto, este relatório teve como propósito compartilhar as atividades realizadas e as lições aprendidas durante o estágio supervisionado da autora, com o intuito de relacionar o conhecimento teórico adquirido no curso de Administração com situações reais vivenciadas no período de estágio. Assim como anteriormente mencionado, o estágio foi conduzido na área comercial de *Supply Chain* (Cadeia de Suprimento) da organização, com foco nas operações de vendas online.

Ao longo do estágio a autora participou das operações diárias da empresa, desempenhando funções que se alinham com as responsabilidades de um administrador. Essa experiência foi fundamental para o seu desenvolvimento profissional, permitindo aprimorar principalmente suas habilidades de coordenação de processos e suporte operacional. Além de se expor a cenários de alta pressão, exigindo rápida absorção processos, solução de problemas e trabalho em equipe junto a outras áreas. Além disso, proporcionou um entendimento mais profundo do ambiente organizacional e de sua dinâmica cotidiana.

Cabe ressaltar que as funções desempenhadas durante o estágio envolveram sua relevância ao contribuir para o processo de venda, tendo relação direta ao resultado da empresa. Além disso, sua vivência com o time comercial de *Supply Chain* (Cadeia de Suprimento) foi definitivamente gratificante, tendo seu trabalho reconhecido no final do período estágio. Em resumo, a experiência adquirida durante o estágio em uma multinacional no seguimento de alumínio foi extremamente enriquecedora para autora, tanto em termos de crescimento pessoal, como também em sua jornada profissional.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, D. R.; LAGEMANN, L.; SOUSA, S. V. A. **A importância do estágio supervisionado para a formação do administrador.** In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, Salvador. Anais... Salvador: ANPAD, 2006.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos / logística empresarial.** 5. ed. São Paulo: Bookman, 2006.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês).** 8.ed. Minas Gerais: Falconi, 2004.

CROSBY, Philip B. **A qualidade é gratuita: a arte de garantir a qualidade.** Nova York, McGraw Hill, 1979

INGRAM, Thomas N. et al. **Gerenciamento de vendas: análise e tomada de decisão.** São Paulo: Cengage Learning, 2009.

KRAJEWSKI, L., RITZMAN, L., & MALHOTRA, M. **Administração de produção e operações** São Paulo: Prentice Hall. 2009.

PIRES, Sílvio R.I., **Gestão da Cadeia de Suprimentos (Supply Chain Management),** São Paulo: Editora Atlas, 2004.

SLACK, Nigel. **Administração da produção.** São Paulo: Atlas, 1997.