



InterCement

RELATÓRIO ANUAL 2014

CONSTRUINDO PARCERIAS SUSTENTÁVEIS



RELATÓRIO ANUAL

Os valores expressos neste relatório anual estão todos em Euros.

06

- 06 • Mensagem do Conselho
- 07 • Mensagem do CEO CIMPOR

08

VISÃO GERAL

- 08 • Mapa estratégico
- 10 • Visão Geral da InterCement
- 11 • Missão, Visão e Valores
- 12 • A InterCement
- 13 • Principais indicadores
- 14 • Estratégia
- 15 • Riscos controlados
- 15 • Ética e integridade
- 15 • Governança
- 16 • Desempenho econômico

18

PARCERIAS

- 18 • Construindo parcerias sustentáveis

19

PROCESSOS

- 19 • Aprimoramento de Processos

22

PESSOAS E CULTURA

- 22 • Cultura em Construção
- 24 • As principais iniciativas de gestão de pessoas
- 25 • Segurança

26

INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE

- 26 • Inovação
- 28 • Sustentabilidade

30

PERSPECTIVAS

32

INFORMAÇÕES CORPORATIVAS

PRESENÇA INTERNACIONAL



46 MILHÕES

DE TONELADAS
de capacidade anual de
produção de cimento

8.768

COLABORADORES



SHIPPING

4 MILHÕES
de toneladas no mundo

40

UNIDADES
de produção
NO MUNDO

PORTUGAL

- Capacidade: 9,1 milhões t/ano
- Posição no Mercado: 1
- Market Share: 55%

CABO VERDE

- Presença Comercial
- Posição no Mercado: 1
- Market Share: 00%

BRASIL

- Capacidade: 17,9 milhões t/ano
- Posição no Mercado: 2
- Market Share: 20%

PARAGUAI

- Capacidade: 0,4 milhões t/ano
- Posição no Mercado: 2
- Market Share: 30%

ARGENTINA

- Capacidade: 8,5 milhões t/ano
- Posição no Mercado: 1
- Market Share: 46%

EGITO

- Capacidade: 5,5 milhões t/ano
- Posição no Mercado: 5
- Market Share: 6%

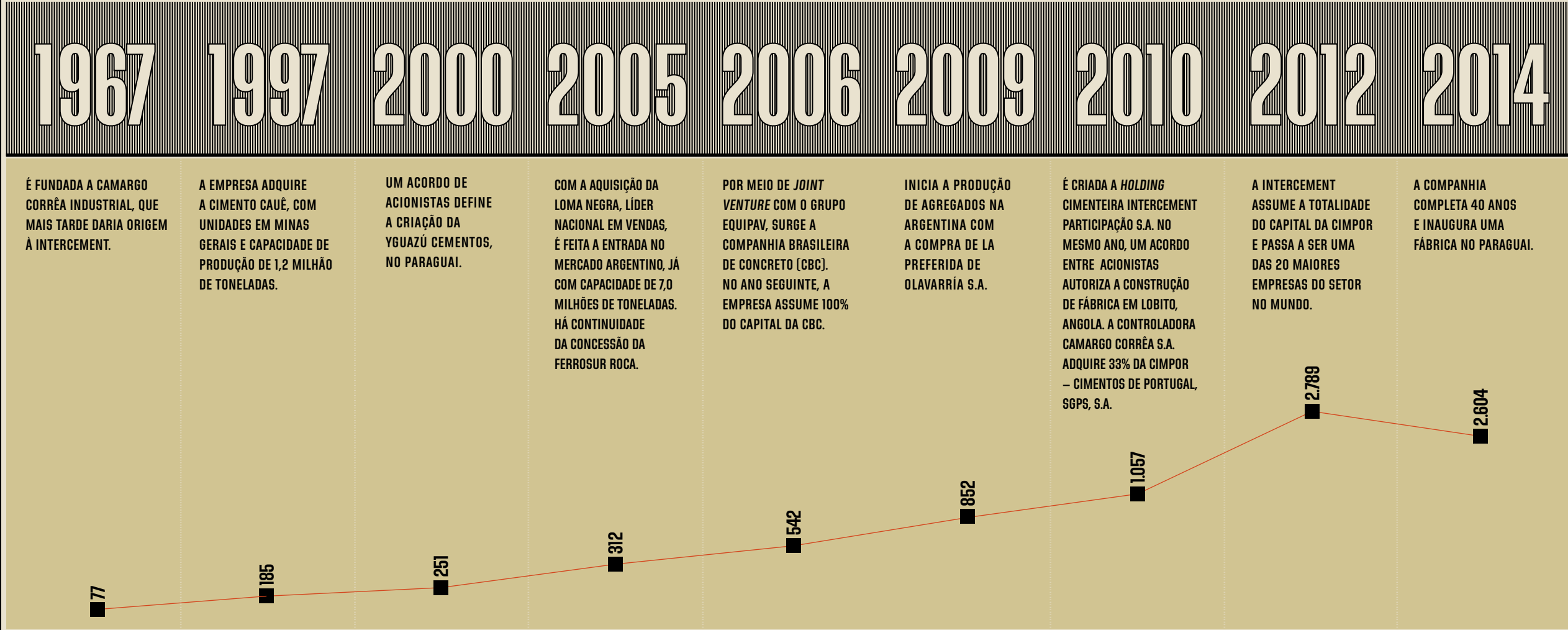
MOÇAMBIQUE

- Capacidade: 2,9 milhões t/ano
- Posição no Mercado: 1
- Market Share: 72%

ÁFRICA DO SUL

- Capacidade: 1,7 milhões t/ano
- Posição no Mercado: 4
- Market Share: 11%

TRAJETÓRIA DE SUCESSO



RECEITA LÍQUIDA

DIREÇÕES E ATITUDES

Avançamos consistentemente em 2014 na identificação dos passos fundamentais que vão assegurar nossa capacidade de crescer e atingir a Visão 2023: sermos uma das dez maiores empresas internacionais de cimento e uma das cinco mais sólidas e rentáveis do mundo. Já alcançamos antecipadamente o primeiro objetivo, mas manter essa posição de destaque é um permanente desafio.

Finalizamos o nosso mapa estratégico, que estabelece muito claramente quatro dimensões que nos direcionam – assegurar resultados, construir parcerias, aprimorar processos e desenvolver pessoas e cultura – e três atitudes fundamentais para alcançar todos esses objetivos: priorizar segurança, avaliar riscos e promover inovação e sustentabilidade. Nisso focamos nossas atenções durante o ano, com planos de ações e objetivos muito claros.

Paralelamente, aprimoramos a nossa estrutura financeira, diversificamos o tipo de credores, estendemos a maturidade média do financiamento e prosseguimos com o ajustamento dos financiamentos locais às atividades que desenvolvemos nas distintas regiões do globo.

Sabemos que para atingir nossos objetivos, precisamos otimizar o capital e manter a rentabilidade, o que exige organizar processos para melhorar resultados, a exemplo de utilizar uma matriz térmica renovável e mais competitiva, assim como dispor de matéria-prima estratégica disponível, de pessoas comprometidas e alinhadas

em torno de uma única cultura, e de avanços na internacionalização de nossos negócios.

Demos atenção especial aos temas de governança, com capacitação das pessoas e disseminação de políticas corporativas de gestão de riscos e de crise, assim como do Código de Conduta e de práticas anticorrupção. Consolidamos nossos objetivos de maneira ética e transparente no relacionamento com todos os nossos públicos.

Priorizamos o processo de consolidação da nova cultura pós-integração incentivando a liderança pelo exemplo, o foco em resultados, produtividade, meritocracia, excelência no relacionamento com o cliente, inovação, transparência nas relações profissionais, compromisso com as comunidades e com o meio ambiente, entre outros pontos.

Alinhamos as nossas ações ao compromisso que assumimos com os princípios do Pacto Global das Nações Unidas, baseados em valores fundamentais e internacionalmente aceitos nas áreas de direitos humanos, trabalho, meio ambiente e combate à corrupção. No dia a dia procuramos contemplar os interesses e as preocupações dos diferentes públicos com os quais nos relacionamos: clientes, funcionários, comunidades onde atuamos, acionistas, órgãos públicos e organizações não governamentais.

Esses relacionamentos inspiram nossa *tagline* Construindo Parceria Sustentáveis, que está na base de nossa Visão, e entendemos que será o nosso grande diferencial em médio e longo prazo. Em 2014, fizemos uma série de *workshops* com nossos clientes, fornecedores e

funcionários, assim como com as comunidades onde estamos presentes, visando à criação de relações duradouras que se traduzam, para ambas as partes, em benefícios de longo prazo. Desenvolvemos ainda parceria com institutos e universidades de reputação internacional, como a Universidade de São Paulo (USP), o Instituto de Pesquisa Tecnológica (IPT) e o Instituto Superior Técnico (IST) para realizar trabalhos de pesquisa que fortalecerão nossa diferenciação no mercado. Toda esta estratégia será adotada considerando e avaliando os riscos associados e a segurança.

Várias iniciativas seguem nessa direção. Diferentes projetos estão em desenvolvimento para ampliar ganhos de produtividade do cliente, a exemplo da Fábrica do Cliente, que pretende ajudar na eliminação de gargalos na infraestrutura. Criamos um Comitê Corporativo de Responsabilidade Social, como apoio e reforço a nossas iniciativas nas comunidades, com a visão de que projetos de investimento social devem também gerar valor ao negócio de maneira direta e criar valor compartilhado. Focamos em projetos emblemáticos, que têm em comum o propósito de impulsionar o desenvolvimento local. Com parceiros, estamos atuando no desenvolvimento de fornecedores locais em Pedro Leopoldo (MG), assim como em Moçambique e na África do Sul.

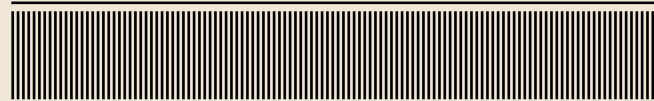
2014 foi mais um ano de progresso para a nossa empresa, com foco nos clientes e na produtividade, com um portfólio de produtos e atuação em diferentes geografias que nos deixam mais preparados para resistir à volatilidade de mercado. Comemoramos 40 anos de instalação de nossa primeira fábrica de cimento, mas reunimos uma experiência que supera em muito



JOSÉ ÉDISON BARROS FRANCO
PRESIDENTE DO CONSELHO
DE ADMINISTRAÇÃO DA INTERCEMENT

essa idade, uma vez que a Cimpor, constituída há 27 anos, incorporou fábricas em Portugal instaladas há mais de 120 anos, caso da Cimentos Tejo. É com base nesse conhecimento acumulado e no grande empenho de nossas pessoas, que podemos ter a certeza de que estamos preparados para superar desafios continuamente e seguir firmes em nossos objetivos.

PARCERIAS NO CENTRO DAS ATENÇÕES



A dispersão da nossa atividade por diferentes países permitiu estarmos mais preparados em 2014 para resistir à volatilidade dos mercados. Isso nos confere vantagens competitivas, que foram importantes para assegurar o desempenho do ano, quando a receita líquida da InterCement atingiu € 2,6 bilhões, uma queda de 0,8% comparativamente ao ano anterior.

O EBITDA, de € 632,6 milhões, foi 7,9% abaixo do resultado do ano anterior e o lucro líquido atingiu € 50 milhões. Estes números acabam por não evidenciar a expansão da nossa atividade, em razão do impacto da depreciação de algumas moedas locais (real brasileiro, peso argentino e rand sul-africano) em relação ao euro, moeda em que apresentamos nossos resultados consolidados.

A construção de parcerias sustentáveis esteve no centro de nossas atenções em 2014. A proximidade com o cliente, fornecedor e comunidade, a preocupação em conciliar as necessidades dos nossos *stakeholders* com a nossa performance, é um grande diferencial que já temos conseguido mostrar e foi importante na construção dos resultados do ano.

No Brasil, que representa hoje quase 50% do nosso EBITDA, tivemos muito sucesso nas nossas estratégias comerciais, com ganho de participação de mercado, especialmente no primeiro semestre. Temos um duplo desafio no país: internamente, avançar com a otimização dos processos, a busca pela produtividade, pela eficiência e por custos competitivos, amadurecendo o processo de integração e sinergia após a aquisição da Cimpor, e, externamente, enfrentar um mercado já não tão demandante.



RICARDO LIMA
CEO CIMPOR

Na Argentina, o ano iniciou com uma desvalorização acentuada do peso. Houve ligeira queda de vendas em comparação ao ano anterior, já antecipável em face do ciclo de acentuado crescimento da procura vivido nos últimos anos. A Loma Negra, líder de mercado nacional, com uma participação acima de 45%, é um empresa emblemática, tem uma marca reconhecida, pelo seu diferencial em qualidade, atendimento, prestação de serviços, desenvolvimento de novos produtos. A área industrial desempenhou suas atividades de forma estável, garantindo custos controlados e indicadores técnicos dentro das melhores práticas.

A atividade de trading e, em especial, as exportações a partir de Portugal continuam a revelar-se um evidente sucesso. Em um momento em que o mercado interno de Portugal ainda experimenta uma queda acentuada, da ordem de 11% em relação ao ano anterior, ainda efeito da adversidade econômica local, a atividade exportadora subiu 19%, passando de 2.648.819 toneladas em 2013 para 3.153.800 toneladas em 2014 e afirmando a InterCement como a 5ª maior *trader* de cimento do setor. De fato, o desenvolvimento de novos mercados, principalmente na África, permitiu superarmos todos os recordes históricos de exportação.

A Argélia foi o destaque como destino de vendas. Vale salientar a grande eficiência operacional de Portugal, com altos padrões de produtividade e competitividade em custos, ultrapassando os seus *benchmarks* de coprocessamento.

O Paraguai teve um excelente ano. Até outubro, operamos apenas a moagem inaugurada em 2013, usando clínquer importado, e naquele mês inauguramos o forno da nova fábrica integrada, que está com um desempenho de acordo com as expectativas da fase inicial. A produção de clínquer próprio faz com que o país se torne um dos grandes potenciais no nosso portfólio e prevemos para 2015 mais do que triplicar os resultados, com a entrada em operação da planta integrada. A unidade já inicia suas atividades com sua capacidade plenamente ocupada graças ao trabalho de pré-marketing desenvolvido nos últimos anos com o apoio da área de *trading*.

No Egito, antecipando as perturbações no abastecimento de combustíveis, procedemos à criação de estoque de mazote e de clínquer, o que permitiu que as nossas operações não sofressem interrupções com a crise energética que afetou o país e conseguissem expandir a sua oferta a clientes não habituais. A flexibilidade no abastecimento de combustíveis permanece um tema de especial relevância no Egito, sendo que, além do início do processo de coprocessamento, estão em curso outras medidas neste campo.

Cabe também aqui referir o forte engajamento de toda a equipe do Egito no uso de nossas ferramentas de gestão, o que motivou inclusive o país a vencer nosso prêmio interno de excelência de gestão. O uso dessas ferramentas garantiu colocar as práticas operacionais dentro das melhores referências internacionais.

Moçambique é o país que tem crescido com as taxas elevadas dentro da nossa geografia, registrando alta de 17% em 2014. Conscientes do enorme potencial da nossa atividade nesta geografia, lançamos o projeto Mutirão, no qual especialistas internos nas áreas industriais, comerciais e de logística se articularam para desenvolver um plano de ação visando à melhoria do nosso desempenho local. Os primeiros resultados foram sentidos a partir do segundo semestre, com maior estabilidade operacional e redução de custos.

Na África do Sul destacou-se o reforço da inteligência de mercado, com a busca de novos nichos e regiões de atuação. Crescemos 17%, em

linha com o mercado, numa fase especialmente competitiva do mesmo, preservando a nossa participação dentro dos níveis históricos. Já em termos operacionais, à semelhança de Egito, deve fazer-se referência ao início da atividade de coprocessamento.

O grande desafio de 2015 é lidar com as adversidades macroeconômicas presentes no mundo inteiro, sendo que faremos uso da vantagem da nossa dispersão geográfica e de forma cada vez mais estruturada como gerimos as nossas operações para assegurar o nível de desempenho a que nos propomos. Temos diversos projetos internos que nos permitirão manter operações de classe mundial. Privilegiaremos a produtividade, com metas desafiadoras alinhadas a benchmarkings internos e externos, um trabalho estruturado para aperfeiçoamentos de processos e trocas de melhores práticas. Somos adeptos às melhores ferramentas de sistemas de gestão (InterCement Management System) que nos organiza para enfrentar qualquer desafio. Temos o apoio de uma cultura de inovação importante, reforçada em 2014 com o lançamento global do Click Lab, um portal de ideias, em que os profissionais podem comentar e contribuir com sugestões e projetos. Criamos a Neogera, empresa destinada a acelerar pequenos negócios que podem assumir papel relevante no futuro.

Prosseguiremos com o aperfeiçoamento da nossa estrutura de financiamento, seguindo a política de Redução de Alavancagem e Dívida e o Redesenho do Perfil de Endividamento. Neste campo, entre outros projetos, estaremos especialmente empenhados no programa de aumento de eficiência da gestão do capital de giro, cujos resultados são já patentes no quarto trimestre de 2014.

Realçamos também o tema da Segurança, pois temos pela frente um grande desafio de melhorar nossos indicadores de segurança do trabalho, reforçando cada vez mais a crença de que “faremos de forma segura ou não faremos”. Segurança é um valor, faz parte da Atitude InterCement, e deve estar no centro de nossas atenções. O tema faz parte do projeto Cultura que está em construção e será uma de nossas prioridades em 2015, fortalecendo uma liderança participativa, o trabalho em equipe, o respeito pelas pessoas, reconhecendo nossa multiculturalidade, para que continuemos a crescer com nosso jeito de ser.

A INTERCEMENT

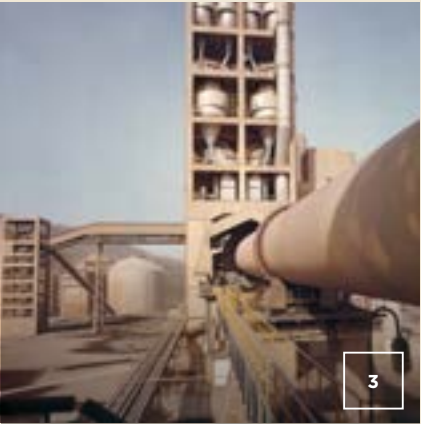


Posicionada entre as dez maiores produtoras de cimento do mundo, a InterCement mantém operações em oito países da América do Sul, África e Europa, com 40 fábricas de cimento e moagens e capacidade instalada de mais de 47 milhões de toneladas/ano. É líder nos mercados de Portugal, da Argentina, de Moçambique e de Cabo Verde, vice-líder no Brasil e no Paraguai e mantém posição de destaque na África do Sul e no Egito.

Sua história começa em 1974, quando entrou em operação sua primeira fábrica no Brasil, a Portland Eldorado, em Apiaí, no Estado de São Paulo. Desde então, sua trajetória tem sido marcada pelo crescimento, tanto por meio da construção de novas unidades como pela integração bem-sucedida de aquisições, destacando-se entre estas a Cauê, no Brasil, em 1997, a Loma Negra, na Argentina, em 2005, e a Cimpor, em 2012.

Encerrou o ano de 2014 com vendas de 30 milhões de toneladas de cimento e clínquer, volume 6% acima do registrado no ano anterior, com receita líquida de 2,6 bilhões de euros, variação negativa de 0,8% comparativamente a 2013, e 8.768 colaboradores.

Sua atuação é orientada por uma visão de longo prazo, ao estabelecer como meta para 2023 manter-se entre as dez maiores cimenteiras internacionais e atingir posição entre as cinco mais sólidas e rentáveis.



Presença Internacional

- 1- África do Sul
- 2 - Brasil
- 3 - Argentina
- 4 - Cabo Verde
- 5 - Egito
- 6 - Moçambique
- 7 - Paraguai
- 8 - Portugal



VISÃO GERAL DA INTERCEMENT

AMPLA PRESENÇA
GEOGRÁFICA
3 CONTINENTES
38 PAÍSES

FORTE PRESENÇA DE
MERCADO
BRASIL - MOÇAMBIQUE
EGITO - ÁFRICA DO SUL
PARAGUAI - ARGENTINA
PORTUGAL - CABO VERDE

8.768
FUNCIONÁRIOS

40 | 23 | 17
UNIDADES | INTEGRADAS | MOAGENS

30.000
MILHÕES
DE TONELADAS VENDIDAS

MISSÃO, VISÃO E VALORES

MISSÃO

CRESCER E DESENVOLVER-SE EM CONJUNTO COM CLIENTES, COLABORADORES, FORNECEDORES, ACIONISTAS E COMUNIDADES, DIRECIONADOS POR INOVAÇÃO, SUSTENTABILIDADE E EXCELÊNCIA OPERACIONAL.

VISÃO

DIFERENCIAR-SE JUNTO AOS CLIENTES PELO NÍVEL DE PARCERIA E SERVIÇOS, ESTANDO SEMPRE ENTRE AS DEZ MAIORES E AS CINCO MAIS SÓLIDAS E RENTÁVEIS EMPRESAS INTERNACIONAIS DO SETOR.

VALORES

RESPEITO ÀS PESSOAS E AO MEIO AMBIENTE

Agir sempre de forma correta e justa em relação a seus acionistas, profissionais, clientes, fornecedores, governos, às comunidades e à sociedade em geral. Atuar com responsabilidade em relação ao meio ambiente.

ATUAÇÃO RESPONSÁVEL

Atender ao estabelecido na legislação dos países e regiões onde atua; corresponde aos valores aqui definidos; agir de forma íntegra e de acordo com as normas universais de boa convivência humana, sem discriminação de raça, sexo, credo, religião, cargo, função ou outra.

TRANSPARÊNCIA

Fornecer informações claras e abrangentes sobre atividades, realizações, políticas e desempenho, de forma sistemática e acessível.

FOCO NO RESULTADO

Buscar sempre maximizar o desempenho como forma de garantir sua perenidade, seus investimentos, retorno aos acionistas e condições adequadas aos profissionais.

QUALIDADE E INOVAÇÃO

Garantir aos clientes a melhor qualidade possível na execução de serviços ou no fornecimento de produtos e investir continuamente no aperfeiçoamento de suas atividades e de seus profissionais.

VISÃO GERAL

AMBIENTE DE NEGÓCIOS



A indústria de cimento está distribuída por quase todos os países do mundo, nos quais combina-se a atuação de empresas locais e de grandes grupos internacionais. As estimativas são de que atuem em todo o mundo mais de 5.500 fábricas de cimento e que a produção global tenha ficado em torno de 4,2 bilhões de toneladas em 2014, um pouco acima dos 4 bilhões de toneladas de 2013, segundo dados da *Global Cement Report*. É um mercado que movimenta cerca de US\$ 250 bilhões por ano, sem considerar a China, que responde por mais da metade da produção e do consumo mundial, e onde atuam basicamente apenas empresas locais.

O Brasil, principal mercado da InterCement, com estimadas 69,8 milhões de toneladas em 2014, é o quinto maior produtor mundial, após China, Índia, Estados Unidos e Irã. Bem colocado em relação a outras grandes economias, o Brasil cresceu acima da média mundial de 73% no período entre 2005 e 2013.

A alta de 94% levou a produção brasileira a passar da 13ª para a 5ª posição.

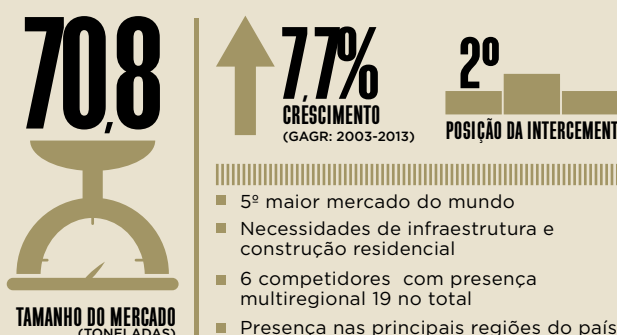
Diretamente dependente do desempenho das economias locais, o mercado global apresentou em 2014 variações atreladas a esses comportamentos: menor crescimento na China, na Índia e no Irã, vendas em alta nos Estados Unidos e praticamente estagnadas na Europa e no Brasil.

A InterCement posiciona-se entre as dez maiores companhias de cimento com atuação internacional apresentando-se como a segunda maior cimenteira do Brasil. Em Portugal, na Argentina, em Moçambique e Cabo Verde assume a liderança de mercado, enquanto no Paraguai, a vice-liderança. No Egito e na África do Sul apresenta-se como líder de mercado nas regiões em que opera, Alexandria e Durban, respectivamente.

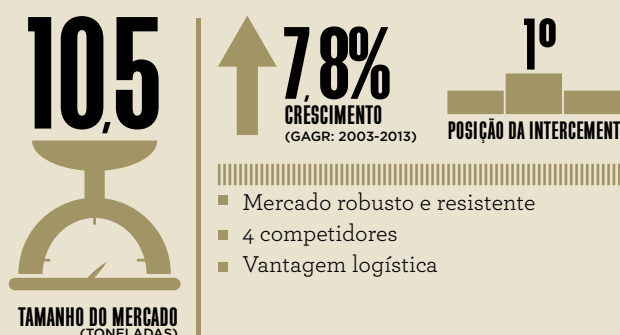


MERCADOS DE ATUAÇÃO DA INTERCEMENT

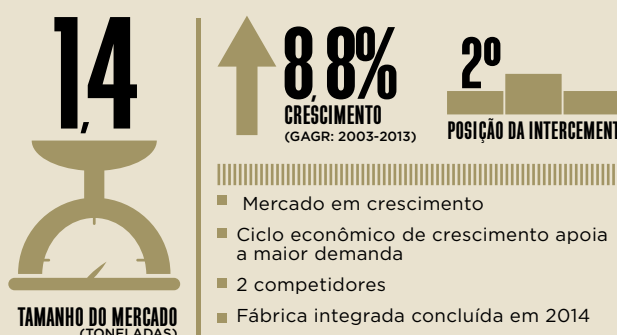
BRASIL



ARGENTINA



PARAGUAI



EGITO



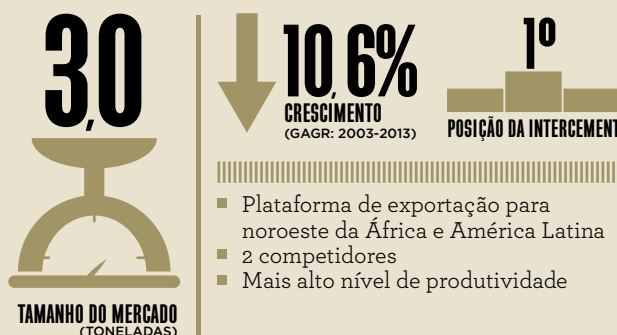
MOÇAMBIQUE



ÁFRICA DO SUL



PORTUGAL & CABO VERDE



TRADING



PRINCIPAIS INDICADORES



FINANCEIROS

	2013	2014	Variação (%)
Receita líquida (em milhões de euros)	2.624,4	2.604,0	-0,8%
EBITDA ajustado (em milhões de euros)	686,9	632,6	-7,9%
Margem EBITDA (%)	26,2%	24,3%	-1,9 p.p.
Resultado líquido (em milhões de euros)	160,5	50,1	-68,8%
Investimentos (em milhões de euros)	342	204	-40,4%
Receita por funcionário (milhares de euros)	296	304	0,4%
EBITDA por funcionário (milhares de euros)	77	72	-6,8%



OPERACIONAIS

	2013	2014	Variação (%)
Vendas de cimento e clínquer (milhões de toneladas)	28,4	30	5,7%
Vendas de concreto (milhões de m³)	4,8	4,5	-6,1%
Volume de agregados (milhões de toneladas)	8,3	8,2	-0,4%
Toneladas transportadas na ferrovia (milhões de toneladas)	5,7	5,3	-8,6%
Funcionários (no fim do período)	8.875	8.768	-1,2%

PILARES PARA O CRESCIMENTO



Um mapa estratégico desenhado de forma colaborativa e que envolveu diferentes instâncias da empresa orienta e define metas que permeiam toda a InterCement rumo ao objetivo maior definido na Visão 2023: estar sempre as dez maiores e as cinco mais rentáveis empresas internacionais do setor.

O mapa estratégico foi dividido em quatro dimensões, que são pilares sobre os quais as metas são estabelecidas: Resultados; Parcerias; Processos; Pessoas e Cultura. De forma transversal, foram estabelecidos três

aspectos, que são os valores essenciais da InterCement. Tudo deve ser feito respeitando sempre esses três itens fundamentais: Riscos, Inovação e Sustentabilidade e Segurança.

Cada dimensão tem objetivos estratégicos que derivam de um Plano de Ação 2014-2023 e possuem indicadores e metas que permitem acompanhar como a estratégia está sendo efetivamente implementada. Responsáveis, definidos entre integrantes da Comissão Executiva, são encarregados de gerenciar as metas de cada dimensão – assegurando o seu cumprimento no curto prazo e a tomada de ações para o seu atingimento em médio e longo prazo.

O Plano de Ação é resultado de um processo participativo que envolveu mais de 200

profissionais. Durante o processo, foram definidos temas estratégicos globais – como energia térmica, *trading*, adições, produtos e serviços, concretos e agregados e impacto ambiental –, que possibilitam à InterCement diferenciar-se de seus competidores e atingir a Visão 2023.

Foram também avaliados potenciais novas fronteiras e investimentos em torno de 440 milhões de euros no período entre 2015 e 2017, que vão assegurar que as metas sejam alcançadas.

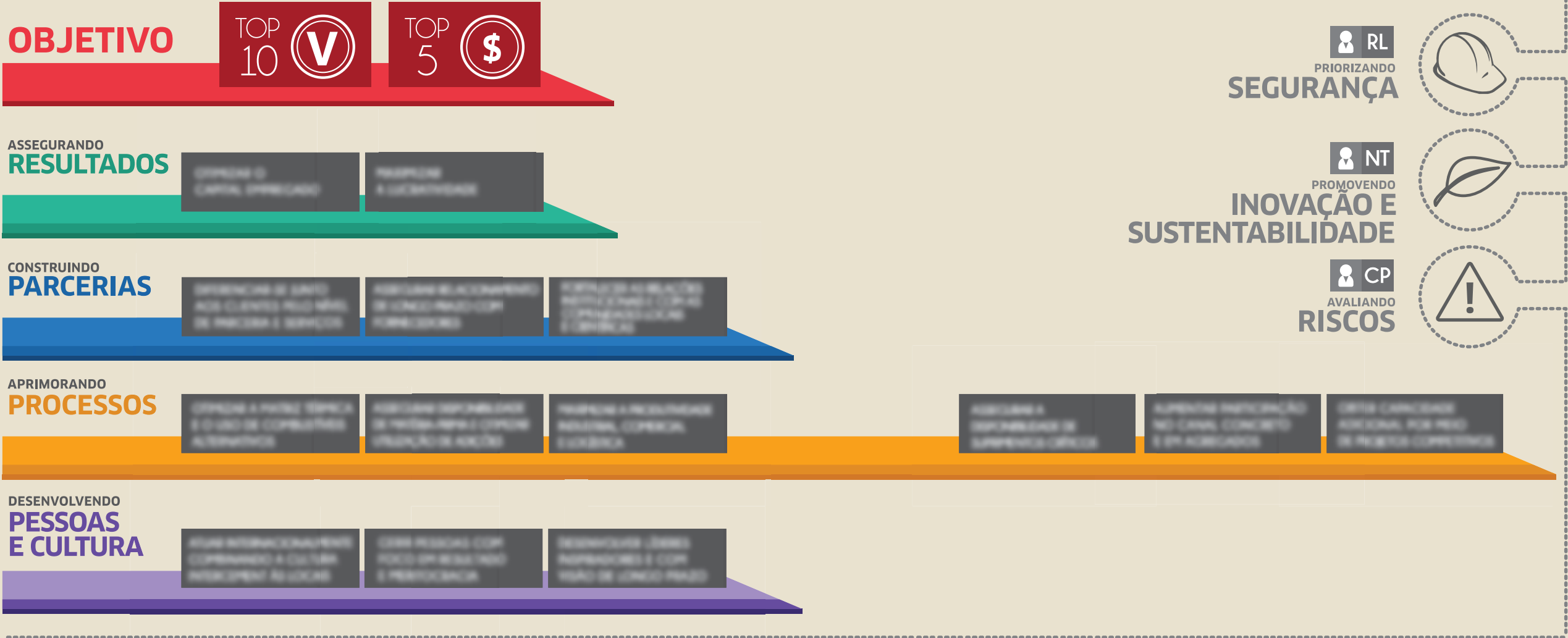
Os objetivos de cada dimensão são detalhados no decorrer do relatório.

MAPA ESTRATÉGICO INTERCEMENT 2014-2023

MAPA ESTRATÉGICO

DIFERENCIAR-SE JUNTO AOS CLIENTES PELO NÍVEL DE PARCERIA E SERVIÇOS, ESTANDO SEMPRE ENTRE AS DEZ MAIORES E AS CINCO MAIS SÓLIDAS E RENTÁVEIS EMPRESAS INTERNACIONAIS DO SETOR.

COMO VAMOS CHEGAR LÁ?



Construindo
parcerias
sustentáveis

FINANCIAMENTO

Inerente ao processo decorrente da integração dos novos ativos da Cimpor em 2012, iniciou-se a implementação de uma nova política de financiamento ajustada ao novo perfil da empresa e às suas ambições de desenvolvimento. Esta política assume como linhas mestras de orientação, a redução de alavancagem e dívida e o redesenho do perfil de endividamento – compreendendo ainda, como orientações, a diminuição da exposição cambial e a procura de ajuste da captação de *funding* na moeda de geração de caixa de cada geografia quando adequado, como forma de *hedging* da InterCement.

Do processo de redução de alavancagem e dívida constam criteriosa seleção dos investimentos, diversos projetos de aumento de eficiência, entre eles um programa específico de gestão do capital de giro, iniciativas às quais acrescem as alienações de ativos não operacionais da companhia.

Alinhadas ao novo perfil de financiamento e de ajuste às necessidades de financiamento da atividade operacional e seu desenvolvimento, destacam-se, em 2014, duas operações de especial relevância na ampliação do prazo médio da dívida e da redução da pressão de liquidez:

- (i) novo empréstimo sindicalizado de 900 milhões dólares;
- (ii) emissão de obrigações com maturidade em 2024 (*Senior Unsecured Notes Due 2024*), em julho de 2014, no valor de 750 milhões de dólares, com uma taxa de 5,75%.

A articulação das iniciativas acima permitiu que se observasse uma dispersão das suas fontes de financiamento - que compreendem debêntures e mercado de capitais - e uma extensão da maturidade média da sua dívida de 4,5 em 2013 para 6,1 anos, no final de 2014.

Em termos de *hedging*, procedeu-se ainda, no terceiro trimestre de 2014, a cobertura substancial (cerca de 70%) da exposição em dólares, o que proporciona uma maior estabilidade no reporte de resultados financeiros pela aderência à moeda de reporte da companhia, o euro.

A dívida financeira líquida, que aumentou de 2.458 milhões de euros para 2.502 milhões de euros, registrou no último trimestre do ano uma evolução favorável de cerca de 182 milhões de euros, resultado da forte contribuição da geração de caixa nesse período (cerca de 115 milhões de euros).

Sobre as responsabilidades da InterCement perante os seus

credores, vale destacar que o indicador de endividamento (dívida financeira líquida/ EBITDA) atendeu aos *covenants* contratualmente estabelecidos.

Referente à InterCement Participações, S.A. é mantida a notação de *rating* para a InterCement Brasil, S.A. (presentemente com a atribuição de “BB”, com *Outlook* positivo) que, tal como a própria InterCement Participações, S.A., se apresenta como garantidora da emissão de *Senior Unsecured Notes Due 2024* pela Cimpor Financial Operations BV, à qual se encontra atribuída a notação *rating* “BB” pela S&P.

RISCOS CONTROLADOS

A avaliação de riscos é uma atitude que permeia todas as ações da InterCement para que os objetivos estratégicos da companhia sejam alcançados, superando adversidades associadas à complexidade do ambiente empresarial e da diversidade cultural. É um dos três temas transversais definidos no mapa estratégico – os outros dois são priorizar a segurança e a inovação e sustentabilidade. Políticas Corporativas de Gestão de Riscos e de Gestão de Crises foram amplamente difundidas nos países de operação.

A visão é de que gerir riscos e manter sistemas de controle confiáveis permite focar a busca dos objetivos, aproveitar as oportunidades de negócios e assegurar a perenidade da empresa. Para isso, são mantidas ferramentas que auxiliam a identificar, parametrizar, avaliar e propor planos de contingência ou de mitigação dos fatores que possam ter impacto adverso sobre os resultados. Com isso, a gestão de riscos busca estabelecer um equilíbrio harmonioso entre riscos e custos/investimentos, maximizando oportunidades e minimizando efeitos adversos.

Em 2014, houve um refinamento da matriz de riscos a partir da reavaliação dos fatores de riscos mais relevantes em todas as operações, classificando-os em dois grandes grupos: de negócios e de operação.

Os riscos de negócios foram identificados, avaliados e priorizados pela Comissão Executiva e por profissionais das Unidades de Negócio. Envolvem fatores que impactam, de alguma forma, cinco aspectos que podem afetar os resultados: redução da EBITDA, participação de mercado, endividamento, reputação e imagem, e continuidade das operações.

Já os riscos de operação envolvem controles para assegurar que as atividades não sejam prejudicadas por falhas de equipamentos ou processos.

Para cada risco foi estabelecido um plano de ação e definidos responsáveis por adotar medidas de acompanhamento e ações

mitigatórias, o que inclui a participação de um membro da Comissão Executiva e diretores das Unidades de Negócios. O processo incluiu o desenvolvimento de uma metodologia que define tolerância e limite ao risco, como uma defesa dos negócios. A gestão dos riscos é coordenada pela Diretoria de Gestão de Riscos e Auditoria e conta com uma estrutura em cada Unidade de Negócio representada pelos responsáveis do processo de auditoria interna. Outros instrumentos foram refinados e/ou desenvolvidos para monitorar os fatores de riscos, destacando-se o processo de conformidade (*compliance*), a adoção da metodologia da auditoria contínua e processo de *hot line* denominado de Linha Ética.



ÉTICA E INTEGRIDADE

Com a Lei Anticorrupção que entrou em vigor no Brasil em 2014, houve ajuste do texto do Código de Conduta, com ampla divulgação interna do conteúdo do documento. O texto contém os princípios da cultura que refletem os padrões de comportamento esperados de todos os que atuam nas empresas InterCement.

Para a ampla divulgação do documento e o treinamento dos colaboradores, profissionais das áreas de gestão, auditoria e jurídica percorreram todas as fábricas e escritórios. Na sequência, foi aplicado um teste *online* para aferir o entendimento.

Todos os gestores das Unidades de Negócio foram entrevistados para identificar o relacionamento mantido com agentes públicos, fornecedores e sociedade, assim como os processos de negócios que possam representar risco de corrupção. Com isso, foram identificados processos e áreas sensíveis para um acompanhamento mais estruturado. Ações nesse sentido também foram desenvolvidas na Argentina e em Moçambique.

No reforço a esse sistema, em 2014 começou a operar uma nova Comissão de Ética, Conduta e *Compliance*, que é coordenada pelo presidente do Conselho de Administração. São cinco profissionais responsáveis pela avaliação desses aspectos e decisões relacionadas ao cumprimento das determinações do Código de Conduta.

GOVERNANÇA

TRANSPARÊNCIA E INTERESSES ALINHADOS

A InterCement mantém um modelo de governança robusto e ativo, capaz de amparar o crescimento acelerado nos últimos anos e fazer cumprir a Missão, a Visão e os valores da empresa. Busca manter as melhores práticas que convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade.

COMITÊS DE GESTÃO INSTALADOS EM CADA PAÍS SÃO RESPONSÁVEIS POR ASSEGURAR QUE OS PROCESSOS DE DECISÃO SIGAM AS POLÍTICAS E DIRETRIZES CORPORATIVAS.

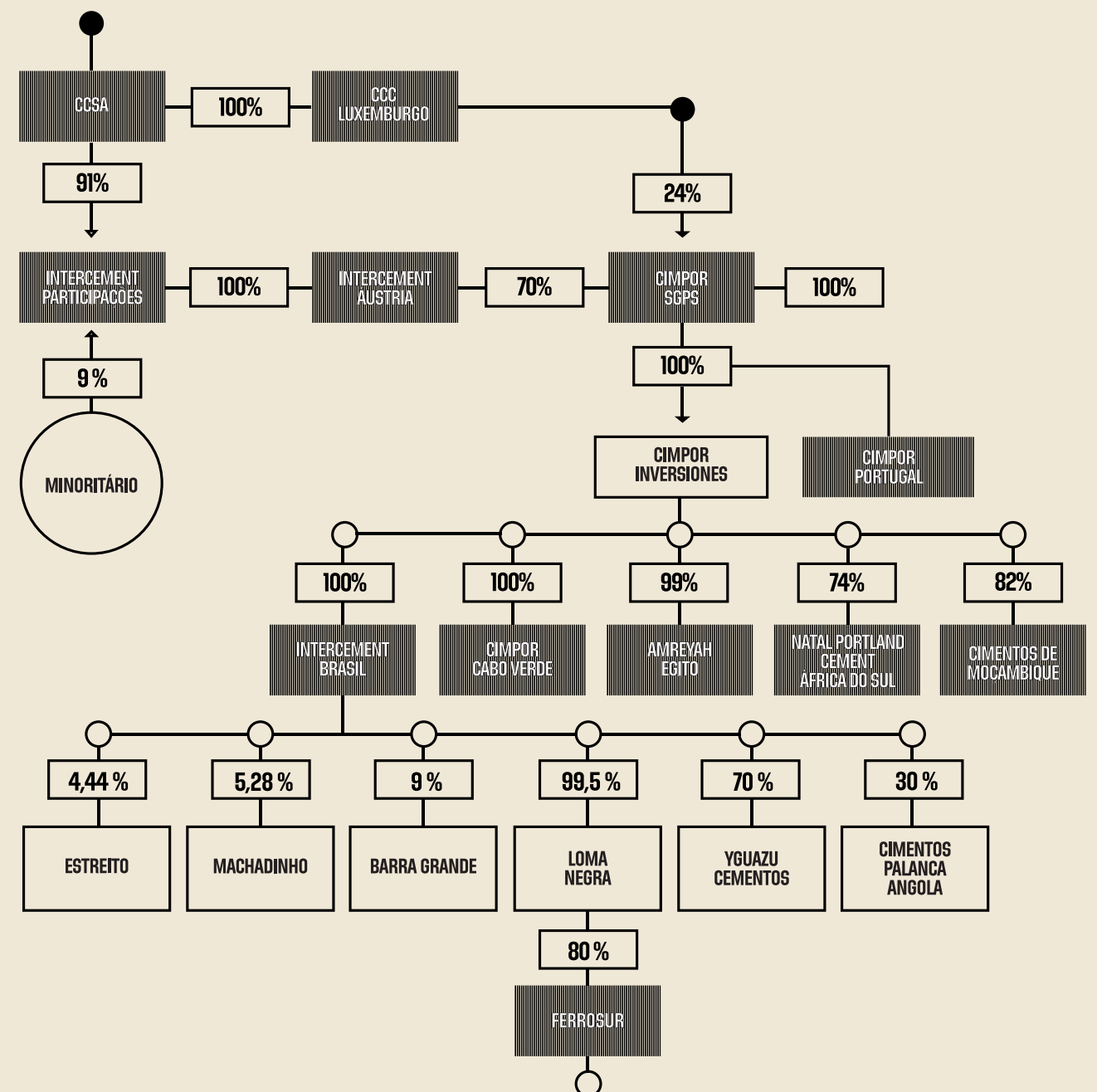
A condução global dos negócios é responsabilidade da Comissão Executiva. A instância é constituída por seis membros: o presidente do Conselho de Administração da InterCement, o CEO da Cimpor e os vice-presidentes de Desenvolvimento Organizacional, Engenharia e Tecnologia, Suporte aos Negócios e Finanças.

Em cada país, o trabalho da Comissão Executiva é apoiado por Comitês de Gestão, responsáveis por assegurar que os processos sigam as políticas corporativas e as diretrizes sejam levadas em consideração no processo de tomada de decisão. Em 2014, as unidades da África passaram a ser dirigidas por uma Vice-Presidência criada para dar mais agilidade na tomada de decisões operacionais e na identificação e captura de potenciais sinergias de gestão. Já as unidades do Egito e da África do Sul passam a partir de 2015 e contar com diretores-gerais locais. Em termos de Finanças Corporativas, foi também alocada a responsabilidade pelas

operações na Europa e África a um CFO especializado nestas regiões. Conta ainda com áreas corporativas no Brasil e em Portugal, responsáveis pelas principais diretrizes globais.

Por entender que uma empresa tem uma responsabilidade social inerente à sua atuação de negócios, a InterCement adota também com uma estrutura de governança especificamente definida para fazer a gestão da Responsabilidade

Social Corporativa. O Comitê Corporativo conta com representantes dos acionistas e dos principais executivos da empresa. Regularmente, o grupo se reúne para garantir o alinhamento de seus programas à estratégia e definir novos objetivos. O fórum corporativo é apoiado pelos Comitês locais em cada país onde atua. Estes, por sua vez, também são compostos pelos principais executivos de seus respectivos países, bem como, em alguns casos, de conselheiros externos.





RESULTADOS

Volume de vendas cresceu 6% em 2014, para 30 milhões de toneladas, mas receita apresentou retração de 0,8%, influenciada especialmente pela desvalorização das moedas dos principais países de atuação

A InterCement acredita que otimizar o capital empregado e extrair seu melhor rendimento possível potencializa a capacidade de geração de caixa por meio da excelência operacional e produtividade.

DESEMPENHO OPERACIONAL



Em 2014, as vendas de cimento nos oito países em que a InterCement está presente totalizaram 30 milhões de toneladas, crescimento de 6% face a 2013, essencialmente em decorrência do desempenho do Paraguai, dos países de África e da atividade *Trading*.



BRASIL

Com crescimento da economia abaixo do esperado, com previsão de PIB próximo de zero, o mercado do cimento apresentou decréscimo de cerca de 2% quando comparado com o ano anterior. Apesar da conjuntura desfavorável, marcada pela diminuição da confiança dos investidores e do consumo das famílias, o volume de vendas da InterCement cresceu 0,5%, para 12,6 milhões de toneladas, consolidando a presença no mercado brasileiro. O preço de venda do cimento, embora com um crescimento inferior à inflação, registou evolução positiva ao longo de 2014, superando em 4,3% o preço médio de 2013. As vendas de concreto somaram 2,4 milhões de metros

cúbicos e as de argamassa, 0,2 milhão de toneladas. Os negócios com agregados cresceram 1% na comparação com o ano anterior.

ARGENTINA

Com contração de 1% do PIB – a primeira queda no crescimento em mais de uma década – e forte instabilidade nos mercados financeiros, em razão da crise da reestruturação da dívida local, o consumo decresceu em relação a 2013, ano de recorde de consumo de cimento. A InterCement Argentina, com a marca Loma Negra, vendeu 6,2 milhões de toneladas, caindo 3,2%, mas menos do que o mercado nacional. Outras atividades também foram afetadas com quedas de volume: concreto (menos 2,7%), agregados (menos 4,8%) e transporte ferroviário (redução de 8,6%).

PARAGUAI

Apesar do crescimento do PIB um pouco menor do que nos anos anteriores, estimado em 4%, o mercado de cimento manteve-se em expansão, ampliando-se 14% em relação ao ano anterior, para mais de 1 milhão de toneladas. As vendas da InterCement

duplicaram de volume em relação a 2013 (mais 50,6%), atingindo 0,4 milhão de toneladas. Esse crescimento foi sustentado pela operação da unidade de moagem inaugurada em 2013, pela importação de cimento proveniente de Portugal e pela entrada em funcionamento, no último trimestre, da fábrica integrada de cimento, com capacidade para 600 mil toneladas/ano.

PORTUGAL

Em 2014, a economia portuguesa consolidou uma trajetória de recuperação da economia, sustentada principalmente pelas exportações e pelo consumo privado. Mesmo com pequena recuperação, o setor da construção ainda manteve-se retraído e as vendas de cimento recuaram 12%. Já a exportação de cimento e clínquer foi recorde, com crescimento de 20%, o equivalente a mais de 3 milhões de toneladas comercializadas, essencialmente para países da África e da América do Sul. No consolidado, as vendas da InterCement em Portugal cresceram 7,9%, para 4,4 milhões de toneladas.

CABO VERDE

As vendas de cimento cresceram 3,7%, para 182 mil toneladas, superando o aumento e evolução do mercado. O desempenho resulta do aumento em obras importantes, ligadas principalmente ao setor do turismo, e do programa de investimento público.

EGITO

Em 2014, a economia do Egito cresceu acima de 2%, beneficiando-se da maior estabilidade política, das reformas econômicas e da recuperação do investimento. A menor instabilidade no país permitiu inverter a queda no setor da construção do ano anterior, traduzindo-se num aumento de mercado de cimento em cerca de 2,6%, para um total de 51

milhões de toneladas. No entanto, a Amreyah, marca da InterCement neste país, cresceu muito acima do mercado: 17,7% em relação a 2013, efeito do posicionamento comercial adotado e da estratégia de gestão de estoques, o que garantiu uma posição privilegiada no mercado e a comercialização de 3,8 milhões de toneladas.

MOÇAMBIQUE

Com estimativa de crescimento de 8% do PIB em 2014, o mercado do cimento manteve a tendência de expansão robusta, com alta projetada de 14% sobre o ano anterior. A InterCement cresceu acima dessa média, em 17%, efeito do ano completo de produção das duas moagens que entraram em operação em 2013, o que permitiu recordes sucessivos do nível de vendas. O volume anual atingiu 1,5 milhão de toneladas. Adicionalmente, o Projeto Mutirão, de melhoria operacional, contribuiu com aumentos de 35% na produção de clínquer e de 28% em cimento, permitindo abastecer a procura crescente e melhorar o consumo de combustíveis e consumo elétrico. *(Mais informações sobre o Projeto Mutirão na página 61).*

ÁFRICA DO SUL

A economia sul-africana tem mantido um crescimento estável de 2% ao ano, o que reflete o abrandamento dos principais parceiros comerciais, como a China e a Europa. Em um mercado pressionado com a entrada de novos *players* e importações, com um crescimento médio das vendas de 2% em 2014, a InterCement registrou expansão de 17,3% nos volumes de cimento e clínquer comercializados, para 1,5 milhão de toneladas. O desempenho reflete melhorias operacionais e estratégias comerciais eficientes, ampliando a capacidade de distribuição do produto.



Unidade Ijací - Brasil

VOLUMES DE VENDAS EM ALTA

VENDAS DE CIMENTO E CLÍNQUER

	2013	2014	Variação 2014/2013
Brasil	12.533	12.601	0,5%
Argentina	6.383	6.178	-3,2%
Paraguai	280	422	50,6%
Portugal	4.053	4.371	7,9%
Cabo Verde	176	182	3,7%
Egito	3.192	3.761	17,8%
Moçambique	1.299	1.520	17,0%
África do Sul	1.281	1.502	17,3%
Subtotal	29.197	30.539	4,6%
Eliminações intragrupo	- 815	- 551	-32,4%
Total	28.382	29.988	5,7%

VENDAS DE OUTRAS ATIVIDADES

	2013	2014	Variação 2014/2013
Concreto (m³)	4.836	4.542	- 6,1%
Agregados (mil t)	8.255	8.219	- 0,4%
Argamassas (mil t)	240	238	- 1,0%
Transporte (mil t)	5.751	5.259	- 8,6%

DESEMPENHO FINANCEIRO

A InterCement acredita na garantia da excelência na gestão de receitas, custos e despesas, no fortalecimento das parcerias e no aprimoramento da produtividade dos processos para maximizar a lucratividade.

A receita líquida totalizou € 2.604,0 milhões em 2014, comparativamente a € 2.624,4 milhões em 2013, com retração de 0,8%. O desempenho teve expressiva influência de variações cambiais, uma vez que as moedas de todos os países fora da Europa desvalorizaram-se em relação ao euro.

Em valor absoluto, o EBITDA ascende a 632,6 milhões de euros. Usando para efeitos comparativos a mesma base cambial de 2014 em 2013, i.e. excluindo o efeito cambial negativo de 79 milhões de euros, o EBITDA apresentaria um aumento de 4%. As unidades da América do Sul (Brasil, Argentina e Paraguai) apresentam maiores contribuições na formação do

VARIAÇÕES CAMBIAIS TIVERAM FORTE INFLUÊNCIA SOBRE A RECEITA CONSOLIDADA EM EUROS, REFLEXO DAS DESVALORIZAÇÃO DAS MOEDAS DOS PAÍSES DE ATUAÇÃO

EBITDA, correspondendo a 71,6%. O Brasil isoladamente responde por 51,4%. Em termos consolidados, registrou-se o crescimento de participação dos países de África, de 17,2% em 2013 para 25,7% em 2014.

Apesar do sólido crescimento da eficiência operacional e da maior presença nos mercados onde a InterCement atua, o aumento nos custos energéticos e nas matérias-primas penalizou a margem EBITDA, que registou variação negativa de 1,7%, passando de 26,2% em 2013 para 24,3% em 2014.

Fator de destaque, com impacto na melhoria dos custos energéticos da empresa, foram os progressos no coprocessamento. Com o início desse processo também na África do Sul e em Moçambique, a InterCement passou a coprocessar em todos os países. São 21 fábricas integradas (em 25) e 25 fornos (em 30), com taxas diárias que chegam a superar 50%. O volume total de resíduos coprocessados aumentou 4,3%, permitindo economizar

250 mil toneladas de combustíveis fósseis (crescimento de 15 mil toneladas em relação a 2013).

O resultado líquido foi de € 50 milhões, melhoria em relação ao resultado negativo em € 19,4 milhões registrado em 2013. No encerramento do ano, a dívida líquida somava € 2.502 milhões, em comparação a € 2.458 milhões no ano anterior.

VOLUME DE NEGÓCIOS - DESAGREGAÇÃO POR UN

(milhões de Euros)	2013 (jan - dez)	2014 (jan - dez)	Variação 2014/2013
Brasil	1.238,7	1.168,4	-5,7%
Argentina e Paraguai	651,3	601,5	-
Portugal e Cabo Verde	307,5	301,3	-2,0%
África	447,8	521,9	16,5%
Trading / Shipping e Outros	311,5	354,1	13,7%
Subtotal	2.956,8	2.947,4	-0,3%
Eliminações intragrupo	- 332,4	- 343,3	-
Total Consolidado	2.624,4	2.604,0	-0,8%



Unidade Matola - Moçambique

INVESTIMENTOS

Os investimentos consolidados somaram € 204 milhões, com maior volume alocado no Brasil.

Os projetos mais expressivos envolveram a continuidade da expansão das unidades de Caxitu e Cezarina.

Uma fatia importante do investimento foi alocada ao Paraguai, na transformação da moagem em uma fábrica integrada de produção de cimento. Em Moçambique, os investimentos foram realizados na instalação do moinho de cimento no Dondo e a subestação elétrica da unidade.

Nos demais países, os recursos foram destinados principalmente à manutenção dos ativos existentes.



PARCERIAS

O relacionamento com clientes, fornecedores e comunidades visa à criação de relações duradouras que se traduzam em benefícios de longo prazo para ambas as partes

CONSTRUINDO PARCERIAS SUSTENTÁVEIS

Tag line da companhia desde 2013 e uma de suas quatro dimensões estratégicas, deu origem ao Projeto Parcerias, que tem como principal objetivo a diferenciação da InterCement entre seus diferentes públicos de relacionamento. Ele tem foco na compatibilidade e na complementaridade dos objetivos da empresa e dos seus parceiros – clientes, fornecedores e comunidade – visando à criação de relações duradouras que se traduzam, para ambas as partes, em benefícios de longo prazo.

O projeto foi desenvolvido a partir de entrevistas e *workshops* com grupo de parceiros para identificar as prioridades e sistematizar algumas iniciativas, com a apresentação de ideias e projetos alinhados aos objetivos estratégicos e às percepções de clientes, fornecedores e comunidades. Posteriormente, a Comissão Executiva aprovou projetos que estão em fase de implementação e serão desenvolvidos ao longo dos próximos anos.

Diferenciar-se junto aos clientes pelo nível de parceria e serviços e construir relacionamento consolidado com os clientes através de ações como desenvolvimento de produtos, programas de capacitação, consultorias, entre outros, são premissas para a InterCement.



CLIENTES

Os caminhos estratégicos para a Companhia desenvolver parcerias ganha-ganha com os clientes são representados por 11 dimensões. Elas incluem aspectos como a busca pela entrega de produtividade capaz de ser mensurável para o cliente, precificação e segmentação de clientes de acordo com desempenho até o compartilhamento de informação estratégica relevante de mercado para o melhor desenvolvimento do negócio. Os projetos foram estruturados em 2014 e estarão em implementação a partir de 2015.

Um dos mais emblemáticos é a **Fábrica do Cliente**, que consta de um diagnóstico e da análise de gargalos na infraestrutura das fábricas para o atendimento da demanda, buscando identificar as adequações necessárias para melhorar o nível de serviço oferecido, de forma a otimizar o tempo de permanência de veículos, agilizar o atendimento e disponibilizar produto. Com foco inicialmente no Brasil, foram mapeadas todas as fábricas do país, para identificar quais melhorias devem ser introduzidas para proporcionar um atendimento sob medida para os diferentes perfis de clientes.



Assegurar relacionamento de longo prazo com fornecedores, pautado na busca da adequada relação custo-benefício, confiabilidade técnica e financeira, e transparência na condução das negociações, além de Influenciá-los a adotarem uma postura responsável socioambiental é diretriz para qualquer relacionamento conduzido pela empresa.

FORNECEDORES

O entendimento da diretriz do que significa criar uma relação sustentável com os fornecedores foi obtido a partir de entrevistas com diferentes empresas que fornecem produtos ou prestam serviços para a InterCement. As entrevistas permitiram captar ambições e necessidades desses parceiros. A partir delas, foram identificadas várias dimensões para desenvolver no futuro uma parceria ganha-ganha com eles.

No processo, foram identificados vários projetos capazes de alcançar o objetivo de assegurar relacionamento de longo prazo com os fornecedores, destacando-se duas iniciativas em especial:

A primeira é a criação de um **Fórum de Logística** que integre a cadeia de valor: clientes, fornecedores, usuários e prestadores de serviço. Isso permitirá um processo estruturado de diálogo com a cadeia logística e avanços importantes no desempenho de toda a operação.

Outro projeto é o **Partner**, um programa de reconhecimento formatado para incentivar a produtividade e a inovação, além de fomentar práticas de sustentabilidade, segurança e responsabilidade social. Para auditar essa evolução, foram estabelecidos diversos parâmetros e serão feitas avaliações periódicas. No final de 2015, está previsto um evento para reconhecer publicamente os resultados mais relevantes.

Estabelecer relações institucionais pautadas no respeito às leis e na transparência e ser um indutor do desenvolvimento da qualidade de vida das comunidades onde está inserida, bem como fomentar o desenvolvimento técnico-científico por meio de parcerias, criando valor para a empresa a longo prazo está na pauta das ações da InterCement com as comunidades ao entorno.

COMUNIDADES

Em adição aos diversos canais de relacionamento que a empresa já mantinha, no projeto Parceria foram realizadas entrevistas com diferentes públicos da comunidade e um grupo de discussão com formadores de opinião que permitiram entender o significado de construir uma relação sustentável com a comunidade e identificar dimensões para estabelecer uma parceria ganha-ganha com o entorno das unidades fabris. Passam por temas como a integração de vários agentes da cadeia de negócio a exemplo de pesquisadores, fornecedores e clientes em causas compartilhadas, o alinhamento das ações sociais

e ambientais propostas para a comunidade com a estratégia da empresa e a agenda pública, e a capacidade de transferir poder, competência e gerar renda para a comunidade local, entre outras.

No relacionamento com as comunidades, em todas as operações, a empresa criou e mantém os Comitês de Desenvolvimento Comunitários (CDCs), que são compostos por lideranças da comunidade local, sejam elas representantes da autoridade formal, ONGs ou outros agentes relevantes (como Pastoral da Criança e do Adolescente, por exemplo), em conjunto com representantes da empresa. O objetivo deste

grupo é garantir que os projetos definidos tenham representatividade para aquela comunidade, bem como o comprometimento de seus representantes.

Para apoiar estas ações, existem os Comitês de Incentivo ao Voluntariado e Interação com a Comunidade (Cívicos) e Grupos de Ação Ideal Voluntário (GAIVS) em todos os países.

Esta estrutura desenvolve e implementa projetos estruturantes ligados à temática social definida pela estratégia do Comitê Corporativo de Responsabilidade Social em conjunto com o Instituto Camargo Corrêa.

Adaptados à realidade local, os projetos estruturantes buscam desenvolver o potencial de cada comunidade e ajudá-las a vencer seus desafios com ações de apoio à infância e à adolescência.

Os principais temas são a melhoria da primeira infância, direitos da criança e do adolescente, educação fundamental, geração de renda e preparação para o mercado de trabalho.

A prioridade do desenvolvimento comunitário ainda fez com que a empresa lançasse mão de novas metodologias de inovação para identificar oportunidades de

projetos de geração de valor compartilhado. O resultado foi o Programa de Inovação Social – *Cobuilding, the Social Innovation Engine*, que coloca o Investimento Social Privado da InterCement em um novo patamar, contribuindo para a efetiva construção de parcerias sustentáveis. Dentro dessa ampla iniciativa, projetos emblemáticos foram priorizados para desenvolvimento em 2014 e ao longo dos próximos anos.



Ação Dia do Bem-Fazer 2014
InterCement Brasil

DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES LOCAIS

Projeto que vincula iniciativas de geração de renda à cadeia de valor da companhia combina as dimensões de vincular ações à estratégia e à geração de renda. Especificamente no Brasil, em parceria com o Sebrae, estão sendo capacitados pequenos fornecedores da região de Pedro Leopoldo, em Minas Gerais, com o objetivo de assegurar melhoria dos seus processos, excelência e expansão das operações. Este é apenas o piloto de um modelo que abrangerá toda a empresa e posteriormente será adaptado para os demais países. Destinado a micro e pequenas empresas, com faturamento anual inferior a R\$ 3,6 milhões, o projeto contou com 60 participantes em 2014.

Na mesma direção, foram executados projetos de capacitação para desenvolver a cadeia de pequenos produtores de artefatos de cimento de Matola, em Moçambique. No diagnóstico local, foram identificados 191 produtores, 70% deles com um a quatro funcionários e uso de equipamentos manuais. Projeto-piloto, iniciado em setembro

e com prazo de realização entre 12 e 18 meses, visa à capacitação de 30 empreendedores, em temas como gestão, padrões de produção, comercialização e compras e vendas conjuntas.

Na África do Sul, o projeto Khulanathi segue o mesmo trajeto. Trata-se de uma iniciativa destinada para pequenas e médias empresas clientes da InterCement e tem o objetivo de desenvolver a cadeia de pequenos produtores de artefatos de cimento, gerando valor compartilhado.

PORTAS ABERTAS 2.0

Programa de visitação às unidades produtivas, como parte da estratégia de engajamento de *stakeholders*. Esta iniciativa estrutura uma atividade fundamental para o entendimento, por parte da comunidade, da dinâmica da produção, suas problemáticas e seus esforços na gestão sustentável do meio ambiente e dos valores vividos no dia a dia da operação. Ao todo, aconteceram 3.716 visitas pelo Portas Abertas.



SEMANA DO BEBÊ

Um projeto-piloto desenvolvido pela InterCement no Brasil, com o slogan *Todos juntos pela primeira infância*, o projeto Semana do Bebê é desenvolvido desde 2013 para atender a comunidades próximas às unidades da InterCement no país. O objetivo é contribuir para o fortalecimento de políticas públicas destinadas à primeira infância (até 6 anos de idade). Todas as ações são realizadas por meio de uma parceria com a Fundação Maria Cecília Souto Vidigal e são executadas pela ONG Bem-Vindo. Em 2014, o foco foi colocar a primeiríssima infância (0 a 3 anos) no centro das atenções das comunidades e do poder público. As ações aconteceram entre os dias 26 de maio e 1º de junho, nos 15 municípios onde estão instaladas unidades InterCement no Brasil e foram beneficiadas mais de 10 mil pessoas. Além disso, em sete cidades houve atuação voluntária, com participação de 278 voluntários e 44 parceiros.



PROCESSOS

Com seis objetivos estratégicos, o aprimoramento de processos é caminho para ganhos de eficiência, aumento de produtividade, redução dos custos de produção e dos impactos da atividade

CONSUMO RESPONSÁVEL

Tema prioritário no mapa estratégico, o aprimoramento de processos é essencial para assegurar a competitividade da companhia no mercado internacional e tem recebido atenção especial das equipes em todas as unidades industriais. Os planos de ação compreendem seis prioridades, que estão com projetos em diferentes fases de implementação.

O ritmo de consumo dos recursos do planeta não pode manter-se superior àquele ao qual a natureza pode regenerá-los. Acresce que a capacidade do planeta para absorver os resíduos gerados por todos nós está, aos poucos, esgotando-se. A recuperação, reutilização e reciclagem de subprodutos ou resíduos industriais, de forma a reduzir o consumo de matérias-primas e combustíveis virgens, constituem, atualmente, práticas industriais bem aceitas e instituídas no mundo inteiro, desde que respeitados critérios de gestão adequada da hierarquia dos resíduos. Por isso, é crucial que as indústrias se tornem cada vez mais inovadoras nesse segmento.

NA INDÚSTRIA CIMENTEIRA, HÁ UMA TENDÊNCIA PARA A ADOÇÃO DOS PRINCÍPIOS DA ECOLOGIA INDUSTRIAL, QUE CONSISTEM NA UTILIZAÇÃO, COMO MATÉRIAS-PRIMAS E COMBUSTÍVEIS, DOS SUBPRODUTOS DE OUTRAS INDÚSTRIAS, EVITANDO, ASSIM, O DESPERDÍCIO.

Esta estratégia representa para a InterCement um esforço considerável em matéria de inovação e de adaptação aos novos mercados de matérias-primas e combustíveis alternativos para a produção de clínquer e de adições para a produção de cimento. Implica ainda em criação de parcerias industriais sólidas e duradouras. Esta aposta na ecologia industrial permite ainda à InterCement prestar um serviço relevante para a sociedade através do tratamento e valorização dos respectivos resíduos de forma segura e eficaz.



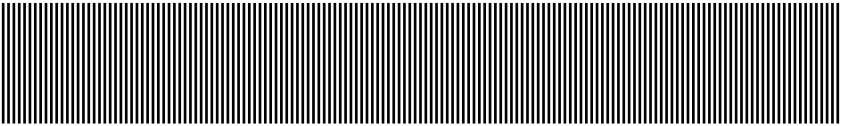


Forno Rotativo por dentro



A otimização da matriz térmica e o uso de combustíveis alternativos é assumida como uma das suas mais prementes prioridades estratégicas da InterCement, destacando-se neste enquadramento o programa de implementação do Coprocessamento na companhia.

COPROCESSAMENTO



Essa tecnologia consiste em substituir combustíveis fósseis por resíduos – como pneus, partes dos veículos em fim de vida e lixo urbano.

Desta forma, apresenta benefícios claros para a sociedade contemporânea pela eliminação completa e em condições seguras dos referidos materiais, apresentando ainda outros impactos positivos do ponto de vista ambiental (menor consumo de recursos naturais, diminuição de emissões atmosféricas decorrentes do uso de combustíveis derivados de petróleo ou carvão) e económico (promoção da economia circular).

Em 2014, foram realizados *workshops*, denominados *Coprocessing Days*, em todos os países, visando traçar a estratégia de longo prazo, promovendo a discussão e troca de ideias para ampliação do uso de resíduos e de

biomassa como fonte de energia, avaliando as opções do ponto de vista ambiental e de custos.

Diversas iniciativas evidenciam o progresso desta atividade na companhia. Destacam-se os investimentos de adequação da fábrica do Egito para iniciar o coprocessamento. Na África do Sul, o avanço da atividade está se dando com a queima de pneus usados. No Brasil, foi celebrada uma importante parceria na unidade de Ijaci (MG) com uma empresa espanhola de tratamento de resíduos. Em Moçambique, foi iniciada também em 2014 a atividade de coprocessamento.

Assegurar a disponibilidade de matérias-primas com foco na gestão planejada e estratégica da cadeia de fornecimento das reservas minerais próprias ou de terceiros visa garantir a posição competitiva da empresa em relação à perenidade das operações atuais e a sua expansão.

ADIÇÕES

Em linha com o compromisso com a sustentabilidade, a InterCement busca reduzir o consumo de matérias-primas naturais utilizadas no processo fabril e identificar fontes de matérias-primas alternativas e adições. Hoje, recorre cada vez mais ao uso de matérias-primas alternativas por diversas razões.

Por um lado, estas matérias-primas alternativas permitem reduzir o volume de exploração de recursos naturais virgens, podendo ser usadas quer como corretivos no processo de produção de clínquer, quer como adições na fabricação de alguns tipos de cimentos compostos, substituindo o clínquer, o gesso natural e as pozolanas naturais. Por outro lado, podem, em determinados casos, representar uma boa alternativa em termos de custo-benefício comparado às matérias-primas convencionais.

Em 2014, a InterCement definiu prioridades por unidade de negócios e identificou alternativas em estudos que incluíram, por exemplo, utilização de xisto betuminoso e desenvolvimento de produto com escória.

Além das ações compreendidas pelo atual conhecimento técnico do setor, a InterCement investe hoje em projetos de Pesquisa e Desenvolvimento que permitirão no futuro ultrapassar os limites atuais deste processo.



ECOLOGIA INDUSTRIAL

Inspirado no funcionamento inteligente dos ecossistemas e nas simbioses que na natureza se estabelecem, a InterCement promove o uso eficiente dos recursos, com benefício para a sua pegada de carbono. Desempenhando um papel central no ecossistema industrial, a empresa utiliza e coprocessa subprodutos e resíduos de outros setores produtivos, tanto como combustíveis alternativos ou como matérias-primas. Estabeleceu uma série de parcerias com empresas de diferentes setores (petrolífero, calçado, siderurgia, produção elétrica, tabaco, rochas ornamentais, cana-de-açúcar, agropecuário, entre outros) com a finalidade de manter a regularidade no fornecimento e escoamento destes materiais/subprodutos de outras indústrias e, ao mesmo tempo, solucionar de uma forma ambientalmente adequada o problema da produção de resíduos que, de outra forma, seriam descartados.

No fim da sua vida útil, o produto da InterCement, (concreto), pode ser, em parte, reciclado na produção de clínquer, na produção de concreto sob a forma de “agregados artificiais” ou até reutilizado em pequena escala. A reciclagem ou reutilização do concreto contribui diretamente para a menor utilização de agregados virgens e menor quantidade de resíduos depositados em aterro.

A InterCement atua, assim, em conformidade com a sua política de sustentabilidade, dando prioridade à redução do consumo dos recursos naturais e ao uso de fontes renováveis de energia. Esta atuação não se restringe unicamente à fabricação, estendendo-se a toda a cadeia de valor.

Neste contexto, a companhia encara sua condição de indústria altamente consumidora de materiais e energia como uma oportunidade para estabelecer relações ganha-ganha com outros processos produtivos, promovendo a ecologia industrial.

A InterCement acredita que maximizar a produtividade e performance industrial, comercial e logística com a otimização de recursos estabelecendo planos de ação que sustentem a melhoria contínua em todos os processos é fundamental para a sustentabilidade do negócio.



Unidade de Produção
Candiota - Brasil

PRODUTIVIDADE

O tema traz o desafio de produzir mais com menor utilização de recursos e colocar em prática planos de melhoria para as unidades de produção. Envolve desde produtividade de mão de obra até a precificação do produto considerando todas as variáveis envolvidas. Cada aspecto foi analisado, teve um plano de ação definido e metas estabelecidas para execução especialmente em 2015 e 2016.

Uma iniciativa do ano foi a revitalização e simplificação do sistema de gestão, atualizando algumas das ferramentas do *InterCement Management System* (IMS) – a exemplo de gerenciamento matricial e aplicação do PDCA (do inglês *Plan, Do, Check, Act* – ou planejar, fazer, checar e agir). O objetivo é ajudar todas as unidades de negócios a melhorar os seus resultados de forma estratégica, tática e operacional.

Foi estruturada uma plataforma de *Business Intelligence* (BI), o

InterIntelligence, que contempla 100% das informações gerenciais da empresa. Houve ainda a elaboração de manuais e programas de treinamento para as pessoas, auxiliando na melhoria de produtividade. Na área de TI, houve também a unificação do *data center* – anteriormente apoiado em várias estruturas, o sistema foi centralizado em Portugal, conferindo flexibilidade, agilidade e otimização de custos.

Outra frente foi a criação de um plano de melhoria de desempenho, que envolve o aumento da produtividade da mão de obra de todos os países, por meio de treinamento, capacitações e melhoria do perfil dos profissionais.

Um destaque em gestão foi a unidade de negócio do Egito, que recebeu o Prêmio IMS, de eficiência na aplicação prática da ferramenta PDCA.

SUPRIMENTOS

Com base na matriz de suprimentos críticos, foram estabelecidos planos detalhados visando garantir o fornecimento e a disponibilidade, principalmente dos insumos energéticos: óleo combustível, gás natural, eletricidade, carvão e coque de petróleo.

O trabalho considerou o risco de fornecimento – com base em demanda global, concentração de fornecedores, demanda relativa e origem do insumo – e o impacto no custo variável e no processo para determinar essa criticidade. Como atividade de uso intensivo de energia, está em permanente desenvolvimento a identificação de novos fornecedores e também de insumos que garantam a estabilidade operacional.

No centro dos projetos com impactos positivos na cadeia de valor do negócio, está a política da InterCement de utilização responsável de combustíveis e matérias-primas alternativos, como biomassa e outros combustíveis com fatores de

emissão inferiores, utilização de energia elétrica proveniente de fontes renováveis, promoção de novos tipos de cimento compostos com uma pegada de carbono mais reduzida e a sensibilização de fornecedores.

Estão em curso, entre outros, os projetos Construindo Parcerias e Aprimorando Processos que contemplam, não só, a pegada de carbono como, também, aspectos de natureza social.

MOINHA LEGAL

Trabalhar com a cadeia da moinha (ou seja, refugo da produção de carvão vegetal) de forma a torná-la alinhada aos princípios da InterCement e, ao mesmo tempo, contribuir para garantir o abastecimento de uma importante fonte alternativa de combustível.

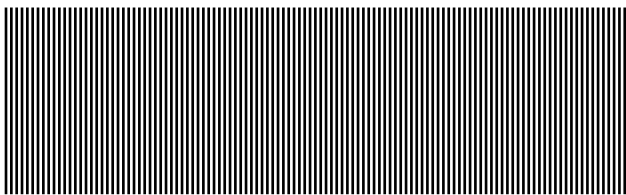
THE FOREST TRUST (TFT)

ONG global especializada em produtos florestais sustentáveis – o projeto buscou mapear a cadeia de suprimentos da moinha, com foco em Minas Gerais, Mato Grosso do Sul e São Paulo.

A InterCement acredita que para sua competitividade é necessário ampliar a representatividade do canal concreto atingindo a participação estabelecida num prazo adequado.



CONCRETO E AGREGADOS



Por meio de *workshops* intensivos com todos os *stakeholders*, denominados *Concrete Day*, foram definidos os planos de longo prazo em todos os países que possibilitem alcançar margens mais atrativas na integração de cimento e concreto, o que implica assegurar participação relevante também em agregados. Os planos de ação estabeleceram uma estratégia de longo prazo – 10 anos – e envolveram estudos de *benchmarking*.

A ideia foi alinhar a estratégia para concretos e agregados à estratégia de canal, de acordo com a realidade de cada região e país, de forma a melhorar a produtividade.

CAPACIDADES ADICIONAIS

A InterCement estabeleceu a meta de propor e entregar as soluções de engenharia que permitam o aumento da capacidade das fábricas existentes bem como a implantação de novas fábricas com o melhor custo-benefício possível. Assim, garante que as recomendações de investimentos reflitam a melhor estratégia disponível para maximizar a geração de valor sustentável.

Como parte dessa dimensão estratégica, foram sistematizados controles para aplicar um *check list* que assegure a execução de projetos de expansão nos prazos definidos, no orçamento aprovado e de acordo com o índice de performance estabelecido (capacidade disponível versus capacidade planejada).

Em 2014, foi concluída a instalação do forno para o início de operação da fábrica integrada do Paraguai, que começou a operar em outubro dentro do desempenho esperado. Outras obras estratégicas desenvolvidas seguem o modelo que assegura eficiência no capital investido.

UM MUTIRÃO INDUSTRIAL

Profissionais de vários países foram mobilizados no Projeto Mutirão, iniciativa para melhorar o desempenho das unidades industriais de Moçambique, de forma a atender com eficiência ao aumento da demanda desse país que apresenta uma das mais expressivas taxas de crescimento de PIB do mundo – em torno de 10% ao ano.

O trabalho em equipe envolveu 70 pessoas e buscou promover a excelência em indicadores-chaves de desempenho industrial (como moagem de cru, torre, forno, moagem de cimento e ensacamento), assim como nas áreas de manutenção, logística e suprimentos, comercial e segurança do trabalho. No encerramento do ano, resultados positivos confirmavam o acerto do projeto, como o aumento de 13% na produção de cimento.



PESSOAS E CULTURA

A gestão de pessoas é orientada para o desenvolvimento dos profissionais comprometidos com os resultados e a construção de uma cultura condutora de comportamentos

CULTURA EM CONSTRUÇÃO

PROCESSO TEM ENVOLVIMENTO GLOBAL



A CONSTRUÇÃO DE UMA CULTURA ÚNICA EM UMA EMPRESA GLOBAL, CONSTITUÍDA A PARTIR DA UNIÃO DE DIFERENTES OPERAÇÕES É UM DESAFIO QUE A INTERCEMENT PROCURA SUPERAR COM A DIMENSÃO ESTRATÉGICA DE DESENVOLVER PESSOAS E CULTURA.



Profissionais InterCement



Unidade Brumado - Brasil

Iniciado em 2013, esse processo ganhou mais corpo em 2014, com a visão de que a cultura é uma condutora de comportamento, um jeito de ser e de fazer negócios para alcançar a estratégia de longo prazo da companhia. Nesse desafio, buscou-se incorporar ativamente as 8.922 pessoas que integravam a companhia no encerramento do ano.

No processo de consolidação da nova cultura, foram trabalhadas as cinco dimensões consideradas a base para esse processo: Internacionalização, Liderança, Gestão de Pessoas, Gestão de Performance e Orientação Externa e Inovação. No final de 2014, começou a ser desenvolvido Atitudes InterCement, um avanço no projeto e um desdobramento das cinco dimensões, relacionando dez atitudes essenciais para os profissionais InterCement. Esse projeto será aprofundado e colocado em prática em 2015.

CONTEXTO INTERNACIONAL

A InterCement acredita que adaptar-se ao contexto de atuação internacional assegurando o respeito e a valorização das particularidades locais e, ao mesmo tempo, mantendo suas características essenciais, como otimismo, flexibilidade e receptividade são condições fundamentais para a estratégia de uma empresa internacional.

Para a dimensão Internacionalização, por exemplo, a principal iniciativa envolveu o Programa de Trainees, que selecionou em 2014 13 jovens recém-formados que concorreram entre 7 mil participantes de cinco países a uma das vagas para atuar em unidades da companhia na América do Sul, na África ou na Europa. Com duração de 24 meses, o programa prevê uma formação inicial de dois meses seguida pela responsabilidade de desenvolvimento de projetos em áreas específicas de negócios.

A InterCement ainda assume entre as suas vantagens competitivas a juventude e agilidade da sua equipe de gestão, que lhe vem permitindo ajustes sucessivos às mudanças de cenário e contextos, de uma forma coesa, capacitada e eficiente, a um ritmo progressivamente mais rápido.

Promover um ambiente de desenvolvimento e meritocracia, com valorização das pessoas de melhor desempenho e maior engajamento e gestão de consequências claras para baixo desempenho está na estratégia de atuação na gestão da InterCement.

GESTÃO DE PESSOAS

Além disso, a companhia acredita que atuar com foco em resultado, com um sistema de gestão robusto, simplificado e estruturado a partir das principais alavancas de valor do negócio, garantem sua competitividade no longo prazo.

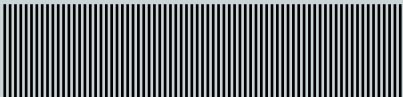
Em Gestão de Pessoas, houve a reformatação do Comitê

de Pessoas, com revisão das ferramentas, incluindo avaliação de potencial, com o foco de ampliar a meritocracia e a gestão de competências. Esses comitês foram instalados em todos os países, trazendo maior assertividade ao processo.

Sem perder as oportunidades

de oxigenação da estrutura, com atração de profissionais do mercado, a InterCement valoriza o desenvolvimento das pessoas que estão dentro da companhia. Nesse aspecto, esse processo contemplou a designação de três novos diretores para a estrutura da unidade Brasil, para as áreas Industrial, de Desenvolvimento Organizacional e de Concreto. Eles têm média de idade de 35 anos e 12 anos de atuação na empresa, sendo dois deles integrantes de programas de *trainees*.

Na dimensão Performance, buscou-se deixar mais claro quais os objetivos que as pessoas devem atingir e atrelar as ferramentas de recompensa a metas alcançadas. A atuação se deu em duas frentes: clareza da responsabilidades e indicadores de desempenho de cada uma das áreas e facilidade para visualizar a entrega de resultados.



Promover um modelo de liderança mais consultivo e adaptado às questões culturais de cada país, com líderes capazes de tomar decisões assertivas, em tempo e em forma, através de um processo participativo, está na estratégia da intercement de desenvolver líderes inspiradores e com visão de longo prazo.



DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES

SEGURANÇA

Em liderança, foi iniciado um processo de transformação de toda a alta direção que passou por uma fase inicial de avaliação de potencial. Nela, foram identificadas oportunidades de desenvolvimento, seguida de *feedback* e de uma autorreflexão da necessidade de mudança

Após esta etapa, foram construídos planos individuais de desenvolvimento orientados para o perfil do Líder InterCement.

Em treinamento, o foco foi a capacitação técnica dos profissionais. Ministrada por mão de obra interna e especialistas nos temas, a capacitação foi dividida em módulos específicos com conteúdos teóricos e práticos.

A segurança no trabalho é uma das questões-chaves na indústria de cimento e reforçada no mapa estratégico da InterCement como uma condição básica que deve permear todas as ações dos profissionais. O tema representa um desafio e apresentou desempenho negativo em 2014, com o registro de seis mortes de trabalhadores contratados de terceiros.

As ocorrências determinaram uma revisão de todos os programas, da estrutura e das equipes de gestão de saúde e segurança. A campanha Segurança 100% reforçou o lema *Faremos de forma segura ou não faremos*, tendo como base quatro pilares: Entender, Agir, Colaborar e Compartilhar.

Essa é uma ação de longo prazo que tem como

objetivo consolidar a aplicação das ferramentas e dos procedimentos de segurança em todas as unidades espalhadas pelo mundo, com o desafio de levar comportamentos para diferentes culturas e realidades locais.



INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE

Valores essenciais da InterCement, esses dois temas orientam a atuação da companhia no dia a dia dos negócios e conferem vantagem competitiva na construção de resultados

INOVAÇÃO

Os projetos de inovação da InterCement estão intrinsecamente ligados à sustentabilidade e com foco na entrega de resultados para o negócio

Há uma busca constante por novos produtos, serviços e processos, bem como redução da pegada ambiental, sempre acreditando que é possível identificar novos *trade offs* que permitam melhoria nos três pilares da sustentabilidade: econômico, ambiental e social.

A InterCement acredita que a inovação não pode ser deixada ao acaso e, por esta razão, investe nas equipes e nos processos que sustentam este tema. Novas propostas de valor, inovações incrementais e o esforço na implementação são problemáticas que encontram sua resposta em componentes da abrangente metodologia de inovação.



CLICK CHALLENGES

O desenvolvimento de novas propostas de valor - seja uma nova plataforma de negócio, uma nova linha de produtos ou um novo canal - exige uma discussão ampla e estruturada, envolvendo vários colaboradores e pessoas externas que aplicam ferramentas estruturadas para a geração de ideias e seu agrupamento para criar novas soluções. Diversos desafios já foram lançados produzindo várias propostas.

Alinhado à estratégia focada no cliente, foi lançado o desafio Serviços aos Clientes que gerou 35 propostas de valor agrupadas em três frentes. As propostas foram então posicionadas em um mapa evolutivo de acordo com seu nível de complexidade, maturidade da organização e seu potencial de resultados.

Um dos projetos de destaque nascido dos desafios radicais foi o que identificou o potencial de utilização de biomassa como energia térmica. O projeto culminou em um amplo programa de pesquisa, em parceria com a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa). Em 2014, foram feitos plantios experimentais, testes de forno e identificação de resíduos de outras agroindústrias de acordo com a localização de cada uma das unidades produtivas no Brasil.

CLICK & GO

Elaborar uma nova proposta de valor é apenas uma parte do caminho. Não raro, a implementação se mostra muito mais complexa e difícil que a própria geração das ideias. Com o objetivo de vencer essa barreira, a InterCement lançou o Click & Go, que compreende uma série de recursos (pessoas, processos, parceiros) que buscam minimizar as dificuldades da implementação.

Dentro dessa iniciativa, a InterCement se associou a uma aceleradora. Conjuntamente os dois parceiros conduzem pequenas iniciativas até que tenham forças para caminharem sozinhas.

Para apoiar este programa, designou-se a figura do profissional responsável por desenvolver uma proposta de valor desde a sua concepção até um modelo em funcionamento em um estágio-piloto.

Ainda em 2014, a InterCement criou a NeoGera, empresa que tem o objetivo específico de englobar todos os investimentos em inovação.

NEO
GERA

uma empresa  InterCement

CLICK LAB

Iniciativas de inovação incremental contam com o apoio de plataforma interativa de inovação, o Click Lab. O portal permite que pessoas apresentem suas ideias e essas ideias são comentadas e aprimoradas pela participação de colegas de todo o mundo. Um diferencial é a tradução imediata de todos os conteúdos para os diferentes idiomas dos países de atuação, o que facilita a participação. Há um sistema de pontuação e as pessoas ganham pontos à medida que interagem - ao apresentar uma proposta, ao comentar a ideia de um colega ou ao propor um aperfeiçoamento.

E há pontos adicionais se a ideia é aprovada e, a seguir, se colocada em prática. Esses pontos podem ser trocados por prêmios, como livros e eletroeletrônicos.

Para estimular o surgimento de ideias, são lançados desafios. Em 2014, destacou-se o Produção 100%, o primeiro desafio de alcance global e com a ferramenta de tradução, com o objetivo de melhorar a produtividade das unidades fabris. Lançado em agosto, o desafio teve alta adesão na busca de soluções para alcançar uma produção mais eficiente de forma a ampliar a produtividade em todo o processo de fabricação do cimento, da extração de matéria-prima até a expedição do produto, o desafio teve alta adesão. Na etapa local, quando os profissionais participaram em suas áreas geográficas de atuação, foram contabilizados 755 participantes que geraram 300 ideias, 1.508 comentários e 5.201 votos.

CLICK LAB EM NÚMEROS



PARTICIPAÇÃO POR PAÍS

EGITO	44 PESSOAS
MOÇAMBIQUE	59 PESSOAS
PORTUGAL	90 PESSOAS
ÁFRICA DO SUL	40 PESSOAS
BRASIL	282 PESSOAS
PARAGUAI	16 PESSOAS
ARGENTINA	224 PESSOAS

SUSTENTABILIDADE

A InterCement acredita e investe nos mercados em que está presente e tem orgulho em participar de seu desenvolvimento como um agente importante do setor industrial. Porém, entende que todos os participantes da comunidade global precisam refletir e agir no sentido de preservar meio ambiente e estruturas sociais das quais fazem parte. Vem sendo observado um crescente estresse nos recursos naturais e no tecido social por todo o globo. Cada vez mais, as corporações vêm assumindo relevância, por seu tamanho, capacidade financeira e presença transnacional.

Das corporações deve vir também parte da solução para este problema. A InterCement está empenhada em fazer a sua parte. Para isso, há vários anos dispõe de uma estrutura capacitada em Sustentabilidade, tem uma estratégia definida e uma ação relevante, assumindo posições firmemente com o Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU) e o *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) por meio da mobilização setorial, o *Cement Sustainability Initiative* (CSI).

A empresa acredita que só é possível se encaminhar cada vez mais para uma operação sustentável se descobrir novas maneiras de operar. Por essa razão, a Inovação é um elemento importante nessa busca.

Dentro do escopo de trabalho social da sustentabilidade, são coordenados projetos sociais relevantes em todos os países em que a InterCement está presente, seja por meio de uma rede de parceiros ou pelo envolvimento voluntário.

Pela natureza da atividade da empresa, os aspectos ambientais da sustentabilidade recebem também atenção especial, pois a InterCement tem a dimensão, o conhecimento e a determinação necessários para assumir um papel de liderança neste contexto. As atenções estão centradas em medidas para minimizar os impactos de sua atividade sobre o meio ambiente, com uso de avançadas tecnologias de produção, controle de processos e gestão de risco.

MATERIALIDADE & ENVOLVIMENTO DAS PARTES INTERESSADAS (STAKEHOLDERS)

Existem indivíduos ou grupos de pessoas que podem ter um impacto sobre a capacidade da empresa funcionar, como colaboradores, sindicatos, governos, ONGs, academia. As partes interessadas podem, também, tratar-se de indivíduos ou grupos afetados diretamente pela atividade da InterCement, tais como comunidades, fornecedores, clientes e consumidores finais. Estas partes interessadas podem ter uma ação mais global ou mais local.

Por um lado, o WBCSD constitui uma das principais plataformas da InterCement para identificar e interagir com os stakeholders globais do setor cimenteiro, para a condução de processos de diálogo periódicos com estas partes interessadas e para selecionar as questões materiais para o setor. Muitas dessas questões materiais globais são abordadas e discutidas por meio da Cement Sustainability Initiative (CSI). Os diálogos globais proporcionam a oportunidade de um diálogo regular e franco entre os líderes das empresas do setor cimenteiro e da InterCement com líderes de opinião externos e independentes e, dessa forma, afinar as grandes linhas da agenda de sustentabilidade do setor às quais a InterCement procura, naturalmente, dar resposta na apresentação do desempenho por intermédio do relatório de sustentabilidade.

Por outro lado, compete a cada Unidade de Negócio e a cada Unidade Produtiva, de acordo com a política corporativa da companhia, conduzir o processo de identificação e envolvimento com as partes interessadas locais.

A maturidade deste relacionamento é medida de um modo mais formal pela ferramenta corporativa de autoavaliação Stakeholders Engagement Scorecard. Ela permite a identificação das partes interessadas locais, o mapeamento das questões materiais para cada grupo e a sua priorização, o nível de sintonia associada a cada uma dessas questões, a existência de orçamento adequado, a formação dos interlocutores, as ações tomadas para resolver possíveis conflitos e muitos outros aspectos.

A interação com os stakeholders locais desenvolve-se por meio de painéis de stakeholders que reúnem periodicamente ou ad hoc para a discussão de temas de interesse comum.

Existem diversos programas corporativos em curso que visam dar uma resposta a muitas dessas questões materiais, assim como a muitas outras de desempenho operacional de cada uma das unidades da InterCement.



Ação Dia do Bem-Fazer 2014
InterCement Brasil

SOCIAL

Durante o ano de 2014, a InterCement, entendendo a complexidade de caráter social em que está inserida, reestruturou seu modelo de governança da Responsabilidade Social Corporativa, com objetivo de buscar alinhar o tema ao nível das principais discussões estratégicas da empresa.

Por essa razão, foi criado o Comitê Corporativo de Responsabilidade Social, composto por acionistas e pelos membros da Comissão Executiva, os principais executivos da empresa. Com o sentido de apoiar este comitê e garantir o entendimento profundo da realidade local, ao longo do ano foram conduzidas diversas reuniões em cada país com um Comitê Local de RSC composto pela Diretoria-Executiva da unidade.

Para que sua atuação esteja sempre alinhada a essa visão de crescimento sustentável, a InterCement procura desenvolver ações que valorizem e incentivem o diálogo aberto e transparente com

seus diversos públicos-clientes, fornecedores, acionistas, investidores e comunidades do entorno de suas fábricas.

Durante o ano, a InterCement investiu R\$ R\$ 12,21 milhões em seus projetos de responsabilidade social. Na maior parte, este valor foi aplicado em projetos estruturantes, que são aqueles que seguem a linha temática definida pelo Comitê Corporativo, ou seja, foco na criança e no adolescente por meio de três programas abrangentes: 1) Infância Ideal, para a proteção dos direitos da primeira infância; 2) Escola Ideal, para o aprimoramento da gestão de escolas públicas; e 3) Futuro Ideal, com foco no empreendedorismo e na geração de renda.

Parte ainda do valor investido foi aplicado no quarto programa que compõe o modelo: Ideal Voluntário, que tem como objetivo incentivar o voluntariado e estimular a ação cidadã dos colaboradores.

AMBIENTAL

Numa sociedade cada vez mais atenta à forma como é gerada a riqueza, torna-se inevitável a integração na conduta empresarial de aspectos socioeconômicos e ambientais que respeitem a necessidade de preservação do legado para as gerações futuras.

As questões ambientais são estratégicas para a InterCement, que está comprometida em minimizar os impactos de suas operações e em estabelecer relações duradouras com as comunidades de entorno.

A gestão destes tipos de questões na InterCement está em linha com a Carta da Sustentabilidade, com

a Agenda Climática, com os Sistemas de Saúde, Segurança e Meio Ambiente e com um conjunto vasto de políticas, diretrizes e instruções corporativas. Além disso, a InterCement identifica regularmente parcerias e iniciativas externas que gerem aprendizagem e conhecimento nesta dimensão. Nesse sentido, a empresa encontra-se vinculada aos compromissos externos de sua participação, desde 2000, na *WBCSD/Cement Sustainability Initiative (CSI)* e na adesão aos princípios da *CSI Charter* e do *UN Global Compact*.

Em 2014, a companhia aderiu a duas novas importantes iniciativas globais de natureza ambiental:

- A *Caring for Climate Initiative*, inscrita no *UN Global Compact*, no Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (Unep) e na Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre Mudanças Climáticas (UNFCCC).
- A *Pledge for Access to Safe Water, Sanitation and Hygiene at the Workplace (WASH)*, iniciativa do *WBCSD*, destinada a assegurar o fornecimento de água com qualidade, saneamento e condições de higiene nos locais de trabalho.

ALTERAÇÕES CLIMÁTICAS

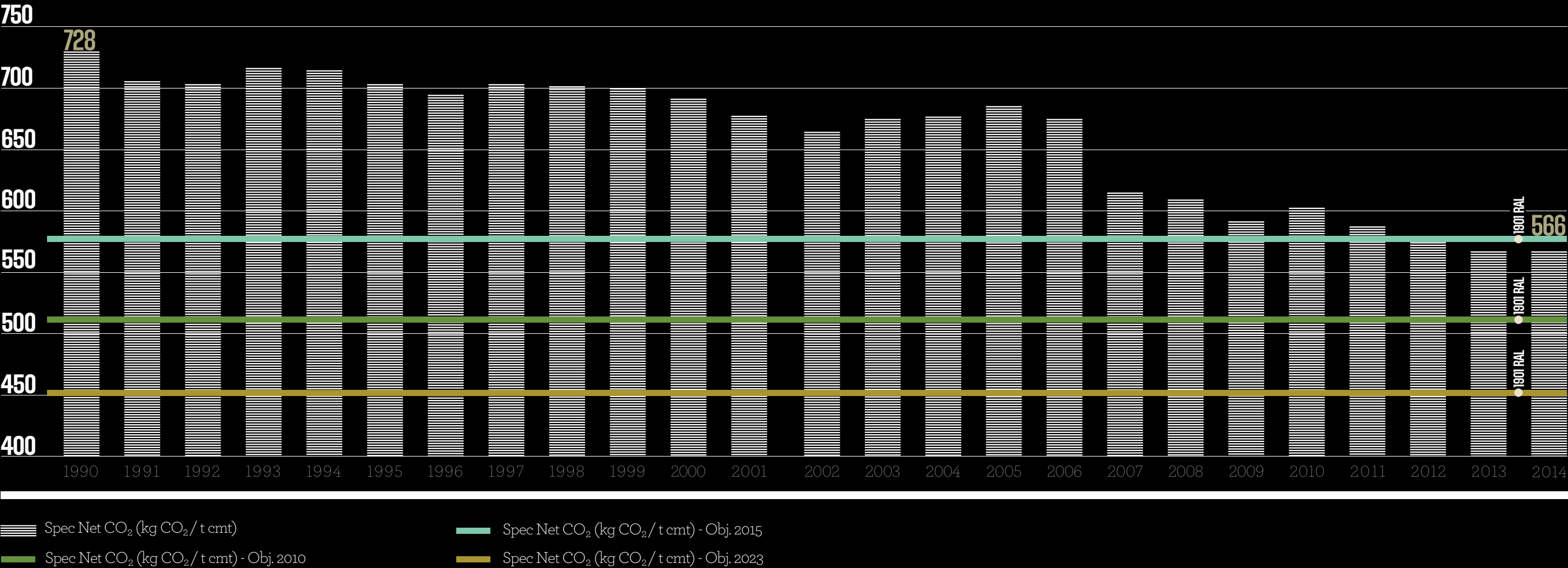
Como parte da Política de Alterações Climáticas e Energia, a InterCement monitora a sua pegada de carbono para determinar o respectivo nível de exposição, avalia a oportunidades de redução dessa pegada por meio de projetos específicos, define objetivos de redução e contribui para o processo de desenvolvimento de políticas com a da participação em fóruns nacionais e internacionais.

As emissões de CO₂ da InterCement são calculadas e monitoradas, desde 1990, segundo o Protocolo de CO₂ para a Indústria Cimenteira desenvolvido pelo WBCSD/WRI segundo o modelo do GHG Protocol e auditadas e certificadas, desde 2005, por uma entidade externa independente. Com a aquisição da Cimpor pela Intercement em 2012, a base para reporte de emissões de CO₂ passou a ser o ano de 2007.

As emissões específicas líquidas têm tido uma evolução extremamente positiva, situando-se em 566

kgCO₂/t de cimento. Este valor, que coloca a InterCement num lugar de destaque entre as empresas membro da CSI, é o resultado de um conjunto de estratégias de curto, médio e longo prazos.

A InterCement realiza inventários de emissão de gases do efeito estufa (GEEs), de acordo com o protocolo da CSI e do GHG Protocol, que são submetidos à verificação por entidade externa independente.



EMISSIONES DE POLUENTES

No processo de fabricação de cimento, são também lançados na atmosfera poluentes como poeiras, óxidos de azoto (NOx) e dióxido de enxofre (SO₂), assim como outros micropoluentes que podem contribuir para a poluição atmosférica local.

A InterCement tem investido no monitoramento dos poluentes principais e na redução e no reporte das respectivas emissões poluentes. Atualmente, todas as chaminés dos fornos da InterCement dispõem de monitoramento constante dos poluentes principais (Poeiras, NOx, SO₂) e, também, de alguns dos micropoluentes (COV, HCl, HF, CO). Além disso, é feita de forma sistemática a medição pontual de micropoluentes (PCDD/F, COV, HCl, HF, CO, mercúrio e outros metais pesados).

Entre 2007 e 2014, as emissões de poeiras dos fornos foram reduzidas de 243,1 para 170 g/t-clínquer, alcançando previamente o objetivo fixado para 2015.

Para atingir esse desempenho, a empresa tem investido na instalação de filtros de mangas nos fornos e em melhorias nos eletrofiltros existentes.

Hoje, cerca de 60% dos fornos dispõem de filtros de mangas/filtros híbridos, considerada a melhor tecnologia disponível.

Já as emissões específicas de óxidos de azoto (NOx), resultantes dos processos de combustão dos fornos, foram reduzidas de 1.924,4, em 2007, para 1869 g/t-clínquer, em 2014. Com o investimento em instalações para tratamento de efluentes gasosos pela injeção de cal hidráulica/hidróxido de cálcio, a redução das emissões de dióxido de enxofre (SO₂) proveniente das matérias-primas naturais utilizadas na produção de clínquer registrou uma evolução de 375,7, em 2007, para 320 g/t-clínquer, em 2014.



Agregados - InterCement Argentina

USO DO SOLO - REABILITAÇÃO AMBIENTAL DE PEDREIRAS & GESTÃO DA BIODIVERSIDADE

A InterCement está ciente da importância estratégica de uma gestão criteriosa das suas pedreiras, não apenas pela importância dessa conduta para a preservação dos sistemas naturais e sociais envolventes, como para a garantia da sustentabilidade e longevidade da atividade cimenteira.

Neste contexto, a InterCement, publicou, em 2013, as diretrizes Quarry Environmental Management/

Guidelines on Environmental and Social Assessment, Quarry Rehabilitation & Biodiversity Management, que definem um conjunto de boas práticas para a minimização da pressão sobre os habitats naturais da exploração das massas minerais e recuperação das zonas degradadas.

Estas diretrizes encontram-se em sintonia com os documentos de referência da Cement Sustainability Initiative (CSI).

Hoje, 63% das pedreiras da InterCement possuem planos de reabilitação. Além disso, 31% delas encontram-se situadas em áreas classificadas pelo seu elevado valor em biodiversidade e, destas últimas pedreiras com elevado valor em biodiversidade, 48% dispõem de planos de gestão de biodiversidade ativamente implementados.

ÁGUA

A InterCement promove uma cultura generalizada de uso racional da água e defende normas rigorosas de utilização deste recurso.

Estas normas passam por medição do consumo e das perdas, tratamento, reciclagem e reutilização da água, aproveitamento de águas pluviais e sensibilização para um consumo mais racional. Hoje, o monitoramento cuidadoso do consumo, por meio de medições diretas ou de estimativas acertadas, ajuda a identificar as melhores oportunidades para a sua redução.

A indústria cimenteira não é particularmente intensiva no uso de água, embora esta constitua um recurso fundamental para o desenvolvimento da atividade.

A InterCement adota, desde 2011, a ferramenta Global Water Tool desenvolvida pelo World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) com o objetivo de identificar, de uma

forma sistemática, as operações que se situam em zonas de estresse hídrico, de escassez e de escassez extrema de água.

Entre as ações de 2014, destaca-se a implementação em todas as unidades produtivas de planos de ação para o uso racional de água, com base num diagnóstico detalhado do consumo em cada uma delas. No âmbito desse diagnóstico, foram escolhidas as fábricas de Catamarca, na Argentina, e Campo Formoso (BA), no Brasil, como instalações-piloto para o desenvolvimento de iniciativas mais ambiciosas no que diz respeito à conservação e à identificação de boas práticas para a aplicação nas demais unidades.

Cerca de 30% dos 7 milhões de metros cúbicos de água total captada em 2014 pela InterCement, foram retirados de 11 unidades operacionais, de um total de 38, situadas em ambientes de previsível estresse hídrico, escassez ou escassez extrema no ano de 2025. Na InterCement, mais de 70% das unidades de cimento estão

equipadas com sistemas de reciclagem de água. Destas, 30% reciclam um volume superior a 50%. Além disso, 50% das unidades produtivas têm sistemas de tratamento de água residuais no próprio site de produção, contribuindo para um menor impacto ambiental nas descargas de água.

Em 2014, foi utilizado, em média, 0,25 metro cúbico de água para produzir uma tonelada de clínquer, dentro do fixado há seis anos para 2015 (0,300 m³/t de clínquer).

Em 2014, a InterCement aderiu à iniciativa do WBCSD Pledge for Access to Safe Water, Sanitation and Hygiene at the Workplace (WASH) destinada a assegurar o fornecimento de água com qualidade, saneamento e condições de higiene nos locais de trabalho.



SÍNTESE DOS PRINCIPAIS INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE

A tabela seguinte resume os principais indicadores e objetivos de sustentabilidade da InterCement referentes à totalidade de fábricas e moagens de cimento:

MUDANÇA CLIMÁTICA E ENERGIA

		2007	2012	2013	2014	2015	2020	2023
UOs utilizando o WBCSD/WRI Cement CO ₂ Protocol (%)	-	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Emissões absolutas globais (brutas/líquidas) de CO ₂ (milhões de toneladas de CO ₂)	Brutas	15	15	16	17	na	na	na
	Líquidas	14	15	16	16	na	na	na
Emissões específicas globais (brutas/líquidas) de CO ₂ (kg CO ₂ /tonelada de clínquer)	Brutas	834	835	832	843	840	820	790
	Líquidas	826	815	808	819	811	740	670
Emissões específicas (brutas/líquidas) globais de CO ₂ (kg CO ₂ /tonelada de produto cimentício)	Brutas	620	590	583	582,89	590	560	540
	Líquidas	614	576	565	566	570	510	450
Eficiência energética global dos fornos de clínquer (MJ/t de clínquer)	-	3585	3655	3619	3703	3500	3500	3500

MATÉRIAS-PRIMAS E COMBUSTÍVEIS ALTERNATIVOS

		2007	2012	2013	2014	2015	2020	2023
Matérias-primas alternativas (clínquer e cimento) (%)	-	14,18%	12,80%	14,50%	15,45%	14%	15%	15%
Taxa de incorporação de clínquer no cimento (%)	-	76,9%	72,7%	71,8%	72,9%	71%	69%	65%
Taxa de utilização de combustíveis alternativos (combustíveis alternativos fósseis e biomassa) (%)	-	7%	12%	13%	13%	14%	40%	42%
Taxa de utilização de biomassa (%)	-	5%	6%	5%	5%	7%	10%	15%

MUDANÇA CLIMÁTICA E ENERGIA

		2012	2013	2014	2015	2020	2023
Emissões totais de partículas (t)	KPI 3	3.325	2.770	3.151	-	-	-
Emissões específicas de partículas (g/t de clínquer)		181	143	161	170	85	80
Emissões totais de NOx (g/t de clínquer)	KPI 3	28.411	30.780	31.091	-	-	-
Emissões específicas de NOx (g/t de clínquer)		1.544	1.594	1.587	1400	1300	1250
Emissões totais de SOx (g/t de clínquer)	KPI 3	4.265	5.042	5.964	-	-	-
Emissões específicas de SOx (g/t de clínquer)		232	261	304	270	260	240
Emissões totais de VOC/THC (t)	KPI 3	334	518	883	-	-	-
Emissões específicas de VOC/THC (g/t de clínquer)		18	27	44	30	30	30
Emissões totais de Hg (kg)	KPI 3	61	92	108	-	-	-
Emissões específicas de Hg (mg/t de clínquer)		3	5	5	10	10	10
Emissões totais de Cd+Tl (t)	KPI 3	1	0,1	0,3	-	-	-
Emissões específicas de Cd+Tl (mg/t de clínquer)		56	6	14	50	50	50
Emissões totais de Sb+As+Pb+Cr+Co+Cu+Mn+Ni+V (t)	KPI 3	4	3	5	-	-	-
Emissões específicas de Sb+As+Pb+Cr+Co+Cu+Mn+Ni+V (mg/t de clínquer)		240	137	247	200	200	200
Emissões totais de PCDD/F (mg)	KPI 3	327	282	471	-	-	-
Emissões específicas de PCDD/F (ng/t de clínquer)		18	15	24	20	20	20
% clínquer produzido em fornos com monitoramento (pontual ou contínua) de poluentes principais e micropoluentes	KPI 1	80%	80%	82%	90%	100%	100%
% clínquer produzido em fornos com monitoramento contínuo de poluentes principais	KPI 2	72%	100%	100%	100%	100%	100%
% clínquer produzido em fornos com monitoramento (cont. ou desc.) do poluente "X":							
Dust	KPI 4	100%	100%	100%	100%	100%	100%
NOx	KPI 4	100%	100%	100%	100%	100%	100%
SO2	KPI 4	100%	100%	100%	100%	100%	100%
VOC/THC	KPI 4	84%	85%	88%	95%	100%	100%
PCDD/F	KPI 4	69%	70%	72%	90%	100%	100%
Hg	KPI 4	81%	82%	81%	90%	100%	100%
Cd+Tl	KPI 4	56%	57%	53%	90%	100%	100%
Sb+As+Pb+Cr+Co+Cu+Mn+Ni+V	KPI 4	14%	18%	25%	90%	100%	100%

IMPACTOS LOCAIS/PEDREIRAS

	2012	2013	2014	2015	2020	2023
% pedreiras ativas, com Planos de Reabilitação Ambiental (PRAs) aprovados	56%	55%	65%	60%	90%	100%
Número e % de pedreiras ativas inseridas, contendo ou adjacentes a áreas classificadas por elevado valor em biodiversidade (valor em biodiversidade tal como definido na GRI EN11)	KPI 119 (24%)	19 (21%)	18 (32%)	na	na	na
% de pedreiras com elevado valor em biodiversidade (de acordo com KPI 1) com planos de gestão de biodiversidade ativamente implementados	KPI 242%	42%	44%	45%	75%	100%

IMPACTOS LOCAIS/ÁGUA

	2012	2013	2014	2015	2020	2023
Retirada específica de água em fábricas integradas (m³/t cimento)	0,26	0,28	0,23	0,27	0,26	0,24
Retirada específica de água em fábricas integradas (m³/t kk)	0,31	0,32	0,25	0,31	0,31	0,28
Retirada específica de água em moagens (m³/t cimento)	0,09	0,11	0,10	0,07	0,06	0,05

IMPACTOS LOCAIS/RUÍDOS

	2012	2013	2014	2015	2020	2023
Abrangência de estudos realizados periodicamente no perímetro das fábricas para determinar o nível de ruído que é transmitido para o ambiente	81%	81%	75%	85%	95%	100%

SISTEMA DE GESTÃO

	2012	2013	2014	2015	2020	2023
Certificações ISO 9001	92%	89%	89%	95%	100%	100%
Certificações ISO 14001	69%	66%	66%	75%	100%	100%
Certificações OHSAS 18001	56%	55%	55%	60%	95%	100%



PERSPECTIVAS

A InterCement prevê para os próximos três anos um cenário de crescimento de vendas consolidadas associado à estratégia de foco em parcerias sustentáveis

FOCO

Eficiência

DESEMPENHO ATRELADO A INICIATIVAS SUSTENTÁVEIS

A INTERCEMENT ESTÁ FOCADA NO DESENVOLVIMENTO DO SEU PORTFÓLIO DE ATIVOS, RECENTEMENTE ENRIQUECIDO PELA AQUISIÇÃO DA CIMPOR, EM 2012.



Em um contínuo processo de integração, a companhia compartilha suas melhores práticas às diversas áreas e geografias em que opera por meio do uso das ferramentas de gestão, que consolidam as sinergias identificadas e otimizam a valorização dos ativos pelo aumento de eficiência.

O potencial da posição da InterCement no Brasil, cada vez mais de cobertura nacional, associada a uma estratégia focada nas parcerias sustentáveis com os seus clientes, vem reforçando a presença de mercado e criando os alicerces comerciais e industriais para a captação das oportunidades de demanda cujo potencial, em médio e longo prazo, é evidente perante as lacunas de infraestrutura e do setor residencial. Da mesma forma, na Argentina, líder de mercado local, a companhia reforça suas ações de aumento de eficiência operacional.

Na África, o compartilhamento de melhores práticas, levou a operação deste continente a contar com um peso crescente nas contribuições para o EBITDA consolidado, uma tendência que se prevê no desempenho da companhia e cujo ritmo de afirmação dependerá também das perspectivas de evolução cambial das moedas locais face ao euro, a moeda de consolidação da companhia.

A atividade de trading, aproveitando oportunidades de mercado e disponibilidade de capacidade de produção em algumas geografias, principalmente em Portugal, desenvolveu a sua capacidade exportadora não só como um instrumento estratégico na identificação de novos clientes em especial na costa africana, mas também como um flexibilizador do cronograma de investimentos de aumento de capacidade, já que pode suprir a demanda em regiões onde a companhia opera.

A InterCement prevê para os próximos três anos um cenário de crescimento de vendas consolidadas, podendo haver ajustes em algumas economias locais, especialmente no Brasil e na Argentina,

além de uma tendência de recuperação de preços que poderá ser mais significativa no continente africano.

Os custos de produção deverão acompanhar a tendência geral da inflação. A companhia prioriza o aumento da eficiência energética, quer por investimentos voltados à maior utilização do coprocessamento quer pela flexibilização das fontes de combustível a serem utilizadas.

Alinhado com os resultados operacionais acima, que poderão definir o EBITDA em 2015, vale destacar o programa de aumento de eficiência na gestão do capital de giro operacional.

No processo de melhoria contínua, este programa deverá proporcionar uma redução em dias de receita líquida operacional no próximo ano, o que permitirá anular as necessidades de capital de giro decorrentes do aumento de atividade.

Em linha com as perspectivas de desembolsos em juros e impostos que se aproximam dos valores observados em 2014 e a uma possível redução do Capex, para 2015 a InterCement prevê um aumento de *free cash flow* face ao valor alcançado em 2014.



Diferenciais da InterCement e conjuntura local definem
PERPECTIVAS DE DESEMPENHO EM CADA PAÍS

BRASIL

O Brasil enfrenta um novo ciclo econômico baseado no crescimento sustentável de médio e longo prazo. Assim, se vê diante do reequilíbrio fiscal decorrente do aumento de impostos e redução de gastos públicos, criando condições para a redução da inflação e das taxas de juros. A introdução destas medidas econômicas deverão gerar crescimento e ganhos reais de renda.

Por outro lado, a redução do consumo poderá ser mitigada pelos investimentos destinados às necessidades de residências e às obras de infraestruturas no Brasil. O país apresenta gargalos em sua infraestrutura de transporte, de mobilidade urbana, de energia e de saneamento que requerem investimentos para sua adequação. Na área habitacional, o déficit

histórico, recentemente apontado como de 6 a 7 milhões de habitações, continuará a ser tratado com investimentos públicos e privados através de programas como o Minha Casa, Minha Vida. Assim, no curto prazo, o consumo de cimento deverá manter-se estável com previsão de crescimento de cerca de 3% ao ano a partir de 2016.

A questão hídrica também é um fator de preocupação para a economia brasileira. O país passa pela mais grave estiagem dos últimos 100 anos. O prolongamento dessa situação poderá exigir restrições de fornecimento de água e de energia elétrica, bem como a elevação do custo desses insumos, impactando a performance da economia brasileira.

Cerca de 50% da eletricidade consumida pela InterCement é fornecida por usinas hidrelétricas nas quais a empresa detém participação acionária. Assim, em um cenário de redução de produção, a InterCement

mantém o seu abastecimento ao preço de custo.

O abastecimento dos demais 50% estão garantidos por contratos de 10 anos com outras distribuidoras, sendo as tarifas anualmente revistas com base no IPCA.

Preparada para enfrentar os efeitos do aumento de competitividade, a InterCement continuará a reforçar o foco em parcerias com clientes e em iniciativas de aumento da eficiência operacional, especialmente na captura de sinergias e na troca de melhores práticas entre suas diversas operações internacionais. Para manter a sua participação de mercado, garantirá o abastecimento dos clientes e o melhor nível de serviço da indústria, contando inclusive com a capacidade de importação de cimento de Portugal para a flexibilização e adequação da sua oferta no mercado brasileiro.



Unidade São Miguel dos Campos - Brasil



ARGENTINA

A Argentina prevê para 2015 uma tendência econômica semelhante à registrada em 2014, com sinais positivos já indicados no segundo semestre. Esse cenário reflete perspectivas de redução da inflação e da introdução de um conjunto de medidas de correção econômica associadas positivamente ao período eleitoral. Nesse contexto, há ainda a expectativa de evolução do preço das *commodities* exportadas pela Argentina e do petróleo do qual é importador, determinantes para a recuperação econômica.

Já para o consumo de cimento, depois de um ciclo de crescimento favorável e de nível recorde de 2013, ano em que superou os 12%, era prevista uma correção do mercado que deverá estender-se ainda de forma contida em 2015.

Esta expectativa se deve ao fato de que, apesar da recessão econômica, a atividade imobiliária deverá continuar a atrair investimentos privados e, logo, contribuir para a demanda por cimento, na medida em que imóveis constituem uma reserva de valor, especialmente em um contexto de inflação ainda elevada. Paralelamente, o consumo em 2015 poderá ainda se beneficiar do processo eleitoral.

O acirramento da competitividade local obrigará a InterCement a conduzir seus negócios com um esforço de aumento de eficiência, já que não adotará aumento de preços acima da inflação.

Em um novo ciclo de recuperação econômica que se espera para o médio prazo, os serviços de construção e o consumo de cimento também deverão crescer para recuperar déficits de investimento em diversas áreas de infraestrutura, resultado de um longo período de contingências financeiras e que levaram o consumo per capita de cimento a ser inferior à média de países com o mesmo nível de renda. No setor de materiais de construção, a InterCement pretende reafirmar sua posição de líder do mercado cimenteiro, aprimorando continuamente o nível de serviço aos clientes e aprofundando as suas parcerias com os mais diferentes *stakeholders*, diferenciando-se assim entre os seus pares.

Buscando se fortalecer para suportar investimentos que serão necessários quando houver a retomada do crescimento econômico, a InterCement manterá suas diversas iniciativas de melhoria de produtividade e eficiência operacional, que ganham corpo com os investimentos em projetos de coprocessamento – medidas que, em conjunto, permitirão maximizar os resultados operacionais.



PARAGUAI

Embora seja um mercado pequeno, em comparação com os vizinhos Argentina e Brasil, o país está passando por um ciclo econômico virtuoso. A economia poderá ainda ser beneficiada pelas cotações do petróleo em níveis baixos, principal item de importação do país.

Espera-se também que o país mantenha o crescimento do PIB na média dos últimos anos, o que alavanca os investimentos em infraestrutura e em moradias, permitindo que o setor de construção e, conseqüentemente, o consumo de cimento cresçam a taxas ainda mais altas. Estima-se que o recente dinamismo do setor da construção venha a se destacar entre as diversas áreas da economia no Paraguai, assumindo um peso crescente na sua contribuição para o PIB. A atratividade do mercado

paraguaio poderá sentir um aumento da competitividade por via de importações. Ainda assim, o cenário projetado pela InterCement prevê o aumento do consumo de cimento no mercado interno superior ao PIB em um contexto em que o crescimento da oferta local levará a um nível de confiança na construção civil que estimulará uma demanda até agora reprimida pela escassez de oferta de cimento no mercado local.

Em decorrência da dinâmica econômica favorável e de práticas de gestão diferenciadas, a InterCement espera que o crescimento das vendas de cimento ultrapasse o aumento do consumo local.

Assim, assumindo já para 2015 a plena utilização da sua capacidade integrada de produção de cimento, a InterCement prevê o aumento da rentabilidade – duplicando a margem EBITDA – e um ganho de

relevância da contribuição da unidade de negócio para o valores consolidados da companhia.

Confiante no progresso econômico do Paraguai, a InterCement assumiu desde o início das suas operações, o compromisso de responder e acompanhar o crescimento da procura local de cimento, com uma fábrica projetada de forma a que pudesse ser duplicada a sua capacidade mediante avaliação de novos investimentos.

Dinamismo econômico e práticas de gestão podem assegurar
CRESCIMENTO DE VENDAS MAIOR NO PARAGUAI

EGITO

Em um cenário de estabilidade nacional, a economia egípcia, alavancada pelo consumo das famílias, pelo turismo e pelos setores de manufatura e construção, apresenta sinais de aceleração refletidos no aumento do PIB, registrado no último trimestre de 2014.

O mercado de cimento acompanha esse crescimento por meio das oportunidades apresentadas pelo perfil demográfico e necessidades de infraestruturas locais.

As perspectivas de reforma econômica e aumento de investimentos no país permitem à InterCement prever uma demanda maior por cimento e se preparar especialmente em duas frentes: avaliação de

ampliação de capacidade de produção e aumento de eficiência energética. Nesta segunda frente, a InterCement, alinhada com as políticas nacionais do setor de energia, vem adequando a sua matriz energética a um regime de maior eficiência e flexibilidade com a construção de um novo moinho de carvão. Paralelamente, vem realizando a queima de resíduos (coprocessamento) prevendo atingir um nível de substituição de combustíveis fósseis convencionais de 30%.

Considerando que 2014 foi um ano de performance excepcional da Unidade de Negócio do Egito, com efeito direto no aumento da margem EBITDA da companhia, a InterCement beneficiou-se da política de estocagem de combustível e clínquer e do dinamismo comercial destacando-a entre seus pares.



Unidade Amreyah - Egito

MOÇAMBIQUE

Especialmente promissor, Moçambique tem apresentado nos últimos anos níveis de crescimento econômico entre os maiores do mundo, tendência que segundo o FMI deverá manter-se com previsão de aumento do PIB de 7,5%, acompanhado de inflação de 5%.

A dinâmica econômica de Moçambique continua a ser impulsionada pelas atividades

próprio clínquer localmente. Essa vantagem competitiva tende a ser mantida nos próximos anos, embora também seja esperado o acirramento da competição com cimento importado. Para acompanhar o desenvolvimento de Moçambique, existe o projeto de instalação de um novo forno. Este aumento de capacidade de produção de clínquer virá para atender não só as moagens já existentes no país, mas também ao aumento de demanda prevista para a região Norte.

de eficiência local. Os primeiros resultados foram sentidos a partir do segundo semestre, com maior estabilidade operacional e redução de custos, além de recuperação da participação de mercado. Em 2015, continua a segunda fase do projeto, denominada Mutirão Gente, que se propõe a desenvolver o potencial dos profissionais de Moçambique. Estas iniciativas, em conjunto com o desenvolvimento do mercado local, poderão gerar um aumento da margem EBITDA desta unidade.



Unidade Matola - Moçambique

ÁFRICA DO SUL

Estima-se que o PIB sul-africano tenha crescido cerca de 1,5% em 2014. Esta performance decorreu da instabilidade do contexto internacional e da volatilidade do rand (moeda local), além de interrupções no abastecimento de energia e greves em vários setores.

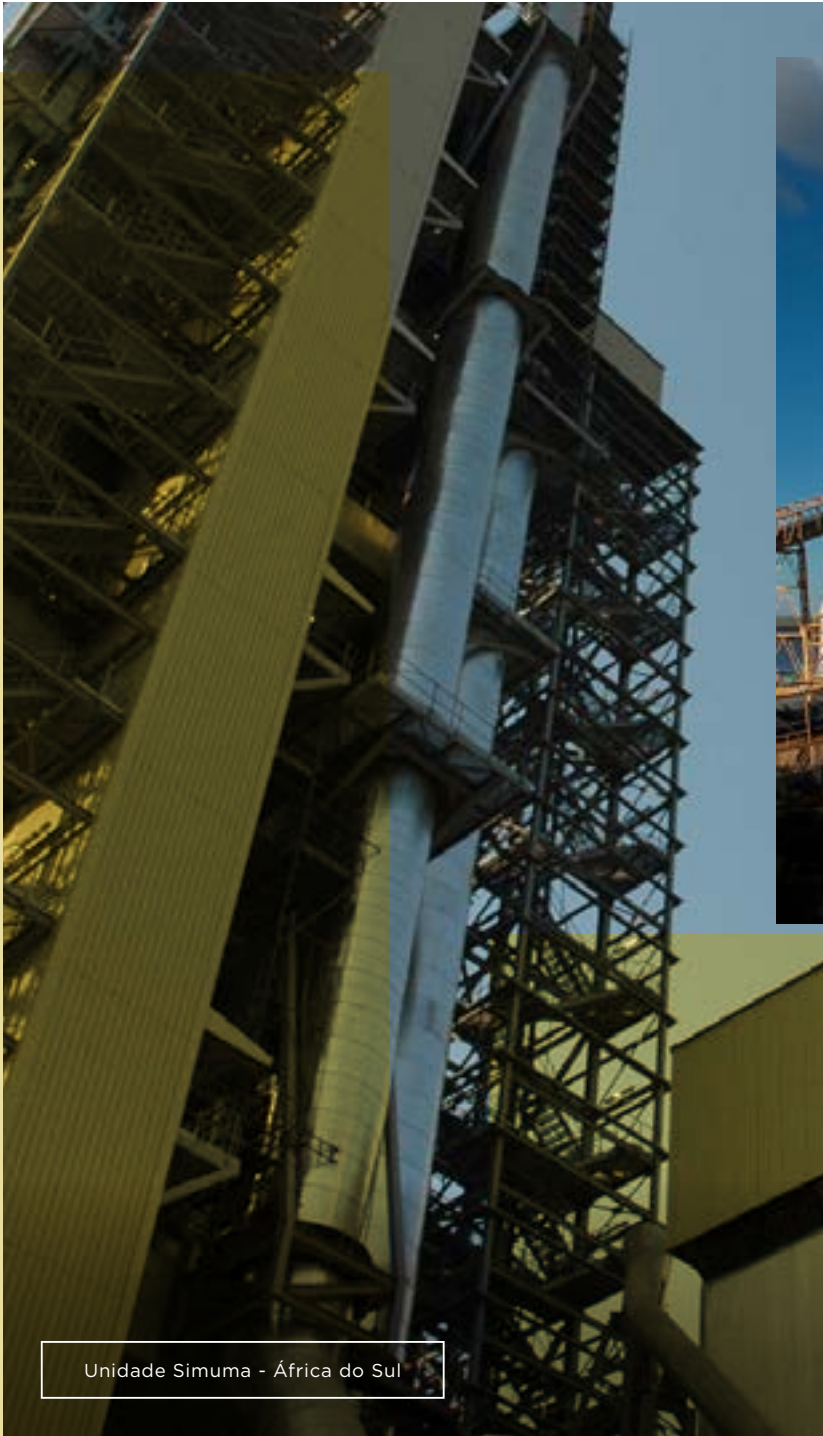
Perante a perspectiva de queda do preço do petróleo e do aumento da procura interna, que num contexto pós-eleições contará com a implementação de um programa nacional de desenvolvimento de infraestrutura no valor de um trilhão de rands, as perspectivas de crescimento econômico no curto prazo dão sinais positivos.

O setor da construção, bem como o consumo de cimento, deverão ultrapassar a estagnação observada desde 2008 e mostrar os primeiros sinais de crescimento, impulsionados pelo aumento da procura nos setores residencial e agrícola. Contudo, a indústria cimenteira continuará a lidar com aumentos de custos de produção e com uma pressão concorrencial de novos entrantes e de cimento importado. Neste ambiente competitivo, a

InterCement vem reforçando a sua participação de mercado com o uso de sua política e inteligência comercial e com a implementação de uma nova marca de cimento.

Focada no aumento da sua eficiência, rentabilidade e criação de valor na construção de parcerias sustentáveis com os seus *stakeholders*, a InterCement nomeou recentemente uma nova equipe de gestão responsável por reforçar sua posição de mercado e aumentar a competitividade técnica, criando uma plataforma que estimule a melhoria de performance e produtividade.

Nesse contexto, a previsão é de que a InterCement África do Sul aumente a sua contribuição para o EBITDA consolidado.



Unidade Simuma - África do Sul



Unidade Loulé - Portugal



Unidade Praia - Cabo Verde

PORTUGAL

As expectativas econômicas para o ano de 2015 são de aceleração do PIB.

A previsão para o ano de 2015 é de inversão da tendência de contração apresentada pelo mercado interno nos últimos anos. As vendas de cimento apresentarão crescimento por via de exportação. As fábricas de Portugal são *benchmarking* de eficiência e a produção exportada para outras geografias é estratégica por mérito da área de *trading* da companhia, tanto pela flexibilização dos *timings* de investimento quanto pela identificação de oportunidades de entrada em novos mercados, em especial na costa africana.

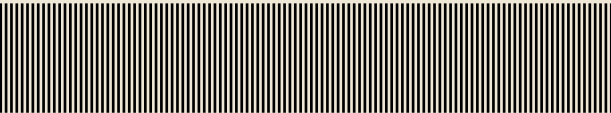
CABO VERDE

A previsão é que a demanda em Cabo Verde continue a evoluir positivamente em 2015, estimulada especialmente pelo período pré-eleitoral.

A InterCement continuará com seu plano de melhoria das operações locais, afirmando a sua posição de líder de mercado, acompanhando o crescimento da procura nesta geografia.



INFORMAÇÕES CORPORATIVAS



CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Presidente
José Édison Barros Franco

Vice-Presidentes
Albrech Curt Reuter Domenech
André Pires de Oliveira Dias
Luiz Roberto Ortiz Nascimento

Conselheiro
Vitor Sarquis Hallack

Presidente da InterCement
José Édison Barros Franco

CEO Cimpor
Ricardo Fonseca de Mendonça Lima

COMISSÃO EXECUTIVA INTERCEMENT

José Édison Barros Franco
Ricardo Fonseca de Mendonça Lima
Claudio Borin Guedes Palaia
André Gama Schaeffer
Jorge Martinez
Nelson Tambelini Júnior

SEDE ADMINISTRATIVA BRASIL

Av. das Nações Unidas 12.495 - 13ºandar
CEP. 04578-000 São Paulo | Brasil
Tel. 55 11 3718-4200
www.intercement.com

SEDE ADMINISTRATIVA PORTUGAL

Rua Alexandre Herculano, 35
1250-009 Lisboa | Portugal
Tel.: +351 21 311 81 00
www.cimpor.com



CRÉDITOS

Coordenação geral
Comissão Executiva

Coordenação de Comunicação
Filipa Mendes
Fernanda Guerra

Conceito e Projeto Gráfico
UNO+BRAND

Conteúdo e Redação
Editora Contadino

Fotos
K3
Thinkstock
Banco de Imagens Próprio

Impressão
Interfill