



**JOÃO LUCAS DE OLIVEIRA RODARTE**

**PLANEJAMENTO E ANÁLISE FINANCEIRA EM UMA  
MULTINACIONAL DO SETOR DE ALUMÍNIO**

**LAVRAS - MG  
2019**

**JOÃO LUCAS DE OLIVEIRA RODARTE**

**PLANEJAMENTO E ANÁLISE FINANCEIRA EM UMA MULTINACIONAL DO  
SETOR DE ALUMÍNIO**

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

Dr. André Luis Ribeiro Lima  
Orientador

Me. José Willer do Prado  
Coorientador

**LAVRAS - MG  
2019**

**JOÃO LUCAS DE OLIVEIRA RODARTE**

**PLANEJAMENTO E ANÁLISE FINANCEIRA EM UMA MULTINACIONAL DO  
SETOR DE ALUMÍNIO**

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

Aprovado em 12 de abril de 2019.

Dr. André Luis Ribeiro Lima - UFLA

Me. José Willer do Prado - UFLA

---

Dr. André Luis Ribeiro Lima  
Orientador

**LAVRAS – MG  
2019**

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer a Deus que permitiu que tudo isso acontecesse, me dando saúde e força para superar as dificuldades ao longo de toda minha vida, e não somente nestes anos como universitário.

Agradeço à minha mãe Sueli, heroína que me deu apoio e incentivo nas horas difíceis. Que me fortaleceu e que sempre foi meu maior exemplo de determinação, amor e integridade.

Ao meu pai, João Carlos, meu grande amigo, que para mim foi muito importante. Me ensinou a acreditar em meus sonhos e a buscá-los.

À minha irmã, Wanessa, que abriu as portas do ensino superior na nossa família e sempre provou, com suas conquistas, que é possível alcançarmos nossos objetivos, independentemente de qualquer dificuldade.

Agradeço à minha avó, Dona Zizinha, e ao meu avô, Sr. Zuzu, pelas histórias, abraços, carinho, paciência e pelo amor sem fim; obrigado também pela simplicidade que me transmitiram, ela é responsável por fazer com que eu ame cada momento da minha vida.

Aos demais familiares, pelo apoio e a contribuição valiosa.

À minha namorada, Jéssica, por ser o raio de sol que me ilumina e me apoia.

Agradeço aos amigos de classe, aos irmãos de república, e a todos do PET Administração, que fizeram toda diferença durante a minha formação e que continuarão presentes na minha vida com certeza.

Agradeço a todos do Grupo SN pela oportunidade e pelo suporte.

Agradeço a todos os amigos da Alcoa e, principalmente, ao time de *FP&A Aluminum* por terem me acolhido, acreditado no meu potencial e me desafiado sempre a entregar o melhor resultado em alta performance. Com certeza realizaremos muito ainda juntos.

Ao meu orientador, André Lima, e ao meu coorientador, José Willer do Prado, pelo suporte, correções e incentivos. À professora Cléria, em especial, pelas valiosas lições e orientações ao longo da minha formação e à toda Universidade Federal de Lavras, seu corpo docente e direção, que oportunizaram a janela que hoje vislumbro.

Por fim, a todos que fizeram parta da minha formação, o meu muito obrigado.

*“Planejar é decidir de antemão qual é, e como será sua vitória.” (Randy di Stefano)*

## LISTA DE FIGURAS E TABELAS

Figura 1 - Updated Alcoa Locations.....	11
Figura 2 - Estrutura Organizacional FP&A Aluminum BU .....	13
Figura 3 - Closing Consolidated Menu.....	17
Figura 4 - DI Application .....	26
Figura 5 - Town Hall com Tim Reyes, presidente da BU de Alumínio (ao centro da foto). ...	31
Figura 6 - Action dos Estagiários, realizado na Praça Pedro Sanches em Poços de Caldas. ...	33
Tabela 1 - Atividades, descrição e carga horária.....	14
Tabela 2 - Atividades de Caráter Estratégico .....	14
Tabela 3 - Atividades de Caráter Operacional.....	22
Tabela 4 - Relatórios, Escopo de Abordagem e Formato.....	25
Tabela 5 - Treinamentos, Projetos e Atividades em Geral .....	29

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>8</b>
<b>2. DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO</b> .....	<b>9</b>
2.1 Histórico – Alcoa Alumínio S.A .....	9
2.2 GBS – Global Business Services .....	12
2.3 FP&A Aluminum BU – Planejamento e Análise Financeira, Segmento de Alumínio .....	12
<b>3. DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS</b> .....	<b>13</b>
<b>4. ATIVIDADES DE CARÁTER ESTRATÉGICO (396 HORAS)</b> .....	<b>14</b>
4.1 Closing .....	15
4.2 Mini Mega Bridge.....	17
4.3 Metal Template e WD6 Presentation .....	18
4.4 Monthly Business Review (MBR) .....	19
4.5 Exception e KPIs Report.....	20
4.6 Flash.....	21
<b>5 ATIVIDADES DE CARÁTER OPERACIONAL (389 HORAS)</b> .....	<b>22</b>
5.1 Forecast Deck To Locations .....	23
5.2 Thursday Letter .....	24
5.3 Relatórios: Financial Scorecard, CAP & CIP, KPI Scorecard e Full Dashboard Comparison .....	24
5.4 DI Weekly Report .....	25
5.5 Operational Metrics .....	26
5.6 Warrick e Rolling DMS Checkbook .....	27
5.7 Intalco Data Dump .....	28
<b>6 TREINAMENTOS, PROJETOS E ATIVIDADES EM GERAL (97 HORAS)</b> .....	<b>28</b>
6.1 Palestras, Oficinas, Treinamentos e Ações voluntárias .....	30
6.2 Visitas.....	33
6.3 Projetos Realizados.....	34
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>35</b>
<b>8 SUGESTÕES</b> .....	<b>36</b>
<b>9 REFERÊNCIAS</b> .....	<b>37</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>38</b>

<b>Anexo 1: Closing Template .....</b>	<b>38</b>
<b>Anexo 2: Mini Mega Bridge.....</b>	<b>39</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O estágio profissional proporciona ao graduando um desenvolvimento de suas habilidades através de vivências e da realização de diversas atividades no ambiente empresarial. Na Universidade Federal de Lavras (UFLA), o estágio supervisionado corresponde a uma carga obrigatória para conclusão do curso.

Conforme disposto na Lei Nº 11.788/88, de 25 de Setembro de 2008, o estágio é definido como um ato escolar supervisionado e desenvolvido no ambiente mercadológico, visando à preparação do estudante para o ingresso definitivo no mercado. A lei objetiva o aprendizado de competências da atividade profissional, assim como a aplicação da bagagem teórica adquirida pelo estudante ao longo do curso.

Como pontua Oliveira (2013) o estágio é uma grande oportunidade para o graduando de unir teoria e prática, bem como, fazer com que ele constate se ele se identifica e se deseja seguir sua carreira em determinada área de atuação. Além disso, o estágio também se mostra uma prática vantajosa para as empresas, uma vez que é uma forma de recrutamento e seleção de jovens capacitados, que podem levar consigo novos conceitos, ideias e tendências capazes de contribuir com seu crescimento.

Desta forma, este componente curricular, se mostra essencial para a formação profissional do graduando, criando um vínculo entre academia e mercado e também proporciona diversos benefícios para as empresas.

A escolha da empresa e do setor de atuação é ponto importante para o aproveitamento e desenvolvimento profissional do graduando. A identificação com o ambiente e os valores da empresa são fatores cruciais para a criação de ambientes propícios para o crescimento.

O estágio realizado em empresas multinacionais – que possuem sua matriz em determinado país e atua em diversas localidades – mostra-se uma alternativa interessante para o graduando, uma vez que, expõe o indivíduo a uma realidade ampla e desafios globais. Além disso, o estudante pode ter a oportunidade de exercer relações de trabalho em diferentes idiomas e envolver-se com os eventos da economia global garantindo assim o desenvolvimento de habilidades e uma visão ampla e integrada.

Buscando um estágio que atendesse as expectativas de carreira em um ambiente global propício para o desenvolvimento profissional este relatório de estágio relata as atividades

desenvolvidas na área de planejamento e análise financeira da empresa multinacional Alcoa Alumínio S.A na localidade de Poços de Caldas, Minas Gerais.

De acordo com Assaf Neto (2008, p. 10) a Administração Financeira insere-se em um campo de atuação crescente e complexo, neste sentido, tal área demanda conhecimento técnico significativo e certa sensibilidade no que diz respeito ao uso dos instrumentos dispostos. Ela objetiva garantir melhor utilização dos recursos disponíveis e também a captação e alocação eficiente de capital de forma a gerar retorno significativo para a empresa. Gitman (2010, p. 12) ainda pontua que, o profissional inserido no ambiente da administração financeira, está envolvido com o desenvolvimento de estratégias de crescimento e o aumento da competitividade, mostrando-se assim, em uma posição chave para a eficiência e desenvolvimento dos negócios em todos os níveis – do operacional ao estratégico.

O estágio realizado na Alcoa Alumínio S.A, teve como proposta dar continuidade aos processos de planejamento e análise financeira da empresa, visando sempre a inovação e ganho de eficiência. Além disso, foram desenvolvidas novas ferramentas para auxílio e aumento da acurácia dos dados utilizados nos relatórios e análises. Serão relatadas aqui também, atividades extras do programa de estágio, tais como: visitas, oficinas e projetos que foram igualmente importantes para adquirir novas experiências e conhecimentos.

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

A Alcoa é uma das três maiores companhias de alumínio do mundo. A empresa surgiu em 1886 na cidade de Pittsburg, Pennsylvania, Estados Unidos e instalou-se no Brasil em 1965. O ramo de atuação da Alcoa, incorpora toda cadeia produtiva do alumínio, desde a mineração de bauxita até a produção de itens de alto valor agregado utilizando o metal.

Abaixo está descrito uma breve introdução sobre a história da empresa bem como da área de planejamento e análise financeira, onde foram realizadas as atividades.

### **2.1 Histórico – Alcoa Alumínio S.A**

De acordo com dados da ABAL (Associação Brasileira de Alumínio, 2014) somente pôde-se produzir alumínio em escala industrial a partir do ano de 1886. O ano em questão foi marcado pelas descobertas de Charles Martin Hall (que dois anos mais tarde fundaria a Alcoa) obtendo sucesso na produção do metal puro a partir da dissolução eletrolítica da alumina em banho de criolita.

Tal descoberta foi de grande relevância e viabilizou a utilização do alumínio em diversas indústrias. Atualmente, o metal é utilizado nos mais diversos segmentos, tais como bens de consumo, construção civil, aeroespacial, embalagens, petróleo e gás, químicos, transportes, embalagens, indústria elétrica, dentre outros.

No dia primeiro de outubro de 1888 iniciou-se a trajetória da Alcoa, nesta época a companhia recebeu o nome de “*Pittsburg Reduction Company*”. Daí em diante a empresa entrou em processo de crescimento, expandindo sua produção em amplitude global. Devido a este processo de globalização a companhia mudou seu nome para “*Aluminum Company of America*” e, posteriormente, “Alcoa”. Atualmente, a companhia está presente em 25 países, estando entre as líderes mundiais de na produção de alumínio.

No Brasil, onde atua desde 1965, a empresa possui três unidades produtivas (Poços de Caldas, MG; São Luís, MA e Juruti, PA) dois escritórios (Brasília, DF e São Paulo, SP) um centro de serviços compartilhados, o GBS “*Global Business Services*” (Poços de Caldas, MG), além de participações na Mineração Rio Norte (PA) e em quatro usinas hidrelétricas (Barra Grande, SC/RS; Estreito, MA/TO; Machadinho, SC/RS; Serra do Facão, GO/MG). (ALCOA, 2018).

A unidade de Poços de Caldas foi a primeira planta da Alcoa no país. Sob o nome de “Alcominas”, a empresa iniciou as atividades no ano de 1970 e posteriormente, em 1980, assumiu o nome de “Alcoa Alumínio S.A”. Atualmente, a planta opera em quatro áreas integradas de produção: mineração, refinaria, fundição e pó de alumínio.

Grande parte da produção de alumina (proveniente da refinaria) é direcionada às indústrias de sulfato de alumínio, papel, dióxido de titânio, abrasivos, entre outros segmentos. Outra parcela da produção é direcionada à fundição e também à produção do alumínio em pó (destinado aos setores de refratários, metalurgia e químicos), ambos são comercializados no mercado nacional e internacional.

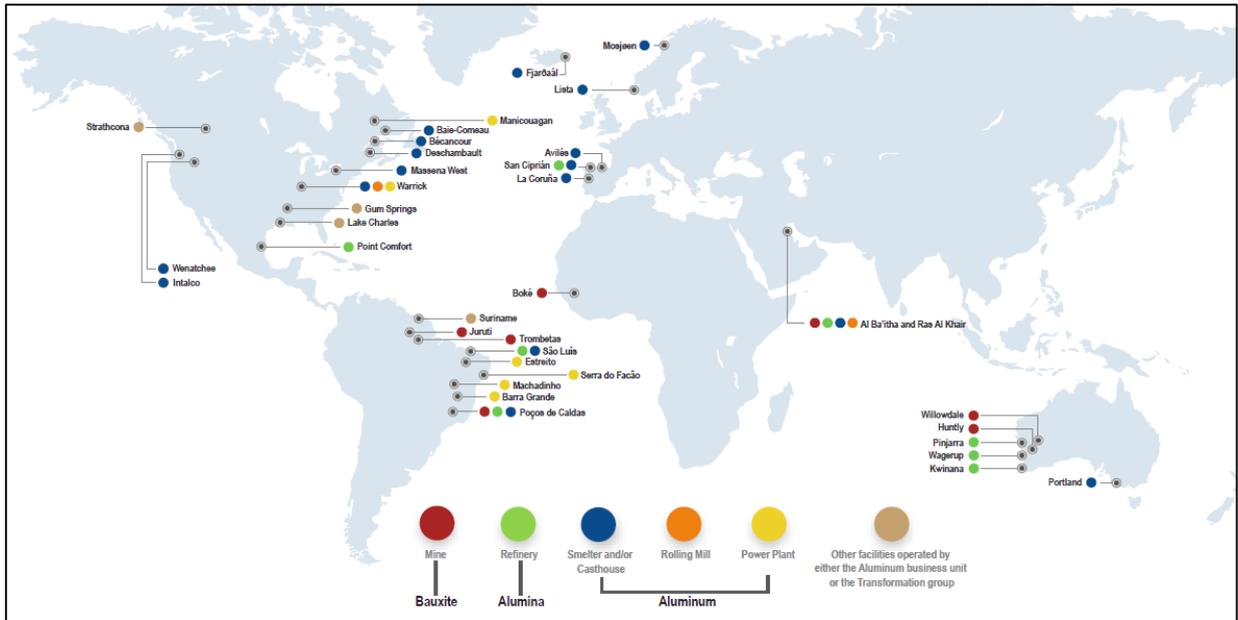
Em 2015 a Alcoa aprovou um plano para separar a companhia em duas empresas diferentes, ambas listadas na Bolsa de Valores de Nova Iorque. A *Upstream Company* (que adotou o nome de Alcoa Corporation) passou a ser dividida nas unidades de negócios (*Business Units – BU*) de Bauxita, Alumina, Alumínio e a *Value-add Company* (que adotou o nome de Arconic) incluiu os produtos laminados globais, produtos e soluções de engenharia e soluções de transportes e construção.

A unidade de negócio de Bauxita, incorpora as plantas e localidades onde opera-se a extração do minério; A unidade de negócio de Alumina incorpora as refinarias e escritórios

diretamente ligados a elas; A unidade de negócio de Alumínio incorpora as plantas onde realiza-se a redução e refusão do metal, os escritórios, armazéns, usinas hidrelétricas e uma única planta onde ainda opera-se a produção de laminados.

A Figura 1 – Updated Alcoa Locations, representa as localidades da Alcoa divididas por unidade de negócio bem como sua disposição no globo terrestre.

Figura 1 - Updated Alcoa Locations



Fonte: Dados da pesquisa.

Uma das importantes características da empresa é o cuidado com que a mesma trata as questões ambientais através da busca contínua do desenvolvimento sustentável em seus processos. De acordo com o Relatório de Sustentabilidade da Alcoa (2018) a atual abordagem de sustentabilidade da companhia baseia-se em três pilares:

Criação de valor sustentável para as comunidades onde atuamos;  
Fortalecimento dos benefícios dos nossos produtos para superar os desafios da sociedade; e  
Medição e redução dos impactos ambientais para melhorar a eficiência de nossas operações.

No ano de 2017 a Alcoa conquistou, pela sexta vez consecutiva, a certificação ouro no Programa Brasileiro GHG Protocol devido à transparência na comunicação e quantificação do inventário de emissões. Além disso a empresa ganhou destaque no Guia Exame de Sustentabilidade, aparecendo pela nona vez entre as empresas com as melhores práticas de sustentabilidade do Brasil.

Os valores da empresa são: Agir com Integridade; Operar com Excelência; e Cuidar das Pessoas.

## **2.2 GBS – Global Business Services**

No cenário econômico atual, devido à competitividade nos diversos setores, as empresas necessitam se adaptar e revisar a forma como executam seus processos administrativos para garantir a eficiência e a redução de custo. Uma alternativa adotada por diversas companhias é a utilização de Centros de Serviços Compartilhados.

Bergeron (2003) define os Serviços Compartilhados como uma estratégia colaborativa, na qual diversas funções são concentradas em uma unidade autônoma, podendo realizar atividades de apoio aos negócios. Baseando-se neste conceito, a Alcoa adotou estas estratégias criando no Brasil um centro de serviços compartilhados, o qual denominou-se internamente por GBS (*Global Business Services*).

O GBS, localizado na cidade de Poços de Caldas, presta serviços de apoio para os mais diversos processos e plantas da Alcoa ao redor do mundo, compreendendo as áreas de Finanças, Recursos Humanos, Saúde, Segurança e Meio Ambiente, Aquisições, Logística, *Compliance*, Tecnologia da Informação, Comercial, dentre outros. A escolha da cidade foi estratégica, visto a mão de obra qualificada disponível na região, a qual abriga uma grande quantidade de Universidades renomadas, além da proximidade com grandes centros comerciais como São Paulo. O GBS conta, atualmente, com 254 colaboradores, divididos entre funcionários, terceiros e estagiários.

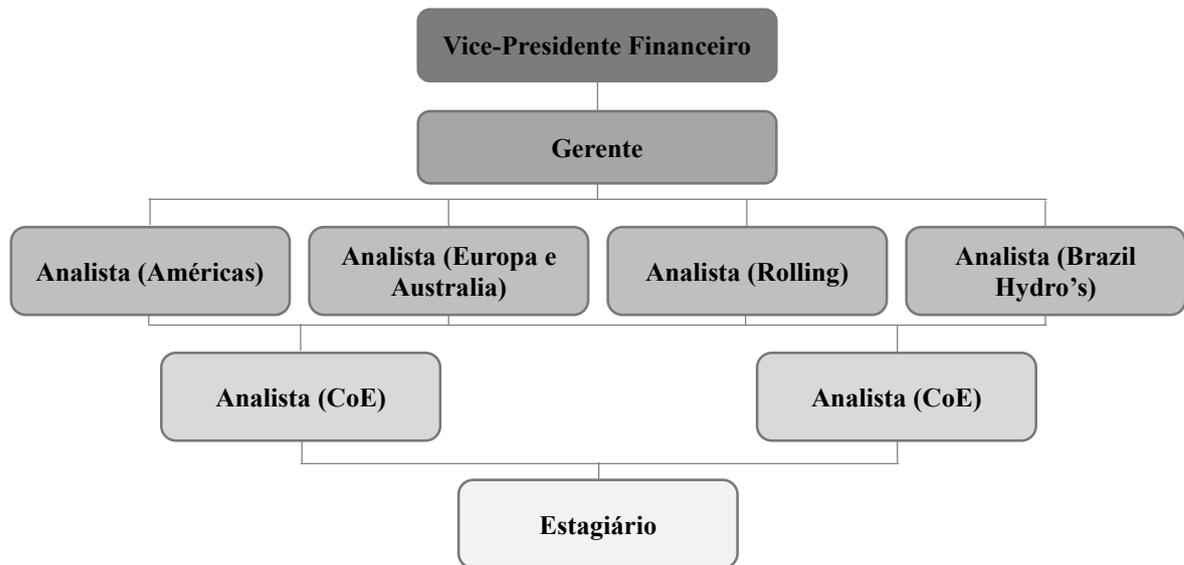
## **2.3 FP&A Aluminum BU – Planejamento e Análise Financeira, Segmento de Alumínio**

A Alcoa adota o conceito de *FP&A (Financial Planning and Analysis)*, que constitui um processo de compreensão e análise da estratégia financeira de longo prazo da organização, geração de relatórios de gerenciamento, análise de tendências financeiras, cálculo dos efeitos monetários das possíveis decisões dos negócios através da análise de diferentes cenários e aconselhar os líderes da organização no processo de tomada de decisão.

Pode-se dizer que o principal escopo dos profissionais de *FP&A* consiste na previsão de cenários, análise de tendências e produção de relatórios, atrelando-se sempre ao planejamento estratégico da empresa.

A estrutura hierárquica do setor consiste, em um *front office* (nível estratégico) e um *middle office* chamado de *Center of Excellence (CoE)*, que é responsável pela produção e desenvolvimento de ferramentas e materiais de apoio ao nível estratégico e liderança. A Figura 2 – Estrutura Organizacional FP&A Aluminum BU, representa esta estrutura.

Figura 2 - Estrutura Organizacional FP&A Aluminum BU



Fonte: Elaborado pelo Autor (2019).

Como já mencionado, a Alcoa é segmentada nas seguintes unidades de negócio ou BUs (*Business Unit*): Bauxita, Alumina e Alumínio. O estágio foi realizado no segmento de Alumínio, sendo assim, todas as atividades foram pautadas no suporte e prestação de serviço para as plantas deste determinado segmento.

### 3. DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

Ao longo do estágio foram realizadas diversas atividades e projetos que exigiram elevado grau de análise e que contribuíram para o desenvolvimento. Além disso, foram realizados treinamentos e cursos de capacitação.

As atividades, projetos e cursos estão descritos e separados por seções na Tabela 1 Atividades, descrição e carga horária.

Tabela 1 - Atividades, descrição e carga horária

<b>Atividades Desenvolvidas</b>	<b>Descrição</b>	<b>Horas Totais</b>
Atividades de caráter estratégico	Atividades do setor envolvendo submissões de resultados oficiais a serem contabilizadas no Balanço Patrimonial e na DRE da empresa bem como serem apresentadas à liderança, acionistas e à toda sociedade.	510
Atividades de Caráter Operacional	Relatórios de frequência diária, semanal e mensal realizados com o intuito de promover informações úteis para a tomada de decisão à liderança, <i>Controllers</i> , <i>Plant Managers</i> e a todos os membros envolvidos com a área financeira da empresa.	223
Treinamentos, Projetos e Atividades em Geral	Capacitações promovidas pelo programa de estágio da Alcoa, mentoring, <i>Actions</i> , <i>Town Halls</i> , projetos realizados dentro e fora do setor e atividades relevantes em geral	96
TOTAL		733

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Total das horas não inclui *Actions* visto que se tratam de atividades não-obrigatórias sendo, portanto, de caráter totalmente opcional e voluntário.

#### 4. ATIVIDADES DE CARÁTER ESTRATÉGICO (510 HORAS)

Neste tópico serão descritas as atividades de caráter estratégico, que envolvem análise e senso crítico do negócio. A Tabela 2 – Atividades de Caráter Estratégico, contém as atividades divididas por carga horária:

Tabela 2 - Atividades de Caráter Estratégico

<b>Atividades Desenvolvidas</b>	<b>Descrição</b>	<b>Período</b>	<b>Horas Semanais</b>	<b>Horas Totais</b>
Atividades de caráter estratégico	Atividades do setor envolvendo submissões de resultados oficiais a serem contabilizadas no Balanço Patrimonial e na DRE da empresa bem como serem apresentadas à liderança, acionistas e à toda sociedade.	-	-	510
<i>Closing</i>	Atividade de caráter operacional e analítico com o intuito de consolidar o resultado financeiro mensal, identificando e discriminando todas as operações a serem lançadas.	Antepenúltimo dia útil do mês (preparação); Segundo dia útil do mês (submissão do resultado).	6	90
<i>Mini Mega Bridge</i>	Ferramenta desenvolvida individualmente para cada planta do segmento com o intuito de consolidar todos os custos, receitas e despesas que impactem diretamente no EBITDA bem como promover a análise entre diferentes cenários.	Segundo dia útil do mês (preparação e disponibilização para as plantas); Melhorias e ajustes são realizados ao longo do mês.	6	90

Metal T	Preenchimento do modelo ao qual comporta o <i>Forecast</i> oficial da BU a ser submetido e apresentado aos líderes e acionistas da Alcoa.	Quinto dia útil do mês.	3	45
<i>WD6 Deck</i>	Preparação do deck da apresentação do <i>Forecast</i> mensal da BU à liderança da Alcoa.	Sexto dia útil do mês.	6	90
MBR ( <i>Monthly Business Review</i> )	Reunião mensal de nível estratégico com o intuito de analisar indicadores operacionais e discutir temas relevantes relacionados a saúde, segurança e meio ambiente, gestão de pessoas, aspectos mercadológicos e programas de expansão e crescimento da empresa.	Segunda Terça feira do mês (preparação do material); Segunda Sexta feira do mês (consolidação e envio do material à liderança); Terceira Segunda Feira do mês (reuniões com a liderança de cada região).	3	45
<i>Exception / KPI reports</i>	Relatório realizado com o intuito de identificar variações no EBITDA e em métricas operacionais em relação ao que fora projetado no <i>Forecast</i> .	Terceira semana do mês, preparação e submissão (em caso de meses com 4 semanas); Quarta semana do mês, preparação e submissão (em caso de meses com 5 semanas).	4	60
<i>Flash</i>	Consolidação e análise dos resultados financeiros preliminares antes do fechamento oficial do mês.	Sexta Feira anterior à última Terça Feira do mês (preparação); Última Terça Feira do mês (submissão à Liderança da BU); Última Quarta feira do mês (submissão oficial).	6	90
TOTAL				510

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

#### 4.1 Closing

O *Closing* é uma atividade de caráter técnico e analítico com o intuito de consolidar e analisar o resultado financeiro mensal das plantas e demais entidades da companhia. Segundo Frezatti (2007), embora as empresas possam dispor de diversos indicadores, quando se trata de companhias com ações negociadas na Bolsa de Valores, é necessário priorizar aqueles que são mais representativos para o mercado, gestores e para a própria empresa. Desta forma, o resultado mensal da Alcoa é mensurado através de *Bridges* dos indicadores EBITDA e *Free Cash Flow* (Fluxo de Caixa Livre) que são reportados pelas localidades e consolidados e analisados pelo time de FP&A.

O EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) é definido como o indicador financeiro que considera as receitas líquidas, menos os custos e as despesas operacionais, com exceção das depreciações e amortizações (SILVA, 2008). Sendo assim,

conforme Martins (1998) ele é capaz de mensurar o potencial de caixa que o ativo operacional de uma empresa é capaz de produzir.

Segundo Borinelli e Pimentel (2010), o Fluxo de Caixa Livre indica qual é a origem de todas as entradas de dinheiro em caixa, sendo assim chamadas de “disponibilidades”, bem como a destinação todo dinheiro que saiu do caixa em determinado período. Desta forma, ele pode ser considerado como o sangue que corre pelas veias da empresa (GITMAN, 2013).

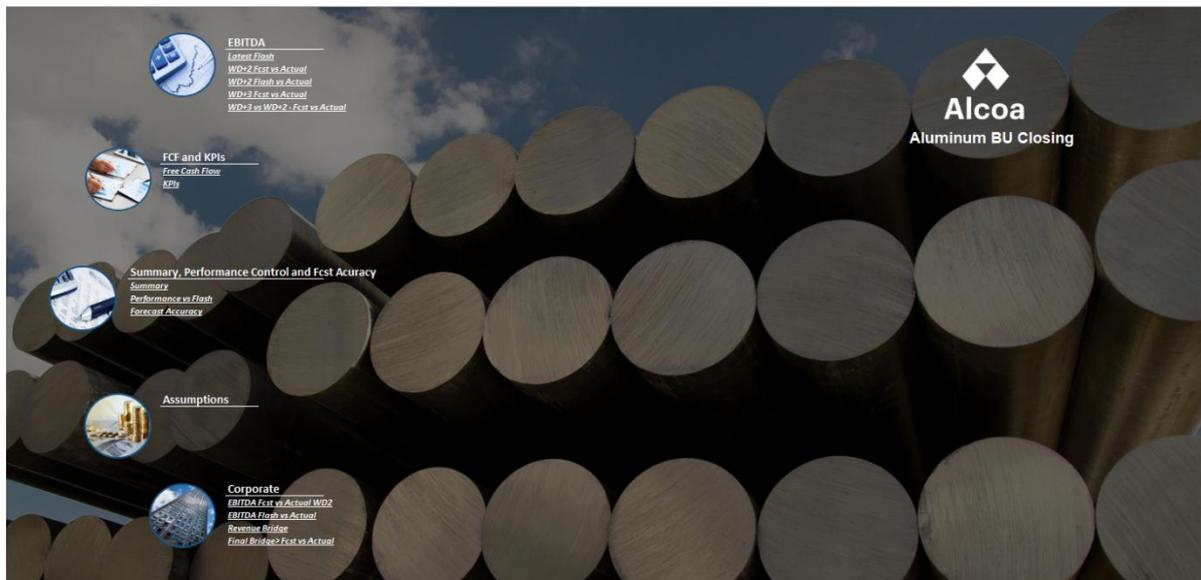
Sendo assim, nota-se que é de suma importância a análise desses dois tipos de indicadores financeiros para a organização, uma vez que, são pontos estratégicos da saúde financeira da empresa e dizem muito sobre ela para o mercado. Além disso, a modelagem em *Bridges* que é adotada, garante uma visão holística para a tomada de decisão e permite comparar os resultados entre diferentes cenários.

No antepenúltimo dia do mês, o time de FP&A prepara e distribui as planilhas a serem preenchidas pelas localidades. Tal atividade consiste em atualizar o *template* padrão utilizado, limpando os dados do mês anterior e incluindo o *Forecast* do mês em questão. As localidades têm quatro dias úteis para atualizar o modelo, explicando as variações que ocorreram durante o mês em relação ao *Forecast*, sejam elas positivas ou negativas. No segundo dia útil do mês, o time de FP&A reúne e consolida todos os dados reportados afim de obter o resultado total da BU e identificar os principais *drivers* dos resultados. O time realiza uma análise profunda e entra em contato com cada uma das localidades para obter informações extras ou realizar ajustes, se necessário.

Após concluído, os números finais são organizados em um único arquivo - contendo análises, bridges, gráficos, comentários e diversas informações – o qual é submetido à liderança e ao time de *Corporate* para que seja consolidado e incluso na DRE e no Balanço Patrimonial da empresa.

Uma vez submetido oficialmente, o *Closing* também é disponibilizado em um portal interno da empresa e enviado aos demais líderes, *Controllers*, *Plant Managers* e a todos os envolvidos com a área financeira da Alcoa, para que possam também ter acesso aos resultados e utilizá-lo como um guia na tomada de decisões.

Figura 3 - Closing Consolidated Menu



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

O ponto de maior contribuição do estágio na Alcoa é a confiança e autonomia que são passadas ao estagiário, fazendo com que ele se sinta responsável pelas suas atividades e ações. Em se tratando de *Closing*, esta autonomia e confiança possibilita que o estagiário participe ativamente em todas as etapas, desde o início, com o contato próximo junto às localidades até a etapa de submissão dos números oficiais.

Visto que cada localidade está localizada em um local diferente do globo, é necessário também atentar-se a aspectos macroeconômicos que devem ser levados em conta, tais como taxa de câmbio, barreiras tarifárias e não tarifárias, cotações internacionais de preços, condições climáticas, fatores logísticos, lacunas de tecnologias, dentre outros. Desta forma, tal atividade agrega muito conhecimento e senso de responsabilidade para a formação. São em processos como este que o estagiário consegue desenvolver sua capacidade de análise, comunicação e senso crítico.

#### 4.2 Mini Mega Bridge

Ao finalizar o processo de *Closing* do mês anterior é necessário realizar o *Forecast* do mês em questão, processo este que consiste em rever os valores orçados no plano orçamentário oficial e realizar uma nova previsão para o mês corrente baseada nas condições atuais de mercado. A ferramenta mais importante utilizada nesse processo é a *Mini Mega Bridge* (MMB).

A MMB é uma ferramenta desenvolvida com o intuito de consolidar em um único lugar todos os custos, despesas, receitas e demais *drivers* que impactem diretamente o EBITDA, bem como promover a visão entre diferentes cenários detalhada por meses, trimestres e anos. Cada localidade possui a sua *Mini Mega Bridge (MMB)* com cálculos e ajustes personalizados de acordo com a sua realidade.

No terceiro dia útil do mês, é atividade do time de FP&A preparar e atualizar todas as MMBs e enviá-las às localidades para que possam analisar todos os cálculos e desenvolver suas perspectivas para o *Forecast*. É atividade do estagiário, dar suporte às localidades caso tenham dúvidas quanto aos cálculos e metodologias aplicadas bem como, colher o *feedback* de cada uma delas.

Todos os números projetados pelas localidades junto ao FP&A são reunidos em um único arquivo e submetidos à liderança da BU de Alumínio a qual, deve analisar e aprovar os mesmos. Caso não sejam aprovados, o time de FP&A deve adotar estratégias para atender as expectativas dos líderes, e isso inclui, rever as previsões detalhadamente e entrar em contato com cada localidade afim de identificar oportunidades de redução de custos ou aumento das receitas. Uma vez aprovados, os números são submetidos oficialmente e apresentados à liderança da companhia e acionistas como previsão oficial para o mês em questão. Assumindo assim, o compromisso de garantir o resultado reportado.

A MMB, por se tratar de um modelo extremamente detalhado, exige um alto nível de conhecimento de cada negócio, uma vez que, o mesmo é complexo e possui diversos fatores, internos e externos, que influenciam nos resultados.

Além disso, visto que se trata de um modelo de previsão, a MMB é dinâmica, desta forma, durante o mês ocorrem reuniões com diversos responsáveis e discussões sobre o modelo, e após isso ela é atualizada e passa por melhorias, de forma a garantir que esteja cada vez mais assertiva e confiável, refletindo realmente a realidade de cada negócio.

### **4.3 Metal Template e WD6 Presentation**

O *Metal Template* (Metal T) é o modelo oficial que comporta o *Forecast* das BUs a ser consolidado. Nele são inseridos os resultados projetados após liberação, análise e consolidação de todas as *Mini Mega Bridges*.

Este é um modelo bem detalhado, onde o FP&A deve preencher todos os requisitos para que ele seja submetido. Uma outra característica dele, além riqueza de detalhes, é a forma como

foi desenvolvido, pois o mesmo inclui diversos *cross-checks* em pontos estratégicos. Isso significa que, ele possui fórmulas e cálculos em diversos pontos, que são capazes de sinalizar caso algum número tenha sido incluído incorretamente ou esteja em inconformidade com o contexto reportado. Desta forma, ele evita que seja submetido qualquer ajuste ou resultado incluído erroneamente ou ainda que haja manipulação de dados para distorcer a realidade. Portanto, este modelo adotado é muito importante para garantir o *Compliance* e a veracidade dos dados submetidos, uma vez que são estes que são apresentados ao mercado nas negociações da bolsa de valores.

É dever do time de FP&A preparar e submeter oficialmente o Metal T até o quinto dia útil do mês, baseado na estratégia alinhada entre a liderança da BU e as localidades. Após oficialmente submetido, o Vice-Presidente financeiro realiza a apresentação do *Forecast*, ou seja, apresenta a previsão oficial de resultados do mês à liderança da companhia, apresentação está chamada de *WD6 Presentation*, por ser realizada sempre no sexto dia útil do mês.

O FP&A da suporte ao Vice-presidente financeiro, montando o material para a *WD6 Presentation* baseando-se na previsão estratégica do mês em questão. Este é uma atividade que envolve senso crítico e muita responsabilidade devido a sua importância no contexto organizacional. Certamente ela contribui muito para o conhecimento do negócio e da estratégia da empresa, além de gerar uma boa exposição e visibilidade para o estagiário, uma vez que o mesmo pode ter contato, direto ou indireto, com o Vice-Presidente financeiro e demais membros da liderança durante a sua preparação.

Durante meu período de estágio, pude desenvolver um arquivo que, através de macros, gera automaticamente slides para a apresentação que seguiam um determinado padrão, necessitando apenas de um tratamento bem simples depois de prontos. Fazendo com que, slides que anteriormente levavam cerca de duas horas para ficarem prontos, devido ao alto volume de informações e detalhes, passaram a ficar prontos em cerca de 15 minutos. Tal melhoria, contribuiu bastante para a eficiência do processo como um todo, evitando atrasos e possibilitando ter mais tempo livre para deixar a apresentação ainda melhor.

#### **4.4 Monthly Business Review (MBR)**

A *Monthly Business Review* (MBR) é reunião mensal de nível estratégico, dividida por região e realizada entre o Vice-Presidente Financeiro e os Vice-Presidentes de Operações de cada região, além de convidados como Vice-Presidentes e gerentes da área comercial e de

gestão de pessoas.

Durante as reuniões são pautados temas relevantes aos negócios, tais como análise de indicadores operacionais (*Key performance Indicators – KPIs*), indicadores financeiros, bem como discussão de temas relacionados a saúde, segurança e meio ambiente, gestão de pessoas, aspectos comerciais e mercadológicos e programas de expansão e crescimento da empresa.

O FP&A prepara um *draft* do material a ser utilizado contendo os itens de pauta padrões, daí então, o time entra em contato com as plantas para melhor entender e incluir no material comentários e análises que expliquem as questões operacionais de cada uma delas, enriquecendo assim o nível de detalhes. Além disso, o FP&A entra em contato com os responsáveis das demais áreas citadas acima, solicitando mais slides e assuntos relevantes para serem incluídos e abordados na reunião.

Após isso, o time prepara o deck final que é distribuído aos líderes. As reuniões geralmente ocorrem na terceira segunda feira do mês e são feitas com cada região individualmente.

Esta é uma atividade interessante e ajuda a desenvolver a comunicação, uma vez que o estagiário precisa entrar em contato com diversas pessoas para conseguir comentários e informações relevantes para complementar o material. Além disso, é preciso ter senso crítico para reunir todas as informações da melhor forma a serem abordadas.

Outro ponto importante, trata-se do fato desta reunião trazer à tona dois valores importantes da Alcoa e são eles: *Operar com excelência*, uma vez que são abordados muitos aspectos operacionais e são discutidas estratégias de melhoria contínua; e *Cuidar das Pessoas* uma vez que temas como diversidade, gestão de times, saúde, segurança e meio ambiente são abordados, não ficando somente apenas nos aspectos financeiros mas sim, englobando a organização como um todo.

#### **4.5 Exception e KPIs Report**

Durante a terceira semana do mês (no caso de meses com quatro semanas) ou na quarta semana do mês (no caso de meses com cinco semanas) o FP&A faz um acompanhamento junto às localidades para identificar variações nas categorias da DRE acima de um valor pré-estabelecido em comparação ao que fora planejado, de forma a impactar o resultado do EBITDA no final do mês corrente, seja positiva ou negativamente.

Para melhor identificar estas variações, as localidades devem preencher um modelo

padrão que é preparado e disponibilizado a elas. Além disso, no mesmo modelo, as plantas podem sinalizar caso haja alguma variação nos aspectos operacionais, ou seja, nos *KPIs* em relação ao *Forecast*. Aumento ou diminuição do volume de produção e variação no consumo de energia da planta, são exemplos de itens que devem ser sinalizados. Nestes casos, as localidades devem especificar quais seriam os impactos destas variações e detalhar o motivo pelo qual elas vêm acontecendo.

O FP&A reúne todas essas informações em relatórios e proporciona à liderança uma perspectiva de como está o andamento dos negócios ainda durante o mês. Desta forma, os responsáveis de cada região têm tempo hábil para tomar ações necessárias a fim de garantir que o resultado final não seja comprometido, ou ainda, traçar diferentes estratégias para o mês em questão.

É de suma importância o levantamento e análise desses dados com esta devida antecedência, pois, desta forma, a liderança pode ter uma atualização de como está a performance do negócio no mês em questão. Caso contrário, a liderança saberia se as plantas entregariam o que previram ou não apenas no final do mês. Mais uma vez, vemos aqui que a Alcoa, trata com cuidado estas questões e de acurácia e planejamento orçamentário.

#### **4.6 Flash**

O *Flash* é o resultado preliminar antes do *Closing*, que como já fora descrito acima, consiste no fechamento oficial do mês em questão. O processo segue a mesma dinâmica que fora descrita anteriormente, onde o FP&A prepara os *templates* individuais para as localidades preencherem e depois consolida os resultados em um só arquivo. Sua submissão oficial para a Liderança ocorre sempre na última quarta-feira do mês.

Assim como o *Closing*, o *Flash* contribui muito para o desenvolvimento do estagiário, uma vez que ele precisa agir com autonomia e confiança para realizar sua própria leitura do *business* e incluir seus comentários e análises no modelo. Um diferencial do *Flash* é que nele é realizada também uma comparação em relação ao *Exception*, criando assim um vínculo entre o caminho trilhado desde o *Forecast*, passando pelo *Exception* e acabando no *Flash*, ou seja, o que mudou positiva ou negativamente durante todo o mês.

## 5 ATIVIDADES DE CARÁTER OPERACIONAL (233 HORAS)

Aqui serão relatadas atividades rotineiras da área, de frequência diária, semanal e mensal que são realizadas com o intuito de promover informações úteis para a tomada de decisão e dar suporte à Liderança, *Controllers*, *Plant Managers* e demais envolvidos com a área financeira da Alcoa.

Atualmente, estabelece-se nas empresas um novo patamar da gestão de processos e ele se dá através da automação. Tal avanço, se tornou possível graças aos desenvolvimentos e progressos realizados na área de tecnologia da informação. Um dos pontos positivos da Alcoa é a estrutura funcional com foco em automatização e ganho de eficiência, utilizando assim diversos meios para que, atividades sejam executadas de forma automática, garantindo assim a excelência das operações e entrega de valor ao cliente.

As atividades relatadas abaixo são executadas com o auxílio de diversos *softwares* e soluções, tais como: *Microsoft Virtual Basic (VBA)*, *DocExpress* e *IBM Automation Anywhere*. A tabela 3 – Atividades de Caráter Operacional contém a relação das atividades e sua devida carga horária.

Tabela 3 - Atividades de Caráter Operacional

Atividades Desenvolvidas	Descrição	Período	Horas Semanais	Horas Totais
Atividades de Caráter Operacional	Relatórios de frequência diária, semanal e mensal realizados com o intuito de promover informações úteis para a tomada de decisão à liderança, <i>Controllers</i> , <i>Plant Managers</i> e a todos os membros envolvidos com a área financeira da empresa.	-	-	223
<i>Forecast Deck to Locations</i>	Preparação de decks com indicadores financeiros, tais como EBITDA, FCF, <i>Days Working Capital</i> , Capex e métricas operacionais enviado mensalmente a cada localidade para serem utilizados como guias em reuniões e apresentações internas.	Sétimo dia útil do mês.	3	45
<i>Thursday Letter</i>	Email informativo enviado ao Presidente da BU contendo notícias e informações relevantes sobre meio ambiente, saúde e segurança, gestão de pessoas, mercado e aspectos financeiros e operacionais.	Todas as Quintas Feiras.	1	53
<i>Financial Scorecard</i>	Arquivo contendo uma série histórica, <i>Forecast</i> e Plano de diversas contas e informações financeiras dividido por planta, região e seguimento.	Terceiro e Sétimo dia útil do mês.	30 min	7.5

CAP & CIP	Arquivo contendo uma série histórica, <i>Forecast</i> e Plano de contas do CAP ( <i>Cost of Aluminum Produced</i> ) e CIP ( <i>Cost of Ingot Produced</i> ) dividido por planta, região e seguimento.	Terceiro e Sétimo dia útil do mês.	30 min	7.5
KPI Scorecard	Arquivo contendo uma série histórica, <i>Forecast</i> e Plano de indicadores operacionais dividido por planta, região e seguimento.	Terceiro e Sétimo dia útil do mês.	30 min	7.5
Full Dashboard Comparison	Arquivo contendo uma série histórica, <i>Forecast</i> e Plano de indicadores operacionais, financeiros, CAP, CIP, dentre outros. Divido por planta, região e seguimento.	Terceiro e Sétimo dia útil do mês.	30 min	7.5
DI Weekly Report	Relatório semanal sobre os <i>Degrees Of Implementation</i> , um dos principais canais onde funcionários podem cadastrar ideias criativas e inovadoras afim de gerar ganhos de produtividade e melhorias nas operações da empresa.	Todas as Quartas Feiras.	1	7.5
Operational Metrics	Preparação do material para reunião semanal dos Vice-Presidentes de Operações de cada região com os <i>Controllers</i> das plantas afim de discutir métricas operacionais de cada uma delas.	Todas as Sextas Feiras (preparação do material); Todaas as Quartas Feiras (consolidação do material e acompanhamento da reunião).	1	7.5
Warrick DMS Checkbook	Relatório realizado diariamente afim de identificar e sinalizar estouro orçamentário por parte dos departamentos da seção de fundição da planta de Warrick.	Diariamente.	30 min	26.5
Rolling DMS Checkbook	Relatório realizado diariamente afim de identificar e sinalizar estouro orçamentário por parte dos departamentos da seção de laminados da planta de Warrick.	Diariamente.	30 min	26.5
Intalco Data Dump	Relatório realizado diariamente afim de acompanhar o consumo de matéria prima da planta de Intalco.	Diariamente.	30 min	26.5
TOTAL				90

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

## 5.1 Forecast Deck To Locations

O *Forecast Deck to Locations* trata-se de um material preparado pelo FP&A e distribuído a todas as localidades no sétimo dia útil de cada mês, logo após a apresentação oficial do *Forecast* feita pelo Vice-Presidente Financeiro à liderança.

Cada localidade recebe um material separado, contendo cerca de 25 slides que incluem análise de indicadores tais como EBITDA, *Free Cash Flow*, *Days Working Capital*, *Capital*

*Expendures* e *KPIs* além de um arquivo em Excel que é utilizado como base para todos os cálculos.

Todas as localidades utilizam o modelo e os materiais recebidos como guias para definir estratégias, conduzir reuniões internas, realizar análises e tomar decisões.

## **5.2 Thursday Letter**

A Thursday Letter trata-se de uma carta informativa que é enviada ao Presidente de Alianças Estratégicas da Alcoa e ao Presidente da BU de Alumínio todas as quintas feiras através do email. Ela contém notícias e informações relevantes da semana atual relacionada aos seguintes temas: meio ambiente, saúde e segurança, gestão de pessoas, mercado e economia, aspectos financeiros, aspectos operacionais, dentre outros.

O FP&A reúne ao longo da semana diversas notícias e informações dos Vice-Presidentes da BU para incluir a carta. Todas as quartas-feiras, as informações são organizadas e adaptadas ao formato oficial, é realizada uma revisão geral do time, a então a carta é enviada.

Após oficialmente enviada, a carta da semana em questão é arquivada para controle interno do setor e para que seja consultada posteriormente, caso necessário.

Essa é uma atividade onde mais uma vez o estagiário precisa ter senso crítico e capacidade analítica e de síntese, uma vez que é de sua responsabilidade informar aos líderes do mais alto nível, as perspectivas e os destaques do negócio naquela semana.

## **5.3 Relatórios: Financial Scorecard, CAP & CIP, KPI Scorecard e Full Dashboard Comparison**

Os relatórios *Financial Scorecard*, *CAP & CIP*, *KPI Scorecard* e *Full Dashboard Comparison* são arquivos que contém uma série histórica de valores realizados para diversas métricas financeiras e operacionais, bem como projeções de cenários futuros. Cada um deles tem um formato padrão e engloba diferentes itens a serem analisados. Sendo assim, eles são semelhantes em sua construção, porém possuem abordagens e formatos diferentes.

A descrição de cada um deles está explícita na Tabela 4 – Relatórios, escopo de abordagem e formato

Tabela 4 - Relatórios, Escopo de Abordagem e Formato

Relatório	Escopo de abordagem	Formato
Financial Scorecard	Diversas contas financeiras que compõe a DRE, Balanço Patrimonial e o Fluxo de Caixa.	Por região, localidade e segmento.
CAP & CIP	Contas que compõe o CAP ( <i>Cost of Aluminum Produced</i> ) e CIP ( <i>Cost of Ingot Produced</i> ).	Por região, localidade e segmento.
KPI Scorecard	Métricas operacionais tais como: volume de produção, consumo de energia, consumo de carbono, número de embarques de produtos, dentre outros.	Por região, localidade e segmento.
Full Dashboard Comparison	Todas as contas componentes da DRE e Balanço Patrimonial, CAP, CIP, métricas operacionais, <i>Capital Expendures</i> , <i>Free Cash Flow</i> , dentre outros.	Por conta.

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Todos estes relatórios são preparados e disponibilizados em portal oficial da empresa no terceiro dia útil do mês, contendo, desta forma, as informações do mês anterior que já foram consolidadas no *Closing*, e no sétimo dia útil do mês recebem uma atualização, com os números atualizados do *Forecast* para o mês corrente e em diante. Eles são utilizados ao longo de todo mês como guias pois são fontes de informação fácil e acessível a todos.

Estes relatórios eram atualizados individualmente e levavam e cerca de 5 horas para ficarem prontos, no entanto com o auxílio de macros e do *software Automation Anywhere*, pode-se reduzir o tempo de execução deles para, aproximadamente, uma hora e 50 minutos.

#### 5.4 DI Weekly Report

A Alcoa possui um programa chamado *Degrees of Implementation (DI)* que funciona como um canal aberto onde funcionários, terceiros e estagiários podem cadastrar ideias e soluções criativas visando sempre o ganho de eficiência e melhoria dos processos e rotinas de seu setor em questão.

Figura 4 - DI Application

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Dentro do sistema, as ideias são agrupadas nos seguintes níveis: *Draft*, DI2, DI3, DI4 e DI5. Sendo o primeiro deles o mais baixo, onde a ideia ainda é um esboço e está em fase inicial de desenvolvimento e o último deles, o mais alto, onde a ideia já foi implementada e está gerando lucro ou redução de custos para a companhia.

O objetivo deste relatório semanal é providenciar uma visão detalhada por região, planta e segmento, para os líderes da BU afim de ficarem a par e desenvolverem estratégias para fomentar o programa, bem como, colocar as ideias em prática.

Visto que é possível que novas ideias sejam inclusas a qualquer momento no sistema, o relatório é produzido e enviado todas as quartas-feiras, garantindo assim, um bom alcance das informações.

## 5.5 Operational Metrics

*Operational Metrics* são reuniões realizadas todas as quartas feiras onde o FP&A consolida as informações preenchidas pelas plantas e conduz através de relatórios a reunião entre os Vice-Presidentes de Operações e os responsáveis pelas operações de cada uma delas. Existe uma reunião para as plantas localizadas no continente Americano e outra com para as plantas localizadas na Europa e Austrália.

O diferencial desta reunião é que o nível de detalhes em relação aos aspectos operacionais é ainda maior, e as discussões são do mais alto nível, visto que os participantes são pessoas diretamente envolvidas no dia a dia das operações. Participar desta reunião e preparar o material para ela é uma boa oportunidade para aprender ainda mais sobre o negócio.

## **5.6 Warrick e Rolling DMS Checkbook**

Durante o estágio foi criado um vínculo com a liderança da planta de Warrick, localizada nos Estados Unidos. A planta em questão, é a única da Alcoa que ainda produz produtos laminados tendo assim, um grande diferencial em seu escopo. Desta forma, algumas atividades da área financeira da planta foram transferidas e tive a oportunidade de ser envolvido em reuniões internas e projetos.

*Warrick DMS Checkbook* e *Rolling DMS Checkbook* são exemplos dessas atividades. Esses relatórios são feitos diariamente, o período de análise é o mês em questão e eles consistem em sinalizar o estouro orçamentário dos departamentos e o impacto no resultado final da planta. Enquanto o primeiro relatório diz respeito a todos os departamentos que compõe a sessão de fundição, o segundo, engloba os departamentos que compõe a sessão de laminados. Fazendo assim, com que o nível de detalhes seja ainda maior.

A realização destes dois relatórios consiste em acessar o *Oracle – EBS (Enterprise Business Solutions)*, sistema este utilizado na companhia para rotinas de todas as áreas, filtrar e extrair Pedidos e Ordens de Compras (*Purchase Agreements – PO's*) atribuídas aos respectivos departamentos da planta e atualizar uma planilha de forma a comparar os valores em aberto em relação ao que fora orçado.

Caso algum departamento esteja acima do orçado, deve-se sinalizar no relatório, destacando se possível, quais são os itens em aberto de maior valor que estão contribuindo, desta forma, para o estouro orçamentário. Daí então, os responsáveis de cada departamento da planta, devem tomar ações como mover pedidos de compra em aberto para o próximo mês, cancelar serviços contratados, ou buscar aumentar o volume de vendas para compensar o valor a maior gasto.

Tal atividade é muito válida, visto que a mesma garante um contato ainda mais próximo com a realidade da planta, o que agrega muito considerando-se que é possível ver como decisões são tomadas pelos gerentes dos departamentos e com isso notar suas implicações.

Esses dois relatórios eram atualizados pelos próprios gerentes da planta e tomavam

cerca de 4 horas para ficarem prontos devido ao alto número de ações simples e repetitivas, tais como clicar em determinado campo do sistema, preencher determinados parâmetros para extrair os dados, dentre outras, bem como o tempo de processamento de dados.

No entanto, tivemos a chance de automatizar várias dessas etapas deste processo, fazendo com que o tempo de atualização dos mesmos, reduzisse a 30 minutos. Proporcionando assim mais tempo para análise.

### **5.7 Intalco Data Dump**

O relatório *Intalco Data Dump* busca registrar diariamente o valor gasto, mantendo o foco em custo de matérias primas pela planta de Intalco, localizada nos Estados Unidos.

A dinâmica de atualização do relatório é semelhante aos relatórios da planta de Warrick, consistindo assim em retirar sistemas do sistema EBS e atualizar uma planilha a ser disponibilizada em portal oficial para a gerência da planta. A gerência então, utiliza os dados para diversas análises e reuniões internas, bem como, considerar o nível dos custos no processo de tomada de decisão.

Esse relatório era realizado por analistas da própria planta e, como fora relatado para o caso de Warrick, tomavam cerca de 2 horas por seu alto número de ações repetitivas e o tempo de processamento de dados. No entanto, pudemos reduzir para 10 minutos, uma vez que muitas etapas durante a atualização do mesmo, pode-se ser realizada de forma automática.

## **6 TREINAMENTOS, PROJETOS E ATIVIDADES EM GERAL (96 HORAS)**

Durante o programa de estágio, foram realizados diversos treinamentos, palestras e workshops com o intuito de desenvolver o conhecimento de todos os estagiários em relação a ferramentas fundamentais para o desempenho das atividades, bem como, desenvolver suas habilidades profissionais e interpessoais. Outro aspecto importante do programa de estágio, trata-se do fato de a Alcoa adotar o *Mentoring* como uma forma de integração do estagiário, tendo assim um mentor com o intuito de contribuir no desenvolvimento de sua carreira. Além disso, foram realizadas também mesas redondas e *TownHalls* com gestores e membros da liderança.

Houve a oportunidade também de participar de ações voluntárias da Alcoa, realizar viagens e visitas na planta de Poços de Caldas. Pode-se também realizar projetos de

desenvolvimento de novas ferramentas e melhorias para o setor. Todas essas atividades estão descritas na Tabela 5 – Treinamentos, Projetos e Atividades em Geral e nos tópicos a seguir:

Tabela 5 - Treinamentos, Projetos e Atividades em Geral

<b>Atividades Desenvolvidas</b>	<b>Descrição</b>	<b>Período</b>	<b>Horas Semanais</b>	<b>Horas Totais</b>
Programa de Treinamento para Novatos	Programa com o objetivo de promover a integração do indivíduo com as políticas, normas e valores da companhia.	Realizado nos dias 08, 09 e 10 de Janeiro.	-	24
Treinamento de Oratória	Oficina realizada com o objetivo de introduzir os estagiários ao tema bem como promover a prática e desenvolvimento da oratória.	Realizado no dia 01 de fevereiro de 2018.	-	1
Oficina de Comunicação Assertiva	Oficina realizada com o objetivo de expor os tipos de comunicação e promover técnicas de comunicação assertiva.	Realizada no dia 07 de Março de 2018.	-	1
Oficina de Auto-conhecimento	Oficina realizada com o objetivo de orientar o indivíduo a conhecer melhor seu perfil profissional e com isso identificar qualidades e pontos a serem melhorados.	Realizada entre os dias 30 de Outubro e 1º de Novembro.	-	18
<i>Mentoring</i>	Programa de <i>Mentoring</i> da companhia onde um funcionário experiente acompanha e orienta o estagiário.	Realizada uma reunião por mês.	-	9
<i>Town Halls</i> de Liderança	Palestras e Oficinas realizadas por membros da liderança sendo o principal deles realizado no dia por Roy Harvey, CEO da companhia.	Realizada bi-mensalmente.	-	5
<i>Actions</i>	Ações voluntárias realizadas por funcionários, terceiros e estagiários visando ajudar alguma instituição filantrópica da cidade de Poços de Caldas e região.	Participação em 4 Actions ao longo do ano.	-	-
Visita à Refinaria	Visita à Refinaria da planta de Poços de Caldas.	Realizada no dia	-	5
Contagem Anual de Inventário Físico	Auxílio na contagem anual do inventário físico da seção de químicos da planta de Poços de Caldas.	Realizada no dia 29 de Outubro.	-	6
Visita ao escritório da Alcoa da cidade de São Paulo	Visita ao escritório da Alcoa da cidade de São Paulo com o intuito de realizar o <i>Closing</i> do mês de Julho junto ao Vice-Presidente financeiro.	Realizada no dia 3 de Julho.	-	8
<i>Realized Prices</i>	Arquivo desenvolvido com o intuito de identificar as principais variações entre diversos cenários de custos controláveis e não controláveis na produção e venda do alumínio	Realizado no mês de Abril.	-	8
<i>Carbon Bridges</i>	Arquivo desenvolvido com o intuito de identificar as principais variações no preço do carbono entre o ano de 2018 e o ano de 2019.	Realizado durante o mês de Setembro.	-	4
<i>Warrick Financial Summary</i>	Arquivo que compreende diversas informações relevantes, desenvolvido com o intuito de facilitar as rotinas financeiras da planta de Warrick.	Realizado no mês de Maio.	-	7
<b>TOTAL</b>				<b>97</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

## 6.1 Palestras, Oficinas, Treinamentos e Ações voluntárias

Chiavenato (2010, p. 177) ressalta que o processo de integração é indispensável para socializar e integrar os colaboradores à cultura organizacional. Deste modo, o autor pontua que a integração é uma forma garantir que expectativas mútuas sejam atendidas. Neste sentido, a integração é considerada por muitos como o momento ideal para que todos os objetivos, políticas, práticas e demais aspetos sejam fundamentados, deixando de maneira explícita quais são as expectativas e oportunidades dentro da organização (LACOMBE, 2009, p. 50).

Os três primeiros dias de contato com a Alcoa são destinados ao Programa de Treinamento para Novatos, cujo objetivo é promover integração do indivíduo com as políticas, normas e valores da companhia. Nesta ocasião também é introduzido um panorama geral da organização e de seus negócios, de modo que os novos colaboradores possam conhecer melhor os diferentes setores e atividades da empresa.

Um dos pontos de destaque do Programa de Treinamento para Novatos, trata-se da forma como normas de saúde, segurança e meio ambiente são abordadas. Esta é uma grande preocupação da Alcoa, uma vez que, é uma empresa que conta com unidades fabris, com as quais, seus funcionários, em maior ou menor medida, podem estar expostos a riscos e acidentes de trabalho. Desta forma, a empresa trata com grande seriedade estas questões.

No quarto dia, ainda na primeira semana, cada estagiário ou funcionário é apresentado a seus colegas de trabalho, bem como, às instalações físicas de seu departamento. Cada gestor apresenta os objetivos e a proposta de trabalho durante o período de estágio bem como a cadeia de ajuda para realização das atividades, e é a partir deste momento que o iniciam-se de fato, as atividades.

Durante todo o programa de estágio são realizadas diversas palestras e treinamentos visando o desenvolvimento do estagiário. Dentre eles, podemos enumerar o treinamento de Excel, Power Point, Word, dentre outros softwares.

Destaco aqui a Oficina de Desenvolvimento que foi realizada em três módulos, sendo os dois primeiros nos dias 30 e 31 de outubro de 2018 e o terceiro, no dia 1º de novembro de 2018. No treinamento vários pontos importantes relacionados a orientação de carreira e perfil de trabalho foram abordados, através de oficinas, palestras e atividades interativas de alto nível, contribuindo assim para o desenvolvimento do perfil profissional dos estagiários.

O *Mentoring* também é outro ponto alto do programa de estágio da Alcoa. No programa cada estagiário recebe um mentor, que geralmente, é um funcionário com experiência e grande

tempo de companhia e que não faz parte do mesmo setor que o estagiário. O intuito do programa é que o estagiário tenha como referência uma pessoa experiente com quem possa compartilhar suas impressões e expectativas e possa também receber conselhos. O mentor, por sua vez, compartilha seu conhecimento, vivências e aconselha o mentorado em sua jornada, desenvolvendo assim suas habilidades interpessoais e de gestão.

Para o estagiário o *Mentoring* agrega muito uma vez que, ele tem a oportunidade de ter contato com uma pessoa de uma área diferente daquela que ele trabalha e que pode contribuir para seu desenvolvimento.

A Alcoa tem por costume, realizar *Town Halls* de liderança que são momentos onde líderes de alto nível estratégico compartilham suas experiências, abordam temas relevantes para a companhia e interagem com os colaboradores através de uma sessão de perguntas e respostas. Durante o período de estágio pude participar de diversos *Town Halls* com grandes líderes. Entre eles, estão em destaque o *Town Hall* realizado no dia 08 de março de 2018 com o CEO da Alcoa, Roy Harvey, e o realizado no dia 28 de março de 2018 com Tim Reyes, Presidente da BU de Alumínio. Ambos foram realizados na fábrica de Poços de Caldas, sendo o primeiro deles, totalmente em Português.

Em ambas ocasiões, foi possível interagir com os líderes e ouvir de perto suas experiências e as estratégias para o rumo da companhia. Tal cultura, mostra-se como um diferencial da Alcoa, uma vez que, mesmo tratando-se de uma companhia multinacional, muitas pessoas podem ter contato e realizar perguntas diretas ao CEO, tendo, desta forma, um contato muito próximo e direto, fazendo-se ainda mais, sentir-se parte de um time. A Figura 5, é uma foto do dia em questão.

Figura 5 - Town Hall com Tim Reyes, presidente da BU de Alumínio (ao centro da foto).



Fonte: Acervo Alcoa (2018).

Uma vez que o trabalho voluntário, traz, comprovadamente, diversos benefícios para toda a sociedade, além de ser um exercício que envolve cidadania, solidariedade e realização pessoal, a Alcoa, incentiva e apoia o envolvimento de seus funcionários, terceiros e estagiários em ações voluntárias.

A própria empresa realiza diversas ações voluntárias, chamadas de *Action*. Todos podem se inscrever para as ações, que são de caráter totalmente não-obrigatório. Elas geralmente ocorrem aos sábados e envolvem atividades como pintura de escolas, plantio de hortas comunitárias, organização de almoços beneficentes, dentre outros. A Equipe Líder de Relações Institucionais da Alcoa (ELRI), elege uma instituição filantrópica por mês que é contemplada pelo programa. As instituições recebem uma doação em dinheiro do Instituto Alcoa e também uma manhã de trabalho onde os voluntários colocam, literalmente, a mão na massa.

No dia 21 de julho de 2018, foi realizado o *Action* dos Estagiários, evento que teve como tema “Blitz de Coleta Seletiva” e que foi desenvolvido em parceria com a Ação Reciclar, uma associação de trabalhadores que se sustentam e sustentam suas famílias através da coleta de material reciclável.

Os estagiários, no dia em questão, participaram de um *workshop* sobre coleta seletiva ministrado pelos trabalhadores da organização e, após isso, passaram a manhã em uma das praças mais movimentadas da cidade de Poços de Caldas abordando diversos moradores e turistas com o intuito de alerta-los e informar sobre os benefícios da coleta seletiva para o planeta. Além disso, na ocasião, as pessoas puderam também conversar com os responsáveis da Ação Reciclar para obter mais informações e até levar uma muda de ipê para plantar. Na Figura 6 estão os estagiários e os membros da Ação Reciclar.

Figura 6 - Action dos Estagiários, realizado na Praça Pedro Sanches em Poços de Caldas.



Fonte: Acervo Alcoa (2018).

Ações como esta mostram como a companhia preocupa-se e tem o intuito de cuidar do ambiente onde está inserida. E ainda, são boas oportunidade para o estagiário interagir com pessoas de outros setores da companhia, ter contato com o trabalho voluntário e adquirir novos conhecimentos através das experiências.

## 6.2 Visitas

No dia 17 de maio de 2018 tive a oportunidade de visitar a Refinaria da planta de Poços de Caldas. A Refinaria é responsável por coletar a bauxita e transformá-la em Hidróxido de Alumínio ou Alumina como é chamada. Na ocasião, participei de uma palestra sobre o processo Bayer, que é o principal processo químico pelo qual a bauxita é refinada e transformada em Alumina e pude também visitar as instalações da fábrica onde ocorre este processo. Foi uma visita muito importante, onde pude entrar em contato com um ambiente totalmente novo e aprender ainda mais sobre esta unidade de negócios.

No dia 29 de outubro de 2018, auxiliei na Contagem Anual de Inventário Físico, processo este realizado anualmente em toda a fábrica onde o estoque de matérias primas e produtos acabados são contados e registrados em inventário oficial. Realizei a atividade na sessão de Aluminas Especiais e na ocasião fui acompanhado por dois responsáveis do setor e dois auditores da empresa Price Waterhouse Cooper – PwC.

No dia 3 de julho, a convite do Vice-Presidente Financeiro, Mateus Tiraboschi, visitei o

escritório da Alcoa localizado na cidade de São Paulo para realizar o *Closing* do mês de junho. Na ocasião, tive a oportunidade de conhecer membros da liderança da empresa, como o *Controller* das Hidrelétricas Brasileiras e o Presidente da Alcoa no Brasil. Pude também participar pessoalmente de reuniões estratégicas em relação aos resultados do mês de junho reunidos e reportados no *Closing*.

Todos estes eventos foram de suma importância para exposição dentro da companhia, conhecimento e desenvolvimento do perfil profissional, uma vez que, pude ter contato com outros ambientes e também aprender ainda mais sobre o negócio.

### 6.3 Projetos Realizados

A Alcoa dá muita autonomia ao estagiário que queira realizar novos projetos e desenvolver ferramentas. Durante meu período de estágio tive a oportunidade de propor e realizar diversas melhorias na execução de processos, destaco aqui, três principais, onde minha participação foi ainda mais ativa:

O primeiro arquivo desenvolvido por mim foi o *Realized Prices*. A ideia surgiu de um arquivo antigo que era utilizado no setor, feito em excel e que, a partir de fórmulas, mostrava automaticamente a variação de taxa de câmbio entre meses, trimestres e anos. A partir daí, desenvolvi um novo arquivo que seguia a mesma dinâmica, porém com *layout* e elementos de navegação totalmente reformulados. Além disso, inclui também a variação entre o LME (*London Metal Exchange* – bolsa de valores com o maior mercado mundial de opções e contratos de metais incluindo o Alumínio), API (*Alumina Price Index* – índice de preço da Alumina, principal matéria prima do Alumínio), preço do carbono e o preço de energia. Tal arquivo é de grande utilidade e vem sendo utilizado por todo o time para analisar as variações entre diferentes cenários e também incluir comentários em diversos relatórios como o *Closing* e o *Metal Template*.

Como já citado, durante o estágio foi criado um vínculo com a liderança da planta de Warrick, localizada nos Estados Unidos. Desta forma, tive a oportunidade de desenvolver o *Warrick Financial Summary*, um arquivo que compreende informações relevantes com o intuito de facilitar as rotinas financeiras da área e servir como um guia para a tomada de decisão. O arquivo foi totalmente modelado e desenvolvido para a planta de modo a enfatizar os pontos de atenção e a realização do mesmo, bem como o contato direto com a planta, foi muito enriquecedor para que eu pudesse adquirir novos conhecimentos.

Ao fim do ano de 2018, com o início do plano orçamentário de 2019, pude desenvolver um arquivo que faz uma relação entre os preços de carbono orçados para o próximo ano pelo time de Inteligência de Mercado com o histórico de consumo das plantas. O relatório em questão foi chamado de *Carbon Bridge* e foi um dos que mais contribuiu para o meu desenvolvimento uma vez que tive que compreender as particularidades logísticas e tecnológicas de cada localidade além de ser uma fonte extra de informação para a liderança da BU.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estágio proporciona, sem sombra de dúvidas, uma excelente oportunidade para o graduando ter contato com desafios e vivências do mercado de trabalho. Sendo assim, ele é uma importante fase onde o estudante pode colocar em prática toda a bagagem aprendida na sala de aula e também adquirir novos conhecimentos.

Realizar o estágio em uma companhia multinacional como a Alcoa foi fundamental para o meu desenvolvimento, uma vez que fui exposto a desafios e metas globais e tive a oportunidade de trabalhar em uma estrutura totalmente funcional.

A organização incentiva o crescimento profissional e valoriza os profissionais que propõe e desenvolvem novas ideias, projetos e ferramentas. Sendo assim, um ponto alto e muito positivo do estágio foi a liberdade e autonomia concedidas através de um ambiente de trabalho totalmente propício para o desenvolvimento das melhorias e projetos já citados.

Além disso, outro ponto muito positivo, trata-se do desenvolvimento da língua inglesa, uma vez que, estando em uma estrutura globalizada, a utilização do idioma torna-se fundamental para a comunicação, seja ela por e-mail, telefone ou através do *Skype*. Além do inglês, durante o estágio também tive contato e relações de trabalho utilizando o espanhol e o francês, porém estes com menor frequência.

As viagens, eventos, visitas e treinamentos são diferenciais do programa de estágio, uma vez que, proporcionam ao estagiário conhecimentos e experiências únicas e que contribuem ainda mais para o seu desenvolvimento.

A escolha pela área de planejamento e análise financeira surpreendeu positivamente, pois tamanha identificação com a área não era esperada no início da graduação e foi sendo construída, passo a passo, ao longo do curso.

Nos primeiros períodos tive a oportunidade de participar do PET Administração, onde

permaneci por mais de dois anos e realizei diversas atividades relacionadas às rotinas financeiras do grupo, tais como: orçamento, compras, prestação de contas, além de coordenar e avaliar a viabilidade e o retorno com a realização de eventos. No penúltimo ano de graduação, realizei estágio na área de Controladoria em uma empresa localizada na cidade de Lavras, Minas Gerais e de abrangência regional, onde permaneci por dez meses, tendo assim, o primeiro contato com a área financeira no mercado de trabalho e já em um nível estratégico. Vale ressaltar também que ao longo do curso, realizei diversas matérias complementares da área, tais como: Gestão de Custos, Elaboração e Gestão Orçamentária Empresarial e Tópicos em Finanças Corporativas.

Todas essas experiências, foram de muito valor para o meu desenvolvimento e a experiência em uma multinacional proporcionou uma visão ainda mais ampla e completa sobre o mercado e a economia além de conhecimentos imensuráveis.

## **8 SUGESTÕES**

O Programa de Estágio da Alcoa, é extremamente planejado e, através dele, o estagiário tem diversas oportunidades de desenvolver-se profissionalmente e adquirir novos conhecimentos. Durante todo o período, foram realizados treinamentos de capacitação, visitas e diversos eventos já citados que foram de suma importância.

Sugestões de melhorias e mudanças sempre foram aceitas e bem vistas pela empresa. Como já citado, foi possível melhorar o fluxo de vários projetos e desenvolver novas ferramentas e modelos, garantindo, assim, eficiência. Além disso, a empresa mantém um canal aberto para *feedback* por parte dos funcionários, terceiros e estagiários em relação a eventos realizados, serviços e diversos assuntos.

Sugere-se que a empresa amplie o programa de treinamentos, abordando desta forma, além de questões relacionadas ao desenvolvimento do perfil profissional, também questões técnicas e específicas direcionadas a cada área. Tal iniciativa, contribuiria ainda mais para que o estagiário tenha condições de contribuir com seu time e realizar um bom trabalho. Além disso, uma outra oportunidade de melhoria, seria ampliar o contato com os aspectos operacionais da companhia, pois, o conhecimento de “chão de fábrica”, agrega muito em diversas ocasiões.

## REFERÊNCIAS

- ABAL. **História da Indústria do Alumínio**. 2014. Disponível em: <<http://abal.org.br/aluminio/historia-da-industria-do-aluminio/>>. Acesso em 28 de março de 2019.
- ALCOA. **Relatório de Sustentabilidade 2017**. 2018. 21 p. Disponível em <[https://www.alcoa.com/brasil/pt/pdf/relatorios-sustentabilidade/Alcoa\\_RS2017.pdf](https://www.alcoa.com/brasil/pt/pdf/relatorios-sustentabilidade/Alcoa_RS2017.pdf)>. Acesso em 28 de abril de 2018.
- ASSAF NETO, A. **Finanças Corporativas e Valor**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2008. 716 p.
- BERGERON, B. **Essentials of shared services**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2003
- BORINELLI, M. L.; PIMENTEL, R. C. **Curso de Contabilidade para gestores, analistas e outros profissionais**. 1. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2010. 512 p.
- 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.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- FREZATTI, F.; AGUIAR, A. B. **EBITDA: possíveis impactos sobre o gerenciamento das empresas**. Revista Universo Contábil, Blumenau, v. 3, p. 3, p. 7-24, set-dez. 2007.
- GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. 775 p.
- LACOMBE, F. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- MARTINS, E. "EBITDA" - o que é isso? IOB - Informações Objetivas, caderno **Temática Contábil e Balanços**. São Paulo, n. 06, p. 1-7, 1998.
- OLIVEIRA, P. **A importância do estágio para a formação profissional**. Recife, 04 abr. 2013. Disponível em: <<http://www.migalhas.com.br/MercadoDeTrabalho/38,MI175463,91041-A+importancia+do+estagio+para+a+formacao+profissional>>. Acesso em 30 de Março de 2019.
- SILVA, J. P. **Análise Financeira das Empresas**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

# ANEXOS

## Anexo 1: Closing Template

La Coruna						
P&L - \$M	Plan	Fcst (Sep Fcst)	Latest Flash	WD+2	Var (WD+2 vs Flash)	Var (WD+2 vs Fcst)
EBITDA (\$M)						
ATOI (\$M)						
WC / FCF - \$M						
Accounts Receivable (\$M)						
Inventory (\$M)						
Accounts Payable (\$M)						
Other Liabilities (\$M)						
Working Capital Change						
Special Items						
Capex						
FCF (\$M)						
Depreciation (\$M)						
Send E-mail <input type="checkbox"/> Not Required <input type="checkbox"/> Manual Input <input type="checkbox"/> Formulas						
Please provide comments based on the "Fcst" to "Actual" changes for Performance						
Comments						
EBITDA / Revenue (\$M)						
	Flash	WD+2	Forecast vs Actual			
Sep Fcst						
.Metal Price						
> LME						From <input type="text"/> <input type="text"/> S/MT
> Regional Premium						From <input type="text"/> <input type="text"/> S/MT
.API						From <input type="text"/> <input type="text"/> S/MT
.FX						
.Volume						From <input type="text"/> <input type="text"/> MT
.Price/Mix						
> Product Premium						From <input type="text"/> <input type="text"/> S/MT
> ROL						
.Energy						
> ENR						From <input type="text"/> <input type="text"/> €/MWh
> P2P Price						From <input type="text"/> <input type="text"/> €/MWh
.Raw Material						
.Operational Impact						
- Direct Materials						
- Carbon Usage						
- Potlining Usage						
- P2P Usage						
> Labor						
> MRO/SER						
> PAE						
> Other Op. Costs						
- BP/Other						
- TRN						
* Inbound Freight						
* Alumina						
.Total Other						
> Acq / Div / curtailed						
> GA&SE						
> R&D Expenses						
> Other						
- Outbound Freight						
- Other TRN						
- Revats						
- Other Other						
Sep Actual						
Non Performance						
Performance						
Tax Rate:						
EBITDA Flash vs Actual						
Sep Flash						
LME						
RP						
API						
FOREX						
Performance						
Actual						
3rd Party REVENUE						
Sep Fcst						
LME						
RP						
FOREX						
Performance						
Actual						

