

RELATÓRIO DE ADMINISTRAÇÃO 2016

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 2016, juntamente com as Demonstrações Financeiras e o Parecer dos Auditores Independentes.

Principais destaques de 2016

O ano de 2016 foi caracterizado pela continuidade dos ótimos resultados de segurança, produção, embarque e custos, com melhoria de desempenho em relação ao ano anterior.

Dois recordes – de segurança e produção – foram atingidos no ano de 2016. No quesito segurança, a MRN registrou Taxa de Frequência de Acidentes reportáveis de 0,45 e Taxa de Frequência Global de Acidentes de 2,26. São as menores taxas para estes dois indicadores registradas desde o início das operações da MRN. Os 18,2 milhões de toneladas produzidos em 2016 correspondem ao maior volume registrado na história da MRN. Os estoques finais de produto foram mantidos em níveis adequados para o atendimento do planejamento no ano de 2017 (845 mil toneladas).

Houve melhora significativa na qualidade do produto final embarcado, ficando a alumina aproveitável dentro do planejado, com melhorias na sílica reativa e umidade, que, ao final, representaram economia de R\$ 60 milhões.

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\$ 587 milhões (R\$ 79 milhões acima do orçado) e o lucro líquido da Companhia totalizou R\$ 430 milhões (R\$ 99 milhões acima do orçado).

Outra importante conquista da MRN em 2016 foi a consolidação do sistema de gestão da produção, com a introdução da cultura do TLS (ToC-Theory of Constraints, Lean e Six Sigma), realizada durante 2015, 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.

O processo de gestão de riscos da MRN continua progredindo e sendo aperfeiçoado segundo uma curva crescente de maturidade, acompanhado por auditorias externas de terceira parte e apoio do comitê de auditoria.

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, que havia sido submetido a uma avaliação independente dos sócios por meio de um processo de IPR (Independent Peer Review) em 2015, o que resultou na solicitação de complementação e ajustes em alguns capítulos do relatório, teve seu trabalho aprofundado em 2016, com previsão de entrega, após discussão das alternativas financeiras, para o primeiro trimestre de 2017. Em paralelo, os trabalhos de campo para elaboração do EIA/RIMA foram conduzidos durante todo o ano nas estações chuvosas e seca, tendo seu protocolo no IBAMA previsto também para acontecer no primeiro trimestre de 2017, para solicitação da Licença Prévia (LP).

Outro destaque foi a criação da Diretoria de Implantação (DI). Esta nova estrutura fará a gestão do Capex e do Programa LOMP, além de conduzir a MRN em direção à excelência em gestão de projetos. Um novo organograma foi desenhado com assessoria do comitê de projetos para atender às novas demandas, tendo sido contratada toda a linha de comando para reforço da estrutura atual, sendo que a estrutura final será concluída em 2017.

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 87% (contra os 83% registrados pela pesquisa em 2015), consolidando a continuidade da gestão para fazer da MRN uma das melhores empresas para se trabalhar.

Em relação ao planejamento estratégico da MRN, em 2016 houve a revisão do antigo plano de três anos, que passou para um horizonte de cinco anos, com a inclusão das metas globais “Engajamento de Pessoas” e “Excelência em Gestão de Projetos”, contando com a participação ativa da liderança da MRN e com assessoria da empresa Accenture. Este é mais um marco de transição da nova gestão da Companhia em busca da excelência em suas operações e processos.

Outro avanço na gestão da MRN foi a criação de um BI (Business Intelligence) onde todas as informações gerenciais da Companhia foram concentradas em uma única plataforma, aumentando a segurança e gerando dados gerenciais on-line para melhorar a agilidade na tomada de decisões. Foi criado também o Portal do Acionista, por meio do qual os principais resultados da organização são disponibilizados em tempo real aos conselheiros e comitês, melhorando a prestação de contas e a transparência da gestão, além de criar o ambiente de transferência e armazenamento de arquivos e documentos da Companhia.

Produção, Vendas e Embarque

Em 2016, a MRN produziu o volume recorde de 18,2 milhões de toneladas de bauxita, 2,1% acima dos 17,8 milhões de toneladas produzidos em 2015.

As vendas somaram 18,09 milhões de toneladas, representando acréscimo de 0,7% quando comparadas com o volume de 17,96 milhões de toneladas vendidas pela MRN em 2015. O volume que não foi embarcado foi acrescentado aos estoques de produto final.

Do total de vendas, 48,1% foram destinados ao mercado interno, suprindo as refinarias da Alunorte e da Alumar; 51,9% foi destinado ao mercado externo, sendo 23% para Ásia (China e Índia); 12,5% para o Canadá; 9,7% para a Europa e 6,7% para os Estados Unidos.

Os teores médios de qualidade do minério embarcado em 2016 foram de 49,37% de alumina aproveitável e 4,25% 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

A integração do programa com os temas de Qualidade, Saúde, Segurança e Meio Ambiente contribuiu para o fortalecimento das boas práticas das áreas da MRN na gestão desses assuntos. Os principais resultados do Programa 5S em 2016 foram:

- Dos 114 ambientes da MRN auditados no âmbito do Programa 5S em 2016, 104 permaneceram enquadrados no 5º S, quatro foram certificadas no 5º S, outras quatro áreas foram certificadas no 4º S e duas áreas foram certificadas no 3º S.
- Nas 19 empresas contratadas, foram avaliados 44 ambientes, sendo que 34 mantiveram a certificação do 5º S, três ambientes foram certificados no 5º S, um ambiente foi certificado no 4º S e seis ambientes mantiveram a certificação do 3º S.

Programa CCQ

Nos últimos 18 anos, o Círculo de Controle de Qualidade (CCQ) teve como marca principal o desenvolvimento de pessoas baseado na criatividade, trabalho em equipe e na valorização das diferentes formas de pensar. O programa é aliado da liderança, uma vez que se tornou instrumento eficaz no suporte à gestão participativa e na melhoria de resultados da organização.

O foco principal do CCQ é melhorar o reconhecimento das equipes ao longo do ano; reconhecer os facilitadores e a liderança direta das equipes; melhorar de maneira quantitativa e qualitativa os resultados dos trabalhos futuros.

Em 2016, a adesão das equipes foi de 61%. O melhor projeto dos grupos de CCQ da MRN foi apresentado no Congresso Nacional de Equipes de Alta Performance, evento promovido no mês de junho pela União Brasileira para a Qualidade (UBQ), em Belo Horizonte (MG).

Gestão de Riscos

No início de 2016, a Gerência de Planejamento Estratégico e Gestão promoveu workshops com todas as áreas da empresa, com o objetivo de reavaliar todos os riscos que estavam registrados na base de dados da MRN e identificar novos riscos em todos os processos operacionais e transacionais. Para o melhor mapeamento e identificação de riscos foram utilizadas diversas ferramentas de apoio como: Mapas de Processos, Mapa Estratégico, Análise Crítica de Fluxogramas, Análise de cenários FTA (Análise de Arvore de Falhas), Brainstorming e Análise SWOT, dentre outras.

Em 2016, a base da MRN era composta de 480 riscos, sendo que no decorrer da realização dos workshops, 111 riscos foram classificados como a tratar e 369 a aceitar. Todos os riscos foram classificados nos âmbitos Estratégico, Tático e Operacional, sendo que os riscos com potencial de fatalidade foram todos considerados na categoria Estratégicos.

O Comitê de Gestão de Riscos realizou 23 encontros com a Liderança Executiva onde todos os riscos foram discutidos de forma abrangente e estratégica, avaliando todos os controles implantados e estabelecendo diretrizes de gestão sobre o processo. Além disso, cada área da MRN possui seus subcomitês de risco estabelecidos que realizam encontros quinzenais. Esses encontros são os motores do Sistema de Gestão de Riscos, uma vez que nele são realizados os follow-ups de todas as ações a serem tomadas nas áreas.

Durante todo o ano, o Departamento de Planejamento Estratégico e Gestão assumiu papel fundamental no apoio metodológico a todas as áreas por meio dos business partners, que foram disponibilizados para transmissão do conhecimento e acompanhamento das áreas em suas atividades de evolução. Como complemento, a empresa Ernst & Young realizou duas auditorias de processos na MRN em 2016 com foco em riscos.

Em dezembro de 2016, foi realizada Auditoria Interna Final de Validação dos trabalhos de todas as áreas com o apoio dos engenheiros do Departamento de Segurança do Trabalho. Por meio desta auditoria foi possível verificar a totalidade dos controles de riscos da empresa. A auditoria concluiu que a MRN atingiu percentual de efetividade de 90%.

Programa TLS

Iniciado em 2015, o Programa TLS (TOC e Lean Six Sigma) objetiva a melhoria operacional da MRN. Abrange todas as áreas produtivas e transacionais da MRN, com foco na redução de gargalos operacionais, redução de estoques intermediários, aumento de produtividade e, consequentemente, melhoria do desempenho financeiro. A consolidação do Programa TLS, em 2016, trouxe maior credibilidade dos ganhos em melhorias de processos e de redução de custos para a MRN.

Em 2016, foram realizadas reuniões diárias de produção com foco no Painel TPC (Tambor, Pulmão e Corda), ou seja, gestão pelo processo gargalo. Foram criados grupos de estudo (Grupos de TLS) com foco em melhoria contínua de custos operacionais, aumento de produtividade de equipamentos de mina e aumento de confiabilidade. Foi implementada a Corrente Crítica para a gestão de paradas operacionais e de grandes intervenções, o que trouxe ganhos de otimização de mão de obra, melhor gerenciamento de custo e redução de tempo de paradas.

Planejamento Estratégico

Em junho de 2016, foi realizada a Semana de Planejamento Estratégico da MRN com toda a liderança engajada e participando ativamente da definição das estratégias e medidas necessárias para o atingimento das metas e objetivos da MRN para os próximos cinco anos. A programação incluiu uma série de palestras preparatórias com especialistas em temas relevantes para a MRN, além de dois workshops que fizeram parte de um novo ciclo de construção do Planejamento Estratégico. Estes workshops foram conduzidos por empresa independente e renomada internacionalmente, a Accenture, consultoria global de gestão, tecnologia da informação e outsourcing.

A realização dos trabalhos da Semana de Planejamento Estratégico aconteceu após dois anos de execução do planejamento elaborado internamente na MRN. A consultoria da Accenture possibilitou um refinamento e uma reestruturação do nosso planejamento estratégico para os próximos cinco anos, abrangendo o ciclo 2016-2020.

O envolvimento de toda a liderança da MRN nos workshops e nas demais etapas da construção do Planejamento Estratégico também refletiu a crença de que o processo coletivo de construção produz resultados muito mais efetivos. Como produto desta atividade, foram definidas quatro metas globais com 12 estratégias, 53 medidas e 310 ações que deverão ser trabalhadas pela MRN nos próximos anos.

Semana de Excelência

Realizada no mês de abril, com cinco dias de duração, a Semana de Excelência engajou empregados da MRN, empregados das empresas contratadas e a comunidade de Porto Trombetas. O evento foi concebido para unificar, fortalecer e reconhecer os programas de Qualidade, a SIPATMIN (Semana Interna de Prevenção do Acidente do Trabalho na Mineração) e as premiações dos destaques de segurança. A Semana de Excelência serviu também para reforçar a motivação dos empregados da MRN e das empresas contratadas na construção de um ambiente de gente feliz e comprometida.

A programação da Semana de Excelência incluiu apresentações culturais, paródias, show musical, premiação dos destaques de segurança,

(CONTINUA)