



RODOLFO LOMEU DE FIGUEIREDO

**CONTROLES E AUDITORIA INTERNA DE PROCESSOS DE
COMPRAS EM UMA MULTINACIONAL.**

**LAVRAS – MG
2016**

RODOLFO LOMEU DE FIGUEIREDO

**CONTROLES E AUDITORIA INTERNA DE PROCESOS DE
COMRPAS EM UMA MULTINACIONAL.**

Relatório de estágio supervisionado apresentado
ao Colegiado do Curso de Administração, como
parte das exigências para a obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Orientador
Prof. Cleber Carvalho de Castro

**LAVRAS – MG
2016**

RODOLFO LOMEU DE FIGUEIREDO

**CONTROLES E AUDITORIA INTERNA DE PROCESSOS DE
COMPRAS EM UMA MULTINACIONAL.**

Relatório de estágio supervisionado apresentado
ao Colegiado do Curso de Administração, como
parte das exigências para a obtenção do título de
Bacharel em Administração.

_____ em ____ de _____ de 2016.

Profa. Dra. Maria Cristina Angélico Mendonça
Membro

Prof. Cleber Carvalho de Castro
Orientador

**LAVRAS – MG
2016**

AGRADECIMENTOS

Torna-se extremamente difícil expressar minha gratidão e felicidade para com todos aqueles que me ajudaram nessa longa e divertida jornada de graduação.

Nada mais justo que começar agradecendo minha família. Eles estiveram ao meu lado nos meus maiores momentos de alegria e também de tristeza durante estes quatro anos. Ajudaram-me e me apoiaram-me de todas as formas e meios possíveis, mais do que jamais poderia esperar.

Quero agradecer todos os meus amigos, os VgaFriends, com quem sempre pude contar. Sempre estiveram ao meu lado, amigos fieis e verdades, amigos que viraram família. Descobri que amigo não é aquele que você conhece a mais tempo, mas sim aquele que chegou e nunca mais saiu do seu lado.

Agradeço também a Universidade Federal de Lavras e seus respectivos professores que me ensinaram valiosos conhecimentos profissionais e pessoais, dos quais usarei para o resto da minha vida. Ao CAAD (Centro Acadêmico de Administração) e ao CIM (Centro de Inteligência em Mercados) também deixo o meu muito obrigado, aprendi coisas com vocês que não aprenderia em nenhum outro lugar. Sempre levarei comigo as lembranças de grandes amigos que fiz e as experiências que adquiri.

Por último, mas não menos importante, o mais importante, agradeço Deus. Colocou momentos difíceis durante essa jornada para me fortalecer e momentos bons para me presentear.

Não citarei nomes, pois aqueles que estiveram ao meu lado durante minha jornada universitária sabem exatamente quem são e, por isso, deixo meu eterno amor e agradecimento por cada um de vocês.

Sumário

1.	Introdução.....	1
2.	Objetivo.....	Erro! Indicador não definido.
3.	Descrição da empresa.....	4
3.1	Seus principais ramos de atividade.....	8
3.1.1	Global Primary Products (GPP)	8
3.1.2	Global Rolled Products (GRP).....	9
3.1.3	Enginnerred Products and Solution (EPS)	9
3.1.4	Global Business Services (GBS)	10
4.	Descrição das atividades desenvolvidas	11
5.	Descrição dos processos técnicos realizados.....	17
5.2	Análise de QCO	18
5.2.1	Compras urgentes.....	19
5.2.2	Compras preferências.....	19
5.2.3	Compras <i>off-line</i>	19
5.2.4	Compras <i>on-line</i>	20
5.2.5	Compras de estoque	Erro! Indicador não definido.
5.2.6	Compras preferred.....	Erro! Indicador não definido.
5.3	SOX <i>BackEnd Reports</i> e Relatórios de Gerenciamento.....	23
5.3.1	PO Aberta com Data prometida vencida	24
5.3.2	PO <i>Release</i> criada depois da nota.....	24
5.3.3	<i>Release</i> de item de estoque abertas com data prometida vencida ..	24
5.3.4	<i>Release</i> de item de estoque abertas com data prometida vencida	24
5.3.5	<i>Release</i> de item de estoque abertas com data prometida vencida	25
5.3.6	<i>Release</i> de pagamento de funcionários.....	26

5.4	Notificação de não conformidade	28
6.	Conclusão	30
7.	Sugestões	33
8.	Referências bibliográficas	34

1. Introdução

Em uma pesquisa realizada pela *Times Higher Education*, envolvendo cerca de duas mil instituições de ensino de todo o planeta, a Universidade Federal de Lavras conquistou a posição de umas das melhores faculdades do mundo, juntamente com apenas mais 17 universidades brasileiras. Conquistou também títulos de universidade mais sustentável da América Latina, pela *GreenMetric World University Ranking*, melhor faculdade de Minas Gerais e terceira melhor faculdade do Brasil, em 2014 segundo o ICG/MEC.

Com um sistema de ensino robusto e eficiente, aliado com ótima infraestrutura, a UFLA acabou conquistando alto nível de relevância no cenário nacional e internacional. São prêmios como estes que mostram o patamar de excelência em que a Universidade Federal de Lavras conseguiu galgar.

Em consequência destas e outras conquistas e prêmios, a faculdade acaba por atrair a atenção de pequenas, médias e grandes empresas instaladas em todo o território nacional. Empresas essas que buscam por alunos, perto do fim de conclusão da graduação, que, com bom conhecimento em suas áreas de atuação, possam aplicar a teoria na prática e assim melhorar as próprias empresas. É extremamente interessante para companhias agregarem em seu quadro de funcionários estagiários e aprendizes, pois estas pessoas, por estarem perto de concluir seus cursos de graduação, possuem novos conceitos e teorias, além de todo conteúdo estar fresco em suas memórias podendo proporcionar mudanças, melhorias e maior competitividade para o cenário atual.

Vendo esse cenário de vantagens, algumas empresas preferem ir até as faculdades em busca destes alunos, fazendo lá mesmo, a primeira etapa de seus processos seletivos. Ao inverter a ordem natural do processo de escolha de estagiário, aonde naturalmente o candidato vai até a empresa, é possível perceber e reafirma a importância que jovens talentos possuem dentro de uma organização, além de também mostrar níveis de valorização destes.

Um dos exemplos de empresas que fazem isso, do qual esse relatório de estágio é baseado, é a Alcoa Alumínio S.A. Conhecida pelo seu alto investimento em jovens futuros talentos, a companhia inicia sua primeira etapa do processo seletivo, um processo de quatro etapas, dentro do campus da Universidade Federal de Lavras. Após a inscrição no site da Cia de Talentos, a empresa seleciona os candidatos, através de análise de currículo aqueles que irão para dinâmica de grupo, sendo esta realizada na UFLA.

A dinâmica de grupo tem por objetivo observar nos candidatos como eles reagem a certas situações e como é seu senso de trabalho em grupos. Além de testar sua capacidade de trabalhar sob pressão, seu comportamento com diferentes pessoas e sua habilidade de liderança. Os candidatos são reunidos em uma sala onde, sob a coordenação de um profissional especializado e alguns assistentes (observadores), serão submetidos a um exercício ou teste situacional em que permita avaliar as ações e reações de cada um com relação a um perfil esperado.

Os candidatos que passam para a próxima etapa recebem o comunicado de aprovação por e-mail. A segunda parte do processo é realizada dentro da empresa Alcoa, em Poços de Caldas, e contempla uma entrevista em português e outra entrevista em inglês, com o gestor da vaga de estágio. A aprovação desta fase também é recebida por e-mail e garante ao candidato uma entrevista na língua inglesa com uma empresa terceirizada de idiomas.

Esta fase pode variar de acordo com o perfil das vagas que foram destinadas a estágio e também de acordo com a exigência de cada gestor. Ao final desta etapa é liberado o resultado final, feito por telefone, se o candidato foi rejeitado ou aceito no programa de estágio.

Além de ser uma empresa respeitada mundialmente e líder no seu segmento de mercado, a Alcoa oferece diversos atrativos que fazem com que os candidatos se interessem em passar por todas as etapas do processo seletivo. Pela décima quarta vez, a Alcoa esteve presente no *ranking* das melhores empresas para se trabalhar, segundo a GPTW Brasil, alcançando, em 2015, o oitavo lugar. Outro título também atrativo para os graduandos é o prêmio recebido pela revista Você S/A juntamente com a revista Exame. Pela quarta vez consecutiva ela ficou entre as melhores empresas, em 2015, para começar a carreira. Esta pesquisa foi realizada através de entrevistas com profissionais de 18 a 26 anos, tentando entender qual a perspectiva que este público tem de suas carreiras profissionais e de seus objetivos pessoais.

Por esses e outros motivos, a Alcoa foi a empresa que escolhi para realizar meu estágio.

Este trabalho tem por objetivo mostrar as atividades que foram desenvolvidas ao longo do programa de estágio da Alcoa. Apresentar também o que foi aprendido, as conclusões que tirei após o fim do estágio e as mudanças que deixei.

2. Descrição da empresa

Charles Martin Hall nasceu em 6 de Dezembro de 1863, em uma pequena cidade de Ohio, Estados Unidos. Criado por pais graduados, em uma época em que graduação era apenas para uma pequena parte da população, sua educação se iniciou já cedo. Sua mãe o ensinou a ler aos quatro anos e aos seis anos já se interessava pelos livros de química de seu pai. Aos oito anos entrou para o colégio e se destacou perante seus colegas de classe. Com o decorrer dos anos, Charles foi mostrando ótimo desempenho e incríveis habilidades na área de química. Um dos seus professores viu seu potencial e começou a ministrar aulas particulares sobre assuntos mais complexos do que aqueles estudados em sala de aula. Em uma das aulas particulares com o tema de metais, o alumínio foi o que mais o fascinou e assim começou sua história neste ramo.

Sua primeira tentativa no processo de obtenção do alumínio, pelo esquema de redução, ocorreu em 1881, não obtendo sucesso em seu experimento. Passados três anos da sua primeira tentativa, em 1884, após construir todo um aparato químico no jardim de sua casa, seus testes começaram a mostrar melhores resultados. Os aparelhos e misturas químicas tiveram que ser fabricados por ele, pois, por ser de uma família sem muita condição financeira, não podia contar com o luxo de comprá-las.

Após buscar empréstimos e financiamentos em bancos públicos e particulares, mas sem sucesso, Charles acabou por conhecer Alfred E. Hunt, um famoso metalúrgico. Através da amizade que os dois construíram, uma sociedade acabou se formando e a empresa foi então chamada de Companhia de Redução de Pittsburgh, o que posteriormente foi renomeada para Companhia de Alumínio da América. Com o sucesso da nova companhia em conseguir produzir o alumínio em grande escala, ambos decidiram, por uma escolha de

mercado, mudar o nome da empresa por um nome que seria mais fácil de ser memorizado, então a nomeando de Alcoa.

Mesmo com o crescimento vertiginoso da Alcoa, ela ainda enfrentava grandes problemas. Por ser um metal novo no mercado, o alumínio não tinha exatamente um amplo mercado, visto que, na época, as fábricas preferiam usar outros tipos de metais que custavam um pouco mais baratos e tinham mais credibilidade e conhecimento no mercado.

Através de diversas negociações e reuniões, a empresa de Charles conseguiu fornecer sua liga de metal para uma das maiores empresas automotivas da época, tornando, conseqüentemente, os veículos mais leves e mais seguros.

Uma vez que o alumínio foi inserido em uma dos maiores segmentos da época, todo o mercado se mostrou extremamente interessado e curioso para saber como o alumínio poderia ser utilizado em seus produtos e como este metal iria melhorar seus produtos.

Em 1903 a Alcoa começa a fornecer seus produtos para o mercado aeroespacial e, em 1910, seu produto era usado, em formato de folha de alumínio, para conservação de alimentos. Com o mercado vendo e aprovando sua eficiência e qualidade, sua expansão global tomou início e se expandiu rapidamente por todo o mundo.

No ano de 1965, a Alcoa Alumínio S.A decide expandir suas operações para o Brasil, escolhendo a cidade Poços de Caldas, no estado de Minas Gerais. Por escolha global da companhia, a empresa se instalou com o nome de Companhia Mineira de Alumínio (Alcominas). As construções levaram cinco anos para serem concluídas e então, oficialmente, as atividades dela no Brasil se iniciaram.

As operações em nosso país foram um sucesso desde seu início. Com os constantes resultados positivos que a Alcominas entregava a Alcoa, decidiu-se conveniente, além de economicamente viável, sua expansão em território nacional. A primeira expansão aconteceu em São Luís, estado do Maranhão, com a formação de um consórcio com outras três empresas, denominado de Consórcio de Alumínio do Maranhão, chamado também de ALUMAR. As expansões não pararam por aí. Três outras empresas no Brasil foram adquiridas: uma unidade em Itapissuma, no estado de Pernambuco, uma em Tubarão, estado de Santa Catarina, e outra em Utinga, estado de São Paulo.

Por decisão da companhia, a Alcominas deixa este seu nome e passa a incorporar seu nome global, Alcoa. Após esta decisão, ela opta por construir, ao invés de adquirir, uma unidade em Juruti, atitude esta que foi sua última como medida de expansão no Brasil.

Além das unidades de produção, a Alcoa possui participação em quatro hidrelétricas. Pelo o processo de redução da alumina na produção de alumínio ser extremamente dependente do uso da energia elétrica, a companhia resolveu comprar ações de quatro hidrelétricas para poder ter acesso mais barato a energia. O estimado é que a empresa consome 70% da energia em que ela produz nestas hidrelétricas.

Junto com as fábricas e ações e grandes produtoras de energia, a empresa também possui quatro escritórios em território brasileiro. Distribuídos da forma como mostra a imagem a seguir:

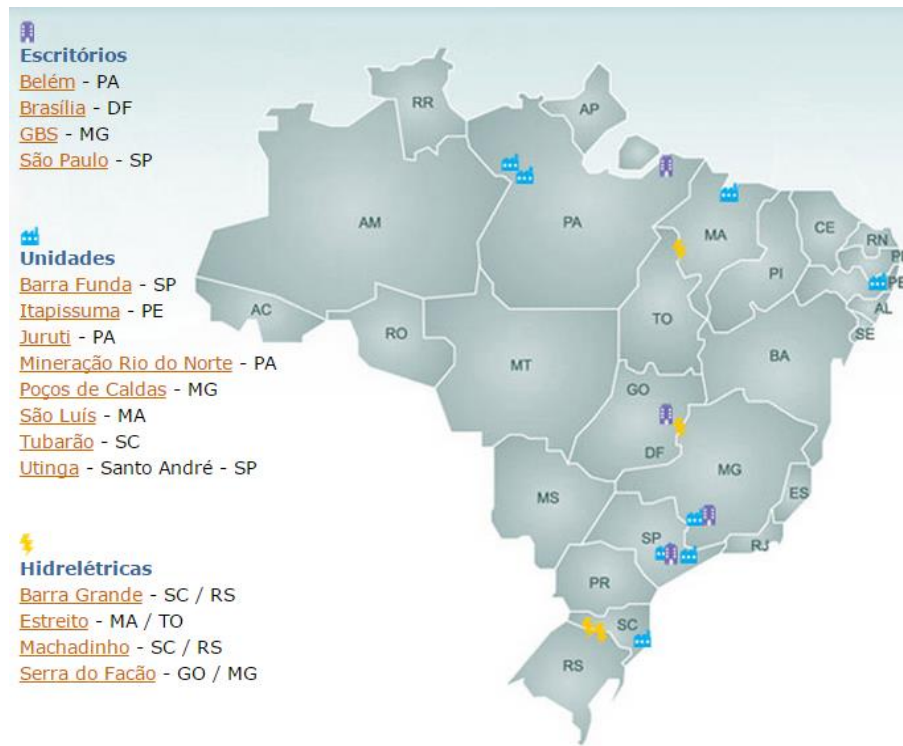


Imagem 1 – Alcoa no Brasil

Fonte: Site da Alcoa

Hoje a Alcoa possui cerca de 200 escritórios e fábricas em todo o mundo, empregando mais de 60 mil funcionários em mais de 30 países. A distribuição das unidades encontra-se na imagem abaixo:

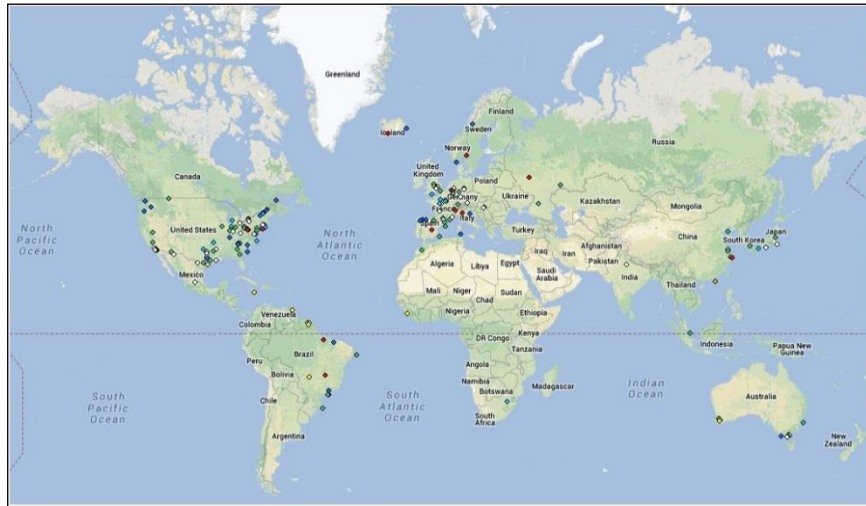


Imagem 2 – Alcoa no mundo

Fonte: Site da Alcoa

3.1 Principais ramos de atividade

Quando comparado com todos os outros metais existentes até hoje, o alumínio possui características que o faz muito peculiar e atrativo perante os outros. Sua densidade é apenas um terço da densidade do aço; ao contrário da maioria dos aços, em baixas temperaturas o alumínio não se torna fraco e frágil; sua composição química faz desse metal um metal altamente maleável, com isso, modelá-lo torna-se uma tarefa fácil e precisa, aliado com seu alto nível de expansão linear, seu manejar em operações industriais é ideal, sendo este fator um dos mais importantes para seu sucesso e destaque no mercado.

Para se dividir internamente e organizar-se nos seus principais segmentos que o alumínio abrange, a empresa compõe-se em três frentes principais:

3.1.1 Global Primary Products (GPP)

É o início de todo o processo do metal, sendo a partir deste processo que todos os outros tomarão início. Neste segmento acontecem as etapas de extração da bauxita, realizado em território licenciados para extração. Após esta extração, a bauxita vai para os reservatórios onde, por processos químicos e elétricos, acontece a transformação da bauxita em alumina, também chamada de alumínio primário. O alumínio pode ter seu formato final como líquido, pó ou em lingotes. A empresa pode escolher entre vender o alumínio em algum desses três formatos ou então usar como matéria prima para os outros dois segmentos a seguir.

3.1.2 Global Rolled Products (GRP)

Quando o alumínio da etapa de Global Primary Products não é vendido, ele então passa para esta etapa. Aqui acontece a fabricação das chapas de metais através do alumínio. Estas chapas são então modeladas nas maneiras que seus fornecedores fizeram os pedidos. Os maiores escoamentos de produção do GRP vão para os segmentos: automotivo, aeroespacial e construção civil.

3.1.3 Engineered Products and Solution (EPS)

EPS é caracterizado por envolver produtos com mais detalhes e maior dificuldade de produção. Seus principais produtos finais são: fabricação de rodas, materiais finalizados para construção civil (como, por exemplo, janelas prontas ou bancos de alumínio), motores de carro, turbinas e asas de avião, sistema de fixação, entre outros.

Estes segmentos, GPP, GRP e EPS, foram criados exclusivamente para categorizar seus produtos finais e seus serviços prestados. A parte administrativa segue padrões estabelecidos em cada região. Para o setor

administrativo de Poços de Caldas, seguiu-se um padrão denominado de *Global Business Services (GBS)*.

3.1.4 Global Business Services (GBS)

O *Global Business South America* da Alcoa foi criado em 2005 e centraliza em uma única estrutura os serviços das áreas administrativas e financeiras. Sua instalação no Brasil ocorreu na cidade de Poços de Caldas. Por uma decisão global e após análises da cidade, decidiu-se que Poços oferecia uma ótima localização estratégica, pois se encontra perto da capital financeira do país (São Paulo – São Paulo), além de poder contar com uma extensa mão de obra qualificada. A cidade também ganhou com isso, pois, além de gerar centenas de postos de trabalho, fortalece a economia local.

Com cerca de 350 funcionários, a prestação de serviço abrange regiões da América Latina, Caribe e Estados Unidos, atuando nas áreas: finanças, recursos humanos, saúde, segurança, meio ambiente, sustentabilidade, tecnologia da informação, serviços globais e *Compliance*.

Um dos principais objetivos do sistema de GBS criado pela Alcoa é prestar um serviço para seus clientes internos com excelente qualidade, baixo custo (estima-se que com a implementação do GBS obteve-se uma redução de custos em mais de 20%), competitividade com valor agregado. Podemos também encontrar esse estilo de serviço compartilhado em diferentes lugares do mundo, como: América do Norte, Ásia, Oceania e Europa.

Abaixo uma ilustração de como o GBS, na América Latina, é hierarquicamente dividido:

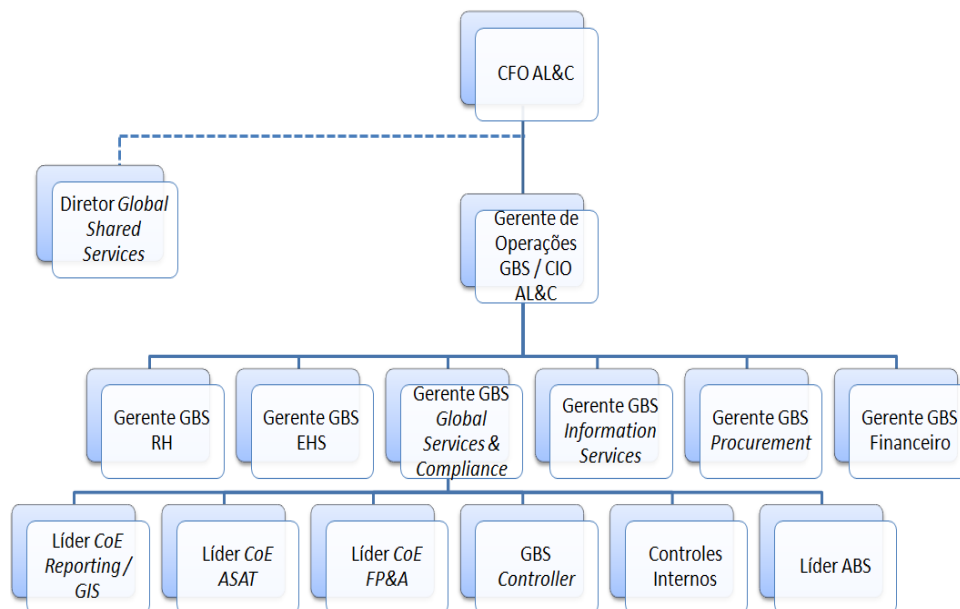


Imagem 3 – Hierarquia do GBS

Fonte: Site da Alcoa

3. Descrição das atividades desenvolvidas

Com o processo seletivo encerrado e a aprovação conquistada, iniciou-se o estágio. A data de início foi agendada para o dia 4 de Janeiro de 2015. Com o prêmio de uma das melhores empresas para se iniciar a carreira, o programa de estágio conta com um robusto e bem elaborado cronograma de atividades.

Os três primeiros dias de estágio são caracterizados pelo programa de integração e desenvolvimento que no seu total contam com 140 horas. Este programa tem o intuito de realizar a interação entre todos os

estagiários que foram selecionados e passar os conhecimentos iniciais necessários.

Para a interação e integração entre os estagiários acontecer, foram realizadas gincanas entre todos e inúmeras apresentações, tanto individuais quanto em grupo. Primeiro cada pessoa teve que se apresentar, falando sobre o que gostava de fazer, em qual cidade nasceu, em qual área iria estagiar, entre outras informações que desejasse falar. Após isso foi desenvolvido uma gincana em equipe de cinco pessoas em que o tema principal era lazer. Com revistas e um cartaz, o grupo deveria achar uma atividade de lazer comum entre todos do grupo e montar o cartaz com recortes feitos com a revista. A manhã do primeiro dia do Programa de Interação foi dedicada exclusivamente para as apresentações pessoais e para que cada um conheça cada um.

Passada a parte da manhã e todas as atividades de interação realizadas iniciou-se o Programa de Treinamento de Novatos. O principal objetivo do PTN é realizar a integração do indivíduo, podendo ser estagiário ou funcionário, com as normas, valores e políticas da empresa. Nesta parte do treinamento também é apresentado uma visão geral da organização e quais os negócios que ele atualmente opera, de modo que assim os novos colaboradores podem conhecer mais a fundo os diferentes mercados e atividades da empresa, independente de onde eles irão trabalhar ou estagiar.

Após discutir e apresentar a empresa, o Programa de Treinamento de Novatos aborda o tema de desenvolvimento pessoal. Para isso são apresentadas diversas ferramentas usadas pela Alcoa como, por exemplo, treinamento *on-line* pela plataforma *Alcoa Learn*; redes sociais corporativas; projetos de ações voluntárias; reembolso parcial ou

integral de cursos de idiomas, mestrado, pós-graduação e MBA; manual de conduta do empregado e código de ética; política de segurança da informação, e diversos outros.

Finalizado os treinamentos, no quarto dia os estágios vão cada um para suas respectivas mesas onde irão passar todo o período de estágio. Esse é o primeiro contato com toda a equipe que o estagiário irá se envolver durante o percurso de um ano.

Dentro do cenário de *Procurement* (Compras), o COE *Compliance* é responsável por ser o centro de excelência (*Center Of Expertise*) para todos os compradores, presta suporte para qualquer tipo de dúvida, pensa e desenvolve novas práticas e categorias de compras, apresenta indicadores e auxiliar o controle dos processos de compras através de ferramentas elaboradas pelo mesmo, além de processos de auditoria interna.

Em suas principais atividades, o COE é responsável pela auditoria dos processos de compras e contratos jurídicos emitidos pela área de aquisição e logística, desenvolvendo, atualizando, traduzindo e adequando os processos de compras, garantindo a conformidade com os procedimentos e requisitos globais da companhia. Desenvolvimento e implementação de projetos de melhoria de processos com base em ferramentas de gestão da qualidade e ABS (*Alcoa Business System*). Controle de *Budget* de *Procurement*. Monitoramento dos indicadores de compras para a equipe líder da América Latina. Suporte da área em auditorias internas e externas (SOX). Auditoria e desenvolvimento dos controles de compras. Suporte de ferramentas de leilão eletrônico e gestão.

Outra função que foi agregada com o passar do tempo foi o gerenciamento de fornecedores, tendo por objetivo analisar os fornecedores críticos e conhecer toda sua cadeia de fornecimento. Um dos principais focos é na sustentabilidade da empresa, buscando garantir que fornecedores não estejam envolvidos com trabalho escravo, discriminações e preocupação com o meio ambiente.

Já a parte de compras (*Procurement*), tem como principal atribuição a sua capacidade de, através de análises e ferramentas, conseguir serviços e produtos de boa qualidade com preço competitivo. Sendo um setor extremamente estratégico, seu foco é inteiramente voltado para seus clientes internos. Com suas constantes negociações com fornecedores de peças ou serviços, sua margem de custo evitado chega a casa do milhões de dólares. Em tempos de crise, pelo qual a empresa tem enfrentado, qualquer tipo de economia é importante e vista com bons olhos pela companhia.

Além da parte econômica, a parte de compras também se preocupa em fazer a aquisição de produtos ou serviços de ótima qualidade. Para a Alcoa produzir o melhor alumínio do mercado, sendo este sendo um dos seus principais objetivos e missões, ela precisa de matérias primas de qualidade e ótimos serviços, esta combinação acaba por gerar um produto final competitivo.

O primeiro mês de estágio serve como uma introdução das ferramentas, programas e planilhas que serão utilizadas ao longo do ano. Na primeira semana do mês, fica-se quase inteiramente para leitura dos materiais e dos procedimentos que foram entregues pelo gestor, além de constante contato com o *Service Desk* para criação de acesso a pastas,

documentos e também um e-mail institucional. Como a empresa funciona em sistema de rede, é necessário pedir acesso a diversas pastas para que as tarefas sejam realizadas. Quando o pedido de acesso é realizado, ele então sobe para aprovação do responsável pela pasta ou pelos arquivos, onde só ocorre a liberação com o seu aceite. Enquanto isso ocorre, a equipe de Tecnologia da Informação fica responsável em criar um e-mail e uma conta digital, que será usada pelo estagiário para ter acesso ao computador e, conseqüentemente, a diversas outras ferramentas digitais. As outras três semanas do primeiro mês são destinadas para a realização de treinamentos informais que possuem por objetivo mostrar como a área funciona e interage e mostrar quais as principais atividades do estagiário.

Os próximos cinco meses, Fevereiro, Março, Abril, Maio e Junho tiveram como atividade principal a realização dos testes SOX na área de *Procurement*. Fevereiro foi apenas para tradução dos templates que vieram do global. Os arquivos em *Excel* são todos na língua inglesa e precisam ser traduzidos para o idioma português para que todas as áreas que iriam recebê-los pudessem entender o que precisava ser feito. Com as traduções feitas, o mês de Março foi marcado com diversas reuniões com todas as localidades, fábricas e escritórios, para esclarecimento de qualquer dúvida. Esses templates nada mais são que arquivos com procedimentos de controles internos para garantir que tudo esta sendo feito de acordo com os procedimentos legais e globais da companhia, assim caracterizando um processo de auditoria interna. Os meses de Abril, Maio e Junho foram destinados à realização de todos os testes SOX, sendo 17 em seu total.

Em Julho, Agosto e Setembro foram meses reservados à análise dos fornecedores. Com os constantes casos de empresas que se envolvem com trabalho escravo e corrupção, deve-se tomar cuidado com quais fornecedores a companhia se envolve, uma vez que, em certos casos, a Alcoa negocia com outra empresa que, se esta comete algum tipo de ilegalidade, a Alcoa Alumínio S.A também será responsável por tal ato, mesmo sendo de forma indireta. Julho aconteceu todo o levantamento das empresas consideradas críticas, seja crítica por já ter antecedentes não muito bons ou críticas em questão de valor muito alto em contrato. Agosto e Setembro foram os meses em que as empresas selecionadas tiveram que enviar relatórios contábeis, relatórios de sustentabilidade, além de apresentarem números referentes a seu quadro de funcionários.

Os três últimos meses do ano foram os mais importantes em questão de atividades realizadas. Uma das tarefas mais importantes do COE é coletar, desenvolver e apresentar os indicadores da área. Esses indicadores servem como ilustração da forma como as equipes de aquisição e logísticas se comportaram durante o ano, mostrando quais foram os resultados alcançados por eles. Os resultados que eles conquistaram ou deixaram de conquistar, são tabulados, processados e analisados e, posteriormente, apresentados à alta liderança para que eles possam ver o resultado anual e também analisar o que e onde pode ser melhorado.

As principais atividades não rotineiras foram citadas anteriormente, porém também surgiram algumas outras tarefas realizadas esporadicamente e de não tanta relevância. Das atividades mensais realizadas, vale destacar: o pagamento dos funcionários terceirizados (levando uma média, em cada mês, duas horas para ser realizado);

coletar as informações, tabulá-las e enviar as irregularidades aos compradores (processo chamado de notificação de *BackEnd*, em que se levava todo um dia desde seu início até fim); as notificação de não conformidade, que eram realizadas todas as vezes em que elas aconteciam, sendo assim um processo pontual (em média tínhamos 5 notificações para informar aos gestores, sendo que as notificações levavam em torno de uma hora para serem feitas); o relatório de não conformidade, sendo um compilado das notificações do item citado anteriormente, sendo enviado para os diretores das plantas em que as não conformidade ocorreram (este relatório era feito todo último dia útil do mês e levava todo o dia para ser confeccionado); todas as quartas eram realizadas reuniões com a alta liderança para apresentar os diversos números e índices das equipes de aquisição e logística (para essa reunião era preciso realizar uma apresentação em Excel, que, por se tratar de apresenta-la para alta liderança, era preciso de dois dias para montar algo de qualidade); por último, mas não menos importante, a atividade de análise de QCO, *Query Compliance Orders* (esta sendo a atividade que mais demandava tempo, levando-se cerca de 15 para finalizá-la).

4. Descrição dos processos técnicos realizados

A maioria das atividades desenvolvidas no período de estágio eram atividades mensais e aconteciam em dias determinados com prazos determinados. Como o estágio foi realizado em uma vaga na área de aquisição e logística, todas as atividades eram voltadas para atender este público, seja de maneira corretiva, de maneira sugestiva com dados, parâmetros e índices para melhoria de toda operação.

Como a posição de estágio é caracterizada por ser uma vaga de aprendizagem e baixa autonomia, todas as tarefas desenvolvidas eram avaliadas e corrigidas pelo superior direto. As atividades citadas a seguir seguem em ordem de relevância, sendo que, mesmo a última, todas tinham seu papel importante em todo o processo:

4.1 Análise de QCO

Para todos os processos de aquisição, tanto de produtos quanto de serviços e logística acima de R\$ 50.000, uma avaliação detalhada era feita para saber se as compras e contratações seguiram todos os padrões, regras e requisitos mínimos estabelecidos pela Alcoa global. As aquisições e serviços são categorizados da seguinte forma:

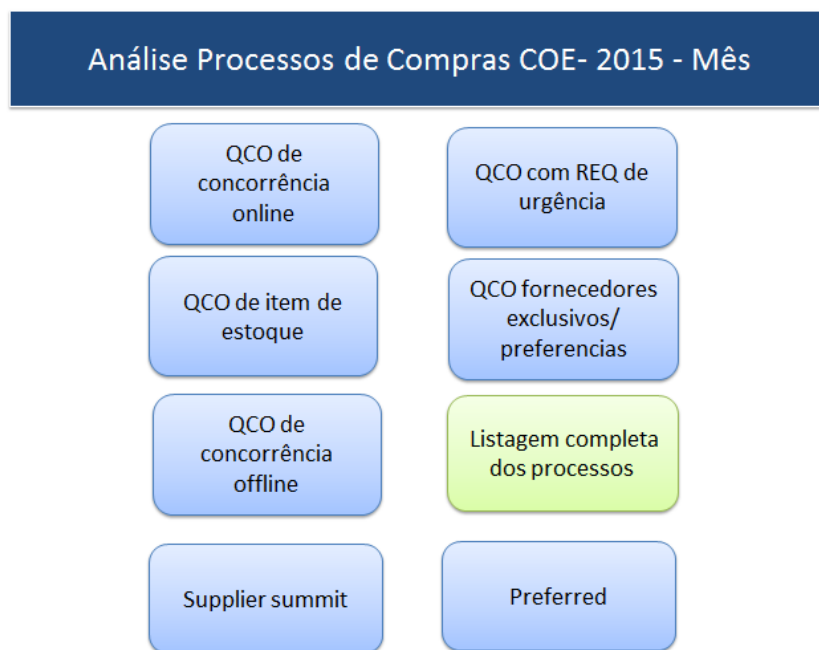


Figura 4 – Template do arquivo de Análise de QCO

Fonte: COE Compliance

4.1.1 Compras urgentes

As compras se enquadram nesta categoria quando possuem características que possam impactar a linha de produção. Seja uma peça para uma máquina ou um serviço de manutenção, se impactar a produção dos produtos da empresa, ela é qualificada como urgente. A sua peculiaridade está no fato de que nela não é necessária a cotação de mercado com mais de uma empresa. Também não necessita do preenchimento de alguns formulários. Questões sobre o valor da compra também não se enquadram para esta categoria.

4.1.2 Compras preferências

Se um fornecedor presta um serviço de ótima qualidade ou uma empresa fornece peças excelentes e dentro do prazo determinado, ela então entra para lista de empresas preferenciais. A vantagem desta categoria é que, mesmo sendo obrigado haver uma cotação de preço, não necessariamente a empresa preferencial necessita de apresentar o menor preço para ganhar na negociação.

4.1.3 Compras *off-line*

Este tipo de aquisição é a mais utilizada. De todas as negociações, cerca de 60% delas se enquadram aqui. Seu desenrolar funciona através de e-mail. Com as empresas escolhidas para a compra do produto ou serviço, os e-mails são disparados a eles. Neste primeiro contato é exigido o preenchimento de *templates* e a data limite para a resposta destes. Aqueles que não respondem ao e-mail, ou então o respondem, mas fora do prazo, são imediatamente desclassificados da negociação e as que deram um retorno têm suas propostas analisadas. Depois de todas as

análises realizadas, apenas três seguem para etapa final de negociação, onde, depois de ligações e reuniões, é decidido quem é o vencedor.

4.1.4 Compras on-line

A ferramenta usada nesta categoria é chamada de ARIBA. As empresas que decidem em prestar serviço ou vender produtos a Alcoa, precisam primeiramente cadastrar-se neste sistema. As negociações são através de leilões eletrônicos, dentro do ARIBA, sendo que os fornecedores disputam entre eles para saber quem irá entregar um serviço ou produto com menor preço e com a qualidade mínima exigida. Esta é a forma de negociação menos utilizada por conta da dificuldade das empresas baixarem o programa e se cadastrarem, porém é a categoria que menos envolve o comprador e, com isso, torna uma competição mais direta entre as companhias.

4.1.5 Compras de estoque

É a categoria menos complexa e ocorre todos os meses. As compras de estoque são feitas através do processo de compra *off-line*, porém são classificadas separadamente para melhor controle do estoque da fábrica e dos escritórios. As compras são reportadas para a equipe de almoxarifado para que eles possam checar se o que foi comprado foi realmente entregue. Vale salientar que não somente são comprar relacionada a produção direta, elas podem conta também com compras de materiais de escritório.

4.1.6 Compras preferred

São extensões de contratos são existentes. Se a compra de produtos não foi suficiente ou então o tempo de serviço terá que ser prolongado, então

a compra é classificada como preferred. Como já existe um contrato estabelecido e assinado, é feito apenas uma negociação com a empresa e cria-se um adendo ao contrato original.

Todas as categorias citadas anteriormente precisam de diversos tipos de análises, algumas mais e outras menos. Quem escolhe qual categoria utilizar é o próprio comprador. Para todo acordo de compra, o comprador é obrigado a montar uma pasta eletrônica na área comum, em um sistema de rede em que todos de Prorumment possuem acesso. Os acessos de cada pessoa são diferentes, só alguns possuem acesso de alteração do arquivo depois que o arquivo é salvo. Nesta pasta as equipes de aquisição devem inserir todas as provas e evidências de que todas as regras foram cumpridas. Após dois meses das aquisições e assinatura de contrato de produtos e serviços, a equipe de COE Compliance, da qual eu fiz parte, realiza a conferência em todas as pastas. Minha função era ter a certeza que tudo foi feito de acordo com as diretrizes globais. Para fazer o controle, é utilizada uma planilha de *Excel* onde nela contempla todos os itens a ser avaliados, como mostra a imagem abaixo:

Numero PO																
PO	3216153	3216758	4134697	4134751	4134669	4134561	4134567	2117784	2117807	4134324	3216551	3216654	3215973	3216581	3214416	3216512
Comprador	ADRIANA	ANTONIO	CARLOS EFCASSIUS	CASSIUS	GUSTAVO	GUSTAVO	JOAO CARL	JOAO CARL	JOAO CARL	JOAO PAL	LEANDRO	LEANDRO	LEANDRO	PALVO JOU	PALVO JOU	
Fornecedor	MX ENGEN	GIOVANI	EDECONS	AIG CONS	SEEL	SERIKW DO B	NACIONAL	BORGES	HOTEL AC	PILLAR EN	BGN MAN	EMSERE	ER W PROJ	EMSERE	BOA HORA	MARCIO PI
Links	USOAPDA	USOAPDA	USOAPDA	USOAPDA	USOAPDA	USOAPDA	USOAPDA	USOAPDA	USOAPDA	USOAPDA	USOAPDA	USOAPDA	USOAPDA	USOAPDA	USOAPDA	USOAPDA
É contratação de terceirização de serviços, função exercida hoje por funcionário Alcoa? Caso positivo, houve aprovação prévia do Dept. Jurídico e RH?	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
A requisição detalhada (ou escopo técnico - quando aplicável) foi enviada?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
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?	N/A	Sim	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
A solicitação de cotação formal foi realizada?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
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 ARBA.	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Para processos de Contratação de Serviços (Acordos) o fornecedor Atual foi inserido no processo de cotação?	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	Sim	N/A
Há no mínimo 02 (duas) propostas formais?	N/A	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim
O processo refere-se a leasing/locação? Caso seja aluguel de imóvel a área de CAPEX/Real State foi envolvida? Para os demais casos a Tesouraria foi envolvida? Fazer referência ao procedimento 50004724.	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
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	N/A	N/A	Sim	N/A	N/A	Sim	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	Sim	N/A
Há análise técnica das propostas?	Não	N/A	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
A sinopse tributária foi feita pelo Depto.Tributário?	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
A sinopse tributária foi enviada para o fornecedor?	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
Há oficialização (pelo comprador ou pelo fornecedor) do destino dos fornecedores envolvidos na solicitação de cotação?	Não	N/A	Sim	Sim	Sim	N/A	N/A	Sim	N/A	N/A	N/A	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Há evidência da análise comercial de propostas de todos os fornecedores envolvidos (mapa de concorrência)?	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Comentário COE	Notificado	Notificado	Notificado					Notificado							Notificado	Notificado

Figura 5 – Tabela usada na análise de QCO

Fonte: COE Compliance

Cada item era verificado de acordo com o que se tinha como evidência nas pastas. Se o item estava correto era marcado, de verde, a opção sim e caso estivesse errado era marcado, de vermelho, a opção não. Para aqueles pontos marcados negativamente, um e-mail era mandado para o comprador cobrando-o e alertando-o de que se processo estava errado e incompleto. O acompanhamento do retorno do comprador era feito semanalmente. Caso não fosse realizada a correção do erro dentro de um mês, a equipe líder era informada sobre o erro, para que eles tomem as devidas providências. Abaixo o e-mail de notificação que era encaminhado aos compradores:

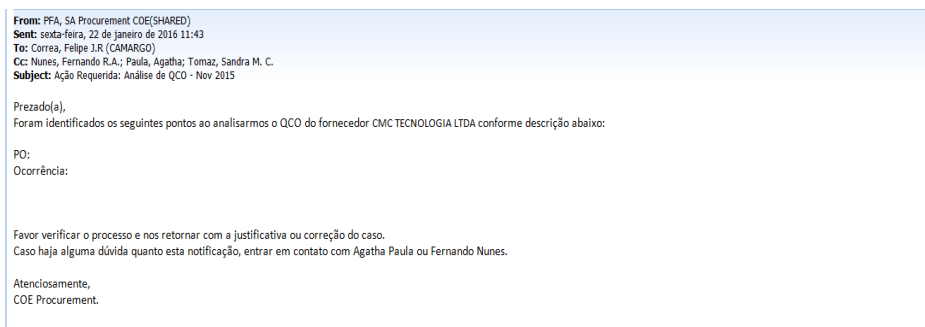


Figura 6 – E-mail de notificação da Análise de QCO

Fonte: COE Compliance

Esta era a mais complexa e também a que demandava mais tempo. Por ser uma atividade crítica (qualquer erro de negociação pode abrir margens para processos e noções de auditorias externas), com inúmeros itens a serem verificados com diversas compras ao mês, em média de 120 compras no valor acima de R\$ 50.000. Esta atividade levava cerca de 15 dias para ser finalizada e, após seu término e com todos os compradores notificados, era feita uma apresentação com os casos de erros mais gritante, críticos e pertinentes, sendo apresentados para a gerente de *COE Compliance*.

4.2 *SOX BackEnd Reports* e Relatórios de Gerenciamento

Este relatório é realizado todo segundo dia útil do mês e sua segunda edição é confeccionada 15 dias após a primeira edição. Levando, cada relatório, cerca de 8 horas, um dia inteiro de trabalho, o *SOX BackEnd* tinha por objetivo avaliar o pré e pós compra. Enquanto a análise de QCO tinha por objetivo avaliar o que ocorreu durante a compra, o *SOX BackEnd Reports* tem por objetivo ver se o comprador iniciou e finalizou a aquisição de maneira correta. Este relatório é composto de cinco categorias, descritas a seguir.

4.2.1 PO Aberta com Data prometida vencida

Pedido cuja data prometida está vencida há mais de 60 dias. Cabe ao comprador revisar, cancelar, fechar ou atualizar a data prometida de todos os pedidos de compra (PO) que estão em seu nome. Esta categoria é acumulativa, não contendo apenas dados referentes ao mês vigente.

4.2.2 PO *Release* criada depois da nota

Quantidade de notas fiscais (*releases*) criadas antes da nota fiscal do pedido. Esta categoria contempla uma coluna contendo o nome do comprador do pedido. O comprador deve então justificar o motivo pelo qual o pedido foi emitido após a nota fiscal.

4.2.3 *Release* de item de estoque abertas com data prometida vencida

Nota fiscal cuja data prometida está vencida há mais de 30 dias. Encontra-se nessa classificação uma coluna contando o nome do comprador da *release*. Este deverá contatar o fornecedor e/ou requisitante e verificar o *status*, além de cancelar, fechar ou atualizar a data prometida da *release*. Este relatório também é acumulativo, não contendo apenas dados referentes ao mês vigente.

4.2.4 *Release* de item de estoque abertas com data prometida vencida

Para os *Blankets* (Compras pontuais) abertos, o comprador deveria ter fechado ou renovado o acordo que venceu. Para os *Blankets* não conformes, é necessário entrar na planilha geral de *Blankets* e preencher os campos “Data Início”, “Data Fim” e “Quantia Limite” que não foram preenchidos.

4.2.5 Release de item de estoque abertas com data prometida vencida

Para os *Contracts* abertos, o comprador deveria ter fechado ou renovado o acordo que venceu. Para os *Contracts* não conformes, é necessário entrar na planilha geral de contratos e preencher os campos de “Data Início”, “Data Fim” e “Quantia Limite”. A imagem abaixo ilustra como as planilhas de justificativa eram confeccionadas:

VENDOR_NAME	PO_NUMBER	START_DATE	END_DATE	PO_AMOUNT_LIMIT	COMPRADOR	ORGANIZACAO_COMPRADOR	INCONSISTENCIA	VENCIDO	GESTOR	ÁREA
CARLOS EDUARDO INOCENCIO	2117520	7/20/2012	10/19/2015	----	GUSTAVO MENEGARIO NETO		--	Y	MARCO NORONHA	PROCOP
CARLOS TADEU DO NASCIMENTO	3216838	10/20/2012	1/28/2013	----	JOAO CARLOS COSTA DE SOUZA			Y	MARCO NORONHA	PROCOP
CASSIUS MARCELUS JACHETTI KIST	3216941	7/20/2012	10/19/2015	----	JOAO PAULO BARBOSA			Y	MARCO NORONHA	PROCOP
CASSIUS MARCELUS JACHETTI KIST	3216551	7/20/2012	10/19/2015	----	JORGE LUIZ RAMOS DE SOUZA			Y	MARCO NORONHA	PROCOP
CASSIUS MARCELUS JACHETTI KIST	3216947	7/20/2012	10/19/2015	----	JULIA PEREIRA GUIDORIZZI GABRIEL			Y	MARCO NORONHA	PROCOP
CASSIUS MARCELUS JACHETTI KIST	3216729	1/28/2013	1/28/2013	----	LAENE DUQUE DE SOUZA			Y	MARCO NORONHA	PROCOP
GUSTAVO MENEGARIO NETO	3216792	1/28/2013	1/28/2013	----	LEONARDO HENRIQUE VEROLLA RECHE		START DATE	N	MARCO NORONHA	PROCOP
JOAO CARLOS COSTA DE SOUZA	3216741	7/20/2012	10/19/2015	----	CARLOS EDUARDO INOCENCIO		END DATE	N	MARCO NORONHA	PROCOP
JOAO PAULO BARBOSA	3216404	7/20/2012	1/28/2013	----	CARLOS TADEU DO NASCIMENTO		END DATE	N	MARCO NORONHA	PROCOP
JORGE LUIZ RAMOS DE SOUZA	3216564	7/20/2012	10/19/2015	----	CASSIUS MARCELUS JACHETTI KIST		END DATE	N	MARCO NORONHA	PROCOP
JULIA PEREIRA GUIDORIZZI GABRIEL	3216454	1/28/2013		----	CASSIUS MARCELUS JACHETTI KIST		START DATE	N	MARCO NORONHA	PROCOP
LAENE DUQUE DE SOUZA	3216513	10/20/2012	7/20/2012	----	CASSIUS MARCELUS JACHETTI KIST		START DATE	N	MARCO NORONHA	PROCOP
LEONARDO HENRIQUE VEROLLA REC	3216653	7/20/2012	10/19/2015	----	CASSIUS MARCELUS JACHETTI KIST		START DATE	N	MARCO NORONHA	PROCOP
CARLOS EDUARDO INOCENCIO	2117520	7/20/2012	10/19/2015	----	GUSTAVO MENEGARIO NETO		--	Y	MARCO NORONHA	PROCOP
CARLOS TADEU DO NASCIMENTO	3216838	10/20/2012	1/28/2013	----	JOAO CARLOS COSTA DE SOUZA			Y	MARCO NORONHA	PROCOP
CASSIUS MARCELUS JACHETTI KIST	3216941	7/20/2012	10/19/2015	----	JOAO PAULO BARBOSA			Y	MARCO NORONHA	PROCOP
CASSIUS MARCELUS JACHETTI KIST	3216551	7/20/2012	10/19/2015	----	JORGE LUIZ RAMOS DE SOUZA			Y	MARCO NORONHA	PROCOP
CASSIUS MARCELUS JACHETTI KIST	3216947	7/20/2012	10/19/2015	----	JULIA PEREIRA GUIDORIZZI GABRIEL			Y	MARCO NORONHA	PROCOP
CASSIUS MARCELUS JACHETTI KIST	3216729	1/28/2013	1/28/2013	----	LAENE DUQUE DE SOUZA			Y	MARCO NORONHA	PROCOP
GUSTAVO MENEGARIO NETO	3216792	1/28/2013	1/28/2013	----	LEONARDO HENRIQUE VEROLLA RECHE		START DATE	N	MARCO NORONHA	PROCOP
JOAO CARLOS COSTA DE SOUZA	3216741	7/20/2012	10/19/2015	----	CARLOS EDUARDO INOCENCIO		END DATE	N	MARCO NORONHA	PROCOP
JOAO PAULO BARBOSA	3216404	7/20/2012	1/28/2013	----	CARLOS TADEU DO NASCIMENTO		END DATE	N	MARCO NORONHA	PROCOP
JORGE LUIZ RAMOS DE SOUZA	3216564	7/20/2012	10/19/2015	----	CASSIUS MARCELUS JACHETTI KIST		END DATE	N	MARCO NORONHA	PROCOP
JULIA PEREIRA GUIDORIZZI GABRIEL	3216454	1/28/2013		----	CASSIUS MARCELUS JACHETTI KIST		START DATE	N	MARCO NORONHA	PROCOP
LAENE DUQUE DE SOUZA	3216513	10/20/2012	7/20/2012	----	CASSIUS MARCELUS JACHETTI KIST		START DATE	N	MARCO NORONHA	PROCOP
LEONARDO HENRIQUE VEROLLA REC	3216653	7/20/2012	10/19/2015	----	CASSIUS MARCELUS JACHETTI KIST		START DATE	N	MARCO NORONHA	PROCOP

Figura 7 – Tabela usada Back End

Fonte: COE Compliance

Todos os itens citados anteriormente são encontrados dentro do mesmo relatório que é enviado, por e-mail, a todos os compradores e para seus respectivos gestores. O relatório é enviado a todo, ou seja, todos os compradores conseguem ver onde outros compradores também erraram. O intuito de ser um relatório aberto é, de certa forma, forçar o funcionário que faz a compra a não cometer os mesmos erros novamente, para não aparecer publicamente perante todos. E e-mail de notificação seguia o seguinte modelo:



Figura 8 – E-mail do *Back End*

Fonte: COE Compliance

4.3 Release de pagamento de funcionários

Por lei brasileira, determinadas atividades de uma empresa podem ser exercidas por serviços terceirizados, não sendo necessariamente por um funcionário da empresa. O serviço de terceirização oferece algumas vantagens da qual a Alcoa se aproveita delas: ajuda a empresa a focar nas suas principais atividades; apresenta menor custo para companhia; mudança de custo fixo (empregados) para custo variável (terceiro), entre outros. Com isso, alguns cargos da equipe de *Procurement* são preenchidos por não funcionários Alcoa.

O processo de contratação de terceiros funciona da mesma forma que uma aquisição de serviço. O comprador entra em contato com diversas empresas e aquele que oferecer o melhor serviço com o menor preço se

tornará uma fornecedora para a Alcoa. Quando o contrato é firmado, eles calculam quanto será o salário de cada terceiro mais o lucro da empresa terceirizada mais os encargos sociais, multiplicam por 13 (12 salários, por conta dos 12 meses do ano, mais o 13º) e a somatória de todos os salários será o valor do contrato. Todo o mês, quando o funcionário recebe seu salário, é emitido uma *release* em que o valor é descontado do montante, chegando ao final do ano, quando todos os salários foram pagos, ao valor zero. Quando o contrato chega a esse ponto, é hora dos compradores sentarem com a terceirizada e negociar novamente o contrato, renovando-o ou encerrando-o.

Uma das atividades desenvolvidas por mim nesse processo, levando cerca de 20 minutos por empregado terceiro, era de emitir a *release* e coletar as assinaturas dos gerentes responsáveis por eles, estas assinaturas servindo como autorização de pagamento da *release*. Após todas as notas inseridas no sistema e com as assinaturas coletadas, eles são colocadas em um malote e enviadas para o RI (Recebimento Integrado). Abaixo uma imagem de como a *release*, também chamado de BMS (Boletim de Medição de Serviço) é:

O fluxo certo de todo tipo de compra deveria ser desta forma, porém não é sempre assim que as coisas acontecem. Por conta de certos funcionários terem o direito de cartão corporativo, um cartão de crédito disponibilizado pela Alcoa para funcionário com o intuito de gastos com hospedagem e alimentação, alguns empregados acabam utilizando este cartão para realizar compra de produtos, produtos esses que deveriam ter sido adquiridos pelos compradores, mesmo sendo de valores baixos.

Quando a aquisição ocorre por um funcionário e não por alguém de *Procurement*, esta compra é classificada como uma não conformidade. Através de um sistema tecnológico altamente complexo, com o cruzamento de dados, é possível receber a notificação de não conformidade no prazo de uma semana. Quando ela chega ao sistema, com o nome do funcionário que cometeu esse erro, é então enviado um e-mail a ele com todas as informações da compra e um campo para que ele possa justificar o porquê da aquisição não passar pela mão do comprador. Este e-mail era enviado por mim, que, além de enviar, também precisar fazer o acompanhamento para ter certeza que o e-mail fosse respondido.

Ao final do todo o mês, no último dia útil, era realizado um compilado com todas as não conformidades. Cada planta da Alcoa no Brasil recebe este relatório com as não conformidades e o porquê elas aconteceram. Resta então aos gestores tomarem as medidas necessárias para que elas não ocorram novamente. Abaixo a notificação enviada:

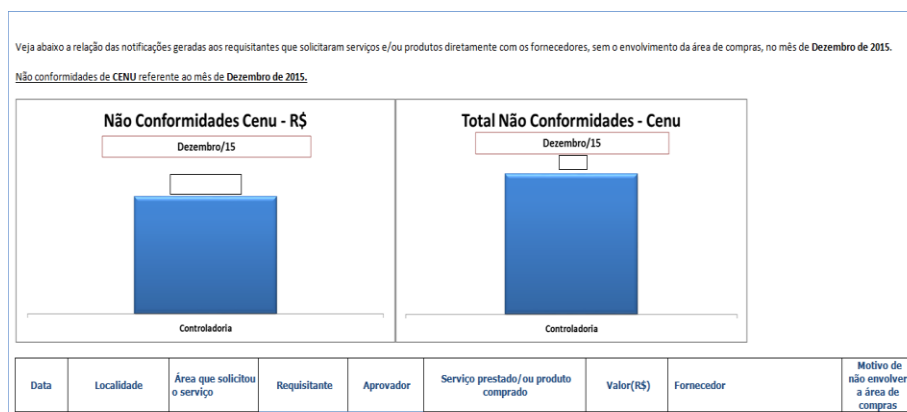


Figura 10 – Notificação de não conformidade

Fonte: COE Compliance

5. Conclusão

Depois de passado o ano de 2015 desenvolvendo as atividades na Alcoa, foi possível perceber o quão importante é o estágio para formação do aluno. O crescimento pessoal e profissional é imenso, pois cada dia é um aprendizado diferente e a cada realidade que deparamos, podemos ver o que aprendemos em sala de aula, porém agora na prática.

As realidades enfrentadas e conseqüentemente o aprendizado são amplificados quando o estágio é realizado em uma empresa multinacional. Com o constante contato com os escritórios de outros países, é possível observar e aprender a forma que pessoas ao redor do mundo trabalham e também absorver os conhecimentos de diferentes economias e realidades.

Estagiar área de compras foi de grande aprendizagem. De todas as matérias cursadas na graduação, poucas abordaram o assunto de compras em uma multinacional. No começo da realização das tarefas, havia uma

concepção minimalista sobre o assunto e sobre como o departamento interagia entre si. Conforme os dias e meses foram passando, foi possível enxergar o quão importante é a área de *Procurement e Compliance*. Também ver o quanto importante é a área de auditoria interna é importante, complexa e relevante.

A falta de controle sobre os processos realizados na companhia pode expô-la a diversos e inúmeros riscos. Investimento financeiro e constante trabalho em ferramentas e controles eficientes de auditorias não só serve como medida preventiva como também ajuda a empresa a tornar seus processos mais robustos.

Com o corrido dia a dia, além de inúmeras atividades que um comprador deve desenvolver em um curto período de tempo, a grande carga de trabalho pode acarretar facilmente ao erro. Estes erros podem desdobrar-se desde uma simples advertência verbal até processos judiciais milionários ou escândalos internacionais. A falta de auditoria pode causar aberturas para propina, ausência de pagamento de certos impostos e não cumprimento da lei. Outro ponto é garantir que todos os processos realizados sigam as normas estabelecidas pela Alcoa Global.

Após observar a relevância das partes citadas anteriormente, pude perceber a grande significância de uma equipe de compras e auditoria para uma multinacional. Todos os dias eram fechados e auditados contratos de valores altíssimos, na casa, às vezes, dos milhões. Foi extremamente proveitoso poder aprender as diferentes formas e ferramentas que compradores podem escolher para suas negociações, às vezes até parecendo um jogo de tabuleiro.

A rotina que as equipes de *Procurement* é mais complexa do que jamais poderia imaginar. Eles precisam, para finalizar suas atividades e

fechar/conferir os contratos, averiguar se a solicitação de cotação formal foi realizada, se as propostas comerciais foram recebidas dentro do prazo determinado, se para os processos de contratação de serviço ou produto o fornecedor atual foi inserido no processo de cotação, se há no mínimo duas propostas formais, se para compras de produtos químicos há aprovação da equipe de segurança, entre outros critérios.

Outro ponto a ser destacado é o crescimento que tive no decorrer do estágio. Por conta da vertiginosa queda do preço do Alumínio na Bolsa de Metais de Londres e pelos altos custos de fabricação de seu principal produto, a Alcoa passa por períodos difíceis em que tenta se adequar a nova realidade do mercado atual. Ao ter que se reposicionar no mercado, mudar suas estratégias e com iniciativas para aumentar sua produtividade, era constante vermos novas atividades sendo criadas ou então acompanhar as estratégias utilizadas pela companhia.

Assim que iniciamos o estágio, já no seu primeiro mês, é realizada a primeira etapa de um programa denominado de PDI (Plano de Desenvolvimento Individual). Nele o gestor estabelece todos os objetivos, tanto profissionais quanto pessoais, que o estagiário deve desenvolver de atividade e quais os pontos de personalidade devem aprimorar. Ao final do programa de estágio é realizada outra reunião em que é apresentado o que o estagiário atingiu de suas metas profissionais e pessoais. Neste momento foi claro observar o tamanho do meu crescimento, chegando a desenvolver ótimos níveis de maturidade e responsabilidade. Ver que todas as atividades designadas a mim foram realizadas com ótimos níveis de satisfação, é algo que me deixou com muito orgulho.

6. Sugestões

Com o programa de estágio finalizado, após um ano de dedicação e esforço, foi possível implementar algumas mudanças nas atividades desenvolvidas por mim. Um dos vários motivos que a empresa Alcoa investir tanto no programa de estágio é que eles trazem, além de novas teorias, uma nova visão dos processos que estão sendo realizados pelo empregado.

Quando uma atividade é realizada repetidas vezes ao longo do ano, é difícil ver as oportunidades de melhoria no processo. Quando um novo indivíduo chega para realizar as tarefas, quando ele começa a perguntar o porquê daquilo ou como aquilo funciona, é quando ele mesmo começa a reparar nas oportunidades de melhoria.

Bem no começo, quando comecei a aprender e pegar o jeito das minhas atividades mensais, era muito complicado sugerir mudanças e melhorias, pois ainda estava em fase de aprendizagem. Uma vez que essa fase chegou ao fim e comecei a chegar a fase em que já entendia como todo o processo funcionava e como uma coisa interligava a outra, foi quando fiz a primeira e mais importante melhoria.

A análise de QCO, minha atividade mais importante e que mais demandava tempo, tinha como objetivo ver exatamente o que o comprador tinha feito de errado e cobrá-lo para que ele fizesse os ajustes necessários. Uma vez que o comprador era notificado e o erro era arrumado, o processo acabava por ali. Todo um relatório era desenvolvido, com diversas informações e métricas, apenas para apontar erros. Ao ver que toda aquela informação era desperdiçada quando o erro era apontado, me fez pensar em uma nova ferramenta.

A planilha de QCO traz informações como: os valores de cada contrato, seja de produtos ou de serviços; em quais categorias as compras se encaixam, seja na categoria *on-line* ou *off-line*; o nome do comprador que cometeu o erro e o nome dos fornecedores. Com essas informações não sendo utilizadas antes, criei uma planilha e nela consegui agrupar diversas informações importantes. Consegui categorizar o quanto era gasto em cada categoria de compra; o quanto, em porcentagem, cada categoria de compra representa no total; os erros mais comuns em toda a equipe e os erros mais comuns por comprador e também o fornecedor mais expressivo no quesito valor de contrato. Essa planilha foi apresentada a meu gestor, sendo que o mesmo apresentou para liderança. A planilha foi um sucesso e até hoje é utilizada.

Outras pequenas mudanças e melhorias também foram feitas por mim. A planilha de compilação e formação do relatório de não conformidade era feita inteiramente de forma manual, sendo que os gráficos eram feito um por um. Após algumas horas mexendo com as fórmulas e alterando a forma como os gráficos eram gerados, foi possível deixar toda a planilha automatizada. Agora a forma como ela é feita funciona mais rapidamente, é preciso apenas atualizar a tabela de dados e os gráficos já são feitos automaticamente. Com a inclusão de macros, os e-mails também são confeccionados automaticamente, o que antes era preciso ser montando também manualmente.

7. Referências bibliográficas

Alcoa Brasil. Disponível em:

https://www.alcoa.com/brasil/pt/info_page/home.asp>. Acesso em: 19 de Janeiro de 2016.

Aluminium for Future Generations. Disponível em: <http://recycling.world-aluminium.org/home.html>>. Acesso em: 23 de

Janeiro de 2016.

TRABALHE NA ALCOA. Disponível em <
http://www.alcoa.com/brasil/pt/info_page/carreira_porque_alcoa.asp>.

Acesso em 27 de Janeiro de 2016

HISTÓRIA DA ALCOA (“Alcoa History”). Disponível em
<http://www.alcoa.com/global/en/about_alcoa/history/home.asp>. Acesso em
15 de Janeiro de 2016.