



CRISTINA YURI NAKAMURA

**EXPERIÊNCIAS E DESAFIOS VIVENCIADOS NA ÁREA DE
TESOURARIA DE UMA INDÚSTRIA MULTINACIONAL**

**LAVRAS – MG
2019**

CRISTINA YURI NAKAMURA

**EXPERIÊNCIAS E DESAFIOS VIVENCIADOS NA ÁREA DE TESOUREARIA DE
UMA INDÚSTRIA MULTINACIONAL**

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**

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

- Figura 1 Organização estrutural de Treasury na ABB Ltda.
- Figura 2 Organograma atual da área de tesouraria
- Figura 3 Tabela de distribuição das atividades desenvolvidas
- Figura 4 ABB My E-Learning
- Figura 5 Tela principal do sistema de gerenciamento de controles internos
- Figura 6 Tela interna do sistema de gerenciamento de controles internos
- Figura 7 Exemplo de um arquivo de contabilização
- Figura 8 Representação do funcionamento do CIT
- Figura 9 Tabela final para contratação de taxas CIT
- Figura 10 Tabela de metas SMART
- Figura 11 Fluxograma do antigo processo de contratação e validação de um hedge
- Figura 12 Fluxograma do novo processo de contratação e validação de um hedge

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABB	<i>Asea Brown Boveri</i>
BRABB	ABB do Brasil
BRD	<i>Business Requirements Document</i>
CIT	<i>Cash in Time</i>
LAHRA	<i>Local ABB Hedge Request Applications</i>
Ltda.	Limitada
P&D	Pesquisa e desenvolvimento
SMART	<i>Specific</i> (Específico); <i>Measurable</i> (Mensurável); <i>Achievable</i> (Alcançável); <i>Relevant</i> (Relevante); <i>Timely</i> (Temporal)
TI	Tecnologia de informação

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	5
2.	DESCRIÇÃO DO AMBIENTE LABORAL	6
2.1.	Caracterização da empresa	6
2.2.	Áreas de atuação	6
2.3.	Missão, visão e valores	7
2.3.1.	Missão	7
2.3.2.	Visão	7
2.3.3.	Valores	8
3.	ESTRUTURA DA TESOURARIA	9
4.	DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS	11
5.	DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS	13
5.1.	Treinamentos	13
5.2.	Mapeamento de processos	14
5.3.	Transações e vencimentos diários	14
5.4.	Lançamento de fechamentos de câmbio e conciliação	15
5.5.	Documentação e <i>follow up</i>	15
5.6.	Controles internos	16
5.7.	Preparação de documento dos <i>hedges</i> vencidos para a contabilidade	18
5.8.	Mensuração dos ativos a serem pagos intra-company	19
5.9.	Manutenção das relações existentes junto aos bancos	21
6.	PROJETO “MITIGAÇÃO DE RISCOS E RECURSOS FINANCEIROS ATRAVÉS DA IMPLEMENTAÇÃO DE ASSINATURAS ELETRÔNICAS”	22
7.	CONTRIBUIÇÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	28
8.	CONCLUSÃO	29
9.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	30

1. INTRODUÇÃO

No mesmo patamar de importância da teoria, estão as atividades práticas, pautadas em cada conceito teórico já estudado e trabalhado em sala de aula. O estágio é o “*locus* onde a identidade profissional do aluno é gerada, construída e referida; volta-se para o desenvolvimento de uma ação vivenciada, reflexiva e crítica e, por isso, deve ser planejado gradativo e sistematicamente com essa finalidade.” (BURIOLLA, 1999, p.13). A vivência do estágio profissional é basilar na formação universitária e, tal como afirmam Denise Ribeiro de Almeida, Letícia Lagemann e Silvio Vanderlei Araujo Sousa (2006), contribui de forma significativa para o desenvolvimento das habilidades e competências de um futuro administrador.

Dentro dessa perspectiva, o presente trabalho visa relatar e analisar o estágio realizado na área de tesouraria de uma indústria multinacional, tomando como base as atividades realizadas em um período de onze meses.

Durante o período compreendido entre 22 de janeiro de 2019 à 22 de novembro de 2019 a aluna realizou estágio supervisionado no setor de tesouraria da empresa ABB Ltda. em São Paulo/SP, atuando como *back office and treasury controls* da área, com subordinação direta ao *country treasurer* da empresa.

O presente relatório se apresenta dividido em sete partes, que tratam: da importância do estágio profissional para agregar conhecimento e prática à realidade das salas de aula; da descrição do ambiente de estágio, trazendo desde o histórico da empresa até a estrutura da área trabalhada; das atividades desenvolvidas durante o período do estágio, realidade inicial da empresa, mudanças implementadas pela estagiária e seus impactos no ecossistema da empresa; dos processos técnicos executados e conceitos em que se respaldam; projeto desenvolvido durante o período do estágio, com o objetivo mitigar os riscos e recursos financeiros através da implementação de assinaturas eletrônicas; considerações finais e contribuições realizadas pela estagiária; e por fim, conclusão e impactos gerados pela vivência no estágio profissional.

2. DESCRIÇÃO DO AMBIENTE LABORAL

2.1. Caracterização da empresa

A partir do site institucional da organização ABB(2019), têm-se informações sobre o histórico da organização ao longo dos anos tratando desde o início de suas atividades no Brasil até informações sobre produtos e serviços. A ABB – Asea Brown Boveri é uma empresa multinacional suíço-sueca que têm sua sede em Zurique, na Suíça. A história da empresa se inicia a partir da fusão de duas outras empresas, a sueca Asea e a suíça Brown, Boveri & Cie, e hoje sua participação se estende por mais de 100 países. Sua área de atuação se concentra em cinco frentes: eletrificação, automação industrial, motores, robótica e redes elétricas, sendo que essa última foi vendida no final de 2018 para o grupo Hitachi, estando assim em processo de separação até junho de 2020. Hoje a empresa é líder de tecnologias pioneiras e tem como foco as indústrias digitais.

A empresa ABB chega ao Brasil em 1912, tendo como seu primeiro grande projeto no País o fornecimento de equipamentos elétricos do Pão de Açúcar no Rio de Janeiro. No ano de 1954 foi inaugurada a primeira fábrica no Brasil, em Guarulhos, São Paulo. Hoje a ABB Ltda. possui mais de quatro plantas, entre elas a planta do City América, São Paulo, na qual foi realizado o estágio supervisionado em questão.

2.2. Áreas de atuação

Atualmente a empresa atua em cinco áreas distintas, sendo que uma delas está em processo de descontinuidade após a venda para a Hitachi em 2018.

Como mencionando anteriormente as áreas de atuação incluem eletrificação, automação industrial, motores, robótica e redes elétricas. Em eletrificação têm-se um portfólio de produtos, soluções e serviços digitais, desde subestações até tomadas, permitindo uma eletrificação segura, inteligente e sustentável. A área de automação industrial detém uma ampla gama de soluções para indústrias de processo e híbridas, incluindo nessas a automação integrada, eletrificação e soluções digitais. Atuando na frente de motores, a ABB Ltda. oferece uma linha completa de motores elétricos, geradores, drives/acionamentos e serviços, bem como produtos de transmissão de potência mecânica e soluções integradas de *powertrain* digital. A área de

robótica fornece soluções que focam na inovação no setor de inteligência artificial, sendo capaz de automatizar máquinas e fábricas. A quinta área de atuação é a de redes elétricas, que está em processo de descontinuidade dentro da organização, no entanto até 2021 ela continua fazendo parte dos serviços prestados pela ABB Ltda., oferecendo produtos de energia e automação, sistemas, serviços e soluções em toda a cadeia de geração, transmissão e distribuição de energia.

Dando suporte a todas essas áreas de negócio, tem-se a área corporativa, que abrange T.I., finanças, recursos humanos, jurídico, comunicação, *supply chain*, qualidade, centro de contato e sustentabilidade. Este relatório foi realizado com base em atividades exercidas na área corporativa de finanças, dentro da subárea de tesouraria.

2.3. Missão, visão e valores

2.3.1. Missão

Segundo Chiavenato (2003), a missão é a finalidade ou motivo pelo qual a organização foi criada e para o que ela deve servir. Ela significa a razão de existência de uma organização. Neste sentido, a ABB Ltda. tem como missão melhorar a produtividade, confiabilidade e eficiência dos processos industriais, impulsionando a inovação e garantindo o compromisso com P&D. Além disso, a empresa busca atrair talentos, assegurando a diversidade e o desenvolvimento profissional. Também visa uma atuação responsável na gestão ambiental, ética nos negócios e a sustentabilidade.

Já a área de tesouraria tem como missão gerenciar os riscos financeiros da organização, garantindo liquidez para apoiar o crescimento dos negócios e estratégias financeiras do grupo.

2.3.2. Visão

A visão se define nos anseios e objetivos da organização e da equipe, que segundo Chiavenato (2003) é utilizado para descrever o claro sentido do futuro e a compreensão das ações necessárias para torná-lo rapidamente um sucesso. A organização tem como visão ajudar os clientes a usar energia de forma eficiente, para aumentar a produtividade industrial e neste percurso diminuir os impactos ambientais, trabalhando de forma sustentável.

Já a visão da área de tesouraria é a de ser uma equipe de finanças cujo reconhecimento seja mundial, fazendo parcerias com as áreas de negócios para performar e operar no mais alto padrão com velocidade, simplicidade e eficiência.

2.3.3. Valores

Os valores são tão representativos dentro de uma organização que são constantes independentemente da área de atuação. Segundo Chiavenato (2003), a ética influencia o processo corporativo de tomada de decisões para determinar quais são os valores que afetam seus parceiros e definir como os administradores podem usar tais valores no cotidiano da organização. Tomando por base isso, os valores da ABB Ltda. se moldam sempre em pares, garantindo assim uma melhor performance. Nessa perspectiva os valores organizacionais da empresa em questão são: colaboração e confiança; inovação e velocidade; espírito de dono e performance; foco no cliente e qualidade; segurança e integridade.

3. ESTRUTURA DA TESOURARIA

O setor de Tesouraria é responsável pela manutenção do tesouro da empresa, atuando em funções como o mapeamento dos recursos, suas exposições e implementação de estruturas financeiras.

Oliveira (2004) refere-se à estrutura organizacional como “conjunto ordenado de responsabilidades, autoridade, comunicações e decisões das unidades organizacionais de uma empresa.”. Tomando isso como base, cada organização separa suas áreas de acordo com suas necessidades, de modo que a segmentação das atividades organizacionais ocorra do melhor modo possível.

A estrutura organizacional da área de tesouraria dentro da ABB possui duas frentes de atuação, sendo essas: operações de tesouraria e gerenciamento de riscos.

Hoje a organização estrutural da equipe se dá em: gestão de riscos de seguros; exportação e financiamento; controles da tesouraria e operação de negócios; caixa, liquidez, fundos; gerenciamento de riscos de moedas e *commodities*.

Segue abaixo a estrutura organizacional da área e seu organograma atual:



Figura 1 - Organização estrutural de Treasury na ABB Ltda.

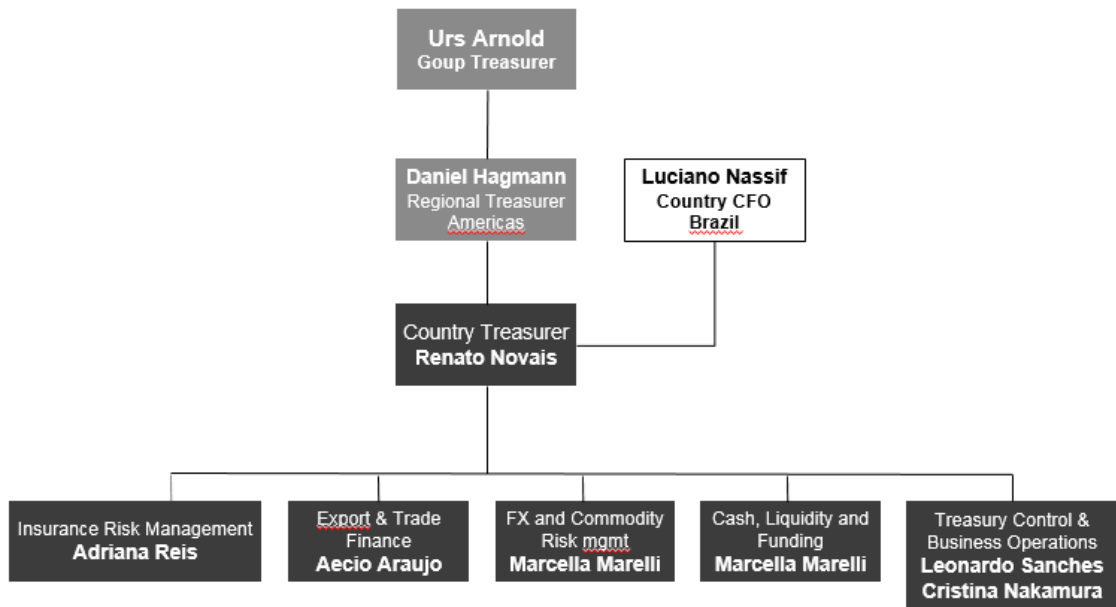


Figura 2 - Organograma atual da área de tesouraria

4. DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

O estágio foi realizado na área de tesouraria da ABB Ltda., no período de 22 de janeiro de 2019 a 22 de novembro de 2019, com carga horária de 30 horas semanais, totalizando ao final 1200 horas.

A função da estagiária dentro da equipe foi a de *back office*, sendo assim responsável por *treasury controls* e *business operation*. A figura 3, abaixo, apresenta a distribuição de horas em relação a cada atividade desenvolvida:

ATIVIDADE DESENVOLVIDA	HORAS TOTAIS	DESCRIÇÃO
Treinamentos	120 horas	Com o objetivo de integrar o estagiário no meio em que ele será inserido, foram fornecidos treinamentos presenciais e online, que abrangeram desde cultura organizacional até especificações da área de tesouraria.
Mapeamento dos processos	100 horas	Estudo de todos os setores da tesouraria, visando a compreensão dos processos e rotinas.
Transações diárias	80 horas	Realização de atividades diárias visando a manutenção das contas correntes e da área como um todo.
Vencimentos diários	120 horas	Conciliação dos vencimentos diários a partir da conferência dos dados no Lahra com as notas de liquidação dos bancos, realizando os ajustes quando necessário.
Lançamento de fechamentos de câmbio e conciliação	80 horas	Conciliação dos dados fornecidos com as transações de câmbio solicitadas, de modo a não ter nenhuma transação feita indevidamente.
Documentação e <i>follow-up</i>	100 horas	Geração de arquivos diários com o intuito de documentar todas as atividades executadas, aumentando a transparência dentro da organização (<i>compliance</i>).

Controles internos	360 horas	Análise diária das atividades desempenhadas dentro da tesouraria, de modo a garantir que elas sigam os controles internos demandados pelo grupo ABB e que sigam a legislação vigente.
Preparação de documento dos hedges vencidos para a contabilidade	70 horas	Geração de documentos contendo todas as informações de vencimentos dos <i>hedges</i> , para que a contabilização em cada área de negócio seja feita corretamente pela área de contabilidade.
Mensuração dos ativos a serem pagos <i>intra-company</i>	80 horas	Ajuste mensal dos pagamentos a serem feitos <i>intra-company</i> .
Manutenção das relações existentes junto aos bancos	90 horas	Atualização periódica das relações existentes junto aos bancos, fazendo os ajustes quando necessários.
TOTAL	1200 HORAS	

Figura 3 - Tabela de distribuição das atividades desenvolvidas

5. DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS

5.1. Treinamentos

Na concepção de Gil (2001), o treinamento é “o meio para adequar cada pessoa a seu cargo, com vista no alcance dos objetivos da organização”. Nessa linha de pensamento, tendo como foco o desenvolvimento e preparação do estagiário para a realidade da empresa, desde o primeiro contato do estagiário houve uma série de palestras sobre o funcionamento da organização, cultura organizacional e treinamentos específicos, tendo como foco o preparo para execução de tarefas e a imersão na área onde o trabalho seria desenvolvido.

Os treinamentos foram executados em sua maioria de forma online através da plataforma *ABB My E-learning*, na qual foram designados cursos específicos com abrangência focada na área de atuação do estagiário, que perpassaram desde conceitos básicos sobre a área até os sistemas e aplicações usadas pela organização.

Periodicamente os treinamentos sofrem ajustes e atualizações, inclusive com a adição de novos cursos, visando uma melhor preparação de seus colaboradores e seu constante aprimoramento. Segue-se assim a linha de pensamento sobre treinamento de Chiavenato (1999), que afirma que o treinamento deve constituir uma atividade contínua, constante e ininterrupta na organização.

The screenshot displays the ABB MyLearning user interface. At the top, the logo 'ABB MyLearning' is on the left, and 'ENGLISH BRL R\$' and 'WELCOME CRISTINA NAKAMURA' are on the right. Below the logo are navigation tabs: 'HOME', 'CATALOG', 'PROFILE', and 'MY LEARNING'. A search bar contains the word 'finance'. On the left, a 'REFINE' sidebar shows filters for 'TYPE' (Classroom, Virtual Class, Video, Web-based, Certification, Curriculum, Learning Plan), 'TRAINING' (Compliance, Mandatory, Recommended), and 'LANGUAGE' (Portuguese, Arabic, etc.). The main 'CATALOG' area shows three course cards:

- THE IMPORTANCE OF RISK AND INTERNAL CONTROL MANAGEMENT** (MANDATORY): 9CSC008223e-GLB-EN-V1. Description: "The Importance of Risk and Internal Control Management at ABB" Training is mandatory for all employees of Finance Function and employees not in Finance but playing key role in risk and internal control management at ABB. By the end of this training you will: Understand why risk and internal control management is important for ABB- Recognize how we address... Rating: 5 stars (43 votes). TAGS: ARIC, ARIC_R. Includes a 'LAUNCH' button and a 100% progress indicator.
- V2062E - PURCHASE ORDER PARAMETERS**: V2062e-GLB-EN. Description: V2062e - Purchase Order Parameters. Includes a 'REGISTER' button and a 0% progress indicator.
- AR03 ACCOUNTING FOR FOREIGN CURRENCY TRANSACTIONS**: V432e-GLB-EN. Description: AR03 Accounting for Foreign Currency Transactions. Rating: 5 stars (1 vote). TAGS: Accounting. Includes a 'LAUNCH' button and a 0% progress indicator.

5.2. Mapeamento de processos

Após os treinamentos e imersão na área, a estagiária realizou um estudo com o objetivo de entender e mapear todos os processos realizados dentro da tesouraria, isso se fez necessário pelo fato da equipe possuir poucos arquivos que os explicassem. Para Hunt (1996), mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação que tem a intenção de ajudar a melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura voltada para processos.

A partir disso, foram desenvolvidos manuais das tarefas delegadas ao *back office*, que trataram desde a descrição dos processos até seu modo de execução. Por meio dessa atividade, pode-se analisar o processo completo, ter uma visão ampla, notando assim os gargalos de cada um deles - o que possibilitou à estagiária a proposição de melhorias, tais como a automatização da planilha de contabilização e adesão às plataformas de assinaturas eletrônicas.

5.3. Transações e vencimentos diários

Dentro das atividades de *back office*, existem diversas atividades diárias, sendo a maioria delas referentes à conciliação, controles e manutenção das contas correntes. Como atividade rotineira da função, ocorre a atualização dos índices econômicos visando perspectivas de mercado, de modo a ser possível aconselhar as áreas em relação às expectativas de projeto, para que a empresa esteja mais protegida em relação a variações cambiais.

Ademais, outra atividade frequente na rotina de *back office*, e portanto da exercida pela estagiária, são as confirmações das notas referentes às contratações de *hedge* do dia anterior, garantindo assim que todos os dados da operação estejam corretos, tanto na base de dados da empresa, quanto na do banco.

Com relação aos vencimentos de *hedge*, é feita a conciliação entre as informações contidas na base *Lahra*, plataforma onde fica registrado a transação contratada pela tesouraria, e a nota de liquidação dos bancos. A partir da conciliação, em caso de ajuste negativo (ABB paga a diferença) é lançado no sistema do banco o valor de diferença. Ainda, após o recebimento

de todas as notas de liquidação referentes ao dia, é produzida planilha de contabilização, que posteriormente é enviada para a equipe de contabilidade.

De modo que as contas correntes da ABB não fiquem negativas, diariamente é realizado pelo *front office* a manutenção do caixa, prevendo as entradas e saídas. Nessa perspectiva, a função do *back office* em relação à manutenção de contas correntes se limita aos pagamentos referentes a ajustes de *hedge*, de comissão-fiança e dos lançamentos de transferência entre contas.

5.4. Lançamento de fechamentos de câmbio e conciliação

O fechamento de câmbio se faz necessário em toda a operação em que haja a troca de moeda nacional por moeda estrangeira ou vice-versa, tendo como objetivo a conversão de divisas estrangeiras. Segundo Vazquez (2005) “câmbio é uma operação financeira que consiste em vender, trocar ou comprar valores em moedas de outros países ou papéis que representem moedas de outros países”. Tendo em vista que a ABB Ltda. mantém relações com outros países realizando vendas e compras, o fechamento de câmbio se faz necessário e a responsabilidade acerca desse processo se encontra dividida, sendo que o time de contas a pagar/receber do México é responsável por toda a análise de necessidade de fechamento de câmbio e o time de tesouraria do Brasil é responsável pela conciliação das informações, fechamento das taxas junto aos bancos e lançamento da transação no sistema.

A atividade da estagiária como *back office* neste âmbito é a de conciliar as informações de demanda da área com as informações geradas pelo time de contas a pagar/receber, de modo que haja sempre uma verificação e controle sobre todas as demandas, evitando assim erros em relação ao montante solicitado. Após, de modo a concluir a transação, é realizado o lançamento dos montantes no sistema.

5.5. Documentação e *follow up*

Diariamente, um documento com o relato de todas as atividades realizadas no dia é gerado, de modo a garantir transparência e proporcionar conhecimento a todas as áreas de negócio acerca das atividades desenvolvidas pela tesouraria. A geração desse documento proporciona, ainda, um melhor gerenciamento das informações, por concentrar todas elas em

um só arquivo. Há também a conciliação junto aos bancos referente às operações fechadas, tanto transações de *hedge*, quanto fechamentos de câmbio. A partir dessas transações também ocorre a prática de *follow up* junto aos bancos, de modo a garantir que o fechamento das operações ocorra com uma maior rapidez e dinamicidade, impedindo que haja desvio de informações no caminho. Além desse documento diário, também é feita a documentação e arquivamento dos contratos fechados com o banco, visando um controle eficiente e seguro que atenda às legislações vigentes do país no momento do armazenamento das informações.

5.6. Controles internos

De modo a evitar fraudes, atender as legislações vigentes e garantir um padrão nos processos executados pelas ABB's do mundo inteiro, existem os controles internos. Para Boynton, Johnson e Kell (2002), os controles internos tem a seguinte definição:

Controles internos: são um processo operado pelo conselho de administração, pela administração e outras pessoas, desenhado para fornecer segurança razoável quanto à consecução de objetivos nas seguintes categorias:

- a) confiabilidade de informações financeiras;
- b) obediência (*compliance*) às leis e regulamentos aplicáveis;
- c) eficácia e eficiência de operações.

Os controles são testados periodicamente, de forma a minimizar a ocorrência de riscos, e, se necessário, fazer ajustes.

Há uma ferramenta que garante a execução de cada controle existente dentro da ABB, o GRCM, sistema onde se encontram explicações para cada controle de atividade, quando devem ser realizados e se foram efetivamente realizados no prazo determinado, garantindo que o controle foi performado e teve sucesso em sua execução - em caso de falha, é necessário identificar os motivos e anexar as justificativas.

Os controles de tesouraria visam verificar se a base de informações da ABB coincide com as bases dos bancos e seguradoras contratadas pela empresa, e garante que todas as informações sejam atualizadas e validadas constantemente.

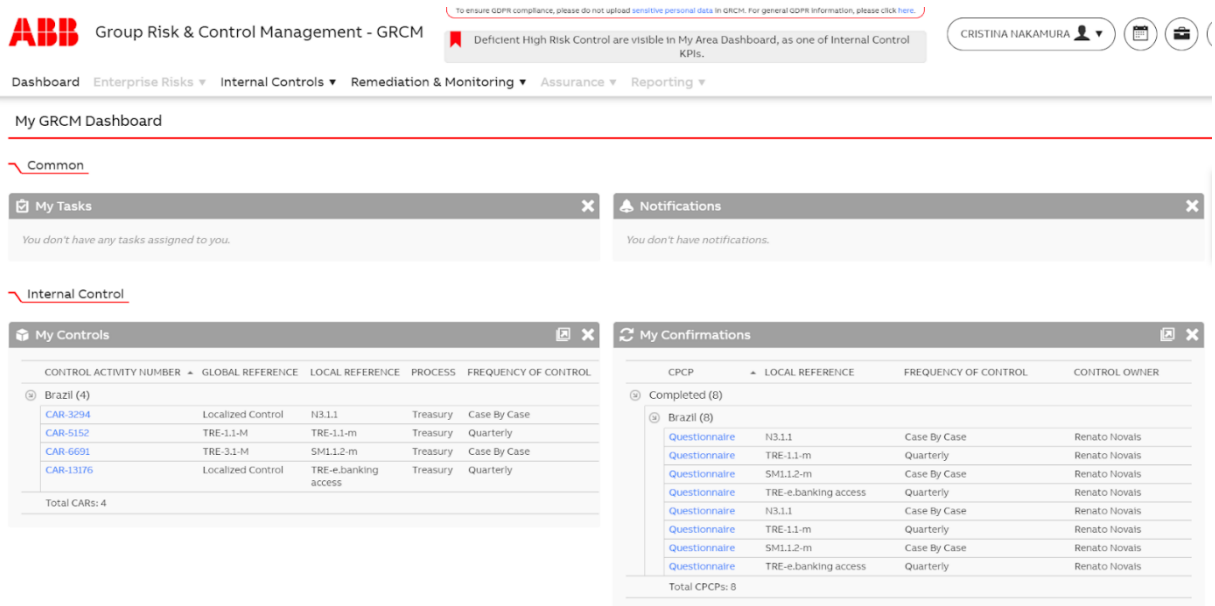


Figura 5 - Tela principal do sistema de gerenciamento de controles internos

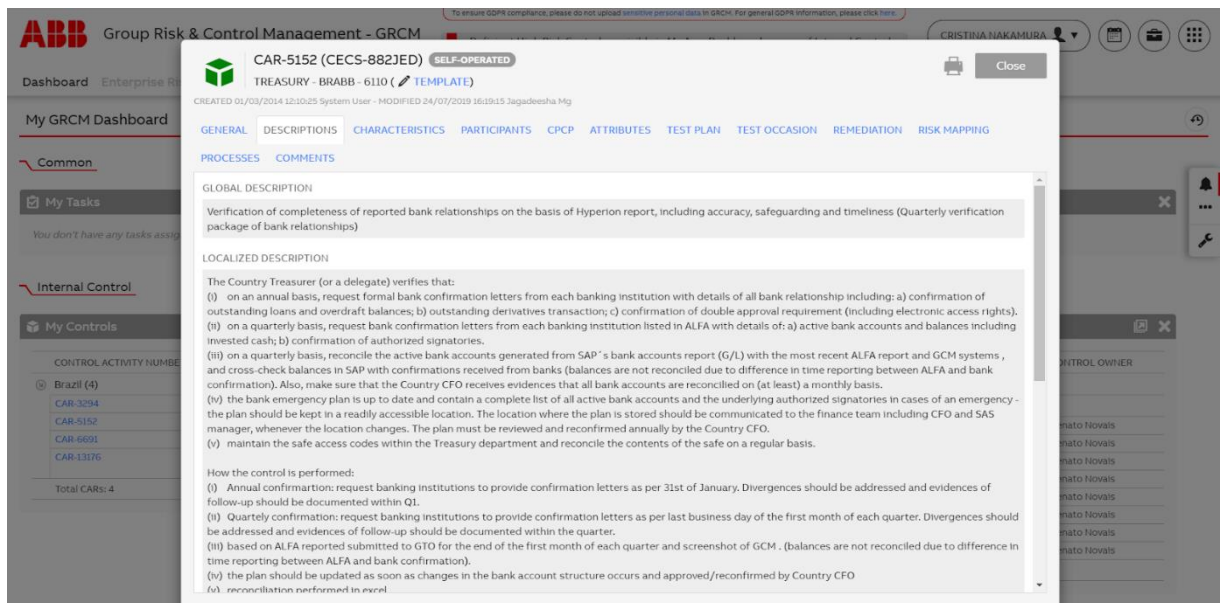


Figura 6 - Tela interna do sistema de gerenciamento de controles internos

Paralelamente à ferramenta de controle interno da ABB, são realizadas auditorias internas e externas que, segundo Franco e Marra (2001), são um conjunto de todos os elementos de controle do patrimônio administrado, os quais compreendem registros contábeis, papéis, documentos, fichas, arquivos e anotações que comprovem a veracidade dos registros e a legitimidade dos atos da administração, bem como sua sinceridade na defesa dos interesses patrimoniais. Em caso de auditoria, são realizados testes amostrais destes controles internos,

de forma a garantir que todas as informações solicitadas pelo controle foram geradas e de fato conferem com a base de referência.

As auditorias ocorrem periodicamente, havendo um revezamento entre auditorias internas e externas; identificado algum problema no controle, é realizada uma correção ou solicitação retroativa, de forma a garantir a correção das informações.

5.7. Preparação de documento dos *hedges* vencidos para a contabilidade

Devido à presença da BRABB se dar em um mercado globalizado e ocorrerem negociações da empresa que envolvem outros países, descasamentos de moedas são inevitáveis, gerando uma alta exposição para a empresa.

Para a administrar os riscos, proteger a organização contra oscilações de preços e preservar margens de lucratividade há a adesão ao *hedge*. Segundo K. A. Froot, D. S. Scharfstein e J. C. Stein (1994), a finalidade principal do *hedge* é garantir que uma empresa tenha o dinheiro disponível para fazer investimentos que gerem valor. A contratação do *hedge* é uma forma de garantir que o fluxo de caixa, tão necessário ao processo de investimentos, não seja prejudicado por movimentos de mercado externos à empresa, como mudanças nas taxas de conversão de moedas, preço de *commodities* e taxas de juros.

O processo de contratação de um *hedge* se dá a partir do momento em que há uma demanda por parte da área de negócio, e se encerra no momento em que a contabilidade realiza os ajustes necessários nas devidas contas contábeis.

Fazer *hedge* é garantir a capacidade de cumprir uma obrigação no futuro que esteja sujeita a variações que não podem ser controladas pela empresa, protegendo-se contra perdas que possam ocorrer devido a movimentos adversos de preços durante determinado período (WINSTONE, 1995).

Atualmente, além do processo de contratação das taxas e conciliação das informações se dar na tesouraria, o processo de geração do arquivo a ser contabilizado também é preparado pela equipe. Esse arquivo é gerado quando há vencimentos no dia, ou seja, ocorre quando há liquidação de *hedge*. Os resultados desses arquivos nada mais são do que o ajustes de liquidação lançados nas contas contábeis das áreas correspondentes, sendo que isso é enviado para o time de contabilidade para conciliação das informações, ajustes necessários e lançamento no resultado das áreas.

Data contabilização	Referência	Cabeçalho	Tipo conta	Conta	Razão especial	Montante	Centro custo	Centro lucro	Elemento PEP	Ordem	Texto item
BUDAT	DBLNR	BKTX	NA	SAKIR	UMSKZ	VRBTR	KOSTL	PRCTR	POSNR	AUFNR	SGTXT
15/08/2019	DERIVATIV	Operacao Hedge	S	6428541071		55.582,64		BRPPTRO21			CRI-01-COMMO XRT-67058-ESTOQUE
15/08/2019	DERIVATIV	Operacao Hedge	S	1138118258		55.582,64		BRPPTRO21			CRI-01-COMMO XRT-67058-ESTOQUE
15/08/2019	DERIVATIV	Operacao Hedge	S	6428541071		50.252,80		BRPPTRO21			CRI-01-COMMO XRT-67062-ESTOQUE
15/08/2019	DERIVATIV	Operacao Hedge	S	1138118258		50.252,80		BRPPTRO21			CRI-01-COMMO XRT-67062-ESTOQUE
15/08/2019	DERIVATIV	Operacao Hedge	S	6424541068		19.470,93		BRPAMI018			CRI-01-HEDGE XRT-66450-0V40001097
15/08/2019	DERIVATIV	Operacao Hedge	S	1138118258		19.470,93		BRPAMI018			CRI-01-HEDGE XRT-66450-0V40001097
15/08/2019	DERIVATIV	Operacao Hedge	S	7182543512		19.470,93		BRPAMI018	E-1911008...		CRI-01-HEDGE XRT-66450PEPE-1911008...
15/08/2019	DERIVATIV	Operacao Hedge	S	6424543508		19.470,93		BRPAMI018			CRI-01-HEDGE XRT-66450PEPE-1911008...
15/08/2019	DERIVATIV	Operacao Hedge	S	1138118258		20.125,32		BRPAOG018			CRI-01-HEDGE XRT-66649-PROJETO
15/08/2019	DERIVATIV	Operacao Hedge	S	6424541068		20.125,32		BRPAOG018			CRI-01-HEDGE XRT-66649-PROJETO
15/08/2019	DERIVATIV	Operacao Hedge	S	6400531032		20.125,32		BRPAOG018			CRI-01-HEDGE XRT-66649-PROJETO
15/08/2019	DERIVATIV	Operacao Hedge	S	6400531034		20.125,32		BRPAOG018			CRI-01-HEDGE XRT-66649-PROJETO

Figura 7 - Exemplo de um arquivo de contabilização

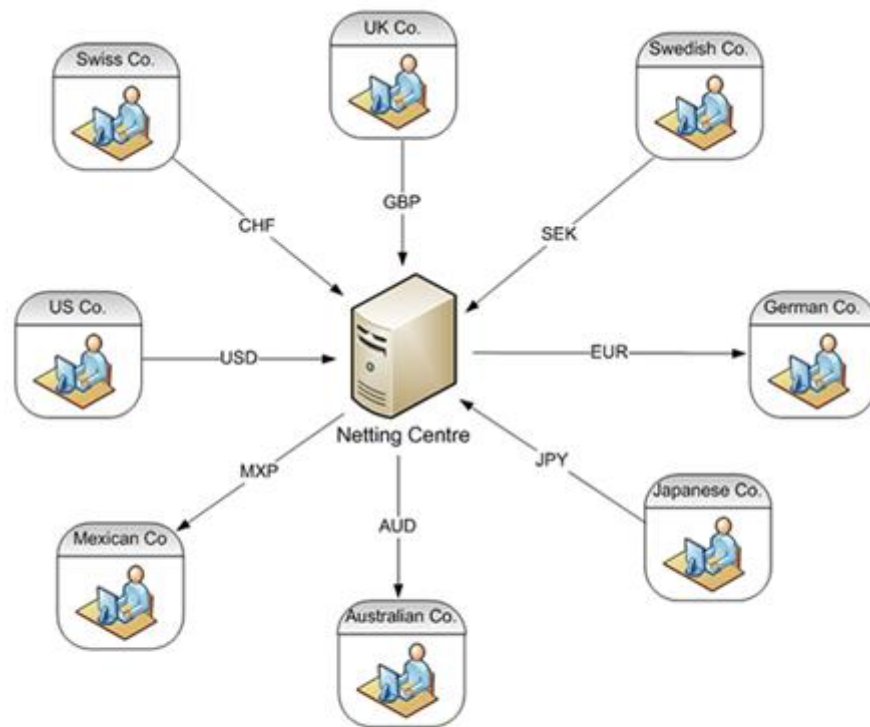
As informações necessárias para isso são obtidas na base LAHRA juntamente com as notas de liquidação dos bancos. Hoje, o processo se dá de forma manual, sendo que foi desenvolvido um projeto de BRD com o objetivo de automatizar parte do processo de contabilização dos ajustes de *hedges* vencidos. Esse BRD deve ser implementado somente no final de outubro de 2019, sendo assim, ainda não é possível mensurar seus benefícios. No entanto, a expectativa é que haja um aumento no nível de segurança da informação gerada, por se tratar de um arquivo inviolável, e que ocorra uma redução do manuseio e do tempo para confecção do arquivo.

5.8. Mensuração dos ativos a serem pagos intra-company

As empresas partes do grupo ABB realizam compras e/ou vendas intragrupo, tendo como benefícios um custo menor quando comparado à compra via outra organização.

Os pagamentos e recebimentos possuem um controle chamado *cash in time* (CIT), que proporciona uma mitigação dos riscos envolvendo conversão de moeda e facilita o controle de pagamentos e/ou recebimentos, reduzindo também o número de transações e custos bancários.

O CIT é um sistema com base de dados que controla todos os pagamentos e/ou recebimentos entre empresas do grupo ABB, tendo datas pré-estabelecidas com o objetivo de controlar todo o processo de pagamento e/ou recebimento, desde a inclusão da *invoice* no CIT até o efetivo fechamento de câmbio. Essa base de dados é gerenciada por uma equipe global de *netting center*, que é responsável pelo recebimento e distribuição dos montantes.



Instead of making the payments directly, each company sends the payment information (or invoices themselves) to the Netting Centre.

The Netting Centre calculates each subsidiaries net position in its home currency and makes the payment to the company or, in the case of a receipt, instructs the company to send the payment to the Netting Centre.

Figura 8 - Representação do funcionamento do CIT

A principal responsabilidade da tesouraria é a de conciliar as informações da base - realizando as correções se houverem divergências - e fechar o câmbio - contratação de taxas cambiais de exportação e importação, de modo a proteger a empresa das exposições oriundas de flutuações de Mercado.

FINAL NETTING 201908		Value Date: 20/08/2019	
CURRENCY	IMPORT	EXPORT	NET POSITION
CHF	(4.183.136,44)	277.682,77	(3.905.453,67)
EUR	(2.528.344,98)	320.337,42	(2.208.007,56)
SEK	(3.283.930,95)	-	(3.283.930,95)
USD	(6.317.005,72)	4.543.345,42	(1.773.660,30)

Figura 9 - Tabela final para contratação de taxas CIT

5.9. Manutenção das relações existentes junto aos bancos

Trimestralmente há um controle de acessos bancários, de forma a garantir que somente as pessoas autorizadas tenham acesso aos sistemas dos bancos. Há atualmente sete tipos de perfis autorizados, sendo esses: autorizador de pagamentos; contabilidade; contas a pagar/receber; tesouraria; recursos humanos; corretoras; master. O perfil do usuário é conferido a depender de que tipo de uso vai necessitar nas plataformas bancárias e é restrito a essas necessidades, sendo que o acesso é dado a partir da aprovação do responsável da tesouraria e solicitado aos bancos pelo time de TI. A conciliação desses acessos é feita periodicamente, de modo que a informação esteja sempre atualizada, impedindo que hajam pessoas não autorizadas com acesso aos bancos. Adicionalmente à conciliação dessas informações, é responsabilidade do *back office* atualizar documentos junto aos bancos quando necessário, tal como procurações e contrato social.

Devido ao projeto *Jewel*, que se refere à venda de *power grids* para a Hitachi, também foi necessária a abertura de novas contas correntes, e com esta atividade excepcional foi possível revisar todo o processo que envolve a abertura de uma conta corrente, desde a documentação necessária até o lançamento no sistema da ABB de controle das contas. A partir disso, foi possível realizar um estudo sobre a real necessidade das contas correntes existentes, e com essas informações a estagiária pôde apresentar à equipe proposta de diminuição da estrutura de contas abertas existente e também reduzir a quantidade de pessoas que têm acesso às plataformas bancárias, conferindo maior segurança e controle dos fundos da ABB.

6. PROJETO “MITIGAÇÃO DE RISCOS E RECURSOS FINANCEIROS ATRAVÉS DA IMPLEMENTAÇÃO DE ASSINATURAS ELETRÔNICAS”

Após a imersão na área de tesouraria, algumas lacunas e ineficácias em processos foram notadas, sendo que algumas dessas impactavam muito no efetivo tempo de trabalho da equipe, impedindo que novos processos e projetos fossem implementados.

Inicialmente, grande parte do tempo do *back office* era destinado à revisão e manutenção dos contratos de derivativos (*hedges* e *commodities*) junto aos bancos. O processo demandava uma quantidade elevada de tempo por necessitar de diversas etapas e validações, dentre essas: retorno do banco, coleta de assinaturas e arquivamento dos contratos. Além de ser um processo moroso e com diversas etapas, o procedimento gerava um gasto elevado de recursos, tais como: impressão, envio por correio e arquivos na *metrofile* – *empresa de arquivamento de documentos*.

Verificada a situação acima descrita e a necessidade de maior eficiência no processo, a estagiária deu início à análise do procedimento completo de contratação de um *hedge* na tesouraria, tendo como foco a redução de tempo e, em segundo plano, a redução de custos financeiros diretos que, segundo Borna (2002), são aqueles facilmente relacionados com as unidades de alocação de custos.

Tal projeto se fez possível pelo fato de diversos bancos já possuírem suas próprias plataformas de acesso eletrônico, nas quais são disponibilizados todos os contratos realizados e é feito o processo de validação e assinatura eletrônica.

Como ganho primário houve uma diminuição no tempo do processo e também nos custos financeiros diretos, incluindo gastos com papel, tinta de impressão, envio dos contratos por portador/correio e arquivo do contrato físico por empresa terceirizada. Já como ganho secundário, houve um aumento na velocidade em que as informações são transmitidas, proporcionando uma rapidez no fechamento desses contratos e a possibilidade de serem assinados mesmo que os procuradores não estejam presentes fisicamente na ABB – o que tornou-se essencial neste período de aquisição e venda de setores pelo qual passa a entidade, em que o trânsito de diretores é diário. Sendo assim, o processo de implementação de assinaturas eletrônicas veio de modo a otimizar o processo e proporcionar *saving* financeiro na área de tesouraria.

De modo a verificar a aplicabilidade do projeto, definindo expectativas claras e objetivas, foi utilizada a metodologia SMART, tendo como foco certos objetivos, conforme a tabela abaixo:

S – Específico	<p>Otimizar o processo envolvido no contrato de derivativos através da implementação de assinaturas eletrônicas, tendo como foco a redução do tempo envolvido nesse processo e a redução de recursos financeiros utilizados. Os bancos serão envolvidos no processo juntamente com o time do <i>treasury</i> e procuradores da ABB.</p> <p>A meta será de reduzir 100% dos recursos financeiros utilizados no processo atual e em torno de 50% do tempo envolvido no mesmo.</p>
M – Mensurável	<p>Em relação ao tempo envolvido no processo, a meta poderá ser medida através de uma planilha de controle de datas, que será calculada</p>
A – Alcançável	<p>A meta é possível de se atingir, pois parte dos bancos já possuem a plataforma eletrônica para os contratos e os procuradores possuem a maioria dos itens necessários para aprovação no sistema, tais como: cadastro junto aos bancos e e-CPF.</p> <p>Pelo fato de toda a transação ocorrer em via digital, os gastos com material físico se tornam obsoletos.</p>
R – Relevante	<p>É relevante, pois pelo fato de os contratos atualmente serem manuais, há um gasto elevado com impressão, envio e arquivo destes documentos. Além da redução do tempo de execução do processo – que antes demandava tempo maior por envolver diversos procedimentos desnecessários - a implementação das plataformas digitais também deverá gerar um aumento da segurança, extinguindo riscos como a de perda de contratos.</p>
T - Temporal	<p>Os prazos previstos são:</p> <p>Mapeamento do processo atual – maio/2019</p> <p>Contato com os bancos para avaliar os documentos necessários – maio/2019 a junho/2019</p> <p>Envio dos documentos necessários e inclusão na plataforma eletrônica dos bancos – julho/2019</p>

	Mapeamento do novo processo – julho/2019
	Uso efetivo das novas plataformas – julho/2019
	Análise de resultados – agosto/2019 a novembro/2019

Figura 10 – Tabela de metas SMART

O projeto foi iniciado em maio de 2019, tendo ocorrido nesse mês a análise do processo antigo de contratação de um *hedge* e o contato com os bancos, no qual se analisou a possibilidade da adesão das plataformas de assinatura digital. Tendo sido analisado o processo antigo, pôde-se concluir que o processo completo de contratação de *hedge*, que se inicia na contratação do *hedge* junto ao banco e termina quando o contrato é arquivado, durava em torno de 30 dias. Além do tempo levado para finalizar o procedimento, eram necessárias diversas matérias-primas, tal como impressora, papel, tinta de impressão e envelope, além disso os procuradores necessariamente tinham que estar fisicamente na organização, em São Paulo/SP, para assinatura dos contratos.

A partir desse mapeamento, foi realizado contato com os bancos que realizam as operações de *hedge* da ABB, tendo como objetivo identificar quais possuíam plataformas eletrônicas e as documentações necessárias para adesão delas. Nesse contato inicial, identificou-se que os bancos que já possuíam as ferramentas eram: BNP Paribas, Bank of America, ING Bank, JP Morgan e Citibank.

A documentação necessária para adesão nas plataformas de cada banco foi o que demandou maior tempo, visto que era necessária a validação do jurídico da ABB para garantir maior segurança da operação e verificar as possíveis exposições geradas pela adesão às novas plataformas.

Após a validação do jurídico, os contratos foram assinados e foi dado início ao processo de adesão das plataformas eletrônicas, que se deu inicialmente com treinamentos dos bancos acerca da plataforma utilizada, geração dos acessos tanto para os validadores quanto para os procuradores, confirmação dos acessos e finalmente, uso efetivo da ferramenta.

O processo de assinaturas digitais se dá da seguinte forma: (i) o banco oferece a seus clientes o serviço de assinatura digital de contratos de *hedge*, que possibilita a assinatura de contratos de câmbio por meio eletrônico, mediante sistema de certificação digital - dispensando-se a assinatura de próprio punho; (ii) o banco então gera o contrato no sistema e o disponibiliza para assinatura da ABB; (iii) assinatura por 2 procuradores da ABB - para que os procuradores possam assinar os contratos, é necessário o e-CPF, que foi providenciado para

todos os procuradores no início desse projeto, e os usuários são cadastrados pelo banco seguindo o contrato social, poderes de assinatura e alçadas de aprovação; (iv) assim que os procuradores realizam a assinatura digital no sistema, o contrato é submetido ao banco para conferência e conseqüente assinatura; (v) o contrato é dado como encerrado no momento em que há a assinatura por ambas as partes, sem prejuízo da validade da assinatura digital.

Com a implementação do novo procedimento houve então uma redução no número de processos, já que as confirmações começaram a ser feitas diretamente na plataforma, passando de quatro confirmações para apenas uma. Recursos de impressão, envio e arquivo se tornaram obsoletos, havendo assim *saving* financeiro. E, por fim, o processo de assinaturas por parte dos procuradores se tornou acessível, não demandando o gasto de tempo elevado em relação às assinaturas manuais e possibilitando a assinatura independentemente do local de trabalho.

Conclui-se assim como resultados mensuráveis deste projeto, que houve a redução significativa dos processos operacionais, sendo possível realizar outras atividades; maior velocidade na conclusão das operações; aumento da segurança no processo, mitigando riscos de perda documental e extravios; redução nos custos do processo e possibilidade da assinatura por parte dos procuradores independentemente da localização geográfica.

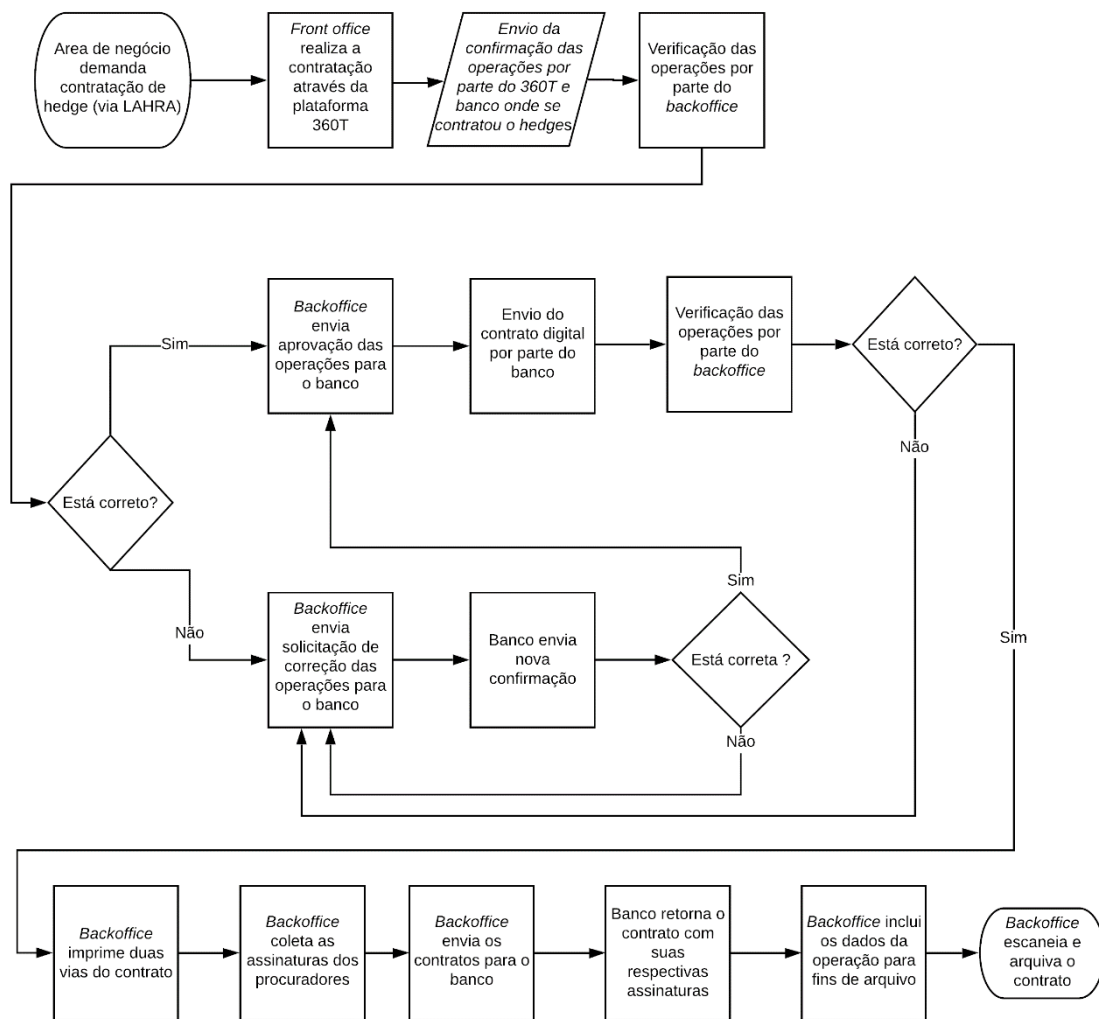


Figura 11 – Fluxograma do antigo processo de contratação e validação de um hedge

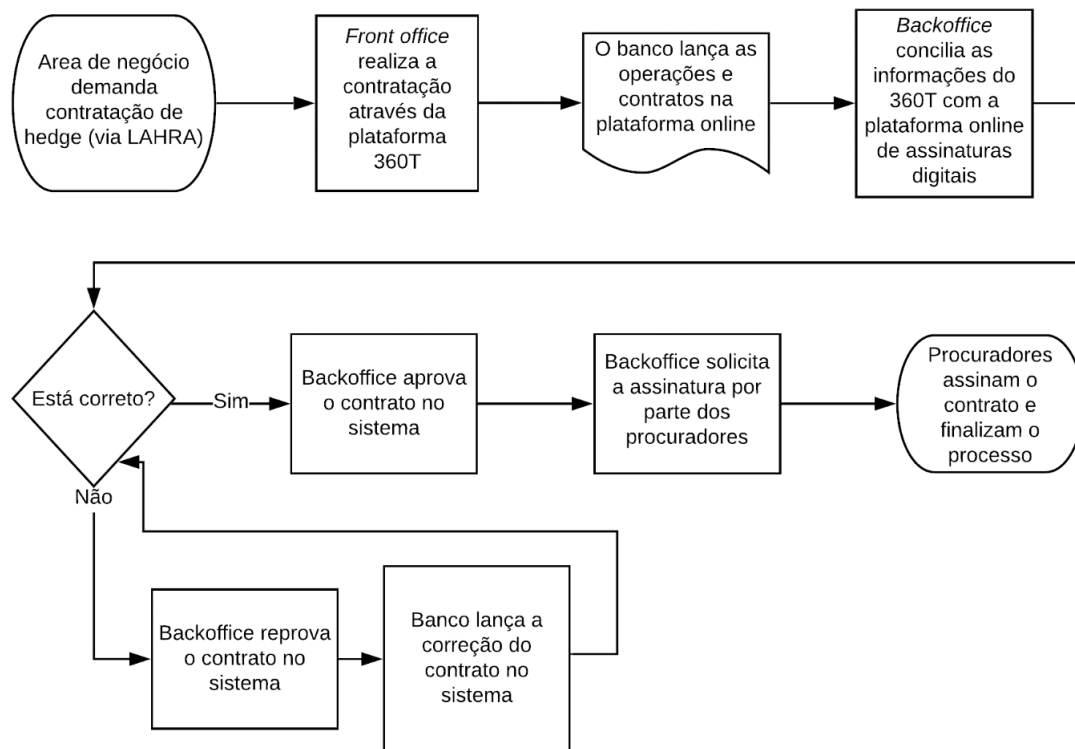


Figura 12 – Fluxograma do novo processo de contratação e validação de um hedge

7. CONTRIBUIÇÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante o período de realização do estágio, a ABB Ltda. teve um impacto significativo em suas estruturas, devido a venda de *power grids* isso acabou gerando como consequência indireta, uma restrição à novas implementações e projetos de mudança. Considerando essa perspectiva, pode-se considerar que houve sucesso, já que houve a implementação e adaptação de alguns processos já existentes.

Por meio de uma atividade do programa de estágio, se teve a adesão das assinaturas digitais, o que afetou significativamente no tempo do processo de contratação de um hedge. Essa implementação é um dos exemplos de pontos a se melhorar na área, sendo que esse pode ser realizado mesmo com a transição organizacional. Outras sugestões foram propostas e desenvolvidas como a automatização dos arquivos contábeis via LAHRA e também a mensuração dos hedges a vencer. No entanto, devido ao processo de separação de *power grids* e falta de pessoal para criação dessas estruturas, os outros projetos propostos permanecem em processo de espera. A análise e implementação desses projetos está prevista para o fim de novembro de 2019.

Um outro ponto que têm grande impacto nas funções da área são as constantes auditorias que têm fins de *compliance*. Atualmente a estagiária está em processo de análise de todo o processo envolvendo auditorias com a finalidade de propor melhoras nesse quesito.

8. CONCLUSÃO

A partir dessa vivência conclui-se que o objetivo do estágio foi atingido, já que houve intrínseca relação entre a teoria aprendida em sala de aula e as práticas vivenciadas na organização. Durante o período de realização do estágio, foi identificada a oportunidade de melhoria em alguns processos, sendo que uma dessas resultou na adesão e implementação de assinaturas digitais para contratos de *hedge*. Os resultados foram percebidos inclusive no curto prazo, tendo como base os resultados mensuráveis e *feedbacks* dos envolvidos no processo, sendo eles a equipe de tesouraria, banco e procuradores. Um processo que demorava cerca de um mês para ser finalizado teve seu tempo reduzido em cerca de 70%.

A empresa onde se realizou o estágio teve grande influência nas vivências e aprendizados da estagiária, visto que possui estruturas e processos bem estabelecidos, o que garantiu um estudo e entendimento mais aprofundado na área de tesouraria. Durante esse período, houve grandes mudanças na empresa devido à venda de uma de suas áreas de negócio, e isto se tornou uma ótima experiência dentro do estágio, pois houve o desenvolvimento e criação de uma nova estrutura de tesouraria. A partir dessa demanda de criação, todos os processos tiveram que ser revisados para assim serem duplicados na *joint venture* “ABB + Hitachi”, sendo assim, a estagiária pode desenvolver um conhecimento que envolveu desde a criação de uma estrutura de tesouraria até seus processos finais, com a finalização de suas operações.

Por fim, esta etapa foi primordial para a construção da aluna como profissional de Administração, conferindo aprendizado técnico, possibilidade de aplicação dos conceitos vistos em sala de aula e vivência real do amplo conhecimento fornecido pela UFLA durante a sua graduação.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABB Asea Brown Boveri Ltda: Sobre a ABB – Disponível em <<https://new.abb.com/br/>>. Acesso em 25/07/2019.

ALMEIDA, D. R.; LAGEMANN, L.; SOUSA, S. V. A. **A Importância do Estágio Supervisionado para a Formação do Administrador**. In: Enanpad, 30º, 2006, Salvador.

BORNIA, Antônio Cezar. **Análise Gerencial de Custos**. Aplicação em empresas Modernas. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BOYNTON, William C.; JOHNSON, Raymond N.; KELL, Walter G.; tradução José Evaristo dos Santos. **Auditoria**. São Paulo: Atlas, 2002.

BURIOLLA, Marta A. **O Estágio Supervisionado**. São Paulo: Cortez, 1999.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FRANCO, Hilário; MARRA, Ernesto. **Auditoria contábil: normas de auditoria, procedimentos e papéis de trabalho, programas de auditoria, relatórios de auditoria**. São Paulo: Atlas, 2001. 607 p. e 2003, p.26.

FROOT, Kenneth A, SCHARFSTEIN, David S., STEIN, Jeremy C. **A framework for risk management**. Harvard Business Review, Boston, p. 91-102, Nov./Dec. 1994.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

HUNT, V. D. **Process mapping: how to reengineer your business process**. New York: John Wiley & Sons, 1996.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, Organização e Métodos: uma abordagem gerencial**. 14. Ed. – São Paulo: Atlas, 2004.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS. **Biblioteca Universitária. Manual de normalização e estrutura de trabalhos acadêmicos: TCCs, monografias, dissertações e teses**. 2. ed. rev., atual. e ampl. Lavras, 2016.

WINSTONE, David. **Financial derivatives: hedging with futures, forwards, options & swaps**. 1. ed. Birmingham, UK: Chapman & Hall, 1995. p. 302.