MEMORANDUM OF UNDERSTANDING

**Avaliação de Risco para a Cristal Pigmentos**



Resumo

**Este documento tem por objetivo relatar o entendimento do estudo de avaliação de risco realizado entre Stefanini e a Cristal**

**Introdução**

Diferentemente de uma ata, o MoU – *Memorandum of Understanding* é um documento mais informal, cujo objetivo é relatar entendimentos decorrentes de contatos por quaisquer meios de comunicação utilizados, de forma a garantir que tenha havido compreensão dos assuntos tratados naqueles contatos.

Como sua função é minimizar a possibilidade de erros de compreensão pelas partes, anotações referentes a reuniões são reproduzidas de forma original, visando permitir o eventual reposicionamento de conceitos se necessário.

**Cristal Pigmentos do Brasil - Situação Atual**

A **Cristal** é a segunda maior produtora de pigmento de Dióxido de Titânio (TiO2) do mundo.

Em fevereiro de 2017, ela foi adquirida pela americana Tronox por 1,67 bilhões de dólares da TASNEE (Empresa Saudita de Industrialização).

Conta com oito fábricas de TiO2 distribuídas em cinco continentes, sendo duas plantas nos Estados Unidos, uma na Inglaterra, uma na China, uma na França, uma na Arábia Saudita, uma na Austrália e uma no Brasil.

Para o processo de produção no Brasil, a **Cristal** conta com três unidades: a Mina do Guajú, em Mataraca, na Paraíba; a fábrica em Camaçari, na Bahia; e o escritório comercial na capital de São Paulo, o qual atende à demanda de toda a América Latina.

A planta da Bahia utiliza como principal matéria-prima o minério de Titânio, ou ilmenita, retirado da mina do Guajú. Além da ilmenita, a Mina do Guajú também produz os minérios zirconita, cianita e rutilo.

O pigmento produzido na Bahia, ou trazido de outras plantas da **Cristal** no mundo, é comercializado no Brasil e em toda a América Latina pelo escritório comercial da empresa localizado em São Paulo.

A **Cristal** contatou a Stefanini, com o intuito de verificar se a mesma poderia auxilia-la na avaliação dos riscos a que está exposta, bem como se a Companhia está adequadamente preparada para seu enfrentamento.

Fonte das informações sobre a Companhia: site da Cristal

**Snapshot da Política de Gestão de Risco da Cristal**

Por ser uma organização de capital aberto, a Companhia cumpre todas as regras de governança corporativa previstas no Regulamento do Novo Mercado e a divulgação de suas informações é pautada nas mais rigorosas práticas de governança corporativa da atualidade.

De acordo com este contexto a **Cristal** divulga em seu site os principais riscos que ela identifica estar em exposição:

***Principais Riscos Identificados pela Cristal***

A Companhia tem o seu negócio influenciado por algumas variáveis que possibilitam fatores de risco que são mapeados e monitorados pela organização, conforme descritos abaixo:

1. Variação da taxa cambial, que através de uma desvalorização do real gera um aumento no custo das matérias primas cotado em dólar, bem como a logística rodoviária e portuária, tornando a competição com produtos de mercados externos, como chineses de forma desigual;
2. Elevada carga tributária nacional agregada ao gerenciamento da burocracia fiscal destes tributos, bem como os crescentes custos de transação e adequação às normas ambientais do Estado, decorrentes do processo de licenciamento ambiental de produção, também concorrem para impactar os custos de produção e, consequentemente, o seu resultado;
3. Os empregados da Companhia são representados por sindicato com forte representação no segmento químico e petroquímico. Os acordos coletivos da categoria estão sujeitos à renegociação anual. Normalmente, a taxa de inflação é utilizada como referência para discussão do reajuste salarial, inclusive para a remuneração mínima prevista nos acordos coletivos. As despesas com pessoal, incluindo encargos sociais, representam parte expressiva do custo e uma elevação acima dos índices inflacionários poderá ter um efeito prejudicial significativo sobre o negócio;
4. A Companhia pode ser ainda prejudicada se enfrentar greves, interrupções de trabalho ou outros transtornos trabalhistas por parte de seus empregados decorrentes de negociações ou litígios envolvendo pagamento de verbas trabalhistas.

Fonte das informações sobre a Companhia: site da Cristal

***Riscos de Mercado Identificados pela Cristal***

Os principais produtos produzidos pela **Cristal Pigmentos** do Brasil S.A. e sua filial, a **Cristal** Mineração do Brasil Ltda., são os pigmentos a base de Dióxido de Titânio, e os minérios, Zirconita, Rutilo, Cianita e Ilmenita. Estes produtos, uma vez transformados, são utilizados principalmente pelas indústrias de Tintas, Construção Civil, Automobilística, Plásticos e Máquinas & Equipamentos.

A **Cristal Pigmentos** não tem capacidade de produção suficiente para atender a demanda nacional e mantém uma participação no mercado de pigmentos entre 30 e 40%, a depender da demanda total em cada ano. Para os minérios, a participação pode variar de 50% até próximo dos 100%, no caso particular da Ilmenita.

O restante da demanda de ambas as linhas de produtos é abastecida por provedores Internacionais com produtos cujas importações sofrem com os riscos relativos à exposição cambial, financiamento e ineficiências logísticas. Com este comentário a **Cristal** informa que mesmo se houver uma retração e ou turbulência na demanda por produtos dos setores mencionados, que ela está razoavelmente protegida quanto a volumes, porém exposta a volatilidade dos preços.

Portanto, a **Cristal**, como único produtor nacional dos pigmentos a base Dióxido de Titânio, e detendo mais de 90% da produção dos minérios aos quais a Companhia se dedica, os riscos de mercado são associados mais a fatores externos do que aos internos.

A situação de excesso de estoques de produtos concorrentes na Europa, Ásia e Norte América, e a necessidade de seus concorrentes em equilibrar seus fluxos de caixa, podem aumentar expressivamente a oferta de produtos e, consequentemente, pressionar os preços para baixo.

Ainda, políticas governamentais de incentivo de energia, das tarifas administradas, de câmbio e juros também tem um peso relativo na competitividade da indústria nacional. Desta forma, com base nas oscilações e volatilidades vividas, particularmente nos anos de 2009, 2012 e 2013, concluí que os resultados da Companhia sofrem um risco moderado-alto tanto no que tange a volumes quanto a preços.

Fonte das informações sobre a Companhia: site da Cristal

***Política de Gerenciamento de Risco***

Em complementação, no tratamento do tema, a **Cristal** também divulga sua Política de Gerenciamento de Risco, a qual é muito bem concebida e documentada, contemplando, de forma adequada, praticamente todas as recomendações emanadas pelas normas e boas práticas de mercado, bem como os diversos tipos de risco a que uma Companhia de seu segmento de negócio está sujeita, conforme descrição apresentada na tabela a seguir, divulgada no site da Companhia.

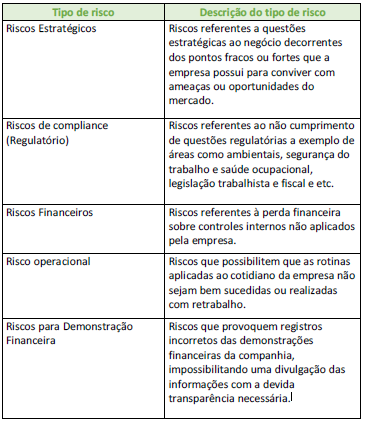


Tabela extraída da Política de Gerenciamento de Risco da Cristal

**Entendimento da Atuação Esperada da Stefanini**

Em consonância com esta situação, a Stefanini entende como ser esperada sua contribuição na realização de um levantamento de informações, diagnóstico e recomendações para a Gestão de Risco da **Cristal**, envolvendo, para tanto, a avaliação dos seguintes principais fatores que impactam esta Gestão, considerando as unidades Mina do Guajú, Fábrica de Camaçari e o Escritório Comercial de São Paulo:

* Apetite a risco da companhia e suas consequências para a Gestão de Risco;
* Diretrizes para a Gestão de Risco;
* Organização funcional voltada à Gestão de Risco;
* Aplicação prática da bem elaborada política de Gestão de Risco;
* Aplicação prática do instrutivo código de conduta e ética divulgado no site da Companhia;
* Ações definidas para a mitigação dos Riscos;
* Planos de Contingência definidos para os segmentos mais relevantes à realização dos negócios da **Cristal**;
* Tratamento dos vários tipos de risco listados na tabela constante da Política de Risco:
  + Riscos estratégicos;
  + Riscos de compliance;
  + Riscos financeiros, com especial atenção aos riscos cambiais, uma vez que a Companhia realiza muitos negócios com o exterior;
  + Riscos operacionais;
  + Riscos para a demonstração financeira.
* Em complementação, nos dias atuais, uma organização não consegue ser competitiva se não fizer uso adequado das tecnologias de tratamento de informações (incluindo inteligência artificial e robotização) e de comunicação. No material divulgado pela **Cristal**, este aspecto não é suficientemente explorado e, como estas soluções estão sujeitas inclusive a ataques externos, a consultoria deverá priorizar o entendimento da situação e, caso este segmento não esteja adequadamente equacionado em termos de risco, a Stefanini deverá dedicar boa parte de seu esforço no levantamento de informações complementares, diagnóstico e recomendações;
* Nível de maturidade da Gestão de Risco: atual e desejado;
* As análises a serem elaboradas buscarão resposta às seguintes preocupações:
  + O que pode comprometer o cumprimento das estratégias e metas da Companhia?
  + Onde estão as maiores oportunidades, ameaças e incertezas?
  + Quais são os principais riscos?
  + Qual a percepção desses riscos?
  + Qual a exposição a estes riscos? Existe diferença entre percepção e exposição?
  + Como a Companhia responde aos riscos?
  + Existem informações confiáveis para tomada de decisões?
  + O que é feito para assegurar que os riscos estejam em um nível aceitável de acordo com o apetite a riscos aprovado?
  + Os executivos e gestores têm consciência da importância do processo de gestão de riscos?
  + A Companhia conta com as competências necessárias para gerir os riscos assumidos?
  + Que padrões, ferramentas e metodologias são utilizadas?

Finalizando, as análises e recomendações elaboradas pela Stefanini serão consolidadas em uma especificação para a construção ou aprimoramento (se já existir um) de um dashboard de suporte à Gestão de Risco da Cristal.

***Abordagem Técnica***

Ações de curto e médio prazo vigorarão no conjunto de recomendações resultante do trabalho, quando respaldadas por determinação clara expressa no planejamento estratégico de negócio da **Cristal Pigmentos**.

O projeto a ser executado, envolverá análises baseadas na experiência dos consultores da Stefanini e em referências fornecidas pelas melhores práticas preceituadas (propostas pelo Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (Coso II), pela norma ISO 31.000, RiskIT (CobIT e ValIT) e PMboK entre outras), nas dimensões: serviços, processos, tecnologia e pessoas.

***Envolvimento das Capacitações Stefanini no Trabalho***

O Grupo Stefanini é composto por uma estrutura celular, onde cada Célula de Negócio é gerida por um Gerente de Negócios, tendo responsabilidades pelos negócios assumidos desde a entrega da proposta até a finalização dos projetos. As áreas de RH, Retaguarda Técnica e Assessoria Jurídica apoiam todas as operações da Stefanini IT Solutions, com base nas diretrizes da Diretoria e Presidência do Grupo.

O Gerente de Negócios é o responsável pela Gestão total do contrato dos serviços, mantendo contato direto com os gestores do cliente.

A Gerência de Retaguarda Técnica é uma estrutura formada por Técnicos especializados nas várias tecnologias, metodologias e processos, e que acumulam anos de experiências em diversas empresas do mercado. Esta equipe apoia todos os projetos da Stefanini, favorecendo a troca de experiências e a evolução do conceito de máximo aproveitamento das facilidades tecnológicas.

O Gestor do Projeto Stefanini atua com dedicação parcial nos serviços contratados tendo como principal local para desempenho de suas atividades as instalações da Stefanini.

É este gestor que trata do gerenciamento das atividades, interagindo sempre que necessário com o corpo técnico e os Gestores da **Cristal**, pessoalmente ou por meio das ferramentas de gestão. O acompanhamento dos serviços é feito através de informações disponibilizadas por ferramentas de gestão, a qualquer tempo e, por meio de reuniões pré-agendadas, semanais, onde são tratadas as principais ocorrências da semana e os prováveis riscos que decisões tomadas - ou a tomar – poderão acarretar, além de possibilitar o planejamento da próxima semana.

A boa governança dos serviços é conseguida pela transparência nas ações. A prestação de contas ao cliente ocorre por meio de reuniões pré-agendadas ou extraordinárias, e por convocação de qualquer das partes.

**Próximos passos**

Submeter este MOU à **Cristal** para que seja analisado, e agendar uma conversa de alinhamento visando aprimorar o entendimento das necessidades e, assim, possibilitar a elaboração de uma proposta que atenda adequadamente as expectativas da Companhia.