



ArcelorMittal

Finanças e Controladoria na ArcelorMittal

Paulo Wanick

Diretor de Finanças, Riscos &
Tecnologia da Informação

Novembro, 2018

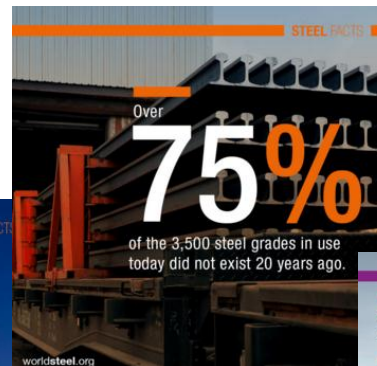
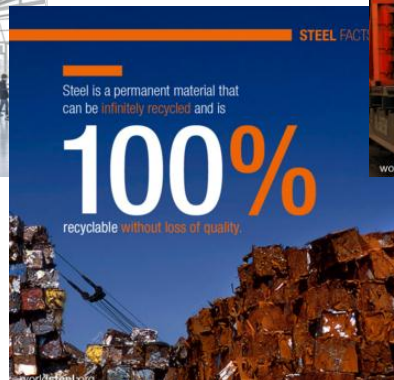
A Indústria do Aço



ArcelorMittal



Produção mundial total de aço em 2017: 1,6 bilhão de toneladas



A ArcelorMittal



ArcelorMittal

A Maior Produtora de Aço do Mundo

Líder no mercado global de aço.



Referência no desenvolvimento de processos produtivos inovadores, mais seguros e sustentáveis.

222.000 empregados

Presença em **+ 60 PAÍSES**

+ 1.300 pesquisadores

Operação Industrial em 19 países:

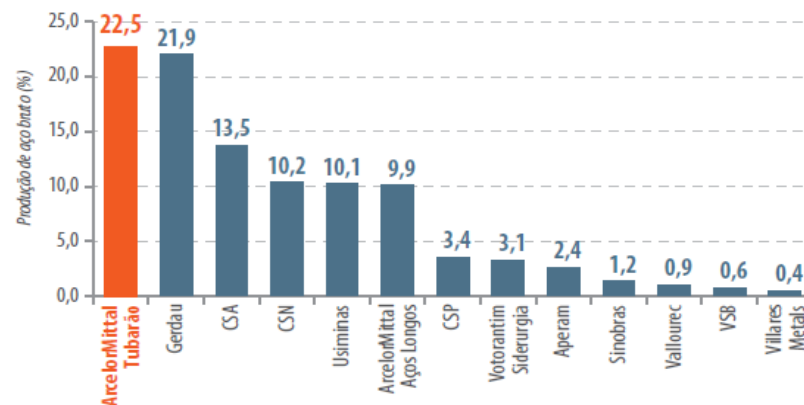
38% Américas

47% Europa

15% Outros países



Ranking dos maiores produtores de aço bruto no Brasil (%) - 2016



Integração vertical do negócio

Aços Planos - 7,5MT



ArcelorMittal

Unicon Venezuela

Pipe-making steel processor that caters to oil and gas markets, construction, infra and industrial solutions.

ArcelorMittal Gonvarri

Steel service Center, specializing in the process of stripping, cross-cutting, longitudinal and tooling in hot, cold-rolled and coated steel flats.

Tuper

Pipe-making steel processor that caters to oil and gas markets, civil construction, infrastructure, industrial and automotive solutions.

ArcelorMittal Vega

Production of cold rolled, galvanized and aluminized.

ArcelorMittal Contagem

Operates in the segment of processing and distribution of flat steels, mainly for automotive, civil construction and the furniture sector.

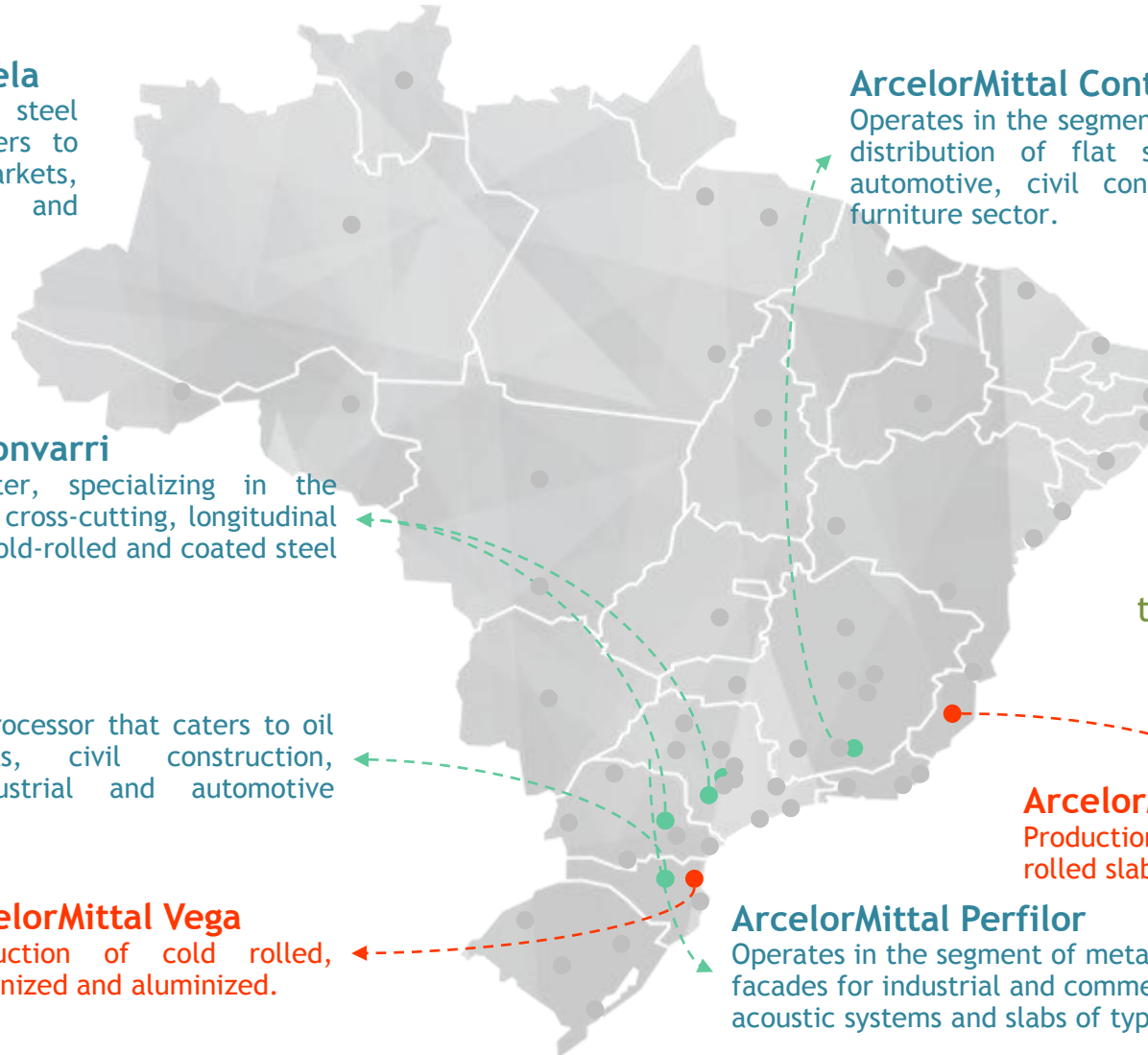
ArcelorMittal Tubarão

Production of slabs and hot rolled slabs coils.

ArcelorMittal Perflor

Operates in the segment of metallic roofs and facades for industrial and commercial buildings, acoustic systems and slabs of type steel deck.

More than **120 units** strategically distributed throughout Brazil.



Tendências disruptivas globais



ArcelorMittal

As organizações de finanças estão enfrentando muitos desafios comuns em função de tendências disruptivas e globais:



Source: Building a best-in-class ArcelorMittal Finance organization - McKinsey&Company, 2017

Pressões de custo

Principais direcionadores de valor

Como equilibrar as demandas concorrentes de insights, eficiência e controle?

Indo além do ganho de eficiência no seu departamento de finanças: estas são as principais áreas de foco para desenvolver um departamento de finanças realmente integrado ao sucesso do seu negócio.

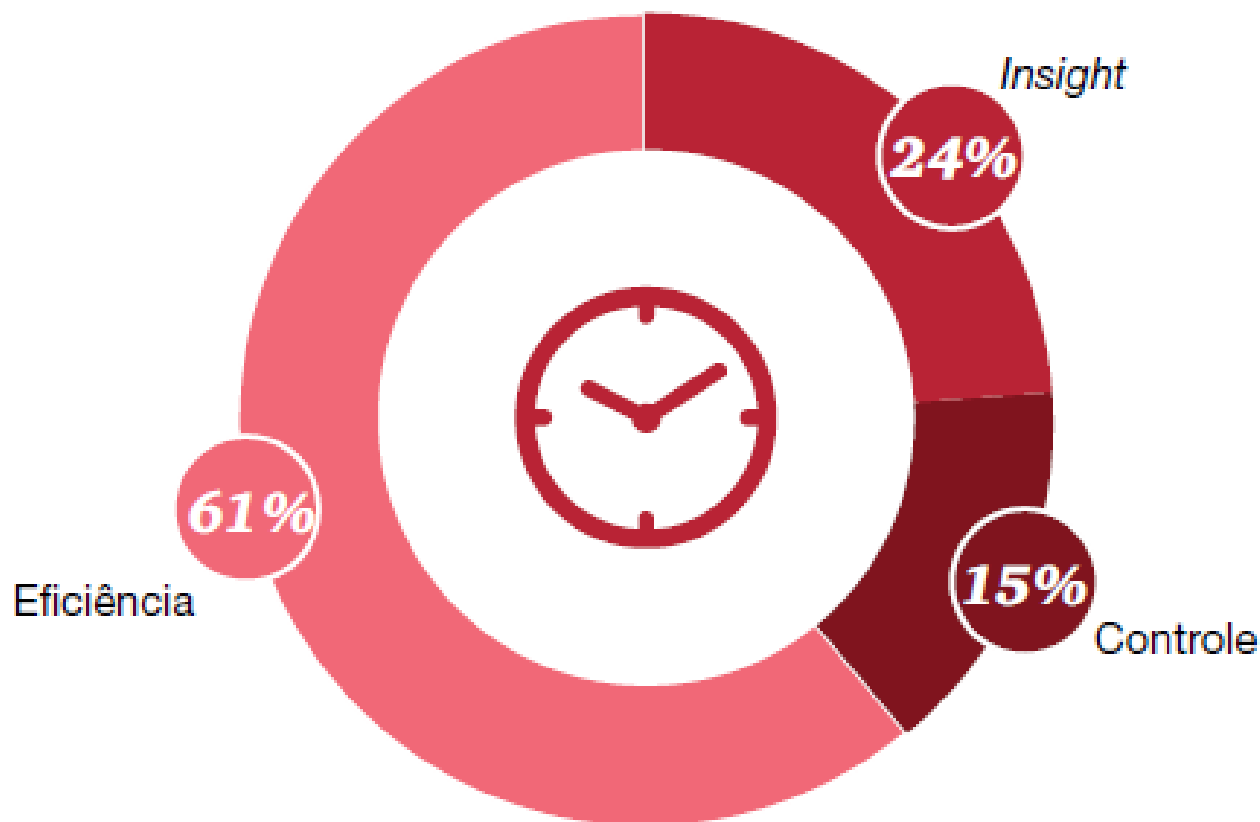


Como ser eficiente?



ArcelorMittal

Distribuição do tempo da área de finanças



Fonte: Dados de *benchmarking* de finanças da PwC

A parceria com o negócio

Parceria de negócios

Como a boa parceria de negócios teve sucesso?



Fonte: Dados de *benchmarking* de finanças da PwC

Quais os produtos desta parceria?

As funções mais relevantes (*core functions*)



Projeções & Elaboração de Cenários Futuros



Maximização da Receita



Otimização do Capital de Giro



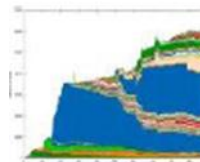
Gestão de Custos



Alocação de recursos & investimentos



Gestão de Capital Humano e da Produtividade Global



Transparência & Visualização

As dimensões da atuação



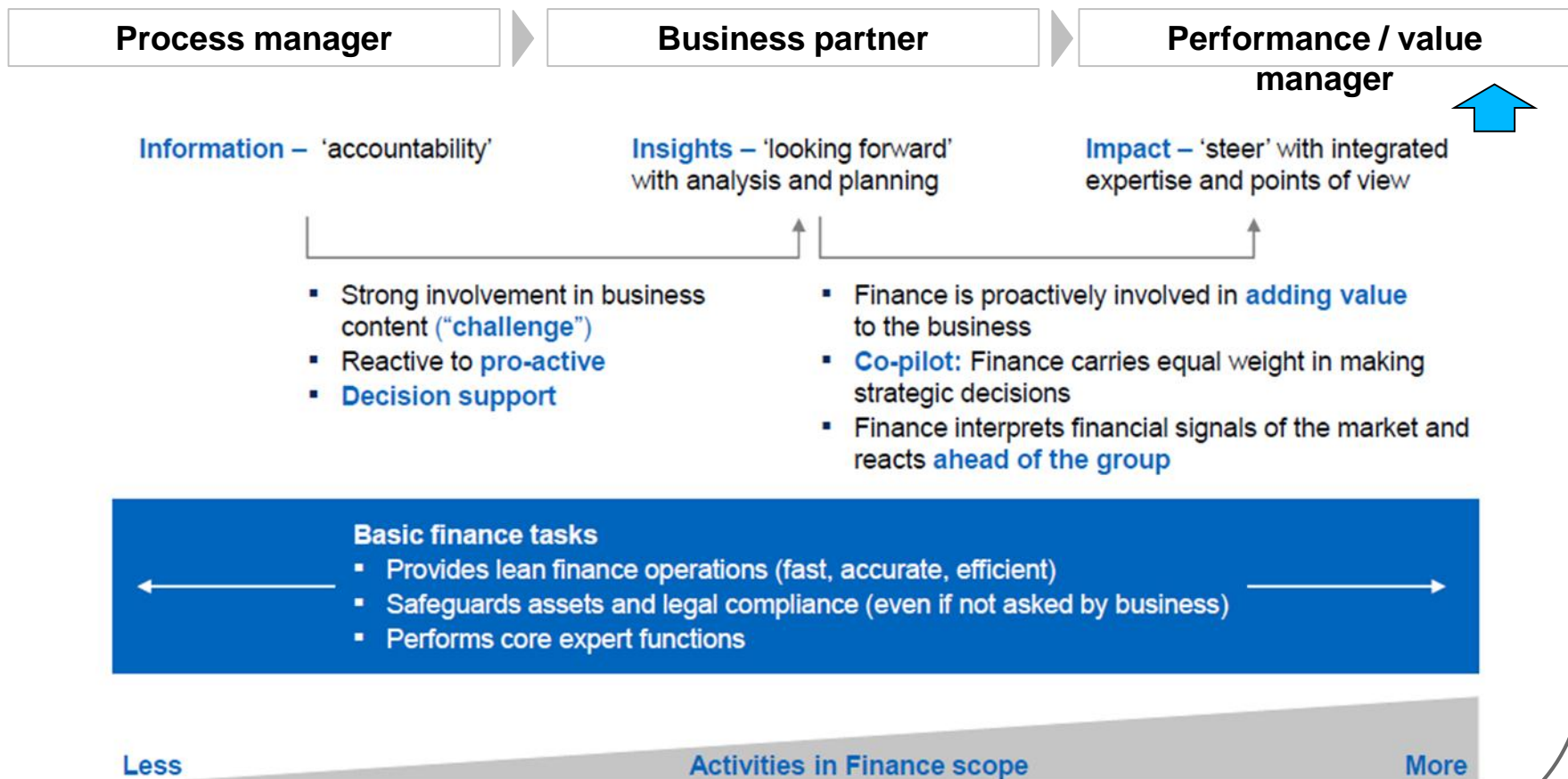
ArcelorMittal

As lideranças da organização atuam em quatro dimensões:

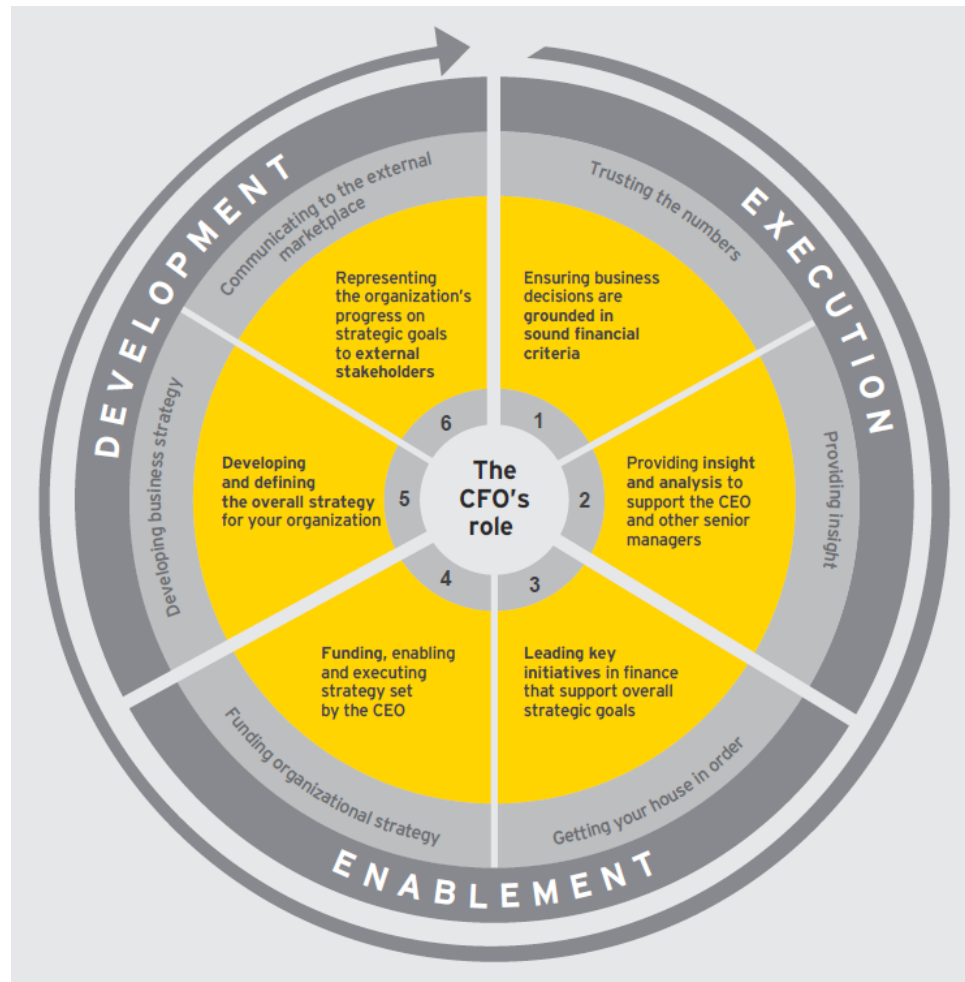


O gestor da geração de valor

Business Partner is becoming the dominant and minimal role for Finance



As atribuições da função de Finanças



As forças disruptivas para a nova função de Finanças

There are **four forces** disrupting the CFO role.

Digital

58%



of finance leaders say they need to build their understanding of digital, smart technologies and sophisticated data analytics.

Data

57%



of group CFOs believe that the delivery of data and advanced analytics will be a critical capability for tomorrow's finance function.

Risk and uncertainty

57%



of finance leaders believe that risk management will be a critical capability in the future.

Stakeholder scrutiny and regulation

71%

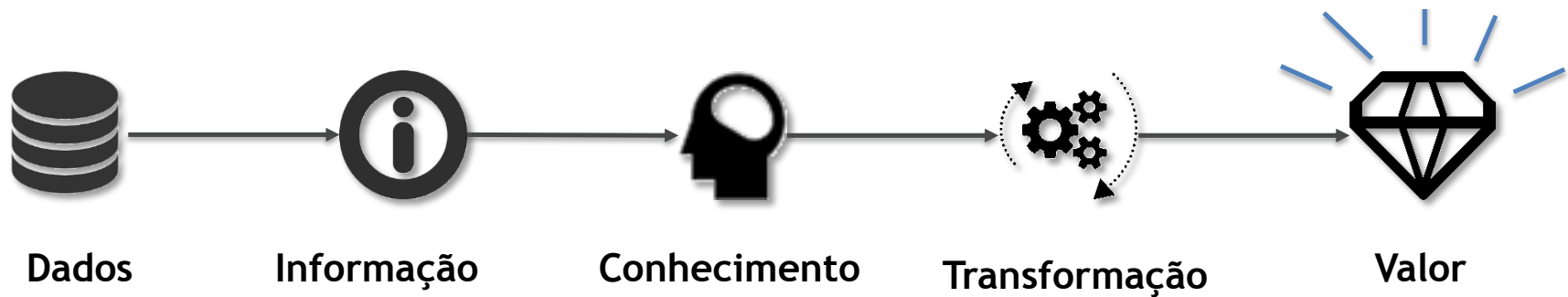


of finance leaders say they will increasingly be responsible for the ethics of decision-making in support of their organization's purpose.

As tendências tecnológicas que irão modificar a função



A transformação está na interpretação do negócio e na resposta a ser concebida



O valor do Modelo Integrado de Gestão

O valor do gerenciamento de riscos corporativos ao estabelecer e executar uma estratégia



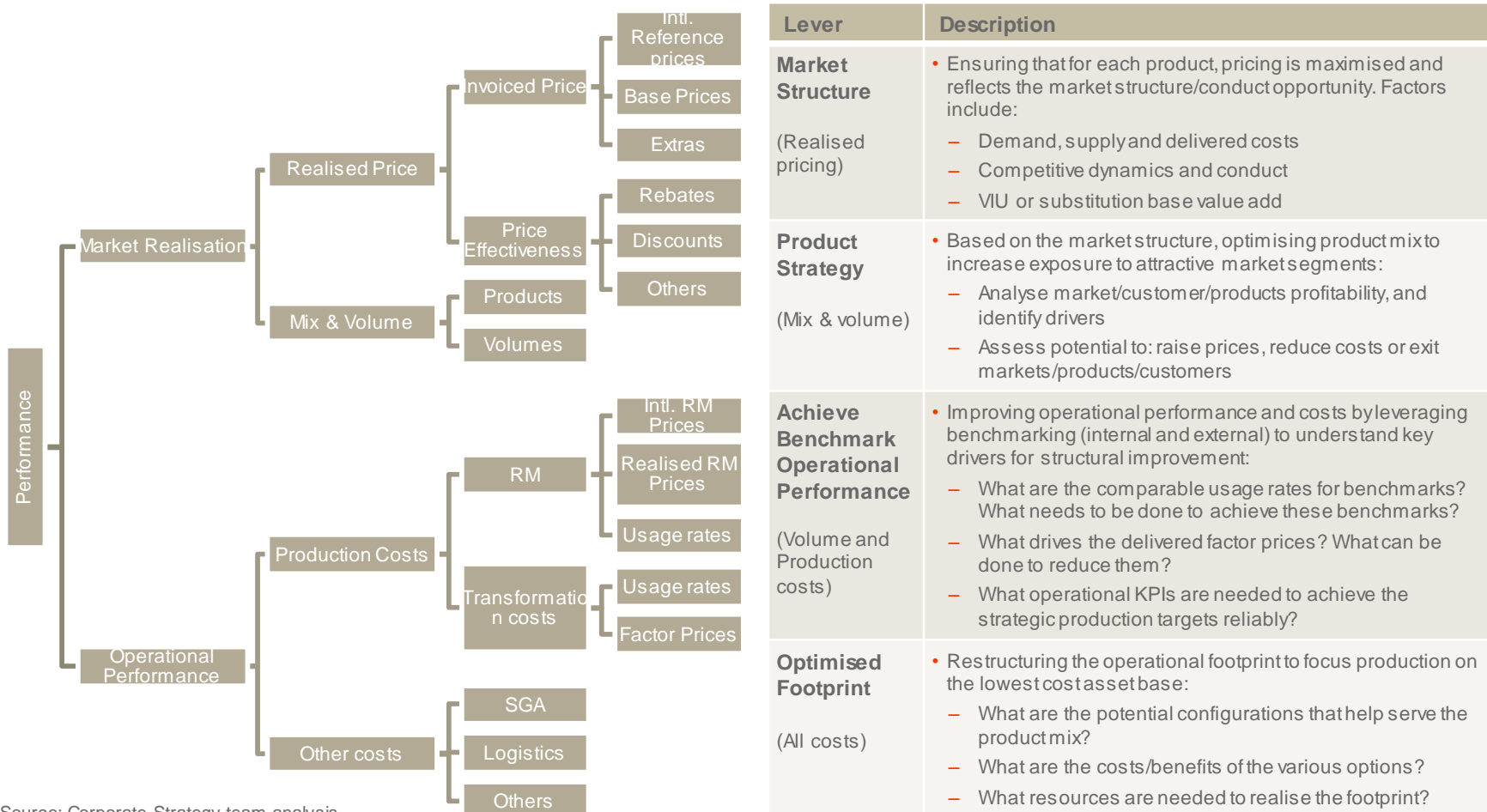
Direcionadores de valor do negócio



ArcelorMittal

CONCEPTUAL

Strategic questions are oriented by the levers of performance

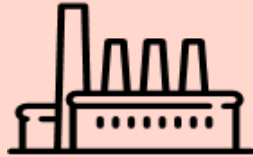


Source: Corporate Strategy team analysis

Estratégia do negócio suportada pelo Digital



ArcelorMittal



Excelência das Operações



Lucratividade



Estrutura de Mercado



Estratégia de Produto



Performance Operacional



Otimização de Ativos

Alavancas

Pessoas

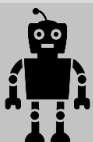
Competidores

Sustentabilidade

Digital Master Plan – Principais tendências tecnológicas



Augmented Reality



Robots



Internet Of Things



Simulation



System Integration



Cybersecurity



Cloud Computing



3D



Big Data

Digital como alavanca do negócio

Market Structure
(Realized pricing)

Product Strategy
(Mix & volume)

Achieve Benchmark
Operational performance
(Volume & Production costs)

Optimized Footprint
(All costs)

Levers: HR talent management / Competitors / Digital Trends

Digital Transformation
The data drives business decisions

DIGITAL MANUFACTURING - SMART FACTORY



People

High productivity team

- Out of hazardous conditions
- Digital workplace
- Minimal manual inputs
- Agile methodologies
- Mobile workforce



Management & Compliance

Online monitored environment

- Accurate and more agile decision making process
- Improving the room for what creates more value for the business
- Analytical enriched environment
- Automatic compliance deviations checking and responsibilities
- Cybersecurity



Operations

Optimized operations

- Integrated data across systems
- Real-time analytics
- Predictive manufacturing
- Advanced analytical models for predictive maintenance
- Full automatized facility
- Flexible factory



Products

Accurate Traceability & Predictive Quality Control

- Real-time inventory
- Online tracking
- Advanced analytical models
- Root cause analytics
- Real-time factory scheduling



Customers & Suppliers

Responsive Customer Manufacturing & Smart Supply Network

- Digital interaction
- Real-time inventory & tracking management
- e-Commerce fulfillment
- Automated e-Sourcing
- Time to Market

A Organização de Finanças - CFO 2018

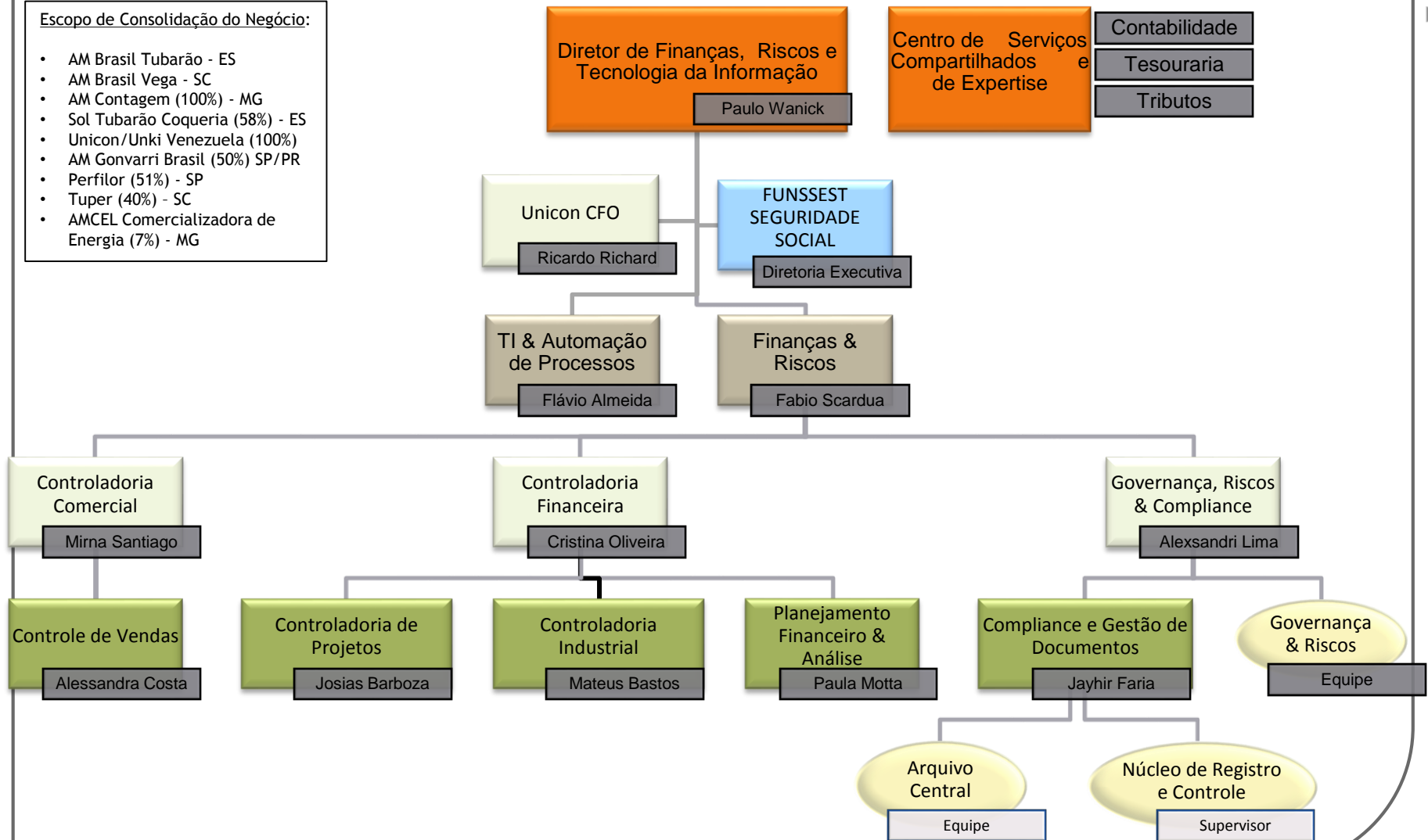


Aços Planos América Latina

ArcelorMittal

Escopo de Consolidação do Negócio:

- AM Brasil Tubarão - ES
- AM Brasil Vega - SC
- AM Contagem (100%) - MG
- Sol Tubarão Coqueria (58%) - ES
- Unicon/Unki Venezuela (100%)
- AM Gonvarri Brasil (50%) SP/PR
- Perfilor (51%) - SP
- Tuper (40%) - SC
- AMCEL Comercializadora de Energia (7%) - MG



O valor da Análise do Negócio

As Organizações estão expandindo as suas expectativas de suas competências de análise de negócios

Resultados esperados dos profissionais de análise de negócios:

Valor da análise do negócio

72% 

“Identifica e prioriza as novas oportunidades”

72% 

“Viabiliza o uso mais eficiente do tempo e dos recursos”

 63%

“Melhora o entendimento, a aquisição, e a retenção de clientes”

 63%

“Melhora as taxas de sucesso dos projetos”

Da compra ao pagamento



Do faturamento ao recebimento



Do planejamento à projeção



Do registro à elaboração de relatórios



Cockpit de controle de gestão

Monitoramento Estratégico (Indicadores)



Industrial



Comercial



Performance



Consolidação Dados



Serviços Compartilhados

Produção

Custos

Despesas

Faturamento

Plataforma Dados

As Competências do Controller

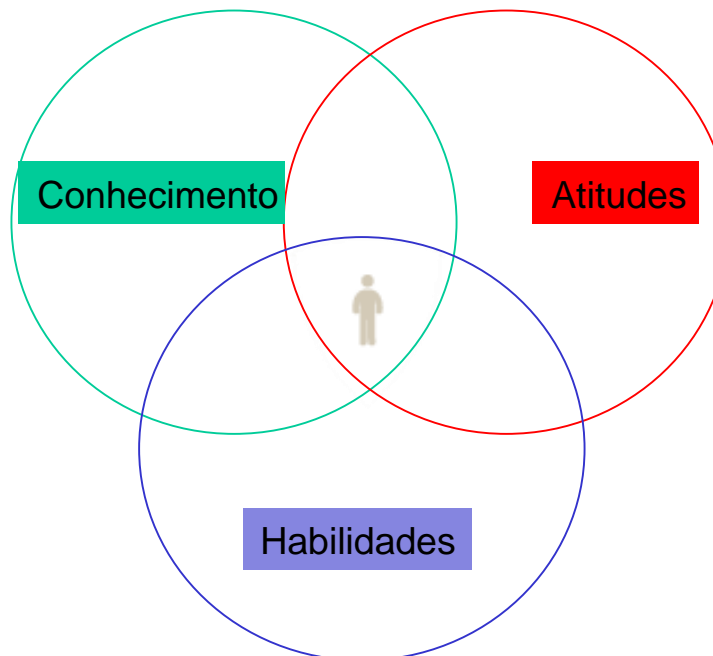


ArcelorMittal

Competências (CHA):

- São os conhecimentos, habilidades e atitudes que contribuem para o alcance dos resultados esperados.

O conhecimento está associado ao saber. Ao longo da vida, adquirimos conhecimentos com estudos e experiência.



As atitudes estão relacionadas ao querer fazer. São nossas escolhas, nossas decisões pessoais e o nosso jeito de fazer.

As habilidades estão associadas ao saber fazer e são desenvolvidas por meio de treino, exercício e simulação.

Competências Finanças & Riscos

ArcelorMittal University



ArcelorMittal

Competências:

Competências-Chaves:

Atitudes, valores, habilidades e conhecimentos necessários à realização pessoal e ao desempenho diferenciado de atividades ou funções.



- ✓ Aprendizado e desenvolvimento
- ✓ Comunicação eficaz
- ✓ Gestão da mudança
- ✓ Orientação para resultados
- ✓ Orientação para stakeholders
- ✓ Pensamento estratégico
- ✓ Trabalho em equipe
- ✓ Tomado de decisão

Competências Transversais:

Habilidades importantes para o desenvolvimento do profissional e estão presentes em diferentes contextos de suas atividades cotidianas.



- ✓ Diversidade e inclusão
- ✓ Gestão de projetos
- ✓ Gestão de risco
- ✓ Habilidades analíticas
- ✓ Inovação
- ✓ Melhoria contínua
- ✓ Parceiro do negócio
- ✓ Relacionamento

Competências em Finanças:

Habilidades importantes para o desenvolvimento do profissional em possuir características tradicionais e afinidade com os novos hábitos e as novas tecnologias.



- ✓ IFRS & Consolidação
- ✓ Tributos & Tesouraria
- ✓ Reporting
- ✓ Contabilidade de Custos
- ✓ Análise da Performance de Negócio
- ✓ Controladoria – Industrial & Comercial
- ✓ Gerenciamento de Riscos
- ✓ Governança & Controles Internos
- ✓ Sistemas de Compliance

O novo Profissional de Finanças



ArcelorMittal

- estabeleça uma relação **ética e responsável** com os *stakeholders*, fundamentando na **reputação** o seu valor mais relevante de **integridade**
- **discuta conceitos** de maneira integrada propiciando um conjunto de **ideias realmente transformadoras** com foco no **desenvolvimento sustentável** das organizações
- identifique direcionadores de **geração sustentável de valor** integrados à **estratégia** e à **gestão** empresarial



Muito Obrigado

paulo.wanick@arcelormittal.com.br

