



DANILO LADEIA GUIMARÃES

**GESTÃO DE COMPRAS DE MATERIAIS E SERVIÇOS
INDIRETOS EM UMA MULTINACIONAL DO SETOR DE
ALUMÍNIO**

LAVRAS – MG

2020

DANILO LADEIA GUIMARÃES

**GESTÃO DE COMPRAS DE MATERIAIS E SERVIÇOS INDIRETOS 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. José Willer do Prado

Orientador

Prof.º Dr. André Luis ribeiro Lima

Coorientador

LAVRAS - MG

2020

DANILO LADEIA GUIMARÃES

**GESTÃO DE COMPRAS DE MATERIAIS E SERVIÇOS INDIRETOS 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 ____ de _____ de 2020.

Dr. André Luis Ribeiro Lima UFLA

Dr. José Willer do Prado UFLA

Prof.º Dr. José Willer do Prado
Orientador

LAVRAS - MG

2020

AGRADECIMENTOS

É diante dos desafios e dos momentos mais difíceis que nós mais crescemos como seres humanos. Isso implica em uma luta constante contra nós mesmos, e buscamos através de nossas escolhas alcançar nossos objetivos. Não foi nada fácil chegar até aqui e com certeza não será fácil depois de encerrar mais esse ciclo em minha vida.

Sou grato a toda a minha família, que durante todos esses anos, me apoiaram de maneira incondicional, para que eu não desistisse do meu sonho em cursar Administração em uma das melhores universidades públicas do país, a UFLA. Em especial para meu Pai, minha mãe, meus irmãos, meus afilhados; meus tios Wilson, Marize, Valéria, Lauro, Alcione, Marco; Minhas avós: Lorê e Luzia. Primos-irmãos: Hugo, Júlia, Pedro, Saulo, Lucas, Marquinhos, Álvaro, Sarah, André, Ana Cecília, Caio, Peike, Pedrão.

Aos meus amigos, que como minha família, sempre me apoiaram nos bons e maus momentos. Em especial aos amigos de Três Corações, Bom Sucesso e Belo Horizonte.

Sou grato a todos os professores que direta ou indiretamente, se disponibilizaram em passar seus conhecimentos, auxiliar nas questões dos estudos e algumas vezes até pessoais. Faço questão de mencionar o professor André Lima, que foi e continuará sendo, uma referência como professor e ser humano, durante a minha caminhada dentro e fora da UFLA.

Aos colegas de curso da turma de Administração 2015/1, que durante inúmeras aulas, trabalhos, estudos, projetos, me auxiliaram e me apoiaram. E aos colegas do Brejão – Apt. 105.

Aos colegas de Ufla Júnior Consultoria Administrativa, pela oportunidade de viver na prática, a teoria aprendida em sala de aula, e pelas amizades construídas. Fazer parte do movimento de EJ's foi fundamental para o meu desenvolvimento profissional.

Serei eternamente grato por tudo que vivi dentro da nossa querida A.A.ADM'S FALCONE, por ter ajudado a criar e fazer parte, ter vivido momentos únicos, ao lado de pessoas incríveis, obrigado por tudo!

E por fim, sou grato aos amigos que a UFLA me deu. Pessoas incríveis e que irão fazer parte da minha vida para sempre, como a Gabi companheira de vida; a turma da CL: Miguel, Renan, Guilherme, Luciano, Matheus, Lucas, Jhonnatas, Léo Passos, Raphael, somente guerreiros; Gui Starling, Alexandre e Ygor, pelos dias de estudos.

Obrigado ALCOA, e a toda equipe de Compras e Recursos Humanos que me acolheram e me ensinaram muito!

Obrigado à todos os envolvidos durante essa trajetória. Que venham mais desafios!

RESUMO

A Alcoa Alumínio S.A, é uma multinacional do ramo de siderurgia, sendo um dos maiores players do mercado mundial na atualidade. No Brasil, possui três unidades produtivas, e em Poços de Caldas – MG, foi onde o estagiário desenvolveu suas atividades dentro da área de Compras, denominada *Commodity Management (CM)* e será o objeto de estudo deste trabalho. É também em Poços de Caldas, que atualmente se encontra o *Poços Office* (Centros de Serviços Compartilhados a nível global), onde o time de Compras (*Procurement*), atua com grande participação nas contratações de produtos e serviços, diretos e indiretos, de todas as plantas da Alcoa. O estudante, graduando em Administração pela Universidade Federal de Lavras – UFLA, teve como objetivo retratar neste relatório, evidenciar a história do Alumínio ao longo dos anos e da Alcoa, além das suas subdivisões na planta de Poços de Caldas-MG e principalmente dentro do departamento de compras, mostrando a sua importância para empresa como um todo, a utilização de ferramentas de alta *performance* além de demonstrar as atividades operacionais e estratégicas realizadas por um estagiário de compras, especificamente dentro da área de serviços e produtos diretos e indiretos, os desenvolvimentos, profissional e pessoal, do estagiário através de treinamentos, desafios, experiências vivenciadas em sua rotina e também, análises críticas voltadas para oportunidades observadas dentro da organização, referente a burocracias e desafios de uma multinacional, implementação de Inteligência Artificial em processos operacionais como também dentro da Universidade, visando abordar o departamento de Compras em matérias que possam mostrar a função e importância do departamento dentro de uma organização. Foi possível perceber a importância e a dimensão do departamento de Compras dentro de uma multinacional, como é estratégico e muito dinâmico, o que contribui e muito para o desenvolvimento pessoal e profissional do estagiário.

Palavras-chave: Alumínio. Compras. Estratégica.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Síntese do Processo de Concorrência.....	22
Figura 2 – Síntese do Processo de Compras.....	26

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO.....	8
2.1. Histórico – Alcoa Alumínio S.A.....	8
2.2. Poços Office.....	10
2.3. <i>Poços Office</i> Aquisição e Logística (Procurement).....	13
3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS.....	14
4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS	17
4.1. Programa de Treinamento para novatos - PTN.....	17
4.2. Treinamentos e palestras do Programa de Estágio Alcoa.....	18
4.3. Atividades no Oracle - EBS (<i>Enterprise Business Solutions</i>)	19
4.4. Processos de Concorrência em <i>Commodity Management</i>	21
4.5. Minutas e aditivos Jurídicos	26
4.6. Gestão dos documentos no <i>SharePoint</i> , MSIS e no arquivo físico	27
4.7. Resolução de Não Conformidades (NC).....	29
4.8. Negociação em Compras	29
5 SUGESTÕES AOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS.....	32
6 CONCLUSÃO.....	35
REFERÊNCIAS	37
ANEXOS	39
Anexo 1: Escopo de Serviços	39
Anexo 2: Formulário de justificativa para uso de Fornecedores Preferencias / Exclusivos	44
Anexo 3: QCO (Quality Control Ongoing)	45
Anexo 4: Plataforma online para cotação com fornecedores - Ariba.....	46
Anexo 5: Formulário para aplicação da metodologia GAIN.....	47
Anexo 6: Mapa para análise estratégia GAIN	48
Anexo 7: Posição de negociação no Supplier Summit	49
Anexo 8: Plataforma de Leilão Eletrônico	50

1 INTRODUÇÃO

O estágio profissional é uma das etapas mais importantes da graduação, pois é onde o estudante começa a trilhar sua carreira, aplicando a sua vivência dentro da universidade em sua vida profissional, aliando teoria e comportamento, a prática do mercado de trabalho.

Segundo Oliveira (2013) o estágio é uma grande oportunidade, se não a maior, de unir a teoria e a prática, além de impregnar no estudante as peculiaridades daquela profissão. É com o estágio que o acadêmico constatará se realmente fez a escolha certa, de acordo com suas habilidades e particularidades, o que deseja exercer ao decorrer de toda a sua vida.

Para as empresas, é a oportunidade de atrair novos talentos, visando oportunidades de formação de novos líderes, agregando valor as suas equipes através de diversidade, engajamento, ideias inovadoras e desenvolvimento da organização.

“O estágio integra o itinerário formativo do educando e faz parte do projeto pedagógico do curso” (MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO, 2008). Segundo a lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008, o estágio pode ser definido como o ato educativo escolar supervisionado, desenvolvido no ambiente de trabalho, que visa à preparação para o trabalho produtivo do estudante (BRASIL, 2008). Essa lei ainda afirma, em seu parágrafo 2º, que o estágio objetiva o aprendizado de competências próprias da atividade profissional, assim como a contextualização teórica, de modo que o estudante se desenvolva enquanto profissional e cidadão.

Na Universidade Federal de Lavras (UFLA), o estágio supervisionado corresponde a uma carga horária de grande importância dentro do curso de Administração, sendo determinante para a conclusão do curso.

O mercado propicia inúmeras oportunidades de estágio, onde os estudantes visam procurar empresas que tenham em comum seus valores e uma possibilidade de construir uma carreira, que agregue positivamente o lado pessoal como o profissional. A opção de estágio em uma multinacional, empresas que se caracterizam por possuir matriz em um determinado país e atuar em diversos países, torna-se uma alternativa interessante e muito atrativa, pois é possível compreender o alcance das atividades exercidas em nível nacional e global. Fazendo com que o estagiário, se conecte com pessoas do Brasil e do mundo, tendo contato com novas ferramentas, culturas e oportunidades.

Este relatório de estágio, tem como objetivo apresentar as atividades realizadas dentro de uma multinacional do ramo de Alumínio, destacando a sua importância na construção do estagiário como profissional e as atividades exercidas durante o período de estágio.

2 DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO

Dentro desta sessão será mostrada a história do Alumínio no mundo. Posteriormente a fundação da Alcoa, suas atividades, quantidade de planta instaladas pelo mundo, destacando principalmente a planta de Poços de Caldas-MG. Subdividindo seus departamentos e descrevendo-os resumidamente.

2.1. Histórico – Alcoa Alumínio S.A

Segundo a ABAL (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ALUMÍNIO, 2014) A produção de alumínio em escala industrial somente foi possível a partir de 1886, quando Charles Martin Hall, nos Estados Unidos, e Louis Toussaint Héroult, na França, obtiveram o metal puro a partir da dissolução eletrolítica de óxido de alumínio (alumina), em banho de criolita.

Esta descoberta de Charles Martin Hall, fundador da Alcoa, teve grande importância na popularização do uso deste metal. Atualmente, o alumínio é aplicado nos mais diversos segmentos, tais como aeroespacial, bens de consumo, construção civil, embalagens, indústria elétrica e alimentícia, máquinas e equipamentos, petróleo e gás, químicos e transportes (HISTÓRIA DA ALCOA, 2014).

Em 1º de outubro de 1888 inicia-se a trajetória da companhia Alcoa S.A., ainda denominada como “*Pittsburg Reduction Company*”. A partir de então, a empresa entra em um processo de crescimento e desenvolvimento em amplitude global que perdura até hoje. A Alcoa está presente em 25 países no mundo, empregando aproximadamente 16 mil pessoas, sendo 7 mil só no Brasil. A companhia está entre as líderes mundiais na produção de alumínio, sendo a principal produtora mundial de alumínio primário e a maior mineradora de bauxita e refinadora de alumina do mundo.

No Brasil a Alcoa atua desde 1965 em toda a cadeia produtiva do alumínio, desde a mineração de bauxita até a produção de pó de alumínio e químicos. A companhia possui três unidades produtivas (Poços de Caldas M.G, São Luís do Maranhão M.A e Juruti P.A), dois escritórios (Brasília D.F e São Paulo S.P) um centro de serviços compartilhados (Poços de Caldas M.G), além de participações na Mineração Rio do Norte (MRN) e em quatro usinas hidrelétricas (Barra Grande S.C/RS, Estreito MA/TO, Machadinho SC/RS, Serra do Focão GO/MG) (ALCOA, 2018).

A história da Companhia no Brasil inicia-se em 1965 com a instalação da primeira unidade da Alcoa no país, na cidade de Poços de Caldas (MG), sob o nome de Alcominas. As atividades produtivas tiveram início apenas em 1970 e no ano de 1980, a filial assume seu nome atual: Alcoa Alumínio S.A. 55 anos depois, esta unidade encontra-se em operação e possui três áreas integradas de produção: mineração, refinaria e pó de alumínio (ALCOA NO BRASIL, 2019).

Aproximadamente 52% da alumina fabricada é utilizada na produção do metal. Os outros 48%, na forma de hidrato e alumina, são direcionados às indústrias de sulfato de alumínio, papel, dióxido de titânio, polimento de lentes e metais, aluminatos de sódio, retardantes de chama, fabricação de vidros, pigmentos, produtos refratários, cerâmicos, abrasivos e eletrofusão, entre outros segmentos. O metal é comercializado nos mercados nacional e internacional.

O alumínio em pó (destinado aos setores de refratários, metalurgia e químicos) é comercializado internamente e também exportado para Japão, Europa, Estados Unidos e Mercosul. Além do alumínio em pó, a unidade produz o alumínio em pó fino, utilizado na fabricação de pigmentos para a indústria automotiva e de equipamentos eletrônicos (ALCOA NO BRASIL, 2014).

Além das três áreas produtivas citadas anteriormente, o complexo industrial de Poços de Caldas sedia também o *Poços Office*, o antigo *GBS (Global Business Services)*, uma unidade de Serviços Globais, que devido a uma reestruturação ocorrida no final de 2019, teve seu nome alterado, mas mantendo as mesmas atividades.

Em 2015 a Alcoa aprova um plano para separar a empresa em duas empresas independentes, líderes do setor, negociadas publicamente na lista Fortune 500. A *Upstream Company* (a ser conhecida como *Alcoa Corporation*) seria composta por unidades de negócio de Bauxita, Alumina, Alumínio, Fundição e Energia, bem como laminadores. A *Value-Add Company* (a ser conhecida como Arconic) incluirá produtos laminados globais, produtos e soluções de engenharia e soluções de transporte e construção. Em 2016, após 128 anos de atuação como empresa verticalmente integrada, a Alcoa separa seus negócios de mineração, refino, fundição e energia (mantendo o nome "Alcoa") de seus negócios de fabricação, agora conhecidos como "Arconic" (HISTÓRIA DA ALCOA, 2016).

Desde então, opera como empresa independente, de capital aberto, listada na Bolsa de Valores de Nova Iorque.

Uma das importantes características da Alcoa é a importância que a mesma trata as questões sociais e ambientais e pela busca contínua do desenvolvimento sustentável em seus

processos. Esta é uma característica marcante para a organização, especialmente ao lembrarmos que se trata de uma empresa extrativista do setor metalúrgico, cuja atividade, tradicionalmente, possui grandes impactos ambientais e sociais no ambiente em que está inserida.

Neste cenário, a atual abordagem sustentável da Alcoa baseia-se nos seguintes pilares: Criação de valor sustentável para as comunidades onde atua; Fortalecimento dos benefícios dos produtos para superar os desafios da sociedade; e medição e redução dos impactos ambientais para melhorar a eficiência das operações.

2.2. Poços Office

Em um mercado cada vez mais competitivo, as empresas necessitam se adaptar e revisar a forma como executam seus processos apoio/suporte administrativo focados em redução de custo e maior eficiência em seus processos. Uma alternativa adotada são os Centros de Serviços Compartilhados - CSC (*Shared Services Center*).

Segundo Quinn, Cooke e Kris (2000, p.11), os Serviços Compartilhados é a prática em que unidades de negócios de empresas e organizações decidem compartilhar um conjunto de serviços ao invés de tê-lo como uma série de funções de apoio duplicadas dentro da organização

Embasado a este conceito de serviços compartilhados, em 2005 a ALCOA S.A. adotou como estratégia, o qual se denomina internamente por *Poços Office*, ou o antigo GBS (*Global Business Services*).

O *Poços Office South America*, o qual está localizado em Poços de Caldas, presta serviços às unidades da região (América Latina e Caribe), além dos Estados Unidos (SOBRE A ALCOA, 2014). A escolha da cidade foi estratégica, levando em consideração o acesso à mão-de-obra qualificada disponível na região, a qual abriga um número considerável de renomadas Universidades, além da proximidade a grandes centros comerciais, como São Paulo.

O *Poços Office* tem por objetivo prover aos negócios da empresa serviços com valor agregado, competitividade e qualidade, além de tornar os processos mais robustos e confiáveis. Parte-se do princípio de que o alinhamento global do *Poços Office* proporciona acesso às melhores práticas mundiais de serviços, gerando oportunidades de negócio com vantagens competitivas aos clientes da companhia (SOBRE A ALCOA, 2014).

Estima-se que, com a criação do *Poços Office*, os custos operacionais e de mão de obra foram reduzidos em mais de 20% na Alcoa América Latina, uma importante conquista do ponto de vista econômico. Foco no cliente, competitividade, eficiência, controle de processos e local de trabalho livre de incidentes estão entre as iniciativas de crescimento da Unidade de Serviços Globais da Alcoa em Poços de Caldas. O *GBS South America* conta com cerca de 250 funcionários aproximadamente.

O *Poços Office* atua nas áreas Financeira, Recursos Humanos, Saúde, Segurança, Meio Ambiente & Sustentabilidade, Aquisição & Logística, Tecnologia da Informação e Serviços Globais & *Compliance*. Descritos abaixo:

- **POÇOS OFFICE FINANCEIRO:** O Departamento presta serviços contábeis e financeiros para o Brasil, Suriname, Jamaica e Estados Unidos, dando suporte às operações de tesouraria e movimentações financeiras, fechamento mensal, processamento de recebimentos e pagamentos, e suporte às operações de comércio exterior, dentre outras atividades. O Setor é dividido em quatro subáreas: Tributário, *BackOffice* de Tesouraria, Contábil e *Setup, Cash Management*.
- **POÇOS OFFICE SERVIÇOS GLOBAIS:** O departamento tem dois grandes focos estratégicos. O primeiro é voltado à eficiência na prestação de serviços além da fronteira, com relatórios e análises para as Unidades de Negócios globais da Alcoa. O segundo foco é voltado à área de *Compliance*, que busca assegurar pleno alinhamento das operações da Alcoa na Região com legislações, requerimentos, políticas e procedimentos vigentes, criando assim um ambiente mais robusto de controles internos.
- **POÇOS OFFICE EHS:** O *Poços Office* EHS&S atua na Região, na prestação de serviços transacionais, *expertise* e projetos especiais relacionados à área de Saúde, Segurança, Meio Ambiente e Sustentabilidade. A Alcoa é pioneira na consolidação de uma área de EHS&S dentro da estrutura de *Shared Services*, dando apoio às fábricas e à diretoria em vários trabalhos, além de atender aos profissionais do próprio GBS.
- **POÇOS OFFICE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO:** O *Poços Office* IS (Information Services – Tecnologia da Informação) presta serviços às localidades,

seguindo padrões e procedimentos globais. Assim como o *Poços Office* EHS&S, a área de *Information Services* também é uma das poucas presentes dentro de um *Shared Services*, tornando-se um diferencial competitivo. A área é subdividida nas seguintes células: Segurança da Informação, Infraestrutura, Aplicativos, Atendimento ao Cliente e Novas Tecnologias.

- **POÇOS OFFICE AQUISIÇÃO E LOGÍSTICA:** A área de Aquisição e Logística do *Poços Office* é responsável pela compra de bens e serviços, tendo como objetivo alavancar negociações alinhadas aos procedimentos da Companhia, visando a satisfação dos clientes internos. Tem como divisão interna em Compras Estratégicas (Materias Diretos), Compras de Serviços e Produtos (Materiais Indiretos), Compras *Spot* e Compras *Capex* (Projetos). Commodity Management (CM), Strategic Raw Material (SRM) Procurement Operations (ProcOps), Center of Excellence (CoE) e Logística.
- **POÇOS OFFICE RECURSOS HUMANOS:** O *Poços Office* RH tem um papel fundamental no suporte ao modelo e à estratégia de Recursos Humanos da Alcoa. Sua criação foi fundamental durante o Projeto Rhenovação, quando houve a revisão dos papéis e responsabilidades de Recursos Humanos e de todas suas atividades, dividindo-se entre Business Partner, *Center of Expertise* (CoE) – que atua no desenvolvimento de melhores práticas e políticas, dando suporte ao Business Partner e aos Líderes de Negócio – e *Poços Office* RH, que é responsável pela entrega de serviços de RH com agilidade e qualidade, garantindo a aderência às políticas da Alcoa e legislação vigente. O *Poços Office* RH está subdividido em: Recrutamento & Seleção, Gestão de Desempenho/Treinamento & Desenvolvimento, Administração de Pessoal & Ponto, Indicadores, Remuneração, Benefícios & Expatriados, Folha de Pagamento e Serviços Globais.
- **POÇOS OFFICE BUSINESS PARTNER:** A área de *Business Partner* (BP) mantém o relacionamento com o negócio, identificando, propondo e implementando soluções para garantir o melhor desempenho do *Poços Office*. O BP é um agente de mudanças – em parceria com as necessidades diagnosticadas pela liderança – no desenvolvimento de pessoas, garantindo a aplicação das políticas de Recursos Humanos. Dentre as atividades, também estão sob sua gestão as áreas de Comunicação – responsável por

toda a comunicação interna da Unidade de Serviços Globais da Alcoa – Clima Organizacional e Diversidade.

2.3. Poços Office Aquisição e Logística (*Procurement*)

Segundo Garcia (2017) ao longo do tempo, a função compras passou a ser imprescindível para a administração de recursos materiais de uma empresa. Saber comprar de forma a beneficiar a organização é determinante não somente para a competitividade, mas também para a permanência da empresa no mercado. Pequenas reduções no custo das aquisições podem refletir positivamente no lucro da empresa.

Moraes (2005, p. 54) acrescenta a importância da função de compras,

[...] A conhecida função de compras – assume papel verdadeiramente estratégico nos negócios de hoje em face do volume de recursos, principalmente financeiros, envolvidos, deixando cada vez mais para trás a visão preconceituosa de que era uma atividade burocrática e repetitiva, um centro de despesa e não um centro de lucros. (MORAES, 2005).

A Alcoa Alumínio S.A. adotou o conceito de *Procurement* para a área de compras, que constitui em um processo que envolve não somente o relacionamento comercial com os fornecedores, mas também a pesquisa, o desenvolvimento e a qualificação de fornecedores, o que resulta em uma integração entre os setores da empresa, clientes e fornecedores.

Por definição, o *Procurement Global* da Alcoa suporta as atividades das unidades de negócios (BU) e unidade de recursos (RU) através de eficiência e efetividade econômica, gerenciando o processo de compras desde a estratégia da *commodity* até o pagamento. A equipe Global de *Procurement* assegura que todas as localidades tenham os produtos e serviços que necessitem para executar seus negócios no tempo certo, com qualidade e preço.

A estrutura de *Procurement* é dividida em cinco áreas principais, sendo elas: *Commodity Management (CM)*, *SRM (Strategic Raw Material)*, *Procurement Operations (ProcOps)*, *Center of Excellence (CoE)* e Logística.

A área de *Commodity Management* desenvolve as estratégias de fornecimento e a relação com os fornecedores para as principais *commodities*. Para tanto, esta área divide as compras da Alcoa em três categorias (Produtos, Serviços e Capital) para melhor controlar o spend, fornecedores, TCO (*Total Cost of Ownership* ou custo total da posse) e iniciativas para

cada categoria de commodity global. Dentro de cada categoria, há ainda a subdivisão em *commodities*.

A área de *Strategic Row Material* desenvolve as estratégias de fornecimento de matéria-prima dividindo em *Alloying Metals*, Energia (Carvão, Diesel e Óleo Combustível e Floculantes (Químicos)). É a área que possui os maiores contratos dentro da Alcoa, com isso, é muito acompanhada pela liderança e as estratégias são extremamente estruturadas.

O estagiário foi alocada na área de Commodity Management nas categorias de Produtos e Serviços, sendo que, esta última categoria divide-se em quatro commodities: CAS (Serviços Administrativo e Corporativo), EHS (Saúde, Segurança e Meio Ambiente), *Facility Maintenance* (Manutenção) e IT (Tecnologia da Informação).

3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

Durante o período de estágio, foram desenvolvidas diversas atividades. Algumas destas possuem caráter técnico-operacional, enquanto outras exigiam elevado grau de análise de dados e situações para mapeamento de estratégias e montagem de cenários, por exemplo. Além disso, os primeiros três dias na organização foram destinados ao Programa de Treinamento para Novatos (PTN) e, no decorrer do estágio, foram realizados treinamentos, palestras e workshops para desenvolvimento, além de um projeto específico para o programa de estágio que tive a oportunidade de desenvolver apenas com uma equipe de estagiários. As atividades desenvolvidas podem ser divididas da seguinte forma, conforme apresentadas nos tópicos a seguir.

3.1 Atividades de Integração e Desenvolvimento (150 horas)

- Treinamentos PTN – Treinamento introdutório as políticas, normas e procedimentos de segurança (EHS), cultura organizacional e desempenho humano;
- Treinamento Pacote Office – A Companhia propiciou treinamentos voltados para introdução básica e intermediária para a ferramenta de Excel, Power Point, Word, entre outros;
- Treinamento Power BI – Treinamento introdutório a ferramenta de análise e montagem de relatórios;

- Treinamento de Oratória – Voltado para desenvolvimento de comunicação interna e externa, de como se portar diante de uma apresentação, reuniões entre outros;
- Treinamento de Comunicação – Visando expandir o conhecimento dos praticantes da importância da comunicação assertiva dentro e fora do ambiente de trabalho;
- Treinamento Ergonomia – Treinamento de como ajustar a baia de trabalho as condições favoráveis do colaborador e a importância de evitar danos à saúde através da ergonomia;
- Oficina de Desenvolvimento – Treinamento dividido em módulos, que busca compreender a importância do autoconhecimento, e como isso afeta as demais habilidades do ser humano, seja através da comunicação, liderança, diversidade, engajamento, respeito e pro atividade.

3.2 Atividades de Caráter Operacional (970 horas)

- Inserir Pedidos e Ordens de Compra (*Purchase Agreements – PO's*) no sistema Oracle - EBS (*Enterprise Business Solutions*) – sistema utilizado na companhia para as rotinas de todas as áreas;
- Atualizar Ordens de Compra no EBS, segundo alterações de condição de pagamento, preço e/ou vigência, incoterm, e, quando necessário, fechá-las, entre outras alterações.
- Cadastrar novos fornecedores, assim como atualizações no cadastro de fornecedores existentes.
- Elaborar minutas contratuais, aditivos e termos de pactuação, encaminhá-los ao Departamento Jurídico e fazer *follow up* com os mesmos;
- Montagem das vias originais das minutas e aditivos contratuais e envio ao fornecedor para assinatura (anexos), e *follow up* com os mesmos;
- Preenchimento do "QCO Contratos". Documento utilizado para garantir a conformidade e integridade de todo o processo. Todos os processos de contratação são auditados a partir do "QCO";
- Gestão do SharePoint de contratos alinhado com o *follow-up* de contratos;
- Suportar e acompanhar o cadastro dos contratos no sistema MSIS (*Managed Supplier Information System*), realizando as atualizações necessárias nos contratos (Inclusão de aditivos, fechamento, alterações de vigência, condição de pagamento, etc);
- Garantir a organização e atualização dos Arquivos Físicos (Contratos Jurídicos).

3.3 Atividades de Caráter Analítico (1500 horas)

- Suportar os compradores nos processos de concorrência (elaborar e enviar carta-convite, agendar visitas técnicas quando aplicável, fazer *follow up* com fornecedor do recebimento da carta-convite, participação na visita técnica, abrir proposta técnica, solicitar esclarecimentos técnicos, obter a qualificação técnica do gestor, etc.);
- Fazer a análise comercial das propostas (analisar criticamente a composição de preços detalhada de todos os fornecedores para enxergar oportunidades de melhorias de preços para um melhor resultado na negociação) e apresentar aos compradores e aos envolvidos internamente no processo;
- Elaborar mapa de concorrência ou planilha de preços para monitoramento comparativo de propostas durante os processos de concorrência;
- A partir da análise das propostas comerciais, auxiliar na escolha da ferramenta de negociação (anexos), e acompanhar as negociações;
- Montar arquivos eletrônicos (QCO, evidências, etc);
- Apresentação para fornecedores ou reuniões internas;
- Condução de processo de concorrência;
- Condução de reunião para estratégias de contratação;
- Montagem e realização de leilões eletrônicos *Dutch* ou *English* através da plataforma Ariba;
- Realização da metodologia GAIN com fornecedores presencialmente;
- Realização da metodologia *Supplier Summit* com fornecedores presencialmente;
- Elaboração e análise de relatórios semanais, quinzenais e mensais, relacionamentos a consumo de itens, *spend* por fornecedor, categoria, região, etc., vencimento de contratos, requisição de compras por comprador, entre outros.
 - Projeto de gestão de contratos, onde foram colocados 10 fornecedores, para que fosse montado um plano de ação estratégico, visando oportunidades, como: negociação de pleitos de reajustes; diminuição no número de fornecedores; uso de ferramentas de negociação para gerar *Savings*, entre outros.

4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS

Neste tópico serão abordados as atividades técnicas, estratégicas e treinamentos realizados durante todo o estágio. Juntamente com os fundamentos das atividades e seus impactos.

4.1. Programa de Treinamento para novatos - PTN

Segundo Chiavenato (2004), o treinamento de pessoas na organização deve ser uma atividade continua constante e ininterrupta. Mesmo quando as pessoas apresentam excelente desempenho, alguma orientação e melhoria das habilidades sempre devem ser introduzidas ou incentivadas.

Com isso, na Alcoa, os primeiros três dias de contato com a organização são destinados ao “Programa de Treinamento para Novatos”, cujo objetivo é promover a integração do indivíduo, seja ele estagiário ou funcionário, com as políticas, cultura, normas e valores da companhia. Nesta ocasião, também é apresentado um panorama geral da organização e seus negócios, de modo que os novos colaboradores possam conhecer melhor os diferentes setores e atividades da empresa, independentemente da área específica em que atuarão.

Um ponto de destaque neste treinamento de integração é a explicação detalhada das normas de “Saúde, segurança e meio ambiente”. Esta é uma grande preocupação da Alcoa, visto que a empresa conta com unidades fabris, com as quais, em maior ou menor medida, seus funcionários têm contato e, desta forma, estão expostos a riscos de acidente de trabalho na produção. A empresa tem estes três pontos (Saúde, Segurança e Meio-Ambiente) como valores, sendo, portanto, extremamente rigorosa no que diz respeito a educar seus funcionários quanto aos procedimentos, bem como no monitoramento da obediência a estas normas.

Outro ponto de destaque do Programa de Treinamento para Novatos é o treinamento de “Desenvolvimento Humano”. Um treinamento de autoria da Alcoa focado em procedimentos e condutas para minimizar as falhas relacionadas às atividades do trabalho, sejam elas relacionadas na fábrica ou no escritório.

Ainda na primeira semana, já no quarto dia, cada novo funcionário ou estagiário, é apresentado a sua área e aos seus colegas de trabalho, bem como as instalações físicas de seus

departamentos. A partir deste momento, cada gestor apresenta os objetivos e metas que devem ser alcançados durante o estágio, a cadeia de ajuda e as ferramentas para realização dos mesmos. É a partir deste momento que o estagiário inicia, de fato, suas atividades.

4.2. Treinamentos e palestras do Programa de Estágio Alcoa

Hoyler (1970) considera o treinamento como investimento por parte da organização destinado a capacitar uma ou várias equipes de trabalho, com intuito de reduzir ou eliminar a diferença entre o atual desempenho e os objetivos e realizações a serem realizados. Com isso, o treinamento é um esforço dirigido no sentido de equipe, com a finalidade de fazer a mesma atingir o mais economicamente possível os objetivos da empresa. Ao longo do programa de estágio foram disponibilizados diversos treinamentos, palestras e workshops com o intuito de nivelar o conhecimento de todos os estagiários e desenvolver a capacidade em ferramentas fundamentais para o desempenho do trabalho no dia a dia. Estes treinamentos abordaram desde habilidades, tais como Excel (fórmulas e funções), Word, Power Point e Outlook; aos aspectos do negócio, como, por exemplo, o treinamento sobre Sustentabilidade e Negócios Alcoa e as mesas redondas com os gestores; até o desenvolvimento profissional, com workshops de comunicação, gestão de projetos, entre outros.

Além dos treinamentos comuns a todos os participantes do Programa de Estágio, também ocorreram treinamentos para a área específica de atuação, no caso, para a área de compras. Dentre os treinamentos estão: MSIS, EBS, Composição de Custos, negociação, privacidade e segurança de dados, leis trabalhistas (para a contratação de serviços), *compliance* e integridade, entre outros. A companhia oferece, ainda, uma série de treinamentos online e não obrigatórios na plataforma *Workday Learning*, uma plataforma desenvolvida por terceiros, voltada para o desenvolvimento e aprendizado dos colaboradores.

No ano de 2018 foi implementado um novo treinamento presencial, o qual reúne os estagiários de todas as áreas, com intuito de promover e desenvolver o autoconhecimento. Esse treinamento denominado Oficina de Desenvolvimento, é ministrado durante 03 dias inteiros, abordando temas, como: Comunicação, liderança, autoconhecimento, habilidades comportamentais (*soft skills*), entre outros.

Os treinamentos são essenciais para que os estagiários criem uma conexão com a cultura da organização, visando melhorar itens técnicos e comportamentais, promovendo a sua valorização e buscando reter os melhores talentos para a empresa.

4.3. Atividades no Oracle - EBS (*Enterprise Business Solutions*)

O processo de compras tem fundamental importância para as operações de uma empresa (Saliba, 2006), na Alcoa, a área de Procurement, assim como outras áreas, utilizam o sistema *Enterprise Business Solutions* (EBS) na plataforma *Oracle*, para o registro de suas transações. O EBS funciona como um Sistema de Informação Transacional (SIT) ou Sistema de Processamento de Transações, o qual monitora, coleta, processa e distribui dados das diversas transações realizadas dentro da empresa, servindo como base para os demais sistemas existentes dentro da mesma.

Dentre as atividades desenvolvidas pelo estagiário de Compras dentro do EBS estão:

- ✓ Inserir Acordos e Pedidos (*Purchase Order – PO's*) no sistema *Oracle - EBS (Enterprise Business Solutions)*;

Ao finalizar um processo de concorrência, seja de compra de produtos e/ou serviços de maior duração e atendimento constante à planta, seja de um produto ou serviço para atendimento pontual (também conhecida por “*spot*”), é necessário inserir no sistema EBS um acordo (no caso de contratos de maior duração) ou um pedido de compras (para compras pontuais), o qual refletirá as condições acordadas com o fornecedor. As principais informações presentes nos acordos ou pedidos são: descrição do serviço ou produto, código de estoque (no caso de produtos que sejam itens de estoque), valor unitário por item e total do contrato, condição de pagamento, prazo de vigência, tributos incidentes, local de entrega e faturamento, prazo para entrega e prestação de serviço, *incoterm*, quantidade a ser fornecida, entre outros.

A inserção do pedido ou acordo no sistema inicia-se após a aprovação de uma requisição enviada pela área técnica, a qual segue um fluxo de aprovação interna, e o que determina tal fluxo é o valor total daquela requisição. A Alcoa é uma empresa extremamente comprometida com a conformidade e transparência de seus processos e, para tanto, possui uma política de *Compliance* bem estruturada, a qual é responsável por monitorar o andamento dos mais diversos procedimentos dentro da companhia. Esta política determina que o responsável por solicitar e gerar as requisições de compra (área técnica) deve ser diferente de quem gera o pedido ou acordo (área de compras). Há, ainda, um terceiro envolvido, diferente dos outros dois anteriores, que deverá ser o responsável por efetuar o pagamento (área financeira).

Assim como as requisições, os pedidos e acordos também passam por um fluxo de aprovações em decorrência do valor total vinculado. Diferentemente das requisições, todo o fluxo segue apenas a estrutura de *Procurement*. Estes fluxos visam garantir que o processo de concorrência foi realizado de forma correta e que estão alinhados com as expectativas da planta.

Esses pedidos e acordos se ramificam no sistema e fornecem informações para outros departamentos, como Aquisição e Logística, Comex, Recebimento Integrado e Contas a Pagar. Eles também são enviados aos fornecedores, os quais o utilizam, posteriormente, para emissão de notas fiscais.

Se vista superficialmente, a atividade pode parecer meramente operacional, no entanto está cercada de oportunidades de aprendizado e desenvolvimento, uma vez que propicia uma grande integração entre diversas áreas do negócio. Além disso, em se tratando de um departamento de Compras dentro da lógica de serviços compartilhados, vale ressaltar que são inseridos pedidos para diferentes localidades e áreas dentro da empresa, o que permite ao estagiário ampliar sua rede de relacionamentos com os clientes internos dentro da região como um todo, abrangendo todas as unidades de América Latina e Caribe, e ter maior noção de todas as áreas e categorias que podem ser atendidas pelos produtos e serviços contratados.

- ✓ Atualizar acordos (*Ordens de Compra*) no EBS, segundo alterações de condição de pagamento, preço e/ou vigência e, quando necessário, fechá-las.

Ao longo de um contrato, podem ocorrer algumas alterações nas condições definidas inicialmente, como por exemplo, mudança da condição de pagamento, prorrogação da vigência contratual ou ajuste de preço. Todas as vezes que alguma alteração é feita no contrato, ela deve ser replicada nos acordos do EBS para que o mesmo esteja alinhado com que está em vigor, seguindo novamente para uma rota de aprovação de acordo com o valor total, e assim, evite o aparecimento de não conformidades.

Caso alguma destas atualizações no EBS não seja feita e notas fiscais vindas dos fornecedores apresentem informações divergentes daquelas que constam no sistema, a transação incorre em não conformidade. Como consequência, essas notas não podem ser processadas e o serviço não poderá ser pago, o que gera morosidade operacional e pode até mesmo interromper o abastecimento das operações. Isto ocorre porque processos não conformes bloqueiam o fluxo de atividades, na medida em que os outros departamentos, os quais são alimentados destas informações, também não podem prosseguir com suas atividades até que as não conformidades sejam solucionadas.

Há ainda uma outra atividade no EBS, desta vez relacionada exclusivamente à

vigência. Trata-se do fechamento dos acordos e pedidos não vigentes. Toda a vez que um serviço é encerrado e o pagamento está todo quitado, é necessário fechar os acordos e pedidos a ele relacionados. Esta ação é importante, pois é uma forma da empresa controlar quais produtos e/ou serviços estão sendo recebidos pela planta e executados, e os gastos com os mesmos.

4.4. Processos de Concorrência em *Commodity Management*

O ponto de maior contribuição do estagiário na Alcoa é a autonomia e confiança que são passadas ao estagiário, e faz com que este se sinta muito responsável pelas suas atividades e ações. Se tratando da área de compras, esta autonomia e confiança possibilitaram que o estagiário pudesse conduzir processos de concorrência interinamente, desde o início, com a pesquisa de mercado para conhecimento e desenvolvimento de fornecedores, até a etapa de negociação propriamente dita, o que com certeza agrega muito mais conhecimento e senso de responsabilidade para a sua formação.

Giesbrecht apud Gomes e Braga (2004, p. 26) destacam, sobre o processo de concorrência sendo:

[...]O radar que proporciona à organização o conhecimento das oportunidades e das ameaças identificadas no ambiente, que poderão instruir suas tomadas de decisão, visando a conquista de vantagem competitiva. Instrumento de decisão e forma de agregar valor à função de informação.

Com isso, participando nos processos de concorrência, o estagiário consegue desenvolver sua capacidade de análise, comunicação, negociação, senso crítico, dentre outros.

O processo inicia-se quando o gestor técnico encaminha à área de compras a demanda por determinados produtos, ou escopo dos serviços (Anexo 1), que nada mais é do que a descrição detalhada dos serviços a serem contratados, discriminando equipamentos, mão de obra, entre outros itens relacionados a prestação de serviço. Este escopo segue um padrão da Alcoa para que nenhuma informação deixe de ser mencionada e acabe por prejudicar o processo.

A Figura 1 representa o processo de concorrência.

(Figura 1) – Síntese do Processo de Concorrência.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Ao receber o escopo, o Comprador deve analisá-lo e, em seguida, elaborar uma Carta-Convite para ser enviada às empresas participantes da concorrência. A carta-convite segue um padrão da Empresa, a qual utiliza as iniciais do nome do comprador e a localidade de prestação dos serviços, além de seguir uma numeração em sequência ao longo do ano de acordo com a data de compartilhamento da carta convite ao mercado. Esta numeração é comum a todos os compradores da área de Compras de Serviços. Por exemplo, a CARTA-CONVITE DLG – AWA – 01/2020, corresponde à carta-convite número 01, do ano de 2020, do comprador Danilo Ladeia Guimarães para a unidade da AWA – Juruti-PA, da Alcoa.

Nesta carta-convite estão presentes informações comerciais importantes aos participantes, como, por exemplo, condições de pagamento, período de vigência do contrato, prazos do processo de concorrência, data da visita técnica quando aplicável, formas de envio das propostas comerciais e documentação de habilitação da empresa necessária para a análise técnica, minuta padrão de contrato e os cadernos de Saúde, Segurança e Meio Ambiente (SSMA) da Empresa.

Antes da elaboração da carta convite, é necessário montar o *Vendor List*, que consiste em entrar em contato com fornecedores que possivelmente conseguem atender o escopo criado pela área técnica. Através do *Vendor List* é possível filtrar fornecedores que irão compor a concorrência e para atender as normas de *Compliance* da Alcoa, caso o serviço esteja sendo executado, ou seja, possui uma empresa prestando serviço e/ou entregando produtos, tem de haver essa mesma empresa e no mínimo mais uma para que seja gerada a concorrência. A partir do *vendor list*, finalizado, a concorrência está pronta para ser enviada ao mercado. A carta-convite, o escopo técnico e alguns anexos (planilha de composição de custos, política de segurança da informação, política de conduta de negócios, formulário de

exigências e aspectos tributários, entre outros) são enviadas por e-mail aos participantes. É importante que os participantes da concorrência desconheçam os demais seus concorrentes, o que garante maior segurança ao processo.

Uma exceção neste processo ocorre para os casos de fornecedores preferenciais ou exclusivos. Neste caso, o fornecedor que irá executar o serviço é indicado e escolhido pela área técnica e esta escolha deve ser devidamente justificada através do “Formulário de Justificativa para fornecedor exclusivo ou preferencial” (Anexo 2), que deve ser assinada pelo gerente da planta e atender o *Compliance* de compras.

Ao encaminhar a Carta-convite aos participantes, a Alcoa já determina algumas etapas e prazos que devem ser respeitados pelos participantes. O primeiro deles é a confirmação de participação ou declínio no processo. Essa confirmação deve ser feita por email e dentro do prazo estabelecido. Aquelas que não enviarem confirmação e, posteriormente, não enviarem as propostas técnicas e comerciais ou as enviarem fora do prazo estipulado serão excluídas do processo pela Alcoa. É importante que, ao menos, duas empresas participem da concorrência, caso contrário, o processo pode ficar vulnerável.

A segunda etapa consiste no envio dos questionamentos técnicos e comerciais, quando necessário, pelos participantes. Todas as dúvidas são encaminhadas ao gestor e, em seguida, respondidas a todos os participantes do processo, independentemente se ele enviou ou não o questionamento. Esta é uma ação importante, pois garante que todos os envolvidos tenham acesso as mesmas informações.

Sanadas as dúvidas técnicas e comerciais, as empresas estão aptas a elaborar as suas propostas técnicas e comerciais. Esta é a terceira etapa que os participantes devem cumprir. As propostas técnicas e comerciais devem ser enviadas em arquivos separados, para que os gestores técnicos não tenham acesso às informações comerciais e assim não sejam influenciados pelos preços para a análise técnica. As propostas comerciais devem ser encaminhadas em uma planilha em Excel com a composição dos custos do serviço detalhados. Mais uma vez, o prazo estipulado na Carta-Convite deve ser respeitado, pois caso envie com atraso, a empresa deverá ser desconsiderada de todo o processo.

As propostas técnicas são as primeiras a serem analisadas e, para tanto, devem ser enviadas ao Gestor Técnico, ou seja, aos solicitantes do serviço. Eles avaliam as propostas e, quando necessário, questionam as empresas. É importante ressaltar que toda a comunicação entre área técnica e os participantes do processo é intermediada pela área de compras para que não ocorram interferências e informações confidenciais possam ser fornecidas. Sendo assim, o gestor técnico retorna com os questionamentos à área comercial, a qual, por sua vez, irá

enviar para o fornecedor. Ao receber a resposta, o comprador encaminha para o gestor técnico. Após analisar as propostas, o solicitante dá seu parecer sobre quais empresas possui ou não condições de atender a demanda solicitada, classificando-as em qualificadas ou desqualificadas tecnicamente.

A etapa seguinte é a de análise comercial das propostas recebidas. Somente as empresas aprovadas tecnicamente tem sua proposta comercial analisada. Esta análise é feita utilizando-se uma planilha em Excel denominada Mapa de Concorrência. Nesta planilha é possível ver os valores unitários e totais dos proponentes, compará-los entre si e, quando se tratar de um serviço que já é prestado, comparar com o valor pago em contratos anteriores (preço histórico). O objetivo desta análise é, além de indicar a melhor proposta, identificar, quando possível, oportunidades de redução de custos, denominados como *Savings*.

Ainda durante a análise comercial, mas após a elaboração do Mapa de Concorrência, o comprador deverá definir sua estratégia de negociação. Esta é uma atividade chave no processo de compras, pois é através dela que se pode determinar reduções nos custos da compra, gerando, assim, um aumento do lucro da operação.

O comprador tem duas opções: a concorrência *offline*, quando ele escolhe a melhor proposta e parte para a negociação com o fornecedor, geralmente presencial, ou concorrência online, também conhecido por Bid ou Leilão Eletrônico, quando o mesmo realiza um leilão online na plataforma Ariba. Nesta primeira, a concorrência *Offline*, o comprador pode voltar com o fornecedor e propõe reduções e melhorias já identificadas durante a análise do Mapa de Concorrência, visando definir o melhor cenário para as duas partes.

O mesmo acontece para os casos de concorrência com fornecedor preferencial ou exclusivo, isto é, o comprador volta com a empresa para negociar a melhor opção. Em se tratando de negociação que envolva muitos fornecedores, o comprador pode negociar pessoalmente com cada fornecedor, ou utilizar da ferramenta *Gain*, que pode ser melhor definida como um leilão presencial. Nesta ferramenta todos os fornecedores são convidados para irem até a empresa, cada um é colocado em uma sala (em confidencialidade, sem saber dos outros participantes), e a cada 5 minutos o comprador entrega uma proposta aos fornecedores, que vão reduzindo, até que um fornecedor aceite e assine a proposta.

Já na segunda modalidade, a Concorrência *Online*, o comprador convida as empresas a participarem de um leilão, no qual ele estabelece um preço mínimo para que as empresas aceitem. Este preço pode ser, por exemplo, o valor da menor proposta apresentada, o valor histórico ou, ainda, um *best price*, que consiste na soma dos preços da melhor proposta em cada variável. Em determinado dia e horário pré-estabelecido, os participantes entram na

plataforma Ariba e vão dando seus lances.

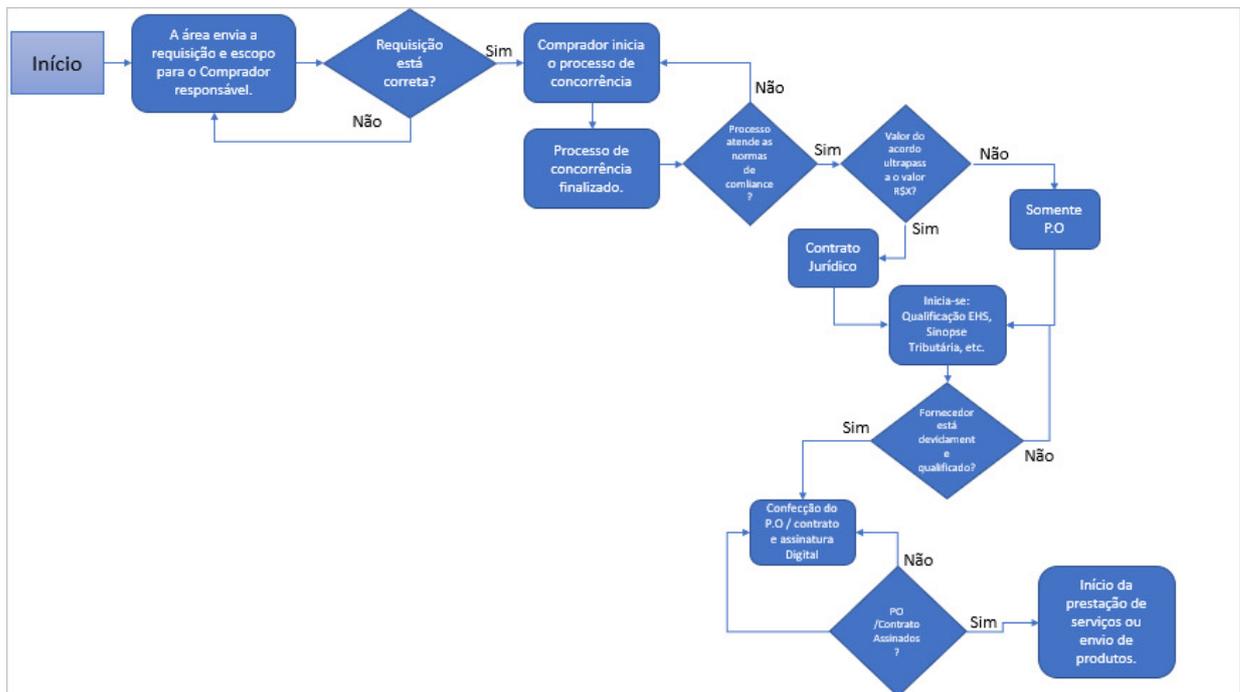
O Leilão tem um tempo de duração também pré-determinado pelo Comprador, cabendo a este, quando necessário, prorrogá-lo. Durante a realização do leilão, os participantes não têm contato com o comprador e, qualquer suporte necessário é dado pela Central de Atendimento do Ariba, empresa independente que presta este serviço para a Alcoa. Este tipo de negociação é mais apropriado quando a diferença entre as propostas das empresas é pequena, tipo de serviço não é tão complexo e exigente e há possibilidades de ganho.

Feito isto, o vencedor da proposta é definido. O mesmo é comunicado e inicia-se uma nova etapa, desta vez fora do Processo de Concorrência e relacionado à formalização do negócio e assinatura do contrato. Os demais participantes são informados sobre a finalização do processo, sendo comunicados que não foram os vencedores, mas não recebem a informação de quem foi o ganhador.

A última etapa do Processo de Concorrência é montagem do QCO (*Quality Control Ongoing*) (Anexo 3), que nada mais é do que um *check-list* de todos os passos que devem ser seguidos no processo de compras. Todo o processo de Compras deve ser evidenciado e arquivado em pasta eletrônica específica, a qual é separada por ano, fornecedor e pelo número do acordo no EBS. Emails, propostas, mapa de concorrência, ou seja, tudo que seja relevante para garantir a integridade do processo deve ser arquivado. Ao final deste relatório, na parte dedicada a anexos, há uma cópia do QCO a ser preenchido pelo comprador.

Todas as atividades que são de responsabilidade do comprador ao longo do processo foram realizadas pelo estagiário, em maior ou menor grau de interação, mas sempre com a orientação e supervisão do comprador. Esta foi uma grande oportunidade de aprendizado e desenvolvimento de habilidades. O Processo de Compras é definido pela figura 2:

(Figura 2) - Síntese do Processo de Compras.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

4.5. Minutas e aditivos Jurídicos

Ao finalizar um processo de concorrência, é necessária a formalização do negócio com o fornecedor. Para contratação de serviços com valor anual acima de 3 milhões de reais têm-se a obrigatoriedade de ter um contrato jurídico que garante direitos e deveres as duas partes do negócio.

É atividade do estagiário, elaborar as minutas contratuais, enviá-las ao fornecedor e, após o aceite deste, enviar para a análise e aprovação do Departamento Jurídico da Alcoa. A Alcoa já possui suas minutas padrões para serviços, cabendo apenas a inclusão das especificidades do objeto a ser contratado. É também função do estagiário fazer *follow up* (Acompanhamento) tanto com o fornecedor, quanto com o Departamento Jurídico quanto ao andamento do processo.

Após aprovação do Jurídico, é necessário encaminhar o contrato para assinatura do Fornecedor. O estagiário é responsável por montar as vias que serão enviadas, incluindo os anexos à minuta; enviar o documento para assinatura do fornecedor; fazer *follow up* da assinatura com o mesmo; e, por fim, encaminhar para assinatura interna aos procuradores da Alcoa, quando o fornecedor enviar a via já assinada por ele. Em 2018 houve a efetivação de

um projeto, o de assinatura eletrônica. A partir da implementação deste projeto, todos os acordos, contratos e aditivos passaram a ser assinados apenas eletronicamente pelos fornecedores, jurídico, testemunhas, procuradores da Alcoa, pela plataforma *DocuSign*. A assinatura eletrônica facilita e otimiza todo o fluxo de assinatura, não tendo que depender da movimentação física da documentação a grandes distâncias, além de diminuir o grande volume de papelada no arquivo físico.

4.6. Gestão dos documentos no *SharePoint*, MSIS e no arquivo físico

Após a celebração do contrato jurídico, é necessário organizar os documentos e acompanhar o andamento dos serviços, ou atendimento quanto a entrega de produtos. Para fazer a gestão dos contratos, a Alcoa possui duas ferramentas virtuais: o *SharePoint* e o MSIS (*Managed Supplier Information System*). Há ainda o arquivo físico, no qual os contratos são organizados em armários por fornecedor e serviço prestado, ou produto fornecido, mas esta prática está em desuso, atendendo somente alguns fornecedores globais que ainda utilizam de documentos físicos como arquivo.

A Alcoa usa o *SharePoint* para armazenar, compartilhar e acessar informações a partir de qualquer dispositivo que possua um navegador com acesso permitido e autorizado à ferramenta. Na Alcoa, o objetivo principal desta ferramenta é permitir o acesso rápido aos contratos, uma vez que os mesmos são digitalizados e nele armazenados, tanto pelo comprador, quanto pelo gestor técnico. Também é possível identificar outras informações como vigência e número do acordo ou pedido no EBS.

O MSIS, por sua vez, é uma ferramenta mais completa para gestão dos contratos. Através dele, a Companhia consegue fazer o controle da condição de pagamento, da vigência, do valor total do contrato e de demais características do mesmo e do processo de concorrência, como por exemplo, aspectos da negociação, cláusulas contratuais, entre outros. Esta é a principal ferramenta para gestão de contratos dentro da Companhia atualmente.

O estagiário tem por responsabilidade manter estas duas ferramentas atualizadas. A atualização do *SharePoint* requer menos atividades, uma vez que se trata apenas de upload dos documentos. A ferramenta está separada em pastas por localidade, além de conter uma denominada Corporativo, destinada àqueles contratos que contemplam mais de uma localidade.

Já a gestão dos contratos no MSIS requer uma maior atenção do estagiário, uma vez

que todas as alterações realizadas na ferramenta são encaminhadas para aprovação dos gestores e líderes. Novamente, o fluxo de aprovação visa assegurar à Companhia que todos os processos, bem como os contratos, estejam corretos. Além disso, os processos de auditoria, tanto internas, quanto externas, utilizam desta ferramenta para acompanhamento e análise dos contratos. Outro ponto importante é que se trata de uma ferramenta global da Alcoa e, desta forma, o time Global de Compras tem acesso a estas informações, o que torna imprescindível o preenchimento correto e a constante atualização do mesmo.

Ao incluir um novo contrato, é necessário preencher uma série de informações a respeito do mesmo. Estas informações são fornecidas pelo comprador ou identificadas no próprio contrato. Cabe ao estagiário inserir estas informações no sistema, fazer upload do documento, submeter para aprovação (atentando-se ao fluxo ao qual deve ser seguido, de acordo com o valor) e, quando o documento estiver aprovado, publicá-lo no sistema para que fique disponível a todos.

Além de todo este gerenciamento virtual dos contratos, que visa facilitar o controle e acesso à informação, há ainda a gestão das vias físicas dos contratos. Esta pode parecer uma atividade extremamente operacional, mas se for analisada com atenção, pode-se perceber que a mesma tem uma grande importância. A boa organização dos documentos facilita o acesso à informação, ainda que fisicamente, além de diminuir os custos para a organização em decorrência da perda de documentos e informações importantes. Com a implementação da assinatura eletrônica, a tendência do arquivo físico é ir diminuindo cada vez mais, mas ainda existe até que todos os contratos sejam assinados eletronicamente.

É responsabilidade do estagiário, arquivar todas as vias físicas dos documentos após a assinatura das partes e inclusão dos contratos e aditivos nas ferramentas *SharePoint* e *MSIS*. Os arquivos físicos são organizados em pastas por ordem alfabética de fornecedor em armários e, para efeitos de organização, cada fornecedor possui uma pasta para cada contrato. Desta forma, se um mesmo fornecedor presta dois tipos de serviços diferentes, ainda que seja para uma mesma localidade, e, para tanto, possui dois contratos distintos, haverá uma pasta para cada contrato. Por outro lado, se o fornecedor presta um mesmo serviço, ainda que para várias localidades, haverá apenas uma pasta para este contrato, que também é o caso do fornecimento de produtos, um fornecedor possui apenas um contrato para todos os produtos fornecidos.

O estagiário deve criar novas pastas para novos contratos e incluir os aditivos nas respectivas pastas de referência. Além disso, quando um contrato é encerrado, o estagiário deve encaminhar toda a pasta para o arquivamento em um arquivo morto, localizado em uma

central de documentação em São Paulo, onde ficarão armazenados por um período de até 20 anos.

4.7. Resolução de Não Conformidades (NC)

Outra atividade desenvolvida durante o estágio tem ligação direta com tudo que era feito até então, trata-se da resolução de não conformidades.

As não conformidades (NC's) acontecem quando que por algum motivo as notas fiscais que chegam ao RI (Recebimento Integrado) estão em desacordo com os pedidos e por este motivo não podem ser processadas.

Entre as NC's mais comuns estão divergência dos impostos presentes na sinopse tributária do pedido e nas notas, diferença de valores unitários, de códigos fiscais, diferença do local para onde a nota deveria ser faturada, entre outras.

Grande parte das NC's precisam ser resolvidas diretamente com o fornecedor, por isso, elas são encaminhadas à área de compras, já que é a mesma que possui os contatos necessários. Além disso, a outra parte depende da ação do próprio gestor comercial do contrato, ou seja, o comprador.

4.8. Negociação em Compras

As negociações merecem destaque por representar uma atividade chave no processo de compras, pois é através desta que se pode determinar reduções e/ou custos evitados, ganhos de KPI's (*Key Performance Indicator*), nos processos da compra, o que pode gerar um aumento do lucro da operação.

Buscando um conceito para negociação em compras encontra-se que a negociação é o meio básico de se conseguir o que se quer do outro, é a comunicação bidirecional concebida para chegar a um acordo, quando há alguns interesses comuns e outros opostos (LIMA; 1994). A negociação também é compreendida como um processo pelo qual buscamos condições de obter o que desejamos de alguém que deseja algo de nós (BAILY *et al.*, 2000).

Segundo Baily *et al.* (2000) a negociação é um processo compreendido por três fases. A primeira delas denomina-se fase preparatória, quando a informação é analisada, os objetivos estabelecidos e as estratégias desenvolvidas. A segunda seria a fase de reunião, no

qual envolve o processo de discussão, coleta e análise de outras informações e o acordo entre as partes. Na fase final ocorre a implementação do acordo dentro e entre as organizações representadas na fase anterior.

Para Dias (1997) existem algumas estratégias básicas para a obtenção de êxito em uma negociação, são elas:

- Iniciar somente solicitando informações, fatos; deixando para posteriormente a emissão de opiniões e julgamentos;
- Buscar entender o lado do outro negociador para tentar compreender melhor suas intenções;
- Procurar ter atitudes que sejam capazes de gerar a confiança do outro negociador;
- Evitar fazer colocações definitivas ou radicais;
- Lembrar que as pessoas possuem diferentes estilos de negociação, e procurar respeitar isto;
- Saber ouvir e não atropelar verbalmente o outro negociador.

Durante o estágio foi possível acompanhar diversas negociações desde as mais simples até as mais complexas, com autonomia e o estagiário começou a conduzir as negociações. Tal vivência garantiu grande aprendizado na forma de se portar em tais situações, como se planejar para uma negociação e quais artifícios utilizar com o intuito de garantir bons resultados para ambos os lados.

O estagiário teve contato com metodologias de negociação não convencionais como: Leilão eletrônico (Anexo 8) utilizando a plataforma Ariba (Anexo 4), *Supplier Summit* (Anexo 7) e GAIN (Anexos 5 e 6) . Todos potencializam o poder de negociação trazendo altos ganhos à companhia. Os leilões eletrônicos podem acontecer em duas modalidades: *Dutch e English*. Na modalidade *Dutch* (Leilão Holandês), Leilão inverso, a Alcoa predetermina os lances começando do menor valor que pagaria pelo produto/serviço e ao longo das rodadas vai aumentando esse valor até que algum fornecedor aceite. Sendo que o primeiro a dar o aceite é o vencedor do leilão.

Já o leilão *English* (Leilão Inglês) a Alcoa determina o tempo que durará o leilão e o valor inicial e os fornecedores dão os lances. Ao longo das rodadas os fornecedores disputam entre si visualizando apenas o seu ranqueamento. Ao final do tempo preestabelecido aquele fornecedor que oferecer o menor preço é o vencedor.

O *Supplier Summit* (Reunião com Fornecedores), consiste em uma renegociação de um ou vários, contratos vigentes de fornecedores pré-escolhidos pelos compradores, que visa buscar oportunidades de algum tipo de ganho para a Alcoa. O Comprador realiza um estudo

com sua carteira de fornecedores, montando um *Playbook* (não é mostrado para o fornecedor) onde consta todo o histórico do fornecedor dentro daquele contrato, a estratégia que será abordada além dos participantes que defenderão os interesses da Alcoa, que são divididos em: *Pusher*, um líder de *Procurement*, que é o responsável por conduzir a negociação como um todo, ele utiliza do *playbook* como guia da negociação; tem o *Maker*, algum representante de *Procurement*, que serve como “termômetro” da negociação, responsável por acalmar os ânimos caso a negociação se torne mais enérgica ou então caso a negociação esteja muito passiva, ele tende a colocar informações que gerem maior discussão e participação do fornecedor; e por fim o *Supporter*, que é algum responsável técnico da área ou alguém que possa auxiliar com informações pertinentes.

Com a equipe montada busca-se, através do *Supplier Summit* uma oportunidade de ganho dentro desses contratos, que podem ser de: *Savings*, renovação de frotas/equipamentos e novas tecnologias, aumento/redução de mão de obra e KPI's, que visam aumentar a produtividade sem custos para a Alcoa. Em contrapartida, o fornecedor pode ganhar mais tempo de contrato, melhor condições de pagamentos, entre outros benefícios e consequentemente uma maior estabilidade de faturamento no período. O estagiário auxilia em todo o processo do *Supplier Summit*, pois ele é responsável por enviar a Carta-convite para os fornecedores escolhidos, além de ajudar a montar o calendário e a logística das reuniões, e participando das negociações, como um *Supporter*.

A modalidade GAIN é uma das melhores ferramentas em termos de negociação de contratação de um novo fornecedor. Normalmente utiliza-se o GAIN, em grandes contratos, com fornecedores de grande porte. Antes de iniciar o GAIN na data pré-determinada, todos os participantes enviam a sua melhor oferta para aquele serviço/produto é imprescindível que no dia do evento o fornecedor envie um representante legal, que possa assinar pela empresa, já que ao final do evento o contrato é assinado validando a negociação.

Posteriormente, no dia do evento, é feita uma concorrência presencial, dívida em lotes, em que cada fornecedor permanece em uma sala separada, e a Alcoa entrega uma folha com o valor que pretende pagar pelo serviço/produto, caso dentro da rodada não haja aceite por nenhum fornecedor, a Alcoa inicia uma nova rodada aumentando o valor a ser pago pelo produto e serviço. E assim é feito até que haja aceite por parte de algum fornecedor. Aquele que aceitar primeiro assinando a folha da oferta é o vencedor, e em caso de empate, ou seja, dois fornecedores dão aceite na mesma rodada, o fornecedor que encaminhou a melhor proposta antes do evento GAIN, é contemplado com o contrato. Esta metodologia conta com uma pressão maior aos fornecedores e traz bastante resultados positivos à companhia.

É importante ressaltar que para o sucesso de uma negociação o pré-trabalho é muito importante, pois são neles que identificamos as oportunidades do mercado, da Alcoa e do próprio fornecedor. Neste pré-trabalho fazemos um estudo de mercado através de relatórios feitos semanalmente pelo estagiário que identificam a oferta, a demanda e o preço praticado no mercado. Assim, com esta preparação conseguimos abordar os fornecedores de forma mais estratégica e embasada.

5 SUGESTÕES AOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS

A Alcoa leva muito a sério seu programa de estágio, e realmente busca formas de trazer pessoas que agreguem aos seus respectivos times e departamentos, reflexo disso é que a Alcoa é considerada a “Melhor empresa para se trabalhar em 2019” (VOCÊ S/A, 2019) no ramo de Siderurgia e a “Melhor empresa para se iniciar a carreira de 2019” (VOCÊ S/A, 2019), entre todos os segmentos.

Devido a nova demanda e dinâmica do mercado de siderurgia, o time de compras atualmente está muito enxuto, no que diz respeito a contingente de colaboradores, e foi possível perceber uma enorme carga de trabalho para o departamento, o que acaba sobrecarregando os compradores fazendo com que algumas vezes deixem as atividades estratégicas em segundo plano, para poder atender as urgências. Os estagiários têm papel fundamental nesse suporte e muitas vezes acabam tendo mais responsabilidades, e em algumas situações tendo atitudes de um comprador efetivamente, o que é muito interessante do ponto de vista de negociação, networking, conhecimento, versatilidade, receptividade a mudanças e resiliência. Dentro dessas possibilidades o estagiário pôde ter a experiência de fechar um contrato, atuando no processo como um todo, desde a elaboração do *vendor list*, envio da carta convite, apoio a visita técnica, recebimento das propostas comercial e técnica, apresentação da estratégia de negociação com a equipe líder e por fim a finalização do contrato, oferecendo a companhia um custo evitado considerável, sendo reconhecido pelos líderes da área que o serviço foi contratado e por fim pelo time de *Procurement*.

As responsabilidades de um estagiário dentro da área de compras são inúmeras dentro da Alcoa, como: atender ética e *compliance*, qualificações em EHS, cadastro e saúde financeira de fornecedores, análises críticas de planilhas de precificação, sigilo de informações, entre outras descritas neste relatório. Devido a realização de todas essas atividades com muita competência, foi dada a oportunidade ao estagiário de gerenciar 10

contratos (entre produtos e serviços) dentro da Alcoa, onde eu era o comprador responsável e tinha que dar feedbacks nas reuniões de Staff, sobre estratégias pré-definidas para os contratos.

Isso foi de suma importância para que me sentisse valorizado dentro da organização e me sentir parte do time. Acredito que se o estagiário, consegue atender o escopo que lhe é dado, o aumento de responsabilidade pode melhorar ainda mais seu desempenho dentro das atividades realizadas, pois ele entende realmente o impacto de suas ações, acredito que essa atitude deveria permanecer para os próximos estagiários dentro da área de compras.

Outra oportunidade que é possível perceber, é a implementação de Inteligência Artificial em procedimentos operacionais, como: confecção de Ordem de Compras no EBS, qualificação em EHS (*sharepoint*), preenchimento de encargos tributários dentro do EBS, cadastro de fornecedores, análises financeiras, entre outros. Existe uma equipe denominada *Business Solution*, que seria responsável por “linkar” e operacionalizar estes processos, entretanto é preciso fazer um projeto e colocá-lo na fila, para que a equipe possa iniciar a fazer este processo.

O que nos remete a um ponto fraco de uma multinacional, as decisões e implementação de projetos demandam muito tempo e burocracia, muitas vezes a planta local, depende de aprovações de gestores de outros países, com realidades bem diferentes que as do Brasil, por exemplo, e talvez uma equipe dedicada para cada departamento para atender e realizar os projetos, poderiam otimizar o tempo de todos. E Quando analisamos que a equipe de *Procurement* de indiretos é vista como estratégica, se faz necessário a otimização de processos, para que se tenha mais tempo focado em contratação e manutenção de fornecedores, desenvolvimento de ferramentas de negociação, aproximação do cliente interno e visita a fornecedores, para saber se o mesmo tem condições de atender ao rigoroso processo de contratação da Alcoa, e trazer ganhos para a Companhia.

Em relação a sugestões para o Curso de Administração da Universidade Federal de Lavras, acredito que a atividade de compras poderia ser mais abordada em algumas disciplinas, com intuito de disseminar o quão importante é para uma empresa este departamento, suas estratégias e ferramentas. Muito se fala sobre estratégias de vendas, mercados, etc., e Compras tem uma responsabilidade tão grande quanto a de vendas, dentro de uma organização, pois nada adianta vender muito, se você compra demais, a conta tende a não fechar.

6 CONCLUSÃO

O estágio é, sempre será, uma das maiores oportunidades de desenvolvimento profissional e pessoal ao estudante, pois o expõe aos desafios da realidade do mercado diariamente. É nesta fase em que o estudante pode colocar em prática toda seu estudo teórico aprendido em sala de aula e, principalmente, adquirir novos conhecimentos e habilidades, além de ampliar a sua visão do mercado de trabalho.

Realizar o estágio em uma multinacional, como a Alcoa, é de extrema importância para o estudante que busca compreender como realmente funciona uma organização a nível internacional. Através dessa experiência é possível confrontar diferentes culturas, impacto das suas ações, enfrentar inúmeros desafios diariamente, seja através de reuniões com pessoas de outras nacionalidades ou a burocracia interna para realizações de tarefas. Além dessas atividades, foi possível vivenciar e perceber como os valores e a cultura organizacional de uma multinacional é forte, independente do país em que ela esteja estabelecida, e no caso a Alcoa, incentiva de forma incessante o desenvolvimento pessoal, o cuidado com as pessoas, agir com integridade e operar com excelência.

As atividades realizadas, as interações com variados departamentos dentro da organização e fornecedores do Brasil e do mundo, mostram a importância do departamento de compras dentro de qualquer organização. Ele é fundamental para que os serviços e produtos diretos e indiretos estejam alinhados com a visão e missão da empresa, atendendo a clientes internos e externos de maneira assertiva, como consequência trazendo cada vez mais benefícios para a Companhia. As organizações que não valorizam o departamento e o profissional, está fadada a ter sérios problemas com produtos e serviços que não atendam a sua realidade, fazendo com que gere estresse entre as áreas e abale a relação com fornecedores.

Após vivência dentro de um departamento de vendas, em outra empresa a qual o aluno estagiou, estagiar na Alcoa dentro da área de Compras trouxe uma visão muito mais holística do processo de venda para um comprador e de um comprador para um vendedor. Analisar estratégias de ambos os lados trouxe uma nova perspectiva de como agir em inúmeras relações de interações/negociações, e a importância de compreender dados, o mercado e principalmente os interesses da Companhia, além do poder de barganha que as empresas podem exercer umas para com as outras.

Com certeza, o amadurecimento após um ano de estágio dentro da área de Compras, trouxe muita bagagem para o aluno, que visa alcançar novos objetivos dentro da área de Compras

seja dentro ou fora da Alcoa. Uma área que exige um perfil crítico, dinâmico, proativo, ético, versátil e muito determinado. O estudante se sente honrado em concluir um ciclo de sua vida dentro de uma das melhores universidades do País, que é a UFLA e ter estagiado dentro de uma das maiores empresas do ramo de alumínio no mundo, como a Alcoa.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DO ALUMÍNIO (ABAL). **História da Indústria do Alumínio**. Disponível em: < <http://abal.org.br/aluminio/historia-da-industria-do-aluminio/>>. Acesso em 07 de Fevereiro de 2020.

ALCOA ALUMÍNIO S.A. **Alcoa no Brasil**. Disponível em: <<https://www.alcoa.com/brasil/pt/about/default.asp>>. Acesso em 23 de Março de 2020.

ALCOA. **Relatório de Sustentabilidade**. Disponível em < <https://www.alcoa.com/brasil/pt/pdf/relatorios-sustentabilidade/Relatorio-Sustentabilidade-2018.pdf>>. Acesso em 20 de Janeiro de 2020.

BAILY, Peter et al. **Compras: Princípios e Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

BRASIL. **Lei no 11.788, de 25 de setembro de 2008**. Diário Oficial da União, Brasília, 26 de set. 2008.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de Materiais**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

GARCIA, G. R. **A importância da função de compras nas organizações**. Portal Eletrônico Iatec. 2017. Disponível em: <<http://www.ietec.com.br/imprensa/a-importancia-da-funcao-de-compras-nas-organizacoes/>>. Acesso em 04 novembro de 2019.

GOMES, E.; BRAGA, F. **Inteligência Competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo**. São Paulo: Editora Campus, 2001.

HOYLER, S. **Manual de Relações Industriais**. São Paulo: Pioneira, 1970.

LIMA, A. S. Compras no Varejo. In: ANGELO, C. F. **Varejo: Modernização e perspectivas**. São Paulo: Editora Atlas. 1994.

MELHORES EMPRESAS PARA SE INICAR A CARREIRA 2019. Disponível em <<https://vocesa.abril.com.br/melhores-empresas/confira-quais-sao-as-45-melhores-empresas-para-comecar-a-carreira/>> Acesso em 02 de Março de 2020.

MELHORES EMPRESAS PARA SE TRABALHAR 2019. Disponível em <<https://vocesa.abril.com.br/melhores-empresas/conheca-as-150-melhores-empresas-para-trabalhar-em-2019/>> Acesso em 02 de Março de 2020.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO (MTE). **Cartilha esclarecedora sobre a lei do estágio.** Disponível em: <http://www.mte.gov.br/politicas_juventude/cartilha_lei_estagio.pdf>. Acesso em 03 de março de 2020.

MORAES, André. **Gestão de Compras.** Apostila do Curso de Administração Industrial. CEFDET. Rio de Janeiro: 2005.

OLIVEIRA, P. **A importância do estágio para a formação profissional.** Porta Eletrônico Migalhas. 2013. Disponível em: <<http://www.migalhas.com.br/MercadodeTrabalho/38,MI175463,91041-A+importancia+do+estagio+para+a+formacao+profissional>>. Acesso em 20 de janeiro de 2020.

QUINN, B.; COOKE, R.; KRIS, A. **Shared services: mining for corporate gold.** London: Financial Times Prentice Hall, 2000.

SALIBA, F. **A adoção do custo total de propriedade no processo de compras de grandes empresas brasileiras: um estudo de casos.** 152p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Instituto COPPEAD de Administração, 2006.

ANEXOS

Anexo 1: Escopo de Serviços

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ESCOPO DE SERVIÇO	
ALCOA ALUMINIO S/A			
ÁREA:		DEPTO:	
DATA:		Capital	Operacional
O SERVIÇO SERÁ PRESTADO PARA QUAL LOCALIDADE:			
1 – DESCRIÇÃO : (Requisitante)			
<i>Descreva de forma sucinta (resumida) o serviço ou projeto que deverá ser contratado.</i>			
2 – OBJETIVO: (Requisitante)			
3 – INDICADORES DE PERFORMANCE: (Requisitante)			
<i>Indicadores que deverão ser avaliados pelo Gestor Técnico do Contrato (Ex.: Prazo de atendimento, Housekeeping, qualidade no atendimento, etc)</i>			

4 – ESCOPO: (Requisitante)

Descreva de forma mais detalhada o serviço solicitado. Seja claro e objetivo.

--

ATIVIDADES CRÍTICAS:

Assinalar as atividades CRÍTICAS que serão realizadas neste escopo, independentemente do tempo de realização da tarefa e da natureza do contrato.

- () Acesso a Espaço Confinado
 () Utilização de Respiradores
 () Operação de Equipamentos Móveis (inclui Transporte de Pessoas e Motoristas que acessam áreas operacionais da fábrica)
 () Trabalho em Altura
 () Trabalho com Exposição ao Calor
 () Nenhuma das atividades acima

5 – FCPA: O FORNECEDOR ATUARÁ COMO REPRESENTANTE (INTERMEDIÁRIO)

PARA ALCOA (Despachante, representante de vendas, entre outros). **CASO SIM, FAVOR**

ANEXAR O BC (Business Case):

SIM

NÃO

6 – RISCOS OPERACIONAIS/ EPI'S NECESSARIOS: (Requisitante e/ou SSMA)

Descreva de forma sucinta os riscos específicos e mais críticos do local (área) onde será realizado o serviço ou projeto, e também a lista de EPI's necessários.

--

7 – GRAU DE RISCO: (Requisitante ou SSMA)

Utilize o “Guia de Avaliação de Risco”, para determinar o grau de risco deste serviço.

- () **Alto Risco**
 () **Médio Risco**
 () **Baixo Risco**
 () **Emergência**
 () **Visitantes**
 () **Transportadoras**
 () **Eventos**

Guia de Classificação de Riscos da Alcoa

ALTO RISCO	MÉDIO RISCO	BAIXO RISCO	EMERGÊNCIA	TRANSPORTADORAS
São aqueles onde existem uma ou mais das situações abaixo: Contratos Corporativos Construção ou remediação de Lagos Overhall de prédios operacionais Demolição de Prédios Operacionais Projetos que necessitem de mais de duas contratadas trabalhando simultaneamente (exceto empresa de montagem de Andaimes) Trabalhos em telhado, lajes e outras coberturas de prédios Equipes fixas de manutenção ou construção Serviços em linha viva. Serviços nos quais a distância de trabalho até circuitos energizados de Média ou Alta tensão estejam abaixo das distâncias mínimas permitidas pela norma 32.60. Quando determinados Pelos Líderes de projeto	São aqueles onde existem uma ou mais das situações abaixo: Serviços Sub - Contratados, Exposição a riscos à Saúde maior que 12 (doze) dias contínuos no ano, Entrada em espaços confinados, Trabalhos com risco de Quedas com altura acima de 1,8 metros, Uso de ferramentas acionadas a pólvora, Exposição a radiações ionizantes, Operação de equipamentos Móveis e ou veículos Industriais, Desligamento de fonte de energia com necessidade do uso de E/B/T/V, Serviço de escavação ou demolição mecânica ou manual, Serviços a quente, Operação de máquinas operatrizes, Trabalho com circuito Elétrico > OU = 440 Volts, Trabalho realizado dentro de áreas restritas, Geração de resíduos perigosos, Movimentação de Carga suspensa, Risco Ambiental para Ar/ Água/Solo/Desmatamento, queimadas, Exposição a atmosfera explosiva/ metal líquido/ Alta Pressão, Utilização de Produto Químico Tóxico, Inflamável, Corrosivo, Inflamável, Corrosivo, Serviços realizados em locais no interior de áreas operacionais Redução, Refinaria, Fab. de Pó, Mineração e Refinaria. Trabalhos de Consultoria/Treinamento dentro de áreas operacionais.	São aqueles onde não existem nenhum dos riscos listados nos grupos anteriores, e ainda: Serviços de Consultoria/treinamento que não envolva tarefas em áreas operacionais Serviços de manutenção em áreas não operacionais que não estejam expostos aos riscos listados em grau Médio. Serviços de Consultoria/Auditoria com acompanhamento da supervisão da respectiva área operacional.	Todo aquele que exige uma ação rápida para garantir o andamento normal das operações da fábrica, devidamente aprovado pela Gerência do respectivo Depto. VISITANTES As pessoas que se dirigem as dependências da fábrica sem vínculo à realização de trabalhos para a Alcoa.	Serviços de Transporte de Mercadorias que não se enquadrem nos itens anteriores. EVENTOS Trabalhos promocionais ou festivos fora de área operacional, que não possua os riscos de grau Alto ou médio.

8 – RESPONSABILIDADE DA ALCOA:

9 - RESPONSABILIDADE DA CONTRATADA:

10 – REGIME DE TRABALHO: (Requisitante)

Definir se o trabalho deverá ser realizado em horário administrativo, turno, à noite

horário especial, período de 8/8 horas, 12/12 horas ,2 ,3 turmas, etc...

11 – VIGÊNCIA OU PRAZO PREVISTO PARA EXECUÇÃO DOS SERVIÇOS:

(Requisitante)

- () 12 meses
 () 24 meses
 () 36 meses
 () Pontual / Contratação Spot

12 – PROPOSTA: (Aquisição e Logística)

Definir para a Contratada, como ela deverá apresentar a proposta Técnica e Comercial e documentos de habilitação.

13 – OBSERVAÇÕES: (Requisitante, A&L ou SSMA)

Adicione outras informações que julgar importantes, se houverem.

- 1) O “Caderno de Segurança de Contratadas” deverá ser usado como referência.
- 2) Preencher o formulário do “RESSMAP” se for Gasto de Capital, e fornecer a Contratada para elaboração do Plano de Segurança.
- 3) Fornecer APR para Contratada e preenche-la no campo (local da obra) antes de liberar o serviço (Área + técnico de segurança da Alcoa ou da Contratada).
- 4) Apresentação obrigatória do PPRA e PCMSO, nos casos de trabalhos classificados como médio e alto risco. ASO em todos os casos.
- 5) ...

14 – SUBCONTRATAÇÃO:

Só poderão ser subcontratadas as empresas qualificadas pela Alcoa. A empresa contratada é

responsável por garantir a conformidade com os padrões de SSMA da Alcoa Legislação aplicáveis, e a Subcontratada deve cumprir os mesmos requisitos da Contratada.

15 – RESPONSÁVEL PELA CONTRATAÇÃO: (Requisitante)

Normalmente, o responsável pela contratação, é a área Solicitante (requisitante).

Nome:

Depto:

Ramal:

Telefone:

E-mail:

Anexo 2: Formulário de justificativa para uso de Fornecedores Preferencias / Exclusivos

FORMULÁRIO DE JUSTIFICATIVA PARA USO DE FORNECEDORES PREFERENCIAIS / EXCLUSIVOS

(Comprador: atente-se em copiar o gerente de compras da localidade requisitante e para compras feitas por Commodity Management o líder do conselho da commodity a ser adquirida (Capital, Serviços ou Produtos) também deve ser copiado no envio do e-mail de aprovação do formulário)

- Fornecedor Preferencial** – existe mais do que um fornecedor com capacidade de fornecer o produto ou serviço. Entretanto, há uma justificativa para se conceder a compra a um determinado fornecedor.
- Fornecedor Exclusivo** – apenas uma fonte de fornecimento está disponível para a aquisição requisitada

NOME DO FORNECEDOR: _____

DESCRIÇÃO PRODUTO/SERVIÇO: _____

Nº REQUISIÇÃO: _____

VALOR: _____

DATA: _____

HOUVE APROVAÇÃO ANTERIOR PARA ESSE PROCESSO? Sim Não
QUAL O VALOR APROVADO ANTERIORMENTE? _____

RAZÕES PARA FORNECEDOR PREFERENCIAL/EXCLUSIVO:

- ÚNICO FORNECEDOR DISPONÍVEL NO MERCADO.
- ÚNICO FORNECEDOR HOMOLOGADO E QUE ATENDE AS ESPECIFICAÇÕES TÉCNICAS/SEGURANÇA EXIGIDAS PELA CIA/CLIENTE INTERNO.
- COMPRA REALIZADA DIRETAMENTE COM O DISTRIBUIDOR LOCAL/FABRICANTE.
- OUTROS: _____

COMENTÁRIOS/OBSERVAÇÕES: _____

REQUISITANTE:

Nome legível

Assinatura

APROVADOR:

(Conforme hierarquia da matriz de aprovação de requisição – limitado à aprovação do gerente da planta ou controller)

Nome legível

Assinatura

COMPRADOR:

Nome legível

Assinatura

Anexo 3: QCO (Quality Control Ongoing)

Pedido / Acordo:		Observações e Instruções de Preenchimento: - Todos os campos deverão ser preenchidos, sendo: * NÃO: a etapa não foi realizada. Sendo assim, há necessidade de uma justificativa plausível. Caso contrário estará Não Conforme; * N/A: a etapa referente não se aplica ao processo em questão. A justificativa é opcional; * SIM: a etapa se aplica. Sendo assim, a(s) evidência (s) referente a etapa deve ser inserida na pasta do processo. - O QCO deverá ser preenchido para processos com valor igual ou acima de R\$ 40.000,00.
Fornecedor:		
Comprador:	Célula: ProcOps	
Valor Total:	Contrato Jurídico? <input type="radio"/> SIM <input type="radio"/> NÃO	
Descrição QCO:		

QCO - Serviços			
Requisição	1	A requisição URGENTE está com flag e devidamente justificada. Para localidade da Alumar/ Juruti incluir a aprovação da gerência da área requisitante ? (caso positivo, considerar como N/A os itens 6, 7, 8, 9, 10, 17 e 18).	<Selecione>
	2	Há uma requisição aprovada suportando o pedido ?	<Selecione>
	3	É contratação de terceirização de serviços , função exercida hoje por funcionário Alcoa ? Caso positivo, houve aprovação prévia do Dept. Jurídico e RH ?	<Selecione>
	4	A requisição detalhada (ou escopo técnico - quando aplicável) foi enviada ?	<Selecione>
	5	No formulário do escopo de serviço o item 5 (FCPA) está respondido como "Sim"? Em caso afirmativo, foi anexado a cópia do BC (Business Case) e foi enviado e recebido o questionário de FCPA?	<Selecione>
	6	Contratações de fornecedores exclusivos ou preferenciais estão devidamente justificadas e aprovadas? (caso positivo, considerar como N/A os itens 8, 9, 10, 17 e 18)	<Selecione>
Cotação	7	A solicitação de cotação formal foi realizada ?	<Selecione>
	8	As propostas comerciais foram recebidas dentro do prazo determinado, evidenciado através de email/protocolo? Caso a data de entrega tenha sido alterada, há evidência de que todos os fornecedores foram comunicados? Este questionamento é N/A, quando o processo foi realizado pelo ARIBA.	<Selecione>
	9	Para processos de Contratação de Serviços (Acordos) o fornecedor Atual foi inserido no processo de cotação ? (Informar o nome do Fornecedor)	<Selecione>
	10	Há no mínimo 02 (duas) propostas formais?	<Selecione>
	11	O processo refere-se a leasing /locação ? Caso seja aluguel de imóvel a área de CAPEX/ Real State foi envolvida? Para os demais caso a Tesouraria foi envolvida? Fazer referência ao procedimento 50004724.	<Selecione>
	12	Após análise na Matriz de Risco de Qualificação do Fornecedor , foi identificada a necessidade de qualificação? Se sim, processo de Qualificação foi realizado conforme estabelecido no item 3.1 critérios do procedimento de SRM 50004957? Cite quais são os questionários necessários	<Selecione>
	13	A análise financeira foi realizada para as contratações classes A e B (acima R\$ 150.000,00 / ano)?	<Selecione>
	14	Há análise técnica das propostas?	<Selecione>
	15	A sinopse tributária foi feita pelo Depto. Tributário ?	<Selecione>
	16	A sinopse tributária foi enviada para o fornecedor?	<Selecione>
	17	Há oficialização (pelo comprador ou pelo fornecedor) do declínio dos fornecedores envolvidos na solicitação de cotação ?	<Selecione>
	18	Há evidência da análise comercial de propostas de todos os fornecedores envolvidos (mapa de concorrência) ?	<Selecione>
Pedido /Acordo de Compras	19	No caso de pedido de compras, a variação entre o valor da requisição e o valor do pedido está dentro do permitido no Procedimento ?	<Selecione>
	20	Para os casos de Acordo de Compras foi inserida a Quantia Limite e Data de Expiração ?	<Selecione>
	21	No caso de processos que se aplica os critérios de Implicações Contábeis (Instrução de trabalho 029), foi preenchido o formulário de Accounting Implications e validado pela Controladoria? "obrigatório	<Selecione>
	22	Para os processos acima de R\$ 2MM/ano foi aplicado a metodologia de Sourcing 7 Steps ?	<Selecione>
	23	Para os processos acima de US\$1MM por pedido/contrato (Moeda Estrangeira) foi feita a análise de proteção cambial (hedge) junto a Tesouraria?	<Selecione>
Contrato Jurídico	24	Caso não haja um contrato jurídico e a prestação de serviço tenha cessão de mão-de-obra com duração inferior a 3 meses, existe um pedido de compra aceite formalmente pelo fornecedor ? (O aceite formal é ainda recomendável para contratações sem cessão de MO)	<Selecione>
	25	Há um contrato jurídico suportando o Pedido / Acordo ? Caso positivo, preencher o Check-List de Contrato Jurídico.	<Selecione>
	26	Em se tratando de uma nova empresa fornecedora ou mobilização de equipe de um fornecedor atual para um novo objeto contratual, o Contrato Jurídico foi assinado antes do início da execução do serviço?	<Selecione>
27	Em se tratando de um fornecedor atual para um mesmo objeto contratual e sendo o contrato jurídico aplicável mas ainda não validado (assinado pelas partes), existe um pedido de compra assinado pelos representantes legais da empresa previamente à vigência contratual?	<Selecione>	
Itens que não constam no Procedimento de Compras mas devem ser verificados			
Pontos de Verificação	28	No caso de Serviços de Consultoria , houve a aprovação prévia da Diretoria Financeira, quando necessário?	<Selecione>
	29	Foi utilizada a ferramenta TotalSource (para RFP = cotações / RFI = solicitações de informações / Leilão eletrônico)?	<Selecione>
	30	Há oficialização pelo comprador, referente ao agradecimento ao fornecedor por participar do processo de concorrência da Alcoa?	<Selecione>

DESCRIÇÃO COMPL. /	Assinatura Comprador _____
	Data preenchimento _____

Anexo 4: Plataforma online para cotação com fornecedores - Ariba

Doc10171 - ALCOA POÇOS DE CALDAS ALLOYING MATERIALS 2017 Pending Selection

Overview Content Suppliers Discovery Suppliers Team Report Messages Log Scenario Award Actions

All Content [filter] Display: Responses

Name ↑	Extended Price: +	Price							
1.1 Overview									
1.1 Company Description: Alcoa is a global leader in lightweight metals engineering and manufacturing. Alcoa (NYSE:AA) innovates multi-material solutions that advance our world. Our technologies enhance transportation, from automotive and commercial transport to air and space travel, and improve industrial and consumer electronics products. We enable smart buildings, sustainable food and beverage packaging, high-performance defense vehicles across air, land and sea, deeper oil and gas drilling and more efficient power generation. We pioneered the aluminum									

Anexo 5: Formulário para aplicação da metodologia GAIN

▪ Rodada: Negociação para Fornecimento de xxxxxxxx para a Alumar e para a Alcoa Poços de Caldas

NOME DA EMPRESA: _____

Alcoa apresenta esta oferta de acordo com o processo de premiação e suas regras descritas no documento de Comunicação encaminhado à sua empresa através de e-mail no dia 11/07/2017.

CONTRATO PARA 36 MESES – COND. PGTO 34EQAP

1.1 xxxxxxxx Alumar (R\$) _____ /Litro

Aceitar esta oferta. Rejeitar esta oferta.

1.2 xxxxxxxx Alumar (R\$) _____ /Litro

Aceitar esta oferta. Rejeitar esta oferta.

1.3 xxxx Poços de Caldas (R\$) _____ /Litro

Aceitar esta oferta. Rejeitar esta oferta.

OBS: Os valores 1.1, 1.2 e 1.3 acima ofertados é o preço final da seguinte fórmula:

12 de julho de 2017

Data

Hora

Alcoa Alumínio S.A.

- Nós entendemos que se aceitarmos esta oferta, seremos contemplados imediatamente com o contrato em questão com início em 01º de Agosto de 2017 e desde que sejamos o único a tê-la aceita, sabendo que se ocorrer empate, o vencedor será aquele que melhor se posicionou na fase 1 deste processo (re-cotação por e-mail).
- Nós escolhemos aceitar/ rejeitar as ofertas conforme itens 1.1, 1.2 e 1.3.

12 de julho de 2017

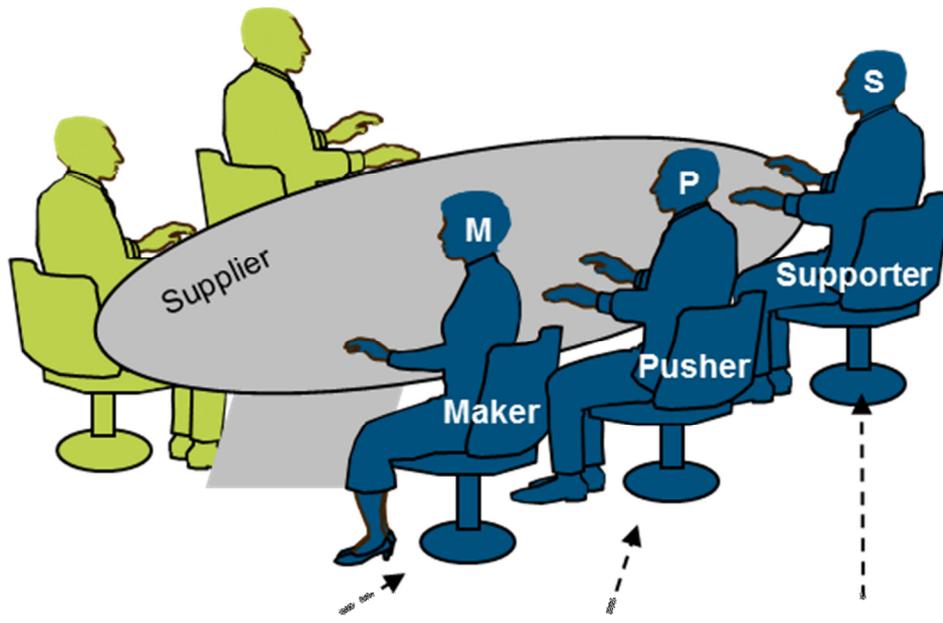
Data

Hora

Anexo 6: Mapa para análise estratégia GAIN

GAIN FORMECIMENTO										
Ranking	1		2		Histórico	Penalty Mês R\$ Full	Ano R\$ Full	Valor do Incremento	Valor do Lance	% Saving
	% Redução menor proposta	% Incremento	Valor do Incremento	Valor do Lance						
					2,5567	-0,05	-0,64		R\$ 1,8881	32,8%
	2,6099	2,6778	1,3600%		2,4863	-0,06	-0,77	R\$ 0,0264	R\$ 1,9146	31,8%
	2,5502	2,6156			2,8080	0,19	2,23	R\$ 0,0306	R\$ 1,9452	30,7%
	2,6224	2,6988						R\$ 0,0243	R\$ 1,9695	29,9%
								R\$ 0,0364	R\$ 2,0059	28,6%
								R\$ 0,0387	R\$ 2,0447	27,2%
								R\$ 0,0409	R\$ 2,0856	25,7%
								R\$ 0,0209	R\$ 2,1064	25,0%
								R\$ 0,0209	R\$ 2,0778	26,0%
# Rodada	% Redução menor proposta	% Incremento	Valor do Incremento	Valor do Lance	Saving R\$IL	% Saving	Valor do Lance	Valor do Incremento	Saving R\$IL	% Saving
1	28,00%			R\$ 1,8881	R\$ 0,92	32,8%	R\$ 1,8624		R\$ 0,95	33,7%
2	26,64%	1,40%	R\$ 0,0264	R\$ 1,9146	R\$ 0,89	31,8%	R\$ 1,8885	R\$ 0,03	R\$ 0,92	32,7%
3	25,47%	1,60%	R\$ 0,0306	R\$ 1,9452	R\$ 0,86	30,7%	R\$ 1,9187	R\$ 0,03	R\$ 0,89	31,7%
4	24,54%	1,25%	R\$ 0,0243	R\$ 1,9695	R\$ 0,84	29,9%	R\$ 1,9427	R\$ 0,02	R\$ 0,87	30,8%
5	23,14%	1,85%	R\$ 0,0364	R\$ 2,0059	R\$ 0,80	28,6%	R\$ 1,9787	R\$ 0,04	R\$ 0,83	29,5%
6	21,66%	1,93%	R\$ 0,0387	R\$ 2,0447	R\$ 0,76	27,2%	R\$ 2,0169	R\$ 0,04	R\$ 0,79	28,2%
7	20,09%	2,00%	R\$ 0,0409	R\$ 2,0856	R\$ 0,72	25,7%	R\$ 2,0572	R\$ 0,04	R\$ 0,75	26,7%
8	19,29%	1,00%	R\$ 0,0209	R\$ 2,1064	R\$ 0,70	25,0%	R\$ 2,0778	R\$ 0,02	R\$ 0,73	26,0%

Anexo 7: Posição de negociação no Supplier Summit



<i>Role:</i>	Procurement Rep	Procurement Lead	BU Rep
--------------	-----------------	------------------	--------

<i>Purpose:</i>	Moderator, questioner, Responsibility for timely coherence with schedule	Keeping up or reducing pressure, moderating only in case of "emergency", taking minutes	Supporting content wise, providing a technical / operational understanding
-----------------	--	---	--

Anexo 8: Plataforma de Leilão Eletrônico

Doc104 - SAM Thermal Coal - 2017 - Q3 Completed

[Overview](#)
[Bid Console](#)
[Content](#)
[Suppliers](#)
[Discovery/Suppliers](#)
[Team](#)
[Report](#)
[Messages](#)
[Log](#)
[Scenario](#)
[Award](#)

id Console

Name	End Time	Status	Lead Bid	Lead Bidder
1 Lot 1 - Thermal Coal - August	00/12/2017 11:15 AM	Awarded		
2 Lot 2 - Thermal Coal - September	00/12/2017 11:30 AM	Awarded		

View: Term: Period:

Unit Cost - Lot 1 - Thermal Coal - August

Bid History

Participant	Unit Cost	Submission Time
		00/12/2017 11:00:28 AM
	:	00/12/2017 11:12:59 AM
		00/12/2017 11:12:16 AM
		00/12/2017 11:10:31 AM
		00/12/2017 11:11:52 AM
		00/12/2017 11:02:23 AM
		00/12/2017 11:01:07 AM
		00/12/2017 11:00:17 AM