

Sintonia

ANGLOGOLD ASHANTI

Ano 02 | Nº 06 | Agosto - Setembro 2017



Plano de voo

Gestão eficiente dos custos é o caminho para assegurar nossa competitividade

Ser uma operação de classe mundial

Nosso compromisso com a Excelência Operacional ressalta que buscamos ser uma operação de classe mundial, segura e rentável em qualquer cenário econômico. Esta é uma meta de todas as operações da AngloGold Ashanti no mundo.

Aqui no Brasil não é diferente. Sabemos que temos grandes desafios específicos, por exemplo, com o chamado “custo Brasil”, ou seja, as pressões adicionais às empresas que operam em nosso país pelo contexto nacional. Aliados a isso, temos características internas dos nossos ativos, como o aprofundamento das minas, que nos desafiam a pensar em diferentes soluções para o alcance do nosso objetivo.

Estabelecemos mundialmente a meta de trazer nosso AISC, isto é, nosso custo total para US\$ 800/oz. Mundialmente, já temos concorrentes operando neste patamar e em valores até mais competitivos. Hoje, por outro lado, nosso custo médio Brasil está acima de US\$ 1.000/oz. Isso demonstra o quanto temos pela frente.

Perseguir esta meta é função de todos nós na empresa. Cada gasto, cada despesa e cada custo tem que ser analisado em busca de formas de ganharmos eficiência. Ao longo desta edição da revista Sintonia, você saberá mais sobre este trabalho em nossa empresa, nas diferentes operações. Contamos com cada um de vocês para abraçar esta meta e renovar este compromisso para que possamos atingi-la.

Por fim, é preciso ressaltar que este trabalho parte de uma premissa: a segurança. Este é o nosso compromisso fundamental e que antecede qualquer decisão e condição primordial para a busca da Excelência Operacional.

Boa leitura!

Camilo de Lelis Farace
Country Manager AngloGold Ashanti Brasil

As capas desta edição trazem dois empregados que são referência em planejamento e boa gestão. Eles representam o nosso time. Em **Minas Gerais**, temos João Evangelista (à esq.), operador de equipamento pesado em Córrego do Sítio. Em **Goiás**, o destaque é Neutemar Ferreira Lima, técnico em Manutenção em Serra Grande. As duas versões serão distribuídas aleatoriamente nos estados em que atuamos.



Revista bimestral, produzida pela Gerência de Comunicação e Comunidades, destinada aos empregados da AngloGold Ashanti em todo o Brasil. Onde estamos: Rua Enfermeiro José Caldeira, nº 7 – Centro | Nova Lima – MG – 34000-000 | Envie sua sugestão: comunicacao@anglogoldashanti.com.br | Gerência de Comunicação e Comunidades: Othon de Villefort Maia | Coordenação de Comunicação: Cristiane Aguiar Gouvêa | Analista de Comunicação responsável: Júnia Bauer | Equipe de Comunicação Corporativa: Ilane Saraiva, Larissa Leal e Raphaela Carvalho | Equipe de Comunicação das Unidades de Negócio: Amanda Oliveira, Daiany Batista, Janaína Leite, Gleison Chaves e Lisiane Feltraco | Projeto editorial e gráfico: Rede Comunicação de Resultado | Jornalista responsável: Flávia Rios (06013 JP) | Edição: Jeane Mesquita e Lícia Linhares | Redação: Fernanda Fonseca, Nayara Amancio, Rayane Dieguez, Sulamara Moreira | Diagramação e ilustração: Clayton Pedrosa | Foto de capa: Ronaldo Guimarães e Thanias Fotografias | Gráficas: Fonte Gráfica e Formato | Tiragem: 4.700 exemplares.



Investista

COM SABEDORIA

O ECONOMISTA LUIZ GUSTAVO MEDINA NOS EXPLICA POR QUE A GESTÃO DE CUSTOS DEVE IR ALÉM DOS PERÍODOS DE CRISE E DOS MUROS DAS ORGANIZAÇÕES

Você já parou para avaliar como está aplicando os seus recursos financeiros? Em nossa vida particular, a gestão de custos é fundamental para determinar a qualidade dos gastos e, portanto, a saúde de nossas economias. E o mesmo vale para as organizações. É preciso entender que os gastos devem ser conscientes e estratégicos. Quem dá essa dica é Luiz Gustavo Medina, economista e coapresentador dos programas Fim de Expediente, Hora de Expediente, Call de Abertura e O Assunto é Dinheiro, todos da rádio CBN.

Nesta entrevista à revista **Sintonia**, o autor dos livros *Investindo sem Erro* e *Investindo no Futuro* nos ensina a encontrar o equilíbrio financeiro e a planejar o futuro com mais austeridade.

O olhar mais atento das empresas em relação aos custos e às despesas pode ser estimulado por fatores que vão além de uma crise econômica?

O domínio total do caixa deve ser uma preocupação da empresa desde o dia de sua criação. O que acontece é que, em algumas organizações, preocupações com os serviços e produtos oferecidos e o mercado de atuação, por exemplo, colocam a gestão de custos em segundo plano. Em situações de crise econômica, as atenções se voltam para a área financeira e os gestores começam a descobrir fatos que sempre foram importantes, mas que, por causa do cenário, tornaram-se uma urgência. A partir daí, começam a conter desperdício e a otimizar processos e equipes de trabalho. Porém, é preciso ter em mente que uma crise econômica apresenta oportunidades que são identificadas, muitas vezes, quando o olhar dos gestores se volta para dentro. São encontradas oportunidades de economizar recursos e maneiras de aprimorar a produção sem a necessidade de grandes investimentos. Cada organização fará uma descoberta. O fato é que as empresas mais atentas aos seus custos são muito mais fortes e competitivas.

Quais os princípios que devem nortear uma organização para que ela se mantenha economicamente sustentável?

As empresas devem colocar uma lupa sobre todos os seus processos. Normalmente, enquanto crescem, elas confundem gasto e investimento. Uma situação é substituir os computadores dos empregados para que o serviço fique mais ágil. Outra, é reformar a pintura do prédio. Algumas vezes, a pintura é interessante, pois a visita de clientes é contante. Em outras, é um gasto motivado apenas por um dinheiro que está sobrando no caixa. A boa gestão de custos vai olhar exatamente para isso. Identificar os investimentos que, de fato, são necessários e podem retornar para o negócio de alguma forma. Em um ambiente econômico como o atual, acredito que muitos empresários estão fazendo isso por necessidade. Contudo, a expectativa é de que, passada a turbulência, a boa gestão de recursos permaneça como um aprendizado.

O mesmo acontece com as pessoas. Há dois anos, muitas delas não se deram conta de que estavam gastando

demais. Esperamos que no próximo ciclo de crescimento, elas se lembrem das dificuldades geradas pelos gastos excessivos e se tornem mais conscientes.

Como essas atitudes podem ser adaptadas e aplicadas em nossa vida particular?

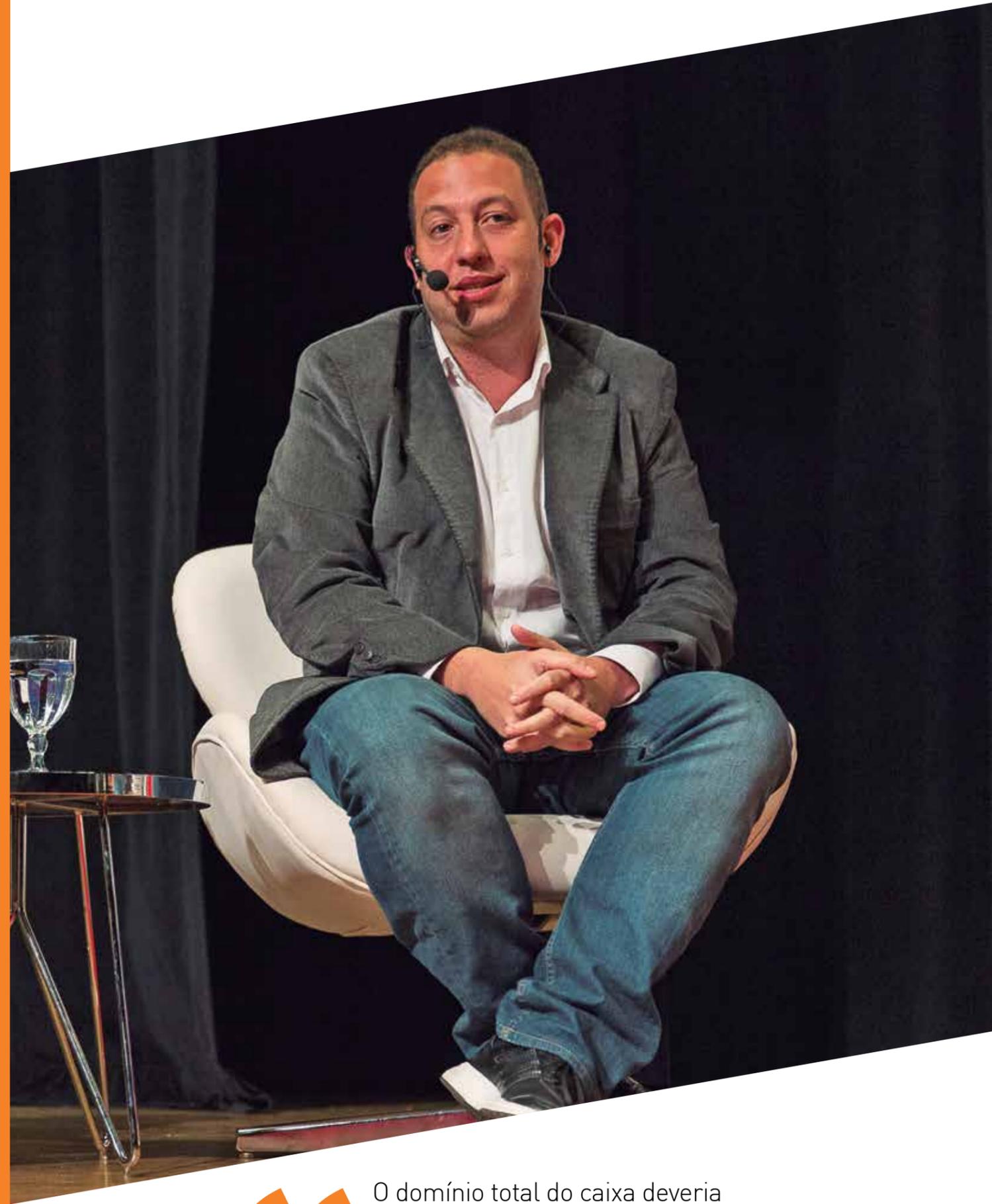
O orçamento de uma pessoa ou de uma família segue as mesmas regras de um orçamento empresarial - o que muda é a ordem de grandeza. Você tem uma receita - no caso o seu salário - e despesas com aluguel, escola dos filhos, supermercado, luz, celular etc. O que acontece, infelizmente, é que poucos analisam a qualidade de seus gastos. Por exemplo: a cada fim de semana, você busca um passatempo diferente com os filhos. No primeiro, você os leva ao parque, no segundo, ao cinema, e assim por diante. Quantas pessoas analisam se realmente aquele investimento valeu a pena? Não teria sido possível fazer um programa mais divertido gastando menos? Quando o dinheiro aperta, é natural começarmos a cortar despesas. O interessante é que, muitas vezes, nos damos conta de que alguns cortes sequer nos fazem falta. Conheço pessoas que trocaram os restaurantes por jantares em casa. Além de mais barato, essa pode ser uma experiência bem mais gostosa.

Além dos indicadores como empregabilidade, inflação, PIB e câmbio, existem outras formas de uma pessoa identificar com antecedência as mudanças da economia?

Mesmo quem não entende nada de economia pode observar algumas mudanças em seu entorno e perceber que algo está fora do lugar. Em 2015, por exemplo, os preços dos produtos começaram a subir de forma assustadora. Em um determinado momento, ao ir ao banco, ninguém mais lhe oferecia linhas crédito. Antes, quando alguém deixava o emprego, já estava contratado na semana seguinte. Hoje, essa pessoa busca outra oportunidade e não encontra. Esses são exemplos de mudanças no ambiente que servem para que tenhamos mais cuidado com os nossos recursos e possamos nos preparar melhor.

Sabemos que uma crise, por mais aguda que seja, sempre passa. Quais as perspectivas e oportunidades que podem surgir tanto para as empresas quanto para as pessoas após este período?

A empresa que passa bem por uma crise tem muita chance de conquistar mais mercado, já que muitos concorrentes estão mais preocupados em sobreviver e não em crescer. Em todo ciclo econômico, temos vencedores e perdedores. As organizações que perceberam a chegada de momentos difíceis, ainda em 2014, fizeram uma boa gestão de custos, e hoje se encontram em uma posição muito favorável. Com as pessoas é a mesma situação. Tenho amigos que queriam comprar um apartamento há três anos, mas optaram por esperar. Agora, eles podem comprar o mesmo apartamento por um valor até 40% menor. E isso funciona até para o nosso preparo profissional. Algumas pessoas abandonaram os estudos e aquelas que insistiram em se qualificar hoje estão dois passos à frente. Isso é agir com consciência e pensar de forma estratégica.



O domínio total do caixa deveria ser uma preocupação da empresa desde o dia de sua criação”

Luiz Gustavo Medina, economista

CAMINHO PARA vencer

GUIADA PELA MISSÃO DE SE TORNAR UMA OPERADORA DE CLASSE MUNDIAL, SEGURA E RENTÁVEL, ESTAMOS NOS PREPARANDO PARA ALCANÇAR RESULTADOS AINDA MELHORES

Após uma rotina intensa de treinamentos, dedicação diária para melhorar o desempenho e a ansiedade que antecede a prova final, não há como não se emocionar com a imagem de um atleta subindo ao pódio para receber a tão esperada medalha. Mais do que uma conquista pessoal, realizações como essa envolvem um time de alta performance, capaz de executar um plano de ação bem estruturado e alinhado aos objetivos do grupo.

Nossa empresa vive uma situação parecida. Assim como em uma equipe esportiva, trabalhamos a partir de um planejamento – as Oito Prioridades para Américas – que, alinhadas ao nosso Mapa de Excelência Operacional (confira na página 9), têm nos ajudado a garantir o desenvolvimento sustentável do negócio. “Hoje, o nosso custo de produção por onça gira em torno de US\$ 1 mil, e o nosso maior desafio é reduzir para US\$ 800. Se não formos rentáveis, não conseguimos investir e, consequentemente, diminuimos a vida útil da nossa empresa”, explica o Vice-Presidente de Recursos Humanos Américas, **Leandro de Oliveira**.

No entanto, para que todas essas metas sejam alcançadas, o nosso time de alta performance precisa saber qual a sua posição em campo. Nesse esquema tático, é importante conhecer os objetivos do jogo, os meios de ataque e defesa e, principalmente, as condições para ter entregas bem-sucedidas.



4
Entregar produção e custos a cada trimestre é um compromisso inegociável.
FIQUE ATENTO!
A entrega dos orçamentos na data correta é essencial para trabalharmos com eficiência e sermos mais sustentáveis.

Oito Prioridades para Américas

1
Cumprir ou exceder os padrões de Segurança e Saúde, praticando a Segurança como nosso primeiro valor.

NOSSA META! Nenhum registro de acidente fatal e melhoria de 20% na Taxa de Todos os Acidentes com Afastamento (AIFR) até o final do ano.

2
Ser uma operação de classe mundial, segura e rentável, em qualquer cenário, com um AISC de US\$ 800/oz.

DICA: as outras sete prioridades contribuem diretamente para o sucesso desta prioridade.

3
Exercer a excelência operacional para entregar o potencial real de cada ativo e para potencializar as disciplinas de suporte.

EM AÇÃO! Cada unidade de operação implementou o seu Top Levers, composto por cinco projetos focados em Excelência Operacional e que funcionam como alavancas para a conquista das nossas metas (confira na próxima página).

5
Seremos diligentes e disciplinados no gerenciamento de gastos de capital.

REDUZIR CUSTOS. Tenha atenção à real necessidade dos investimentos para a empresa. É importante analisar e replanejar os gastos para otimizá-los.

7
Pessoas certas nos cargos certos para que elas possam utilizar sua plena capacidade.

DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS. Nossa empresa mantém uma política de valorização e capacitação dos seus empregados.

8
A liderança deverá cumprir e ser modelo para o mais alto padrão de eficácia da equipe.

ATUAÇÃO MODELO. É papel da liderança engajar e direcionar o comportamento e a performance das equipes e deve fazer isso a partir da utilização das melhores práticas conhecidas.

6
Garantir que as equipes estejam motivadas e preparadas para entregar o que foi prometido.

LIDERANÇA! Cada líder tem a missão de motivar, orientar e engajar a sua equipe.



Com sinergia, equipes de Córrego do Sítio melhoraram resultados de desenvolvimento

Agora que você já está por dentro das nossas prioridades, chegou o momento de colocar a mão na massa. Três empregados das unidades de Córrego do Sítio, Cuiabá e Serra Grande compartilham suas experiências em projetos do Top 5, que têm contribuído para o alcance das Oito Prioridades para Américas.

SINERGIA ENTRE AS ÁREAS A parceria entre as áreas é destaque em Córrego do Sítio. Desde o início das escavações da rampa Carvoeira, empregados da Operação e Infraestrutura de Mina, com o apoio das demais áreas de operação e suporte, se uniram em prol de um único objetivo: elevar a taxa de desenvolvimento para 70 metros ao mês. O chefe de área Thiago Valadares está satisfeito com os resultados. “Estou na AngloGold Ashanti há quase três anos e nunca vi nada parecido. É gratificante ver o foco das pessoas e a parceria entre as áreas. Isso traz uma satisfação muito grande. Sabemos que estamos no caminho certo para garantir a operação nos anos futuros”, destaca.

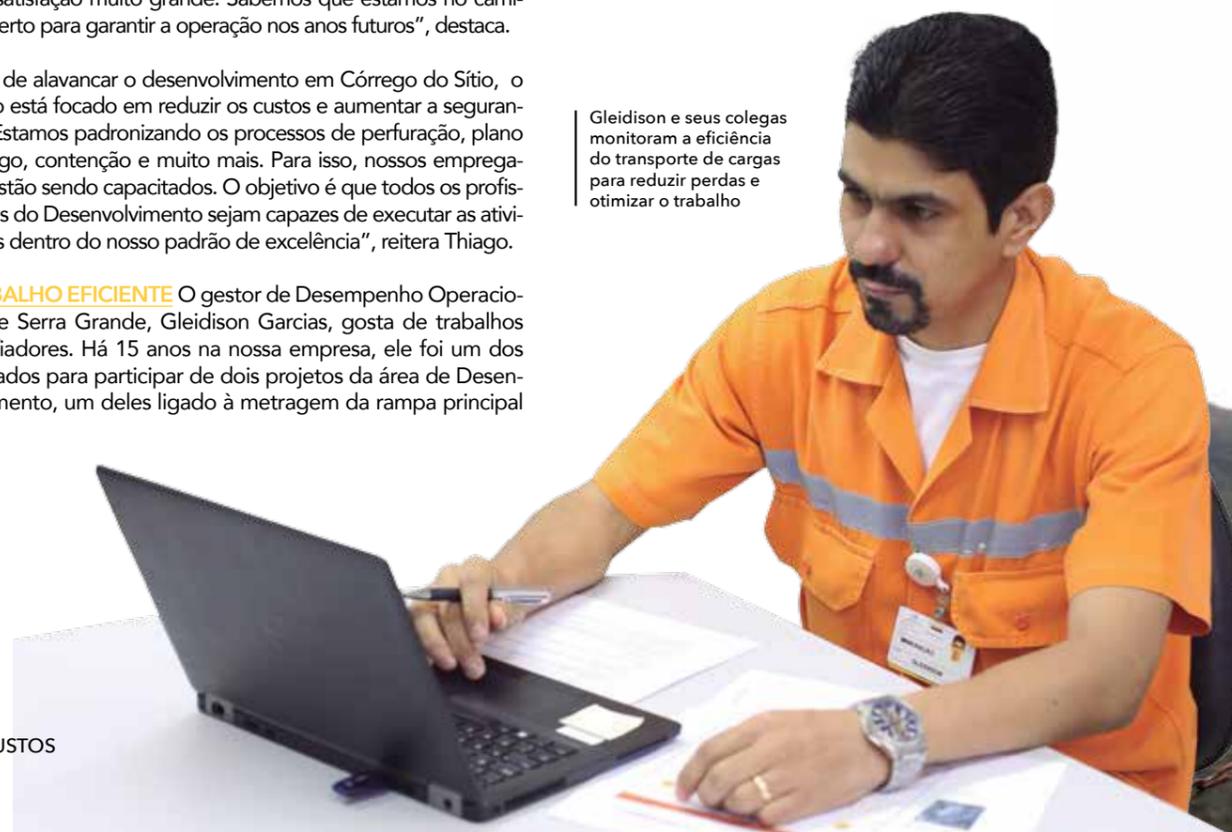
Além de alavancar o desenvolvimento em Córrego do Sítio, o grupo está focado em reduzir os custos e aumentar a segurança. “Estamos padronizando os processos de perfuração, plano de fogo, contenção e muito mais. Para isso, nossos empregados estão sendo capacitados. O objetivo é que todos os profissionais do Desenvolvimento sejam capazes de executar as atividades dentro do nosso padrão de excelência”, reitera Thiago.

TRABALHO EFICIENTE O gestor de Desempenho Operacional de Serra Grande, Gleidison Garcias, gosta de trabalhos desafiadores. Há 15 anos na nossa empresa, ele foi um dos escalados para participar de dois projetos da área de Desenvolvimento, um deles ligado à metragem da rampa principal

da mina e outro relacionado à eficiência do transporte. “Passamos a monitorar a carga média, que não era controlada, além do tempo que o caminhão permanece na fila de espera e no carregamento. Com isso, avaliamos as perdas no processo e controlamos os atrasos”, explica.

Já na área de Exploração, a equipe está focada em encontrar corpos de alto teor que estejam em sinergia com as áreas atuais de operação, que possam compor o plano a médio prazo. Além disso, o grupo tem a missão de aumentar a capacidade de minério tratado, alcançando 1,4 mil toneladas em 2017, e reduzir a taxa de teor de rejeitos para abaixo de 0,20 gramas por tonelada. “Para isso, concluímos o Projeto Carvão Ativo, que integrou o ciclo da metalurgia, com a perspectiva de reduzir o custo de beneficiamento da tonelada de minério em mais de 5%”, comemora Gleidison.

Gleidison e seus colegas monitoram a eficiência do transporte de cargas para reduzir perdas e otimizar o trabalho



CAPACIDADE MÁXIMA Quando Josiane Cordeiro Seixas Coeli, especialista de Projetos de Longo Prazo, entrou na empresa, a Mina de Cuiabá tinha vida útil até o nível 11. “Estávamos em 2005 e precisávamos converter reservas em profundidade com sondagem e desenvolvimento dos níveis 12

e 14 para comprovar que teríamos capacidade operacional para produzir. De lá para cá, muita coisa mudou. Deixamos de focar apenas nas atividades de lavra e desenvolvimento de mina para planejar o negócio como um todo.”

O exercício de estratégia deu lugar ao Big 5, como foi batizado o plano composto pelos cinco projetos estratégicos, com metas específicas para cada uma das etapas do processo produtivo - exploração, desenvolvimento, mineração, transporte vertical e processamento - que nos direciona para um cenário de aumento de produção durante os próximos anos, atingindo 2,1 milhões de toneladas de minério/ano em 2025. “A Gerência de Projetos e Planejamento de Longo Prazo tem como missão garantir o incremento progressivo do valor do ativo - alinhado com o Mapa de Excelência Operacional - por meio do planejamento integrado da inovação e da Excelência Operacional. Esse aumento de produção requer estudos de engenharia de mina. Nosso papel é identificá-los e iniciar os projetos na fase conceitual”, afirma Josiane.



Para aumentar a produção da nossa empresa, Josiane destaca a importância de considerar todas as etapas do processo

Cuidado QUE GERA RESULTADO

GESTÃO CUIDADOSA DOS ATIVOS E DOS RISCOS É O CAMINHO PARA ASSEGURAR A COMPETITIVIDADE DA EMPRESA



Para Welinton, a integração entre a Manutenção e a Operação rende bons resultados para Córrego do Sítio

A operação na mina segue a todo vapor. Equipes e máquinas trabalham em sintonia, conforme o plano de operações, com foco nas metas de produção e sempre guiadas pela segurança. Tudo parece correr bem, até que uma das carregadeiras do subsolo apresenta uma falha técnica. Nesse momento, não há dúvidas, o primeiro passo é interromper a operação imediatamente, zelando pela segurança de todos. Em seguida, entram em ação os procedimentos para corrigir o problema e garantir que o ativo continue oferecendo seu máximo desempenho. Do contrário, além de apresentar riscos, o mau uso pode resultar em uma produtividade abaixo do esperado e danos para o equipamento, impactando os custos da empresa.

“O operador do equipamento precisa contatar a equipe de Manutenção e solicitar uma verificação. Mesmo que o equipamento apresente condições de uso, ele não deve ser usado em hipótese alguma. Além de representar risco para as pessoas, pode aumentar o dano”, afirma o técnico mecânico em Córrego do Sítio, Welinton José Batista.

Com mais de sete anos de atuação na área de Manutenção da Unidade, Welinton percebe que a Operação e a Manutenção estão cada vez mais integradas. Juntas, as equipes buscam assegurar o máximo desempenho dos equipamentos. “O trabalho conjunto se fortaleceu muito nos últimos anos e todos ganham com isso. Se estamos abertos ao diálogo e focados no mesmo objetivo, todas as partes ganham”, acredita o técnico.

Ele explica que o plano de manutenção preventiva dos equipamentos da mina, que integra o Sistema de Gestão de Ativos da AngloGold Ashanti (veja quadro), leva em conta

as horas de utilização das máquinas. Desse modo, os reparos tendem a ser feitos sempre de modo planejado e em um período bem cronometrado. Se uma quebra inesperada ocorre, são grandes as chances de que transtornos e prejuízos sejam gerados. “Apesar de contarmos com uma equipe exclusiva dedicada às manutenções corretivas, da qual faço parte, há sempre o risco de não termos uma peça disponível no momento, tirando o equipamento de uso por um período maior”, exemplifica Welinton.

DISPONIBILIDADE = RESULTADO O operador de equipamentos pesados da Mina Cuiabá, Sanderson Linhares Simão, já passou por situações que lhe ensinaram como os impactos causados por imprevistos podem interferir na rotina da produção.

Há 12 anos na empresa, ele acumula uma boa experiência na operação do jumbo, máquina responsável pela perfuração e fundamental para o desenvolvimento e aumento da vida útil da mina. Para assegurar o máximo desempenho do ativo, Sanderson se mantém cauteloso com os limites de velocidade e objetos soltos pela pista, além de realizar todos os procedimentos indicados pela equipe de Manutenção: diariamente, antes de dar início ao trabalho, faz o *check list* de verificação das peças do equipamento e acompanha de perto as manutenções preventivas. “Uma máquina parada atrasa todo o processo e com isso deixamos de atingir nossas metas. Com o ativo disponível, conseguimos cumprir os objetivos dentro do prazo e o turno seguinte recebe a área em conformidade para dar sequência ao trabalho. Esse é o caminho para termos 100% de aproveitamento”, acredita o operador.

O CICLO DE UM ATIVO

Implantado em 2014, inicialmente na Mina Cuiabá, o processo de Gestão de Ativos da empresa está presente em todas as unidades do Brasil, em conformidade com a norma ISO 55000. A gestão contempla tanto os ativos materiais - máquinas e ferramentas, por exemplo - quanto os imateriais - imagem e conhecimento da equipe, entre outros.

Quando uma máquina é adquirida, sua gestão é iniciada antes mesmo da sua chegada à empresa. Veja o exemplo do jumbo, equipamento citado pelo operador na página 10:

- 1 - Quando um novo jumbo é adquirido, o passo inicial é o seu comissionamento, quando são listadas, junto ao fornecedor, todas as peças necessárias para que ele inicie a operação.
- 2 - Em paralelo, as equipes de Manutenção e Operação recebem os treinamentos necessários para assegurar a correta utilização e o máximo desempenho do equipamento.
- 3 - O equipamento é cadastrado no sistema da empresa, com a descrição das suas especificações técnicas, e seu plano de manutenções preventivas é imediatamente criado.
- 4 - O período inicial de operação ocorre com o apoio do fornecedor e da equipe do Centro de Treinamento Operacional (CTO).



Com o ativo disponível, conseguimos cumprir os objetivos dentro do prazo”
Sanderson Linhares,
operador de equipamentos
pesados em Cuiabá



Para Colemar, de Serra Grande, a atitude de cada um é determinante para garantir a segurança

CONHECER OS RISCOS PARA EVITÁ-LOS Ao lado da gestão dos ativos da AngloGold Ashanti, caminha a gestão de riscos do negócio.

Existentes em razão da própria natureza do trabalho e do ambiente em que desenvolvemos nossas operações, os riscos são mapeados de modo que sejam estabelecidas práticas que minimizem seus impactos no Mapa de Excelência Operacional. “A gestão de riscos está no centro das nossas ações de prevenção. Ao avaliarmos os pontos de atenção considerados críticos para a entrega de um resultado, temos maior controle e podemos desenvolver ações para impedir a ocorrência desses eventos”, comenta Maria Elisa Lloyd, especialista de Risco Corporativo.

Como parte desses esforços, a empresa tem buscado deixar claro para todos a importância e os benefícios de se entender os riscos das atividades. Um exemplo nesse sentido são os treinamentos de Gestão de Riscos (Hazard and Risk Management – HRM) que, desde 2015, já capacitaram mais de 3,5 mil profissionais. “Percebo que, cada vez mais, a empresa tem investido em palestras e treinamentos. Não há um dia sequer que deixamos de conversar sobre segurança e gestão de riscos”, afirma Colemar Gonçalves Firmino, mecânico de Manutenção em Serra Grande.

Com mais de 20 anos de trabalho na Manutenção, ele se diz atento a essa questão por reconhecer o grande im-

pacto gerado nos resultados quando ocorrem quebras ou acidentes na Unidade. “Atitudes como dar ré sem ter visão dos obstáculos que podem estar atrás do veículo, não utilização de calços nas rodas, ultrapassagem forçada ou queda do veículo nas canaletas das minas geram pequenos danos, que, somados, se tornam um grande prejuízo. Isso sem falar na segurança do próprio motorista, que deve vir antes de tudo. Quando nos adequamos às normas, seguimos os dispositivos de segurança e o plano de manutenção das máquinas, os riscos são praticamente eliminados”, detalha.

Com treinamentos constantes, reuniões diárias e frequentes atividades sobre segurança, Colemar avalia que é a atitude de cada um que determina a conclusão de um trabalho sem eventos indesejados. “Todo mundo participa de tudo e sabe o que deve ser feito. É preciso ter consciência e escolher o caminho correto. Assim, controlamos acidentes e consequentes prejuízos.”

Para o gerenciamento de riscos, a matriz global de riscos da AngloGold Ashanti é a principal referência. Vinculada aos nossos valores, ela orienta para que os riscos do negócio sejam analisados, tendo em vista aspectos como saúde e segurança, meio ambiente, reputação, impacto financeiro, legislação e impacto para a comunidade. O conteúdo é apresentado aos empregados durante os treinamentos de gerenciamento de riscos aplicados pela empresa.

PEQUENAS ATITUDES, GRANDE *diferença*

Capacete, óculos, abafador, luvas, botinas... Na nossa empresa, os Equipamentos de Proteção Individual (EPIs) são ativos que fazem parte da rotina de todo empregado. Disponibilizados para garantir a segurança e a qualidade do trabalho, cada um deles possui uma vida útil específica e deve ser devolvido ao almoxarifado quando não se encontra mais em condições de uso.

Muitas vezes, no entanto, os EPIs têm sido descartados ainda em bom estado, gerando custos extras, que poderiam ser aplicados a outros fins. Foi o que descobriu o operador da Mina Cuiabá, William Fernandes. “Além do trabalho na área, auxílio na disponibilização de armários para os empregados recém-admitidos, e me chamou a atenção a quantidade de EPIs abandonados, muitos ainda novos. Quando chegou a minha vez de conduzir um Diálogo Diário de Segurança (DDS) com o tema meio ambiente, pensei: ‘Por que não abordar essa questão, ressaltando o impacto ambiental gerado por esses equipamentos que são descartados sem necessidade?’”, recorda William.

Ao aprofundar as pesquisas sobre o tema, ele viu que o impacto negativo ia além da questão ambiental. Com o auxílio da equipe de Compras, ele e o auxiliar de serviços Carlos Eduardo da Rocha mapearam o valor de cada EPI disponibilizado aos empregados. Junto das amostras dos dispositivos em boas condições, descartados antes do previsto, esse conteúdo serviu de base para uma exposição apresentada por dois dias, no último mês de junho, na saída do restaurante da Mina Cuiabá.

“Foi uma forma de chamar a atenção para a qualidade daquelas peças, seus valores e impactos gerados nos custos da empresa e no meio ambiente. Vimos que os colegas se surpreenderam especialmente com os valores dos EPIs e se mostraram abertos a adotar uma postura mais cuidadosa em relação às peças”, revela William, que acredita na colaboração coletiva para garantir o alcance das metas do negócio e a redução de custos para a empresa. “As pessoas tendem a pensar em processos grandes, com valores altíssimos, para alcançar economia. Mas todos ganham se cada um fizer a sua parte, em um trabalho de formiguinha mesmo. Os EPIs são fornecidos sempre que há necessidade. Mas, sabendo seu custo, podemos evitar o desperdício e decidir nós mesmos fazer a diferença.”



William (à esq.) e Carlos apresentaram os custos dos EPIs para os colegas de Cuiabá



OPORTUNIDADES
POR TODOS
lado

PRESENTES EM TODAS AS PARTES DA EMPRESA, AS
POSSIBILIDADES DE MELHORIAS IDENTIFICADAS PELO OLHAR
ATENTO DA NOSSA EQUIPE TÊM COLABORADO PARA O
AUMENTO DA NOSSA COMPETITIVIDADE

Pedras, tubos de PVC, garrafas PET reaproveitadas e areia fazem parte do *kit* montado por Renê Gonçalves da Silva para enfrentar um problema que ficou mais acentuado no país em 2015, e que, desde então, ronda o nosso cotidiano e os noticiários. Diante do racionamento de água, que não poupou nem a pequena Caeté (MG), o operador da britagem, que trabalha na nossa empresa há 11 anos, decidiu agir. Caeteense de berço, ele construiu um sistema de captação da água da pia da cozinha de sua casa, onde vive com a mulher e os dois filhos.

A invenção, que começa na pia e segue pelo quintal, inclui sete etapas cuidadosamente planejadas por Renê, que se diz curioso e autodidata. Há um tanque de recolhimento e várias fases de decantação, para retirar a gordura e o sabão. "Criei o sistema e hoje consigo eliminar mais de 60% dos resíduos. Assim, podemos usar a água para molhar as plantas e lavar o passeio, entre outras tarefas", comenta.

Ainda que não tenha sido a principal motivação de Renê, o aspecto financeiro da sua invenção é relevante. No fim do mês, a redução de mais de 30% do valor da conta reflete positivamente no orçamento da família.

E se apenas uma ideia faz tamanha diferença, imagine o potencial de várias reunidas. Na nossa empresa, o comprometimento de colegas tem resultado em uma série de melhorias contínuas implantadas em diversas áreas. Apenas quatro delas representam uma economia de mais de R\$ 1,3 milhão em custos di-

retos – sem contar os intangíveis, eliminados com o aumento da segurança, por exemplo. São ideias que têm nos ajudado a melhorar o desempenho e a manter a sustentabilidade do negócio em um mercado cada vez mais competitivo.

ESTÁ NOS DETALHES Em Serra Grande, a melhoria foi implantada nas carregadeiras R1600G, que transferem para os caminhões o minério estéril retirado do subsolo. Por exigir precisão em seu manuseio, qualquer freada brusca pode impactar no resultado do trabalho. Principalmente quando se está guiando o equipamento, que tem cerca de 30 toneladas, via controle remoto e em espaços reduzidos.

Preciso na mesma medida e atento aos números, Celso Arruda Gundim, engenheiro de Produção da Manutenção, captou em cheio a necessidade de adequar o sistema de frenagem do equipamento, que apresentava falhas no pacote de freios. "Quando a pessoa está conduzindo o veículo, ela usa o freio de forma harmônica, evitando paradas bruscas. Porém, quando operadas remotamente, as carregadeiras só param com o uso dos freios de estacionamento, que têm um efeito brusco. Isso acaba quebrando peças como o disco, placas e carcaça do eixo", explica.

Fora o custo indireto, como a indisponibilidade para a operação, quebras de equipamentos implicam em custos diretos com manutenção. Para ter-se uma ideia, de 2013 a 2014 foram substituídas três carcaças – cada uma custa, aproximadamente,



O sistema criado por Renê gerou economia para sua família



Thainias Fotografias

R\$ 40.mil A partir de 2015, a situação foi revertida graças ao desenvolvimento e à implantação de um restritor de fluxo calibrado em todas as carregadeiras da Unidade, tornando as paradas mais controladas. O trabalho foi executado na própria empresa e, desde então, não foi mais necessário substituir a carcaça central do eixo, tanto dianteiro quanto traseiro. “Faz parte da nossa rotina atuar sempre em busca de oportunidades de melhorias. A execução da ideia foi tão bem-sucedida que o próprio fabricante da R1600G enxergou a necessidade de melhorar o projeto e está pensando em implementá-la”, comemora Celso.

ESTÁ NA INOVAÇÃO Em Cuiabá, o geólogo geotécnico Gabriel Rezende Freire, que trabalha na Mecânica de Rochas, também se viu diante de um desafio: acessar regiões da mina que são restritas para pessoas. Foi quando ele propôs a criação de um equipamento capaz de realizar a atividade. “Precisávamos de um aparelho que suportasse pequenos choques com as galerias da mina, fosse fácil de pilotar por controle remoto e que pudesse tolerar o peso das baterias, da câmera e da iluminação artificial”, explica.

Ele sabia que a visualização dessas áreas forneceria uma gama de indicadores processuais importantes para se pensar

melhorias, como qualidade do desmonte, diluições do minério e níveis de *overbreak* e *underbreak* – porções do maciço removidos além ou aquém do planejado, respectivamente.

Foram necessários vários testes e dedicação da equipe e do fornecedor parceiro para se chegar à solução, que, desde o início de 2017, está revolucionando o monitoramento das áreas detonadas e lavradas. Híbrido de drone e dirigível – espécie de balão de gás hélio guiado por controle remoto –, a “engenhoca” é equipada com iluminação de LED, estabilizador de imagem e duas câmeras GoPro, que permitem a visualização detalhada das áreas.

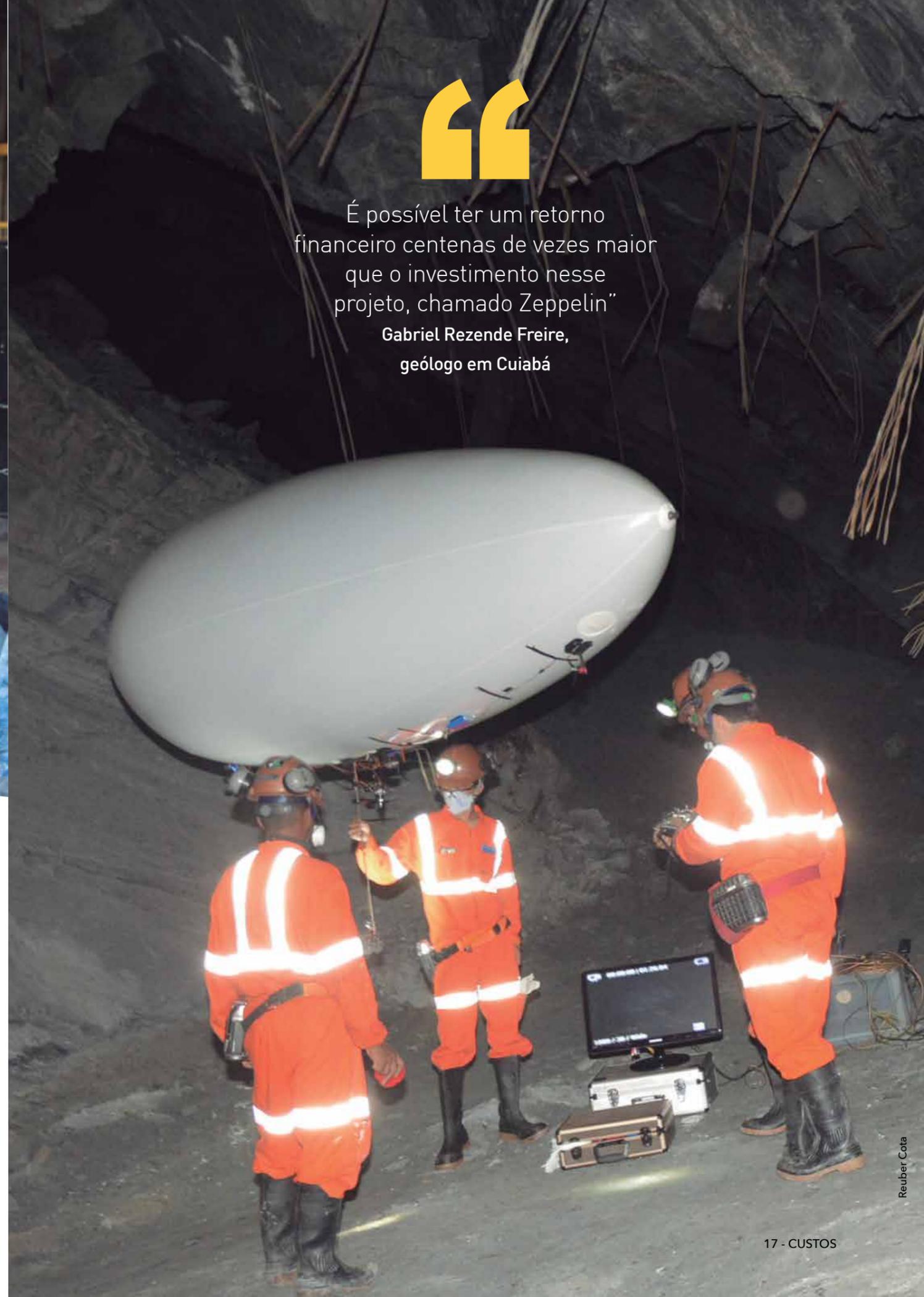
“Ao atestar a estabilidade de um painel, se pudermos otimizar os pilares e vãos para a continuidade da lavra, aumentando a recuperação de minério, é possível ter um retorno financeiro centenas de vezes maior que o investimento nesse projeto, chamado Zeppelin. Sem contar o aumento contínuo na qualidade das avaliações da área de Mecânica de Rochas, com base em imagens e informações mais precisas”, considera Gabriel.

O êxito da iniciativa é tão grande que o Zeppelin foi além das minas e alçou voos maiores: foi reconhecido no primeiro se-

“

É possível ter um retorno financeiro centenas de vezes maior que o investimento nesse projeto, chamado Zeppelin”

Gabriel Rezende Freire,
geólogo em Cuiabá



Reuber Cota

mestre de 2017, pelo *Australian Centre for Geomechanics*, como uma inovação na mineração subterrânea e aceito para ser apresentado na Primeira Conferência Internacional de Tecnologia em Mineração Subterrânea (*First International Conference on Underground Mining*), em Sudbury, no Canadá.

ESTÁ NA SIMPLICIDADE Em Córrego do Sítio, foi uma ideia simples e eficiente, sugerida pelo técnico do Laboratório Ivanil Aparecido Antônio Rosa, que tornou possível evitar perdas durante a análise das amostras de minério.

Todos os dias, a equipe do Laboratório realiza mais de 15 baterias de análises químicas, sendo que cada uma contém 50 amostras de minério que precisam ser fundidas. É aí que entra a melhoria elaborada por Ivanil. Para transportar as amostras até o forno, é usado um carrinho de metal, onde elas são dispostas dentro de cadinhos – recipientes semelhantes a potes e resistentes às altas temperaturas.

“Algumas vezes, os carrinhos eram encaixados na posição invertida na entrada do forno, ocasionando a perda das fusões e, conseqüentemente, atraso na liberação dos resultados, já que cada cadinho corresponde a um material específico. Não podemos correr o risco de errar uma análise, o que traria danos irreparáveis a toda a produção”, explica Ivanil, que trabalha há 11 anos em nossa empresa.

No final de 2016, a aplicação de uma chapa de ferro de 20 cm de altura garantiu o posicionamento correto e a melhor fixação do carrinho. “Todo o recurso empregado veio da própria empresa: a chapa, conseguimos na sucata, a soldagem foi feita pelo mecânico da Manutenção”, conta.

O R\$ 1 mil investido para adaptar os carrinhos transformou-se em R\$ 85 mil de custo evitado e ampliou em 2% a produtividade do Laboratório, já que, com o problema, a equipe perdia cerca de 5 horas de trabalho. “Sem contar que a demora no resultado das análises reflete diretamente na produção”, comenta Ivanil, que já tem uma nova ideia “no forno”, pronta para sair.

ESTÁ NO IR E VIR A simplicidade também guiou a ideia sugerida por Carlos Alberto de Moraes, auditor do Siste-



As oportunidades de melhorias estão presentes no dia a dia, basta ficar atento”
Carlos Alberto de Moraes,
auditor do Sistema de Gestão em Nova Lima

Ivanil tornou o processo do Laboratório de Córrego do Sítio mais confiável e produtivo



A melhoria sugerida por Carlos tornou a rotina mais segura

ma de Gestão em Nova Lima. Mesmo atuando há mais de 30 anos na empresa, ele não se rende aos automatismos da rotina, que, muitas vezes, camuflam os perigos do dia a dia. Acostumado ao olhar atento que a sua atividade exige, ele percebeu que uma das vias da empresa, que separa o prédio do Centro de Educação e Desenvolvimento (CED) e o estacionamento inferior, apresentava um “ponto cego”, dificultando a visibilidade.

Com a instalação de um espelho convexo no local, sugestão prontamente aceita, o grau de visibilidade foi ampliado e os riscos de acidentes reduzidos. “Hoje, conseguimos ver de uma ponta a outra da rua, apenas observando o espelho instalado no poste, na saída do estacionamento inferior. A ideia foi tão bem aceita que outros dois espelhos foram instalados, um no túnel do CED e outro próximo à guarita da segurança patrimonial”, diz.

A simplicidade da ideia e o baixo custo de execução (ao todo, cerca de R\$ 260) são inversamente proporcionais aos ganhos. Com a instalação dos espelhos, Carlos ajudou a aumentar a segurança, diminuir riscos e evitar custos intangíveis com acidentes e todas as conseqüências que eles trazem, não só para o empregado, mas também para seus colegas de trabalho e para a comunidade em geral.

“A minha ideia surgiu fora da minha área de trabalho. Eu estava apenas passando por ali. Isso prova que situações de melhoria não estão apenas nas áreas operacionais. Elas estão presentes no dia a dia, basta ficar atento”, reflete Carlos.

AgentInova

As melhorias feitas na empresa citadas no texto foram inscritas no programa AgentInova. Desde o seu relançamento, em 2013, o programa contabiliza 4.400 ideias inscritas e 650 implementadas. Os autores também ganham: cada ideia implantada rende 3.100 AGAS, que são as moedas virtuais da AngloGold Ashanti. Essa quantia equivale a R\$ 100, e os empregados ainda podem receber bonificação extra, de acordo com os resultados gerados pela aplicação da melhoria. O ciclo 2017 do programa continua aberto. Procure o agente de inovação da sua área, informe-se e participe!

A MATEMÁTICA DA *economia*

SEJA EM CASA OU NO TRABALHO, O PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO É O CAMINHO PARA A ESTABILIDADE FINANCEIRA

Com planejamento, José Emiliano realizou os sonhos da família



Desde cedo, o destino do assistente de serviços gerais José Emiliano Rosa estava traçado pelo que vem da terra. Marcado por uma vida simples, com 8 anos ele já ajudava a cuidar das plantações do sítio onde passou a infância, em Patos de Minas, Minas Gerais. Aos 14 anos, mudou-se para o interior de Goiás, onde ajudou a criar os irmãos do segundo casamento do pai.

Anos mais tarde, em busca de um futuro mais próspero, partiu para a cidade de Crixás. Casou-se e começou a trabalhar em Serra Grande, na década de 1990, prestando serviços na metalurgia. Há 10 anos, voltou a trabalhar com

a terra, no desenvolvimento de mudas para reflorestamento, função na qual irá se aposentar em breve, aos 60 anos.

Foi a partir do primeiro salário recebido na AngloGold Ashanti que José Emiliano deixou o passado de dificuldades financeiras para trás e começou a construir uma realidade bem diferente para toda a família. Com as lições aprendidas nos tempos de necessidade, conseguiu sustentar os três filhos e, de pouquinho em pouquinho, formou seu patrimônio: construiu, ampliou e reformou a casa onde mora com a esposa e o filho, equipou-a com eletrodomésticos e armários, comprou um carro e auxiliou as duas filhas a se formarem na universidade.

Qual é o segredo para tantas conquistas? “Planejar, economizar e investir. Tem gente que gasta tudo, porque não pensa no futuro. A vida na roça foi uma escola, passava meses sem receber. Com muito sacrifício, aprendi a poupar e a controlar os gastos. Sei para onde vai cada centavo”, revela.

Equilíbrio é o que não falta nas finanças de José Emiliano. “Levo uma vida tranquila porque aprendi a administrar minha renda. Guardo pelo menos 5% do meu salário e qualquer sobra ou receita extra vira poupança. Se precisar para alguma emergência ou investimento, tenho aquele dinheiro aplicado para isso, não dependo de ninguém”, garante.

MAPEANDO OS CUSTOS O passo a passo usado pelo assistente de serviços gerais para fazer a gestão financeira da casa parece até lição de economia. Ele coloca no papel o valor que cai na conta-salário, após descontos como INSS e Imposto de Renda, que é o seu ganho líquido e receita mensal. Depois, lista todos os gastos, fixos ou variáveis, como alimentação, água, luz, telefone, gás, combustível e medicamentos.

Também reserva um percentual para os gastos sazonais, caso do IPTU e do IPVA. Com isso, tem um relato aproximado de quanto gasta por mês. “Essa soma não pode ser maior que o salário”, diz. Se acontecer, é hora de economizar: parar de comprar, cortar o que não é essencial, eliminar desperdícios, pesquisar preços, trocar marcas e pechinchar.

A contabilidade doméstica de José Emiliano segue a mesma lógica orçamentária de qualquer empresa: mensurar ganhos e gastos, repensar a forma de realizar com mais eficiência, estudar maneiras de reduzir custos e planejar objetivos, detalhando como será possível atingi-los ou melhorar seu retorno financeiro. Na AngloGold Ashanti, não é diferente. Mas, para isso, é importante entender para onde vai o dinheiro, ou seja, qual é nosso custo.

“

Aprendi a poupar e a controlar os gastos. Sei para onde vai cada centavo”

José Emiliano, assistente de serviços gerais em Serra Grande

Existem duas categorias básicas de custos empresariais: o Opex, sigla em inglês para *Operational Expenditure*, ou custos operacionais, que são aqueles diretamente envolvidos na produção, como mão de obra, materiais e serviços, e o Capex, sigla em inglês para *Capital Expenditure*, ou investimentos, que são aqueles inerentes à continuidade sustentável da operação, como os investimentos em infraestrutura e exploração. Há também outros gastos relacionados indiretamente à produção, denominados despesas, a exemplo da manutenção dos serviços administrativos.

ALL IN COST: TUDO NO CUSTO Toda a informação de custos da empresa gira em torno do *All In Sustaining Cost* (AISC), custo total, em tradução literal – métrica que indica o gasto necessário para a produção de uma onça (1oz), equivalente a 31 gramas de ouro. Além do Opex e do Capex, o AISC considera as despesas administrativas.

“A rentabilidade vem do equilíbrio entre os custos operacionais e os investimentos. Ambos possuem igual importância para gerar resultados positivos, de acordo com o plano de produção previsto no orçamento. Por ser o ouro uma *commodity* – mercadoria que tem seu preço determinado pela oferta e pela procura internacional – o caminho para garantirmos a competitividade no cenário atual é trabalharmos a otimização dos custos e dos investimentos”, analisa o gerente de Controladoria **Klaus Rohrbach**.

Com a queda no preço de venda do ouro, o desafio é chegar a um custo de produção que garanta uma boa margem e não inviabilize a operação. A corrida é pela otimização das operações já existentes, aumento da capacidade produtiva e, principalmente, redução dos custos. A direção apontada pelo gerente-geral de Finanças **Agostinho Marques** é a eficiência por meio da Excelência Operacional, que significa, basicamente, conseguir o melhor rendimento com o mínimo de gastos.

“Alcançar o AISC de US\$ 800/oz é o que irá permitir a sobrevivência sustentável da empresa. Essa é uma busca que se reflete na preservação do nosso negócio. Queremos que os frutos da redução de custos sejam colhidos no presente e no futuro. Ao nos mantermos competitivos, continuamos produzindo, gerando empregos, pagando



impostos e contribuindo para o desenvolvimento da comunidade”, ressalta Agostinho, que compartilha da mesma filosofia de José Emiliano: “É preciso economizar agora para não faltar amanhã.”

O VALOR DE QUEM NOS MOVE Empenhada em promover um ambiente de trabalho justo e igualitário e contribuir para a realização de sonhos dos empregados, os gastos da empresa com recursos humanos tem aumentado cerca de 10% a cada ano. Em 2016, o valor econômico distribuído para o nosso pessoal, o chamado custo labour, que corresponde a 27% do Opex, foi de aproximadamente R\$ 600 milhões, dividido em mão de obra e outros benefícios.

Uma das diretrizes da política salarial da nossa empresa é a equiparação com o mercado de trabalho, considerada durante a elaboração do orçamento. Todo ano, é feita uma análise para verificar se a remuneração paga aos empregados está competitiva, com a finalidade de subsidiar os reajustes devidos para cada categoria. “Em média, os salários e benefícios oferecidos pela empresa estão 15% acima do que é praticado lá fora. Isso reflete o esforço para proporcionar melhores condições de empregabilidade, crescimento profissional e satisfação pessoal para a nossa equipe”, ressalta o coordenador de Remuneração e Relações Sindicais, Leandro Karklin.

A chave para a empresa garantir a sustentabilidade dos negócios também está em desenvolver e reter seus profissionais que, mais qualificados e preparados, irão nos colocar em uma posição de destaque. Inspirados por esse objetivo, em 2016, investimos R\$ 4,8 milhões na capacitação do nosso público interno. Os empregados tiveram acesso a programas focados no desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais, na educação formal e de idiomas. Todo esse investimento contribui para o aumento da eficiência organizacional, criatividade, inovação e, consequentemente, da produtividade e da economia.

Com os empregos diretos gerados, contribuimos para o sustento de mais de 4 mil famílias no Brasil, incluindo a do José Emiliano. A próxima conquista do assistente de serviços gerais é o tão sonhado pedacinho de terra, um pequeno sítio para descansar, criar animais, cuidar da horta e passar os momentos de lazer que virão com a aposentadoria. O caminho para conquistar esse sonho ele conhece de cor – a boa e velha poupança.



Opex

24%

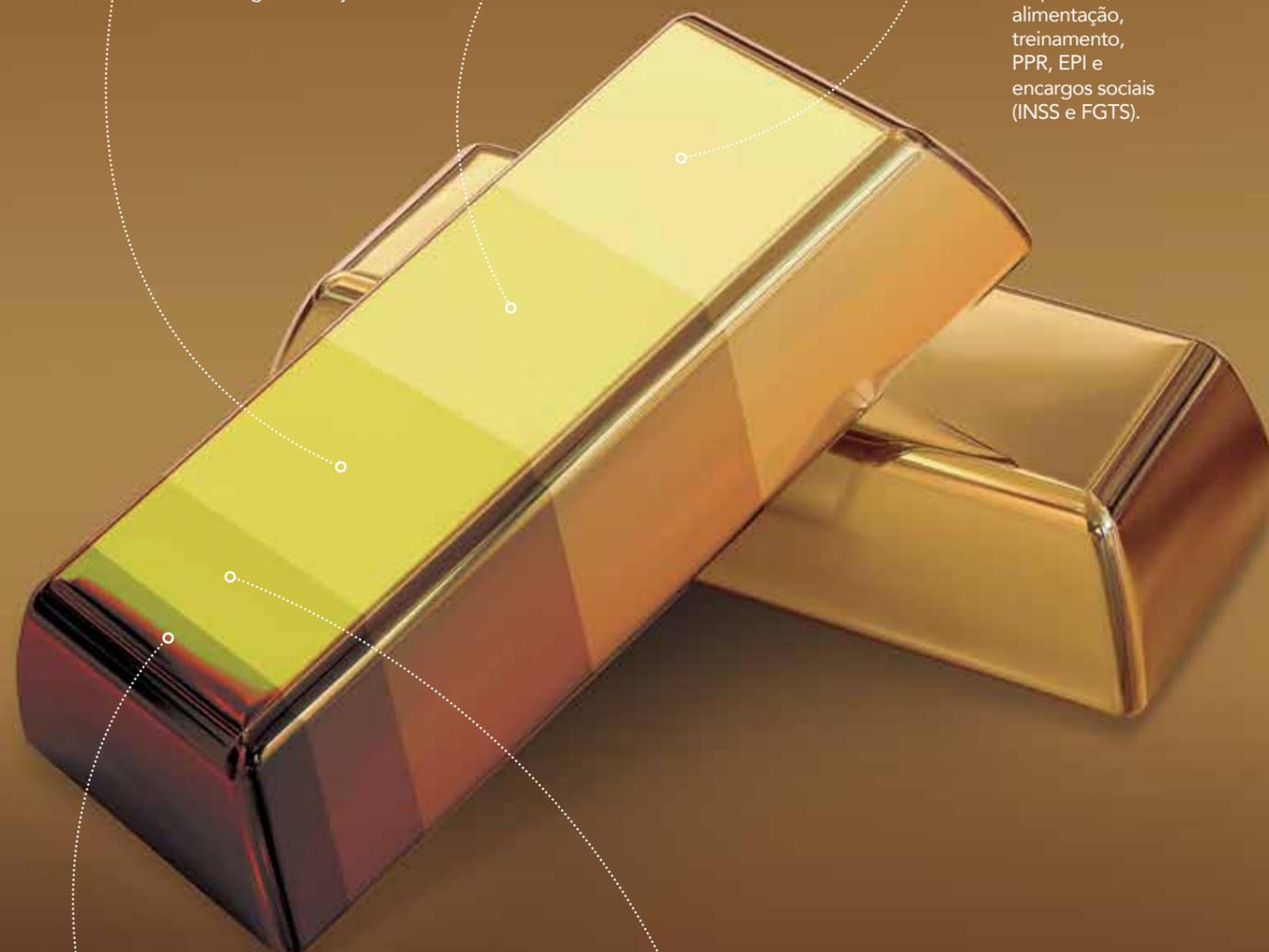
INVESTIMENTOS: aquisição de novos equipamentos para obter melhorias na produção; desenvolvimento primário, como a abertura de rampas e galerias; aumento da crista da barragem de rejeitos.

25%

MATERIAIS: compra de insumos para a produção, como combustíveis, produtos químicos, explosivos, corpos moedores, hastes e peças de reposição.

27%

MÃO DE OBRA: gasto com pessoas, que incluem o pagamento de salários e benefícios aos empregados, como transporte de pessoal, alimentação, treinamento, PPR, EPI e encargos sociais (INSS e FGTS).



Capex

11%

EXPLORAÇÃO: realização de estudos e pesquisas para estender a vida da mina, como furos de sonda diamantada, e adicionar novas reservas.

13%

INVESTIMENTOS: aquisição de novos equipamentos para obter melhorias na produção; desenvolvimento primário, como a abertura de rampas e galerias; aumento da crista da barragem de rejeitos.

