



RELATÓRIO DE ADMINISTRAÇÃO 2015

Senhores Acionistas,

A Diretoria Executiva da Mineração Rio do Norte S.A. (MRN), em cumprimento às disposições legais e estatutárias, apresenta relatório com o resumo dos principais acontecimentos do ano de 2015, juntamente com as Demonstrações Financeiras e o Parecer dos Auditores Independentes.

Principais destaques de 2015

O ano de 2015 foi caracterizado por ótimos resultados de segurança, produção, embarque e custos, com melhoria de desempenho em relação ao ano anterior.

Dois recordes foram atingidos no ano de 2015: o primeiro é a Taxa de Frequência de Acidentes reportáveis, de 0,74 (a menor na história da MRN); o segundo é o volume embarcado de 18,307 milhões de toneladas que superou o recorde de 2008, mantendo-se os estoques finais de produto em níveis adequados para o atendimento do planejamento no ano de 2016 (731 mil toneladas).

A produção final de bauxita superou o planejado para o ano em 223 mil toneladas (1,3%) mantendo-se o gasto total abaixo do orçado em R\$ 3,52 milhões.

Houve melhora significativa na qualidade do produto final embarcado, ficando a alumina aproveitável dentro do planejado e com melhorias na sílica reativa e umidade, que ao final representaram economia de R\$ 36 milhões. Uma melhoria no atendimento às necessidades dos clientes foi percebida e reconhecida pelo comitê Comercial e pelo subcomitê de *Shipping*.

Um aspecto a destacar foi o resultado financeiro que, apesar de influenciado pelo câmbio favorável, foi impactado positivamente pelos resultados operacionais e de gestão financeira. O EBITDA foi de R\$ 776 milhões (R\$ 280 milhões acima do orçado) e o lucro líquido da Companhia totalizou R\$ 361 milhões (R\$ 125 milhões acima do orçado).

Outra importante conquista da MRN em 2015 foi a reestruturação do sistema de gestão da produção. Nesse sentido, uma inovação foi a introdução da cultura do TLS (TOC - Theory of Constraints, Lean e Six Sigma), com foco na identificação e redução dos gargalos dos processos operacionais e de apoio, estabilizando a produção e reduzindo as variabilidades e custos, contabilizando ganhos relevantes para a empresa.

Além disso, com o apoio metodológico ao Sistema de Gestão de Riscos, a MRN alcançou eficácia de 96,5% no tratamento de todos os riscos do seu negócio.

Houve uma reestruturação no programa de gestão de riscos, com melhorias na metodologia, incorporação dos riscos de fatalidade e uso de auditoria externa para apoio ao processo. O sistema de gerenciamento alcançou eficácia de 96,5% no tratamento de todos os riscos do negócio.

O projeto de continuidade das atividades de lavra dos recursos dos Platôs das Zonas Central e Oeste após a exaustão da Zona Leste (LOMP - *Life of Mine Plan*) teve seus estudos em nível de FEL 2 continuados durante todo o ano. Os trabalhos foram continuamente assistidos e apoiados pelos comitês técnico, de projeto e financeiro. O relatório final de FEL 2 foi submetido a uma avaliação independente dos sócios por meio de um processo de IPR (Independent Peer Review), o que resultou na solicitação de complementação e ajustes em alguns capítulos do relatório. No entanto, não foi identificado nenhum aspecto de falha fatal no projeto.

Outro importante destaque do ano foi o resultado da pesquisa de clima organizacional realizada por meio da consultoria externa Great Place to Work, onde o ICO (Índice de Clima Organizacional) foi de 83% contra os 60% do ano de 2014. O resultado da pesquisa, que contou com participação de 98% dos empregados, classificou a MRN entre as 75 melhores empresas brasileiras para se trabalhar.

Produção, Vendas e Embarque

Em 2015, a MRN produziu 17,8 milhões de toneladas de bauxita, 1,1% abaixo dos 18,02 milhões de toneladas de 2014. As vendas somaram 18 milhões de toneladas, representando acréscimo de 1,1% na comparação com o volume de 17,8 milhões de toneladas vendidas em 2014.

Do total de vendas, 49% foi destinado ao mercado interno, suprimindo a demanda das refinarias da Alunorte e da Alumar. O mercado externo consumiu 51%, sendo 19% para os Estados Unidos, 12% para o Canadá, 8% para a Europa e 12% para Ásia (China e Índia).

Foram embarcadas no ano de 2015 18,3 milhões de toneladas contra o recorde anterior de 18,1 milhões de toneladas em 2008. O volume embarcado difere do volume vendido devido ao pré-pagamento do ano anterior (2014), no montante de 0,4 milhão de toneladas, que teve sua receita reconhecida no ano de 2014, mas que foi embarcado no primeiro trimestre de 2015.

Os teores médios de qualidade do minério obtidos em 2015 foram de 49,72% de alumina aproveitável e 4,42% de sílica reativa.

Gestão da Qualidade

O Programa de Gestão da Qualidade da MRN é apoiado em treinamento e desenvolvimento de pessoas, visando a melhoria permanente dos processos da Companhia.

Programa 5S

O Programa 5S da MRN passou por uma profunda reestruturação no ano de 2015. Um dos principais resultados dessa forte mudança foi a integração da metodologia 5S com temas relacionados (qualidade, saúde, segurança e meio ambiente).

Um destaque do programa foi a mudança da *Semana 5S* para *Semana Integrada de Gestão*, que teve o tema *Seja*

o dono da chave da transformação. O objetivo desta ação foi o de conscientizar o empregado quanto à importância de se trabalhar motivado, estimulando reflexões comportamentais para transformar o ambiente de trabalho em um lugar mais saudável e seguro.

Dos 118 ambientes da MRN auditados no âmbito do Programa 5S em 2015, 110 foram enquadrados no 5º S (93%) e oito no 3º S (7%). Ter 93% dos ambientes certificados no 5º S do programa significa que, apesar de todos os desafios, o ano de 2015 foi um dos melhores anos do programa. Esse dado reflete também a adesão de todos os empregados da empresa.

Nas empresas contratadas, foram avaliados 42 ambientes, sendo 38 no estágio do 5º S (90,5%) e quatro no 3º S (9,5%). Outras duas empresas contratadas estão em processo de certificação.

Programa CCQ

Nos últimos 17 anos, o CCQ (Círculos de Controle de Qualidade) teve como marca principal o desenvolvimento de pessoas baseado na criatividade, trabalho em equipe e da valorização das diferentes formas de pensar. O programa é um importante aliado da liderança, uma vez que se tornou instrumento eficaz no suporte à gestão participativa e na melhoria dos resultados da organização.

Foi desenvolvido internamente em 2015 um software de gerenciamento dos trabalhos de CCQ que facilitou a execução de todas as atividades dos grupos. O foco principal do programa é melhorar o reconhecimento das equipes ao longo do ano, reconhecer os facilitadores e a liderança direta das equipes, além de promover melhorias quantitativas e qualitativas dos resultados dos trabalhos futuros.

Gestão de Riscos

O ano de 2015 foi desafiador para a MRN no âmbito do Programa Integrado de Gestão de Riscos. A Gerência de Planejamento Estratégico e Gestão promoveu *workshops* com todas as áreas da empresa, com os objetivos de reavaliar os riscos que estavam registrados na base da MRN e identificar novos riscos nos processos operacionais e transacionais. Na identificação de riscos foram utilizadas ferramentas como mapas de processos, *brainstorming*, mapa estratégico, análise crítica de fluxogramas, análise de cenários FTA (análise de árvore de falhas), SWOT, dentre outras.

Durante o ano de 2015, a base da MRN registrou 466 riscos, sendo que no decorrer da realização dos *workshops* 132 riscos foram classificados como a tratar e 334 a aceitar. Um importante avanço observado foi que todos os riscos foram classificados dentro dos pilares estratégico, tático e operacional, sendo que os riscos com potencial de fatalidade foram todos considerados como estratégicos e estão completamente integrados ao

(CONTINUA)