



FELIPE SCHWAN RESENDE

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

**LAVRAS – MG
2020**

FELIPE SCHWAN RESENDE

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

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

Prof. Dr. André Luis Ribeiro Lima
Orientador

Prof. Dr. José Willer do Prado
Coorientador

**LAVRAS – MG
2020**

FELIPE SCHWAN RESENDE

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

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

APROVADO em ____ de _____ de _____.
Dr. André Luís Ribeiro Lima – UFLA
Dr. José Willer do Prado – UFLA

Prof. Dr. André Luís Ribeiro Lima
Orientador

**LAVRAS – MG
2020**

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente a Deus, por ter me sustentado e me dado forças para vencer com sucesso mais uma etapa da minha vida.

Agradeço a minha família em geral, por terem sido sempre um suporte e um espelho, tanto na vida pessoal, como profissional. Sem eles, nada disso seria possível.

Agradeço em especial a minha mãe, Rosane, meu maior exemplo de profissional e pessoa, que sempre me ensinou o melhor caminho a seguir, me incentivando na busca pelos meus sonhos.

Agradeço aos meus amigos, por todo estarem sempre presentes durante esse período.

Agradeço meus colegas de classe, por todo tempo que passamos juntos e por todas experiências compartilhadas.

Por fim, gostaria de deixar meu muito obrigado a todos professores que se dedicaram no ensino durante a graduação, em especial, ao Professor, orientador e coordenador do curso de Administração André Lima, por estar sempre muito solícito em ajudar, facilitando assim o processo e também gostaria de agradecer o Coorientador José Willer pelo suporte e correção do relatório de estágio.

RESUMO

Este trabalho apresenta as atividades desenvolvidas pelo o estagiário na empresa Alcoa Alumínio S.A.. Durante o estágio houve um aprofundamento em indicadores operacionais e financeiros do segmento no qual a empresa está inserida: Mineração. O foco principal foi em melhoria de processos através do uso de ferramentas, tais como: PowerBI, Excel e Excel VBA. O atraso nas informações geradas é um grande problema para os gestores, dificultando o processo de tomada de decisão. Os resultados obtidos através das melhorias nos processos foram: Maior acuracidade nos números mostrados; Maior velocidade na hora de gerar os relatórios; Melhor visualização dos relatórios.

Palavras-chave: Melhoria de processos. Mineração. Indicadores financeiros.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Planta da Alcoa Poços de Caldas	11
Figura 2 – <i>DI Application</i>	16
Figura 3 – <i>Market factors</i>	22
Figura 4 – <i>LME and API daily values</i>	22
Figura 5 – Visita á refinaria.....	26
Figura 6 – <i>Action</i> realizado na cidade de Andradas – MG.....	27

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Atividades desenvolvidas no estágio.....	14
---	----

LISTA DE SIGLAS

API	<i>Alumina Price Index</i>
BI	<i>Business Intelligence</i>
BU	Unidades de Negócio
CAP	<i>Cost of Alumina Produced</i>
CoE	<i>Center of Excellence</i>
DI	<i>Degrees of Implementation</i>
EBITDA	<i>Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization</i>
EBS	<i>Enterprise Business Solution</i>
EHS	<i>Environmental, Healthy and Safety</i>
ELRI	Equipe Líder de Relações Institucionais
FCF	<i>Free Cash Flow</i>
FP&A	<i>Financial Planning & Analysis</i>
GBS	<i>Global Business Services</i>
KPI	<i>Key Performance Indicators</i>
LME	<i>London Metal Exchange</i>
MRN	Mineração Rio do Norte
MRO	<i>Maintenance, repairs and operations</i>
OCR	<i>Overhead Cost Reduction</i>
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
PBI	<i>Power Business Intelligence</i>
RH	Recursos Humanos
SER	<i>Services</i>
VBA	<i>Visual Basic for Applications</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	ESTÁGIO	10
2.1	Sobre a empresa	10
2.2	Missão e Valores	12
2.3	CoE FP&A	13
3	DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS	14
4	ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NO ESTÁGIO SUPERVISIONADO	16
4.1	<i>DI report</i>	16
4.2	<i>Weekly report</i>	17
4.3	<i>Location deck</i>	18
4.4	<i>MRO / SER tool</i>	18
4.5	<i>Detailed Cap Analysis</i>	18
4.6	<i>Update Macroeconomics</i>	19
4.7	<i>Finance Weekly Call</i>	19
4.8	<i>Operational Metrics</i>	20
4.9	<i>Checkbook Warrick</i>	20
4.10	<i>Power BI</i>	21
4.11	<i>Forecast Guide Call</i>	23
4.12	<i>OCR Automation Project</i>	23
4.13	<i>Monthly business review for locations</i>	23
4.14	Oficina de autodesenvolvimento	24
4.15	<i>Mentoring</i>	24
4.16	Programa de Treinamento para Novatos (PTN)	25
4.17	<i>Visita na Fábrica</i>	25
4.18	<i>Actions (Trabalho voluntário)</i>	26
5	SUGESTÕES	28
6	CONCLUSÃO	29
	REFERÊNCIAS	30

1 INTRODUÇÃO

O estudo da administração no Brasil começou por volta da década de 40, quando o País passou de um perfil mais agrário para o industrial. Dessa forma, percebeu-se que era necessário o desenvolvimento de profissionais capazes de planejar, controlar e analisar as atividades inerentes às empresas, resultando na criação da primeira escola de Administração em 1952. Prever, organizar, comandar e controlar. Segundo Fayol (1970), essas são as funções do administrador. Sendo assim, o estágio de conclusão de curso tem como um de seus objetivos, o desenvolvimento dessas características. O período em que o estudante ocupa a posição de estagiário em uma empresa traz benefícios para ambas as partes. Para o estudante o contato com a prática e com o universo das empresas proporciona inúmeros benefícios e o desenvolve em vários aspectos. Para as empresas, as ideias trazidas pelos estudantes oriunda das instituições de ensino podem provocar diversas mudanças positivas para a companhia.

A faculdade de administração é de certa forma bem generalista, o que proporciona uma facilidade de imersão em diferentes tipos de mercados e departamentos. Dentre esses, está o setor de mineração, no qual a empresa onde o estágio foi realizado está inserida. A mineração se faz presente em praticamente tudo no dia-a-dia dos seres humanos, representando assim uma parte importante do mundo dos negócios.

Este relatório tem o objetivo de apresentar as atividades desenvolvidas durante o estágio supervisionado dentro da área de *FP&A (Financial Planning and Analysis)*.

2 ESTÁGIO

Neste tópico será discutido á respeito da empresa e o departamento onde o estágio foi realizado.

2.1 Sobre a empresa

De acordo com a Associação Brasileira de Alumínio (ABAL, 2017), o alumínio, mesmo sendo o terceiro elemento mais abundante na crosta terrestre, é o metal mais jovem usado em escala industrial. Uma das razões é o fato de não se encontrar o metal em estado nativo, mas somente através de processos químicos. É através da bauxita que o alumínio pode então ser obtido. Essa descoberta foi pela primeira vez identificada em 1821, por Berthier, na localidade de Les Baux. Já em 1886, a produção de alumínio em escala industrial foi impulsionada, quando Charles Martin Hall (Estados Unidos) e Louis Toussaint Héroult (França) obtiveram o metal puro a partir da dissolução eletrolítica de óxido de alumínio (alumina), em banho de criolita. Mesmo sem se conhecerem, inventaram ao mesmo tempo o procedimento que marcou o início da produção de alumínio. A partir de sua criação, o alumínio passou a ser cada vez mais popular e utilizado pela sociedade. Atualmente, o alumínio é aplicado nos mais diversos segmentos, tais como aeroespacial, bens de consumo, construção civil, embalagens, indústria elétrica, máquinas e equipamentos, petróleo e gás, químicos e transportes (ALCOA, 2017).

A história da Alcoa começou em 1888, porém, foi em 1886 que Charles M. Hall registrou a patente do processo de eletrólise para produção de alumínio. Dois anos mais tarde, Hall iniciou as operações da primeira companhia moderna de alumínio no mundo, a Pittsburgh Reduction Company, que permaneceu com este nome até 1910, ano em que foi nomeada como Aluminium Company of America. Durante todo este período, a Alcoa fabricou produtos para indústria aeroespacial, folha de alumínio, ônibus, barcos e rodas forjadas.

No Brasil desde 1965, a Alcoa atua em toda a cadeia produtiva do alumínio: desde a mineração de bauxita até a produção de pó de alumínio e químicos. A companhia possui três unidades produtivas (Juruti -PA; Poços de Caldas-MG; e São Luis -MA), dois escritórios e um centro de serviços compartilhados (GBS). A Alcoa também tem participação acionária na Mineração Rio do Norte (MRN) e em quatro usinas hidrelétricas (Barra Grande - SC / RS; Estreito - MA / TO; Machadinho - SC / RS; e Serra do Facão -

GO / MG). A companhia está presente no Brasil desde 1965 e possui três unidades e três escritórios distribuídos no estado de Minas Gerais, São Paulo, Distrito Federal, Pará e Maranhão. Além disso, é acionista de quatro usinas hidrelétricas: Barra Grande, Machadinho (SC e RS), Serra do Facão (GO) e Estreito (MA e TO), outras duas usinas nos Estados Unidos (Manicouagan e Warrick Power Plant).

Um desses escritórios supracitados é O Global Business Services (GBS) – Central de Serviços Compartilhados da Alcoa e está localizado na cidade Poços de Caldas desde 2005, ele centraliza diversos serviços de suporte ao negócio em diferentes áreas, como: Saúde, Segurança e Meio Ambiente, Tecnologia da Informação, Finanças, Compras, Logística, Compliance, Recursos Humanos (RH), entre outras.

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

Figura 1 – Planta da Alcoa Poços de Caldas



Fonte: ALCOA (2020).

A Alcoa tem uma participação muito positiva na população e nas cidades onde possui plantas e/ou escritórios. Um exemplo disso é o Instituto Alcoa, Fundado em 1990,

no Brasil, o Instituto Alcoa é uma entidade sem fins lucrativos, que tem o propósito de transformar coletivamente os territórios em que a Alcoa está presente, a fim de torná-los mais inclusivos e menos desiguais. Para isso, o Instituto Alcoa promove iniciativas em educação e geração de trabalho e renda, causas estruturantes para o desenvolvimento de uma sociedade mais justa, além de incentivar a participação social e o diálogo em torno das causas como forma de mobilização para o engajamento. Sua atuação se conecta às políticas públicas e agendas de interesses globais, como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

2.2 Missão e Valores

A empresa apresenta uma série de valores que auxiliam a alcançar a missão da empresa “Ganhar sendo o melhor em que fazemos e fazendo corretamente” e que são vivenciados diariamente por todos os alcoanos, colaborando em benefício dos clientes, investidores, funcionários, comunidades e parceiros.

Os valores são¹:

- Agir com integridade: Abertos, honestos e responsáveis. Fazemos sempre o que falamos que iremos fazer.
- Trabalhar com excelência: Retornamos resultados incríveis e sustentáveis, somos criativos e transformamos ideias em valor.
- Cuidar das pessoas: Tratamos todas as pessoas igualmente e com dignidade, trabalhamos com segurança, provendo o bem-estar e protegendo o meio-ambiente.

Os valores Alcoanos definitivamente são bem intrínsecos na companhia e é possível perceber-los em cada atitude de boa parte dos funcionários. Existe uma preocupação muito grande em relação a segurança, principalmente no ambiente fabril. Isto se dá devido à periculosidade ligada a atividade de produção da empresa. Um exemplo dessa preocupação é que em todas as reuniões de *board*, *town hall*, entre outros *meetings*, o primeiro assunto a ser abordado é sempre relacionado ao departamento de *EHS (Environmental, Healthy and Safety)*, o que prova o quão alinhado os valores da companhia estão com os de seus funcionários.

¹ Disponível em: www.alcoa.com/brasil/pt/default.asp e www.alcoa.com/brasil/pt/institute/about.asp

2.3 CoE FP&A

O estágio foi realizado no departamento de planejamento financeiro (*Center of Excellence, Financial Planning & Analysis*), conhecido como “CoE FP&A”. O departamento é responsável pelo desenvolvimento de relatórios globais, visando a otimização do tempo de execução de atividades, automatização de arquivos e novas análises.

Segundo Helton Capel (2012), O planejamento financeiro é a fonte da continuidade da organização, pois sem ele é difícil tomar decisões corretas. Ademais, de acordo com Assaf Neto (2002, p. 45) a administração financeira “é um campo de estudo teórico e prático, que objetiva, essencialmente, assegurar um melhor e mais eficiente processo empresarial de captação e alocação de recursos de capital”. Sendo assim, a área de *FP&A* é de suma importância para a companhia.

O time é composto por 16 pessoas, tendo como principais clientes mundiais as *BU's* (Unidades de Negócio) de Bauxita, Alumina, Alumínio (Fusão, lingotamento, laminados e energia), Corporação Global, Controladoria e Suporte na plataforma Hyperion.

Um dos principais objetivos da área de *CoE FP&A* na Alcoa é a criação de novos arquivos e a melhoria continua dos mesmos. O estagiário trabalha nesse sentido também e tem como parte do seu escopo o desenvolvimento de novas ferramentas que possam ser úteis para a visualização e análise dos dados por parte dos analistas financeiros e líderes, desenvolvendo bastante os conhecimentos em ferramentas da Microsoft, tais como: Excel, PowerPoint, Power BI e Word.

3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

Como pode ser visto no Quadro 1, as atividades do estágio foram divididas em dois segmentos dentro da área de *FP&A*, foram 09 meses dentro da *BU* de Alumina e 05 meses na *BU* de Alumínio.

Quadro 1 – Atividades desenvolvidas no estágio.

Atividades Desenvolvidas	Descrição	Horas totais
<i>DI report</i>	Atividade referente á BU de Alumina focado em mostrar os maiores <i>savings gerados a partir de ideias de funcionários</i> .	100
<i>Weekly Report</i>	<i>Report</i> utilizado para acompanhar as principais variações de indicadores operacionais.	400
<i>Location Deck</i>	O Principal intuito desse <i>deck</i> é mostrar de uma forma mais visual todas as informações do <i>Forecast</i> do mês corrente relacionadas a determinada planta para o seu líder.	400
<i>MRO SER Tool</i>	Principal objetivo é mostrar as informações relacionadas a gastos com materiais, manutenção de equipamentos e serviços prestados dentro da companhia.	100
<i>Detailed CAP Analysis</i>	Este <i>report</i> aborda de uma forma detalhada todo o custo para se produzir uma tonelada de Alumina.	100
<i>Update macroeconomics</i>	Atualização de números macroeconômicos no site da <i>BU</i> de Alumina.	40
<i>Finance Weekly Call</i>	Reunião semanal entre líderes da <i>BU</i> de Alumínio.	100
<i>Operational Metrics</i>	Indicadores operacionais enviados semanalmente para a planta.	100
<i>Checkbook Warrick</i>	Relatório gerado diariamente para mostrar a orçado <i>versus</i> o realizado para a planta de <i>Warrick</i> .	100
<i>PowerBI</i>	Ferramenta da <i>Microsoft</i> utilizada para análises de dados de forma eficiente.	200
<i>Forecast Guide Call</i>	Reunião mensal que antecede o <i>Forecast</i> com o intuito de antecipar as previsões para o mês.	100
<i>OCR Automation Project</i>	Projeto de automação utilizando VBA com o intuito de melhorar o processo.	100

Atividades Desenvolvidas	Descrição	Horas totais
<i>MBR for Locations</i>	Arquivo gerado e enviado para as localidades com os principais indicadores financeiros e operacionais.	200
Oficina de Autodesenvolvimento	Treinamento para estagiários.	40
<i>Mentoring</i>	Programa de acompanhamento de um gestor com um estagiário.	40
PTN	Programa de treinamento realizado para os novos funcionários da companhia.	24
Visita na Fábrica	Visita realizada na fábrica da Alcoa em Poços de Caldas com o intuito de conhecer melhor o processo.	24
<i>Actions</i>	Atividade voluntaria realizada em prol de <u>alguma</u> instituição sem fins lucrativos.	8
Total		2176

Fonte: Elaborado pelo Autor (2020).

Conforme o Quadro 1, o total de horas realizadas e divididas entre as atividades são 2176 horas.

4 ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NO ESTÁGIO SUPERVISIONADO

Neste tópico será descrito detalhadamente as atividades realizadas no estágio supervisionado.

4.1 *DI report*

A sigla *DI* significa “*Degrees of Implementation*” e é um programa da Alcoa onde funcionários, estagiários e terceiros podem enviar ideias e soluções inovadoras que tem como objetivo a melhoria de processos já estabelecidos da sua área e gerar *savings* para a companhia. Essas ideias são divididas em estágios de desenvolvimentos: *Draft*, *DI2*, *DI3*, *DI4* e *DI5*. Sendo o primeiro deles o mais baixo, ou seja, a ideia ainda se encontra em um estágio inicial e o último deles, os *DI*'s com essa classificação (*DI5*) são aqueles que já estão em prática e geram lucro pra a companhia.

O *report* é gerado toda sexta – feira e no quarto dia útil do mês. O principal intuito do relatório é trazer uma visão detalhada por localidade e por nível de implementação para os líderes, possibilitando assim a tomada de decisão por parte dos mesmos.

Como pode ser visto na Figura 2, essa é a tela de extração de dados do *DI report*.

Figura 2 – *DI Application*.

Fonte: ALCOA (2020).

A interface do DI application é bem simples de manusear conforme a Figura 2 mostra.

4.2 *Weekly report*

O relatório “*Weekly report*” tem como objetivo fazer um acompanhamento com as localidades para identificar as variações em fatores cruciais para unidade de negócios e procurar entender as explicações fornecidas pelas plantas para os números daquela semana que são comparados com aquilo que fora planejado anteriormente. Essas informações são reunidas e consolidadas pelo time de *FP&A*, sendo assim submetidos a liderança. Dessa forma, os líderes conseguem ter uma visão holística e detalhada por localidade e partir disso conseguem realizar análises estratégicas e implementar mudanças, se necessário.

Os arquivos são preparados através de *templates* que são enviados para as localidades toda sexta-feira do mês e devem ser preenchidos por elas até a terça-feira da próxima semana onde é feito a consolidação. Na *BU* de alumina, o *Weekly report* possui suas diferenças dependendo da semana em que se é gerado. Nas semanas 2,3 e 4 do mês é gerado o “*Weekly Operational*”, onde são mostrados apenas números relacionados a parte produtiva das plantas, o que chamamos de *KPI's (Key performance Indicators)*. Alguns exemplos de *KPI's* para a Refinaria são: O uso de bauxita, soda caustica e energia no processo produtivo. E após a quarta semana, temos o *Flash*. O *Flash* é o resultado preliminar que antecede o *Closing*, que consiste no fechamento oficial do mês em questão. A diferença entre o que chamamos de “Operational weeks” para a semana do “*Flash*” está relacionado as informações que são mostradas nos relatórios. Para o *Flash*, além de ser mostrado dados ligados ao processo produtivo, informações financeiras também são geradas para esse período do mês. Como por exemplo: “*EBITDA*”. O *EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization)* é definido como o indicador financeiro que considera as receitas líquidas, menos os custos e as despesas operacionais, com exceção das depreciações e amortizações (SILVA, 2008). Além do *EBITDA*, outro indicador analisado é o *FCF (Free Cash Flow)*. Para Brigham et al (2001) O fluxo livre de caixa representa o caixa que está efetivamente disponível para distribuição aos investidores. Portanto, a forma pela qual os gestores podem fazer com que suas empresas sejam mais valiosas é aumentar seus fluxos livres de caixa.

Por fim, é importante mencionar que o acompanhamento que é feito durante esse processo citado acima é crucial para o desenvolvimento do estagiário, trazendo

conhecimentos importantes sobre o processo de produção e mostrando como isso pode afetar no resultado financeiro no fechamento do mês. Além disso, as explicações apresentadas pela as plantas aproximam o funcionário do escritório com a parte fabril, ajudando o a entender um pouco mais sobre a realidade desse ambiente.

4.3 *Location deck*

Após o arquivamento dos dados do *Forecast* no sistema, são geradas as apresentações do “*Location deck*”. O Principal intuito desse *deck* é mostrar de uma forma mais visual todas as informações do *Forecast* do mês corrente relacionadas a determinada planta para o seu líder. O arquivo de PowerPoint gerado contém as seguintes informações: Indicadores financeiros, indicadores de segurança, dados operacionais, informações relacionadas a *savings*, entre outras. Assim como acontece em quase todos arquivos do *FP&A*, todo número mostrado de um determinado cenário é comparado com os respectivos números de um cenário diferente e isso também ocorre nesse *report*. O estagiário na Alcoa possui muita autonomia para lidar com relatórios, sugerir mudanças e fazer análises dos mesmos. Em se tratando do *Location Deck*, era possível sugerir mudanças, novas possibilidades de olhar para os números e, além disso, as análises que o relatório proporciona são de alto valor para o desenvolvimento do estagiário, principalmente por ser um arquivo que aborda os principais aspectos das fábricas.

4.4 *MRO / SER tool*

O relatório é rodado mensalmente e tem como o principal objetivo mostrar as informações relacionadas a gastos com materiais, manutenção de equipamentos e serviços prestados dentro da companhia. Sendo assim, a partir do uso desse *report* os líderes de cada localidade conseguem controlar os gastos anuais, trimestrais e mensais e além disso, é possível ver o *report* em uma visão mais consolidada com o intuito de comparar os gastos entre as localidades.

4.5 *Detailed Cap Analysis*

O *CAP analysis* é uma das atividades mais cruciais dentro da *BU* de Alumina, os dados são atualizados duas vezes no mês, uma no *Forecast* e a outra no *Closing*. A sigla

CAP significa “*Cost of Alumina Produced*”, ou seja, Custo de alumina produzida. Sendo assim, esse *report* aborda de uma forma detalhada todo o custo para se produzir uma tonelada de Alumina. É possível ver o custo por localidade e de uma forma consolidada também. Portanto, o relatório aproxima o estagiário de uma realidade fabril mostrando um pouco mais dos *KPIs* que impactam diretamente na produção e no resultado da empresa. Ademais, como os valores de venda de Alumina são basicamente controlados pelo mercado, o custo de produção é um dos principais meios para a companhia obter vantagens competitivas no mercado.

4.6 Update Macroeconomics

Pelo fato de a Alcoa ser uma companhia global, as moedas dos países nos quais a Alcoa possui planta impactam diretamente no resultado da empresa. Sendo assim, o *Macroeconomics report* existe com o intuito de manter os líderes atualizados de toda variação que possa estar ocorrendo nas moedas que interessam para a companhia e o quanto essa variação pode impactar no resultado da empresa, o que chamamos de *Sensitivity*, ou seja, se uma determinada moeda variar uma certa porcentagem isso afetaria o resultado financeiro da Alcoa em x milhões, por exemplo. O relatório é atualizado mensalmente e fica disponível no *SharePoint de Alumina FP&A*.

4.7 Finance Weekly Call

O segmento de Alumínio dentro da Alcoa está presente em várias plantas no mundo, é a unidade com mais plantas na companhia. Sendo assim, acontecem várias reuniões entre os líderes e gerentes das diversas áreas dentro do segmento com o intuito de manter todos alinhados e ter uma visão holística do negócio. Toda quarta-feira, precisamente as 9 da manhã no horário de Brasília acontece a *Finance Weekly Cal*. O *CoE FP&A* é responsável por montar o material dessa reunião, dessa forma, é enviado um e-mail um dia antes perguntando para os responsáveis das áreas financeiras perguntando se haverá alguma atualização do slide em comparação com o que foi enviado na semana passada. Por fim, na quarta de manhã antes do *call* ocorrer, a apresentação é alinhada juntamente com o gestor de *FP&A* que faz mais algumas solicitações antes da distribuição do material. É permitido que o estagiário participe dessa reunião e isto possibilita um conhecimento para o mesmo. Através disso, é possível que o estagiário saiba mais sobre o *business* em geral e

consiga começar a pensar de uma forma mais estratégica.

4.8 Operational Metrics

Operational Metrics são reuniões onde o *FP&A* prepara o material para ser preenchido toda sexta-feira e consolida as informações disponibilizadas pelas localidades na quarta-feira, quando acontecem as reuniões. O Vice-Presidentes de Operações e os responsáveis pelas operações são os participantes desse *call* que é conduzido pelo Vice-Presidente de Operações através do material preparado pelo *CoE FP&A*. Existe uma reunião para as plantas localizadas no continente Americano e outra com para as plantas localizadas na Europa e Austrália. As discussões desta reunião são totalmente focadas em questões operacionais, visto que os participantes são pessoas diretamente envolvidas no dia a dia das operações.

4.9 Checkbook Warrick

Dentro da *BU* de Alumínio é comum que haja uma interação muito grande entre o estagiário e a liderança da Planta de Warrick, localizada nos Estados Unidos. A planta mencionada é a única restante que ainda fabrica produtos laminados dentro da companhia. Sendo assim, algumas atividades e projetos são realizados por nós aqui, no *GBS*. O relatório é feito diariamente e tem como principal objetivo mostrar como os departamentos estão em relação ao que foi orçado e o seu impacto no resultado final da planta. Para ter acesso às informações e levantar esses dados é necessário acessar o *Oracle – EBS (Enterprise Business Solution)*, sistema utilizado pela Alcoa para armazenamento de dados de diversas áreas. Dentro desse sistema são extraídos os pedidos e ordem de compra de cada respectivo departamento. As informações são compiladas em um e-mail gerado através da utilização de Macro *VBA*, o que facilita e reduz o tempo utilizado no processo. Nesse e-mail contém informações do que foi planejado e o acompanhamento diário dos gastos para todos os departamentos dentro da Planta. O processo anteriormente era feito na própria localidade e demorava em torno de quatro horas para ser rodado, atualmente os dados são levantados e o e-mail enviado em aproximadamente dez minutos, o que mostra a importância do *GBS* na prestação de serviços para as localidades. A possibilidade de estar em contato com uma planta e desenvolver projetos junto com a mesma é de grande valor para o aprendizado do estagiário e ademais, facilita no quesito exposição do mesmo dentro da companhia.

4.10 Power BI

Segundo o pensamento de Barbieri (2011), *Business Intelligence* é uma metodologia utilizada para lidar com grandes volumes de dados, que trata, unifica e organiza informações para que ao final propicie insumos claros em forma de relatórios para os gestores tomarem as melhores decisões. Dessa forma, uma das ferramentas mais utilizadas nesse sentido é o Power BI, que foi desenvolvido pela Microsoft. Em comparação com as outras ferramentas da Microsoft possui um visual muito mais dinâmico e interativo, o que facilita a visualização dos dados por parte dos clientes pois os números serão mostrados de acordo com o que for selecionado pelos mesmos nos filtros disponíveis. O desenvolvimento de arquivos no formato *Power BI* é algo novo no mercado e começou há pouco tempo na Alcoa. Alguns relatórios foram desenvolvidos na área e proporcionaram um grande aprendizado, tanto do ponto de vista operacional, como relacionado ao conhecimento técnico.

Um dos projetos desenvolvidos nesse sentido foi o “*Assumptions and sensitivity*” A quantidade de dados oferecida por esse *report* é muito grande e é distribuída em apenas quatro páginas, se fosse usado outro programa para desenvolvê-lo seria necessário um número muito maior de páginas para mostrar as mesmas informações, o que deixa claro o quão importante é o uso do *PBI*. O principal intuito do relatório é mostrar os fatores mercadológicos nos últimos cinco anos e comparar informações de diferentes períodos. Esses fatores mercadológicos são:

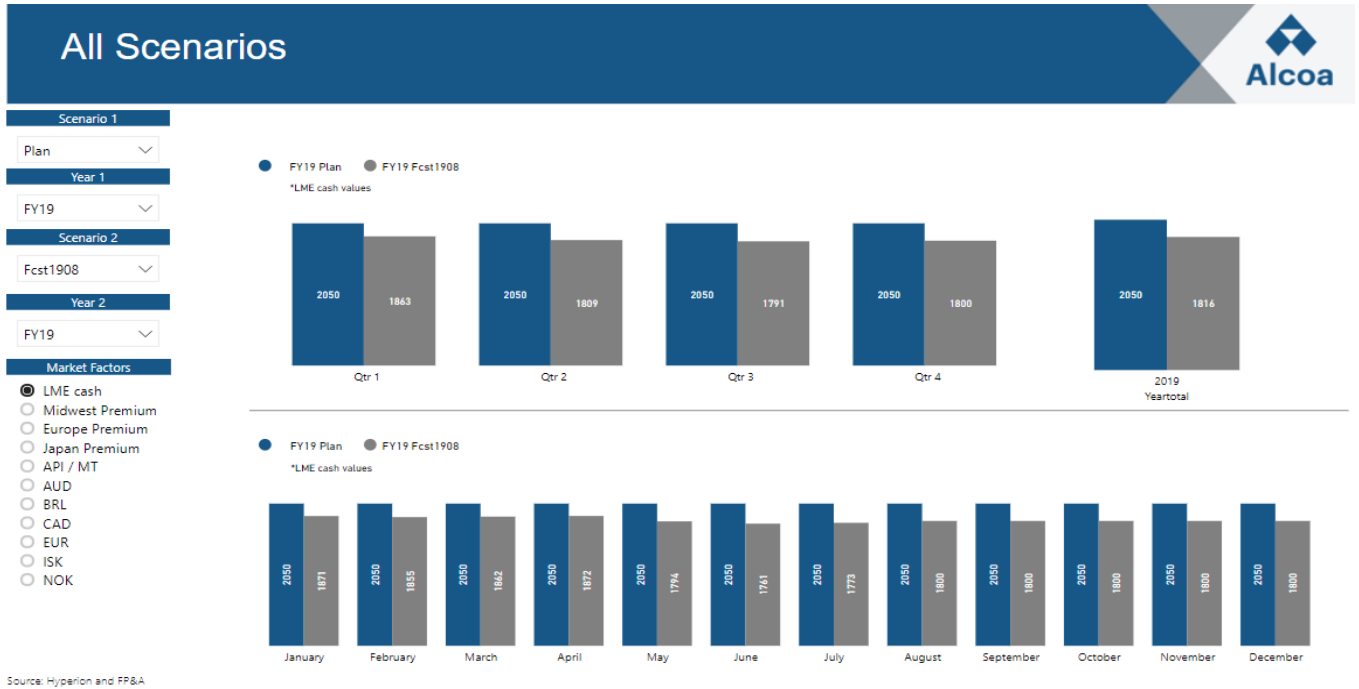
- *LME (London Metal Exchange)*, o principal fator que influencia na precificação do Alumínio.
- *API (Alumina Price Index)*, a base principal da precificação de toda Alumina vendida globalmente.
- *Regional Premiums (Europe, Midwest and Japan)*, valor adicionado ao preço do alumínio vendido.
- *Currency*, as moedas dos países onde a Alcoa possui operações.

O preço de Alumínio vendido no mundo é calculado pelo valor *LME*, somado com o valor do *Regional Premium* que depende da região e o *Product Premium* que depende da liga metálica produzida. Além de todas essas informações, o arquivo traz algumas análises diárias, ainda envolvendo os fatores de mercado. Os fatores citados acima são a base do cálculo da precificação da Alumina e Alumínio, no entanto, os valores que realmente são realizados pela companhia dependem de outros fatores, como por exemplo: Tipo de cliente,

especificidade do produto, frete, entre outros que estão apenas disponíveis para aqueles que trabalham diretamente na área comercial da Alcoa.

A Figura 3 mostra a comparação trimestral e mensal.

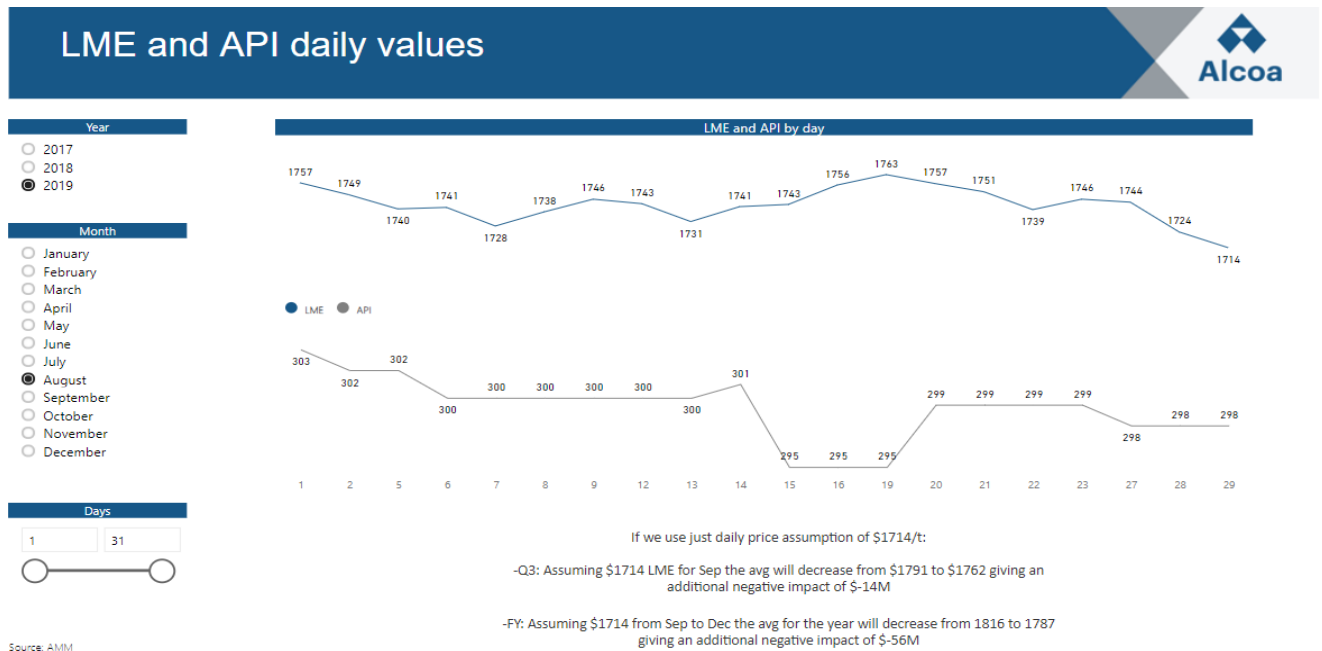
Figura 3 – Market factors.



Source: Hyperion and FP&A

Fonte: ALCOA (2020).

Figura 4 – LME and API daily values.



Source: AMM

Fonte: ALCOA (2020).

O uso da ferramenta do PowerBI facilita a forma como gestores avaliam as informações que auxiliam na tomada de decisão.

4.11 *Forecast Guide Call*

Todo terceiro dia útil do mês acontece a reunião do *Forecast Guide Call*. O principal intuito dessa reunião é fazer uma previsão de como será o *Forecast* do mês corrente. O *CoE FP&A* tem como tarefa organizar o material dessa reunião, colocando os dados financeiros de Alumínio e solicitando as informações de outras áreas envolvidas. O processo anteriormente era feito todo manualmente e levava cerca de 8 horas para ser finalizado, após a automatização feita através de macros *VBA*, o processo hoje demora 3 horas para ser concluído.

4.12 *OCR Automation Project*

OCR, que significa *Overhead Cost Reduction*, é usado para explicar as variações de gasto da corporação. Um relatório de alta complexidade e muito útil, principalmente por se tratar de gastos. É possível comparar o que foi gasto em diversos períodos e cenários. O relatório demorava cerca de dois dias para ser finalizado, pois o processo era todo feito manualmente e havia diversas reconciliações que eram necessárias. Após o estudo sobre a possibilidade de melhoria do processo e além disso, a realização de *benchmarking* com uma outra área do *FP&A*, foi possível melhorar a forma como era rodado o *report* através do uso de *VBA* no Excel. Por fim, para se levantar todas as informações e fazer os ajustes necessários leva em torno de uma hora, ou seja, uma melhoria que trouxe resultado significativo. A ideia do projeto e a aplicação das mudanças foram uma parceria entre um analista da área, o estagiário e um desenvolvedor.

4.13 *Monthly business review for locations*

O *Forecast Deck for Locations* é um material gerado pelo *CoE FP&A* e é enviado para todas as localidades no sétimo dia útil de cada mês, logo após a apresentação oficial do *Forecast* feita pelo Vice-Presidente Financeiro à liderança. Cada localidade recebe um arquivo de PowerPoint separado, contendo cerca de 25 slides que incluem análise de indicadores tais como *EBITDA*, *Free Cash Flow*, *Days Working Capital*, *Capital*

Expenditures e *KPIs* além de um arquivo em Excel que é utilizado como base para todos os cálculos. A partir disso, as localidades conseguem fazer análises e comparativos entre os períodos que são mostrados no arquivo. As principais mudanças realizadas no arquivo estão relacionadas ao *layout* do arquivo, principalmente em relação a troca do formato de gráficos que anteriormente eram imagens e agora estão no modelo *ThinkCell*, o que proporciona inúmeras possibilidades de personalização e interação do cliente com o relatório.

4.14 Oficina de autodesenvolvimento

Durante o programa de estágio, aconteceram diversos treinamentos, palestras e workshops com o objetivo de desenvolver o conhecimento de todos os participantes do programa em relação a ferramentas fundamentais para o desempenho das atividades, bem como, desenvolver suas habilidades profissionais e interpessoais. Dentre estes treinamentos, a oficina de autodesenvolvimento foi a mais marcante. Esta oficina tinha como principal intuito fazer com que o estagiário entendesse melhor o seu perfil e desejos e a partir disso trabalhasse de uma forma mais focada no desenvolvimento em suas oportunidades de melhoria. Foram três dias nesse treinamento que trouxeram inúmeros aprendizados e, além disso, os estagiários se aproximaram e puderam trocar conhecimento. A oficina foi ministrada por uma funcionária de RH que veio de São Luis – MA, onde se localiza a Alumar, umas das plantas da Alcoa no Brasil.

4.15 *Mentoring*

O programa de estágio Alcoa oferece a oportunidade de o estagiário ter um mentor experiente para que possa orienta-lo durante todo o programa. Os assuntos discutidos nas reuniões de *mentoring* proporcionam um direcionamento para o estagiário e uma troca de conhecimento intensa, principalmente pelo fato do mentor já está trabalhando na companhia há algum tempo facilitando assim na hora da orientação. Segundo a ótica de Shea (2001), o *mentoring* é um processo duradouro e benéfico na vida ou estilo de outra pessoa, geralmente oriundo de um contato entre ambas as partes. Um mentor é aquele que oferece conhecimento, insight, perspectiva ou sabedoria, que serão especialmente proveitosos para outra pessoa. O mentor do estagiário foi extremamente crucial para o

desenvolvimento do mesmo no âmbito profissional. As reuniões eram mensais, era feito um acompanhamento do desempenho do estagiário e havia um espaço para tirar dúvidas. Poder ouvir um colaborador com cargo de gestão e vários anos dentro da companhia foram importantes para o resultado final obtido no estágio supervisionado pelo estudante.

4.16 Programa de Treinamento para Novatos (PTN)

O objetivo deste programa é integrar os novatos com relação às políticas, condutas e valores da organização bem como contribuir com a integração interpessoal. Nestes três dias são apresentados a história da organização (tanto no mundo como no Brasil), a forma como a localidade é dividida em termos de negócios e processos, condutas e comportamentos desejáveis, benefícios e sinais de atenção. Um aspecto muito mencionado nesses três dias e também em toda a rotina “Alcoana” é a importância dada ao termo “Segurança”, que é umas das maiores preocupações da Companhia, visto que a empresa conta com unidades fabris, com as quais, seus funcionários têm contato, direta ou indiretamente, ficando, por sua vez, expostos a riscos de acidente de trabalho.

Outro ponto abordado é o treinamento de Desenvolvimento Humano focado em procedimentos e condutas para minimizar as falhas relacionadas às atividades do trabalho, tanto na fábrica quanto no escritório. Esses treinamentos preparam o iniciante na Companhia no que se relaciona a padronização de práticas visando uma dinâmica empresarial mais homogênea e em consonância com os valores da Companhia: Cuidar das pessoas; Agir com integridade; Trabalhar com Excelência.

4.17 Visita na Fábrica

As atividades do *FP&A* são totalmente voltadas ao que acontece na fábrica, no entanto, por estarmos no escritório o contato com o ambiente fabril não é tão constante. Dessa forma, houve a possibilidade de conhecer a fábrica de refinaria e aprender e foi de extrema importância para o esclarecimento de inúmeras dúvidas. A visita ocorreu no dia 16 de agosto de 2020. As atividades começaram em um momento onde o responsável pela visita nos mostrou em uma apresentação como o processo Bayer funciona aqui na Planta de Poços de Caldas. Logo em seguida, a visita começou e passamos por todas as etapas do processo.

A Figura 5 mostra os participantes da visita à refinaria.

Figura 5 – Visita á refinaria.



Fonte: Elaborada pelo Autor (2020).

A visita na fábrica foi essencial para melhor entendimento do processo produtivo e impactou diretamente no desenvolvimento do estagiário.

4.18 *Actions* (Trabalho voluntário)

A empresa realiza diversas ações voluntárias, chamadas de *Action*. Funcionários, estagiários e terceiros podem participar dessas atividades, que são de caráter totalmente não-obrigatório. As atividades ocorrem em sua maioria aos sábados e envolvem atividades como recolhimento de óleo nos bairros, organização de atividades esportivas e palestras para crianças, plantio de hortas comunitárias, organização de almoços beneficentes, dentre outros. O responsável pelo *Action* é a Equipe Líder de Relações Institucionais da Alcoa (ELRI), a qual elege uma instituição filantrópica por mês que é contemplada pelo programa. Além das atividades realizadas nas instituições, elas também recebem uma doação em dinheiro do Instituto Alcoa.

No dia 09 de novembro de 2019 foi realizado o *Action* em benefício da Instituição Sementinha, de Andradas (MG). O Projeto sementinha é mantido pela Associação de Moradores do Bairro Pessegueiro da Serra e Vizinhos, de Andradas (MG), o Projeto Sementinha tem como objetivo acolher crianças de seis meses a 12 anos, filhos de

colaboradores das empresas da região, oferecendo atividades recreativas, alimentação e atendimento. As atividades foram divididas entre os voluntários, alguns ficaram responsáveis pela venda de alimentos e bebidas, outros ajudaram na recreação com as crianças e por fim, cinco voluntários colaboraram apitando os jogos de futebol que ocorreram no dia. Ações como esta mostram como a companhia preocupa-se e tem o intuito de cuidar do ambiente onde está inserida. E ainda, são boas oportunidade para o estagiário interagir com pessoas de outros setores da companhia, ter contato com o trabalho voluntário e adquirir novos conhecimentos através das experiências.

A Figura 6 mostra os participantes do *Action* no dia 9 de Novembro.

Figura 6 – *Action* realizado na cidade de Andradas – MG.



Fonte: Elaborada pelo Autor (2020).

Os funcionários da Alcoa são extremamente participativos nas ações voluntárias da companhia, facilitando assim o acontecimento das mesmas.

5 SUGESTÕES

Como citado anteriormente, o estágio foi crucial para a formação do profissional. Entretanto, existem alguns pontos que podem ser melhorados.

No começo do estágio, poderiam existir alguns treinamentos mais direcionados para ferramentas utilizadas no dia a dia e a introdução de alguns conceitos que seriam posteriormente usados durante nas tarefas cotidianas. Dessa forma, o desempenho do estagiário poderia se tornar determinante para área de uma forma mais rápida.

Outro aspecto a ser considerado é a ausência de uma maior interação entre os estagiários de diferentes áreas. Seria interessante se houvessem alguns momentos onde essa interação fosse estimulada e os estagiários pudessem falar um pouco sobre sua área e as atividades. Dessa forma, os estagiários poderiam ter uma visão holística da companhia e estar mais preparados para mudanças internas.

Por fim, a existência de um projeto pré-determinado entre áreas distintas seria uma excelente forma de quantificar o resultado do estagiário durante o seu período na companhia e, além disso, possibilitaria uma integração entre as áreas.

6 CONCLUSÃO

O estágio certamente foi um divisor de águas para a carreira do estudante, proporcionando-o vivências e experiências necessárias para enfrentar o mercado de trabalho e se tornar um profissional de Administração. A oportunidade de colocar em prática toda a teoria estudada durante todo período de estágio foi de imenso valor para a minha formação. Além disso, as diversas experiências práticas vivenciadas durante a graduação foram extremamente cruciais para que fosse possível obter um desempenho satisfatório na companhia.

Durante quase dois anos na Alcoa, passei por três diferentes áreas dentro do departamento financeiro e em todas elas pude criar conexões com colegas de trabalho no escritório de Poços de Caldas e em outras plantas da companhia no mundo. O contato com pessoas de diferentes culturas e países foi um aprendizado contínuo durante o período de estágio.

O estagiário na Alcoa possui bastante autonomia e possui responsabilidades bem semelhantes aos dos analistas da empresa, o que proporciona um aprendizado acelerado. Além disso, o escritório possui um dinamismo muito grande, ou seja, sempre trabalhando com demandas específicas de clientes internos o que possibilitou o desenvolvimento de características importantes para um profissional, tais como: Flexibilidade; Adaptabilidade; Agilidade; Trabalho em equipe; Comunicação interpessoal, entre outras.

O contato com a parte produtiva da companhia e seus indicadores operacionais foram de grande valia para o estagiário. O fato de esse conhecimento ser bem específico a áreas de engenharias fez com que fosse necessário a proatividade do estagiário em buscar aprender sobre o processo produtivo para poder dar melhores explicações para os números analisados.

Dessa forma, é correto dizer que o estágio foi uma experiência única e de extremo valor para minha vida profissional e pessoal.

REFERÊNCIAS

ALCOA. Relatório de Sustentabilidade de 2017.

ASSAF NETO, A. SILVA, C.A.T. **Administração do capital de giro**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BARBIERI, C. BI2 - Business Intelligence: modelagem e qualidade. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

BRIGHAM, E. F.; GAPENSKI, L.C.; EHRHARDT, M.C. **Administração Financeira: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2001.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. 1. ed. 1966. São Paulo: Atlas, 1970.

SHEA, G. F. **Mentoring**: Como desenvolver o comportamento bem-sucedido do mentor. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

SILVA, José Pereira. Análise financeira das empresas. 9. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.