



BIANCA MOREIRA DE SOUZA PIMENTA

**ANÁLISE DE PROCESSOS DA ÁREA DE TESOURARIA EM
UMA MULTINACIONAL DO SETOR DE ALUMÍNIO**

LAVRAS – MG

2022

BIANCA MOREIRA DE SOUZA PIMENTA

**ANÁLISE DE PROCESSOS DA ÁREA DE TESOUREARIA 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 obtenção do título de Bacharel.

Prof.º Dr. Andre Luis Ribeiro Lima
Orientador

Prof.º Dr. Jose Willer do Prado
Coorientador

**LAVRAS - MG
2022**

BIANCA MOREIRA DE SOUZA PIMENTA

**ANÁLISE DE PROCESSOS DA ÁREA DE TESOUREARIA 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 obtenção do título de
Bacharel.

APROVADA em 06 de Maio de 2022.

Dr. Andre Luis Ribeiro Lima UFLA

Dr. Jose Willer do Prado UFLA

Prof.º Dr. Andre Luis Ribeiro Lima
Orientador

Prof.º Dr. Jose Willer do Prado
Coorientador

LAVRAS - MG

2022

AGRADECIMENTOS

O curso de graduação foi um caminho longo percorrido graças à ajuda de muitas pessoas e instituições, às quais eu deixo aqui meus agradecimentos.

Gostaria de agradecer primeiramente aos meus pais, Eliane e Juliano, que nunca mediram esforços e sempre me apoiaram e ainda me apoiam nas minhas escolhas, me dando suporte emocional e financeiro em todos os momentos da minha vida, com amor, paciência, dedicação e muita confiança, me fazendo acreditar que eu era capaz de conquistar o que eu quisesse. Agradecimento especial ao meu pai que por quase 2 anos pegou estrada toda segunda às 6 horas da manhã para me levar para Lavras para estudar.

Agradeço à minha irmã, Enaile, pelo incentivo, paciência e parceria tanto na vida pessoal quanto profissional, sendo para mim um símbolo de que tudo é possível. Agradeço também às minhas avós, vó Zilma e vó Helô, por serem meu refúgio em momentos difíceis e por me acolherem incondicionalmente.

Agradeço à UFSJ, que foi onde eu descobri o quanto a vida universitária era desafiadora e me deu amigos incríveis, que hoje são também grandes profissionais da área. Agradeço também à Dinâmica Consultoria Junior e ao Movimento Empresa Junior por ter me ensinado tanto durante todo o meu período de UFSJ; ter feito parte do MEJ é com certeza um dos meus maiores orgulhos como graduanda.

Agradeço ao PET Administração da UFLA por ter me mostrado uma outra faceta da vida acadêmica e ter me proporcionado experiências incríveis; à todos os petianos que fizeram dos meus dias na UFLA muito mais leves e divertidos apesar da alta carga de atividades.

Agradeço à UFLA e aos professores do curso, em especial ao André Lima e à Cléria Donizette por tantos ensinamentos, por serem para mim exemplos de profissionalismo, sabedoria, sensibilidade, por estarem sempre disponíveis e por compartilhar tanto conhecimento.

Agradeço à Ana, Jonatas e Paula, equipe do back office da Alcoa que me ensinou tanto em tão pouco tempo de empresa e me mostraram diariamente o orgulho de se trabalhar e fazer parte empresa como essa.

Por fim, agradeço à todas as dificuldades que passei até agora, certa de que elas foram parte fundamental para me tornar a pessoa que eu sou hoje, com coragem, perseverança e que está pronta para alçar novos voos. Se eu sei o que é resiliência hoje, é parte graças a essa grande jornada chamada graduação e a tudo o que ela me proporcionou.

Obrigada!

RESUMO

O objetivo deste relatório é descrever e analisar as atividades desenvolvidas no período de estágio na área de *back office* e *middle office* da tesouraria global da empresa *Aluminum Company of America*, conhecida como Alcoa. A Alcoa é uma empresa multinacional do setor de alumínio, bauxita e alumina. O estágio foi realizado todo de forma remota devido à pandemia de Covid 19 pelo período de 6 meses. Durante o estágio, foram desenvolvidas atividades relacionadas à contratos de câmbio, documentação, relacionamento com bancos, fluxo de caixa, relatórios bancários e variação de caixa. Dentre essas atividades, a alta burocracia de bancos e atraso nas conclusões de demandas devido à logística de coleta de assinaturas no trabalho remoto foram os maiores gargalos observados. Como principal ponto de melhoria, sugeriu-se a adoção de assinaturas eletrônicas para documentos a fim de reduzir custos e tempo de conclusão de demandas. Após a realização deste estágio, acredita-se que a busca por melhoria contínua de processos deve ser uma prática diária dentro das organizações, de forma a otimizar processos já existentes ou criar novos processos que atinjam os objetivos da empresa de forma mais concisa.

Palavras-chave: Estágio. Alumínio. *Back Office*. Tesouraria.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Planta da Alcoa Poços de Caldas.....	9
Figura 2 – Alcoa no Brasil.....	10
Figura 3 – Síntese do Processo de Coleta de Assinaturas em <i>Home Office</i>	14
Figura 4 – Planilha de Controle de Cartões de Assinatura.....	19
Figura 5 – Actual versus Forecast – Europa.....	21
Quadro 1 – Atividades desenvolvidas no estágio.....	12
Quadro 2 – Situação do Processo de Migração para Sistema Eletrônico de Assinatura em Instituições Financeiras.....	16

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 DESCRIÇÃO DO LOCAL DE ESTÁGIO	8
2.1 Sobre a empresa	8
2.2 Alcoa no Brasil	8
2.3 A área da tesouraria na Alcoa	11
3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS.....	12
4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS	13
4.1 Controle de contrato de câmbio	13
4.2 Implementação de assinatura eletrônica para contratos com bancos.....	15
4.3 Controle de documentação de pessoas físicas e jurídicas.....	17
4.4 Suporte no processo de documentação da empresa com os bancos	17
4.4.1 Atualização da Ficha Cadastral das empresas do Grupo Alcoa	17
4.4.2 Auxílio com formulários e documentos para abertura de contas em banco.....	18
4.4.3 Cartões de Assinatura para Procuradores.....	18
4.5 <i>Bank Reporting</i> da América do Norte.....	20
4.6 Controles de caixa da Europa	20
5 SUGESTÕES AOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS.....	22
6 CONCLUSÃO.....	23
REFERÊNCIAS	25

1 INTRODUÇÃO

O artigo 1º da lei nº 11.788, de 25 de Setembro de 2008, sancionada pelo então presidente Luiz Inácio Lula da Silva, define estágio como um “ato educativo escolar supervisionado, desenvolvido no ambiente de trabalho, que visa à preparação para o trabalho produtivo de educandos” (BRASIL, 2008, Art. 1º). A lei afirma ainda que o objetivo do estágio é o desenvolvimento do estudante nas esferas civil e profissional através do aprendizado de competências próprias da atividade profissional realizada pelo estagiário.

No curso de bacharelado em administração da Universidade Federal de Lavras (UFLA), o estágio é parte importante do curso, sendo obrigatória a carga horária mínima de 340 horas em estágio obrigatório, divididas entre teoria e prática (UFLA, 2018).

Atendendo às premissas supracitadas, o autor deste relatório realizou o estágio na área de tesouraria da empresa Alcoa, uma multinacional americana do setor de alumínio localizada em Poços de Caldas, Minas Gerais. O estágio teve carga horária de 804 horas, que foram distribuídas entre as seguintes atividades: controle de contratos de câmbio; implementação de assinatura eletrônica para contratos com bancos; controle de documentação de pessoas físicas e jurídicas; suporte no processo de documentação da empresa com os bancos; abertura de caixa da América Latina; e controles de caixa da Europa.

O objetivo do presente relatório é descrever detalhadamente as atividades realizadas durante o estágio, e está dividido nas seguintes seções: descrição do local de estágio, descrição das atividades desenvolvidas, descrição dos processos técnicos, sugestões aos problemas identificados e conclusão.

2 DESCRIÇÃO DO LOCAL DE ESTÁGIO

Nesta seção será apresentada a história da empresa Alcoa, desde sua fundação até os dias atuais. Além disso, será apresentado também sobre o escritório em Poços de Caldas e sobre a área da Tesouraria da empresa, departamento em que o estágio foi realizado.

2.1 Sobre a empresa

A história da empresa que hoje é conhecida como Alcoa (*Aluminum Company of America*) se iniciou em 1886, quando o americano Charles Martin Hall e o francês Paul T. Héroult descobriram uma forma de produzir alumínio em escala industrial a baixo custo, processo conhecido como Hall-Héroult, que é utilizado ainda nos dias de hoje pela indústria de alumínio (ALCOA, 2022a). Com sua nova descoberta, Charles Martin fundou a *The Pittsburgh Reduction Company* – que posteriormente viria a se chamar Alcoa – em Pittsburgh, nos Estados Unidos, cidade que ainda possui um dos principais escritórios da empresa.

De acordo com Associação Brasileira de Alumínio (ABAL, 2019), a utilização do alumínio se popularizou principalmente a partir da Primeira Guerra Mundial, devido a necessidade de se fabricar produtos mais leves e resistentes, propriedades presentes neste metal.

Atualmente, o alumínio é o principal produto de comercialização da empresa Alcoa. De acordo com o Relatório de Sustentabilidade da Alcoa Brasil (2020), a produção de alumínio foi responsável por 81,82% de toda a operação em território nacional. A produção de bauxita e alumina foram os responsáveis pelos 18,18% restantes das atividades das fábricas brasileiras.

2.2 Alcoa no Brasil

A história da Alcoa no Brasil começou em Poços de Caldas, Minas Gerais. Inicialmente, a empresa norte americana comprou a Companhia Geral de Minas (CGM), que possuía a licença para explorar bauxita naquela região. Em 1965, a empresa concluiu a construção da planta da cidade de Poços de Caldas, iniciando suas atividades oficialmente em 1970. A Figura 1 mostra uma imagem aérea da planta de Poços de Caldas, sendo a única unidade no Brasil que conta com fábrica e escritório na mesma localidade.

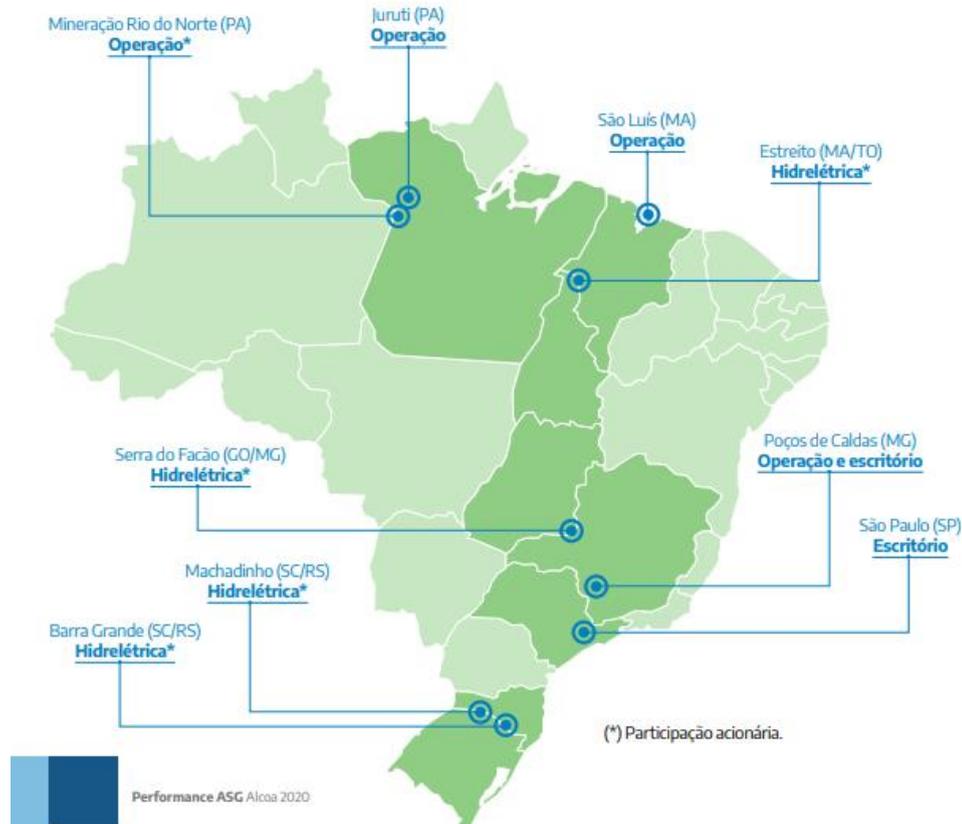
Figura 1 – Planta da Alcoa Poços de Caldas.



Fonte: Alcoa (2022).

Atualmente, a Alcoa possui três unidades produtivas no Brasil, localizadas em Poços de Caldas (MG), São Luís (MA) e Juruti (PA), além de escritórios em São Paulo (SP), Poços de Caldas (MG) e Brasília (DF). A empresa possui também participação acionária em quatro usinas hidrelétricas, sendo elas: Machadinho, Barra Grande, Serra do Falcão e Estreito. No Brasil, a empresa conta hoje com mais de 7 mil colaboradores diretos e indiretos, distribuídos pelas unidades supracitadas (Alcoa, 2022b). A Figura 2 apresenta um parâmetro geral da distribuição da Alcoa pelo Brasil.

Figura 2 – Alcoa no Brasil.



Fonte: Relatório de Sustentabilidade Alcoa (2020).

Além de sua importante participação no mercado, sendo hoje uma das maiores produtoras de alumínio, bauxita e alumina no mundo, a Alcoa também é conhecida por seus projetos de sustentabilidade e projetos sociais que causam impacto direto nas comunidades locais e em seus colaboradores.

A Alcoa Brasil possui também diversos grupos de inclusão e diversidade para colaboradores, como:

- AWN (Alcoa Women's Network – Rede de Mulheres da Alcoa);
- EAGLE (Employees at Alcoa for LGBT+ Equality - Colaboradores na Alcoa pela Igualdade LGBT+);
- AWARE (Alcoans Working Actively for Racial-Ethnic Equality - Alcoanos e Alcoanas Trabalhando Ativamente para a Equidade Étnico-Racial);
- ABLE (Alcoans moving Beyond Limited Expectations – Alcoanos e Alcoanas Indo Além de Expectativas Limitantes).

Observa-se que o estagiário teve a possibilidade de interagir e participar de eventos e rodas de discussões de todos os projetos citados acima durante o período de trabalho,

evidenciando que os projetos realmente são praticados na rotina empresarial como parte das atividades cotidianas.

2.3 A área da tesouraria na Alcoa

Segundo Rodrigues (1986), a área da tesouraria está ligada às funções de planejar, classificar e controlar fatores que impliquem em entradas ou saídas de dinheiro nas empresas. Ainda de acordo com o autor, esta área visa a melhoria da segurança, equilíbrio financeiro e rentabilidade por meio do controle da necessidade ou excesso de caixa, financiamento e aplicações realizadas pela empresa.

No *Poços Office*, como é conhecido o escritório da Alcoa localizado na planta da fábrica de Poços de Caldas, a área de Tesouraria é chamada de *Global Treasury*, uma vez que esse departamento realiza funções relacionadas à unidades da Alcoa presentes em diferentes partes do mundo, como América Latina, América do Norte, Europa e Oceania.

Um fato interessante é que, com essa centralização das atividades, os colaboradores da área têm oportunidade de interagir através de reuniões online com colegas de diferentes partes do mundo, por meio de encontros virtuais periódicos para alinhar as atividades entre as unidades da Alcoa.

A área da Tesouraria na Alcoa é dividida em três subgrupos, sendo eles: *Back Office*, *Middle Office* e *Front Office*. O *back office*, como o nome sugere, é um departamento que se encontra nos bastidores da empresa e desempenha funções para dar suporte ao *front office*, que seria o departamento desta área que lida com agentes externos – como o mercado financeiro, por exemplo (MOTA, 2016). Esse suporte oferecido pelo *back office* – e, no caso da Alcoa, também pelo *middle office* – dá-se através da elaboração de relatórios, documentos e análises que se julgam pertinentes para que o *front office* tome decisões da tesouraria. Além disso, o *back office* também é responsável pelo atendimento de demandas que podem surgir através do *front office*.

Nas seções 3 e 4 deste relatório serão abordadas atividades relacionadas ao *back office* e *middle office*, pois estas foram as áreas de atuação do estagiário. Como o estágio foi integralmente realizado em *home office*, o estagiário não teve a oportunidade de trabalhar nas dependências do escritório ou de interagir pessoalmente com os colegas de trabalho, havendo apenas uma breve visita à empresa no dia da rescisão do contrato.

3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

O objetivo desta seção é apresentar as atividades realizadas durante o período de estágio e uma breve descrição de cada uma delas, destacando também as horas dedicadas às mesmas. O Quadro 1 apresenta as sete principais atividades, que pertencem às áreas de *Back Office* e *Middle Office* da Tesouraria Global da empresa.

Quadro 1 - Atividades realizadas no estágio.

ATIVIDADES REALIZADAS	DESCRIÇÃO	HORAS TOTAIS
Controle de contratos de câmbio	Validação de novos contratos de câmbio e providenciar as assinaturas para a conclusão da transação	100
Implementação de assinatura eletrônica para contratos com bancos	Migração das assinaturas físicas para assinatura eletrônica dos contratos de câmbio e outros documentos de bancos	100
Controle de documentação de pessoas físicas e jurídicas	Organização e atualização das pastas de documentos pessoais e jurídicos e atendimento de demandas de bancos em relação à documentos	110
Suporte no processo de documentação da empresa com os bancos	Envio e acompanhamento de processos administrativos, atualização de procurações e quaisquer documentos necessários nas relações entre empresas	180
<i>Bank reporting</i> da América do Norte	Relatório bancário com o fluxo de caixa das contas da empresa na América do Norte	180
Controles de caixa da Europa	Elaboração diária do comparativo entre o caixa previsto e o caixa realizado para as contas na Europa	134
TOTAL DE HORAS		804

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

As atividades foram desenvolvidas ao longo de 134 dias, entre o período de 15/03/2021 à 17/09/2021, correspondendo a uma carga horária de 30 horas semanais e 804 horas totais.

4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS

Nesta seção, os processos técnicos que compõem as atividades realizadas pelo estagiário, listadas na Quadro 1 na seção anterior, serão detalhados de acordo com a rotina empresarial, de forma a explicitar os fundamentos e os impactos causados pelo desenvolvimento da atividade.

4.1 Controle de contrato de câmbio

O mercado de câmbio é regulamentado e fiscalizado pelo Banco Central, onde ocorrem as seguintes operações: compra e venda de moeda estrangeira; operações em moeda nacional entre residentes no Brasil e residentes no exterior; e operações com ouro-instrumento cambial (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2022).

Considerando que a Alcoa é uma empresa multinacional e comercializa em diferentes moedas, o mercado de câmbio é um ambiente frequente na rotina dos colaboradores da tesouraria da empresa. Sendo assim, esta foi a primeira atividade apresentada ao estagiário para que o mesmo pudesse desenvolvê-la juntamente com a equipe.

Os contratos de câmbio são negociados majoritariamente através da plataforma *Bloomberg*, que através da tecnologia e acesso à informações precisas conecta investidores no mercado financeiro, auxiliando-os a tomarem decisões rápidas e mais efetivas (BLOOMBERG, 2022).

Vale ressaltar que, como os contratos de câmbio são negociados diariamente pelos analistas do *Back Office* da Tesouraria com diferentes instituições bancárias utilizando a plataforma *Bloomberg* (utilizada para o mercado de câmbio), o controle de acompanhamento dos contratos acordados entre as partes era uma atividade cotidiana. Desta forma, após o fechamento dos contratos, os mesmos eram encaminhados ao estagiário da área para que fosse realizada a conferência de dados de ambas as instituições, bem como as condições da contratação, como o valor da cotação da moeda estrangeira, por exemplo.

Após a validação dos dados, era de responsabilidade do estagiário alimentar a planilha de controle de contratos de câmbio, planilha construída pelo estagiário anterior da área e que ainda era utilizada pela empresa. Além disso, havia uma área comum na rede da empresa – chamada *Share Point* – designada para estes contratos, de forma que qualquer pessoa do setor estivesse apto a consultá-los quando necessário.

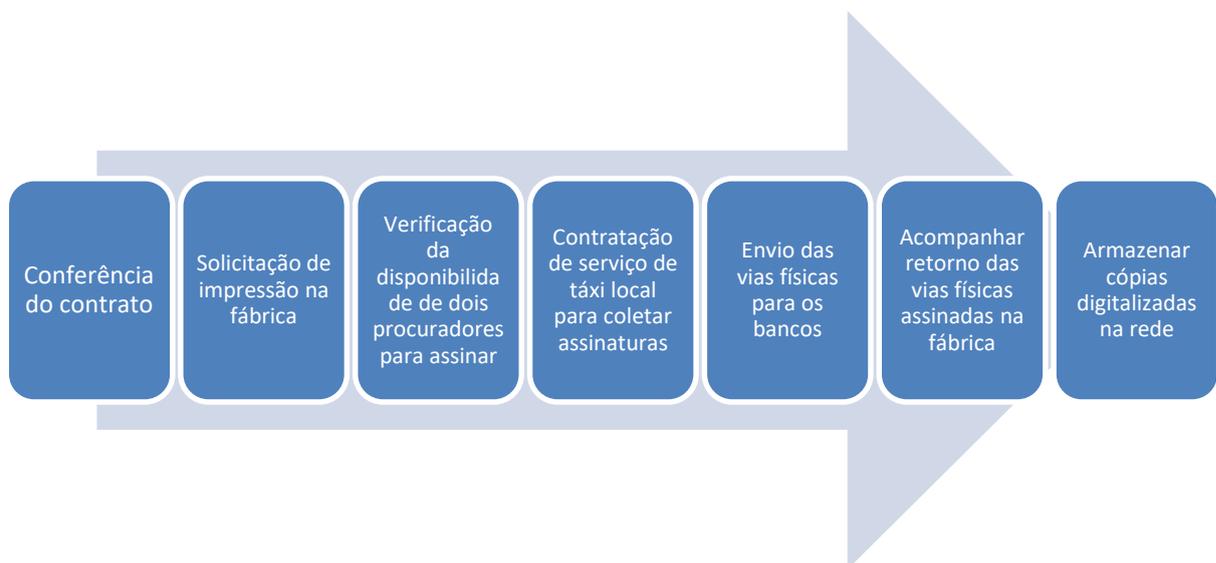
Todo contrato de câmbio – ou qualquer outro documento da empresa – deve ser assinado

sempre por dois procuradores que eram nomeados pelo período de vigência da diretoria atuante, sendo este prazo geralmente entre 2 e 3 anos. Esta era uma premissa citada na procuração registrada no Cartório de Santo Amaro (2021), que diz que:

[...] aos quais conferem poderes para, em conjunto de dois, independente da ordem de nomeação, sendo dois procuradores do Grupo ‘A’ ou um procurador do Grupo ‘A’ em conjunto com um do Grupo ‘B’, representar as Outorgantes, junto ao BANCO BRADESCO S/A, BANCO DO BRASIL S/A e outros estabelecimentos bancários [...] bem como contratar operações de câmbio, em todas as suas modalidades, inclusive realizar adiantamento em contrato de câmbio, contratar operações de derivativos [...]. (CARTÓRIO DE SANTO AMARO, 2021, p. 4).

Com o regime de *home office* em vigor, o estagiário deveria organizar a logística de coleta de assinatura de dois procuradores da empresa. Essas assinaturas deveriam ser coletadas em duas vias físicas e encaminhadas pelos Correios aos bancos para que fossem assinadas e, assim que o fosse feito, uma das vias deveria retornar à empresa. A Figura 3 ilustra como esta logística era organizada durante o período de trabalho remoto.

Figura 3 – Síntese do Processo de Coleta de Assinaturas em *Home Office*.



Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Embora sejam processos de pouca complexidade de execução, percebeu-se já nas primeiras semanas de estágio que esta atividade tinha potencial de melhorias de forma a otimizar recursos como tempo dos colaboradores e terceirizados e dinheiro com contratação de serviços externos. Porém, o maior gargalo eram os possíveis problemas que poderiam ser causados devido à quantidade de processos interdependentes, tais como:

- Falha de comunicação entre duas ou mais partes (taxistas, Alcoa, bancos e

procuradores);

- Imprevistos profissionais e/ou pessoais dos procuradores;
- Fatores externos como trânsito ou indisponibilidade de motoristas para coletar as assinaturas;
- Falta de compatibilidade de agendas de procuradores, gerando um alto custo de deslocamento com os documentos.

Tendo como pano de fundo a vivência dos problemas citados anteriormente, observou-se a oportunidade de adaptar a execução desta atividade à realidade atual de trabalho remoto da empresa. Portanto, começou-se a elaboração do projeto de transferência de assinaturas de contratos para o formato eletrônico, que será aqui analisado na subseção seguinte.

4.2 Implementação de assinatura eletrônica para contratos com bancos

Como já mencionado neste relatório, um dos maiores gargalos percebidos durante o estágio foi em relação à assinatura de documentos e contratos da empresa com outras instituições. Como esta era uma atividade corriqueira, havendo dezenas de documentos para serem assinados semanalmente, a otimização deste processo e redução dos riscos era extremamente importante para o bom encaminhamento das atividades.

Como dito anteriormente, todos os documentos deveriam ser assinados sempre por dois procuradores e, com o trabalho remoto, haviam colaboradores baseados em diferentes cidades entre Minas Gerais e São Paulo. Desta forma, o estagiário se responsabilizou pela execução do projeto de migração de assinaturas físicas para assinaturas digitais em todos os bancos que aceitassem essa forma de assinatura.

Observou-se, porém, a falta de estrutura e/ou alta burocracia de bancos nacionais para aderir à este formato, como Banco do Brasil e Bradesco por exemplo, sendo este último o hospedeiro do maior número de contas da empresa e, portanto, o que gerava maior demanda de assinaturas. Até o momento do fim do estágio, a empresa ainda negociava a possibilidade do banco adaptar-se à esta nova demanda, que otimizaria o tempo de resolução de pendências presentes e futuras, gerando ganhos para ambas as partes. Vale ressaltar que este problema não foi encontrado na maioria das instituições bancárias internacionais, sendo estas já adeptas de tal prática e sendo necessário apenas a adequação dos processos de ambas as partes.

Conforme Quadro 2, pode-se observar que, dentre as seis instituições financeiras que já operavam pelo sistema de assinatura eletrônica, o estagiário concluiu a migração de assinatura

de contratos através de plataformas digitais em quatro delas, e as outras duas estavam aguardando aprovação por parte do setor jurídico da Alcoa dos termos e condições oferecidas pelos bancos. As instituições que ainda não possuíam um sistema de assinatura eletrônica em funcionamento não foram incluídas neste quadro.

Quadro 2 – Situação do Processo de Migração para Sistema Eletrônico de Assinatura em Instituições Financeiras.

INSTITUIÇÃO FINANCEIRA	STATUS
Sumitomo	Aprovado
Bank of America	Aprovado
Citibank	Aprovado
JP Morgan	Aprovado
Deutsche Bank	Em análise
BNP Paribas	Em análise

Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Com a adoção da nova prática de coleta de assinatura eletrônica, pode-se perceber que o processo tornou-se muito mais eficiente e eficaz, uma vez que a taxa de erros durante o processo de coleta das assinaturas se aproximou de zero. Além disso, passou-se a ser viável o acionamento de diferentes procuradores para assinatura de documentos, de forma a distribuir as demandas de acordo com a disponibilidade de cada um.

Outro ponto positivo da utilização deste tipo de sistema é que, além do acesso dos procuradores como assinantes, foi possível cadastrar também os responsáveis pela conferência dos contratos nos portais dos bancos e, desta forma, o acompanhamento das assinaturas ou qualquer pendência de documentos era feito de forma síncrona, sem a necessidade de contato interno entre diferentes colaboradores da Alcoa, o que também otimizava a conclusão das demandas dessa natureza.

Por fim, observou-se também a redução de custos com transporte dos documentos, uma vez que estes eram transportados através de serviço de taxi e, como alguns contratos eram assinados em São Paulo e devido ao alto volume de documentos a serem assinados, os valores não eram irrelevantes e poderiam gerar um alto custo para a empresa ao final de cada mês. Como o processo de migração ainda estava em andamento, não foi possível fazer o levantamento do impacto financeiro que esta redução de custos gerou.

4.3 Controle de documentação de pessoas físicas e jurídicas

Na área da tesouraria da Alcoa, a responsabilidade de armazenamento, organização e controle de documentos pessoais de procuradores e diretores, bem como documentos relacionados às empresas do Grupo Alcoa era do estagiário da área.

Devido às incertezas trazidas pela pandemia de COVID 19, em 2020 a empresa sofreu cortes no quadro de funcionários e especificamente a área de tesouraria encontrava-se sem estagiário desde então. Desta forma, a organização desses documentos estava defasada, já que não havia uma pessoa responsável por tal atividade há algum tempo.

Por se tratar de um grupo de empresas, as documentações eram separadas por CNPJ, sendo que cada um desses possui relacionamento com inúmeros bancos, entidades, pessoas físicas, instituições, entre outros. Portanto, um controle rígido dos documentos era necessário, uma vez que havia a necessidade de atender demandas diárias internas e externas que dependiam desses documentos.

Para as pessoas físicas, sendo estes membros da diretoria e procuradores em sua maioria, os documentos mais comuns eram de identidade, comprovantes de residência e cartões de assinatura individuais para cada banco. Porém, para as empresas a documentação era bastante extensa, desde inúmeros contratos até registros de CNPJ, por exemplo.

4.4 Suporte no processo de documentação da empresa com os bancos

Como já mencionado anteriormente, instituições bancárias costumam ser bastante burocráticas e requerem constante atualização de documentos, seja de pessoas físicas ou jurídicas. Desta forma, a presente seção foi subdividida de acordo com a finalidade de cada tipo de documentação solicitada para manter o relacionamento da empresa com bancos.

4.4.1 Atualização da Ficha Cadastral das empresas do Grupo Alcoa

Um importante documento para as empresas é a ficha cadastral, que contém dados do último ano contábil, ou seja, de 1º de Janeiro a 31 de Dezembro do ano anterior, para fins de necessidade de consulta e cadastro em novas instituições bancárias. Essa ficha possui dados como: membros da diretoria vigente; faturamento; número de funcionários; quadro societário; CNPJ; endereço; principais fornecedores; seguradoras; entre outros.

Para o levantamento de todos os dados que compõem este documento, foi necessário

acessar o balanço patrimonial da empresa, bem como acionar outros departamentos internos da que pudessem fornecer as informações necessárias.

O estagiário ficou responsável por atualizar a ficha cadastral dos dois anos anteriores, 2019 e 2020, já que este documento estava desatualizado devido à outras demandas mais urgentes na área.

4.4.2 Auxílio com formulários e documentos para abertura de contas em banco

No início do estágio, uma das entidades pertencentes ao Grupo Alcoa estava em processo de abertura de conta em uma instituição bancária. Como dito anteriormente, instituições bancárias brasileiras possuem um alto grau de burocracia e exigência de documentos para o início do relacionamento entre as partes, o que demanda tempo dos colaboradores preenchendo inúmeros formulários e fazendo conferência de contratos.

Desta forma, foi designado ao estagiário que assumisse a função de atender às demandas exigidas pelo banco, preenchesse todos os formulários solicitados, colhesse todas as assinaturas necessárias e fizesse *follow up* de todo o processo para garantir que não houvessem pendências por parte da empresa. Como é uma atividade de grande responsabilidade, o processo foi acompanhado de perto pela gestora direta do estagiário, ficando este responsável pela parte operacional do processo.

4.4.3 Cartões de Assinatura para Procuradores

Uma exigência dos bancos é que os procuradores tenham cartões de assinatura autenticados em cartório para que estejam aptos a assinar em nome das empresas do Grupo Alcoa. Devido à falta de estagiário responsável por isso e pela falta de demanda de se cadastrar diferentes procuradores para assinar documentos – uma vez que eram sempre os mesmos que assinavam, já que estavam presentes no escritório da empresa – não houve a preocupação de cadastrar diferentes procuradores para diferentes empresas, de forma a diversificar os possíveis assinantes de documentos.

Elaborou-se então uma planilha de controle para que fossem levantados todos os cartões de assinatura existentes e vigentes, e a partir disso poderia ser feito um planejamento para cadastrar todos os procuradores como representantes de todos os CNJPs. Esta planilha foi disponibilizada no *SharePoint* da empresa, rede online de armazenamento de dados. Desta forma, pessoas de diferentes áreas teriam acesso à essa informação, antes restrita apenas para a

área de *Back Office*.

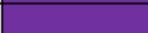
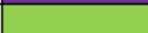
A Figura 4 mostra um esboço de como foi construída a planilha de controle de procuradores aptos a assinar documentos em nome das empresas do Grupo Alcoa. O nome do banco e dos procuradores foram substituídos por letras por se tratar de dados confidenciais. As cédulas coloridas em verde representam os procuradores em situação regularizada para assinar documentos; as cédulas em roxo representam aqueles que tiveram seus cartões de assinatura enviados, porém não foram cadastrados pelo banco até o momento do fim do estágio; e as cédulas em amarelo são relativos aos procuradores que a equipe responsável por esse controle não julgou necessário regularizar por já haverem outros representantes para a mesma empresa.

Figura 4 – Planilha de Controle de Cartões de Assinatura

Possui Cartão de Assinatura 

Necessário fazer cartão de assinatura enviado ao banco - aguardando cadastro 

 **nomes em vermelho > nao tem conta aberta para esta entidade, neste banco**

	ALCOA S.A.	AWA	CGM	ESTREITO	GRUPIARA	ALBRA	NH
Procuradores							
A							
B							
C							
D							
E							
F							
G							
H							
I							
J							

Fonte: Elaborada pelo Autor (2022)

Vale ressaltar que a observação da necessidade de tal controle se deu no momento em que a gestora direta do estagiário precisou se ausentar por motivos pessoais por alguns dias e, apesar de ainda pouco familiarizado com os documentos e processos da empresa, houve demanda dessas informações vindas de diversos setores diretamente para o estagiário e, para otimizar o acesso às informações, iniciou-se a confecção desta planilha que seguiu sendo utilizada pelos meses seguintes.

4.5 Bank Reporting da América do Norte

O *bank reporting* é um relatório diário lançado no sistema financeiro da empresa com o levantamento de todas as movimentações bancárias do dia para as contas da empresa, ou seja, o fluxo de caixa. Esta atividade, realizada pelo departamento do *back office* da tesouraria, referia-se especificamente às contas bancárias dos Estados Unidos e Canadá. O objetivo deste relatório é mapear as entradas e saídas das contas bancárias para que outros setores do departamento financeiro possam trabalhar com tais dados. Desta forma, é possível obter insumos para diversos tipos de análises financeiras posteriores.

O analista do *back office* é responsável por recolher os extratos bancários das contas ativas para que os dados das movimentações sejam lançados em uma planilha de Excel e conferidos manualmente para comporem o relatório diário do balanço das contas.

Devido ao interesse do estagiário por lidar com números para além da função burocrática com documentos bancários e contratos diversos, a atividade da elaboração deste relatório foi repassada para o mesmo, sendo sempre conferida por um analista antes da submissão do relatório.

Desta forma, após coletar todos os extratos bancários, o analista responsável encaminhava-os ao estagiário, que começava a conferência através da planilha ilustrada na Figura 6. Após os dados lançados através da macro, era necessário a conferência de todos os dados na planilha com os extratos, para que não houvesse nenhum erro na hora do lançamento no sistema e, conseqüentemente, informações equivocadas serem repassadas à outros setores.

Finalizada a conferência de todos os valores lançados na planilha, os dados eram então, através de um arquivo gerado pelo Excel, incorporados no sistema financeiro da empresa. Com os dados já inseridos, era possível então gerar o relatório diário chamado de “Project Cashflow”.

Juntamente com o relatório gerado, os extratos eram enviados por e-mail aos analistas dos demais setores financeiros, além de ter todos os anexos arquivados no *Share Point* da empresa para fins de auditoria.

4.6 Controles de caixa da Europa

O controle de caixa das contas na Europa também era uma atividade diária com o intuito de gerar um comparativo do que estava previsto e o que foi realizado naquele dia nos caixas da empresa. Isso porque semanalmente os setores de contas a pagar e contas a receber elaboravam uma previsão para os próximos dias de entradas e saídas. Desta forma, o relatório de variação

era necessário para acompanhar a acuracidade das previsões de caixa daquelas contas e identificar se houve alguma grande discrepância entre os dois cenários e, em caso positivo, haver uma investigação de possíveis erros.

A Figura 5 mostra como a planilha era trabalhada para que as análises de variação pudessem ser feitas.

Figura 5 – *Actual versus Forecast* – Europa.

USD											
Forecast	Total Forecast	19-jul.	20-jul.	21-jul.	22-jul.	23-jul.	26-jul.	27-jul.	28-jul.	29-jul.	30-jul.
	Inflows	10,9	2,6	1,8	6,1	14,0	17,7	10,5	9,1	3,6	32,8
	Outflows	(3,1)	(2,2)	(3,3)	(0,5)	(4,5)	(2,8)	(2,5)	(4,2)	(0,8)	(5,7)
	Trader Inflows	2,7	3,0	-	-	-	8,8	2,9	4,7	0,9	49,9
	Trader Outflows	-	-	-	-	(5,2)	-	-	-	(6,8)	-
	Payroll	-	(0,9)	(0,1)	-	(3,2)	-	-	(2,7)	(0,3)	(4,3)
	Others - FO Transactions	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Total Net Movement	10,5	2,5	(1,7)	5,5	1,1	23,7	10,9	7,0	(3,4)	72,7
Actual	Total Actuals	19-jul.	20-jul.	21-jul.	22-jul.	23-jul.	26-jul.	27-jul.	28-jul.	29-jul.	30-jul.
	Inflows	14,4	21,7	12,0	8,9	19,3	37,3	16,8	19,0	11,7	48,8
	Outflows	(5,0)	(4,8)	(0,9)	(0,7)	(12,0)	(2,6)	(5,3)	(7,4)	(1,2)	(6,3)
	Trader Inflows	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Trader Outflows	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Payroll	-	(0,9)	(0,1)	-	(3,2)	-	-	(3,0)	(0,3)	(4,3)
	Others - FO Transactions	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Total Net Movement	9,4	15,9	11,1	8,2	4,1	34,7	11,5	8,5	10,2	38,2
Variation	Total Variances	19-jul.	20-jul.	21-jul.	22-jul.	23-jul.	26-jul.	27-jul.	28-jul.	29-jul.	30-jul.
	Inflows	3,5	19,1	10,3	2,8	5,3	19,6	6,2	9,8	8,1	16,0
	Outflows	(1,9)	(2,7)	2,5	(0,2)	(7,5)	0,2	(2,8)	(3,2)	(0,3)	(0,6)
	Trader Inflows	(2,7)	(3,0)	-	-	-	(8,8)	(2,9)	(4,7)	(0,9)	(49,9)
	Trader Outflows	-	-	-	-	5,2	-	-	-	6,8	-
	Payroll	-	0,0	(0,0)	-	0,0	-	-	(0,4)	-	-
	Others - FO Transactions	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Total Net Movement	(1,1)	13,5	12,8	2,6	3,0	11,0	0,5	1,6	13,6	(34,4)

Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Como pode-se observar, os campos da planilha eram separados entre *Forecast* (previsto), *Actual* (realizado) e *Variation* (variação), que era exatamente a diferente entre o previsto e o realizado. Com os dados de previsão de movimentações lançados anteriormente, o estagiário era responsável então por coletar os dados das movimentações que foram de fato concretizadas.

Por se tratar de movimentações de alto valor, as variações apresentadas nesta planilha não geram grandes preocupações para os gestores, por se tratarem de valores relativamente baixos ou por ser uma variação já esperada devido à alteração em cronogramas de pagamento após a realização da previsão, por exemplo. Por se tratar de detalhes muito específicos e que envolvem um grande número de analistas, o estagiário era responsável apenas por trabalhar os números e apresentar os resultados, cabendo aos gestores superiores a análise do motivo da variação para determinado dia.

5 SUGESTÕES AOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS

Dadas as atividades explanadas em sessões anteriores, pode-se dizer que os processos de uma empresa do porte da Alcoa são muito bem definidos, porém existem alguns pontos que, na percepção do estagiário, podem ser aprimorados, principalmente considerando o trabalho remoto.

A planilha de controle dos cartões de assinatura dos procuradores para com os bancos foi construída pelo estagiário em caráter emergencial e de forma rudimentar, já que não havia uma fonte de busca dessas informações que não fosse manual, abrindo pastas e arquivos no *Share Point*. Desta forma, entende-se que ela pode e deve ser aperfeiçoada, tanto esteticamente quando na disposição das informações de forma a deixá-la mais prática para uso, caso a empresa opte por mantê-la em funcionamento.

Outro ponto de melhoria identificado nas atividades desenvolvidas durante o estágio é a busca pela implementação total de assinatura digital por parte dos procuradores e diretores da empresa. Com o pouco tempo de funcionamento dessa função acionada em algumas instituições bancárias, foi possível observar uma grande economia de recursos diversos, facilidade e agilidade na solução de demandas, portanto acredita-se que, mesmo que os colaboradores voltem a trabalhar presencialmente no escritório, a adoção de tal prática deve ser mantida e estendida para diferentes áreas da empresa.

Por fim, destaca-se também que devido ao grande volume de documentos pessoais de terceiros em posse do setor do *back office* da tesouraria, bem como a frequente solicitação os mesmos por parte de bancos e empresas parceiras, é importante que a empresa passe a adotar práticas para proteção de dados, como por exemplo, colocar senhas de acesso para todos os arquivos que possuam dados como nome, endereço, identidade, CPF, telefone, etc., pois esses dados são comumente compartilhados por e-mail, muitas vezes com cópia para demais pessoas. Desta forma, acredita-se que um estudo da lei da proteção de dados deve ser considerado para que medidas protetivas em relação à dados sejam tomadas.

6 CONCLUSÃO

O objetivo geral deste relatório foi descrever e analisar as atividades desenvolvidas no período de estágio na área de *back office* e *middle office* da tesouraria global da empresa *Aluminum Company of America*. As seguintes atividades foram realizadas pelo autor do relatório durante o estágio: controle de contratos de câmbio, implementação de assinatura eletrônica para contratos com bancos, controle de documentação de pessoas físicas e jurídicas, suporte no processo de documentação da empresa com os bancos, *bank reporting* da América do Norte e controles de caixa da Europa.

A Alcoa é uma empresa de grande porte e que atua em diversos países, e isso faz com que seus processos sejam complexos e estejam sempre sob revisão para melhoria contínua. A pandemia de fato causou uma quebra abrupta da realização das atividades da forma como eram realizadas, sem tempo para preparação ou adaptação para o formato *home office*.

Observou-se, portanto, que por se tratar do primeiro programa de estágio em formato 100% remoto oferecido pela Alcoa, o ritmo de desenvolvimento das atividades ficou aquém do que seria no formato presencial. Desta forma, o processo de aprendizagem e adaptação na cultura empresarial caminhou a passos lentos, e considerando o curto tempo de estágio realizado (6 meses), o envolvimento do estagiário com a cadeia de funcionamento das atividades ficou defasada. Desta forma, o entendimento holístico dos processos levaria um tempo consideravelmente maior do que a duração do estágio.

Apesar disso, considera-se que o estágio foi fundamental para a aplicação de conceitos teóricos estudados na graduação. Além disso, o estágio é uma excelente oportunidade para o primeiro contato do estudante com uma empresa, sendo esta a ligação entre a teoria e a prática, a sala de aula e o mercado de trabalho. Conhecer a cultura organizacional de uma empresa, práticas do dia-a-dia, processos, ferramentas, rotina desenvolvimento de atividades foi uma grande experiência que acredita-se que somente o estágio pode proporcionar, já que é esperado que o estudante esteja lá para aprender e colaborar com novas ideias.

Destaca-se aqui que o estágio é ainda uma oportunidade ímpar para o desenvolvimento de diversas habilidades pessoais (*soft skills*) e técnicas (*hard skills*). Dentre elas, pode-se citar como *soft skills*: comunicação, pro atividade, ética no trabalho, empatia; como *hard skills*, destaca-se: proficiência em inglês, desenvolvimento em Excel e Power Point, gestão de projetos, entre outros.

Após a realização deste estágio, acredita-se que a busca por melhoria contínua de processos deve ser uma prática diária dentro das organizações, de forma a otimizar processos

já existentes ou criar novos processos que atinjam os objetivos da empresa de forma mais concisa. Outro fator considerado importante é a internalização da cultura empresarial, pois esta característica foi observada na maioria dos colaboradores com que trabalharam em conjunto com o estagiário, o que faz com que as pessoas estejam alinhadas em suas atitudes e em busca de um mesmo resultado.

REFERÊNCIAS

ABAL – Associação Brasileira do Alumínio. **História da Indústria do Alumínio**. Disponível em: <<https://abal.org.br/aluminio/historia-da-industria-do-aluminio/>>. Acesso em: 20 de março de 2022.

ALCOA. **Site Institucional da Alcoa**. 2022a. Disponível em: <<https://www.alcoa.com/global/en/who-we-are/history>>. Acesso em 15 de fevereiro de 2022.

ALCOA. **Site Institucional Alcoa Brasil**. 2022b. Disponível em: <<https://www.alcoa.com/brasil/pt/about>>. Acesso em: 15 de fevereiro de 2022.

ALCOA. **Relatório de Sustentabilidade de 2020**. Disponível em: <<https://www.alcoa.com/brasil/pt/pdf/relatorios-sustentabilidade/relatorio-sustentabilidade-2020.pdf>>. Acesso em: 15 de fevereiro de 2022.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Perguntas e respostas sobre Mercado de Câmbio**. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/acessoinformacao/perguntasfrequenterespostas/faq_mercadocambio>. Acesso em: 23 de Março de 2022.

BLOOMBERG. **Site Institucional da Bloomberg Finance**. 2022. Disponível em: <https://www.bloomberg.com/company/?utm_source=bloomberg-menu&utm_medium=bcom>. Acesso em: 23 de Março de 2022.

BRASIL. **Lei n. 11.788, de 25 de setembro de 2008**. Dispõe sobre o estágio de estudantes; altera a redação do art. 428 da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT. 2008. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111788.htm>. Acesso em: 25 mar. 2022.

CARTÓRIO DE SANTO AMARO. SÃO PAULO (SP). **Procuração bastante que faz: Alcoa Alumínio S.A. e outras**. Registro em: 13 mai. 2021. Procuração registrada no livro 1579, páginas 277/281.

MOTA, André Freire. **Departamento “Back Office”**. Relatório de Estágio (Mestrado em

Gestão) – Universidade de Coimbra. Coimbra, 2016.

RODRIGUES, José Maria Monteiro de Azevedo. **Gestão de Tesouraria**. Dissertação (Mestrado em Gestão) – Instituto Superior de Economia, Universidade Técnica de Lisboa. Lisboa, p. 131, 1986.

UFLA - Universidade Federal de Lavras. **Projeto Pedagógico do Curso de Administração**. Lavras, 2018. p. 1-85