

# *Eficiência da Auditoria Governamental para Prevenção de Irregularidades e Melhoria da Gestão*



*Set/15*

*ArcelorMittal Brasil - Aços Planos*

*Paulo Wanick – CFO / Head de Riscos & Compliance*

1

# ArcelorMittal: produtora de aço número 1 do mundo



- Líder mundial nos principais mercados mundiais de construção, automotivo, linha branca (eletrodomésticos) e embalagens;
- Maior produtor de aço em faturamento e volume;
- Extensiva rede de distribuição;
- Elevados padrões de governança e sustentabilidade;
- Empresa de capital aberto nas principais bolsas da Europa e USA (*SOX Compliant*).



## SAFE SUSTAINABLE STEEL

SUSTAINABILITY - QUALITY - LEADERSHIP

ArcelorMittal will transform tomorrow by:

Investing in  
our people

Making steel more  
sustainable

Enriching our  
communities

...all underpinned by **transparent governance**

ArcelorMittal Foundation

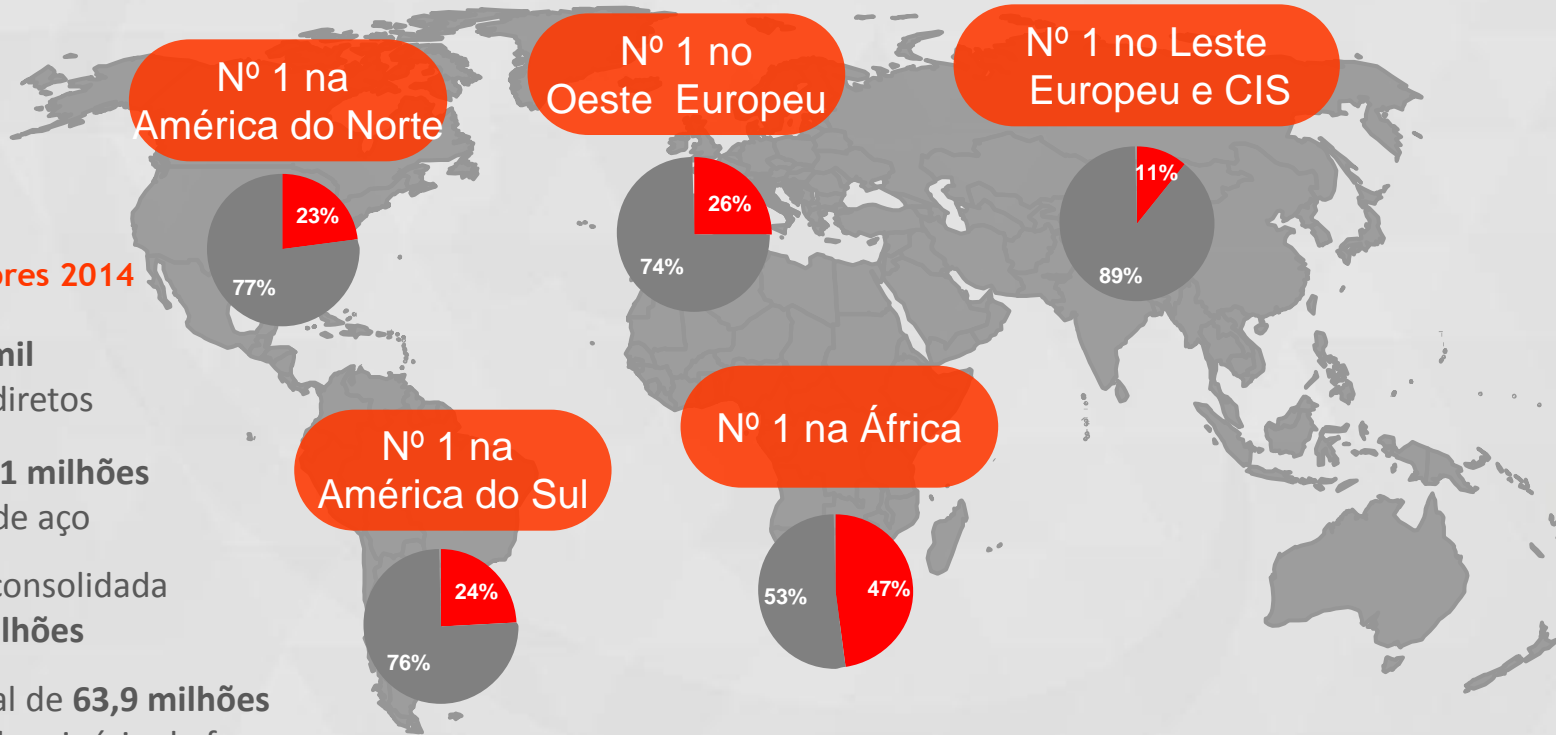


Primeira empresa do ramo siderúrgico  
a comercializar créditos de carbono  
no mundo (AMT - Serra/ES)



# ArcelorMittal: líder nos principais mercados globais

Estimativas de posição e participação no mercado por região\*



## Principais Indicadores 2014

-  Mais de **230 mil** empregados diretos
-  Vendas de **93,1 milhões** de toneladas de aço
-  Receita bruta consolidada de **USD 79,3 bilhões**
-  Produção anual de **63,9 milhões** de toneladas de minério de ferro
-  **Maior** produtora de aço do mundo com presença em **60 países**

\*Fontes estimativas ArcelorMittal sobre números do IISI  
■ ArcelorMittal ■ Outros

## ArcelorMittal no Brasil - 2014



**27 unidades** industriais que atuam na produção e beneficiamento de aço entre aços Longos e Planos.



Capacidade de produção anual de **11,3 milhões** de toneladas de aço e de **7,1 milhões** de toneladas de minério de ferro.



Mais de **15 mil** empregados diretos.



Vendas de **8,27 milhões** de toneladas de produtos em aço.



Receita líquida consolidada de **R\$ 17,9 bilhões** em aços Longos, Planos e Mineração.



Geração de caixa operacional (EBITDA) de **R\$ 3,54 bilhões**.





## Programa de Integridade - “The tone at the Top”

“ *Independentemente dos ambientes econômicos ou financeiros em que nós operamos, nós devemos buscar os mais altos padrões de integridade em todas as nossas ações.*

*Nós não conseguiremos viver nossos valores fundamentais – Sustentabilidade, Qualidade e Liderança – sem integridade.*

*Nossa visão comum quanto os mais altos padrões de integridade garante que nosso grupo continue forte e bem sucedido.*

Integridade e reputação são ativos importantes que todos nós devemos preservar, a todo momento.

*Lakshmi N. Mittal*

”



Lakshmi N. Mittal  
Presidente do Conselho de Administração e Diretor Presidente



**O GLOBO**

**MEC vai contribuir com ajuste, diz Janine**

**PMs podem ter ocultado provas no Alemão**

**Escândalos em Série**

**Comperj dará prejuízo de R\$ 45 bi à Petrobras**

**Rombo foi admitido pela estatal em documento apresentado ao TCU**

**Proposta para privatizar Arco**

**Grupo do PT vai pedir que Vaccari seja afastado**

**Dilma oferece articulação política para o PMDB**

**Zeledes deve contar com delação premiada**

**Príncipe das Trevas**

**Destaque da programação**

**Sociedade**

**Estado do cérebro**



**FOLHA DE S. PAULO**

**'Fora, Dilma' reúne 210 mil em São Paulo e multidões no país**

**ATO POLÍTICO É O MAIOR REGISTRADO NA CAPITAL PAULISTA APÓS DIRETAS JÁ**

**PROTESTOS DE EMPLEADOS POR TÓPICOS OS ESTADOS E DF**

**GOVERNO DEZ ESTAR DEPOSITO A OUVIR 'SÍDE DAN REBE'**

**Grupos de protesto**

**Polícia investiga**

**Problemas ambientais**

**Grupos de protesto**

**Polícia investiga**

**Problemas ambientais**

**Grupos de protesto**

**Polícia investiga**

**Problemas ambientais**



**veja**

**A CRISE É DE CONFIANÇA**

**O rebaixamento da Petrobras, a falta de transparência nos resultados econômicos e o descontentamento do público são três faces de um mesmo mal: a perda de credibilidade**

**ENTERRO DA CLT**

**A CÂMARA DOS DEPUTADOS APROVA EM PRIMEIRA VOTAÇÃO A LEI QUE LIBERA O TRABALHO TERCEIRIZADO**

**Cartão Capital**

**OPERAÇÃO ZELEDOS COMO ESMAGAR O LEÃO**

**O DESVIO É DUAS VEZES MAIOR DO QUE O ESCÂNDALO DA LAVA JATO**

## Chart 1: Please indicate whether you agree with the following statements:

*% who agree or strongly agree*



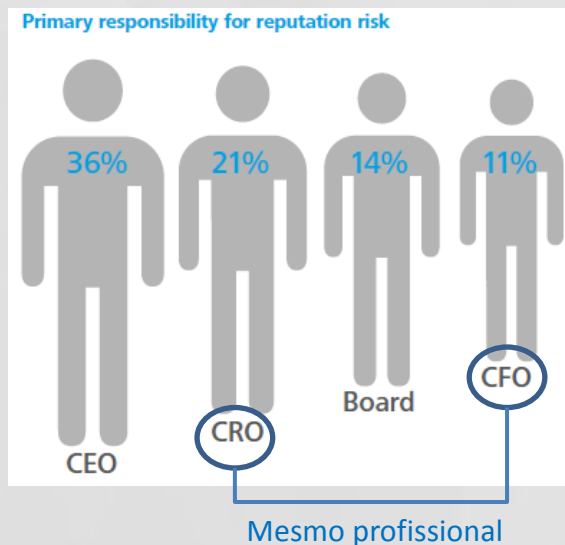
FONTE: ACE EUROPEAN RISK BRIEFING 2013 – REPUTATION AT RISK



## 1- RISCO DE REPUTAÇÃO É UMA QUESTÃO ESTRATEGICA DO NEGÓCIO

- 87% dos executivos classificaram risco de reputação como mais importante ou tão importante quanto outros riscos estratégicos. E acrescentaram que um risco de reputação não gerenciado devidamente pode rapidamente se tornar uma crise.

## 2 - RESPONSABILIDADE PELO RISCO DE REPUTAÇÃO DEVE SER DO MAIS ALTO NÍVEL DA COMPANHIA



## 3 - RISCO DE REPUTAÇÃO É GUIADO POR OUTROS RISCOS DO NEGÓCIO

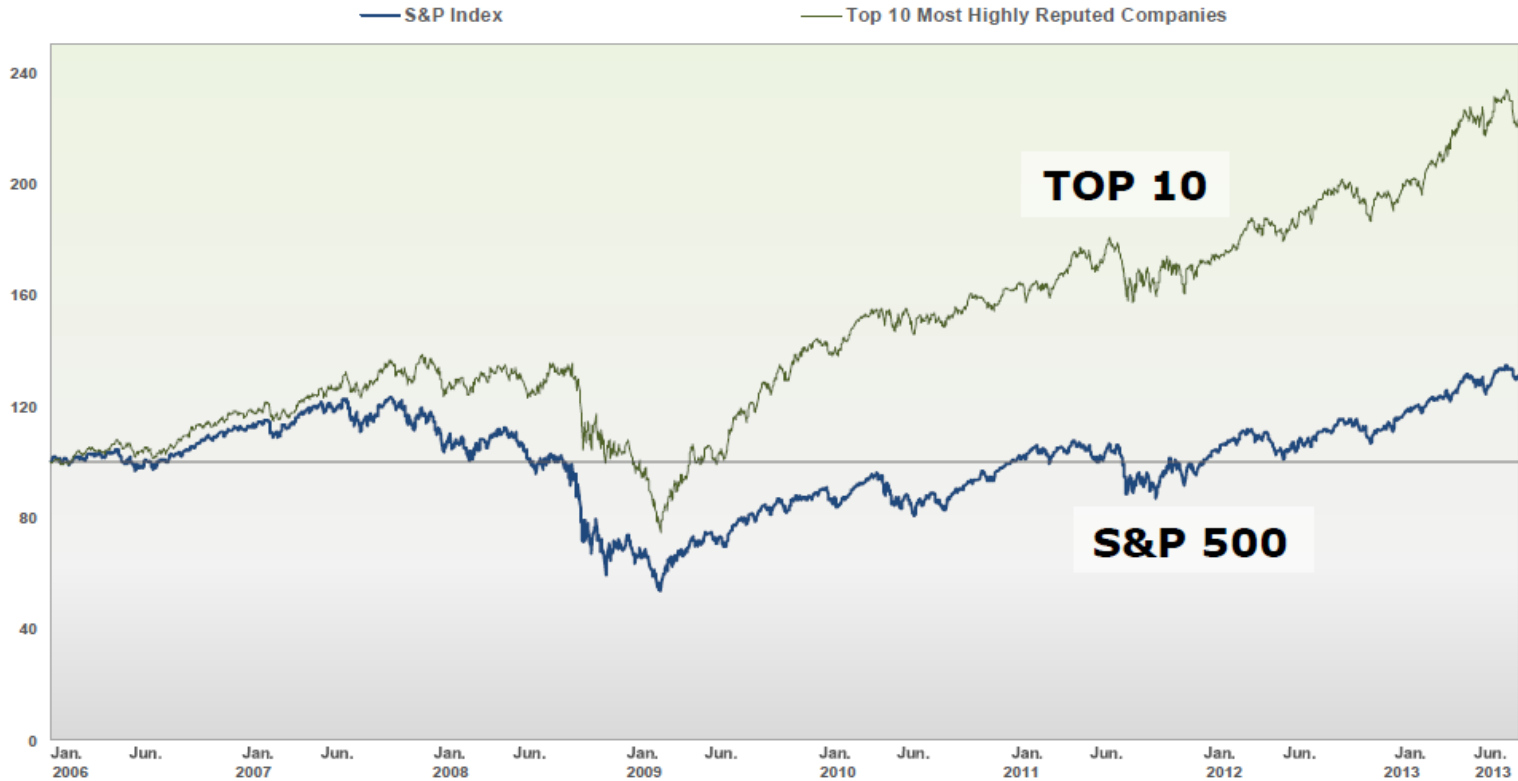
Principais fatores:

- Ética e integridade (55%):
  - Fraude, suborno e corrupção
- Segurança (45%):
  - Cyberattacks
- Produtos e Serviços (43%):
  - Saúde e Segurança, meio ambiente

Os respondentes podiam escolher mais de uma opção



# Empresas Top 10 (US) em Reputação e seu desempenho na bolsa



Note: The RepTrak® Index was calculated from the daily stock market values of the Top 10 companies in the US RepTrak™ Pulse rankings and adjusted each January. The values of the RepTrak® Index and S&P500 Index shown are percentage changes from January 1, 2006.

# Integridade = Sustentabilidade dos Negócios



- 1 *Trabalho seguro, saudável e com qualidade de vida para nossos colaboradores.*
- 2 *Produtos que incentivem estilos de vida mais sustentáveis.*
- 3 *Produtos que criem uma infraestrutura sustentável.*
- 4 *Uso eficiente dos recursos e altos índices de reciclagem.*
- 5 *Usuário responsável do ar, da terra e da água.*
- 6 *Usuário responsável de energia, ajudando a criar um futuro com baixa emissão de carbono.*
- 7 *Cadeia de suprimento que nossos clientes confiem.*
- 8 *Membro ativo e bem-vindo na comunidade.*
- 9 *Fonte de cientistas e engenheiros talentosos para o amanhã.*
- 10 *Nossa contribuição para a sociedade deve ser medida, compartilhada e valorizada.*



## Promovendo uma cultura de integridade

Os três pilares precisam ser incorporados em nosso negócio e compreendidos por todos os nossos empregados.



## FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

- *Comprometimento e exemplo da alta administração*
- *Entendimento que sem integridade não há sustentabilidade do negócio*
- *Entendimento que eventuais benefícios da não observância da lei são menores do que os danos potencialmente sofridos*
- *Envolvimento constante de todos*
- *Efetividade dos sistemas de controle interno*
- *Mecanismos adequados para recebimento e apuração de denúncias*
- *Instrumentos e pessoal adequados para a aplicação do programa*

# Comitê de Integridade ArcelorMittal Brasil



Presidente / Diretoria Executiva



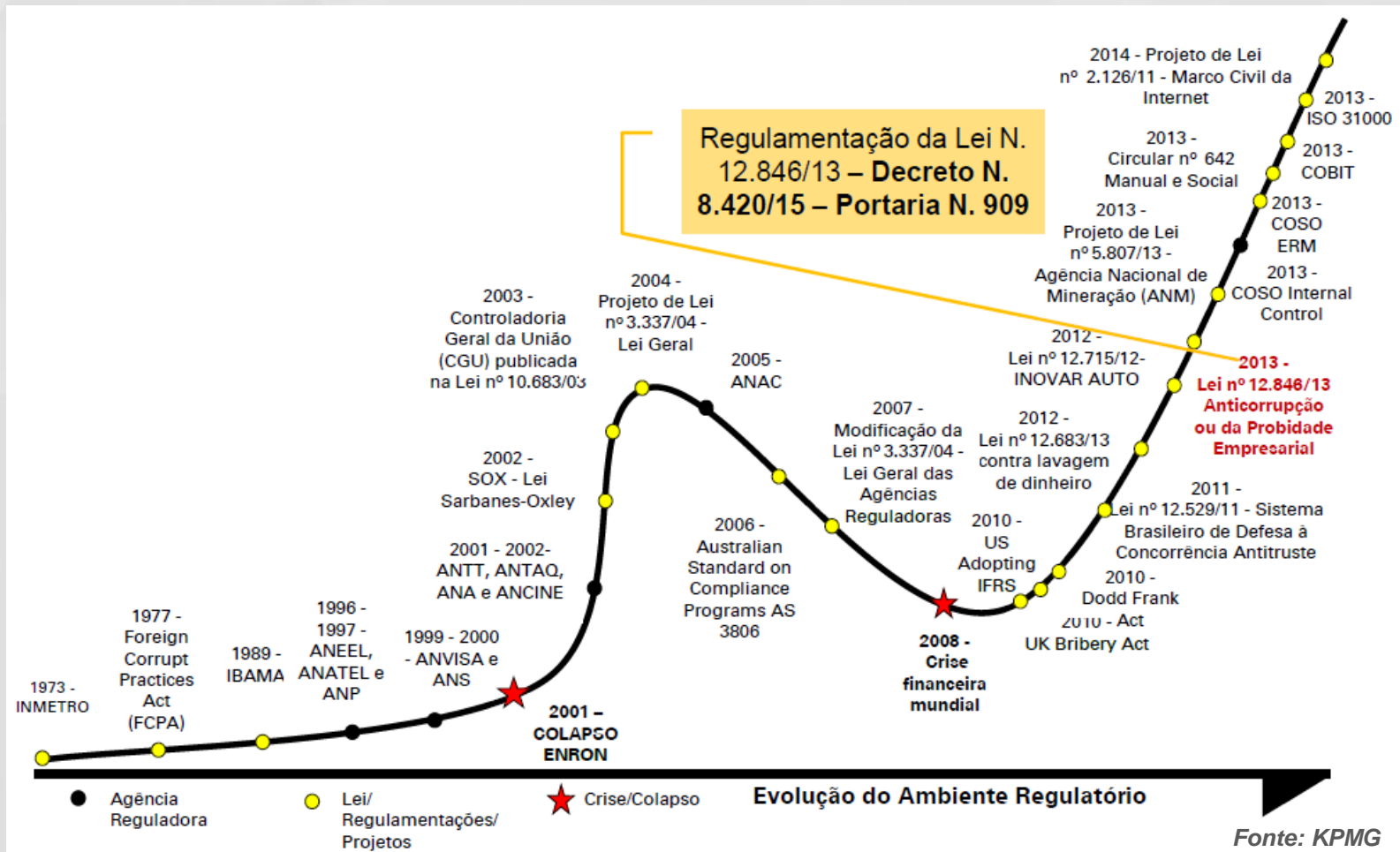
*O Comitê é órgão de assessoramento e aconselhamento à Diretoria Executiva da Companhia em sua missão de administrar a Companhia e suas controladas, seus negócios e estratégias e em linha com os valores do Grupo ArcelorMittal, criando e aumentando valor para os acionistas. Nesse sentido, o Comitê deverá atuar para garantir o constante aprimoramento e adaptação do Programa de Integridade do Grupo ArcelorMittal (“Programa de Integridade”) na Companhia e suas controladas e realizar análises periódicas de riscos para realizar adequações necessárias ao Programa de Integridade, visando a assegurar sua efetividade.*

# Principais Políticas de Integridade da ArcelorMittal Brasil

- ✓ Código de Conduta (2007)
- ✓ Política Antifraude (2007)
- ✓ Política sobre Denúncia (2007)
- ✓ Política sobre informações privilegiadas (2007)
- ✓ Política Anticorrupção (2009)
- ✓ Política de Direitos Humanos (2010)
- ✓ Diretrizes sobre Sanções econômicas (2011)
- ✓ Código de Fornecimento Responsável (2011)
- ✓ Instrução para Contribuições políticas (2012)
- ✓ Diretrizes da Concorrência Brasil (2012)
- ✓ Proteção de Dados (2013)
- ✓ Procedimento para Presentes e Entretenimento (2013)
- ✓ Instrução para a Declaração de Conflitos de Interesses (2013)
- ✓ Procedimento para Auditorias anticorrupção (2014)







## ORGÃOS FISCALIZADORES

POLICIA FEDERAL

ANVISA

ANTAQ

SEP – SEC. PORTOS

PREFEITURA / GOVERNO

CBM - CORPO BOMBEIROS

POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL

RECEITA FEDERAL

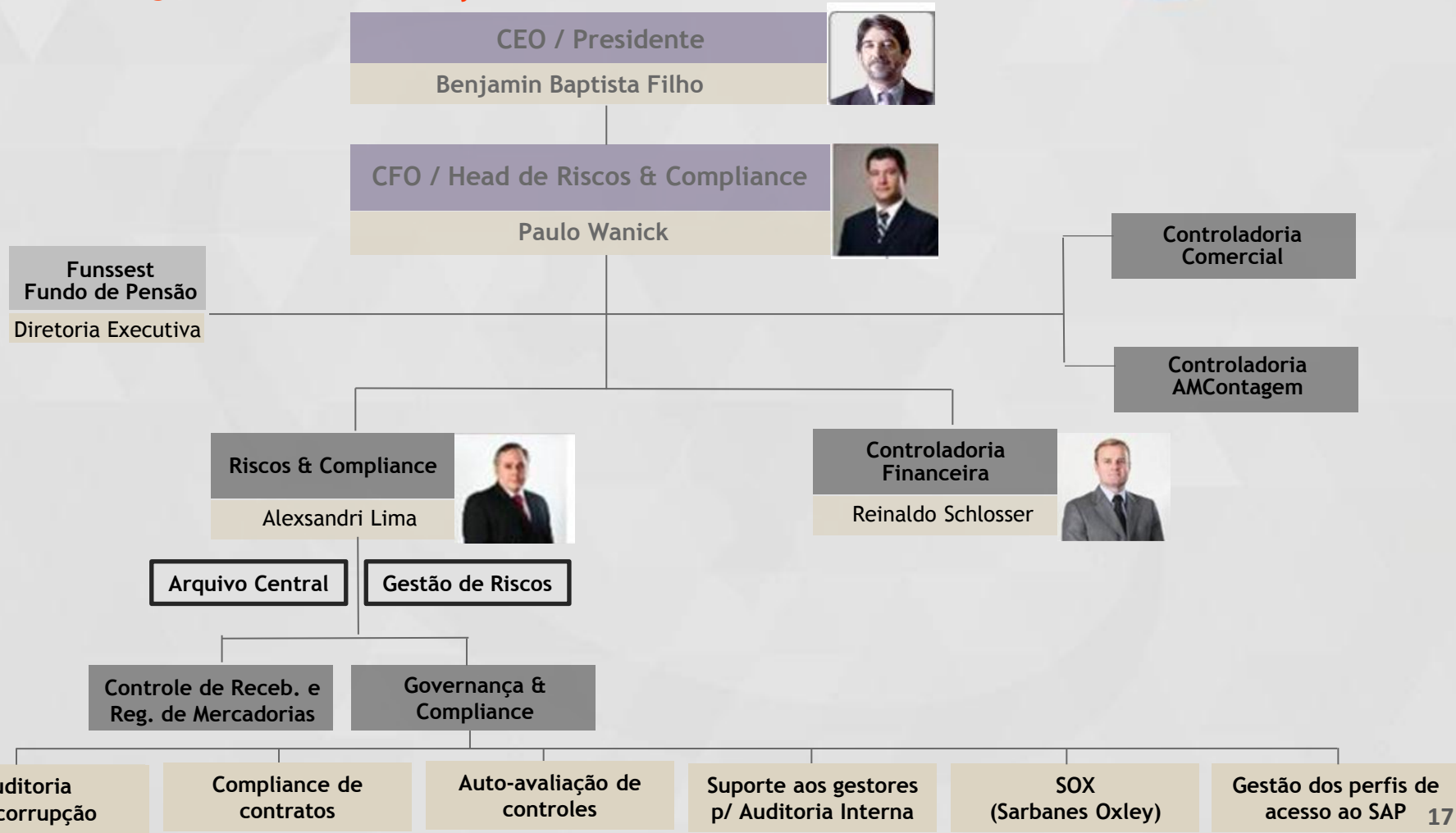
IEMA (ORGÃOS AMBIENTAIS)

CAPITANIA DOS PORTOS (CPES)



# CFO / Head de Riscos & Compliance

## Estrutura Organizacional de Aços Planos







Adaptação da *Guidance on the 8th EU Company Law Directive* da ECIIA/FERMA, artigo 41



- **Auto-avaliação de controles - CSA**
- *Suporte à gestão de perfis de acesso SAP*
- *Monitoramento dos aspectos legais e de contabilidade no fechamento mensal*
- *Monitoramento de processos de negócio*

- **Gestão de riscos estratégicos - ERM**
- **Gestão de riscos de projetos - PRM**
- *Gestão de riscos táticos - TRM*
- *Gestão de riscos operacionais - ORM*
- *Gestão de riscos de ativos - ARM*
- *Gerenciamento de Crises*

- *Auditorias anticorrupção*
- *Certificados de Compliance*
- *Auditoria de compliance de contratos*
- *Testes dos controles SOX (incluindo TI)*
- *Suporte aos gestores em caso de auditorias realizadas pela Internal Assurance*



- GOVERNANÇA -  
*AUTO AVALIAÇÃO DE CONTROLES (CSA)*



# Definição

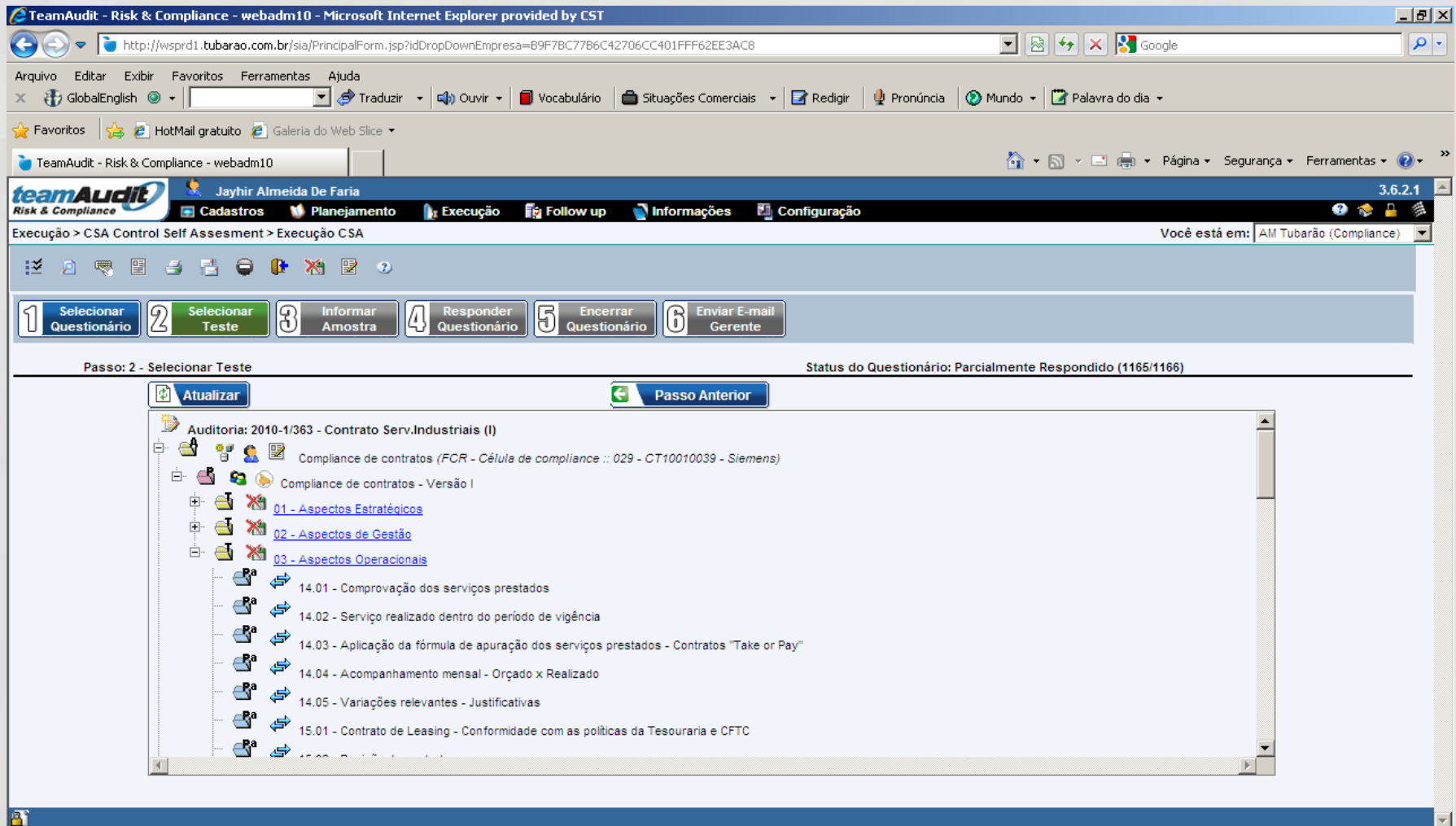
A definição de *Control Self Assessment* (Auto Avaliação de Controles ou CSA) como encontrada na literatura do IIA é:

Um processo através do qual a eficácia do controle interno é examinada e avaliada. Este objetivo é prover segurança razoável de que todos os objetivos de negócio serão alcançados.

A mesma literatura declara: O CSA é uma técnica que agrega valor à profissão de auditoria interna. O CSA pode adicionar valor ao aumentar a participação de uma unidade operacional no desenho e manutenção de controles e de sistemas de riscos, como também, na identificação de exposições a risco e na definição de ação corretiva.

ATIVIDADE	CONTROLE	RISCO	PADRÕES	PERGUNTA CSA
Contratação	Garantir a uniformidade dos procedimentos para contratação dos projetos e em conformidade com a política do grupo.	Procedimentos para contratação de todos os projetos não realizados de maneira uniforme e em desacordo com as políticas do grupo.	PE-ENG-0001 e PE-ENG-0004 - REDIGIR CONTROLE	Há evidências de que estão incluídos em padrões empresariais, técnicos e/ou operacionais os procedimentos referente as atividades citados a seguir?
Contratação do Fornecedor - Pré-qualificação dos fornecedores	Garantir que somente fornecedores que atendam os pré-requisitos básicos estabelecidos nos padrões participem da pré-qualificação.	Pré-qualificar fornecedores que não atendam os pré-requisitos estabelecidos nos padrões de contratação de projetos de investimento podendo comprometer a qualidade e a continuidade dos serviços contratados.  Pré-requisitos estabelecidos no padrão: - Fornecedor certificado (ISO, PRODFOR ou norma equivalente no escopo contratado); - Situação Financeira; (idoneidade) - Tecnologia; - Experiencia; - Histórico de fornecimento anterior.	A pré-qualificação é formalizada em formulário próprio conforme descrito no padrão de contratação de serviços de engenharia (Anexo A1 e A2 - PE-ENG-0004). O formulário é devidamente aprovado por nível de alçada competente conforme descrito no PE-ENG-0001.	A pré-qualificação foi elaborada seguindo o modelo descrito no PE-ENG-0004 (anexo A1 e A2) sendo analisado todos os aspectos previstos no mesmo padrão?  Aspectos a serem considerados: - Fornecedor certificado (ISO, PRODFOR ou norma equivalente no escopo contratado); - Situação Financeira; - Tecnologia; - Experiencia; - Histórico de fornecimento anterior.
	Garantir que a quantidade mínima de fornecedores participe da pré-qualificação.	Não realizar pré-qualificação com a quantidade mínima de fornecedores conforme padrões de contratação de projetos de investimento.	A tabela de autoridade do PE-ENG-0004 estabelece a quantidade mínima de fornecedores a serem convidados.	A pré-qualificação foi realizada com a quantidade mínima de fornecedores conforme estabelece o PE-ENG-0004 (tabela de autoridade)? Se não, a justificativa para não pré-qualificar a quantidade mínima foi devidamente formalizada na pré-qualificação?
	Garantir a devida aprovação formal dos fornecedores pré-qualificados para participarem do processo de contratação.	Ausência de aprovação formal, por nível de alçada competente, dos fornecedores pré-qualificados para serem convidados a participar do processo de contratação.		A pré-qualificação foi devidamente aprovada por nível de alçada competente conforme descrito no PE-ENG-0004 (tabela de autoridade)?

# CSA: Auto-avaliação usando ferramenta de TI



The screenshot shows a web browser window displaying the TeamAudit Risk & Compliance application. The browser address bar shows the URL: <http://wsprd1.tubarao.com.br/sia/PrincipalForm.jsp?idDropDownEmpresa=B9F7BC77B6C42706CC401FFF62EE3AC8>. The application interface includes a navigation menu with options like 'Cadastro', 'Planejamento', 'Execução', 'Follow up', 'Informações', and 'Configuração'. The main content area displays the current step: 'Passo: 2 - Selecionar Teste'. A progress bar shows six steps: 1. Selecionar Questionário, 2. Selecionar Teste (active), 3. Informar Amostra, 4. Responder Questionário, 5. Encerrar Questionário, and 6. Enviar E-mail Gerente. The status of the questionnaire is 'Parcialmente Respondido (1165/1166)'. The main content area shows a tree view of audit items under 'Auditoria: 2010-1/363 - Contrato Serv. Industriais (I)'. The tree includes 'Compliance de contratos (FCR - Célula de compliance :: 029 - CT10010039 - Siemens)', 'Compliance de contratos - Versão I', and three main categories: '01 - Aspectos Estratégicos', '02 - Aspectos de Gestão', and '03 - Aspectos Operacionais'. Under '03 - Aspectos Operacionais', there are several sub-items, including '14.01 - Comprovação dos serviços prestados', '14.02 - Serviço realizado dentro do período de vigência', '14.03 - Aplicação da fórmula de apuração dos serviços prestados - Contratos "Take or Pay"', '14.04 - Acompanhamento mensal - Orçado x Realizado', '14.05 - Variações relevantes - Justificativas', and '15.01 - Contrato de Leasing - Conformidade com as políticas da Tesouraria e CFTC'.

# CSA: Aplicação do questionário e resultados obtidos

TeamAudit - Risk & Compliance - webadm10 - Microsoft Internet Explorer provided by CST

http://wspred1.tubarao.com.br/sia/PrincipalForm.jsp?idDropDownEmpresa=B9F7BC77B6C42706CC40

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

GlobalEnglish Traduzir Ouvrir Vocabulário Situa

Favoritos HotMail gratuito Galeria de Web Slice

TeamAudit - Risk & Compliance - webadm10

**teamAudit** Risk & Compliance Jayhir Almeida De Faria

Cadastros

Execução > CSA Control Self Assessment > Execuçã

1 Selecionar Questionário 2 Selecionar Teste 3

**Passo: 4 - Responder Questionário**

Respostas:

Pergunta:

14.03 - Aplicação da fórmula de apuração dos serviços prestados - Contratos "Take or Pay"

Se o contrato é do tipo "Take or Pay", foi aplicada corretamente a fórmula de apuração dos serviços prestados pela ArcelorMittal?

Número	Descrição	Sit.	Observações	Plano Ação
2	10010039 - Siemens Vai Metals Services Ltda	<a href="#">Replicar Resposta</a>	N/A	O contrato não é do tipo de Take or Pay

TeamAudit - Risk & Compliance - webadm10 - Microsoft Internet Explorer provided by CST

Atividades:

Atividade	Composição	Nota
2010 - 1 / 364 - Contrato Serv.Industriais (II)		
Compliance de contratos	FCR - Célula de compliance :: 011 - CT10012601 - Magnesia	93,94%
Compliance de contratos	FCR - Célula de compliance :: 072 - CT10012267 - Conven	95,48%
Compliance de contratos	FCR - Célula de compliance :: 074 - CT10011904 - Magnesia	91,30%
Compliance de contratos	FCR - Célula de compliance :: 078 - CT10011199 - ISQ Brasil	91,30%
Compliance de contratos	FCR - Célula de compliance :: 085 - CT10011407 - Frioar	95,00%
Compliance de contratos	FCR - Célula de compliance :: 030 - CT10009657 - Multiserv	63,87%

Concluído Sites confiáveis 100%

Questionário: Parcialmente Respondido (1165/1166)

Questionário Realizado

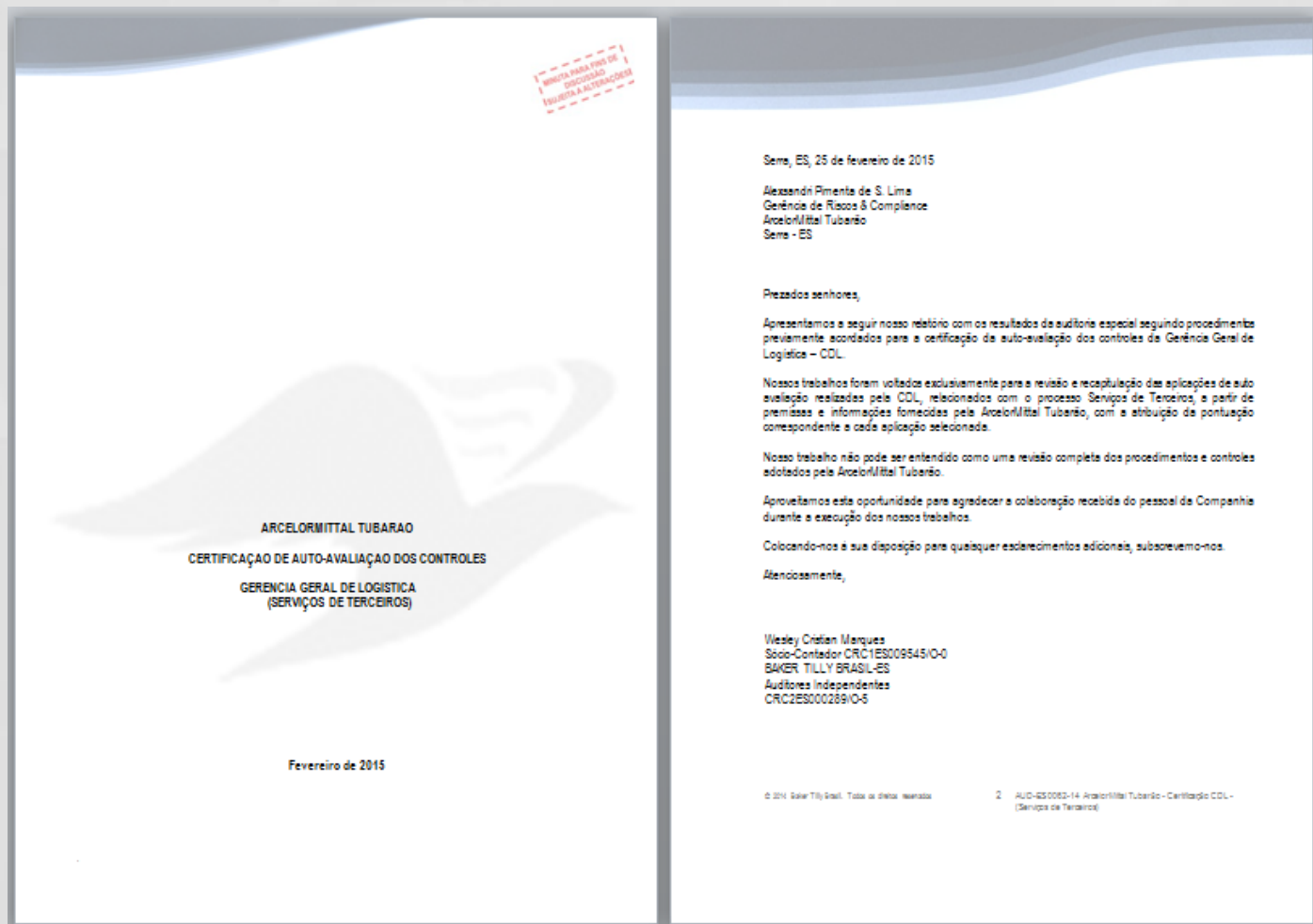


Procedimento realizado por Auditoria Externa (contratada para este fim) com o objetivo de avaliar o cumprimento dos seguintes critérios:

- ❖ Aderência ao critério de amostragem definido;
- ❖ Adequação das respostas;
- ❖ Existência da documentação suporte (evidência de auditoria); e
- ❖ Implantação dos planos de ação definidos pela gerência.

De acordo com as regras da certificação, o processo somente será certificado se obtiver a nota mínima de 90%, demonstrando quão correta foi a aplicação da metodologia.

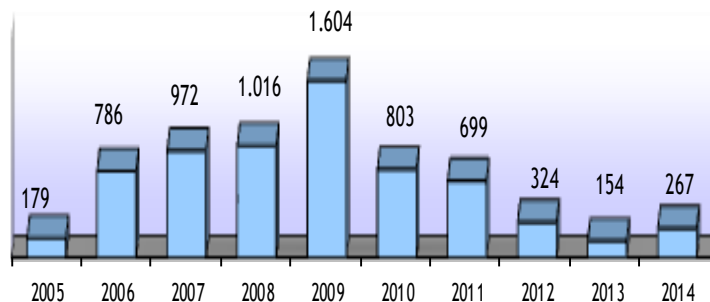
O processo de certificação CSA é aplicado a cada 2 anos.



# CSA: Melhoria consistente do Ambiente de Controle Interno

## Mais de 6.800 planos de ação identificados

Qtde de planos de ação por ano

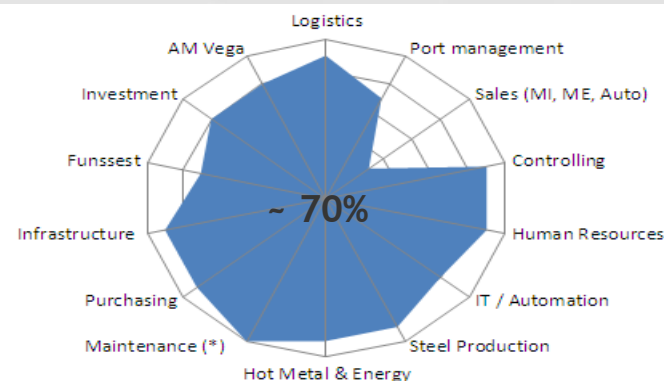


## Processos sob escopo da certificação da auto-avaliação (AAC)

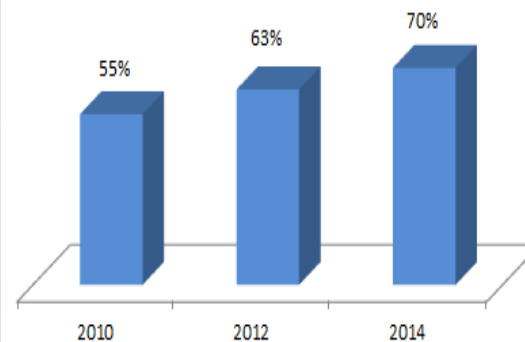
- Contratação
- Gestão de contratos
- Pedidos de compra
- Matérias primas
- Inventários
- Logística
- Investimentos (Capex)
- Recursos Humanos
- Gestão de projetos
- Frete Mercado Interno e Externo

*Ganhos obtidos da ordem de **R\$20 milhões**, entre 2012 e 2014, resultado da recuperação de custos, revisões contratuais, sinergias, etc.*

## Processos críticos cobertos pelo CSA



## (%) cobertura de processos críticos



Cerca de 10.000 testes realizados por ano 27

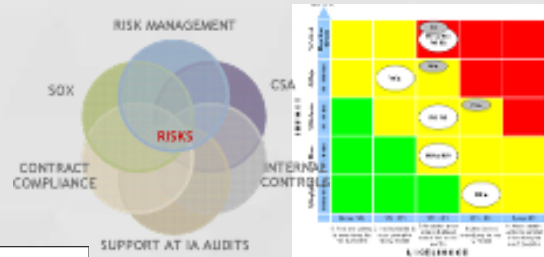
# *GERENCIAMENTO DE RISCOS*

## *- GESTÃO DE PROJETOS -*

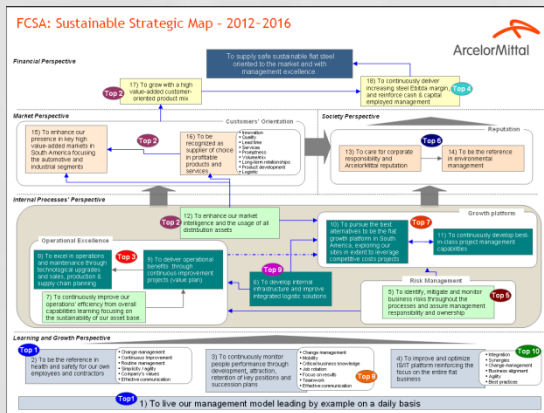


# Visão integrada da estratégia e dos riscos do negócio

## Iniciativas de Gestão de Riscos



## Análise de Desempenho



## Objetivos Estratégicos

### Risk Management

5) Identificar, mitigar e monitorar os riscos dos processos de negócio e assegurar a responsabilidade e 'ownership' da Alta Administração

Top 5

## Tomada de Decisões

## Indicadores de Performance – KPI's



**ArcelorMittal**  
transforming tomorrow

## Risk Management Policy

We believe effective risk management will enable us to remain a competitive and sustainable company, enhancing our operational effectiveness and creating wealth for all our employees, share holders and stakeholders in pursuance of our strategy.

The following principles of risk management apply:

- 01** The Board has overall responsibility for ensuring that ArcelorMittal maintains an effective risk management process.
- 02** Risk identification (including opportunity risk) risk assessment, risk response and risk monitoring are ongoing activities and form an integral part of the daily management and decision-making process.
- 03** Each business line to establish a risk management system consistent with the Corporate requirements within the organization at this time.
- 04** Regular reports about the risk management activities, the most significant risks and the material findings in mitigation measures are provided through the reporting line to the relevant levels of the Group.

The Corporate risk management function, under the CFO, shall define the process, define the risk management framework and an adequate organization structure and comprises the reporting documentation for the Group Management Board and the Audit Committee.

The segments and corporate functions are responsible to operate a risk management system consistent with the Group risk management process.


The risk management activities, undertaken by operational areas, in areas such as Health and Safety, Asset Risk Management, Corporate Responsibility, Environment, HR, Production, IT, Legal Affairs, M&A, Marketing, Operations, Procurement, Projects, Tax and Treasury are fully part of the process.

The Internal Document 01.01.01 provides assistance to the Audit Committee about the efficiency and the effectiveness of the risk management process.

June 2008

  
**L.H. MITTAL** Chairman of the Board  
**A. MITTAL** CEO  
**H. WERTZ** Member of the Board  
**D. ULIASO** Member of the Board  
**J. MARCENARI** Member of the Board  
**C. COMIER** Member of the Board  
**D. CHES** Member of the Board

O processo de gerenciamento de risco, realizado por equipes especializadas, engloba as áreas como a Saúde e Segurança, Gestão de Riscos dos Ativos, Responsabilidade Corporativa, Meio Ambiente, Recursos Humanos, Seguros, Informática, Assuntos Jurídicos, M&A, Marketing, Operações, Compras, **Projetos** e Tributário.



ArcelorMittal

## Risk Management Manual

Internal Assurance

## 6 Articulation of Risk Management within other processes

### 6.1 Budget

Should ArcelorMittal fail to embed Risk Management within management and decision processes it might quickly be perceived as mainly bureaucratic. Risk Management should not be a stand-alone activity or be separate from the main activities and processes of the organization. What is really new is to do it on a more structured and consistent way across the Group.

Articulating risk assessment with the budgeting process is mandatory and should be made ahead of the budget submission. In fact, mitigation actions have to be implemented within the budgeting process. The risk assessment should be embedded in the presentation packs.

It is mandatory to execute the 4 steps (identification – assessment – response and

### 6.2 Strategy setting

A systematic analysis of the strategic risks is included in the strategic planning process. Risk workshops with an analysis of the business are held as process development

### 6.3 CAPEX Approval

the list of 5 scenarios they would the least like to happen and think through how they would react should these very hypothetical events happen.

### 6.4 Project Management

CLASSE DE DOCUMENTO NORMATIVO <b>PADRÃO EMPRESARIAL</b>		NUMERO <b>PE-CON-0055</b>	
TITULO <b>GESTÃO DE RISCOS DE PROJETOS DE INVESTIMENTO</b>			
QUANTIDADE DE PAGINAS <b>6</b>	DATA DA CRIAÇÃO <b>12/12/2011</b>	DATA DA REVISÃO <b>10/12/2014</b>	REVISÃO NUMERO <b>001</b>

## 1 - OBJETIVO

Estabelecer critérios, diretrizes, procedimentos e responsabilidades para a gestão de riscos de projetos de investimento (incluindo a identificação, avaliação e monitoramento dos mesmos), visando assegurar o cumprimento da metodologia de gestão de riscos *do grupo ArcelorMittal*.

## 2 - UNIDADE DE APLICAÇÃO

ArcelorMittal Tubarão, *ArcelorMittal Vega, ArcelorMittal Tubarão Comercial*.

## 3 - DOCUMENTOS COMPLEMENTARES

- Risk Management Manual – norma corporativa da ArcelorMittal, acessível no site [www.myarcelormittal.com](http://www.myarcelormittal.com) (My Company>Group/Corporate>Finance>Risk Management), que define as diretrizes de gerenciamento de riscos no Grupo, incluindo a metodologia de gestão de riscos corporativos e suas interações com diversos processos.
- Risk Management Policy – Política de Gestão de Riscos da ArcelorMittal, acessível no site [www.myarcelormittal.com](http://www.myarcelormittal.com) (My Company>Group/Corporate>Finance>Risk Management).
- PE-CON-0008 – Desenvolvimento de estudos econômico-financeiros.
- PE-CON-0048 – Aprovação e acompanhamento dos investimentos na ArcelorMittal Tubarão.
- PE-CON-0050 – Diretrizes para gestão de riscos de ativos produtivos da Companhia.
- PE-CON-0051 – Gerenciamento de riscos corporativos.
- PE-ENG-0001 – *Aprovação e acompanhamento* de projetos de investimento *no SAP*.
- PE-ENG-0004 – Contratação de projetos de investimento.
- PE-ENG-0008 – Desenvolvimento de estudos de projetos na ArcelorMittal *FCSA*.

## 4 - DEFINIÇÕES

- Risco de projetos de investimento - Possibilidade de que um evento adverso ocorra e afete o atingimento dos objetivos dos projetos (a saber-se nas áreas, mas não somente: custos, duração, qualidade, retorno do projeto, proteção ao ativo, saúde e segurança).
- Gestão de riscos de projetos de investimento - atividade corporativa, regulada por manual corporativo específico (Risk Management Manual) que inclui a identificação de riscos de projetos de investimento, análise desses riscos sob o ponto de vista de seu impacto e probabilidade de ocorrência e o monitoramento dos mesmos.
- Project Risk Register - Relatório que formaliza o processo e a metodologia de gestão de riscos de projetos de investimento da ArcelorMittal em todas as suas etapas.

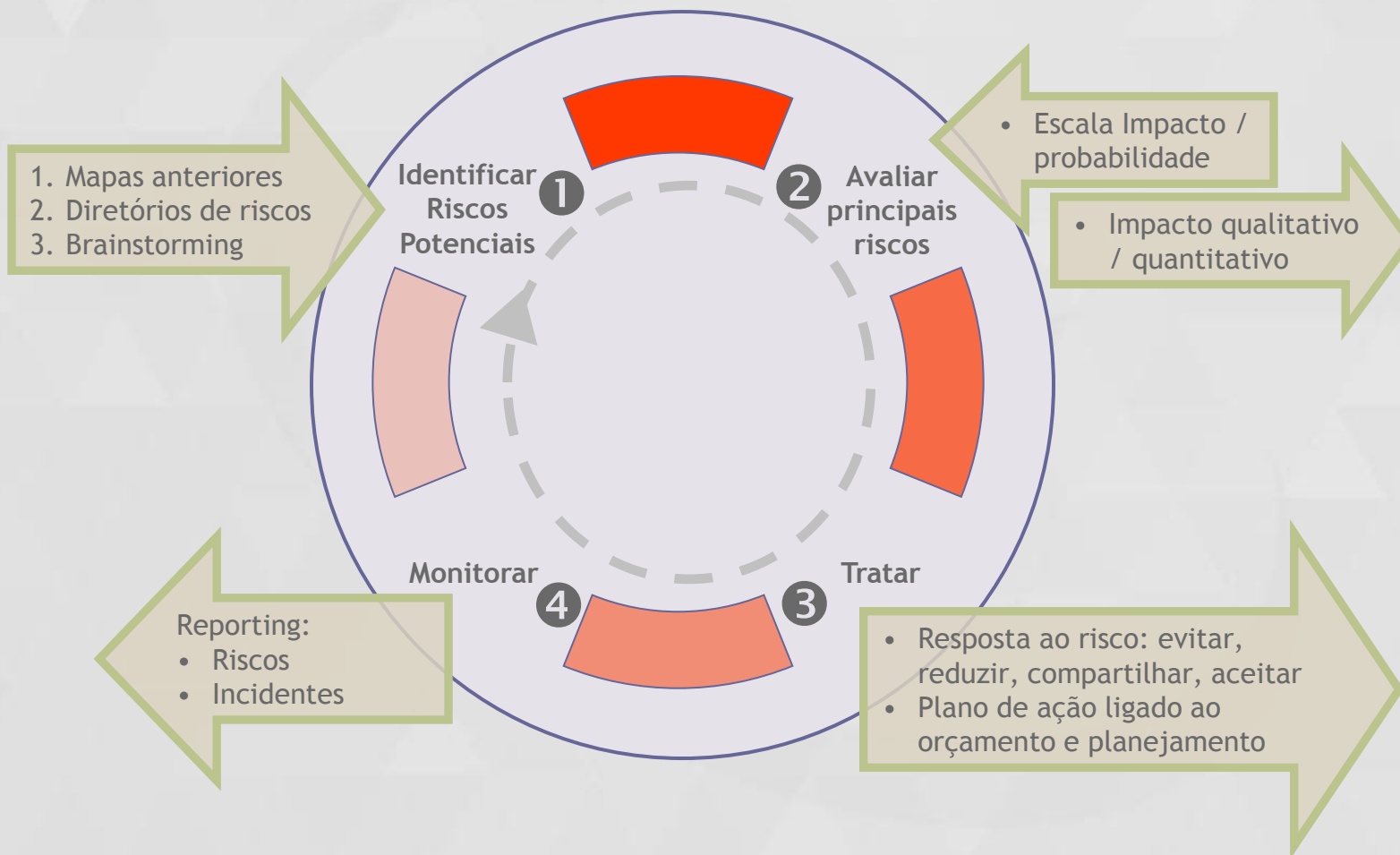
## OBJETIVO


*Estabelecer critérios, diretrizes, procedimentos e responsabilidades para a gestão de riscos de projetos de investimento, visando assegurar o cumprimento da metodologia de gestão de riscos do grupo ArcelorMittal.*



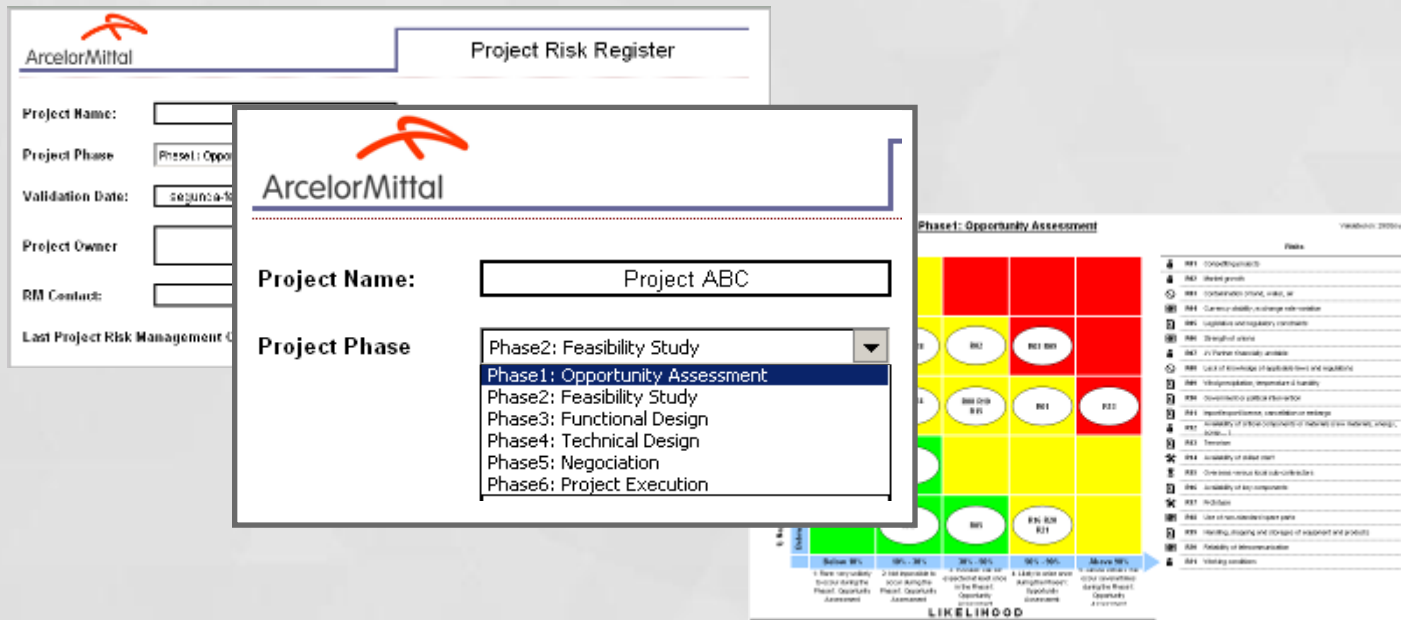
## Capital Investment Projects Methodology

Stage	Opportunity Assessment					
Objective	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Develop the industrial objective.</li> <li>- Confirm the opportunity and the potentiality of the project.</li> <li>- Indicate a rough estimation of benefits and costs.</li> </ul>					
Milestone	<p>Idea Strategy</p> <p>Opportunity Assessment Review</p> <p>Study Request</p> <p>Feasibility Review</p> <p>Portfolio Prioritization</p> <p>Functional Design</p> <p>Technical Design</p> <p>Negotiation</p> <p>Project Execution</p> <p>Commissioning, ramp-up and close-out</p> <p>Approval</p> <p>Project Reviews</p> <p>Close-out Report</p> <p>Final Evaluation</p>					
Deliverables	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clear industrial objective.</li> <li>- Introduction in the multi year investment plan.</li> <li>- Proposal of the time schedule forecast.</li> <li>- Formal study request.</li> <li>- prioritization.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clarification of the industrial objective with structuring assumptions.</li> <li>- Identification and evaluation of the main scenarios</li> <li>- Cost and savings of the selected scenario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Minimum functional solution and selected options.</li> <li>- Functional description.</li> <li>- Budget of the project.</li> <li>- Profitability calculation.</li> <li>- Schedule.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Minimum technical solution and selected technical options.</li> <li>- Main technical specifications.</li> <li>- Re-evaluation of the final budget and schedule.</li> <li>- Project team organization.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Purchase orders</li> <li>- Equipment.</li> <li>- Installation.</li> <li>- Documentation.</li> <li>- Project Quality plan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipment with expected performances.</li> <li>- CE conformity.</li> <li>- Final documentation.</li> <li>- Close-out report.</li> <li>- Post completion report.</li> </ul>
Key Documents	- Approval Form	- Approval Form & IIF	- Approval Form & IIF	- Approval Form & IIF	- Purchase Orders	- Status Reports
Writer	- User leader (Operations/Mfg.)	- User leader (Operations/Mfg.)	- User leader (Operations/Mfg.)	- Eng. Project Leader (Proj. Mgr.)	- Proj. Mgr. / Proj. Buyer	- Mgr.)
Responsible Main actors :	- User leader (Operations/Mfg.)	- User leader (Operations/Mfg.)	- User leader (Operations/Mfg.)	- Eng. Project Leader (Proj. Mgr.)	- Project buyer	- Mgr.)
Activities	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Define the industrial objective.</li> <li>- List the main topics of savings and evaluate them.</li> <li>- Verify that the objective is in accordance with the site strategy.</li> <li>- Write the study request form.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Define structuring assumptions.</li> <li>- Study of alternative of the investment.</li> <li>- Rough studies of proposed scenarios.</li> <li>- Benchmarks.</li> <li>- Identify possible synergies with similar projects within the group.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Split the project in functions.</li> <li>- Analyze the functions for potential TPM needs.</li> <li>- Define the Minimum Functional Solution (MFS).</li> <li>- Describe proposed solutions.</li> <li>- Benchmarks to check and validate the proposed solutions.</li> <li>- Evaluate upstream and downstream impacts.</li> <li>- Evaluate environmental and safety impacts and constraints.</li> <li>- Evaluate impacts on IS/IT.</li> <li>- Define purchasing strategy.</li> <li>- Finalize the profitability calculation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Selected solution design.</li> <li>- Technical optimization with MFS and options evaluation (TCO approach at the technical design stage).</li> <li>- Technical specifications writing.</li> <li>- Launch main requests for quotation.</li> <li>- Analyze bidders technical offers.</li> <li>- Launch TPM at the design stage - explain TPM to the bidders.</li> <li>- Evaluate the need of spare parts.</li> <li>- Ask for administrative authorizations.</li> <li>- Perform detailed and ramp up schedules.</li> <li>- Assign project team- Define role and responsibilities.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Achieve technical analysis and comparison.</li> <li>- Shortlist bidders able to meet specified requirements.</li> <li>- Define negotiation strategy.</li> <li>- Achieve prices comparison with TCO approach.</li> <li>- Final negotiation.</li> <li>- Write negotiation report.</li> <li>- Award order taking in account technical comparison, commercial agreements &amp; TCO.</li> <li>- Design contract based on GOSP (General Conditions for Capex Purchasing) and negotiate the specific terms.</li> <li>- Launch &amp; control implementation of internal signature rules.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Write detailed organization of the project team.</li> <li>- Manage detailed design, TPM, drawing reviews.</li> <li>- Manage manufacture inspection.</li> <li>- Manage general schedule, design, manufacture, installation commissioning schedules.</li> <li>- Manage cost control and claims.</li> <li>- Manage equipment and installation safety.</li> <li>- Manage spare parts purchases.</li> <li>- Manage documentation delivery and filing.</li> <li>- Manage project KPI and reporting.</li> </ul>
Gate Keeper	- Unit GM	- COO	- COO	- COO	- COO	- COO
Funding Approval	> \$50K - COO > \$50K - CEO, FCA CEO > \$2.5M - Pre IAC	> \$50K - CEO, FCA CEO > \$2.5M - Pre IAC > \$15M - IAC	> \$50K - COO > \$50K - CEO, FCA CEO	> \$50K - COO > \$50K - CEO, FCA CEO	> \$2.5M - Pre IAC > \$15M - IAC > \$40M - GMB > \$150M - BOD	> \$2.5M - Pre IAC > \$15M - IAC > \$40M - GMB > \$150M - BOD



 Project Risk Register1.xls  
Planilha do Microsoft Excel  
1.870 KB

*Ferramenta para registrar, gerenciar e comunicar os riscos identificados por projeto em cada fase.*

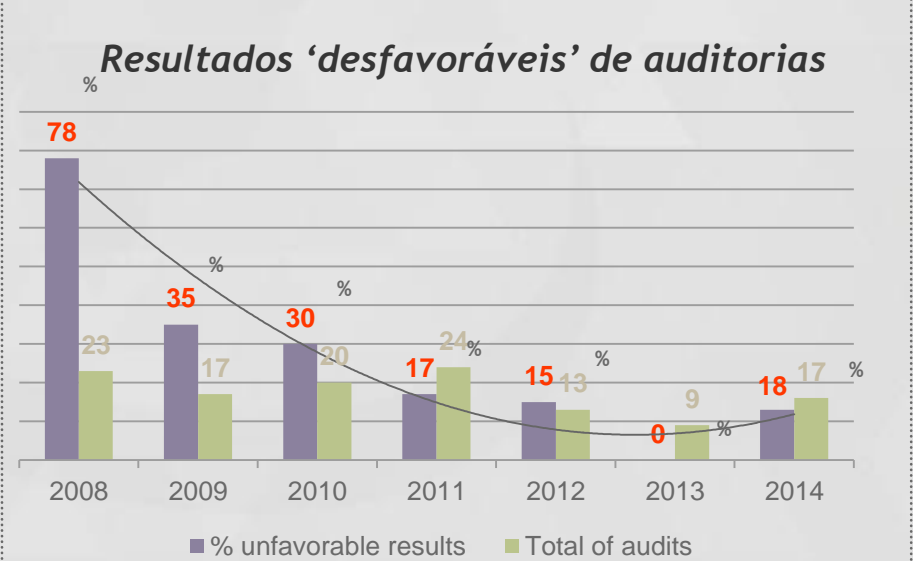
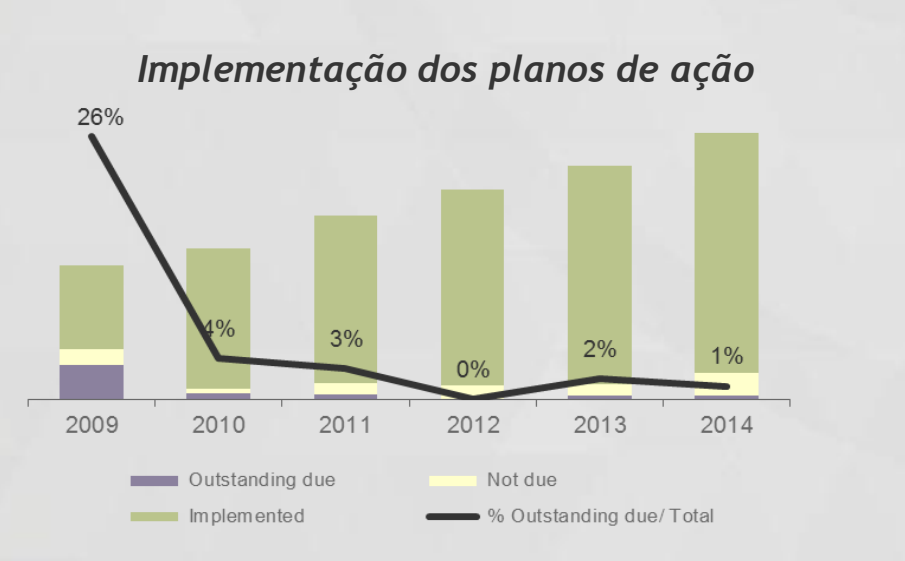
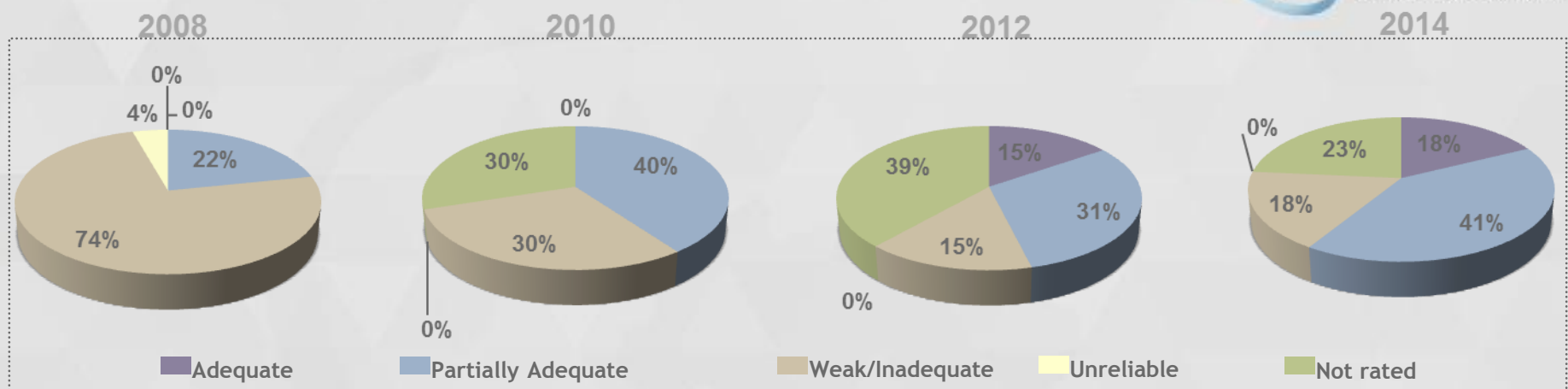


The screenshot displays the 'Project Risk Register' application interface. At the top, the ArcelorMittal logo and the title 'Project Risk Register' are visible. On the left, there are input fields for 'Project Name', 'Project Phase', 'Validation Date', 'Project Owner', 'RM Contact', and 'Last Project Risk Management'. The main area shows a form for 'Project ABC' with a dropdown menu for 'Project Phase' currently set to 'Phase2: Feasibility Study'. To the right, a risk matrix is shown for 'Phase1: Opportunity Assessment', with a color-coded grid (red, yellow, green) and a list of risks on the right side. The risk matrix has columns for Likelihood (Below 5%, 5% to 10%, 10% to 20%, 20% to 30%, More than 30%) and rows for Impact (Below 5%, 5% to 10%, 10% to 20%, 20% to 30%, More than 30%).

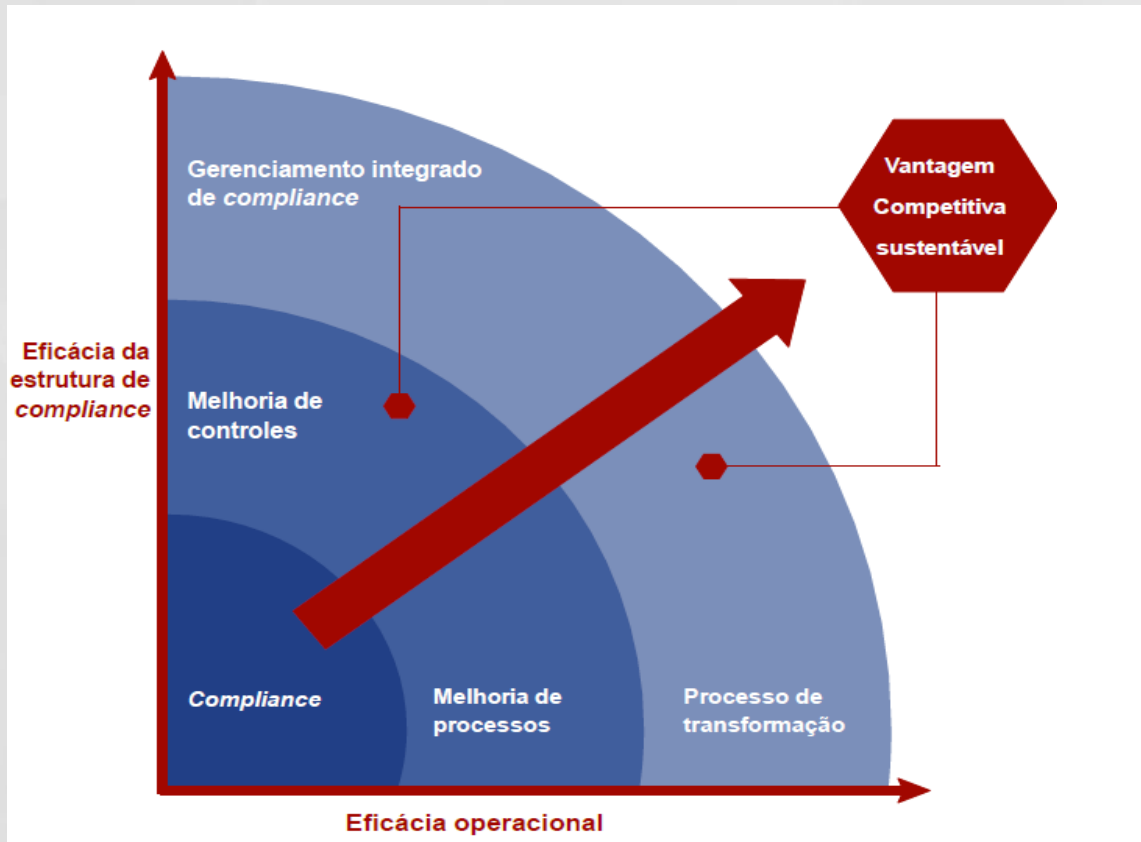
## Dez regras do Gerenciamento de riscos de projetos

1. *Incorporar gestão de riscos no projeto: incluí-lo em reuniões de projetos e treinamento de pessoal*
2. *Identificar os riscos nas fases iniciais e em uma base contínua*
3. *Ser transparente e comunicativo em relação aos riscos*
4. *Considerar os riscos descendentes e ascendentes*
5. *Esclarecer as responsabilidades dos riscos: dono do risco e responsáveis pelos planos de ação*
6. *Priorizar os riscos: os recursos são escassos - o tempo deve ser gasto com os riscos de maior impacto*
7. *Analisar os riscos e simular os seus impactos considerando tempo e custo*
8. *Definir, planejar e implementar os planos de ação de forma mitigar os riscos*
9. *Registrar devidamente os riscos do projeto*
10. *Monitorar os riscos e implementar os planos de ação*





Compliance = Vantagem competitiva



Fonte: KPMG

**“Compliance inteligente” para garantir competitividade.  
Compliance para manter a confiabilidade empresarial.**

*“If you think compliance is expensive, try non compliance”*

*NEWTON, Andrew. The Handbook of Compliance: making ethics work in financial services. Mind into Matter, 2002.*

Non-compliance **Costs**



Non-compliant  
Organization

The Law

*“Para cada **US\$1,00 investido** significa uma **economia aproximada de US\$5,00** referente a custos com processos legais, danos a reputação e perda de produtividade”*

*SCHILDER, Arnold. Banks and compliance challenge. Speech by professor Arnold Schilder, Chairman of BCBS Accounting Task Force and Executive Director of the Governing Board of the Netherlands Bank at the Asian Banker Summit, Bangkok, 16 Mar. 2006*



MUNDO



## Não se cale

A forma mais eficaz de se detectar fraudes é através de denúncias feitas por empregados. **Você tem um papel fundamental** na luta contra as irregularidades.



Aqui você pode denunciar anonimamente práticas fraudulentas

Brasil 0800-891-4311

<http://www.arcelormittal.alertline.com>

MUNDO



## Não tampe seus ouvidos

De acordo com estudos realizados pela Associação de Investigadores Certificados de Fraudes (ACFE), uma empresa típica perde a cada ano 5% de sua receita anual em decorrência de fraudes. **Você tem um papel fundamental** na luta contra as irregularidades.



Aqui você pode denunciar anonimamente práticas fraudulentas

Brasil 0800-891-4311

<http://www.arcelormittal.alertline.com>

MUNDO



## Não feche seus olhos

Práticas fraudulentas podem passar despercebidas por meses ou mesmo anos. De acordo com estudos realizados em empresas de diferentes setores pela Associação de Investigadores Certificados de Fraudes (ACFE), uma fraude leva cerca de 18 meses antes de ser descoberta. **Você tem um papel fundamental** na luta contra as irregularidades.



Aqui você pode denunciar anonimamente práticas fraudulentas

Brasil 0800-891-4311

<http://www.arcelormittal.alertline.com>

## Você não precisa aparecer. Só a sua denúncia.

Se você souber de alguma conduta irregular, fraude financeira ou caso de corrupção, utilize os canais de denúncia.



# DENUNCIE

0800-891-4311

[www.arcelormittal.alertline.com](http://www.arcelormittal.alertline.com)

Correspondência

Auditoria Interna – Serviços Forenses  
Av. Carandá, 1.115 – 15º andar  
CEP 30130-915 – Belo Horizonte/MG

## Você não precisa aparecer. Só a sua denúncia.

Se você souber de alguma conduta irregular, fraude financeira ou caso de corrupção, denuncie.



0800-891-4311

[www.arcelormittal.alertline.com](http://www.arcelormittal.alertline.com)

Correspondência

Prova a denúncia a seu superior imediato, o seu Diretor, ou o Gerente imediato ou o Auditoria Interna. Ou, se preferir, envie de forma anônima, por um dos canais.

BRASIL

SEGURANÇA • COMPROMISSO • CONFIANÇA





**paulo.wanick@arcelormittal.com.br**  
**CFO / Head de Riscos & Compliance AMB Aços Planos**

Av. Brigadeiro Eduardo Gomes, 930  
Jardim Limoeiro CEP 29163-970 - Serra - ES  
Tel: (27) 3348.1004  
[www.arcelormittal.com/br/tubarao](http://www.arcelormittal.com/br/tubarao)