



**LARISSA MARTINELLI LUCHINI**

**ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NA ÁREA FINANCEIRA  
EM UMA EMPRESA DO RAMO DE ADQUIRÊNCIA**

**LAVRAS - MG  
2019**

**LARISSA MARTINELLI LUCHINI**

**ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NA ÁREA FINANCEIRA EM UMA EMPRESA  
DO RAMO DE ADQUIRÊNCIA**

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

Prof.º Dr. André Luís Ribeiro Lima

Orientador

Prof.º Dr. José Willer do Prado

Coorientador

**LAVRAS - MG**

**2019**

**LARISSA MARTINELLI LUCHINI**

**ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NA ÁREA FINANCEIRA EM UMA EMPRESA  
DO RAMO DE ADQUIRÊNCIA**

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

APROVADA em 14 de dezembro de 2019.

Dr. André Luís Ribeiro Lima UFLA

Dr. José Willer do Prado UFLA

---

Prof.º Dr. André Luís Ribeiro Lima

Orientador

LAVRAS - MG  
2019

## AGRADECIMENTOS

A decisão de cursar uma Universidade Federal como a UFLA, sair de casa, mudar de cidade e de Estado foi a mais assertiva possível. Me orgulho ao olhar para trás e ver o quanto me desenvolvi. Os anos de graduação me proporcionaram muito aprendizado, diversas conquistas, inúmeras batalhas, superação de barreiras, grandes amigos e incontáveis experiências de vida.

Hoje exercendo a profissão que escolhi, consigo perceber o quanto são importantes as pessoas em nossa trajetória. Por isso, gostaria de agradecer.

À UFLA Júnior e meus colegas de trabalho, por todo o desenvolvimento proporcionado pessoal e profissionalmente. A empresa júnior e as madrugadas trabalhando nos projetos de consultoria foram vitais para minha formação. Posso dizer que foi minha melhor escolha durante a graduação.

Agradeço também aos meus colegas da turma 2014/2 da Administração por todos os momentos que passamos juntos, as vésperas de provas e as dificuldades dos trabalhos em grupo. Dentre colegas, fiz amigos de vida!

Não posso deixar de agradecer e enaltecer o professor André, que sempre me apoiou, principalmente na reta final da graduação, mas que também foi peça fundamental para a excelência do ensino do curso de Administração da UFLA.

Queria agradecer ainda à grande família República Minas de Minas e às meninas do 4202 que me acolheram nos últimos anos.

Aos colegas de trabalho da Cielo, agradeço também ao conhecimento compartilhado durante meu estágio supervisionado.

Cada um de vocês foi parte essencial da minha trajetória.

Obrigada!

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Principais concorrentes.....	8
Figura 2 - Fachada da empresa Cielo. ....	9
Figura 3 - Organograma gerencial da Cielo.....	10
Figura 4 - Alguns dos produtos.....	11
Figura 5 – SAP.....	17
Figura 6 - Cadastramento de SI no SAP. ....	18
Figura 7 - Planilha de Forecast em Excel.....	19
Figura 8 - Seção de custos da DRE.....	20
Figura 9 - Contas contábeis de custos e seus comparativos.....	20
Figura 10 - Seção de despesas da DRE.....	21
Figura 11 - Contas contábeis de despesas e seus comparativos.....	21
Figura 12 - Planilha para elaboração de Trend Analysis. ....	22
Figura 13 - Visualização de real e orçado por centro de custos no SAP. ....	23
Figura 14 - Estrutura de centros de custos. ....	23
Figura 15 - Extração SAP dos lançamentos contábeis.....	24
Figura 16 - Cadastramento de STO.....	24

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Descrição das atividades desenvolvidas.....	15
--	----

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
<b>2. DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO.....</b>	<b>9</b>
2.1. Espaço físico .....	9
2.2. Organograma.....	10
2.3. Empresas Coligadas .....	10
2.4. Produtos e Serviços.....	11
2.4.1. Produtos.....	11
2.4.2. Serviços .....	12
2.4.3. Fontes de Receita .....	12
<b>3. DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS .....</b>	<b>14</b>
<b>4. DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS .....</b>	<b>16</b>
4.1. Sistema Integrado de Gestão Empresarial.....	16
4.2. Controle das Solicitações Internas de Investimento.....	17
4.3. Elaboração, Consolidação e Envio do <i>Forecast</i> .....	18
4.4. Análise de Gastos .....	19
4.5. Elaboração de Trend Analysis .....	19
4.6. Manutenção da Estrutura de Centro de Custos .....	22
4.7. Controle das Solicitações Internas de Transferência e Suplementação Orçamentária.....	23
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>25</b>
<b>6. SUGESTÕES AOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS .....</b>	<b>26</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>28</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Antiga Visanet Brasil, a Cielo é uma empresa brasileira que atua como adquirente no mercado financeiro físico e digital do Brasil. Apesar de ser conhecida pelo aluguel e, recentemente, pela venda de POS (popularmente chamado de “máquina de cartão”), a Cielo credencia estabelecimentos comerciais, captura, transmite e realiza a liquidação financeira de transações com cartões de crédito e débito (CIELO, 2013).

Voltando um pouco no tempo para explicar sua história, a Visanet foi criada em 1995 através de uma parceria entre a bandeira Visa e os bancos Bradesco, Banco do Brasil, Banco Nacional e o Banco Real com o objetivo de unificar as relações dos estabelecimentos afiliados à bandeira Visa no Brasil.

Nesta época a Visanet encontrou um cenário favorável para seu rápido crescimento devido ao fim do Plano Real, fato que valorizou a renda da população e impulsionou a expansão do mercado consumidor.

Em 2009 a empresa tornou-se uma organização de capital aberto na Bolsa de Valores e em 2010:

[...] a Comissão de Constituição e Justiça (CCJ) do Senado, juntamente com o CADE, aprovou um projeto que colocou fim na exclusividade que as redes Cielo e Redecard detinham com as bandeiras internacionais Visa e Mastercard. (DIAS, 2016, p.1).

Esta ação teve como objetivo estimular a concorrência do setor no país, acarretando um acirramento da disputa entre as duas empresas, já que ambas companhias ofereciam o mesmo serviço a partir daquele momento.

Mesmo diante deste cenário, a Cielo continuou seu processo de expansão. Em 2013, foi responsável pela captura, processamento e liquidação de aproximadamente 5 milhões de transações financeiras no Brasil, 13,9% de crescimento em relação à 2012 (CIELO, 2013).

Por muitos anos, foi praticamente a única empresa do setor, atuando em toda a América Latina. Recentemente, o mercado se tornou extremamente competitivo devido às novas entrantes, principalmente Stone e Getnet, além da Rede, as quais se tornam as suas principais concorrentes, conforme pode ser visto na Figura 1. Ainda assim, hoje a Cielo captura aproximadamente 10% do PIB brasileiro em transações (CIELO, 2019a).



Figura 1 - Principais concorrentes.



Fonte: Melhor máquina de cartão (2017).

Em meio a este cenário, Paulo Caffarelli, atual CEO da Cielo, deixa clara a estratégia da empresa para o ano de 2019: aumentar o *Market Share*, apostando principalmente nas PMEs (Pequenas e Médias Empresas) e nos MEIs (Microempreendedores Individuais) e para isso, a empresa contratou recentemente mil novos funcionários para sua força de vendas. Além disto, a remuneração variável de todos os funcionários está diretamente atrelada ao nível satisfação do cliente, o que aumentará ainda mais o nível do serviço prestado (SILVEIRA, 2019).

Dado o contexto, em linhas gerais, este relatório tem por objetivo descrever as atividades realizadas durante o estágio supervisionado na empresa Cielo na área de Gestão de Gastos e embasá-lo de acordo com o conhecimento teórico adquirido no curso de Administração da Universidade Federal de Lavras.

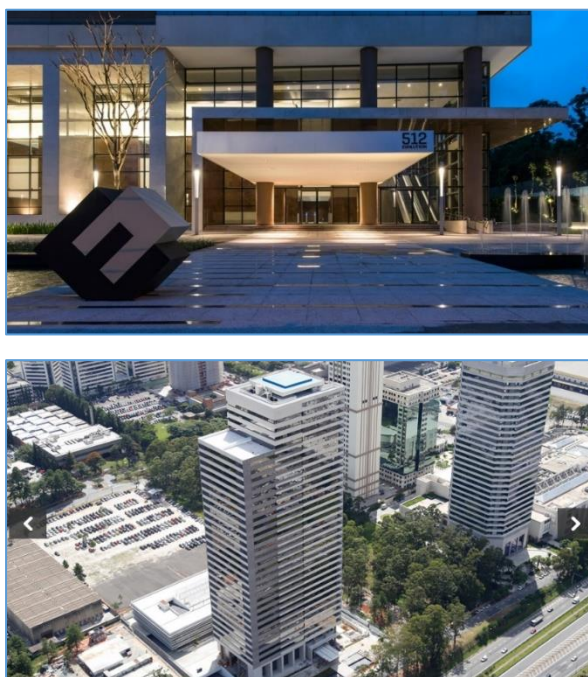
## 2. DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO

A seção abaixo tem como objetivo descrever, além do espaço físico em si, a estrutura da empresa como um todo e os produtos e serviços que oferta à seus clientes. Também serão citadas suas fontes de receita, visto que mais à frente será detalhada a área de Gestão de Gastos.

### 2.1. Espaço físico

A empresa está localizada no município de Barueri, na grande São Paulo, em um total de 104.632 m<sup>2</sup> de área construída, ocupando 11 andares de um prédio comercial, conforme pode ser visto na Figura 2.

Figura 2 - Fachada da empresa Cielo.



Fonte: Odebrecht (2019).

A ocupação dos andares é organizada por Vice- Presidências, algumas vezes contendo mais de uma por andar. A Vice-Presidência de Finanças conta com aproximadamente 140 funcionários e encontra-se no 23º andar, o qual, assim como os demais, não possui paredes ou divisórias, apenas mesas compartilhadas, algumas salas para reuniões, banheiros e copa.

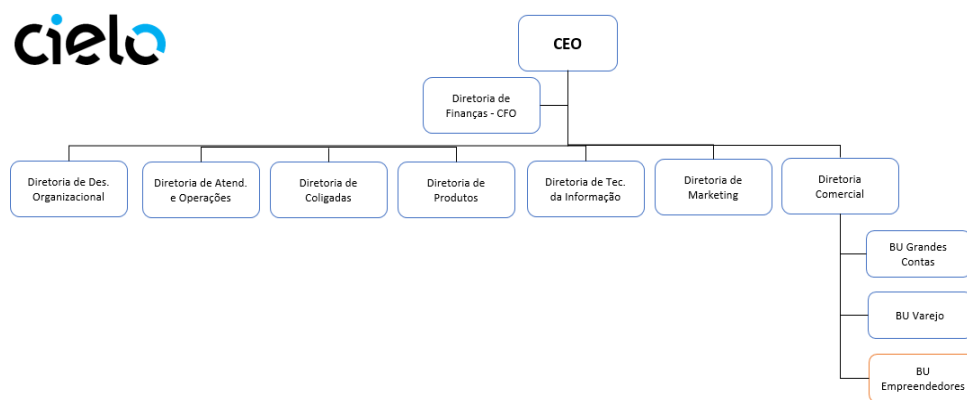
Há também um andar destinado ao restaurante, cafeteria, ambulatório, serviços de estética *in company* e outros serviços. Além disto, a Cielo abriga em um andar inteiro do prédio a Universidade Cielo, espaço de desenvolvimento do colaborador que oferece treinamentos, palestras, cursos, *talks* e *workshops*.

## 2.2. Organograma

O atual CEO da empresa é Paulo Rogério Caffarelli e, ao seu lado como CFO, Gustavo Sousa, ambos recém chegados para mudar a estratégia da companhia de forma mais agressiva e reerguer a Cielo neste momento de extrema concorrência.

Vale ressaltar que a Diretoria Comercial se divide em três grandes Unidades de Negócios (*Business Units*), as quais são: BU Grandes Contas, BU Varejo e BU Empreendedores, como pode ser observado na Figura 3.

Figura 3 - Organograma gerencial da Cielo.



Fonte: O Autor (2019).

## 2.3. Empresas Coligadas

Para a gestão de suas coligadas, empresas nas quais possui participação ou é controladora, a Cielo conta com uma área específica. A ideia é garantir uma contribuição crescente dessas empresas no resultado financeiro e de negócios por meio do alinhamento de suas diretrizes e políticas.

Em 2018, a Cielo adquiriu os 70% restantes da Stelo por R\$ 67.319.648,35 e passou a deter 100% de seu capital social. Em linha com o objetivo de diversificar a oferta de soluções e serviços, a aquisição da Stelo permitiu à Companhia explorar novas iniciativas comerciais, como a venda de terminais de captura, por meio de uma marca própria e de uma estrutura independente, de forma que atenda às mais variadas demandas dos clientes. (CIELO, 2018, p.17.).

Participação e atuação das coligadas:

- a) Stelo: soluções de pagamentos físicos;
  - b) Cateno: gestão de meios de pagamento – cartões, faturas e risco operacional.
- Joint venture criada pela Cielo e pelo Banco do Brasil;

- c) Braspag: soluções para processamento de pagamentos. Empresa do Grupo Cielo;
- d) Orizon: soluções e processos para o setor de saúde. Empresa do Grupo Cielo;
- e) M4U: digitalização de meios de pagamento e soluções móveis. Empresa do Grupo Cielo;
- f) Merchant e-Solutions: empresa americana de aquisição (física e on-line) e processamento de pagamentos.

A incorporação da Stelo à estrutura da Cielo pode ser observada no organograma como “BU Empreendedores” (*Business Unit* dedicada ao nicho de clientes classificados como ‘empreendedores’)

## 2.4. Produtos e Serviços

A seguir detalharei os produtos e serviços ofertados e também as fontes de receita.

### 2.4.1. Produtos

A Cielo aluga e vende máquinas POS/TEF para os mais diversos tipos de estabelecimentos, profissionais liberais, autônomos, pessoas física e jurídica. Alguns exemplos de POS serão mencionados abaixo e podem também ser vistos na Figura 4:

- a) Cielo Lio+: Celular + capinha com uma máquina;
- b) Cielo Zip: máquina tamanho mini sem o uso de celular;
- c) Cielo Mobile com leitor de cartão: efetua pagamentos com um leitor de cartão via celular;
- d) Cielo Mobile: efetua vendas diretamente pelo aplicativo da Cielo para um celular;
- e) Cielo Lio: máquina sem fio com câmera para código de barras.
- f) TEF: máquina com fio integrado ao sistema operacional do cliente.

Figura 4 - Alguns dos produtos.



Fonte: Cielo (2019b).

### 2.4.2. Serviços

Os principais serviços estão descritos abaixo:

- a) Cielo Promo: distribuição de códigos promocionais;
- b) Recarga de Celular;
- c) Conversor de Moedas: permite que se receba pagamentos em moeda estrangeira;
- d) APP Cielo: aplicativo que concentra todas as soluções cielo;
- e) Cielo Pay: banco digital da Cielo;
- f) Cielo Farol: comparação de performance com outros estabelecimentos;
- g) Soluções para E-commerce;
- h) Receba Mais: atua como garantia de empréstimos bancários;
- i) Receba Rápido: serviço contratado que garante o recebimento de vendas a prazo em até dois dias úteis; e
- j) Antecipação de Recebíveis: antecipação esporádica de vendas mediante contratação.

### 2.4.3. Fontes de Receita

As principais fontes de receita estão descritas abaixo:

- a) Comissão com transação: chamada de “MDR” (Merchant Discount Rate), é a taxa praticada pela Adquirente em cada transação;
- b) Aluguel de equipamentos;
- c) Antecipação de Recebíveis de Vendas (“ARV”);
- d) Receba Rápido: programa que cobra taxa extra na comissão de transação caso o cliente opte por receber o valor de todas as suas vendas a prazo em até dois dias úteis;
- e) Cielo Farol: programa que compara a performance do estabelecimento do cliente com estabelecimentos similares ou do mesmo ramo;
- f) Cielo Promo: parceria feita entre Cielo e estabelecimento para distribuição de códigos promocionais;
- g) Venda de equipamentos: prática recentemente adotada pela Cielo devido à alta concorrência, porém a receita proveniente é baixa; e
- h) Receba Mais: novo produto lançado pela Cielo, a qual se posiciona como intermediadora e também uma garantia do pagamento do empréstimo feito pelos

bancos Bradesco e Banco do Brasil a terceiros, clientes Cielo. O cliente disponibiliza como pagamento do empréstimo uma parcela mensal de sua receita com vendas feitas através do POS da Cielo. Por assumir esta posição, a Cielo cobra uma taxa pelo serviço, porém esta também ainda é uma fonte de receita muito baixa.

### **3. DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS**

A proposta do programa de estágio que foi realizado de 14 de Janeiro de 2019 à 01 de Novembro de 2019 contemplava as seguintes atividades: lista de livros obrigatórios à leitura para posterior debate ('Roda Viva') com um mediador; desenvolvimento de projeto em grupo com *sponsor* e apresentação à Vice Presidência; e participação em treinamentos. A participação nestas atividades somava pontos em um sistema de pontuação interna da empresa que permitia ao estagiário participar de programas de voluntariado, entre outros. Conforme a participação nas atividades da empresa, o estagiário acumulava pontos Lívolo que ao final do período de estágio seriam adicionados à sua conta no cartão de crédito.

Além disto, haviam as atividades diárias demandadas pela área em que o estagiário foi alocado, no caso a Gerência de Planejamento Financeiro. As atividades desenvolvidas, sua descrição e as respectivas horas de dedicação são apresentadas no Quadro 1. Com um total de 1.224 horas trabalhadas considerando uma carga de 30 horas semanais, 1.160 dividem-se entre as atividades principais e serão descritas a seguir.

Quadro 1 - Descrição das atividades desenvolvidas.

<b>PRINCIPAIS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS</b>	<b>DESCRIÇÃO BREVE</b>	<b>HORAS TOTAIS</b>
Controle das Solicitações Internas de Investimento	Solicitação feita pelas demais áreas da empresa e que passa pelo controle do Financeiro	450
Elaboração, Consolidação e Envio de Forecast	Previsão mensal dos gastos das áreas da empresa que passa pelo controle e avaliação do Financeiro	240
Análise de Gastos	Análise específica e pontual das despesas das áreas de acordo com a necessidade	200
Elaboração de Trend Analysis	Análise comparativa dos gastos do período, dividida por linhas da DRE	130
Manutenção da Estrutura de Centro de Custos	Ajustes, alterações e demais demandas relacionadas à estrutura de Centros de Custos da empresa	80
Controle das Solicitações Internas de Transferência Orçamentária	Solicitação feita pelas demais áreas da empresa e que passa pelo controle do Financeiro	50
Controle das Solicitações Internas de Suplementação Orçamentária	Solicitação feita pelas demais áreas da empresa e que passa pelo controle do Financeiro	10
<b>TOTAL:</b>		<b>1160</b>

Fonte: O Autor (2019).

A área de Gestão de Gastos na qual fui alocada, trata-se de uma Coordenadoria e conta com um coordenador, um especialista, um analista sênior, um analista júnior e uma posição de estagiário. Esta área está sob o comando da Gerência de Planejamento Financeiro (*Financial Planning and Analysis – FP&A*), a qual engloba também a área de Planejamento Financeiro e os *Business Partners* de Finanças.

Gestão de Gastos atua conectada à Contabilidade e tem o papel de analisar, entender, controlar e reportar à Diretoria Executiva os valores gastos por todas as áreas da empresa.

A seção a seguir traz em detalhes a descrição das atividades que foram desenvolvidas ao longo do período de estágio na Cielo. Serão abordadas as atividades principais, que eram realizadas com frequência, de acordo com a rotina da área.



## 4. DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS

Segundo Gonçalves (2000, p.7), “não existe um produto ou um serviço oferecido por uma empresa sem um processo empresarial”. Entende-se por processo o conjunto de atividades previamente mapeadas, as quais, quando conjuntamente desenvolvidas e realizadas numa sequência lógica, levam a um resultado esperado. Este resultado gera valor para um grupo específico de pessoas.

No caso do setor financeiro da Cielo, mais especificamente da área de Gestão de Gastos, os clientes aos quais agrega-se valor diretamente são os clientes internos, ou seja, as áreas internas da companhia. Isto porque as áreas internas necessitam dos serviços e processos do financeiro para desenvolverem suas respectivas funções e então estarem aptas a atender o cliente final da empresa.

Neste sentido, esta seção tem por objetivo apresentar parte dos processos técnicos da organização que contribuem para a operação do negócio como um todo, sendo possível atender ao cliente final com seus produtos e serviços.

### 4.1. Sistema Integrado de Gestão Empresarial

O ERP – Enterprise Resource Planning ou Sistema Integrado de Gestão Empresarial, segundo Padilha e Marins (2005, p. 104), “possibilita um fluxo de informações único, contínuo e consistente por toda a empresa, sob uma única base de dados”. Para isto, é necessário que toda a empresa registre as transações financeiras e só assim as consultas extraídas deste Software poderão refletir o máximo possível da realidade.

Na Cielo utiliza-se o SAP<sup>1</sup> (FIGURA 5) como ferramenta de gestão dos recursos da empresa e foi com base nos e foi por meio dele que desenvolvi as atividades listadas nos tópicos a seguir. Nestas atividades o SAP era utilizado tanto para input de dados, quanto para visualização e extração de relatórios para análise.

---

<sup>1</sup> SAP do alemão *Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung*, traduzido como "Sistemas, Aplicativos e Produtos para Processamento de Dados".

Figura 5 – SAP.



Fonte: O Autor (2019).

## 4.2. Controle das Solicitações Internas de Investimento

A Solicitação Interna de Investimento (SI) é uma das etapas do processo de aquisição de um investimento, o qual pode ser um bem ou serviço, como por exemplo compra de notebooks ou contratação de horas de trabalho de profissional terceirizado. O processo inicia-se com a necessidade da área em adquirir o bem/serviço, a qual entra em contato comigo, na coordenadoria de Gestão de Gastos para verificação de saldo na conta, aprovação financeira deste investimento e cadastramento no SAP (FIGURA 6). Em seguida, caso seja aprovado, o processo se encaminha ao setor de compras que realiza efetivamente a compra.

Por se tratar de uma grande empresa, solicitações desta natureza são muito recorrentes (cerca de 100 ao mês) e demandam um esforço operacional muito grande, visto que além do controle feito através do SAP, possuímos também um controle gerencial no Excel que nos mostra de maneira mais didática os valores que estão sendo consumidos nas solicitações e abatendo do orçamento inicial das áreas, para que não haja margem de erro quanto ao saldo disponível para futuras demandas. Por esta razão, esta atividade demanda um grande número de horas diárias dedicadas.

Figura 6 - Cadastramento de SI no SAP.

The screenshot displays the SAP 'Solicitação de consumo de verba' interface. The main window title is 'Solicitação de consumo de verba'. Below the title bar, there are navigation buttons: 'Nova Solicitação', 'Salvar', 'Consultar', 'Verifica saldos', and 'Complemento'. The 'Dados Básicos' section is divided into 'Marketing' and 'Investimento' tabs, with 'Investimento' selected. The form contains the following data:

Estratégia Aprov.	GESTECO	Data	17.07.2019
Prog. Investimento	VNET2019	Nome do Usuário	LLUCHINI
Exercício	2019	Empresa	CBMP
Tipo de investimento	DI190010	Centro Custo	10103018
Título da Ordem	Receba Rápido Programado	Valor	14.249,60
Código do Projeto			

The 'Descrição' field contains the text: 'Atender o Projeto Pagamento instantâneo fase 2.'

Fonte: O Autor (2019).

### 4.3. Elaboração, Consolidação e Envio do *Forecast*

Do inglês *Forecast*, a 'previsão' dos gastos das áreas da companhia também é compilada e analisada pela área de Gestão de Gastos, com o objetivo de verificar em períodos mais curtos a execução da sua estratégia, buscando, assim, corrigir rumos e tomar decisões baseadas em mudanças de cenário (TORGAN, 2007).

Mensalmente, no primeiro dia útil do mês, após o fechamento dos valores pela Contabilidade, extraio uma base atualizada do SAP e atualizo em um controle gerencial no Excel os valores realizados do mês anterior, distribuindo-os para arquivos separados de cada área respectiva. Neste controle os valores gastos estão alocados através dos centros de custos, suas respectivas contas contábeis e por sua vez a classificação dos serviços desenvolvidos pelas áreas.

Após atualizar os valores realizados no mês anterior, envio para as áreas para que preencham o *forecast* de gastos para os próximos meses, até o final do ano, em uma planilha que pode ser vista na Figura 7. As áreas têm dois dias úteis para preencher este material e enviá-lo novamente à mim. Neste momento, analiso os valores apontados pelas áreas, identificando muitas vezes ajustes na projeção do orçamento estabelecido no início do ano e possivelmente oportunidades de captação de valor para a chamada 'conta *saving*'<sup>2</sup>, em casos em que o dinheiro

<sup>2</sup> Conta *saving* é um termo utilizado para designar uma conta contábil que funciona como bolsão de valores resgatados por serem considerados como oportunidades de economia

não será mais utilizado, conforme confirmação do *forecast*.

Esta atividade gera vantagem competitiva para a empresa ao passo que informa de maneira mais precisa o desempenho financeiro esperado para a empresa para o ano como um todo, além de reafirmar a cultura de que não é preciso gastar 100% do orçamento, podendo gerar economia para a empresa.

Figura 7 - Planilha de *Forecast* em Excel.

	ORÇADO FY 2019	REAL JUL	REAL AGO	REAL SET	FORECAST OUT	FORECAST NOV	FORECAST DEZ	FORECAST FY 2019	Var. YTD	Var. YTG	Var. FY 2019
Gerência de Sustentabilidade	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
HONOR. CONSULTORIA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ISO 14.001	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Relatório de Sustentabilidade	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Estratégia em Sustentabilidade - Empreendedorismo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Iniciativas Empresariais FGV (EPC, GHG, ISCV, CIVIA, e	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Consultoria Diversidade	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inventário de Gases de Efeito Estufa	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Adaptação do Código de Conduta Ética (Libras)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SEBRAE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SERV. PROFISSIONAIS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
HONOR. AUDITORIA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ASSOCIAÇÃO DE CLASSE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CAMP MOTIVACIONAL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CONTRIB DOAÇÕES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
DESPESAS COM TAXI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
DESP PASSAG AER/TER	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
DESPESAS HOSPEDAGEM	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CORREIO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SERV. PROF. MOTO-BOY	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
DESP KM/PEDÁGIOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
MATL ESCRITÓRIO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TREINAM. CORPORATIVO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Fonte: O Autor (2019).

#### 4.4. Análise de Gastos

Análise dos gastos das áreas conforme 1. Demanda da área financeira, quando é detectado algum gasto fora do padrão ou alguma inconsistência e 2. Demanda das demais áreas devido necessidade de entender os valores realizados, seja para controle próprio gerencial, seja para cálculo de provisão, entre outros mais diversos motivos.

#### 4.5. Elaboração de Trend Analysis

O termo em inglês “*Trend Analysis*” corresponde à ‘Análise de Tendência’ que na Cielo é feita mensalmente pelas equipes de Contabilidade e Gestão de Gastos, as quais se dividem para analisar a tendência dos gastos de todas as linhas da DRE (Demonstrativo de Resultado do Exercício).

Primeiramente, irei explicitar nas figuras a seguir como estrutura-se a DRE de Custos e Despesas da Cielo.

Na Figura 8 podemos observar as linhas gerais que compõe esta seção da DRE, como

por exemplo “rede de captura”, “processamento de transações” e “remuneração das bandeiras”.

Figura 8 - Seção de custos da DRE.

		TOTAL CIELO						Total Ano
DRE		jul-19	ago-19	set-19	out-19	nov-19	dez-19	
8	(-) Custos dos serviços prestados	-	-	-	-	-	-	-
9	Salários, encargos e benefícios.	-	-	-	-	-	-	-
10	Plano de participação nos resultados.	-	-	-	-	-	-	-
11	Serviços profissionais.	-	-	-	-	-	-	-
18	Suprimentos.	-	-	-	-	-	-	-
22	Rede de captura.	-	-	-	-	-	-	-
24	Processamento de transações.	-	-	-	-	-	-	-
30	Serviços de telecomunicações.	-	-	-	-	-	-	-
34	Demais serviços de processamento.	-	-	-	-	-	-	-
42	Manutenção de terminais / ativação.	-	-	-	-	-	-	-
54	Depreciação e amortização.	-	-	-	-	-	-	-
67	Central de atendimento.	-	-	-	-	-	-	-
70	Remuneração das Bandeiras.	-	-	-	-	-	-	-
90	Despesas com estabelecimentos.	-	-	-	-	-	-	-
98	Despesas com bancos.	-	-	-	-	-	-	-
101	Incentivos	-	-	-	-	-	-	-
102	Créditos PIS/COFINS.	-	-	-	-	-	-	-
103	Outros Custos.	-	-	-	-	-	-	-

Fonte: O Autor (2019).

Na Figura 9 pode-se observar a composição de contas contábeis das linhas anteriormente ilustradas. Além disto, neste arquivo, compara-se também o mês atual com visões como: *forecast* previamente estabelecido para o mês; valor realizado durante o mesmo mês do exercício anterior; valor realizado no mês anterior do mesmo exercício; e valor previamente orçado para o mês. Estas ‘aberturas’ são feitas linha a linha, para cada conta contábil.

Figura 9 - Contas contábeis de custos e seus comparativos.

		Real Set/19	FCST Set/19	Varição	Real Set/18	Varição	Real Ago/19	Varição	Orç Set/19	Varição
9	(-) Custos dos serviços prestados	#VALOR!	-	-	-	-	-	-	-	-
10	Salários, encargos e benefícios.	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11	Plano de participação nos resultados.	-	-	-	-	-	-	-	-	-
12	Serviços profissionais.	-	-	-	-	-	-	-	-	-
13	3203010053 SERV PROF PROCES	-	-	-	-	-	-	-	-	-
14	3203050013 SERVIÇOS PROFISSIONAIS	-	-	-	-	-	-	-	-	-
15	3203050019 SERV. PROF. HONORARIOS DE CONSULTOR	-	-	-	-	-	-	-	-	-
16	3203050065 SERV. PROF. ESTAGIÁRIOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-
17	3203050068 SERVIÇOS PROFISSIONAIS MICROINFORMA	-	-	-	-	-	-	-	-	-
18	3203050069 SERV. PROF. MOTOBOY	-	-	-	-	-	-	-	-	-
19	Serviços profissionais. - Stelo	-	-	-	-	-	-	-	-	-
20	Suprimentos.	-	-	-	-	-	-	-	-	-
21	3203010219 POSTAGEM	-	-	-	-	-	-	-	-	-
22	3203010220 SUPORTE LOGÍSTICO (POSTAGEM)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
23	3203010225 MATERIAIS - BOBINAS	-	-	-	-	-	-	-	-	-
24	#REF!	-	-	-	-	-	-	-	-	-
25	Rede de captura.	-	-	-	-	-	-	-	-	-
26	3203010200 SERV. TELECOM - REDE CAPTURA DIAL	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Fonte: O Autor (2019).

Na Figura 10 podemos observar as linhas gerais que compõe esta seção da DRE, como por exemplo “remuneração de administradores e executivos”, “administrativo” e “vendas e marketing”.

Figura 10 - Seção de despesas da DRE.

		J	K	L	M	N	O	P
1								
2	DRE Real   Fechamento 2019							
3	Valores em R\$ mil							
4								
5	9	TOTAL CIELO						
6	DRE	jul-19	ago-19	set-19	out-19	nov-19	dez-19	Total Ano
141	(-) Despesas Operacionais	-	-	-	-	-	-	-
142	Salários, Encargos e Benefícios							
143	Plano de Participação nos resultados							
144	Remuneração de administradores e executivos							
145	Serviços profissionais							
161	Depreciação e amortização							
168	Administrativo							
234	Vendas e Marketing							
242	Outras despesas operacionais, líquidas							
285								
286	Gastos Totais (-) Equivalência							
287								
288	Equivalência patrimonial							
289								
290	Gastos Totais							
291								
292	Folha							
293								
294								

Fonte: O Autor (2019).

Assim como na Figura 9, a Figura 11 também nos mostra a composição de contas contábeis das linhas anteriormente ilustradas e as comparações anteriormente elucidadas.

Figura 11 - Contas contábeis de despesas e seus comparativos.

		D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S
2	Compare Mensal   Fechamento de Gastos																
3	Controle e Eficiência em Gastos																
4	Valores em R\$ mil																
5																	
6	9	#REF!															
7	Descrição	Real Set/19	FCST Set/19	Variação	Real Set/18	Variação	Real Ago/19	Variação	Orç Set/19	Variação							
164	(-) Despesas Operacionais	-	-	#	-	o	-	#	-	#							
165	Salários, Encargos e Benefícios	-	-		-		-		-								
166	Plano de Participação nos resultados	-	-		-		-		-								
167	Remuneração de administradores e executivos	-	-		-		-		-								
168	Serviços profissionais	-	-		-		-		-								
169		-	-		-		-		-								
170	3201030013 SERV PROFISSIONAIS	-	-		-		-		-								
171	3201030017 SERV PROF HON ADVOCATICIOS	-	-		-		-		-								
172	3201030018 SERV PROF HON AUDITORIA	-	-		-		-		-								
173	3201030019 SERV PROF HON CONSULTORIA	-	-		-		-		-								
174	3201030032 SERV. PROF. SEGURANCA E VIGILANCIA	-	-		-		-		-								
175	3201030053 SERVS PROF LIMPEZA	-	-		-		-		-								
176	3201030064 SERV PROF AUTONOMOS	-	-		-		-		-								
177	3201030065 SERV PROF ESTAGIARIOS	-	-		-		-		-								
178	3201030066 SERV PROF MEDICOS	-	-		-		-		-								
179	3201030067 SERV PROF TERCEIRIZACAO	-	-		-		-		-								
180	3201030068 SERVICIOS PROFISSIONAIS MICROINFORM	-	-		-		-		-								
181	3201030069 SERV PROF MOTO-BOY	-	-		-		-		-								
182	3201030107 SERV. PROF. RECAPITAMENTO/FEARCH	-	-		-		-		-								

Fonte: O Autor (2019).

Como estagiária, fui responsável pela análise de algumas linhas. Uma destas linhas é a

“Administrativo”, a qual encontra-se na seção de Despesas e contempla aproximadamente 20 contas contábeis como por exemplo, “despesas com taxi”, “passagens aéreas”, “treinamentos” e “comemorações diversas”, conforme pode ser visto na Figura 12. Também fui responsável por analisar linhas menores da seção de Custos, como “Despesas com Bancos”, “Despesas Estabelecimentos” e “Outros Custos”.

Em linhas gerais, a Trend Analysis consiste em comparar os gastos do mês em questão com o mês anterior do mesmo ano e também com o mesmo mês do ano anterior. Com as porcentagens geradas a partir desta comparação, as mais significativas são estudadas e justificadas.

Figura 12 - Planilha para elaboração de *Trend Analysis*.

Descrição	abr-19	abr-18	mar-19	Variação abr/19 x abr/18	Variação %	Variação abr/19 x mar/19	Variação %
ALUGUEL DE PRÉDIOS E CONSUMO							
TAXI/COMBUSTIVEL/VIAGENS/REFEIÇÕES							
TREINAMENTOS/ED. CONTINUADA/COMEMORAÇÕES DIVERSAS							
CONTROLADAS							
SERVIÇOS DE MANUTENÇÃO E ALUGUEL SOFTWARE							
MATERIAL DE ESCRITÓRIO/ENCARDENAÇÕES							
ASSINATURAS/ATAS/PUBLICAÇÕES							
TELEFONIA/FRETES/CORREIOS/SEGUROS							
OUTROS							
DESPESAS TRIBUTÁRIAS							
DOAÇÕES							
Total							
	abr/19 x abr/18						
(A) TAXI/COMBUSTIVEL/VIAGENS/REFEIÇÕES:							
(C) OUTROS:	abr/19 x mar/19						
(B) TREINAMENTOS/ED. CONTINUADA/COMEMORAÇÕES DIVERSAS							
(C) OUTROS							

Fonte: O Autor (2019).

#### 4.6. Manutenção da Estrutura de Centro de Custos

Segundo Schier (2006, p.78), “centro de custos é a unidade mínima de acumulação de custos indiretos”. Entretanto, na Cielo, os centros de custos são compostos pelos custos diretos e indiretos e também pelas despesas. São divididos por áreas em uma estrutura hierárquica, possuem um funcionário responsável e estão cadastrados no SAP, onde podemos visualizar todos os lançamentos contábeis pertencentes a cada um deles, assim como os valores orçados para o ano e as transferências deste orçamento, caso haja (FIGURA 13).

Dito isto, há inúmeras movimentações de funcionários na empresa, novas áreas são criadas ou se realocam com certa frequência. Estas movimentações impactam diretamente na estrutura de centros de custos e no orçamento das áreas. Portanto, é preciso que a estrutura classificada no SAP esteja de acordo com a realidade e esta atualização é feita de forma manual,

por mim.

Figura 13 - Visualização de real e orçado por centro de custos no SAP.

The screenshot shows the SAP 'Real/Plan Mês p/ Cdc' interface. On the left, a tree view displays the cost center hierarchy under 'Centro custo'. The main area shows a table with columns for 'Exercicio', 'Versão', 'Centro de Custo/Grupo CBMP', 'Hierarquia Standard CBMP', 'Classes de Custo', 'Jun Real', 'Jun Orçado', 'Variação', and '%'. The table contains one row for '3203050025 SERV MANUT ALUG SOFT' and a summary row for '\* Grupo de classes de custo'.

Fonte: O Autor (2019).

Abaixo, um pequeno exemplar de como organizamos a estrutura de Centros de Custos e as áreas às quais pertencem (FIGURA 14).

Figura 14 - Estrutura de centros de custos.

CC	Centro de Custos Consolidado	VP	Diretoria
10101001	10101001 - Presidência	DPRES	Presidência
10101003	10101003 - Ger. de Relações Institucionais	VPEFRI	Dir. Jurídico
10101004	10101004 - Conselho de Administração	DPRES	Governança Corporativa
10101005	10101005 - Comitê de Governança Corporativa	DPRES	Governança Corporativa
10101006	10101006 - Ger. Governança Corporativa	DPRES	Governança Corporativa
10101110	10101110 - Ger. Gestão de Coligadas	VPEFRI	Dir. Orçamento e Desempenho Financeiro
10101220	10101220 - Coord. Gestão de Metas	VPEDO	Ger. Remuneração e Benefícios
10102007	10102007 - Pareceres	VPEFRI	Dir. Jurídico
10103001	10103001 - VP. Exec. Desenvol. Organizacional	VPEDO	VP. Exec. Desen. Organizacional
10103002	10103002 - 300 Força de Venda Comercial	VPECV	Dir. Especiais
10103003	10103003 - Ger. Sustentabilidade e Resp. Corporativa	VPEDO	Ger. Sustentabilidade
10103004	10103004 - Dir. Projetos e Processos	VPTIP	Dir. Projetos e Métodos
10103005	10103005 - Coord. Comunicação Interna	DPRES	Dir. Marketing
10103006	10103006 - Ger. Seg. Trab. E Q. Vida	VPEDO	Ger. Facilities
10103008	10103008 - Coord. Benefícios	VPEDO	Ger. Remuneração e Benefícios

Fonte: O Autor (2019).

#### 4.7. Controle das Solicitações Internas de Transferência e Suplementação Orçamentária

Além dos Centros de Custos, a Cielo também organiza seus custos e despesas através de contas contábeis. Os lançamentos contábeis são alocados nestas contas em primeira instância e em segunda instância há um cruzamento entre contas contábeis e centros de custos para que



os gastos sejam distribuídos corretamente para as áreas correspondentes, conforme pode ser notado na Figura 15.

Figura 15 - Extração SAP dos lançamentos contábeis.

	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1											
2	Dt. lcto.	Empresa	Cl. custo	Denom. clas. cst.	Centro cst	Denomin. objeto	Fornecedor	Denomin. da conta de contrapartida	Denominação	Valor/	Doc. comp. l
2258	22.10.2019	CBMP	3203010212	SERVIÇOS DE TI	10103018	Projetos Estratégico	114582	ACCENTURE DO BRASIL LTDA.	27272 114582 17/10 SERVIÇO DE DESENV	4500061933	
2346	22.10.2019	CBMP	3203010212	SERVIÇOS DE TI	60301005	Ger. Prod. Infra TI	121310	UNICOM ENGENHARIA DE SERVIÇOS	5042 121310 01/10 SERVIÇO DE SUPORTE	4500061761	
3697	21.10.2019	CBMP	3203010212	SERVIÇOS DE TI	50103002	Ger. Telec e Infra C	121310	UNICOM ENGENHARIA DE SERVIÇOS	5041 121310 01/10 SERVIÇO DE SUPORTE	4500061817	
3698	21.10.2019	CBMP	3203010212	SERVIÇOS DE TI	50103002	Ger. Telec e Infra C	121310	UNICOM ENGENHARIA DE SERVIÇOS	5043 121310 01/10 SERVIÇO DE SUPORTE	4500061817	
3823	21.10.2019	SERV	3203050128	ALUGUEL VEC FROTA CO	230101001	VP. Exec. Comercial	128347	UNIDAS LOCADORA DE VEICULOS LTDA	354362 128347 18/10 LOCAÇÃO DE VEICULO	7000001873	
3824	21.10.2019	SERV	3203050128	ALUGUEL VEC FROTA CO	230101005	Nitro+	128347	UNIDAS LOCADORA DE VEICULOS LTDA	354362 128347 18/10 LOCAÇÃO DE VEICULO	7000001873	
4335	21.10.2019	SERV	3203050128	ALUGUEL VEC FROTA CO	240303001	VP Exec. Comercial G	128347	UNIDAS LOCADORA DE VEICULOS LTDA	354362 128347 18/10 LOCAÇÃO DE VEICULO	7000001873	
4514	18.10.2019	CBMP	3203010212	SERVIÇOS DE TI	10103018	Projetos Estratégico	122150	ZUP I.T. SERVICOS EM TECNOLOGIA E	2810 122150 15/10 SERVIÇO DE DESENV	4500061241	
4515	18.10.2019	CBMP	3203010212	SERVIÇOS DE TI	10103018	Projetos Estratégico	122150	ZUP I.T. SERVICOS EM TECNOLOGIA E	2807 122150 15/10 SERVIÇO DE DESENV	4500061379	
4708	18.10.2019	CBMP	3204040003	OUTRAS DESP PROPAG	70707004	Gerência de Marketin	121620	ZENVIA MOBILE SERVIÇOS DIGITAIS S.A	42019 121620 18/09 JUROS E MULTAS P/	4500061960	
8565	11.10.2019	CBMP	3201030013	SERV. PROFISSIONAIS	10103016	Planej. Estratégico	107964	A.T. KEARNEY CONSULTORIA DE GESTAO	3139 107964 07/10 SERVIÇO DE CONSULT	4500061821	
9874	09.10.2019	CBMP	3204040003	OUTRAS DESP PROPAG	70707004	Gerência de Marketin	119778	WUNDERMAN BRASIL COMUNICACOES LTDA.	51956 119778 04/09 SERVIÇO DE AGENCIA	4500060601	
9875	09.10.2019	CBMP	3204040003	OUTRAS DESP PROPAG	70707004	Gerência de Marketin	119778	WUNDERMAN BRASIL COMUNICACOES LTDA.	51957 119778 04/09 SERVIÇO DE AGENCIA	4500060601	
10126	08.10.2019	CBMP	3201030013	SERV. PROFISSIONAIS	50103003	Coord. Serv. Adm.	124402	A R INFORMAÇÕES CADASTRAIS E SERVIÇ	1869 124402 02/10 SERVIÇOS ADMINISTR	4500061071	
10440	08.10.2019	SERV	3201030013	SERV. PROFISSIONAIS	250103003	Coord. Serv. Adm.	124402	A R INFORMAÇÕES CADASTRAIS E SERVIÇ	1869 124402 02/10 SERVIÇOS ADMINISTR	4500061071	
10452	08.10.2019	CBPE	3201030025	SERV MANUT SUP SOFTW	1196952120	Sistemas Core Stelo	128979	SA GESTAO DE TALENTOS LTDA	13631 128979 03/10 SERVIÇO DE DESENV	4500061441	
10456	08.10.2019	CBPE	3201030025	SERV MANUT SUP SOFTW	1196952120	Com. Interna Stelo	121620	ZENVIA MOBILE SERVIÇOS DIGITAIS S.A	53937 121620 03/10 AQUISIÇÃO E/OU LIC	4500061655	
10671	07.10.2019	CBMP	3203050013	SERV. PROFISSIONAIS	70104002	Ger. Ecommerce	125805	ACI WORLDWIDE (BRASIL) LTDA	1522 125805 16/08 SERVIÇO DE SUPORTE	4500060078	
10950	07.10.2019	CBPE	3203010212	SERVIÇOS DE TI	1196952110	Infraestrutura	121620	ZENVIA MOBILE SERVIÇOS DIGITAIS S.A	53450 121620 03/10 AQUISIÇÃO E/OU LIC	4500061636	
12007	03.10.2019	CBPE	3201030025	SERV MANUT SUP SOFTW	1196952120	Com. Interna Stelo	121620	ZENVIA MOBILE SERVIÇOS DIGITAIS S.A	47343 121620 03/09 AQUISIÇÃO E/OU LIC	4500061655	
12666	01.10.2019	CBMP	3203010025	SERV. REDUÇÃO FRAUDE	40202001	Ger. Prevenção Fraud	127172	VERISK DO BRASIL INFORMAÇÕES ANALIT	219 127172 25/09 AQUISIÇÃO E/OU LIC	4500059760	
13065	01.10.2019	SERV	3203050128	ALUGUEL VEC FROTA CO	230101005	Nitro+	128347	UNIDAS LOCADORA DE VEICULOS LTDA	348265 128347 28/08 LOCAÇÃO DE VEICULO	7000001873	
13298											

Fonte: O Autor (2019).

No início de cada ano o orçamento das áreas é alocado por contas contábeis e centros de custos, porém ao decorrer do ano podem haver estouros e economias nestas contas, sendo necessário solicitar transferências orçamentárias (STO). Este processo acontece dentro do SAP mas possui algumas etapas manuais para lançamento e aprovação, que são feitas por mim, conforme observado na Figura 16. Além da transferência, também é possível solicitar a suplementação do orçamento para os casos em que a verba orçada para o ano não será suficiente e é preciso solicitar maior quantidade de dinheiro. Este processo é ainda mais manual e burocrático, visto que precisa ser aprovado por diversas pessoas, incluindo o presidente.

Figura 16 - Cadastramento de STO.

Fonte: O Autor (2019).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho desenvolvido na Cielo me proporcionou grande experiência e se mostrou bastante desafiador, exigindo responsabilidade e dedicação às atividades diárias. Pude desenvolver uma visão analítica mais aguçada e conhecimentos sobre o mercado de meios de pagamento, assim como das áreas de Contabilidade, Gestão de Gastos e Planejamento Financeiro.

Em relação ao atual cenário da aquisição no Brasil, a Cielo tem percebido a necessidade de investir no relacionamento com seus clientes e promover a satisfação destes, reforçando sua marca no mercado. Este é o principal objetivo de curto prazo da empresa e para o qual todos os funcionários estão trabalhando direta ou indiretamente, visando também alavancar o NPS (Net Promoter Score), o índice que mede a experiência do cliente.

Neste sentido, acredito no potencial da organização para se reposicionar no mercado de maneira competitiva nos próximos anos, visto que o mercado de aquisição tem muito ainda a ser explorado no Brasil e as oportunidades são diversas.

Diante de tudo que citei, destaco também a referência positiva que um profissional da Cielo tem perante o mercado de trabalho, o que pude notar à medida que fez-se necessária a procura por uma nova oportunidade no mercado.

## 6. SUGESTÕES AOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS

A Cielo é uma grande empresa, está há 24 anos no mercado e possui cerca de 1.500 funcionários só na matriz, contando sempre com consultorias e assessorias alojadas. Está presente em mais de 99% do território nacional, com tamanho impacto na vida de muitos brasileiros. Toda esta estrutura da Cielo proporciona um ambiente de trabalho mais organizado e experiente, com desafios inerentes ao negócio. Porém, devido a todas estas características, nós funcionários não conseguimos ter uma visão holística da situação da companhia, suas oportunidades e desafios, tornando difícil notar o propósito e o impacto do nosso trabalho diário.

Ainda neste sentido, a maioria de seus processos são mapeados e bem estruturados, porém muitas vezes burocráticos e demasiadamente operacionais. O que algumas vezes soa como um ponto negativo, por outra perspectiva me proporcionou grande aprendizado neste início de carreira, ao passo que desenvolvi muito meu senso crítico e de inquietação diante de procedimentos ineficientes. Ainda assim, acredito que a empresa, e sobretudo a área financeira, demandam maior uso de tecnologia e automatização de processos, assim como treinamentos adequados para que os funcionários acompanhem esta evolução, tornando-se mais ágil e garantindo sua competitividade. Por estas e outras razões, a Cielo ainda responde de maneira lenta às mudanças no mercado.

Estive na Cielo em um momento difícil para a companhia como um todo, em razão da concorrência, e especialmente complicado para o setor financeiro, em decorrência de inúmeras reestruturações. Apesar das circunstâncias, meus colegas de trabalho sempre se esforçaram para propiciar um ambiente favorável ao meu aprendizado.

Enquanto a rotina diária me proporcionava grandes aprendizados e também crescimento pessoal e profissional, infelizmente a grande maioria das atividades extras propostas e citadas na seção 2.1 deste documento foram canceladas. Participei de alguns treinamentos de grande proveito, como o de “Gestão para Resultados”, ministrado por um consultor da Falconi, mas as demais atividades não aconteceram. Acredito que estas atividades faziam o estágio na Cielo se destacar perante as demais oportunidades do mercado, porém devido a trocas na gestão do programa, algumas iniciativas foram abandonadas. Sugiro que o programa seja reestruturado para as próximas turmas.

Em suma, apesar de alguns contratemplos inevitáveis, este estágio foi de grande valia e parcela fundamental para meu desenvolvimento e formação como profissional de Administração. Posso dizer que nestes dez meses a Cielo foi uma grande escola,

complementando o conhecimento adquirido na graduação e me tornando uma profissional apta a me posicionar perante o mercado de trabalho.

## REFERÊNCIAS

CIELO. **Conheça nossa história**. 2019a. Disponível em: <<https://www.cielo.com.br/conheca-a-cielo/>>. Acesso em: 21 set. 2019.

CIELO. **Nossas Máquinas**. 2019b. Disponível em < <https://www.cielo.com.br/maquininhas-de-cartao/>>. Acesso em: 21 set. 2019.

CIELO. **Relatório de Sustentabilidade**. 2013. Disponível em: <[https://ri.cielo.com.br/wp-content/uploads/sites/71/2018/05/Cielo-Relatorio-de-Sustentabilidade-2013\\_Portugues.pdf](https://ri.cielo.com.br/wp-content/uploads/sites/71/2018/05/Cielo-Relatorio-de-Sustentabilidade-2013_Portugues.pdf)> Acesso em: 27 nov. 2019.

CIELO. **Relatório de Sustentabilidade**. 2018. Disponível em: <[https://www.cielo.com.br/assets/files/Cielo-Relatorio-de-Sustentabilidade-2018\\_Portugues.pdf](https://www.cielo.com.br/assets/files/Cielo-Relatorio-de-Sustentabilidade-2018_Portugues.pdf)> Acesso em: 19 nov. 2019.

DIAS, G. L. **Cielo – Nada supera essa máquina**. 2016. Disponível em: <<http://www.sabe.com.br/blog/detalhe/cielo-nada-supera-essa-maquina>>. Acesso em: 21 set. 2019.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de administração de empresas**, v. 40, n. 1, p. 6-9, 2000.

ODEBRECHT. **Evolution corporate**. 2019. Disponível em: <<https://www.orealizacoes.com.br/comerciais/evolution-corporate/>>. Acesso em: 24 nov. 2019.

PADILHA, T. C. C.; MARINS, F. A. S. Sistemas ERP: características, custos e tendências. **Production**, v. 15, n. 1, p. 102-113, 2005.

SCHIER, C. U. C. **Gestão de Custos**. 20 ed. Curitiba: Ibpex, 2006

SILVEIRA, O. V. **Agressiva, focada em cliente e market share: Cielo quer voltar pro jogo**. 2019. Disponível em: <<https://moneytimes.com.br/agressiva-focada-em-cliente-e-market>>

[share-cielo-quer-voltar-pro-jogo/>](#). Acesso em: 21 set. 2019.

TORGAN, F. S. **Adaptabilidade do modelo de “rolling financial forecast” à empresa Gerdau**. 2007. 76 f. Monografia (Pós-Graduação em Finanças) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2007.