



THAÍS KARLA DE SOUZA

**CONTROLADORIA EM UMA MULTINACIONAL DO
SETOR DE ALUMÍNIO**

LAVRAS - MG

2019

THAÍS KARLA DE SOUZA

CONTROLADORIA EM UMA MULTINACIONAL DO SETOR DE ALUMÍNIO

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

Prof. Dr. André Luis Ribeiro Lima

Orientador

LAVRAS - MG

2019

THAÍS KARLA DE SOUZA

CONTROLADORIA EM UMA MULTINACIONAL DO SETOR DE ALUMÍNIO

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

APROVADO em 12 de agosto de 2019
Prof. Dr. André Luis Ribeiro Lima UFLA

MSc. Fernanda Teixeira Franco Ribeiro UFLA

Prof. Dr. André Luis Ribeiro Lima

Orientador

LAVRAS - MG

2019

AGRADECIMENTOS

Por tudo que vivi obrigada, por tudo que viverei, SIM!

Graças à misericórdia e providência inesgotáveis de Deus eu pude concluir mais essa etapa na minha vida, posso, enfim, encerrar um ciclo de grandes conquistas, superações, aprendizado e de muita gratidão. Gratidão porque até aqui o Senhor me sustentou e me ensinou que todas as coisas são possíveis se Nele cremos. Agradeço ainda à Nossa Senhora que como mãe que é, permanece ao meu lado e sempre passou à frente de tudo.

Agradeço aos meus pais, Nelson e Eliana, primeiro pelo SIM dado à minha vida, pelo SIM ao me criar, me educar e prover tantas coisas ao meu crescimento físico, psíquico e espiritual. Agradeço por nunca ter faltado nada, muito menos amor. Agradeço aos meus irmãos, Larissa e Thales, com os quais pude também compartilhar das minhas alegrias e tristezas. Vocês cinco são a minha base, sempre serão nós cinco.

Agradeço aos meus professores, técnicos e colegas de classe. Em especial ao professor André Lima, que sempre ministrou com dedicação e compromisso as suas aulas, além de ser para os alunos canal de apoio e suporte. Muito obrigada André.

Agradeço ainda, ao Ministério Universidades Renovadas de Lavras e com ele todas as amizades que construí nesse grupo, que com certeza, foram o suporte e o aconchego em meios aos dias difíceis. Foi o lugar da comemoração nos dias felizes. Foi, é e sempre será a minha família lavrense. Aprendi com vocês que sozinhos somos bons, mas juntos somos ótimos. Muito obrigada.

Agradeço às pessoas que conheci e que muito me ensinaram e contribuíram para o meu crescimento durante o Programa de Estágio. Agradeço em especial às minhas gestoras Juliana Petreca e Juliana Silva e às minhas amigas e mentoras Camila, Karoline e Tábata, que sempre estiveram ao meu lado.

Agradeço, por fim, a todos os meus amigos, familiares e a todos que de certa forma contribuíram para escrever esse trecho da minha vida. Deus abençoe a cada um de vocês.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
2. DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO	9
2.1. História da Alcoa	9
2.2. Estágio Controladoria Planta	10
2.3. Estágio GBS – Global Business Services	12
2.4. GBS Controladoria.....	13
3. DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS.....	14
4. DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS	15
4.1. Programa de Treinamento para Novatos (PTN)	15
4.2. Treinamentos e Palestras do Programa de Estágio.....	16
4.3. Atividades de Caráter Social	16
4.4. Combinação Contábil.....	16
4.5. CTA – Ajustes no estoque de acordo com saída e entrada de novos produtos.....	18
4.6. Contagem cíclica	20
4.7. Contas a pagar	22
4.8. Controle de Materiais da Alcoa em poder de terceiros.....	23
4.9. Controle de Recebimento de Metal.....	23
4.10. Relatório de Check de HeadCount e Produtividade	24
4.11. Lançamentos Manuais	25
4.12. Plano Anual.....	27
4.13. Chargeback	28
4.14. Análise do Closing	29
4.15. Atualização do plano - Forecast	30
4.16. Cobrança Chargeback	30
4.17. RU Report	31

5. CONCLUSÃO.....	33
6. SUGESTÕES	34

1. INTRODUÇÃO

Segundo Brito (2018), o estudo da Administração no Brasil surgiu a partir da década de 40, quando o país passou de um perfil mais agrário para o industrial e começou a perceber as necessidades de se criar meios e qualificações para se desenvolver e subsidiar as mudanças no novo cenário econômico e social. Tornou-se então necessário desenvolver profissionais capazes de planejar, controlar e analisar as atividades inerentes às empresas, resultando na criação da primeira escola de Administração em 1952.

De acordo com Cunha *et al* (2015) administrar compreende uma série de atividades interligadas, no ambiente interno e externo das organizações, exigindo do profissional de Administração habilidades comportamentais para liderar pessoas, que mantém o ciclo das empresas em movimento e habilidades técnicas, a fim de se destacar quanto a capacidade de planejar, coordenar, ensinar, ajudar, compreender, delegar tarefas e antecipar as ações que garantam o sucesso da organização.

Assim, com a expansão das indústrias, o crescimento acelerado e a complexidade das unidades de negócio, aumentou-se a necessidade por controles financeiros mais exatos e assertivos, adequados e desenvolvidos capazes de auxiliar nas tomadas de decisão e na busca por vantagens competitivas. A partir dessas premissas, as empresas começaram a buscar melhorias contínuas tanto no processo produtivo quanto nos níveis estratégicos explorando conceitos no processo de identificação, mensuração, acumulação e análise de informação. Foi nesse cenário que o estudo da Controladoria começou a se formar.

A Controladoria é, portanto, a formação de uma área de apoio com a finalidade de controle das atividades operacionais e estratégica, vista como parte ativa do planejamento estratégico de longo prazo e da gestão corporativa. De acordo com Souza (2015) dentre as inúmeras atribuições dadas a equipe de Controladoria se destacam: função planejamento, função controle e função de elaboração e interpretação de relatórios. Vale ressaltar, no entanto, que embora a abordagem das funções de uma Controladoria esteja orientada principalmente à estratégia, há a presença deste campo de estudo em atividades de cunho fiscal, contábil, auditoria, análise da avaliação econômica, proteção de ativos, etc.

Assim sendo, como parte do projeto pedagógico do curso, este relatório busca relatar e comparar as experiências adquiridas durante o período de estágio obrigatório desenvolvidos no departamento de Controladoria da planta de uma indústria de alumínio de Poços de Caldas

e no departamento de Controladoria do Centro de Serviços compartilhados da mesma empresa, também localizada em Poços de Caldas. O estágio obrigatório, por sua vez, objetiva proporcionar crescimento e desenvolvimento profissional através das atividades inerentes ao currículo, conforme dispõe a Lei No 11.788/08. Este componente curricular é fundamental para os egressos da graduação, aproxima o acadêmico da realidade de sua área de formação e o auxilia a compreender diferentes teorias que regem o exercício profissional (UNOCHAPECO, 2018).

Portanto, em busca de um estágio que atendesse às expectativas profissionais, em uma empresa que cria um ambiente global de desenvolvimento, esse relatório de estágio tem como objetivo apresentar e discutir as atividades desenvolvidas no departamento de Controladoria da empresa Alcoa Alumínio S.A. na localidade de Poços de Caldas, Minas Gerais. Como já mencionado anteriormente, o período de estágio foi dividido em duas etapas: primeiro o estágio foi realizado na Controladoria da planta de Poços de Caldas, com atividades inerentes ao processo produtivo da própria planta e na segunda etapa o estágio foi realizado na Controladoria do GBS (Global Business Services), ou seja, em um centro de serviços globalizados, numa realidade de prestação de serviços e não mais atividades relacionadas à produção).

2. DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO

2.1.História da Alcoa

De acordo com a Associação Brasileira de Alumínio (ABAL, 2017), o alumínio, mesmo sendo o terceiro elemento mais abundante na crosta terrestre, é o metal mais jovem usado em escala industrial. Uma das razões é o fato de não se encontrar o metal em estado nativo, mas somente através de processos químicos.

É através da bauxita que o alumínio pode então ser obtido. Essa descoberta foi pela primeira vez identificada em 1821, por Berthier, na localidade de LesBaux. Já em 1886, a produção de alumínio em escala industrial foi impulsionada, quando Charles Martin Hall (Estados Unidos) e Louis Toussaint Héroult (França) obtiveram o metal puro a partir da dissolução eletrolítica de óxido de alumínio (alumina), em banho de criolita. Mesmo sem se conhecerem, inventaram ao mesmo tempo o procedimento que marcou o início da produção de alumínio.

A partir de sua criação, o alumínio passou a ser cada vez mais popular e utilizado pela sociedade. Atualmente, o alumínio é aplicado nos mais diversos segmentos, tais como aeroespacial, bens de consumo, construção civil, embalagens, indústria elétrica, máquinas e equipamentos, petróleo e gás, químicos e transportes (ALCOA, 2017).

Em 1º de outubro de 1888 inicia-se a trajetória da companhia Alcoa S.A., ainda denominada como “Pittsburg Reduction Company”. A partir de então, a empresa entra em um processo de crescimento e desenvolvimento em amplitude global que perdura até hoje. A Alcoa está presente em 25 países no mundo, empregando aproximadamente 16 mil pessoas. A companhia está entre as líderes mundiais na produção de alumínio, sendo a principal produtora mundial de alumínio primário e a maior mineradora de bauxita e refinadora de alumina do mundo.

No Brasil, a Alcoa atua desde 1965 em toda a cadeia produtiva do alumínio, desde a mineração da bauxita até a produção de pó de alumínio e químicos. A instalação da primeira unidade da empresa no país foi na cidade de Poços de Caldas (MG), sob o nome de Alcominas. As atividades produtivas tiveram início apenas em 1970 e no ano de 1980, a filial assume seu nome atual: Alcoa Alumínio S.A. Após mais de 50 anos depois, a unidade encontra-se ainda em operação e possui três das áreas integradas de produção: mineração, refinaria e pó de alumínio.

Além da unidade de Poços de Caldas, a companhia possui outras duas unidades produtivas (São Luís do Maranhão - MA e Juruti - PA), dois escritórios (Brasília - DF e São Paulo - SP) e um centro de serviços compartilhados também localizado em Poços de Caldas - MG, além de participações na Mineração Rio do Norte (MRN) e em quatro usinas hidrelétricas (Barra Grande - SC/RS, Estreito - MA/TO, Machadinho - SC/RS, Serra do Focão - GO/MG) (Relatório de Sustentabilidade, 2017).

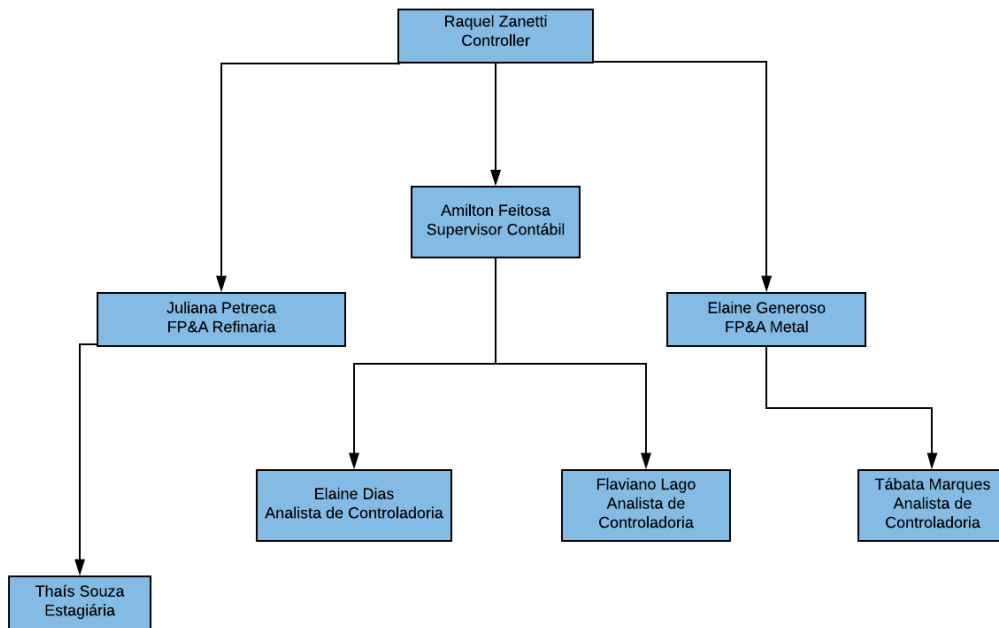
Segundo dados do Relatório de Sustentabilidade publicado pela Companhia em 2017, a Alcoa alcançou no Brasil mais de R\$2,2 bilhões de receita líquida e R\$183 milhões de lucro líquido. Além disso, empregou 2257 funcionários Alcoanos e mais de 3 mil funcionários terceirizados. Foi ainda reconhecida na pesquisa Melhores Empresas para se trabalhar pelo guia da Revista Você S/A, se destacou entre as primeiras colocadas no ranking de Melhores Empresas para se Começar Carreira no ranking do guia S/A, além de destacar-se pela nona vez no guia exame de Sustentabilidade entre as empresas com as melhores práticas de sustentabilidade no Brasil.

Através dos valores - Cuidar das pessoas, Trabalhar com Excelência e Agir com Integridade - tão disseminados e arraigados na companhia, a Alcoa tem programas de inclusão e diversidade (Como a AWN - Alcoa Women Network) e Rede Eagle (Alcoa pela Igualdade LGBT +), mantém um papel importante na sociedade através de investimentos sociais, programas de voluntariado e compromisso com a sustentabilidade trabalhando em prol da proteção dos recursos naturais e conservação da biodiversidade.

2.2. Estágio Controladoria Planta

A Planta de Poços de Caldas possui uma única Controladoria que centraliza os serviços inerentes a esse departamento de todas as BU's (Business Unity), ou seja, Refinaria, Mineração, Refusão, Fábrica de Pó e Transformation. Sendo assim, a Controladoria está dividida hierarquicamente dessa forma (FIGURA 1):

Figura 1 – Divisão Hierárquica da Controladoria



Fonte: Organograma elaborado pela autora (2019).

Embora o estagiário responda diretamente para o analista com cargo de FP&A Refinaria, este tem atribuições e atividades de todas áreas da Controladoria.

A Controller desempenha um papel extremamente fundamental e estratégico para a Companhia, uma vez que seu papel está totalmente atrelado à estratégia da planta, no que se relaciona ao âmbito orçamentário, financeiro e contábil. Ela é portanto, braço direito do gerente de operações da planta, assim como do gerente de cada negócio - Casting House e Refinaria. Além disso, é papel do Controller prezar pela sinergia e bom desempenho do seu time.

O Supervisor Contábil é o braço direito da Controller e é, portanto, seu backup em ocasiões de falta ou férias. Este responde principalmente pela acuracidade do Balanço Patrimonial e as movimentações das contas contábeis da planta. Como braço direito da Controller, este também é responsável por integrar e gerir o time, ainda que de forma indireta.

Os dois analistas de FP&A (Refinaria e Metal) respondem diretamente para a Controller e são responsáveis pelo Planejamento Orçamentário dos respectivos negócios. As principais atividades são:

Plano Orçamentário: É realizado uma vez ao ano e sua função é planejar as despesas, receitas, investimentos e custos que a empresa terá no próximo ano. Esse planejamento é feito para todos os departamentos da planta, em seus respectivos CECSES e contas (esses termos serão melhor explicados adiante).

Forecast: Os valores do plano são congelados, ou seja, uma vez definidos eles não podem mais ser alterados. Já o Forecast é uma revisão mensal do plano, ou seja, faz-se uma previsão de alteração dos valores outrora definidos no plano. A cada mês, o analista de FP&A faz uma análise comparando o que previa para cada item orçado com os valores apurados na prática. A partir de então é feita uma revisão ajustando os valores mensais de acordo com o que foi apurado até o momento, a fim de que a empresa atinja seus objetivos. Os números do Forecast, por sua vez, devem conter suas respectivas justificativas de aumento ou diminuição de custo, já que sua principal função é garantir que sejam cumpridas as metas estipuladas no plano orçamentário.

Closing: No fechamento do mês, é comparado o realizado X estimado (*Forecast*), a fim de entender as variações, aumentos e *savings* ocorridos nas Demonstrações Financeiras.

Hierarquicamente, abaixo dos analistas de FP&A estão os três analistas de Controladoria, sendo que a Tábata Marques controla os custos de toda a planta, Flaviano Lago cuida dos *assats* (que são ferramentas de controles de processos da planta, a fim de garantir que todas as atividades são realizadas de acordo com o procedimento público aprovado pela Companhia), e Elaine Dias, que é uma funcionária terceirizada que cuida do FP&A do Transformation (o Transformation é também considerado um negócio da Alcoa e cuida da demolição da sala de cubas e todos os ativos físicos outrora usados na Redução - fundição do alumínio, que desde 2015 não operam mais).

2.3. Estágio GBS – Global Business Services

Em um mundo de constantes e rápidas mudanças, onde as empresas necessitam de baixo custo e alta performance, os Centros de Serviços Compartilhados revelam grandes benefícios. Estruturas de GBS - Global Business Services - são células de gestão centralizada que fornecem serviços para as Unidades de Negócio de maneira padronizada, com foco em otimização de processos e geração de resultados financeiros.

Para Matthias Daub, Andreas Ess, Jonathan Silver, e Samir Singh “Os grupos de GBS se concentram na gestão de muitas das tarefas gerais e administrativas que ocorrem nos bastidores de uma transação, liberando mais tempo para que as unidades de negócio possam focar nas atividades específicas relacionadas a produtos ou clientes” (MCKINSEY, 2017).

Segundo pesquisa McKinsey, as vantagens em se ter um GBS estão entre:

- Redução em 30 a 40% nos gastos gerais e administrativos;
- Aumento de 20 a 40% na satisfação dos clientes com os serviços de suporte;
- Redução de 30% no tempo de integração de aquisições;
- Aumenta de cerca de 25 vezes a oferta de talentos, entre outros;

O GBS South America, Centro de Serviços Compartilhados da Alcoa, objetiva prover serviços com valor agregado, competitividade e qualidade, tornando ainda os processos mais automatizados, confiáveis e completos, do ponto de vista analítico e estratégico para a Companhia. Parte-se do princípio de que o alinhamento global do GBS proporciona acesso às melhores práticas mundiais de serviços, gerando oportunidades de negócio com vantagens competitivas aos clientes da Alcoa. Foco no cliente, competitividade, eficiência, controle de processos e local de trabalho livre de incidentes estão entre as iniciativas de crescimento da Unidade de Serviços Globais da Alcoa em Poços de Caldas. O GBS South America conta com cerca de 250 funcionários aproximadamente.

O GBS South America atua nas áreas Financeira, Recursos Humanos, Saúde, Segurança, Meio Ambiente & Sustentabilidade, Aquisição & Logística, Tecnologia da Informação e Serviços Globais & Compliance.

2.4. GBS Controladoria

Diferente da Controladoria da planta que atende as Unidades de negócios, comumente chamadas de BU, a Controladoria do GBS presta serviços para as RU's, que são unidades de apoio dentro do GBS que oferecem serviços para as localidades. Dentro do GBS há várias RUs: EHS - segurança e meio ambiente, jurídico, tributário, entre outras. Entretanto, as RUs que despendem maior tempo e dedicação são Procurement, Shared Services e ITAS. Por isso, há para cada uma destas três RUs um analista responsável, além do Controller que supervisiona e dirige.

Procurement engloba toda a equipe responsável pela compra e gestão dos contratos de matéria prima e suprimentos para todas as localidades da Alcoa, além da negociação de contratos classificados como indiretos para manutenção da planta, tais como alimentação e saúde. Também possui uma área de estudos de mercado na busca constante de melhores preços, condições comerciais e estratégias globais. Shared Services compreende os departamentos: Financeiro, Contábil, Tesouraria, RH, Controles Internos, Soluções sistêmicas e Comércio Exterior. Já ITAS, como bem se sugere, é responsável pelo time que cuida de TI, ou seja, Tecnologia da Informação.

Embora as três RUs citadas acima tenham atenção especial, ressalta-se que as demais unidades de apoio, no que se relaciona a controle de budget e alguns reports também são fornecidos pela Controladoria.

3. DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

Durante o período de estágio, foram desenvolvidas atividades de caráter técnico - operacional quanto de análise de dados, mapeamento de estratégias e simulação de cenários. Além disso, foram desenvolvidas atividades de integração e desenvolvimento além dos desenvolvidos em área. Um exemplo é o PTN (Programa de Treinamento para Novatos) realizado nos três primeiros dias do estagiário na organização. Outras formas de desenvolvimento e aprimoramento são através de treinamentos, palestras, programa Alcoa de Portas Abertas, além da oportunidade de participar de ações voluntárias de caráter educativo e social.

O estágio na Controladoria da planta ocorreu entre os meses de Janeiro a Dezembro de 2018, enquanto que o estágio na Controladoria do GBS se deu nos meses de Janeiro a Agosto de 2019, totalizando em média 3200 horas de estágio.

Entre as diversas atividades realizadas destaca-se abaixo aquelas realizadas com maior frequência e, por consequência, as que consumiram maior número de horas.

- **Treinamentos e palestras do programa de estágio:** São realizados desde treinamentos de integração até workshops, mesas redondas, careertalk entre outras atividades de desenvolvimento pessoal e profissional do estagiário. Foram despendidas cerca de 200 horas com tais atividades;

- **Ajustes de estoque através de ferramentas como CTA e contagem cíclica:** buscando garantir a acuracidade das informações fornecidas pela Companhia no que se relaciona ao estoque da planta. Foram necessárias cerca de 200 horas;
- **Atualização de reports financeiros:** utilizados para suportar o time em análises e tomadas de decisões. 1000 horas;
- **Lançamentos contábeis:** objetivam corrigir falhas do processo de contabilização do sistema periférico através de reclassificações, rateios, alocações, etc. Esta foi uma atividade desenvolvida tanto na Controladoria da Planta quando na Controladoria do GBS e dada sua frequência e importância para o balancete da Alcoa despendeu-se cerca de 500 horas para desenvolver a atividades ao longo dos meses;
- **Criação e melhoria de reports financeiros:** a fim de automatizá-los e torná-los mais gerenciáveis. Foram despendidos cerca de 300 horas em atividades relacionadas;
- **Análise de variação de budget:** busca entender as variações do que foi planejado em relação ao que de fato foi contabilizado. Tais análises são de suma importância pois permitem aos diretores conhecer e gerenciar seu orçamento buscando sempre por oportunidades. Despendeu-se por volta de 500 horas em tais análises;
- **Geração e validação dos processos de cobrança de chargeback:** esta é uma das mais importantes e crítica atividade na Controladoria do GBS pois é através dela que todos os departamentos do GBS recebem pelos serviços prestados e cobram pelos serviços oferecidos. Despendeu-se em média de 500 horas.

4. DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS

4.1. Programa de Treinamento para Novatos (PTN)

O objetivo deste programa é integrar os novatos com relação às políticas, condutas e valores da organização bem como contribuir com a integração interpessoal. Nestes três dias são apresentados a história da organização (tanto no mundo como no Brasil), a forma como a localidade é dividida em termos de negócios e processos, condutas e comportamentos desejáveis, benefícios e sinais de atenção.

Um aspecto muito mencionado nesses três dias e também em toda a rotina “Alcoana” é a importância dada ao termo “Segurança”, que é umas das maiores preocupações da Companhia, visto que a empresa conta com unidades fabris, com as quais, seus funcionários têm contato, direta ou indiretamente, ficando, por sua vez, expostos a riscos de acidente de trabalho. Outro ponto abordado é o treinamento de Desenvolvimento Humano focado em

procedimentos e condutas para minimizar as falhas relacionadas às atividades do trabalho, tanto na fábrica quanto no escritório.

Esses treinamentos preparam o iniciante na Companhia no que se relaciona a padronização de práticas visando uma dinâmica empresarial mais homogênea e em consonância com os valores da Companhia: Cuidar das pessoas; Agir com integridade; Trabalhar com Excelência.

4.2. Treinamentos e Palestras do Programa de Estágio

Ao longo do Programa são ofertados várias oportunidades de treinamentos, palestras e workshops a fim de contribuir com o desenvolvimento profissional dos estagiários além de fornecer meios e ferramentas para que estes possam, por sua vez, desempenhar um bom papel no seu dia-a-dia na empresa. Há tanto treinamentos com foco em ferramentas gerenciais como Excel, Power Point, Scrum como treinamentos com caráter de desenvolvimento pessoal como treinamento de oratória, mesas redondas com liderança regional e global e palestras sobre áreas de negócio da Alcoa.

Dessa forma, a empresa procura incentivar e contribuir com o desenvolvimento e construção da carreira do estagiário, ampliando o conhecimento, melhorando o desempenho, desenvolvendo habilidades e aproximando o funcionário/estagiário.

4.3. Atividades de Caráter Social

A empresa em estudo possui importante papel na comunidade local, não somente no que se relaciona a questão econômica, na geração de empregos, mas também na sua presença no âmbito social no meio da comunidade em que está inserida. Dessa forma, todos os funcionários, inclusive os estagiários podem participar de atividades de cunho solidário. Há atividades pontuais (realização de *actions* mensais), além de programas mais longos, como o Programa Mini-empresa, onde a Alcoa oferta capital, espaço e tutores (funcionários e estagiários voluntários) para que uma escola do ensino fundamental possa construir toda a estrutura de uma mini empresa).

4.4. Combinação Contábil

A Controladoria é um departamento interno de gestão econômica e administrativa cuja principal função é garantir a acuracidade das informações através de controles e ferramentas que suportem com assertividade a gerência da organização na tomada de decisão.

Dessa forma, a área possui uma visão holística da empresa e integração se não com todos, com a maioria dos departamentos, pois se faz necessário o conhecimento em gestão organizacional, de recursos humanos, supply, produção, almoxarifado, contas a pagar, faturamento, comercial, RH, meio ambiente, gerência, auditoria, expedição, etc.

Como se pode imaginar, uma empresa multinacional, deve ter bem delineada a sua estrutura financeira e uma das coisas que se chama atenção é a estrutura da combinação contábil usada na maioria das atividades da empresa, principalmente as transações financeiras.

A combinação contábil da empresa em estudo é dividida nas seguintes classificações:

LBC: *Location Business Code* - Composta por 5 dígitos e é o que identifica a localidade bem como o negócio. Por exemplo, na localidade de Poços de Caldas há várias LBCs, sendo cada uma delas indicando o negócio ofertado: Uma LBC para a Refinaria de Poços de Caldas, uma outra LBC para identificar a refusão de Poços de Caldas e etc. Vale ressaltar que há uma LBC para cada negócio e localidade diferentes.

Departamento: O departamento possui 5 dígitos e este indica, como bem o nome explica, os diversos setores da empresa: Controladoria, Manutenção, RH, FP&A, Tributário etc.

Conta: A conta contábil possui 8 dígitos e indica a natureza de cada despesa ou receita. Por exemplo, há uma conta específica para custos de produção, uma outra conta para custos administrativos da fábrica, etc.

CECSE: Código de Elemento Comum - Possui 4 dígitos e aprofunda ainda mais a característica de cada custo ou receita. Há uma variedade de CECSES em toda a companhia e se classificam das mais diversas formas: identificam gastos com viagem, para alimentação durante viagens, folha de pagamento, bônus, serviços de IT, etc

Affiliate - Também formado por 5 dígitos, o affiliate determina a segunda localidade.

Fiscal Code - Formado por 5 dígitos, este identifica a entidade legal.

O conhecimento da estrutura da combinação contábil no estágio é de grande importância, pois como já dito anteriormente esta é usada na grande maioria das atividades

e permite ao estagiário compreender o fluxo das despesas e receitas, o que, por sua vez, contribui no aprendizado de toda a estrutura contábil e orçamentária da Companhia.

4.5. CTA – Ajustes no estoque de acordo com saída e entrada de novos produtos.

A Controladoria também possui muito contato com o Almoxarifado da planta, uma vez que controla processos como saída e entrada de materiais, inventário anual, contagem cíclica dos itens e demais atividades relacionadas. Os itens no Almoxarifado são classificados como OPM e PAC. Itens PAC São itens de estoque enquanto itens OPM são itens de matéria prima.

Segundo Lima (2010), o estoque é grande alvo para a redução de custos, não apenas pela sua relevância dentro do custo total mas também pelo valor imobilizado nesta conta do ativo o que afeta diretamente o retorno sobre o capital dos acionistas, portanto é preciso aperfeiçoar o investimento feito nessa área através da gestão do estoque. A gestão do estoque envolve uma série de ações que permitem à liderança verificar se os ativos estão sendo bem utilizados, bem localizados em relação aos setores que dele utilizam, além de bem controlados. Sendo assim, uma das atividades efetuada pelo estagiário é a criação, submissão e processamento dos CTAS - Registros de Transação de Material - feitos para adequar o contido em estoque, com o evidenciado em Sistema interno utilizado (Oracle EBS - Enterprise Business Services), o que contribui para a acuracidade das informações além de poder ser usado como base para estudos de previsão da demanda dos itens, através da sua movimentação.

As solicitações de emissão de CTAs de itens PAC são geralmente feitas pelo Almoxarifado e se dão, em sua maioria, de itens solicitados em balcão, descarte de itens vencidos, devolução de itens usados para reparação, etc. Enquanto alguns CTAs OPM são emitidos mensalmente - na rotina de fechamento - e são solicitados pela própria Controladoria, como por exemplo: CTA da Umidade de bauxita (faz-se a retirada referente a umidade do peso total da bauxita extraída no mês), Entrada e saída de borras de alumínio (são rejeitos da produção, reutilizados para a produção de bicos e devolvidos para o processo). Dessa forma, pode-se ter CTAs de retirada e CTAs de recebimento.

Como o sistema de classificação é preço médio, alguns itens – classificados como itens reparáveis – precisam ser valorados a zero toda vez que processa-se sua entrada no estoque. Esses itens são aqueles usados com finalidade de manutenção, reparação e afins e

como não são um novo ativo que entra em estoque, a valoração a zero é necessária para que o item não incorpore ao cálculo de preço médio.

Todos os CTAs são feitos através do template abaixo e as principais informações solicitadas são (FIGURA 2):

- Data de emissão;
- Caracterização do item em movimentação (PAC ou OPM);
- Descrição/justificativa do CTA;
- Produto;
- Caracterização da transação (retirada ou recebimento);
- Quantidade e valor da movimentação;
- Combinação contábil - cada item é alocado em uma combinação de acordo com sua utilidade;
- Evidências de solicitação e aprovação do responsável do Almoxarifado, além de evidência dos valores e produtos mencionados.

Figura 2 – Template de CTA

CTA - Certificado de Transação de Ajuste

CTA N.º: 003
 Descrição: ALMOX
 Local: PAC
 Nome CTA: 003_ALMOX_PAC_MAR-2018
 Data: MAR-2018
 Descrição: DEVOLUÇÃO DE MATERIAS PARA ESTOQUE CONFORME DOCUMENTO ANEXO

ALF. ITEM	DESCRIÇÃO	LOCAL	VAL.	TRANSAÇÃO	VALOR	Custo Unit. em R\$	Custo Total Estimado	CONTA CONTÁBIL
0000000000	MAÇACAS PROTETORAS/PROTEÇÃO AL BRANCO/TAM NAU/MANIGAS COMP E CAPAS	VIA	4,00	Recebimento Diversos	4,00	128,87	515,88	09486 08000 730000000 2473 00000 26001 0000
VALOR TOTAL DO AJUSTE					4,00		515,88	

Enviar para aprovação

Fonte: Elaboração da autora (2019)

Além disso, como forma de garantir a veracidade das informações, o CTA é revisado pelo Supervisor Contábil - onde analisa-se principalmente a estrutura e assertividade da conta contábil informada. Após a revisão, o CTA é aprovado pelo Controller. Após a aprovação, o CTA é então submetido no EBS para a sua contabilização e, se necessário, feita ainda a valoração (para CTAs de recebimento de itens reparáveis, como mencionado anteriormente).

Além de propiciar treinamento na utilização da conta contábil e por consequência toda a estrutura contábil/financeira da empresa, essa atividade também permite ao estagiário contato com a precificação de itens - neste caso usado o sistema de classificação por preço médio. Outro ponto de grande aprendizado se dá com relação à origem das próprias transações pois garante conhecimentos sobre o negócio geral da empresa e sobre a prática de controles internos.

4.6. Contagem cíclica

A contagem cíclica é uma forma de contagem de itens de estoque que apura as divergências entre saldo físico e sistêmico, ou seja, a acuracidade dos dados. Segundo Drohomerski e De Souza (2012), a contagem cíclica objetiva contar todos os itens do estoque em datas pré-definidas (podendo ser mensal, semanal ou mensal) e com os itens já definidos utiliza, por exemplo, a classificação ABC como parâmetro para sua realização. A Curva ABC, por sua vez, é um método de classificação de produtos que leva em conta seu valor financeiro considerando o consumo do item versus seu valor unitário (FERRANTI, 2015). Seguindo esse racional, itens classificados como categoria A serão contados com mais frequência.

Na Alcoa o estoque é controlado através da contagem cíclica. O processo se inicia quando o almoxarifado realiza uma contagem cega, e faz o *Input* desse resultado no sistema. Os itens que deram divergência entre a quantidade contada e quantidade em estoque no sistema devem ser recontados. Após a recontagem, os itens que mantiveram a divergência entre físico e sistema devem ser ajustados e a Controladoria acompanha esse processo uma vez por mês, funcionando numa espécie de “Auditoria Interna” a fim de garantir a acuracidade dos controles de entrada e saída de itens do Almoxarifado, ou seja, garantir que o estoque informado no EBS é o que de fato encontramos fisicamente. O Almoxarifado faz esse processo, retirando do EBS um memorando com os itens a se contar naquela semana até que ao próximo inventário anual (geralmente feito em novembro) todos os itens tenham sido recontados. Esse memorando contém itens de classe A, B e C, ou seja, é uma amostra fidedigna do Almoxarifado.

Esse processo é feito às cegas, tanto *Book to floor* quanto *Floor to Book*.

Book to Floor: O responsável pela Controladoria escolhe 15 itens no memorando retirado naquela semana e então, juntamente com o responsável pelo Almoxarifado confirmam a quantidade de itens nos dois meios (físico e sistêmico).

Floor to Book: Dessa vez também são escolhidos 15 itens, mas agora são selecionados diretamente no estoque e confrontados com o descrito no sistema.

Caso haja divergência entre os dois, ou seja, o número em sistema não coincida com o presente fisicamente, o Almoxarifado deve proceder com as ações necessárias para a correção do item no estoque. Esses ajustes são geralmente feitos através de CTAs ou solicitações de recontagem no sistema, sendo que ambos necessitam da revisão e aprovação da Controladoria.

O propósito de realizar um inventário é fazer o levantamento de todos os bens armazenados em determinado local para manter a compatibilidade entre o que está registrado (estoque virtual) e o que realmente existe (estoque físico). A adoção do inventário cíclico não é apenas um modelo mais eficiente de contagem, mas um diferencial competitivo na logística de armazenagem: não se fecham as portas da empresa, os custos são menores e a acuracidade de inventário é maior e constante ao longo do ano. Diferentemente do inventário geral anual, a prática do inventário cíclico não é uma obrigação legal.

O objetivo da contagem cíclica não é apenas encontrar divergências entre o sistema e o estoque físico, mas principalmente identificar a causa do erro e corrigi-la de modo que haja menor probabilidade nova ocorrência.

Através desse processo é possível maior aproximação e conhecimento sobre a gestão do estoque, assim como sobre a utilização do conceito de curva ABC. Também nessa atividade é possível ter certo conhecimento e experiência na prática de auditar. E por fim, permite ao estagiário conhecer toda a estrutura do Almojarifado e por consequência, a utilidade dos itens na cadeia de processos da Companhia.

4.7. Contas a pagar

A Controladoria também se relaciona com o time de Contas a Pagar, se responsabilizando pelo processo que antecede ao pagamento de algumas obrigações e direitos como: IPTU, Contribuição mensal ao Clube da Alcoa, multas rodoviárias, notas de crédito de transportadora, pagamento de registro de alguns funcionários, entre outros.

Neste processo, o estagiário da Controladoria solicita aos responsáveis pelo contas a pagar o devido pagamento ou recebimento de Nota de Crédito, o qual é aprovado considerando a veracidade da evidência informada e o cadastramento do fornecedor.

Após a aprovação, é emitida uma POC constando todos os dados do fornecedor, valor a ser pago ou recebido, razão do pagamento ou nota de crédito e por fim a combinação contábil onde devem ser contabilizados o crédito ou débito.

Após aprovação de toda a rota responsável, essa POC juntamente com o boleto, é encaminhado ao contas pagar para as ações necessárias de depósito ou recebimento do valor mencionado na POC. Todas as evidências de email, aprovação, boletos e afins são arquivados como fim de histórico e comprovação.

É importante perceber nessa atividade o desenvolvimento pessoal e profissional com relação a compromisso e organização com prazos estabelecidos, pois impactam diretamente no resultado da localidade. Além disso, foi possível compreender as várias obrigações a que uma empresa está exposta, tanto rotineiras quanto obrigações eventuais que surgem de acordo com o ramo do negócio. Outro ponto identificado foram oportunidades de ganho que podem ser criadas ao se analisar com atenção os serviços à empresa prestados, que, podem acarretar em notas de crédito e conseqüentemente ganho à empresa.

4.8. Controle de Materiais da Alcoa em poder de terceiros

Outra atividade desenvolvida durante o estágio na planta de Poços de Caldas foi o Controle de Materiais da Alcoa em poder de terceiros, ou seja, o controle do retorno de materiais que saem da Companhia com fim de manutenção/conserto.

O objetivo desse controle é garantir o retorno dos materiais dentro do prazo de isenção de ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços). O prazo de isenção são 180 dias a partir da data de emissão da Nota Fiscal de saída e após esse período é cobrado um tributo de 12% em mercadorias circulantes dentro do estado de Minas Gerais e 18% em mercadorias que circulam fora do estado (geralmente São Paulo).

O controle é feito semanalmente e é detalhado por solicitante, ou seja, o solicitante da emissão da Nota Fiscal de saída do produto é o mesmo responsável por garantir o retorno da mercadoria, bem como a entrada da Nota Fiscal de Retorno do produto. Mercadorias com prazo de isenção próximo ao vencimento retêm maior atenção, resultando em reuniões com os responsáveis e planos de ação a fim de garantir total retorno das mercadorias que saem da Companhia, bem como contribuir para diminuição de despesas, como neste caso, o tributo fiscal de ICMS. Caso o produto retorne após o prazo de 180 dias é necessário solicitar ao departamento fiscal a emissão de uma Nota Fiscal de ICMS Complementar que irá integrar a nota de retorno da mercadoria.

Além do desenvolvimento pessoal no que se relaciona a administração de prazos, condução de reuniões e busca de retornos efetivos, a atividade propicia conhecimentos na área fiscal, tributária e contábil como o prazo de isenção de ICMS, emissão de notas fiscais, entendimento de termos como CFOP (Código Fiscal de Operações e Prestações – código que define o pagamento de impostos sobre as mercadorias recebidas e transportadas dentro da empresa) e suas diversas aplicações e classificações, NCM (Nomenclatura Comum do Mercosul) que é um código de 8 dígitos estabelecido pelo governo Brasileiro para identificar a natureza das mercadorias. Por meio deste são identificados os diversos tributos aplicáveis ao produto (Imposto de Importação, Imposto sobre Produtos Industrializados, PIS, PASEP E COFINS –Importação, ICMS).

4.9. Controle de Recebimento de Metal

Uma atividade que demanda tempo e atenção é o Controle de Recebimento de Metal, que consiste em confrontar o peso da carga descrito em Nota Fiscal e o peso de fato recebido

na Companhia (peso da balança). O objetivo é garantir a fidelidade daquilo que é faturado com o que de fato é colocado em processo. Essa atividade integra áreas como Comercial, Recebimento Integrado (RI) e Expedição.

Semanalmente é extraído um relatório proveniente do departamento de Recebimento Integral das Notas Fiscais de Metal e Sucata recebidas e faturadas e este é confrontado com o relatório extraído da expedição, ou seja, o relatório das cargas pesadas para os mesmos itens (metal e sucata). Com as duas bases de dados em mãos, e em posse de uma ferramenta em excel, o estagiário verifica cada Nota Fiscal e se esta, por sua vez, apresenta mesma pesagem nas duas bases de informações. Como auxílio suporte, uma ferramenta utilizada é o relatório da Portaria, onde constam todos as cargas que entraram na Planta, status da carga (no pátio, descarregada, completa), dados do veículo e da mercadoria. A ferramenta é muito utilizada em casos onde a carga é pesada na nota fiscal da transportadora ao invés de pesada na nota fiscal do cliente, em casos onde há triangulação de mercadoria (A Alcoa funciona como intermediadora entre duas empresas – a revendedora e cliente final – sendo que a primeira compra os produtos da Alcoa e solicita à mesma o envio ao Cliente Final), ou até mesmo em casos onde o peso não é registrado no relatório da expedição.

Ao final do mês, após confrontados todas as Notas Fiscais de Metal e Sucata que deram entrada na Companhia, o percentual de diferença aceitável é 2% para mais e para menos. Percentuais acima do citado anteriormente são direcionados ao time Comercial para que este, por sua vez, possam direcionar questionamentos e planos de ação aos clientes.

Nesta atividade é possível desenvolver a análise crítica minuciosa ao fazer as análises do report e identificar gargalos e falhas no processo, bem como a capacidade de integrar várias partes para resultar na solução de um todo. Além disso, é possível compreender aspectos presentes na gestão da logística que possibilitam ganhos mútuos entre empresa e cliente (como o processo de triangulação).

4.10. Relatório de Check de HeadCount e Produtividade

Ambos os relatórios visam fornecer dados para a Controladoria sobre o número de funcionários e horas extras feitas em cada mês em cada LBC/DPT, sendo o primeiro relacionado aos funcionários Alcoa e o segundo relacionado aos funcionários terceirizados.

O relatório é usado como forma de conferir a alocação dos funcionários assim como é usado como base de comparação e suporte para atualização do Forecast - atualização do plano orçamentário feito anualmente.

4.11. Lançamentos Manuais

Os lançamentos manuais têm a função de corrigir falhas ocorridas no processo de contabilização dos sistemas periféricos. Por meio dos lançamentos manuais foi possível:

- Registrar movimentações contábeis ocorridas em processos, que não são controlados por sistemas periféricos, ou seja, processos manuais;
- Registrar efeitos decorrentes de mudança de procedimento e/ou políticas contábeis;
- Reclassificar valores alocados incorretamente entre centro de custos;
- Registrar provisão decorrente de estimativas necessárias para ajudar as demonstrações contábeis previstas no mês;
- Reclassificar valores contabilizados indevidamente entre as unidades de negócios.

Os lançamentos são feitos com base na ficha de lançamento padrão ou por meio da máscara do lote do sistema GL_Oracle. A descrição do lançamento deve ser clara e objetiva. Os lançamentos manuais são feitos com base em documentação comprobatória, as quais podem ser:

- Cópia de documentos, tais como: Notas Fiscais e/ou Contratos;
- Cópia de e-mail aprovando o lançamento manual;
- Planilhas demonstrando memória de cálculo dos valores contabilizados;
- Cópia de informações, tais como: “print screen” de sistemas periféricos informando o motivo da reconciliação.

Os lançamentos manuais devem ser classificados de acordo com sua natureza que podem ser:

- **Ajuste Resultado ou Reversão (RES):** Valores identificados na análise crítica do balancete ou reconciliação contábil, após o fechamento contábil, e que requer o envolvimento de contas de resultado. O uso desta categoria modifica o resultado da entidade e visa a correção de lançamentos contábeis ocorridos em contas indevidas, erros de alocação oriundos de falhas no processo por conta de parâmetros

inadequados do sistema, erros contábeis identificados ou mudança de norma contábil/mudança de procedimento.

- **Reclassificação ou Reversão (RCL):** Valores identificados na análise crítica do balancete ou reconciliação contábil, após o fechamento contábil e que requer o envolvimento de contas contábeis que não modifiquem o resultado da empresa, ou seja, uma reclassificação que envolva somente contas patrimoniais ou contas de resultado. O uso desta categoria visa a correção de lançamentos contábeis ocorridos em contas indevidas, erros de alocação oriundos de falhas no processo por conta de parâmetros inadequados do sistema, erros contábeis identificados ou mudança de norma contábil/mudança de procedimento.
- **Provisão ou Reversão (PRO):** As provisões são estimativas contábeis que refletem riscos prováveis de ocorrência já conhecidos pela entidade, sendo que os valores são calculáveis e mensurados de forma segura por um critério estabelecido. A sua recorrência não é mensal e requer o envolvimento da controladoria corporativa no processo de validação. São exemplos de provisão: Provisão de recuperação do meio ambiente, contingências cíveis, fiscais e trabalhistas, layoff, provisão de sinistros de ativos e outros.
- **Repetitivo (REP):** São lançamentos efetuados todos os meses nas mesmas contas contábeis com os mesmos valores e que não exista um sistema legado que possa promover os acertos mensais. São exemplos desta prática: Apropriação de Seguros, cobrança do GBS chargeback- Rateio corporativo, Despesas diferidas e outros.
- **Processo Manual (PMA):** Esta categoria deverá ser utilizada para promover as rotinas de fechamento contábil corrente por meio de lançamentos manuais que não são efetuados por meio de sistemas (legados), identificação de erros em parâmetros de sistema e provisões usuais tais como: Cancelamento de Nota Fiscal, Contabilização de Notas Fiscais de Serviço, rateio de gastos com telefonia celular, apuração de equivalência de investimentos, derivativo ajustado, ajuste do lucro de estoque- trimestral, cut-off de receita, provisão de notas fiscais no fluxo do contas a pagar, acerto de provisão de férias/13º salário e outros processos que são considerados recorrentes dentro do ciclo mensal.

São exemplo de lançamentos manuais feitos pela Controladoria mensalmente:

- **Reclassificação de Despesas:** No final de mês dos analistas dos negócios encaminham as despesas que devem ser reclassificadas, pois foram alocados em centros de custos errado.
- **Amortização do IPTU:** O pagamento do IPTU foi realizado no mês de abril e ao longo do ano o valor é amortizado por meio de um lançamento manual.

4.12. Plano Anual

Como já mencionado anteriormente, há nas empresas o plano operacional anual que é o orçamento de despesas e receitas em cada departamento. Assim, uma das atividades desenvolvidas na Controladoria do GBS foi a criação do Budget das RUs.

O time de Procurement(uma das Rus co maior enfoque na Controladoria) é gerenciado por um Vice-Presidente e subdividido em times, de acordo com os suprimentos que são comprados. Dessa forma, há o time de Alumina, Aluminum, Marketing Intelligence, CoE, PSC, Maritime e Bauxite. Cada time possui, por sua vez, um diretor responsável pelo seu gerenciamento e este, portanto, o responsável pela formação e controle do budget.Os times são formados por várias combinações de LBC-DPT, de acordo com a localidade onde há serviços da equipe funcionando.

O plano é feito anualmente e geralmente inicia-se suas atividades em Maio, ou seja, em Maio de 2019 começou-se a desenvolver o plano de 2020. Ao criar os budgets, é preciso orçar despesas e receitas em cada uma das combinações de LBC-DPT de cada time para cada RU. Esse orçamento, por sua vez, é feito ainda de acordo com os CECSES, já mencionados anteriormente, que especificam no detalhe a natureza de cada despesa/receita. Para isso, é criado um template, ou seja, uma planilha de excel a partir do qual os budgets serão formados.

Nesse template há uma tab com um retrieve do plano do mês de maio do ano corrente da combinação especificada no setup, uma tab com os resultados de Forecast deste mesmo mês, uma tab com os valores de actual e uma tab onde os valores do plano em formação serão alocados. E há ainda uma tab de consolidado onde se compara por categoria (a partir do agrupamento de alguns CECSES formam-se as categorias: Labor, OtherEmployeeExpense, Contract Services, Travel, Amortization, Otherexpenses), os valores para cada cenário (Plano 2019, Fcst 2019, Actual 2019, Plano 2020 e suas respectivas variações).

A partir desse template, usando uma macro (ferramenta automatizada criada dentro do próprio excel) e em posse das combinações (LBC-DPT) de cada time, são gerados os templates de budget. Após gerar os templates de cada time, começa-se a trabalhar nos seus valores. Como já mencionado anteriormente, para formular o budget usa-se como comparação os valores do último ano, os valores de Forecast e de Actual. Os valores de Forecast, são em suma, a base para a formulação do plano.

Em posse desses números analisa-se ainda variações como:

- Taxa do dólar: a variação do dólar, se este está favorável ou desfavorável se comparado à taxa considerada no Forecast;
- New scope: Considera-se se, ao longo do ano corrente, foram feitas alterações no escopo de cada time que justifique aumento ou diminuição do budget;
- Mérito e inflação: Também são considerados reajustes no que se relaciona a inflação e méritos concedidos ao longo do ano corrente.

Uma vez tendo formados os números, estes passam pela análise do diretor e por fim do Vice-Presidente, o que gera diversos ajustes a fim de que o orçamento feito esteja dentro dos objetivos e estratégias da equipe líder da Companhia.

Após a última versão do budget, os valores são colocados no Hyperion Oracle -que é um software de Business Intelligence voltada ao planejamento financeiro e orçamentário. Ele fornece consolidação e geração de relatórios que permitem reportar rapidamente os resultados financeiros. Após o input dos dados, tanto os valores de Plano, Forecast e Actual podem ser consultados usando esse software (manuseado através do excel). É necessário apenas informar dados como LBC, departamento, conta, cenário, período, moeda e os CECSEs. Uma vez criada a conexão, os dados antes colocados podem ser visualizados e usados na gestão orçamentária do negócio.

4.13.Chargeback

Como toda prestação de serviço, as atividades desenvolvidas pelo GBS são pagas através do Chargeback enviado para as localidades.

O Chargeback é feito uma vez ao ano e suas cobranças são lineares em todos os meses, salvo ajustes e movimentações feitas nos times. Ele é formado a partir do cruzamento de informações como o budget de cada combinação contábil (processo explicado acima) e a

alocação (a % de cada budget que será cobrada de cada localidade). A alocação na RU e Procurement é feita com base no spend, ou seja, com base nos gastos de cada combinação e estes dados são informados pelos diretores. A Controladoria (analista e estagiária) são as responsáveis por consolidar tais dados, analisar se a alocação está em consonância com o que é devido e rodar a ferramenta de chargeback. Ressalta-se que todos os custos de cada time devem ser cobrados, ou seja, o net entre despesas e receitas deve ser zero.

Em uma ferramenta de excel, são feitos os *inputs* dos dados necessários citados acima. Assim através de um cross match, a ferramenta gera um arquivo com o chargeback. Esse arquivo contém informações como;

- Source Budget Code: combinação que envia a cobrança;
- Target LBC: Combinação que recebe a cobrança;
- Location do Source e Target;
- Serviço prestado;
- Valor da cobrança.

Até a última versão a alocação e as próprias cobranças são atualizadas várias vezes pela Controladoria, devido às negociações feitas entre os diretores e os clientes. Terminado os ajustes e movimentações são feitas então as reconciliações a fim de garantir que todos os custos foram 100% alocados e essa alocação, por sua vez, esteja em perfeita sintonia com o que foi negociado com os clientes.

4.14. Análise do Closing

Uma atividade de grande desenvolvimento durante o estágio na Controladoria do GBS foram as análises do closing, que nada mais são do que identificar, explicar e se possível, corrigir as variações entre o que foi planejado/estimado e o real contabilizado.

Essas análises são feitas mensalmente, após o fechamento do mês onde todas as despesas e receitas já foram contabilizadas. Assim, em posse de uma planilha de excel onde são consolidados os dados provenientes do Hyperion e as descrições de cada contabilização através de um relatório do EBS Discoverer - General leader, é possível analisar as variações de cada time, de acordo com a classificação dos CECSES, ou seja, as categorias.

Como dito anteriormente, as análises são feitas a partir do consolidado de cada time. Cada categoria de CECSE apresenta um resultado maior ou menor do que o planejado no plano anual e/ou atualizado no Forecast. Variações negativas significativas são analisadas com maior atenção e podem se dar por alocações de despesas em departamentos errados, alocação de despesas não orçadas, contabilizações duplicadas ou apenas por *overbudget*. Embora *savings* sejam agradáveis, variações positivas significativas devem também ser analisadas pois podem representar a falta de cobrança de uma localidade para outra, contabilização de créditos indevidos, entre outras razões. Uma vez feitas as análises, um report detalhado é enviado ao diretor de cada time explicando as variações e apontando oportunidades de melhoria e correção, além de planos de ação para erros encontrados.

Após as análises de todos os times, é então feito um consolidado dos resultados apresentados por Procurement em cada mês. Analisa-se nesta apresentação os times que apresentaram maior variação e neste caso os que “perderam” maior controle do seu budget, quais categorias estão apresentando *savings* e estouros considerando *Yearto Date*, além de ser usado como base de comparação e análise em como se fechará cada trimestre, semestre e ano.

A atividade propiciou grande desenvolvimento da capacidade analítica, conhecimentos financeiros e de uso da ferramenta Hyperion.

4.15. Atualização do plano - Forecast

Diferente das plantas que atualizam o Forecast mensalmente, a Controladoria do GBS atualiza o Forecast a cada trimestre, pois as variações são mínimas.

Para sua atualização possui-se um template base que permite a geração dos demais templates de Forecast para cada time, exemplo parecido com o que é feito na geração dos templates de budget. Uma vez atualizados os valores, é feito o upload dos templates no Hyperion.

4.16. Cobrança Chargeback

Como mencionado acima, as cobranças dos serviços prestados pelo GBS são calculadas através do chargeback, que por sua vez, podem ser cobrados de três maneiras:

- Contabilização direta: São transações diretas de crédito e débito, aplicáveis às LBCs com o mesmo CNPJ;
- Emissão de Notas Fiscais: para LBC's de CNPJ diferentes, como é o caso dos serviços prestados pela CGM - Companhia Geral de Minas. Embora seja Alcoa, possui CNPJ diferente.

Para as cobranças via contabilização direta, que são a maioria, foi criada uma ferramenta que gera os lançamentos de cobrança para cada localidade. Essa ferramenta possui como database o Chargeback de Procurement, Shared Services e ITAS. Além disso as cobranças podem ainda ser classificadas em IICS, Intracompany e intercompany, sendo que a IICS se refere a transações entre países diferentes; a Intracompany são Transações dentro do mesmo país, com Legal Entities diferentes e, por último Intercompany são transações dentro do mesmo país, com mesma Legal Entities.

A partir dessas classificações e de parâmetros pré-determinados como conta contábil de cada departamento, exceções de cobranças, período de geração de cada ADI, localidade, remapeamento de algumas cobranças entre outros, são geradas as ADIs, ou seja, as cobranças de cada localidade que serão, por sua vez, postadas para os respectivos clientes. Após a geração das ADIs, é responsabilidade da Controladoria (analista e estagiária) garantir a acuracidade dos valores, combinações contábeis e remapeamentos de cobranças solicitados.

Já para as cobranças via Nota Fiscal, a emissão destas é solicitada para o departamento tributário e posteriormente enviado pela Controladoria, para os respectivos clientes e para o responsável pelo processamento das notas. É também de responsabilidade da Controladoria gerenciar e controlar todo o processo desde o envio das notas até a sua cobrança correta, tanto com relação aos valores quanto com relação à combinação contábil onde a despesa e a receita foram respectivamente alocadas.

4.17. RU Report

Como mencionado anteriormente, embora o foco de atenção esteja em Procurement, Shared Services e ITAS, a Controladoria também provê dados para o gerenciamento do budget das outras unidades de apoio.

Por isso, mensalmente são enviados reports para cada uma dessas RUs, contendo as análises do Plano x Actual, além dos detalhes de cada despesa e receita contabilizados, através do EBS Discoverer.

5. CONCLUSÃO

A realização do estágio em uma empresa multinacional foi uma rica e grande experiência, pois, ao contrário do que se é dito pelo senso comum, aqui, o estagiário de uma multinacional não é responsável por “servir cafezinho”, mas ele é desenvolvido e treinado para, além de performar processos, ser capaz de pensar estrategicamente e assim, ser envolvido nas atividades inerentes à sua área.

Foi possível identificar também, que embora sejam a mesma empresa, a planta e o GBS são totalmente diferentes em alguns aspectos: o GBS proporciona maior envolvimento do estagiário em questões analíticas e resolução de problemas, o que faz com que muitas vezes as atividades do estagiário se “misturem” com as atividades do gestor, pois ambos trabalham juntos e não há separação de processos. Na planta, porém, o estagiário possui suas próprias atividades e estas são de sua responsabilidade, no que se relaciona principalmente aos prazos de entrega. Observa-se ainda, que a própria cultura é diferente, onde o GBS está mais aberto à inovação, automatização dos processos enquanto a planta se mantém um pouco atrás nesses quesitos. Por fim, nota-se que na planta há maior *knowhow* sobre as atividades fim da companhia e a Controladoria, por ser um departamento *Staff* e de visão holística, proporciona ao estagiário um grande conhecimento sobre todo o processo de produção (mineração, refinaria, lingotamento, vendas, etc), enquanto que na Controladoria do GBS essa realidade está mais distante e o embasamento é mais financeiro.

Concluo, por fim, este relatório com um enorme sentimento de gratidão por toda a experiência vivida e adquirida não somente durante o estágio, mas em toda a graduação. Além do aprendizado, que me fez e faz crescer constantemente, soma-se a essa trajetória o laço de pessoas especiais, que são uma das minhas grandes riquezas de vida. Não posso encerrar, se não com uma célebre frase e hoje tradução literal do que sinto: ORGULHO DE SER UFLA.

6.SUGESTÕES

Durante o estágio foi possível perceber e propor algumas sugestões:

- 1) Foi proposto e desenvolvido um report mais gerenciável e de fácil atualização para a área de suporte técnico fazer o “*input*” da atualização do Forecast para a Controladoria da planta. Através dessa ferramenta, o processo se tornou mais claro e fácil tanto para a área que faz o *input* quanto para a Controladoria que recebe as informações.
- 2) Por demanda da Controladoria da planta foram feitos os mapeamentos de todas as atividades desenvolvidas pelo estagiário da Controladoria, contendo além de informações escritas, ilustrações e indicações de como rodar o processo. Além disso, propus e implementei um “*overview*” sobre a finalidade de executar tal atividade, a fim de que o novo estagiário além de aprender performar a atividade tenha alguma base de consulta do “Por que” fazer.
- 3) A medida que as atividades foram sendo feitas, criei um cronograma das atividades, detalhando o dia certo de rodar cada processo, o link do mapeamento da atividade e um check após o processo ter sido executado a cada mês.
- 4) Sugere-se, como forma de desenvolvimento do estagiário e para próprio benefício da área, além de performar as atividades, que o estagiário tenha um projeto sob sua responsabilidade a entregar ao final do seu contrato ou a escolha da gestão. Acredito que isso possa motivar, integrar e agregar valor a esse tempo de treinamento e aprendizado, além do que contribui para que a área se desenvolva e melhore seus processos.
- 5) Sugere-se também, que ao transferir e explicar as atividades para o estagiário na Controladoria da planta, estas possam ser identificadas quanto à sua área. Por exemplo, atividades de FP&A, atividades relacionadas ao contábil, atividades de custos. Acredita-se ser uma forma de integrar e clarear as informações fornecidas.
- 6) Sugere-se ainda para que a Controladoria da planta possa estudar cada processo executado e requisitar projetos de automatização das atividades, a fim de que se tenha mais tempo para a visão estratégica e acertada.
- 7) Foi proposto e desenvolvido uma ferramenta automatizada para rodar e analisar o closing. Anteriormente tanto a atualização quanto a análise, ou seja, a investigação das variações, era feita de forma manual e massiva, manuseando mais de 10 tabs de excel. Para isso, foi desenvolvida uma ferramenta onde o usuário utiliza apenas uma

tab e através desse template é possível atualizar o arquivo, investigar as variações, salvar os comentários das variações para cada mês sem perder o histórico do mês anterior e ainda editar o e-mail enviado para os diretores (FIGURA 3).

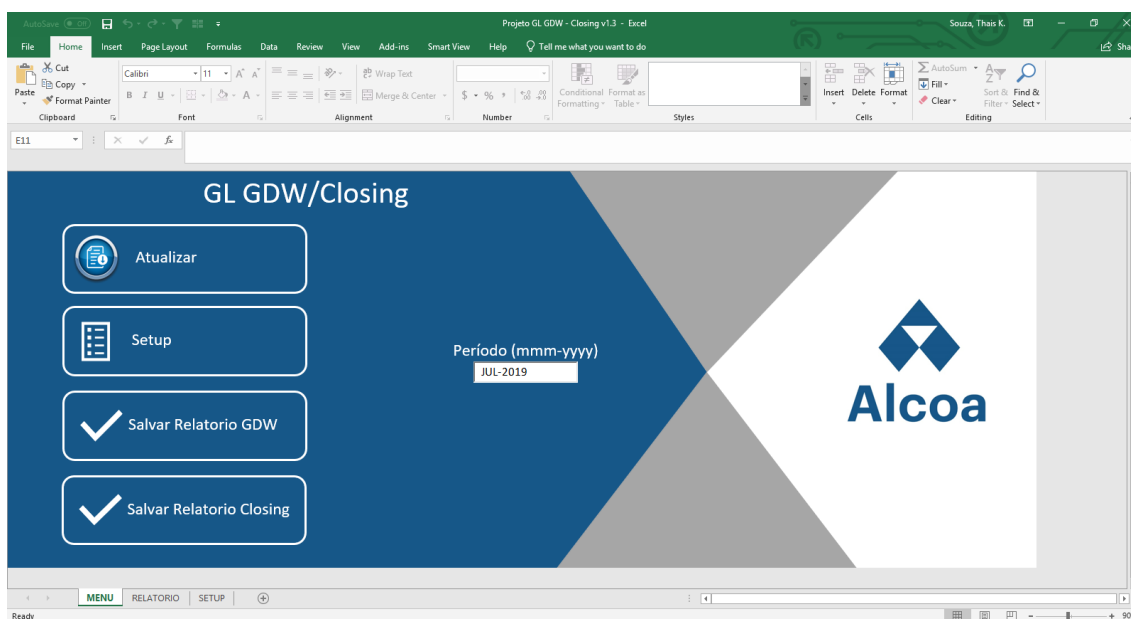
Figura 3 – Planilha usada para analisar variação do Closing

Consolidated		X BUDGET ANALYSIS					Y-T-D(Jun)		X BUDGET ANALYSIS				
Jun	Plan X Actual	Plan	Fcst	Actual	Var. Plan x Actual	Var. Fcst x Actual	Plan X Actual	Plan	Fcst	Actual	Var. Plan x Actual	Var. Fcst x Actual	
Labor		50,058	47,058	46,586	-3,472	-472		298,934	217,244	216,773	-82,161	-471	
Stock Options/Awards		0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	
Other Employee Expense		1,903	1,903	2,404	501	501		11,418	72,849	73,550	61,932	501	
Contract Svcs/Consult		0	0	2,730	2,730	2,730		0	7,040	9,770	9,770	2,730	
Ext IT/Telecom		774	774	211	-563	-563		4,644	6,301	5,738	1,094	-563	
Amortization/Depreciation		0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	
Travel & Entertainment		3,081	3,081	2,200	-881	-881		18,486	7,663	6,782	-11,704	-881	
HQ Office Charges		0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	
IT Charges		16,832	16,832	16,850	18	18		100,992	101,990	102,009	1,017	19	
Other RU Charges		0	0	111	111	111		0	552	663	663	111	
Other Expenses		10,338	10,338	13,805	3,467	3,467		62,028	81,934	85,401	23,373	3,467	
Total		82,986	79,986	84,897	1,911	4,911	Total	496,502	495,573	500,486	3,984	4,913	
Transactional Chargeouts		-82,985	-82,985	-86,125	-3,140	-3,140		-496,498	-514,899	-518,039	-21,541	-3,140	
Virtual Chargeout		0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	
Total Net		1	-2,999	-1,228	-1,229	1,771	Total Net	4	-19,326	-17,553	-17,557	1,773	
Gross Cost		82,986	79,986	84,897	1,911	4,911	Gross Cost	496,502	495,573	500,486	3,984	4,913	

Fonte: Autoria própria (2019)

- 8) Foi desenvolvida uma ferramenta que extrai relatório do EBS Discoverer e os salva nos seus respectivos arquivos em 3 cliques (FIGURA 4). Anteriormente, despendia-se um dia para a extração desses relatórios e agora são executados em 5 minutos.

Figura 4 – Ferramenta usada para extrair Reports



Fonte: Autoria própria (2019)

- 9) Sugere-se na área uma maior adoção e adesão às ferramentas que proporcionam automatização dos processos e uma visão holística e intuitiva dos cenários. Uma ferramenta proposta é o estudo da aplicabilidade do Power BI nos reports da Controladoria.

REFERÊNCIAS

ABAL. **História do Alumínio**. Disponível em: <<http://abal.org.br/aluminio/historia-do-aluminio/>>. Acesso em 05 ago. 2019.

ADMINISTRADORES. **Princípios da Administração**: o conceito da administração e suas funções. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/principios-da-administracao-o-conceito-da-administracao-e-suas-funcoes>>. Acesso em: 05 ago. 2019

ALCOA. **Relatório de Sustentabilidade de 2017**.

<https://www.alcoa.com/brasil/pt/pdf/relatorios-sustentabilidade/Alcoa_RS2017.pdf>. Acesso em: 05 ago. 2019

CUNHA, G. R. M. G. *et al.* **A Arte de Administrar**: o Administrador em Cena. Disponível em:

<http://fait.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/adx2OUnW670w7XY_2017-1-17-19-30-34.pdf>. Acesso em: 05 ago. 2019

DELOITTE. **Global Business Services**: Soluções de otimização do modelo de entrega, melhorando o nível de serviço e reduzindo custos. Disponível em:

<<https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/strategy-operations/solutions/global-business-services.html>>. Acesso em: 05 ago. 2019.

DNPM. **Conheça o Alumínio e suas Aplicações**. Disponível em: <<http://www.dnpm-pe.gov.br/Detalhes/Alum%EDnio/historia.htm>>. Acesso em: 05 ago. 2019.

DROHOMERETSKI, E.; DE SOUZA, J. A. Controle de estoque: a contribuição da contagem cíclica de materiais em um instituto de odontologia. **Revista Gestão Industrial**, v. 8, n. 2, 2012.

FERRANTI, E. **Gestão de Estoque de Medicamentos utilizando Classificação ABC em um Hospital Público**. 2014/2015. 2015. 39 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialista em Gestão da Saúde) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015.

LIMA, M. P. Estoque: Custo de Oportunidade e Impacto sobre os Indicadores Financeiros. Disponível em: <http://www.ufjf.br/renato_nunes/files/2010/06/Aula-6.6-Artigo-sobre-estoque.pdf>. Acesso em: 07 ago. 2019.

MCKINSEY. **O modelo de Global Business Services ainda é importante?** Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/does-the-global-business-services-model-still-matter/pt-br>>. Acesso em: 05 ago. 2019

SOUZA, C. T. D. S. **A Evolução da Controladoria:** um estudo no Brasil. 2014/2015, 2015. 75 p. Dissertação (Pós-graduação em Economia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015.

UNIPACHECO. **Objetivos do Estágio.** Disponível em: <<https://www.unochapeco.edu.br/estagios/info/objetivos-do-estagio>>. Acesso em: 05 ago. 2019.

UNIPÊ. **Guia completo sobre o curso de Administração.** Disponível em: <<http://blog.unipe.br/graduacao/guia-completo-tudo-sobre-o-curso-de-administracao>>. Acesso em: 05 ago. 2019.

VAGO, F. R. M. *et al.* A importância do gerenciamento de estoque por meio da ferramenta curva ABC. **Revista Sociais e Humanas**, v. 26, n. 3, p. 638-655, 2013.