

# RELATÓRIO ANUAL

# 2015



InterCement

Construindo  
parcerias  
sustentáveis



# ÍNDICE

28

## PARCERIAS

- 29 Construir parcerias sustentáveis
- 30 Atitudes InterCement
- 33 Instituto InterCement
- 37 Projeto Parcerias
- 39 Pesquisa de clima

40

## LIDERANÇA

- 41 Buscar liderança tecnológica
- 42 Agenda da sustentabilidade
- 43 Mudanças climáticas
- 44 Patamar atual x Desafio 2023
- 45 Metas de redução da emissão de gases de efeito estufa
- 47 Agenda da Sustentabilidade da InterCement
- 50 Coprocessamento
- 52 Destaques de coprocessamento 2015
- 53 Matérias-primas Alternativas e Adições
- 54 Reabilitação de Pedreiras
- 54 Gestão da Água
- 56 Pesquisa e Desenvolvimento
- 59 Cultura de Inovação
- 61 Seleção de indicadores-chaves de desempenho

64

## EXCELÊNCIA

- 65 Perseguir excelência operacional
- 66 Compliance
- 67 Segurança
- 68 Sistema de gestão de SSMA
- 69 Segurança comportamental
- 70 Destaques eficiência operacional
- 71 Plataformas indicativas de produtividade

73

## DISCIPLINA

- 74 Zelar pela disciplina financeira
- 75 Governança aprimorada
- 77 Reestruturação das funções
- 78 Novo perfil de negócios em concreto no Brasil
- 79 Dívida Líquida
- Melhoria no perfil do capital de giro
- 80 Global procurement
- 81 Participação de minoritários locais
- Programa de monetização de ativos não estratégicos
- 82 Investimentos
- 83 Performance operacional
- 85 Desempenho por operações
- 90 Perspectivas 2016

- 03 Carta Presidente do Conselho
- 06 Carta Presidente
- 10 Boas-Vindas
- 11 InterCement um player internacional
- 12 Presença Internacional
- 13 Visão Geral
- 14 Perfil acionário InterCement
- 15 Princípios essenciais
- 17 Compromissos
- 18 Certificações
- 19 Temas materiais
- 20 Grandes marcos da InterCement
- 22 Resultados financeiros e operacionais 2015
- 23 Principais indicadores consolidados financeiros e operacionais InterCement
- 24 Financiamento
- 26 Riscos
- 27 Destaques 2015

# De dentro PARA FORA



**D**ecisões importantes foram tomadas no ano de 2015 e algumas ações foram muito bem executadas com o propósito de consolidar ainda mais a gestão da governança da InterCement e, assim, ratificá-la como uma companhia singular de atuação internacional.

Apesar do momento macroeconômico particularmente difícil, a InterCement segue firme em sua caminhada sustentável de desenvolvimento. Essa postura, que busca a excelência em todas as atividades internas, é a grande sustentação da empresa quando, como ocorreu em 2015, os desafios externos se exacerbam.

Todas as nossas ações devem seguir um único objetivo: alcançar o que delineamos na Visão 2023. A partir do estabelecimento dessa meta,

**Todas as nossas ações devem seguir um único objetivo: alcançar o que delineamos na Visão 2023**

amplamente divulgada na companhia, todos os programas, projetos e ações estão voltados para o atendimento integral desse propósito. Com todos caminhando unidos, focados e determinados, conseguimos potencializar resultados e maximizar esforços.

Estamos no seleto grupo das dez maiores empresas internacionais de cimento e queremos, até 2023, estar entre as cinco mais rentáveis. Iniciamos 2016 com um novo modelo de Comissão Executiva, com a inclusão dos principais responsáveis de cada um dos países onde atuamos, que a deixará mais próxima ao dia a dia da companhia.

Seguindo o itinerário visando 2023, lançamos esforços em cada um dos mercados em que atuamos para mantermos nossa posição e obtermos resultados positivos. Em paralelo a essa adaptação aos movimentos externos à companhia, em 2015 reforçamos o olhar para dentro de nossa empresa quanto ao aprofundamento do nosso Projeto de Cultura Organizacional, a partir do lançamento das “Atitudes InterCement”.



## Nosso olhar voltado para o futuro nos impulsiona a continuar fazendo investimentos robustos em projetos de pesquisa

Apresentado no primeiro trimestre e levado a todas as geografias InterCement, o Atitudes é resultado de uma profunda reflexão sobre os valores, condutas desejáveis e políticas internas. Portanto, um documento fundamental para a consolidação de uma cultura única, algo desafiador para uma empresa global, que, ao final, caracterize “o jeito de ser e fazer” InterCement em todos os lugares e em cada uma de nossas operações.

Outro grande desafio assumido, e que temos reiterado frequentemente por meio de cartas de compromisso (como *CSI Charter*, Pacto Global das Nações Unidas e *WBCSD WASH Pledge*) e pela participação ativa em fóruns e eventos, é em nos tornarmos uma empresa cada vez mais sustentável no aspecto socioambiental. O grande marco foi o lançamento do Instituto InterCement, em junho, com o foco no desenvolvimento comunitário nas 40 localidades onde temos operações. O Instituto é um passo importante para a aproximação da InterCement às comunidades, agora de forma direta, mais aprofundada e ampliada.

Do ponto de vista ambiental, perseguimos uma meta audaciosa para diminuir nossa emissão de CO<sub>2</sub>. Até 2023, queremos reduzir em até 40% nossas emissões tendo como base os valores de 1990. Sabemos da nossa responsabilidade, posto que o setor cimenteiro é responsável por cerca de 5% das emissões mundiais de CO<sub>2</sub>. Em 2015, estivemos representados em Paris, durante a COP21, oportunidade em que reafirmamos nosso compromisso e nossa crença de que é prioritário desenvolver ações para mitigar as mudanças climáticas, através da subscrição do *Cement LCTPi* (*Low Carbon Tecnology Partnership Initiative*).

A InterCement tem realizado atividades consistentes nesse sentido e tem sido muito bem-sucedida no coprocessamento de resíduos sólidos e no aumento de adições na produção. Podemos destacar como resultado em 2015 a evolução da taxa de substituição de 13,2%, fator que contribui para uma produção mais limpa.

Nosso olhar voltado para o futuro nos impulsiona a continuar fazendo investimentos robustos em projetos de pesquisa, principalmente focados no desenvolvimento de combustíveis e processos alternativos para redução de nossas emissões. Esses estudos de alto impacto ambiental e quanto à produtividade são formatados por meio de parcerias com institutos e universidades relevantes e reconhecidos na busca pela

inovação. Até agora, temos no nosso portfólio sete patentes em co-titularidade (duas delas requeridas em 2015) com instituições de pesquisa e ensino; fato que, combinado com outras inovações e ações de desenvolvimento contínuo, coloca a InterCement na vanguarda tecnológica na indústria cimenteira global.

Outro conceito fortemente trabalhado em 2015 dentro da nossa companhia e assumido como um compromisso imperativo foi o compliance. A perenidade do negócio está diretamente relacionada ao atendimento integral das legislações dos países, seguindo as práticas mais exigentes do nosso mercado e atendendo integralmente nossos regulamentos e diretrizes internos. Por isso, somos zelosos por, além de cumprir as normas legais, institucionalizar ferramentas que garantam evitar, detectar e tratar qualquer desvio de conduta. Somos enfáticos: fazer as coisas corretamente, com ética e aderência às leis, regulamentos e políticas pertinentes ao nosso negócio não é só o melhor exemplo, é o único exemplo que devemos seguir.

Ainda no âmbito de controles gerenciais, nosso mapa de riscos foi bem delineado há dois anos e no ano passado fizemos uma classificação meticulosa quanto ao possível impacto de cada um desses riscos em nosso negócio e o grau de vulnerabilidade a que estamos expostos. Realizamos ainda um estudo minucioso sobre a legislação anticorrupção e concorrencial, que gerou normas e políticas internas claras. Todos os nossos profissionais receberam treinamento nesse tema para que possamos manter a companhia dentro dos mais sólidos padrões éticos.

Dessa maneira, afirmo com segurança que nossa consistente política de governança corporativa tem nos permitido a busca contínua por transparência e ética, em um ambiente de negócios cada vez mais desafiador.

O futuro da companhia é, certamente, promissor e sustentável, porque construímos nossas bases em fortes alicerces de valores e atitudes compatíveis com a manutenção do nosso negócio no longo prazo. Este é o compromisso da InterCement com todos os seus *stakeholders* - comunidades, clientes, fornecedores, governos e acionistas - e com seus profissionais.

**JOSÉ ÉDISON BARROS FRANCO**

Presidente do Conselho de Administração da InterCement

# Eficiência como ESTRATÉGIA MUNDIAL



**E**ste foi um ano bastante desafiador para a InterCement, particularmente pela situação macroeconômica do Brasil, responsável por cerca de 35% do volume de produção. O cenário se mostrou ainda mais complexo porque, aliado à retração econômica no maior mercado de atuação, o ano apresentou um câmbio de moedas desfavorável nos países onde estamos presentes.

A estratégia de diversificação geográfica e flexibilidade para reagir continuamente aos cenários adversos nos permitiram mitigar significativamente os impactos negativos em nosso resultado financeiro, mas acima de tudo nos desafiaram a levar mais longe os nossos padrões de eficiência operacional.

O EBITDA foi de € 517,7 milhões (percentual 18,2% menor do que no ano anterior); faturamento de € 2,5 bilhões e vendas de 28 milhões de toneladas

## **A estratégia de diversificação geográfica e flexibilidade nos permitiram mitigar os impactos negativos em nosso resultado financeiro**

de cimento e clínquer, números que indicam quedas de, respectivamente, 4,3% e 6,1%, em relação a 2014. É importante destacar que a margem EBITDA da InterCement se mantenha referência no mercado cimenteiro internacional e que, apesar do cenário, a empresa feche o ano com geração de caixa positiva.

Esses resultados mostram uma grande disciplina e organização financeira, possível graças à eficácia com que trabalhamos em nossas operações e à proatividade com que adequamos a empresa para enfrentar os desafios presentes e nos prepararmos para atingir nossas ambições futuras.

Respondendo aos desafios presentes ao longo do ano, tomamos medidas que se mostraram acertadas para trabalharmos com maior eficácia, sempre de acordo com as características e potencialidades de cada local e sem abrir mão de fortalecer nossa posição em cada um dos mercados. Essa continuará sendo nossa estratégia para o curto prazo. Entre as ações, investimos na redução dos custos e em melhorias operacionais, aumentando nossa produtividade e evoluindo nossa performance. Também valorizamos o investimento em pesquisa e desenvolvimento feito em parceria

**Como resultado de todas as condutas implementadas, nos dois últimos anos obtivemos um ganho real de produtividade na casa dos 20% na relação toneladas produzidas por horas trabalhadas**

com universidades, institutos e *startups*, e focamos de maneira muito incisiva nos programas de aprimoramento e capacitação contínua. O compartilhamento efetivo das boas práticas tem contribuído para a melhoria dos indicadores de produção. Como resultado de todas as condutas implementadas, nos dois últimos anos obtivemos um ganho real de produtividade na casa dos 20% na relação toneladas produzidas por horas trabalhadas.

Para além da necessidade imediata de geração de caixa, prosseguimos focados estrategicamente na adoção de medidas que nos tornam ainda mais ágeis e fortalecem nosso balanço. Nesse aspecto, vale destacar a suspensão de produção em unidades subutilizadas, venda de participações minoritárias no Paraguai, alienação de pedreiras no Brasil e definição de um plano para a utilização do canal concreto como meio de distribuição de cimento no mercado brasileiro.

Estas medidas, acompanhadas de uma busca contínua pelo aperfeiçoamento do nosso perfil de dívida, acabaram por refletir a melhoria dos resultados financeiros, bem como na redução da dívida líquida em € 259 milhões.

No **Brasil**, concentramos esforços em adequar nossos custos à realidade econômica, com queda expressiva de mercado. Tomamos medidas austeras, como a suspensão temporária das moagens de Jacaré e Suape e do forno de João Pessoa para racionalizar ativos e reduzir custos, preparando-nos para enfrentar o ano de 2016 caso persista a retração de consumo. A agilidade na tomada de decisões foi fundamental e, mesmo com a contração da produção total, a reordenação levou algumas unidades a estabelecer novos recordes mensais de produção, claro indicador do correto gerenciamento em tempos de crise. Mesmo com as inúmeras ações de adequação, não foi possível compensar as elevações de custos, dentre outros, de energia e de insumos importados, o que certamente acarretará a necessidade de reposicionamento de preços pela indústria para permitir a continuidade dos negócios. No entanto, do ponto de vista macroeconômico, confiamos que essa conjuntura desfavorável não perdurará e o país voltará a crescer em médio prazo.

A **Argentina**, por sua vez, apresentou o mercado bastante aquecido, o que nos deu a oportunidade de trabalhar com a capacidade total das fábricas para responder à demanda, apoiados em uma marca tradicional e reconhecida pela qualidade, como a Loma Negra, que detém quase metade de participação no mercado. Registramos recorde de geração de caixa e alcançamos um *market share* acima de nossa marca histórica.

Em 2015, iniciou-se a operação da fábrica integrada no **Paraguai**. Os resultados obtidos nesse primeiro ano completo operando como uma fábrica integrada foram acima do esperado, com redução de custos graças à produção própria de clínquer e ao lançamento de novos produtos, mais adequados ao mercado local. A planta também já efetua o coprocessamento de resíduos.

A atividade no **Egito**, destacou-se mais uma vez pelos seus indicadores de performance industrial, permanecendo uma referência entre as melhores práticas da companhia. Também aqui, o conceito de ecologia industrial é aplicado, tendo o coprocessamento, serviço ambiental no tratamento de resíduos industriais e urbanos, como um case de sucesso de parceria entre a indústria e a sociedade. Se, por um lado, o coprocessamento é fundamental para manter a operação rentável por conta de mudanças na política local de combustíveis sólidos, para o país representa 35 mil toneladas a menos de resíduos que seriam direcionados a aterros. Além de ampliar a implementação do uso de resíduos como alternativa energética, estamos investindo em um moinho de carvão que entrará em operação no final de 2016, a fim de diversificar as fontes energéticas e alavancar nossos negócios.

Ainda em coprocessamento, obtivemos resultados muito positivos com a queima de resíduos sólidos na fábrica de Alhandra, em **Portugal**. Esta foi a primeira unidade da empresa a superar a taxa mensal de 50% de coprocessamento. E essa dinâmica positiva vem em um momento particularmente importante para o país, que entrou numa fase de recuperação, após um período de declínio econômico. Com agilidade e foco no cliente, pudemos responder à retomada do mercado interno, impulsionando as vendas de cimento em torno de 10%. O país nos deixa otimistas, pois dá sinais de que essa tendência deve continuar nos próximos anos.

**Cabo Verde**, tradicional mercado da InterCement na África, apresentou declínio de vendas em função de queda de investimentos no programa local de construção de habitações de interesse social. Esperamos uma retomada e a manutenção dos patamares históricos de vendas no país incentivados pelo consumo local.

Na **África do Sul**, aprofundamos a nossa estratégia de abordagem ao mercado estabelecendo parcerias de longo prazo com novos clientes - ampliando a nossa atuação para novas regiões e desenvolvendo novos produtos -, o que permitiu manter a participação de mercado, mesmo com a entrada de novos *players*. Atendemos o que estava planejado em termos de resultado para esse país.

Em **Moçambique**, problemas estruturais ainda são um desafio para nossa atuação. Em 2015, enfrentamos dificuldades com o abastecimento de energia elétrica e, como consequência, tivemos o forno parado por alguns dias. Conseguimos atender o mercado via *trading*, mantendo nossa participação em 59%. Paralelamente, prosseguimos com o projeto Mutirão, no qual profissionais de várias geografias da InterCement nas áreas industriais, comerciais e de logística sistematizam um plano de ação para melhorar o desempenho local. No âmbito deste projeto aprofundamos a sua vertente "Gente", em especial na capacitação e treinamento de profissionais locais, que acreditamos ser uma alavanca essencial para trazer a performance das nossas operações em Moçambique para os mais elevados padrões da companhia. O mesmo projeto, aplicado no **Paraguai**, permitiu a formação de equipes compostas 100% por mão de obra local e bastante motivadas, que hoje já seguem os melhores padrões de eficiência. Essa experiência atesta



que o caminho para a excelência no país africano passa por esse compartilhamento de informações e talentos internos.

Outro ponto importantíssimo em nossa estratégia é a forte atuação em **trading**. Em 2015, cerca de 10% de nossas vendas foram feitas por esse canal. Ultrapassamos a casa das 4 milhões de toneladas, incluindo outras origens, um resultado muito positivo, levando-se em conta que tradicionais países importadores foram afetados pela crise de preços do mercado do petróleo. Para manter patamares satisfatórios, as equipes atuaram no sentido de buscar alternativas geográficas e aprimorar todo o processo – com produtos, preços e prazos competitivos.

Continuamos acreditando que a principal potência dos negócios está nas parcerias sustentáveis e frutíferas que firmamos com nossos *stakeholders*. A proximidade com nossos clientes, fornecedores e comunidades é o que nos fará alcançar as metas estabelecidas na Visão 2023, alinhada com as diretrizes do Pacto Global das Nações Unidas, do qual somos signatários e com o qual estamos comprometidos em desenvolver ações relacionadas às quatro áreas de seus princípios: direitos humanos, direitos do trabalho, meio ambiente e anticorrupção.

É importante evidenciar nosso trabalho evolutivo em Segurança. Em 2015, direcionamos esforços para que todos os líderes fossem treinados e assumissem o papel de agentes da mudança nessa área. O lema “faremos de forma segura ou não faremos”, o ponto máximo do programa corporativo global de Segurança, é a realidade que deve ser vivida em nossas operações. O tema é tratado dentro do nosso projeto Cultura, disseminado em 2015 em todos os países.

O aproveitamento na multiculturalidade presente na estrutura InterCement tem se mostrado fundamental para nosso crescimento. Foram mapeadas e divulgadas as Atitudes InterCement que nos apoiam e nos levam ao futuro. Uma das consequências desse trabalho foi a pesquisa de clima que, mesmo em uma situação macroeconômica desfavorável, obteve índice 62% favorável em questões relacionadas a desenvolvimento de carreira, liderança, carga de trabalho, segurança, entre outros aspectos.

Com este Relatório, a InterCement espera transmitir de forma clara e transparente sua estratégia, valores, objetivos e resultados. Boa leitura.

**RICARDO LIMA**

Presidente da InterCement

# BOAS-VINDAS

**D**esde 2009, a InterCement tem publicado seu Relatório Anual. Nesta edição, a companhia decidiu, no âmbito do compromisso com sua Agenda de Sustentabilidade 2023, evidenciar sua visão integrada de negócios e lançar um Relatório Anual e de Sustentabilidade, apresentando conteúdos padrão das Diretrizes GRI (*Global Reporting Initiative*) para Relato de Sustentabilidade. O relatório cobre todas as operações mundiais, as

mesmas consideradas nas demonstrações financeiras, e discorre sobre as informações relevantes a respeito de seus negócios, considerando desempenho, metas, riscos e oportunidades.

Quaisquer comentários a respeito deste relatório serão bem-vindos e podem ser feitos por meio do *e-mail* [integracao@intercement.com](mailto:integracao@intercement.com)

Boa leitura!





# InterCement, UM PLAYER INTERNACIONAL



Brasil

## **A InterCement é uma cimenteira internacional presente em oito geografias**

**A** InterCement é uma das dez maiores cimenteiras de perfil internacional, com 40 unidades produtivas em oito países e capacidade instalada de 47 milhões de toneladas. Além do cimento, a empresa atua na produção de concreto e agregados.

No total, a empresa tem 8.451 profissionais. Empresa de capital privado, com sede em São Paulo, Brasil, é líder nos mercados de Portugal, Argentina, Moçambique e Cabo Verde, vice-líder no Brasil e no Paraguai e tem posição relevante na África do Sul e no Egito.



# PRESENÇA INTERNACIONAL

## PORTUGAL

- Plantas integradas: 03
- Moagens: 02
- Capacidade: 9,1 milhões t/ano

## CABO VERDE

- Terminal de ensaque: 01

## BRASIL

- Plantas integradas: 10
- Moagens: 06
- Capacidade: 18,3 milhões t/ano

## PARAGUAI

- Planta integrada: 01
- Capacidade: 0,8 milhão t/ano

## ARGENTINA

- Plantas integradas: 06
- Moagens: 02
- Misturador: 01
- Capacidade: 8,7 milhões t/ano

## EGITO

- Planta integrada: 01
- Capacidade: 5,6 milhões t/ano

## MOÇAMBIQUE

- Planta integrada: 01
- Moagens: 04
- Capacidade: 3,1 milhões t/ano

## ÁFRICA DO SUL

- Planta integrada: 01
- Moagens: 02
- Capacidade: 1,8 milhão t/ano

## TRADING

Vendas de mais de 4 milhões de toneladas, saindo principalmente de Portugal para atender 28 países na África e nas Américas.

5ª

maior operação de  
trader de cimento  
do mundo



**VISÃO  
GERAL**  
*da InterCement*

**03**

continentes

**08**

países

**40**

unidades  
de produção  
de cimento

**23**

unidades  
integradas

**17**

moagens

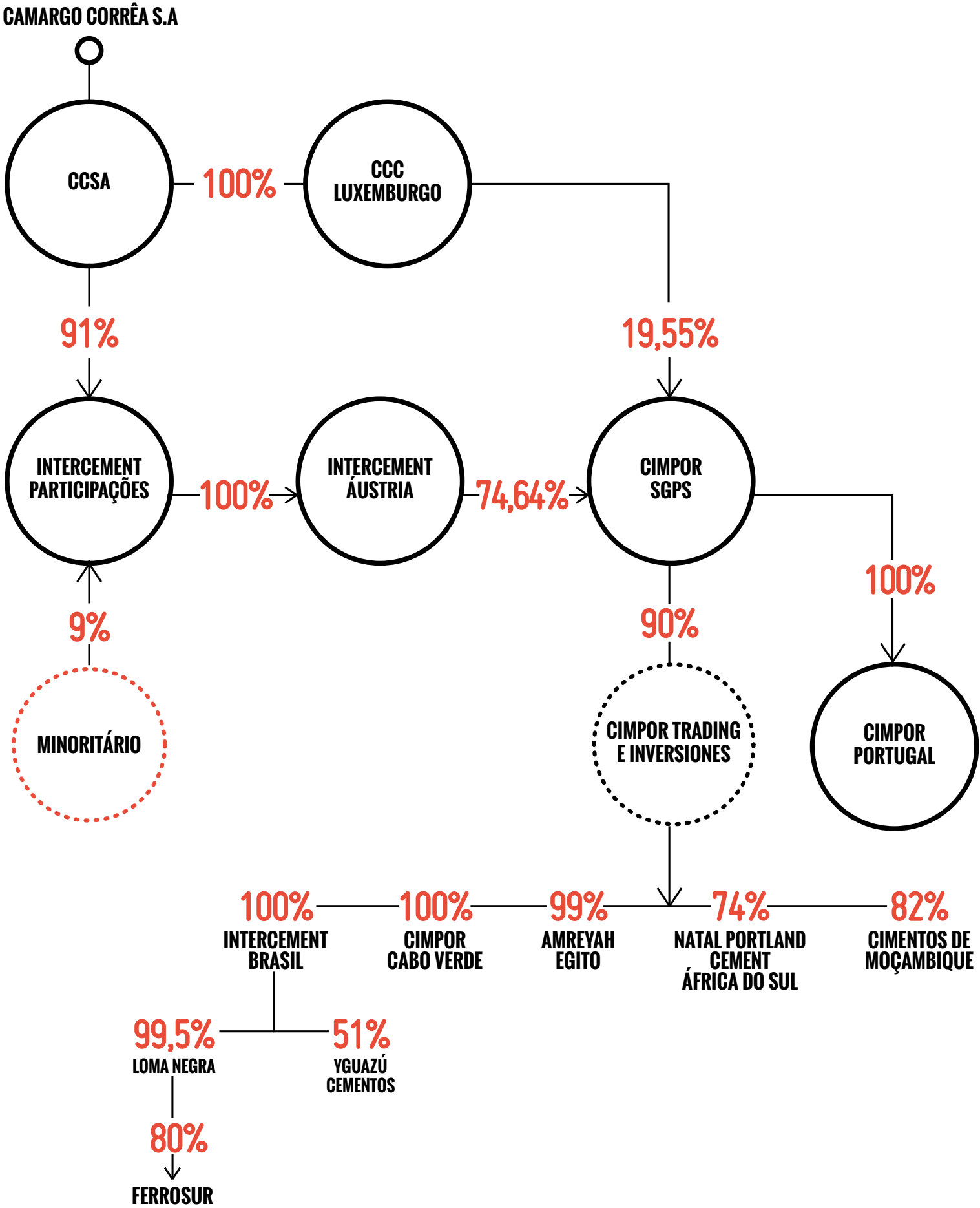
**28**

milhões de toneladas  
vendidas de cimento e clínquer

**8.451**

profissionais

# PERFIL ACIONÁRIO INTERCEMENT





# PRINCÍPIOS ESSENCIAIS

O CONJUNTO DIRECIONADOR VISÃO, MISSÃO, TAGLINE (SLOGAN) E MAPA ESTRATÉGICO DIRECIONA A ATUAÇÃO E O FUTURO DA COMPANHIA, NORTEANDO TODAS AS TOMADAS DE DECISÃO VOLTADAS A ATENDER O QUE FOI ESTABELECIDO NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2013-2023.

## 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.

### TRANSPARÊNCIA

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

### ATUAÇÃO RESPONSÁVEL

Atender ao estabelecido na legislação dos países e regiões onde atua; corresponder 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.

### 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.

### FOCO NO RESULTADO

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



Ijaci – Brasil

#### ***TAGLINE* - Construindo parcerias sustentáveis**

O *slogan* da InterCement, anunciado juntamente com a Visão 2023 e Missão, em 2013, é um indicador de que todos os projetos, programas e ações da empresa devem levar em consideração a máxima “construir parcerias sustentáveis”.

A evolução interna desse conceito, apoiado também no Projeto Cultura, deu origem ao Projeto Parcerias, cujo objetivo é a diferenciação da companhia entre seus diferentes públicos de relacionamento (leia mais sobre o Projeto Parcerias a partir da página 37).

#### **Mapa Estratégico InterCement 2023**

A partir da Visão 2023, a InterCement desenvolveu, em 2013, seu Mapa Estratégico com quatro dimensões e 14 objetivos a serem cumpridos a fim de que a empresa esteja entre as dez maiores empresas em faturamento e as cinco mais sólidas e rentáveis do setor cimenteiro.

As dimensões são temas-chaves e os planos de ação devem, necessariamente, estar desenhados no âmbito dessas dimensões. São elas: Resultados, Parcerias, Processos e Gente e Cultura. Três temas permeiam todas as ações relacionadas ao Mapa Estratégico, ou seja, são temas transversais que devem ser levados em máxima consideração no desenvolvimento de qualquer atividade na empresa. São eles: Segurança, Inovação e Gestão de Riscos.



# COMPROMISSOS

A INTERCEMENT ESTÁ ALINHADA A INICIATIVAS QUE PROMOVEM UMA ATUAÇÃO EMPRESARIAL PAUTADA PELA SUSTENTABILIDADE. A COMPANHIA APOIA E ESTABELECE CADA UM DESSES COMPROMISSOS FIRMADOS.

- PACTO GLOBAL DA ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (UN GLOBAL COMPACT)
- PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O MEIO AMBIENTE (UNEP)
- CONVENÇÃO-QUADRO DAS NAÇÕES UNIDAS SOBRE MUDANÇAS CLIMÁTICAS (UNFCCC)
- WBCSD PLEDGE FOR ACCESS TO SAFE WATER, SANITATION AND HYGIENE AT THE WORKPLACE (WASH)
- CARING FOR CLIMATE (AÇÃO ALINHADA AO UN GLOBAL COMPACT)
- WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT (WBCSD) POR MEIO DA INICIATIVA SETORIAL CEMENT SUSTAINABILITY INITIATIVE (CSI)
- CEMENT LOW CARBON TECHNOLOGY PARTNERSHIP INITIATIVE (LCTPI)
- THE PARIS PLEDGE FOR ACTION (L'APPEL DE PARIS)
- CARTA ABERTA AO BRASIL SOBRE MUDANÇAS CLIMÁTICAS DO INSTITUTO ETHOS
- PROGRAMA NA MÃO CERTA DA CHILDHOOD BRASIL

A lém disso, no que diz respeito à proteção dos Direitos Humanos, a InterCement apoia, e tem em consideração na sua ação, outros grandes princípios orientadores da Organização das Nações Unidas, como é o caso da Declaração Universal dos Direitos Humanos, os *UN Guiding Principles on Business & Human Rights*, a *Declaration on the Rights of Indigenous People*, assim como de outras organizações internacionais de referência, como é o caso da *ILO Tripartite Declaration of Principles Concerning Multinational Enterprises & Social Policy* e das *OECD Guidelines for MNEs*.



# CERTIFICAÇÕES

## ISO 9001 — QUALIDADE DE GESTÃO

Unidades certificadas: Durban, Newcastle e Simuma (África do Sul), Barker, Catamarca, L'Amalí, Lomaser, Olavarría, Ramallo, Recycomb, San Juan, Sierras Bayas e Zapala (Argentina), Apiaí, Bodoquena, Brumado, Cajati, Campo Formoso, Candiota, Cezarina, Cubatão, Jacareí, João Pessoa, Ijaci, Nova Santa Rita, Pedro Leopoldo, Santana do Paraíso, São Miguel dos Campos e Suape (Brasil), AMCC e ACCC (Egito), Matola 1 (Moçambique), Alhandra, Loulé e Souselas (Portugal)

## ISO 14001 — GESTÃO AMBIENTAL

Unidades certificadas: Durban, Newcastle e Simuma (África do Sul), L'Amalí, Lomaser, Olavarría, Ramallo, Recycomb, San Juan e Zapala (Argentina), João Pessoa, São Miguel dos Campos, Campo Formoso, Brumado, Cezarina, Bodoquena, Pedro Leopoldo, Ijaci, Jacareí, Apiai, Cajati, Nova Santa Rita, Candiota (Brasil), AMCC e ACCC (Egito), Alhandra, Loulé e Souselas (Portugal)

## OHSAS 18001 — SAÚDE E SEGURANÇA OCUPACIONAL.

Unidades certificadas: Durban (África do Sul), Catamarca, L'Amalí, Lomaser, Ramallo e Recycomb (Argentina), João Pessoa, São Miguel dos Campos, Campo Formoso, Brumado, Cezarina, Ijaci, Cajati, Nova Santa Rita e Candiota (Brasil), AMCC e ACCC (Egito), Alhandra, Loulé e Souselas (Portugal)

## EMAS – EU ECO-MANAGEMENT AND AUDIT SCHEME

Unidades certificadas: Alhandra, Loulé e Souselas (Portugal)

# TEMAS MATERIAIS

Os temas materiais, que pautam alguns dos indicadores GRI a serem endereçados neste relatório, foram baseados em um levantamento da materialidade de sustentabilidade (atendendo ao tripé que engloba os aspectos econômicos, ambientais e sociais).

Paralelamente ao diálogo regular que mantém com os *stakeholders* globais do setor, por meio dos vários fóruns internacionais dos quais participa, a InterCement procedeu, em 2015, à atualização da sua matriz de materialidade, seguindo os tópicos da *Global Reporting Initiative* (GRI-G4), com o objetivo de selecionar informações em todas as unidades de negócio sobre assuntos que afetam ou podem afetar, de forma significativa, a capacidade da organização em gerar valor no curto, médio e longo prazos e consolidar essa perspectiva em nível corporativo.

Essa abordagem visa aplicar os princípios da materialidade e da

inclusão não só do ponto de vista interno como, também, da percepção dos públicos com os quais a empresa se relaciona, e entender a influência que esses julgamentos poderão ter sobre a empresa e sua reputação. Dessa forma, a InterCement pode gerir adequadamente seu impacto na sociedade.

Os resultados globais consolidados desta avaliação resultaram em 19 aspectos materiais e estão apresentados a seguir:

## Aspectos econômicos:

- capital financeiro: performance econômica e impactos na economia local
- manufatura e capital intelectual: responsabilidade sobre o produto e investimentos

## Aspectos sociais:

- capital social e de relacionamento: relacionamento com comunidades, compliance, integridade nos negócios, canais de contato, gerenciamento de fornecedores
- capital humano: saúde e segurança, trabalho e direitos humanos, direitos humanos básicos, práticas de contratação, treinamentos

## Aspectos ambientais:

- capital natural: emissões atmosféricas, energia e CO<sub>2</sub>, outros impactos, materiais e reciclagem, água e biodiversidade

# Grandes marcos da InterCement

A InterCement tem uma história de mais de 40 anos ligada ao desenvolvimento do Brasil. Atualmente, está presente em oito países e investe fortemente na contratação de mão de obra local

1967



Fundação da InterCement e início das obras da unidade de produção de Apiaí e da mina da Serrinha

1974



Entrada em operação da fábrica de Apiaí (capacidade instalada de produção de 0,8 milhão de toneladas/ano)

1991



Inauguração da segunda linha de produção de Apiaí (atinge 1,3 milhão de toneladas/ano)

1993

Entrada em operação da segunda fábrica, em Bodoquena (0,8 milhão de toneladas/ano)

1997



Aquisição da Cimento Cauê, com fábricas em Pedro Leopoldo e Santana do Paraíso (no total, 1,2 milhão de toneladas/ano)

2000



Criação da Cimentos Yguazú (Paraguai). Importação e comercialização no mercado local.



Aquisição da Loma Negra, líder do mercado argentino, com capacidade instalada de 7,6 milhões de toneladas/ano e 9 fábricas. Concessão da Ferrosur Roca, ferrovia e transporte de produtos.

2005

Início da construção da fábrica no Paraguai.

2007

Publicada a Carta de Sustentabilidade

Aquisição de La Preferida de Olavarría, marcando a entrada no mercado de Agregados na Argentina.



2009

Inauguração do moinho em L'Amalí, Argentina.



2010



Inauguração do moinho em Catamarca, Argentina.

Entrada no capital acionário da Cimpor, empresa fundada em 1896 em Portugal, com a aquisição de 33% do capital.

2011

Efetivação da OPA e integração InterCement – Cimpor.

2012

Entrada em operação do moinho de cimento no Paraguai.



Arrendamento de unidade de produção de cimento em Moçambique (Matola II), constituindo-se na quadragésima unidade da empresa.

2013

Definição da Visão 2023 e criação da *Tagline* "Construindo Parcerias Sustentáveis"

2014



Inauguração da fábrica de integrada no Paraguai.

Modernização do sistema de filtros de Matola I, em Moçambique.

2015

Criação do Instituto InterCement.

# RESULTADOS

## Financeiros e operacionais 2015

**A InterCement procurou responder à adversidade do cenário externo com maior eficiência em seus processos internos, melhorias em diversas ferramentas operacionais e fortalecimento do balanço, ações que poderão ser acompanhadas ao longo deste relatório.**

**O**s resultados de 2015 refletem o abrandamento generalizado das economias dos países em desenvolvimento e, em especial, o impacto da adversidade político-econômica no Brasil, principal mercado de atuação da InterCement. As ações implementadas, associadas à presença da empresa em diferentes países, contribuíram para um resultado mais adequado e, principalmente, a posicionam de maneira ímpar na esperada retomada do ciclo econômico, a partir de 2017.

Assim, não obstante as adversidades externas com que se deparou, a InterCement alcançou um EBITDA de € 517,7 milhões em 2015, além de gerar um fluxo de caixa de € 182 milhões.

Também no ano de 2015, a empresa foi bem sucedida em reduzir o endividamento líquido em € 259 milhões em comparação com 2014, alongando continuamente o perfil de sua dívida e entrando em 2016 fortalecida para enfrentar novos desafios (veja capítulo Zelar pela Disciplina Financeira). Aqui vale destacar que excluídos os efeitos não recorrentes, como despesas com reestruturação, o EBITDA alcançaria € 545 milhões.

Em 2015, a diversificação geográfica, beneficiada com os resultados positivos da Argentina, Paraguai e Portugal, permitiu mitigar a queda de desempenho operacional nos mercados do Egito e, principalmente, do Brasil.

A receita líquida de vendas alcançou € 2,5 bilhões, beneficiada pelo aumento do preço médio do cimento de 6,2%, apesar da queda de 6,1% no volume vendido. Essa receita líquida representa uma queda de 4,3% no volume de negócios comparativamente ao ano anterior.

A queda no volume de cimento vendido acabou limitando a diluição dos custos fixos, pressionando a margem EBITDA, que ficou em 20,8%, mantendo-se ainda como uma das referências da indústria cimenteira internacional.

A liberação de € 182 milhões de fluxo de caixa livre (FCF) reflete o sucesso na execução do programa de capital de giro, das ações de melhoria de eficiência para sustentação de EBITDA, da forte disciplina de investimento, além de alienação de ativos não estratégicos, principalmente no Brasil.

A redução de 10% na dívida financeira líquida aliada a melhoria do seu perfil, principalmente pela maior proteção cambial, permitem uma maior estabilização dos resultados financeiros.

## PRINCIPAIS INDICADORES CONSOLIDADOS FINANCEIROS E OPERACIONAIS INTERCEMENT

### FINANCEIROS

	2015	2014	Variação
Receita líquida	2.493,3*	2.604,0*	-4,3%
EBITDA	517,7*	632,6*	-18,2%
Margem EBITDA (%)	20,8%	24,3%	-3,5 p.p.
Resultado líquido	-43,7*	50,1*	s.s
Investimentos	177*	204*	-13,4%
Receita por profissional	295*	297*	-0,1%
EBITDA por profissional	61**	72**	-14,4%

\*em milhões de euros

\*\*em milhares de euros

### OPERACIONAIS

	2015	2014	Variação
Vendas de cimento e clínquer (milhões de toneladas)	28,1	30,0	-6,1%
Vendas de concreto (milhões de m³)	3,9	4,5	-13,9%
Volume de agregados (milhões de toneladas)	8,1	8,2	-1,5%
Vendas de argamassas (milhões de toneladas)	176	238	-26,2%
Toneladas transportadas na ferrovia (milhões de toneladas)	5,07	5,26	-3,5%
Profissionais (no fim do período)	8.451	8.768	-3,7%





**SEGUINDO SUA  
POLÍTICA DE  
FINANCIAMENTO  
ELABORADA  
EM 2014, A  
COMPANHIA  
CONSEGUIU  
REDUZIR SUA  
DÍVIDA LÍQUIDA**

# FINANCIAMENTO

**N**um contexto marcado pela adversidade e falta de previsibilidade quanto às perspectivas dos mercados de capitais, em 2015, a companhiaperseguiu as duas linhas mestras da sua política financeira desenhada em 2014, ou seja, a redução da alavancagem financeira e, consequentemente, do endividamento, além de dar continuidade ao ajuste do perfil de sua dívida, de forma a assegurar níveis adequados de liquidez para as atividades operacionais e de investimento da empresa, além do consequente fortalecimento do balanço para melhor consideração das futuras ambições de desenvolvimento.

## REDUÇÃO DE ALAVANCAGEM E DE DÍVIDA

Como resultado da implementação desta política, a dívida líquida de € 2,5 bilhões em 2014 caiu para € 2,2 em 2015, ou seja, uma redução de € 259 milhões, ou 10,3%, comparado ao ano anterior. Naturalmente que a compressão do EBITDA acabou impedindo qualquer reflexo benéfico imediato na redução de alavancagem financeira, em particular na relação Dívida Líquida / EBITDA ajustado que ficou em 4,1x, ainda assim abaixo do limite contratualmente estabelecido com financiadores da companhia.

A redução do nível de endividamento decorre diretamente da liberação de caixa proporcionada por um conjunto de iniciativas, entre as quais destacam-se os esforços da redução de capital de giro, evidenciada pela redução no ciclo de conversão de caixa e consequente liberação de € 11 milhões comparativamente a necessidade de € 40 milhões em igual período do ano anterior; a disciplina de investimento com minucioso aferimento das variáveis prioridade e velocidade de retorno; além da alienação de ativos não estratégicos, como terrenos e pedreiras no Brasil, e alienação de participação minoritária no Paraguai.

Em termos de EBITDA, destaca-se a introdução de medidas de aumento de eficiência e produtividade operacional, incluindo a alienação de centrais de concreto de baixa rentabilidade e paralisação temporária de plantas subutilizadas por força do enquadramento econômico de 2015. Cumpre notar que, mesmo não sendo patente a evolução da geração de caixa operacional, esse conjunto de medidas acabou por suportar o nível de EBITDA apresentado.

## AJUSTE DO PERFIL DE FINANCIAMENTO

Ao longo de 2015, a continuidade dada ao processo de aperfeiçoamento do perfil de endividamento, intensificou os esforços nas seguintes frentes:

**I.** continuidade da política de cobertura cambial de compromissos de desembolsos financeiros num horizonte temporal de dois anos;

# A REDUÇÃO DO NÍVEL DE ENDIVIDAMENTO DECORRE DA LIBERAÇÃO DE CAIXA PROPORCIONADA POR INICIATIVAS COMO A REDUÇÃO DE CAPITAL DE GIRO

**II.** contenção da exposição cambial, principalmente dólar, em linha com os processos de *hedging* de dívida iniciados em 2014;

**III.** ajuste da captação de *funding* na moeda de geração de receita de cada geografia, uma ferramenta natural de cobertura cambial operacional para a companhia – iniciadas nos novos refinanciamentos tomados na Argentina e em Moçambique;

**IV.** captura de oportunidades de financiamento mais competitivas para a companhia, conforme verificado no financiamento tomado em Portugal, onde capitalizou-se em cima das condições favoráveis de liquidez desse mercado.

Como consequência das iniciativas desenvolvidas nesta frente de política financeira, incluindo os processos de refinanciamento de 2015, a InterCement obteve relevante melhoria do seu perfil de endividamento, aliado a uma redução do custo médio, além da manutenção de elevado nível de liquidez, € 791 milhões, suficiente para cobrir os compromissos financeiros dos próximos três anos. Em outras palavras, a InterCement não possui qualquer necessidade de refinanciamento material até 2019, além de ter hoje um prazo médio de endividamento de cinco anos.

Assim, o sucesso dos processos de refinanciamento referidos, tanto corporativamente quanto nas unidades de negócio, ficou demonstrado no alongamento do prazo do endividamento e na redução de custo da dívida refinanciada, evidenciando mais uma vez a sólida credibilidade da companhia.





# RISCOS

A INTERCEMENT TEM CLARO QUE GERIR RISCOS E MANTER SISTEMAS DE CONTROLE CONFIÁVEIS SÃO FUNDAMENTAIS PARA A MANUTENÇÃO DO NEGÓCIO EM PATAMARES SAUDÁVEIS NO LONGO PRAZO. O TEMA É, INCLUSIVE, UMA ATITUDE TRANSVERSAL A TODAS AS AÇÕES DA COMPANHIA, DEVENDO PERMEAR TODAS AS DIMENSÕES E OBJETIVOS DO MAPA ESTRATÉGICO.

Com gestão de riscos e manutenção de sistemas de controles confiáveis, a empresa supera adversidades associadas à complexidade da operação, da atividade empresarial e da diversidade cultural. Em 2014, concluiu-se e foram amplamente divulgadas em todas as operações as políticas Corporativas de Gestão de Riscos e de Gestão de Crises. Como novidade, esse realinhamento da matriz de riscos, a partir da reavaliação dos fatores de riscos mais relevantes em todas as operações, levou à classificação dessas situações em dois grandes grupos, de negócios e de processo.

Em 2015, um ano particularmente difícil do ponto de vista macroeconômico, essas ferramentas se mostraram muito úteis no auxílio contínuo à identificação, parametrização, avaliação e, finalmente, a propostas de ações contingenciais ou de mitigação dos fatores que eventualmente pudessem impactar adversamente no resultado do negócio. No capítulo “Zelar pela Disciplina Financeira” são apontadas algumas das ações concretas que exemplificam a posição da InterCement perante situações de riscos, mesmo que esses sejam claramente impostos e/ou contaminados por cenários externos desfavoráveis.

De acordo com a metodologia adotada pela InterCement, os riscos foram agrupados em “Riscos de Negócio” e “Riscos de Processo”. Os Riscos de Negócio são aqueles que se materializados impactarão de forma significativa o EBITDA, a posição no mercado (*market share*), os principais *convenants* da dívida, a continuidade das operações e reputação e imagem. Por outro lado, os Riscos de Processo são aqueles associados às atividades operacionais e de suporte que se materializados impactarão as atividades operacionais, mas

não os aspectos anteriormente citados. Adicionalmente, vale a pena salientar que os Riscos de Negócio são monitorados pessoalmente pelos Vice-Presidentes participantes da Comissão Executiva e os Riscos de Processo serão monitorados por um processo denominado de *Compliance*.

O processo prevê, ainda, o desenvolvimento de uma metodologia que define tolerância e o apetite do risco, como uma defesa dos negócios. A gestão dos riscos é coordenada pela área de Gestão de Riscos, *Compliance* e Auditoria e conta com uma estrutura específica em cada Unidade de Negócio. Essa estrutura está fortemente centrada no comprometimento de todos e na excelência da gestão – e sua robustez e agilidade de ação foram colocadas à prova em 2015, como citado, em função do ambiente externo.

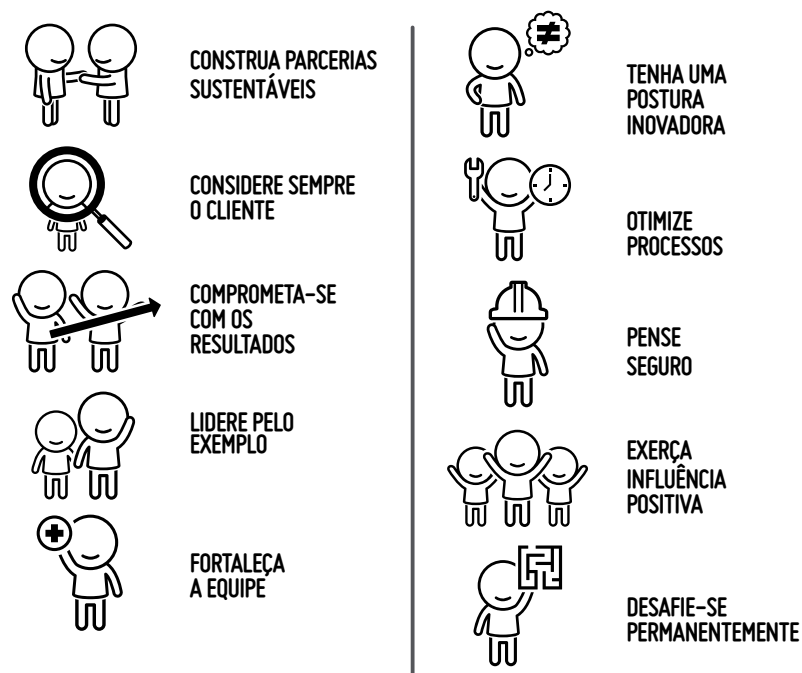
# DESTAQUES 2015

A InterCement segue constantemente a excelência em todos os aspectos do negócio.

Em 2015, deu-se particular destaque a seis iniciativas com impacto a toda a companhia.

- Lançamento do Atitudes InterCement (página 30),

Ao longo do relatório serão encontradas indicações dos símbolos das 10 Atitudes, indicando a transversalidade de cada uma delas nas ações da InterCement.



- Criação do Instituto InterCement (página 33),
- A nova estrutura para Governança Corporativa (página 76),
- A ampliação dos compromissos com a Agenda da Sustentabilidade (página 42),
- O aprofundamento do conceito de Compliance (página 66), e
- A nova Pesquisa de Clima (página 39).

As iniciativas citadas reforçam a aposta da companhia nessas frentes de ação determinantes para alcançar seus objetivos estratégicos, que são representadas pelos capítulos deste Relatório:

- Construir Parcerias Sustentáveis;
- Buscar Liderança Tecnológica;
- Perseguir Excelência Operacional;
- Zelar pela Disciplina Financeira.



A INTERCEMENT INVESTE NO  
RELACIONAMENTO COM SEUS  
PÚBLICOS – COMUNIDADES,  
CLIENTES E FORNECEDORES –  
E PROCURA DESENVOLVER-SE  
BENEFICIANDO TODOS OS  
SEUS *STAKEHOLDERS*

# PARCERIAS





# CONSTRUIR PARCERIAS SUSTENTÁVEIS



**MANTER  
PARCERIAS  
SUSTENTÁVEIS  
FAZ PARTE DA  
VISÃO 2023 DA  
INTERCEMENT**

A InterCement acredita que manter parcerias sustentáveis com todos os seus stakeholders é essencial para o futuro dos negócios. Por isso adotou como *tagline* "Construindo Parcerias Sustentáveis", para que a totalidade de seus profissionais e todos os públicos com os quais se relaciona tenham sempre a consciência de que tudo deve ser feito pensando não só na própria empresa, mas também nos interesses dos parceiros, já que o sucesso destes também tem influência no resultado da companhia.

Essa premissa é tão forte que faz parte do conjunto direcionador estratégico para o atendimento integral à Visão 2023, e é destaque no Mapa Estratégico. Com esse entendimento, a InterCement desenvolve programas e ações que são efetuados com esses parceiros (clientes, fornecedores e comunidades). Crescer e levar junto seus parceiros é o objetivo da InterCement, e essa é a visão principal de grandes projetos como o Parcerias, no âmbito de clientes, fornecedores e comunidades, e a criação do Instituto InterCement.

Internamente, esse compromisso se traduz no Atitudes InterCement. Lançado em 2015 no âmbito do projeto de Cultura Organizacional, ele foi estruturado a partir de uma profunda reflexão sobre os valores, políticas internas e condutas desejáveis. Também neste ano a InterCement organizou a sexta edição da Pesquisa de Clima, dentro de uma política de acompanhamento e desenvolvimento contínuo do ambiente interno.

# ATITUDES InterCement

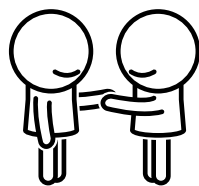
**L**ançado no início de 2015, o Atitudes InterCement é um conjunto de dez comportamentos que devem estar implícitos no dia a dia de um profissional da companhia, qualquer que seja o seu nível hierárquico, área ou país. A empresa respeita a multiculturalidade característica de sua diferença geográfica, e declara atitude comum aquela que nos leva ao futuro. Os comportamentos listados não são novidade. O Atitudes chega para sistematizar o que já era o diferencial humano da companhia e, certamente, um dos fatores responsáveis pelo sucesso dos negócios até então.

Ao longo do ano, as Atitudes foram divulgadas em todas as operações por meio de treinamentos, apresentações e comunicações internas – sempre

reforçando que tais atitudes, vivenciadas no dia a dia, devam representar e diferenciar os profissionais InterCement. O desejo da empresa é que elas também sejam conhecidas por seus *stakeholders* externos (processo que deve ser ampliado no decorrer do ano de 2016), já que a InterCement busca por parceiros alinhados, dentro do conceito de “construir parcerias sustentáveis”.

**ESSE CONJUNTO  
DE ATITUDES  
REFLETE O “JEITO  
DE SER E FAZER”  
DA COMPANHIA**

# Conheça resumidamente CADA UMA DAS ATITUDES INTERCEMENT



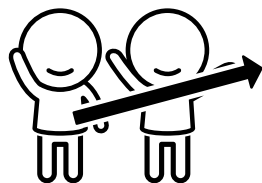
## CONSTRUA PARCERIAS SUSTENTÁVEIS

Para a InterCement, uma parceria só se sustenta quando existe respeito, alinhamento de expectativas e convergência de objetivos. Por isso, a empresa se preocupa em entender as necessidades e particularidades de seus públicos de interesse, mantendo sinergia com sua atuação, estratégia e valores.



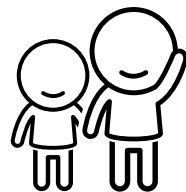
## CONSIDERE SEMPRE O CLIENTE

Alcançar a satisfação dos clientes é papel de todos os profissionais da InterCement, seja direta ou indiretamente. A empresa se dedica a conhecer os negócios e necessidades de seus clientes e a tê-los sempre em mente ao realizar cada atividade. Essa postura garante que cada um colabore para a excelência de seus processos e qualidade de seus produtos.



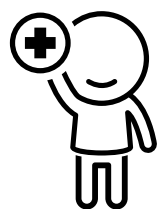
## COMPROMETA-SE COM OS RESULTADOS

A InterCement trabalha incansavelmente para alcançar resultados sustentáveis e cada vez mais ambiciosos para os seus negócios. Mais do que alta performance, esse desafio requer alinhamento com seus valores, foco, visão de longo prazo e, principalmente, o compromisso e dedicação de cada um.



## LIDERE PELO EXEMPLO

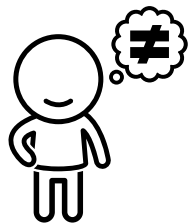
Liderar é inspirar e motivar. A InterCement valoriza líderes que dão exemplo, combinando diferentes características pessoais e culturais, revelando profissionais com foco no resultado.



## FORTALEÇA SUA EQUIPE

Para ser membro de uma equipe de alta performance não basta apenas fazer a sua parte. A InterCement acredita que conhecimentos, experiências e percepções devem ser compartilhados e multiplicados. A diversidade, a troca e a receptividade potencializam o impacto do trabalho em equipe.





## TENHA UMA POSTURA INOVADORA

Em uma indústria onde muitos enxergam limitações, a InterCement enxerga possibilidades. É com essa visão que promove um ambiente que valoriza a liberdade de ideias e o pensamento voltado para fazer diferente, procurando no dia a dia novas respostas e oportunidades que testem os seus limites e ampliem seus horizontes.



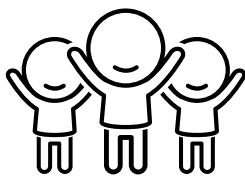
## OTIMIZE PROCESSOS

A InterCement enxerga os processos como facilitadores de suas atividades, simplificando o dia a dia e trazendo melhores resultados. Tem a consciência de que utilizá-los e aperfeiçoá-los têm impacto positivo em sua eficiência e agilidade.



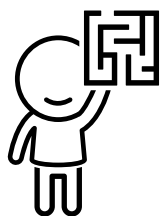
## PENSE SEGURO

A segurança está presente a todo momento na InterCement. Em todas as suas operações promove o pensamento seguro, que antecipa e evita qualquer ação insegura. Na InterCement, cada profissional é responsável por agir com segurança, zelando pela integridade individual e coletiva.



## EXERÇA INFLUÊNCIA POSITIVA

Um ambiente positivo e inspirador é um catalizador no alcance dos objetivos da InterCement. É preciso que cada um se comprometa com essa ideia, valorizando e reconhecendo as iniciativas.



## DESAFIE-SE PERMANENTEMENTE

A busca incessante por superação faz parte da história empreendedora da InterCement e é isso que a move. A empresa oferece desafios e oportunidades para que seus profissionais se superem constantemente. O aprendizado e a satisfação de atingir um objetivo devem motivar a fazer mais e melhor.



# INSTITUTO INTERCEMENT

Candiota – Brasil

## A CRIAÇÃO DO INSTITUTO INTERCEMENT É UM DOS GRANDES MARCOS DE 2015



O ano de 2015 já pode ser considerado histórico no que diz respeito à atuação da InterCement nas comunidades onde tem suas operações. Esse foi o ano da criação do Instituto InterCement, que passou a administrar o investimento social privado da companhia. O Instituto foi estruturado para dar seguimento aos projetos realizados até então pelo Instituto Camargo Corrêa, porém agora de maneira mais próxima, com maior foco e mais efetividade devido à proximidade dos beneficiários.

A efetividade dos projetos é garantida por um planejamento cuidadoso. Todas as iniciativas são pautadas por diagnósticos feitos para entendimento das realidades existentes, e o desenvolvimento prático é de responsabilidade de um “parceiro operador”, com experiência e conhecimento prévios. Esses parceiros podem ser outros institutos, fundações ou empresas que já atuam na área específica do projeto.



A criação do Instituto é mais uma evidência de que a atuação social da empresa é totalmente alinhada ao negócio e faz parte do objetivo da companhia de estabelecer sólidas parcerias e de longo prazo com as comunidades. O Instituto InterCement se coloca como articulador dos parceiros operadores; dos Cívicos (Comitês de Incentivo ao Voluntariado e Interação com a Comunidade), formados por cinco ou seis profissionais e funcionando como uma extensão dos braços do Instituto em cada unidade da InterCement; e dos CDCs (Comitês de Desenvolvimento Comunitário), grupo que reúne representantes da comunidade e do poder público local.

Ainda na questão da responsabilidade social corporativa, a empresa tem um longo histórico na Argentina, a partir de ações coordenadas pela Fundação Loma Negra, criada em 2006. A Fundação Loma Negra está totalmente alinhada às diretrizes gerais do investimento social privado da InterCement e atua em parceria constante com o Instituto InterCement, compartilhando valores, metas e objetivos.

Na governança do Instituto e na elaboração de estratégias está o Conselho Deliberativo, formado pelos acionistas e membros da Comissão Executiva. A partir de 2016, cada unidade também passa a ter um Comitê de Responsabilidade Social local, composto por representantes da comissão executiva de cada país. Essa governança trará os temas e projetos para mais perto da diretoria, com o propósito de intensificar ainda mais a estratégia de responsabilidade social aos negócios.

O Instituto InterCement acredita que:

- parcerias e redes de colaboração constituem-se importantes mecanismos para o desenvolvimento social;
- o investimento social privado é mais eficaz quando alinhado a políticas públicas;
- programas sociais devem ter modernidade e constante inovação; e
- o trabalho voluntário deve ser um instrumento para o exercício da cidadania e uma oportunidade de crescimento e realização pessoal.

## ATUAÇÃO E PROGRAMAS

O Instituto InterCement desenvolve seus projetos e ações em três campos de atuação, alinhados a determinados programas. Conheça:

### Campos de atuação:

- **Desenvolvimento comunitário:** Em parceria com a sociedade civil e o poder público, o Instituto InterCement desenvolve ações que visam gerar oportunidade de desenvolvimento mais equânimes.
- **Negócios inclusivos:** Apoio ao dinamismo da economia local por meio do fortalecimento de pequenos negócios envolvendo-os, sempre que possível, como fornecedores ou clientes.
- **Contribuição com o ambiente do negócio:** Apoio à empresa por meio de sua rede de relacionamento no diálogo com os stakeholders, construção de metodologias e ferramentas.

### Programas do Instituto InterCement:





## OS GAIVS E O VOLUNTARIADO



O Instituto também estimula ações cidadãs dos profissionais da InterCement e apoia o voluntariado nas próprias ações do Instituto como também em outras entidades. Os Grupos de Ação Ideal Voluntário (GAIVs) são estruturados de forma espontânea por profissionais que desejam atuar voluntariamente em causas que lhe despertem o interesse. Além da destinação de recursos para um impulso inicial, há incentivos para que sua mobilização seja contínua, planejada e em grupo.

O Ideal Voluntário, portanto, é um programa transversal que atua nos projetos internos e externos ao Instituto InterCement.

O Instituto InterCement tem uma série de projetos em curso. Destacam-se o Dia do Bem-Fazer (em todas as geografias), Semana do Bebê (Brasil), Projeto Construindo o Futuro (Moçambique) e Future Builders (Egito).

# PROJETOS

## DIA DO BEM-FAZER

O Dia do Bem-Fazer 2015, realizado em todas as geografias onde a InterCement está presente, reuniu um contingente de mais de 10 mil voluntários beneficiando cerca de 85 mil pessoas em oito países. Trata-se da maior ação voluntária da empresa. Profissionais da InterCement e de empresas parceiras, seus familiares e amigos, além de membros das comunidades, dedicaram tempo e esforço para concretizar um significativo número de benfeitorias em entidades beneficentes, escolas, creches, postos de saúde e praças. Como exemplo das ações está a completa edificação (desde a etapa de terraplenagem, passando pelo paisagismo e inclusão de mobiliário e *playground*, chegando à instalação de iluminação) de duas praças públicas, uma em Cabo Verde outra no Brasil.

## SEMANA DO BEBÊ

Com o apoio do Instituto InterCement, todas as unidades da InterCement Brasil capitanearam, em seus municípios, a realização da Semana do Bebê em 2015. A ação segue a sistematização proposta pela UNICEF Brasil (Fundo das Nações Unidas para a Infância) para um trabalho iniciado na cidade de Canela (Rio Grande do Sul), em 2000, idealizado por um médico psiquiatra que propôs trabalhar de forma coletiva as questões da Primeira Infância.

Em 2015, os municípios foram envolvidos em uma agenda intensa e variada de atividades que trabalhou o assunto, visando disseminar informações práticas sobre os cuidados com as futuras mães e seus bebês e o fortalecimento de vínculos familiares. O foco não foi apenas conscientizar gestantes e pais das necessidades durante a infância, mas também envolver educadores, profissionais da saúde e da assistência social visando promover um atendimento integral para esta faixa etária. Foram realizadas oficinas, palestras, rodas de conversas, atividades culturais e esportivas. De tão relevante, a Semana do Bebê foi transformada em política pública em seis dos municípios (Apiaí-SP, Bodoquena-MS, Brumado-BA, Itaoca-SP, Nova Santa Rita-RS e São Miguel dos Campos-AL) participantes.



Apiaí – Brasil

## FUTURE BUILDERS

O desemprego entre os jovens é um problema global. No Egito, porém, ele é particularmente alarmante entre as mulheres jovens (entre 15 e 29 anos) com taxa de desemprego de 32,3% contra 13,3% entre os homens jovens. Para contribuir com a melhora desse quadro, foi desenvolvido o programa Future Builders que visa capacitar 200 jovens de Borg el-Arab (onde a empresa mantém sua unidade de produção), buscando equipá-los com as habilidades e competências necessárias para atender a demanda do mercado de trabalho ou para buscar soluções empreendedoras de geração de renda.

Iniciado em maio de 2015, com a fase de planejamento e, sucessivamente, entrevistas e contatos com representantes de partes interessadas, coleta de informações, formatação de relatório de oportunidades, produção de manuais de treinamento e realização

de seminários para a capacitação de três ONGs locais. O primeiro grupo, composto por 50 jovens, começou o treinamento em novembro. O Future Builders tem como premissa garantir a diversidade de gênero e o atendimento aos mais vulneráveis.

## CONSTRUINDO O FUTURO

Trata-se do primeiro projeto realizado em Moçambique alinhado ao programa estruturante Futuro Ideal, focado em fortalecer o empreendedorismo e a geração de trabalho e de renda entre jovens. O Construindo o Futuro, lançado em meados de 2015, reúne 42 pequenos produtores de artefatos de cimento do município de Matola, por meio da melhoria em gestão, qualidade e diversificação dos produtos, acesso a canais de financiamento e constituição de cooperativas para a aquisição de matérias-primas e comercialização dos produtos.

O PROGRAMA FUTURE BUILDERS INVESTE NA CAPACITAÇÃO DE JOVENS NO EGITO. AÇÃO VAI ATENDER 200 JOVENS.





# Projeto PARCERIAS

O projeto Parcerias teve início no Brasil e, em 2015, foi expandido para Argentina e Portugal, onde aconteceram *workshops* para apresentar o programa, e chegará aos outros países em 2016. O principal objetivo do Parcerias é posicionar a InterCement como uma parceira diferenciada junto a seus *stakeholders* externos: clientes, fornecedores e comunidades do entorno das operações. Dentro do Parcerias têm sido desenvolvidas ações e programas específicos para cada um deles.

O Projeto foi estruturado após reuniões com esses públicos de relacionamento da companhia para que a InterCement pudesse identificar as prioridades e sistematizar ações de interesse tanto da

empresa quanto dos parceiros. Dessa maneira, o projeto se divide em ações de acordo com seus públicos.

## PARCERIAS CLIENTES

O Parcerias Clientes tem como objetivo aproximar ainda mais a InterCement Brasil desse público, pois a companhia acredita que além de melhorar o relacionamento com esse público e garantir vantagens comerciais, é possível ainda contribuir para o desenvolvimento e a sustentabilidade dos negócios de seus clientes.

Após ouvir seus clientes quanto a suas necessidades e demandas em termos de produtos e serviços, a companhia estruturou sete grandes projetos, ainda em teste, em torno dos seguintes temas:





#### • Precificação

a fim de fornecer sempre o posicionamento adequado ao cliente, de maneira ágil, respondendo à volatilidade do mercado e à necessidade de flexibilidade do cliente em seus pagamentos.

#### • Distribuição e relacionamento

com o objetivo de pulverizar a distribuição, aumentar a proximidade com os clientes, diferenciar o relacionamento com o distribuidor e desenvolver ambiente para ampliação do mix de produtos.

#### • Carregamento e entrega

desenvolvimento de projetos em logística para melhorar o carregamento nas unidades, oferecer soluções para a operação logística do cliente, estreitar as trocas de informação, prover garantia e assertividade na entrega de suas cargas.

## PARCERIAS FORNECEDORES



No caso de fornecedores, no Brasil existem dois exemplos significativos de como o Parcerias pode atuar para gerar mais resultados para ambas as partes, reforçando uma cultura ganha - ganha. São eles, o Programa Partner e o Inteligência Cruzada, lançados no início de 2015.

O Programa Partner foi voltado para 50 dos maiores fornecedores da companhia e tem como objetivo reconhecer e incentivar a produtividade e a inovação dos fornecedores, além de fomentar



O Programa Parcerias  
será expandido para

# 80

fornecedores no  
Brasil em 2016

suas práticas de sustentabilidade, segurança e responsabilidade social. Assim, a InterCement passou a acompanhar a evolução de seus fornecedores por meio de avaliações periódicas, porque acredita que o trabalho em conjunto e a proatividade para alavancar resultados impactam de forma positiva a produtividade e a segurança para os parceiros. A companhia deseja ainda continuar no empenho de difundir junto a seus fornecedores o conceito de atuação no âmbito do investimento social privado.

Dos 50 fornecedores, três foram premiados nas categorias Fretes, Serviços

e Insumos, e mais três como Destaques de SSMA, Inovação e Projeto Social. Graças a esse bom resultado, em 2016 o programa será expandido para 80 fornecedores no Brasil, e começará a ser desenhado nas operações de Portugal e Argentina, e apresentado nos workshops sobre o Parcerias nas demais localidades. Também o Inteligência Cruzada, que prevê o compartilhamento com fornecedores de informações operacionais, táticas e estratégicas para capturar sinergia, segue esses mesmos passos.

## PARCERIAS COMUNIDADES

Também as comunidades foram chamadas para participar dessa iniciativa. A estruturação do Portas Abertas faz parte desse esforço, tanto que mesmo nas localidades onde o Parcerias efetivamente ainda não chegou, esse programa já foi consolidado.

Uma estrutura única de atendimento às demandas por visita às unidades operacionais atende o objetivo de passar, de maneira alinhada, informações sobre missão e valores da companhia, esclarecer eventuais dúvidas e ser um catalisador importante de sentimentos da comunidade sobre a atuação da empresa.

**Acompanhe exemplos da InterCement Brasil acessando o site:**  
**[www.intercement.com/sites/construindoparceriassustentaveis](http://www.intercement.com/sites/construindoparceriassustentaveis)**

# PESQUISA DE CLIMA



**E**m 2015, a InterCement realizou sua sexta pesquisa de clima. Os resultados foram bastante positivos e apontam um crescimento positivo no grau de satisfação dos profissionais. Mesmo em uma situação macroeconômica desfavorável, a pesquisa, que teve a adesão de 89% dos profissionais da companhia, apontou um índice **62% favorável** em todas as dimensões que são objeto da pesquisa e no consolidado de todos os países.

O resultado aponta um crescimento de 4 pontos percentuais em relação à pesquisa de 2013.

A partir da pesquisa, foram realizados *focus groups* em todos os países de atuação da InterCement, com o fim de identificar as causas associadas aos resultados com menor favorabilidade e estruturar planos de ação de melhoria em conjunto com os profissionais.

O próximo ciclo de pesquisas está previsto para 2017.

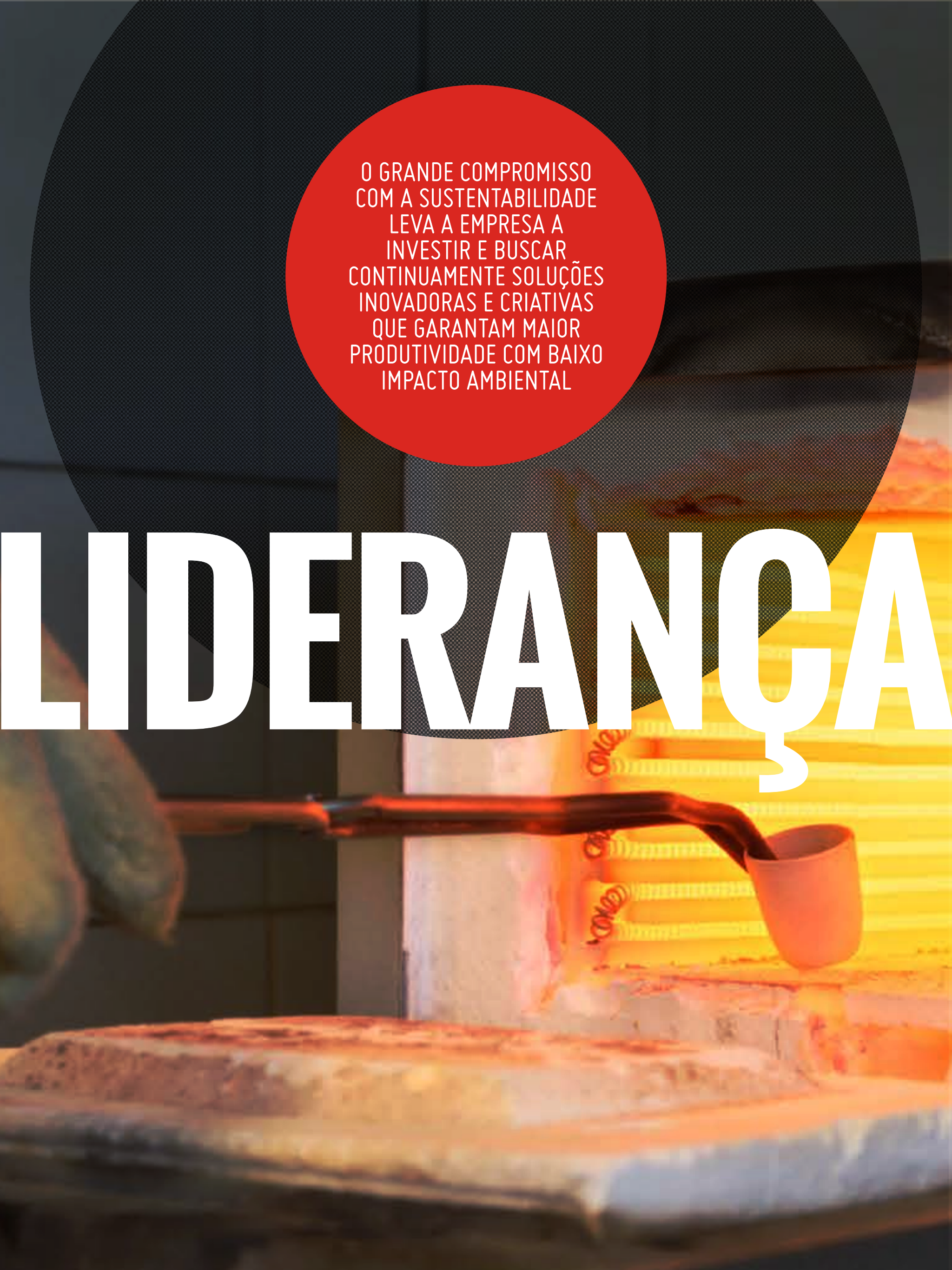
## MAIORES ÍNDICES DE FAVORABILIDADE

QUESTÃO	FAV (%)
Eu conheço o código de conduta da Empresa.	85
As normas e procedimentos de Segurança do Trabalho são aplicados na Empresa.	83
Eu conheço os Valores da Empresa.	82
As questões de Segurança do Trabalho são tratadas com prioridade pela Empresa.	82
Eu sei quais são os resultados esperados do meu trabalho.	81
Eu posso conversar com meu superior imediato sobre dificuldades e conflitos no meu trabalho.	80
Eu conheço a Missão e a Visão da Empresa.	79
A Empresa tem objetivos bem definidos.	77
Eu sinto orgulho de trabalhar nesta Empresa.	76
A Empresa tem uma imagem de confiança junto a seus clientes.	75



O GRANDE COMPROMISSO  
COM A SUSTENTABILIDADE  
LEVA A EMPRESA A  
INVESTIR E BUSCAR  
CONTINUAMENTE SOLUÇÕES  
INOVADORAS E CRIATIVAS  
QUE GARANTAM MAIOR  
PRODUTIVIDADE COM BAIXO  
IMPACTO AMBIENTAL

# LIDERANÇA







# BUSCAR LIDERANÇA TECNOLÓGICA

**A** InterCement almeja ser uma das empresas líderes no mundo em inovação e em métodos que garantam maior produtividade com baixo impacto ambiental. Por isso, a busca perene por novas matérias-primas, processos e técnicas e a parceria com universidades e institutos que promovam pesquisa em inovação.

Esse desejo e direcionamento assentam em larga medida em projetos relacionados com a redução da pegada de carbono global da empresa e com o conceito de “ecologia industrial” - ou de “economia circular” -, termo que intitula estudos e/ou ações que consideram, em conjunto, a atividade industrial e o meio ambiente. Além da evolução de inúmeros indicadores, destaque para o aprofundamento da Agenda da Sustentabilidade.

A INTERCEMENT  
ESTÁ ALINHADA AO  
CONCEITO DE ECOLOGIA  
INDUSTRIAL



# AGENDA DA SUSTENTABILIDADE

A InterCement tem demonstrado sua preocupação com as alterações climáticas desde seu nascimento, em especial devido à natureza de sua operação, já que a indústria do cimento é responsável por cerca de 5% das emissões globais de gases de efeito estufa.

Em 2006, a empresa ratificou a "Carta da Sustentabilidade", na qual descrevia sua visão integrada dos temas econômicos, sociais e ambientais. Em 2009, foi criada a "Agenda Climática", um conjunto de nove compromissos de mitigação e adaptação às mudanças do clima. Depois disso, no ano de 2013, no âmbito da Visão 2023, foi delineado o Mapa Estratégico, no qual a Sustentabilidade passou a ser um tema transversal, portanto, que deve ser pensado em todas as dimensões e objetivos traçados.

A partir disso, a companhia reconheceu que era tempo para rediscutir os pontos-chaves de Sustentabilidade e reorganizá-los de maneira sistematizada em linha com a Visão 2023. Foi então realizada uma análise de materialidade socioambiental da InterCement com seus stakeholders externos e internos e estabelecidos os temas da Agenda de Sustentabilidade 2023:

**Mudanças Climáticas, Ecologia Industrial, Desenvolvimento Comunitário, Transparência e Ética e Saúde e Segurança.**

Para cada um dos temas estão sendo estabelecidas iniciativas para que as operações da companhia e toda sua cadeia de valor sejam mais eficientes e sustentáveis - e que, assim,

sejam alcançados os dois principais indicadores relacionados à produção limpa (veja patamar atual e desafios 2023 na página 44).

Como forma de ampliar seu compromisso e alinhá-lo às diretrizes globais, a InterCement correlacionou seus temas estratégicos da Agenda da Sustentabilidade aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), lançados, em 2015, pelas Nações Unidas, por entender que o enquadramento geral deste conjunto de princípios constitui uma oportunidade para fortalecer iniciativas internas e externas. Dessa visão ampliada surge um Plano Estratégico de Sustentabilidade, contemplando 16 temas alinhados aos ODS, indicando a posição atual da empresa e sua expectativa para o futuro (veja quadro página 48).



# Mudanças CLIMÁTICAS

A produção de cimento necessita de uma utilização intensiva de matérias-primas e de energia térmica e elétrica, que se traduz em emissões de Gases de Efeito Estufa (GEEs) para a atmosfera sendo a de dióxido de carbono ( $\text{CO}_2$ ) a mais importante.

Como parte da sua Política de Alterações Climáticas & Energia, a InterCement monitora sua pegada de carbono desde 1990, para determinar o nível de exposição, avalia oportunidades de redução dessa pegada por meio de projetos específicos, define objetivos de redução e contribui para o processo de desenvolvimento de políticas ao participar regularmente em fóruns nacionais e internacionais. O cálculo das emissões dos GEEs segue o protocolo *WBCSD/WRI Cement  $\text{CO}_2$  & Energy Protocol 3.04*, desenvolvido pela *Cement Sustainability Initiative (CSI)*, segundo o modelo do *GHG Protocol*, e são auditadas e certificadas, desde

2005, por uma entidade externa independente, em todos os países onde a empresa opera.

As emissões diretas específicas líquidas têm tido evolução positiva, situando-se hoje em  $570 \text{ kg CO}_2 / \text{t produto cimentício}$ . Esse valor coloca a InterCement em lugar de destaque entre as empresas membro da CSI, e resulta de um conjunto de estratégias de curto, médio e longo prazos. As emissões indiretas encontram-se relacionadas com a energia elétrica que a companhia consome e são, também, calculadas e objeto de políticas de redução por via da racionalização do consumo de energia elétrica das instalações.

As restantes emissões, provocadas essencialmente pela atividade de transporte dos produtos, representam uma percentagem relativamente reduzida quando comparada com o valor total das nossas emissões de  $\text{CO}_2$ . A sua redução passa por uma otimização do transporte rodoviário e por uma maior utilização, quando possível, do transporte ferroviário ou marítimo, em substituição ao rodoviário.



# PATAMAR ATUAL X DESAFIO 2023

EMIÇÃO DE CO<sub>2</sub> POR TONELADA DE CIMENTÍCIO 570 KG CO<sub>2</sub> /  
T CIMENTÍCIO (2014) - 450 KG CO<sub>2</sub> / T CIMENTÍCIO (2023)

SUBSTITUIÇÃO DE COMBUSTÍVEIS FÓSSEIS POR FONTES  
ALTERNATIVAS 15% (2015) - 45% (2023)

## ESTRATÉGIA DE ALTERAÇÕES CLIMÁTICAS DA INTERCEMENT

G4-EN19, G4-EN20

### ESTRATÉGIAS DE CURTO PRAZO

- Fator clínquer/cimento (por ex., cimentos compostos com adições que substituam uma parte do clínquer no cimento).
- Taxa de substituição térmica (por ex., combustíveis alternativos fósseis e biomassa).
- Fator de emissão do combustível (por ex., combustíveis com fatores de emissão mais reduzidos).
- Consumo térmico específico dos fornos (por ex., redução do consumo energético dos fornos).
- Consumo elétrico específico (por ex., Campanha “Consumo Consciente” visando à eficiência energética).

### ESTRATÉGIAS DE MÉDIO PRAZO

- Modernização de linhas e construção de novas linhas de produção de clínquer (por ex., consumo térmico específico).
- Taxa de substituição de matérias-primas (por ex., uso de matérias-primas alternativas descarbonatadas).
- Recuperação do calor residual dos gases quentes de processo para produção de energia elétrica por ex., consumo elétrico específico).

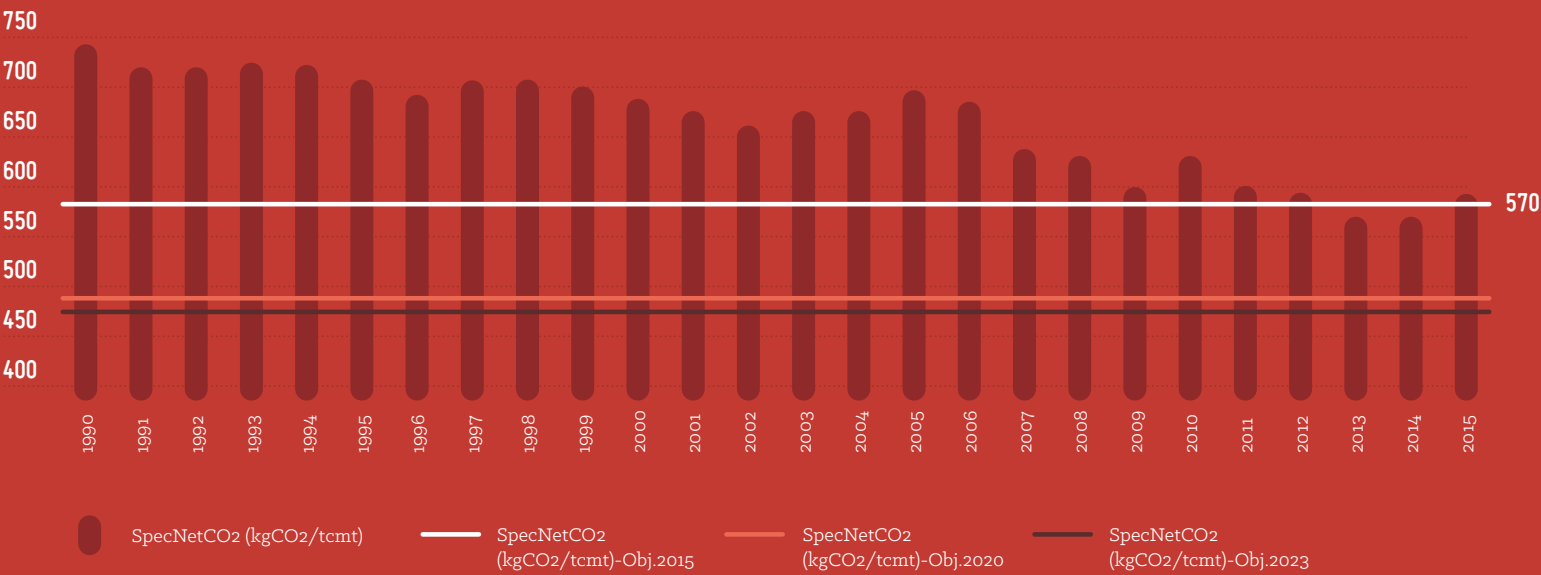
### ESTRATÉGIAS DE LONGO PRAZO

- Programas de pesquisa e desenvolvimento (P&D) em diversos tópicos relacionados com a redução da intensidade carbônica de processos e produtos.

# METAS DE REDUÇÃO DA EMISSÃO DE GASES DE EFEITO ESTUFA

No âmbito dos compromissos assumidos em iniciativas que a InterCement participou, *Cement Sustainability Initiative (CSI Charter)*, Instituto Ethos, *L'Appel de Paris*, *Cement Low Carbon Technology Partnership Initiative (LCTPI)*, entre outros, definiu e publicou objetivos muito ambiciosos de redução das suas emissões diretas específicas (líquidas) de CO<sub>2</sub>.

EVOLUÇÃO EMISSÕES ESPECÍFICAS DE CO<sub>2</sub> LÍQUIDAS POR TONELADA DE PRODUTO CIMENTÍCIO DA INTERCEMENT (1990-2015)



*A InterCement  
tem metas e  
ações definidas  
para reduzir sua  
pegada ambiental  
e aumentar sua  
eficiência*



A atual estratégia de longo prazo da empresa, traduzida na Visão 2023 e no Mapa Estratégico, contempla a preocupação com a variável carbono e estabelece soluções técnicas eficazes, suscetíveis de aplicar a uma maior escala na nossa indústria, assim como compromissos destinados a:

- Aumentar, nos fornos de cimento, a substituição de combustíveis fósseis convencionais por fontes alternativas de energia, de 15% em 2014 (0% em 1990) para 45% em 2023;
- Reduzir a taxa de incorporação de clínquer no cimento de 72% em 2014 (86% em 1990) para cerca de 60% em 2023, inovando na substituição de clínquer por adições na produção de cimentos de baixo carbono e abrindo o caminho para o desenvolvimento de novas normas técnicas que permitam contribuir para a redução do consumo de recursos naturais e, dessa forma, diminuir as emissões de CO<sub>2</sub>;
- Investir entre 2013 e 2023 cerca de US\$ 80 milhões num portfólio de projetos de P&D orientados, em larga medida, para uma economia de baixo carbono;
- Reduzir as emissões líquidas específicas de CO<sub>2</sub> por tonelada de produto cimentício até 40% em 2023 relativamente a 1990 (728-450 kg CO<sub>2</sub> / t produtos cimentícios).

G4-EN21

## OUTRAS EMISSÕES

Entre 2007 e 2015, as emissões de poeiras dos fornos foram reduzidas de 243 para 113 g/t-clínquer, tendo sido alcançado o objetivo fixado para 2015 em 2013. Para atingir esse desempenho, a empresa tem investido na instalação e manutenção de filtros de mangas e melhorias nos eletrofiltros existentes dos fornos.






Já as emissões específicas de óxidos de hidrogênio (NO<sub>x</sub>), resultantes dos processos de combustão dos fornos, foram reduzidas de 1.924, em 2007, para 1.679 g/t-clínquer, em 2015. Para o efeito, contribuiu um conjunto de medidas primárias como o arrefecimento da chama dos queimadores principais e de medidas secundárias, como a instalação de sistemas de redução não-catalítica (SNCR), e a otimização dos parâmetros de funcionamento de alguns dos fornos.

- 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 (SO<sub>2</sub>) proveniente das matérias-primas naturais utilizadas na produção de clínquer registrou uma evolução de 376, em 2007, para 298 g/t-clínquer, em 2015.










## AGENDA DA SUSTENTABILIDADE DA INTERCEMENT

TEMA	ASPIRAÇÃO	COMPROMISSO
Mudanças Climáticas 	Ser uma referência setorial na estratégia de carbono, diferenciando-se numa economia com restrições ambientais crescentes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Situar-se no 1.º quartil das empresas do CSI em termos de emissão de CO<sub>2</sub>.</li> <li>▶ Incluir a variável carbono e a análise de ciclo de vida como critérios de avaliação de novos projetos de investimento, assim como a eficiência energética, a disponibilidade de adições, os combustíveis alternativos e outras fontes alternativas e renováveis de energia.</li> </ul>
Ecologia Industrial 	Ser um agente na construção de relações entre empresas e autoridade, capaz de oferecer um serviço seguro para a gestão de resíduos de indústrias e cidades, reduzindo os respectivos passivos ambientais e otimizando a forma como usamos os nossos próprios recursos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Criar parcerias com empresas de diferentes setores de atividade com a finalidade de utilizar como matérias-primas e combustíveis, resíduos ou subprodutos de outras indústrias que, de outra forma, seriam descartados sem valor econômico e, em muitos casos, com prejuízos e passivos ambientais importantes.</li> </ul>
Desenvolvimento Comunitário 	Ser reconhecida como parceira que inspira, apoia e lidera as comunidades na superação de seus desafios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ser agente de desenvolvimento local criando empregos diretos e indiretos e desenvolvendo competências profissionais na comunidade local.</li> <li>▶ Criar perspectivas de desenvolvimento autônomo das comunidades, por meio da organização e participação.</li> <li>▶ Potencializar a geração de capital social para a empresa e para a sociedade.</li> </ul>
Transparência e Ética 	Fazer as coisas corretamente, com o mais alto nível de ética e de adesão às políticas, legislação e regulamentos do nosso negócio, não é o melhor exemplo, é o único exemplo que podemos dar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Zelar pela conformidade dos nossos processos e operações, em acordo com as leis e regulamentações locais, bem como em relação às políticas, normas, manuais e procedimentos internos.</li> <li>▶ Manter vivo um Código de Conduta para profissionais e parceiros e normas corporativas Anticorrupção e Antitruste.</li> <li>▶ Manter um sistema de compliance, com mapeamento de riscos, prevenção, capacitação e canais de comunicação.</li> </ul>
Saúde & Segurança 	Fazer de forma segura, ou não fazer.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Adotar postura de prevenção, com elevada maturidade da cultura de segurança refletida em atitudes proativas e nível de relacionamento interdependente entre as hierarquias.</li> <li>▶ Primar pela partilha de competências e conhecimentos com os terceiros que colaboram nas nossas operações.</li> <li>▶ Ser agente de mudança na cultura SSMA nos locais onde atua, influenciando empresas e a própria sociedade a pensar e agir de forma segura.</li> </ul>

## OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (ODS), DA ONU, NA AGENDA DA SUSTENTABILIDADE INTERCEMENT

Status 2015	Até 2023
<p>Sem Pobreza</p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Oferecemos remuneração justa aos que conosco colaboram.</li> <li>▶ Programas Estruturantes do Instituto InterCement, contribuem para o desenvolvimento das comunidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Priorizar comunidades em situação de pobreza e vulnerabilidade social.</li> <li>• Implementar o Projeto Mutirão em Moçambique.</li> </ul>
<p>Fome Zero</p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ O Programa Futuro Ideal promove o empreendedorismo na agricultura familiar no Brasil, Argentina e África do Sul.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar projeto Parcerias-Comunidade, oferecendo oportunidades de inclusão de cadeias produtivas locais à rede de fornecedores InterCement.</li> </ul>
<p>Boa Saúde e Bem-Estar</p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Tolerância zero a atitudes que comprometam a segurança e saúde do trabalhador.</li> <li>▶ Programa de Qualidade de Vida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura de segurança plenamente implementada na InterCement e em todos os seus <i>stakeholders</i> diretos.</li> </ul>
<p>Educação de Qualidade</p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ O Programa Escola Ideal contribui para a melhoria da gestão das escolas públicas visando elevar a qualidade de ensino e fortalecer a cidadania.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoiar para que todas as crianças e jovens, sem diferenciação, das comunidades de entorno completem o ensino primário e secundário livre, equitativo e de qualidade.</li> </ul>
<p>Igualdade de Gênero</p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Oferecemos oportunidades a todos que conosco colaboram, sem diferenciação de gênero.</li> <li>▶ Os Programas Estruturantes do Instituto InterCement adotam como premissa a inclusão de gênero e de minorias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão.</li> <li>• Cumprir 100% das cotas de PCDs, Aprendizes ou Raciais/Étnicas.</li> <li>• Ser proativos e oferecer oportunidades de formação e fortalecimento da participação de mulheres na companhia.</li> </ul>
<p>Água Potável e Saneamento</p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Programa Atitude Azul promove a gestão de recursos hídricos e a conscientização em seu uso.</li> <li>▶ O compromisso <i>WBCSD-Water Pledge</i> tem a meta de garantir condições dignas de acesso a água e saneamento até 2016.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar substancialmente a eficiência do uso da água no processo produtivo do cimento e concreto, incluindo projeto de P&amp;D.</li> <li>• Garantir acesso a água de qualidade e saneamento na moradia de todos funcionários, beneficiando suas comunidades.</li> </ul>
<p>Energia Acessível e Limpa</p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ InterCement investe em energia renováveis hidráulicas (Machadinho, Estreito, Barra Grande).</li> <li>▶ Coprocessamento de resíduos industriais e resíduos sólidos urbanos, substituindo consumo de combustíveis fósseis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plano de substituição energética com coprocessamento de 15% para 45% até 2023.</li> </ul>
<p>Trabalho Digno e Crescimento Econômico</p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Oferecemos oportunidades a todos que conosco colaboram, nos desafiando permanentemente.</li> <li>▶ Implementamos plataforma de inovação com oportunidades de ganhos de produtividade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atingir níveis mais elevados de produtividade, por meio da diversificação, modernização tecnológica e inovação.</li> <li>• Implementar ações do projeto Parcerias, contribuindo para ganhos mútuos com clientes, fornecedores e comunidade.</li> </ul>

Status 2015		Até 2023
<p>Indústria, Inovação e Infraestrutura</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Portfólio de P&amp;D irá investir US\$ 80 milhões até 2023, aumentando produtividade e reduzindo impactos socioambientais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar soluções dos projetos de P&amp;D em escala industrial, considerando modelos de inclusão e avaliação de impacto socioambiental.</li> </ul>
<p>Menos Desigualdades</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ InterCement promove o multiculturalismo e a diversidade como capital humano.</li> <li>▶ Busca o cumprimento de cotas em favor de minorias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empoderar e promover a inclusão social, econômica e política de todos, independentemente da idade, gênero, deficiência, raça, etnia, origem, religião, condição econômica ou outra.</li> </ul>
<p>Cidades e Comunidades Sustentáveis</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Oferece produtos que contribuem para cidades sustentáveis e tem incluído em seu portfólio de pesquisa.</li> <li>▶ Parcerias no Brasil e em Moçambique que promovem melhorias na habitação de populações de baixa renda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferecer modelos inovadores de acesso a infraestruturas e moradias em populações de baixa renda e nas comunidades de entorno das operações InterCement.</li> </ul>
<p>Consumo e Produção Responsáveis</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Tem atuado para oferecer serviços ambientais na Ecologia Industrial, tratando corretamente passivos ambientais de variados setores produtivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferecer serviços para indústrias, municípios, incluindo comunidades e reduzindo impactos socioambientais em todas geografias.</li> <li>• Processos de inovação e P&amp;D para soluções de pós-consumo implementadas.</li> </ul>
<p>Ação Climática</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Setor cimenteiro responsável por 5% das emissões humanas de CO<sub>2</sub>. Entretanto, InterCement está entre as empresas de menor nível de emissão.</li> <li>▶ Rigorosas metas, reporte e sistema de gestão.</li> <li>▶ Atuação institucional e Portfólio de P&amp;D.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Portfólio de P&amp;D com potencial de redução em 40% a pegada carbônica em relação a 2013.</li> <li>• <i>Benchmark</i> global na gestão de carbono, atuando ativamente em mercados de precificação de carbono.</li> </ul>
<p>Vida Terrestre</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Regularização de licenciamento ambiental.</li> <li>▶ Plano de recuperação de minas em implementação.</li> <li>▶ 25% das minas executando Plano.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Completa regularização e gestão de licenças, requisitos, normas e regulamentos.</li> <li>• Promoção de florestas energéticas com integração florestal.</li> <li>• Planos de recuperação de biodiversidade em 100% das operações.</li> </ul>
<p>Paz, Justiça e Instituições Fortes</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Profissionais críticos capacitados em leis de anticorrupção e antitruste.</li> <li>▶ Código de conduta e canais de compliance estabelecidos e conhecidos.</li> <li>▶ Atuação institucional para a garantia de direitos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profissionais críticos capacitados em leis de anticorrupção e antitruste.</li> <li>• Código de conduta e canais de compliance estabelecidos e conhecidos.</li> <li>• Atuação institucional para a garantia de direitos.</li> </ul>
<p>Parcerias para as Metas</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Parcerias e redes com o Pacto Global, CSI; WBCSD.</li> <li>▶ Articulação com financiadores, implementadores e empresas do setor para projetos que promovam o desenvolvimento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer significativamente o relacionamento institucional da InterCement na temática de desenvolvimento comunitário em âmbito internacional, nacional e regional.</li> </ul>



Argentina

# COPROCESSAMENTO

**A** busca por uma produção mais limpa é permanente na InterCement, e, até então, o aspecto mais evidente e que traz mais retorno do ponto de vista ambiental é o comprometimento da empresa com o coprocessamento, tecnologia da qual a InterCement é uma das líderes globais. O coprocessamento permite a substituição de combustíveis fósseis e matérias-primas por resíduos, como é o caso de resíduos urbanos e pneus usados, nos fornos da indústria de cimento, minimizando o impacto ambiental de outras indústrias.

No curto prazo, os benefícios ambientais são mais evidentes, já que a indústria usa como fonte alternativa de energia resíduos que seriam depositados em aterros ou simplesmente não teriam um destino ambientalmente mais correto.

O primeiro ganho é para a sociedade, evitando-se esse tipo de deposição ou descarte de materiais. O outro importante ganho ambiental é a redução das emissões de gases de efeito estufa e menor utilização de recursos naturais não renováveis, como os combustíveis fósseis e também de matérias-primas naturais. Na África do Sul, por exemplo, a empresa foi o primeiro fabricante de cimento do país a utilizar pneus na substituição do carvão.

**UM PNEU LEVA ATÉ  
600 ANOS PARA SE  
DECOMPOR**



## **A ATIVIDADE DE COPROCESSAMENTO NA INTERCEMENT EVITOU A UTILIZAÇÃO DE MAIS DE 2 MILHÕES DE TONELADAS DE PETCOQUE EQUIVALENTE A MAIS DE 60 NAVIOS CHEIOS DE COMBUSTÍVEL FÓSSIL**

No longo prazo, a substituição da fonte energética trará também competitividade para a empresa, já que o abastecimento de resíduos de forma contínua e sistemática implica uma redução nos custos de produção. O coprocessamento traz vantagens ainda na logística reversa de outras indústrias, permitindo dar um destino ambientalmente correto a produtos no fim de seu ciclo de vida.

Nesse sentido, a empresa investe em instalações e equipamentos destinados a alcançar a excelência no coprocessamento em termos de ganhos ambientais e energéticos. Isso significa implementar um conjunto sistemático de ações relacionadas a seleção, armazenamento, homogeneização e utilização dos resíduos para que o material a ser coprocessado se encontre nas condições mais adequadas, não causando quaisquer danos à saúde e ao ambiente nas comunidades próximas às unidades produtivas da empresa.

Atualmente, a atividade de coprocessamento é realizada pela InterCement em todos os países onde atua. Em 2015, a taxa de coprocessamento alcançou a média de 13,2% mensal em todas as operações, chegando a superar 50% na unidade de Alhandra, em Portugal, o que constitui um recorde na empresa. Isto acontece porque, em Portugal, alguns dos

setores produtivos, como a indústria automotiva, pneus, vidros e plásticos, entre outros, precisam alcançar metas de reciclagem no âmbito de compromissos europeus. Dessa maneira, através de parcerias com a InterCement, que recebe esses materiais e os usa em seu coprocessamento, as fileiras de resíduos da indústria portuguesa têm conseguido cumprir as suas metas em termos de reciclagem de resíduos.

### **A INTERCEMENT JÁ COPROCESSOU 135 MILHÕES DE PNEUS QUE, ALINHADOS, DARIAM 2 VOLTAS E MEIA NO PLANETA**

# DESTAQUES

## de coprocessamento em 2015

**RESULTADO DO COPROCESSAMENTO CRESCERAM EM 34%  
COMPARADO AO ANO ANTERIOR – GRAÇAS AO AUMENTO DO  
PREÇO DE COMBUSTÍVEIS E MAIOR QUANTIDADE DE RESÍDUOS  
SUBSTITUTOS DE MATÉRIA-PRIMA**

**EM EUROS POR TONELADA, EVOLUIU 14% EM RELAÇÃO A 2014**

**TAXA DE COPROCESSAMENTO ANUAL EVOLUIU DE 11,5%  
(EM 2014) PARA 13,2% (EM 2015)**

**A ATIVIDADE SUBSTITUIU 295 KTON (12% A MAIS DO QUE EM  
2014) DE COMBUSTÍVEIS FÓSSEIS E 162 KTON DE MATÉRIA-PRIMA  
(EVOLUÇÃO DE 37%)**

**NO TOTAL, FORAM COPROCESSADOS 723 KTON DE RESÍDUOS  
CONTRA 653 KTON EM 2014 (EVOLUÇÃO DE 11%)**

**OS INVESTIMENTOS EM COPROCESSAMENTO SUPERARAM  
OS € 9 MILHÕES**



# MATÉRIAS-PRIMAS ALTERNATIVAS E ADIÇÕES



Além da substituição de fontes de energia fóssil, a InterCement também procura diminuir o uso de matérias-primas naturais em seu processo, identificando fontes alternativas, como é o caso de subprodutos de outras indústrias, que reduzam a exploração e extração de recursos naturais virgens. Essas matérias-primas podem ser usadas no processo de fabricação do clínquer ou como substitutos de uma parte do clínquer, do gesso natural e das pozolanas naturais. Os benefícios ambientais são evidentes e podem traduzir-se em economias relativas na aquisição das matérias-primas naturais convencionais.

G4-EN11, G4-EN12, MM2, G4-EN27, G4-S01

## REABILITAÇÃO DE PEDREIRAS



Em 2015, a InterCement desenvolveu uma nova ferramenta destinada a facilitar o desenvolvimento de Planos de Gestão da Biodiversidade (PGB) por parte das fábricas, assim como um guia destinado a apoiar as unidades na contratação de serviços especializados para adequação das pedreiras aos requisitos da nova diretriz.

Atualmente, todas as pedreiras da InterCement da Atividade Cimento se encontram mapeadas e são monitoradas por meio de Sistemas de Informação Geográfica (GIS) em que são assinaladas as zonas sensíveis.

Foi elaborado um “Roadmap Pedreiras 2016-2025” destinado a adequar a essa diretriz interna, de acordo com um calendário predefinido, todas as pedreiras da InterCement da Atividade Cimento.

A empresa fechou o ano de 2015 com 71% das pedreiras ativas com planos formatados de reabilitação ambiental. Das pedreiras ativas, 33% encontram-se situadas em áreas de elevado valor de biodiversidade e, dentro desse escopo, 50% dispõem de planos de gestão de biodiversidade implementados.

**Todas as pedreiras da InterCement se encontram mapeadas e são monitoradas por meio de Sistemas de Informação Geográfica (GIS)**

# GESTÃO da Água

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

A InterCement reconhece a tendência mundial de escassez de água e, como parte de sua responsabilidade ambiental, promove internamente uma cultura generalizada de uso racional da água e defende normas rigorosas de utilização desse recurso. Essas normas passam pela medição do consumo e das perdas, tratamento, reciclagem e reutilização da água, aproveitamento de águas pluviais e pela sensibilização constante para um consumo mais racional.

Hoje, a monitorização cuidadosa das captações e do consumo, por meio de medições diretas ou de estimativas acertadas, ajuda a identificar as melhores oportunidades para a sua redução.

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 forma sistemática, as operações que se situam em zonas de estresse hídrico, de escassez e de escassez extrema de água. Esses princípios estão presentes no programa Atitude Azul, de gestão da água na empresa.



**O PROGRAMA ATITUDE  
AZUL MONITORA OS  
INDICADORES DE GESTÃO  
DA ÁGUA NAS UNIDADES  
DE PRODUÇÃO**



Cajati – Brasil

Atualmente, já temos três unidades localizadas em zonas de estresse hídrico representando cerca de 20% da nossa captação de água.

Na InterCement, mais de 70% das unidades de cimento encontram-se equipadas com sistemas de reciclagem de água.

Em 2015, foram utilizados, em média, 0,260 metros cúbicos de água para produzir uma tonelada de cimento, substancialmente abaixo do fixado há sete anos para 2015 (0,310 m<sup>3</sup>/t de cimento).

**MAIS DE 70%  
DAS UNIDADES DE  
PRODUÇÃO DE CIMENTO  
DA INTERCEMENT  
SÃO EQUIPADAS  
COM SISTEMAS DE  
RECICLAGEM DE ÁGUA**



# PESQUISA E desenvolvimento



**A**lém do conhecimento técnico do setor, adquirido ao longo dos anos por sua participação e acompanhamento no desenvolvimento de normas e projetos e, também, pela prática de desenvolvimento das suas operações, a InterCement investe fortemente em projetos de Pesquisa e Desenvolvimento, destinados a alcançar melhorias operacionais que contribuam, não só para mitigar os impactos associados às questões ambientais como também possam vir a revelar novas oportunidades de negócios.

A companhia faz isso em parceria com universidades e institutos renomados e reconhecidos por sua capacidade e qualidade científica. Acompanhe os principais projetos em andamento.

## BIOFIXAÇÃO DE CO<sub>2</sub> POR MICROALGAS

Parceria entre a UFSM (Universidade Federal de Santa Maria), UFSCar (Universidade Federal de São Carlos) e InterCement. O objetivo é desenvolver um mecanismo que absorva o CO<sub>2</sub> produzido na indústria cimenteira, evitando que ele seja liberado no meio ambiente.

PARCERIAS COM INSTITUTOS DE PESQUISA E UNIVERSIDADES RENDEM PATENTES E SOLUÇÕES INOVADORAS, ALÉM DE AMPLIAR O CONHECIMENTO DAS EQUIPES INTERNAS





Apiaí - Brasil

### CONCRETO ECOEFICIENTE

Em parceria com o Laboratório de Microestruturas e Ecoeficiência de Materiais da Escola Politécnica da USP (Universidade de São Paulo), a InterCement investe em novas formulações de concreto com ganhos significativos de performance ao mesmo tempo que reduz o impacto ambiental.

### USO DE ESCÓRIA DE ACIARIA PARA PRODUZIR CIMENTO

A escória de aciaria é um resíduo da siderurgia que começou a ser pesquisado em 2013 por meio de uma parceria entre a InterCement, o IPT (Instituto de Pesquisas Tecnológicas) e a siderúrgica ArcelorMittal, para ser utilizado em substituição ao clínquer em larga escala na produção de cimento.

### CLÍNQUER DE BAIXO CARBONO

Iniciativa resultante de uma parceria com o Instituto Superior Técnico (IST) da Universidade de Lisboa, Portugal, já nos permitiu o depósito de duas patentes.

### UTILIZAÇÃO DE BIOMASSAS COMO COMBUSTÍVEL PARA FORNOS

Em parceria com a Embrapa (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária), o projeto, desde 2013, mapeou os geradores de resíduos de biomassa no entorno das unidades da InterCement ao mesmo tempo que identificou culturas com potencial de geração de energia.

## DESENVOLVIMENTO DE TECNOLOGIA PARA A PRODUÇÃO DE CIMENTO A PARTIR DE RESÍDUOS DE CONSTRUÇÃO E DEMOLIÇÃO

O projeto, desenvolvido em parceria com o IPT, com fomento do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social), tem como objetivo obter um ligante com baixa emissão de CO<sub>2</sub>, utilizando resíduos de construção e demolição para produção de cimento.

## PROJETO PARA CAPTURA E ARMAZENAMENTO DE CO<sub>2</sub>

A InterCement participa juntamente com diversas cimenteiras associadas à Associação Europeia de Pesquisa em Cimento (*European Cement Research Academy – ECRA*). O projeto busca formas de se capturar o CO<sub>2</sub> emitido pelos fornos de cimento, numa perspectiva de privilegiar a futura reutilização. O projeto está na fase de estudo de modelos de financiamento com vista à construção de uma instalação-piloto.

# PROJETO PREMIADO

## BIOFIXAÇÃO DE GÁS CARBÔNICO

A Algae Biotecnologia, parceira da InterCement e desenvolvedora da unidade de produção piloto, recebeu o Prêmio Empreendotec 2015 – categoria empresa, por sua atuação na pesquisa e desenvolvimento de soluções ambientais baseadas no cultivo de microalgas, com aplicações principalmente na biofixação de gás carbônico, nutrição animal, saúde humana e tratamento de efluentes. A premiação homenageia os destaques em inovação tecnológica nas categorias empresa e profissional conferida pela ESALQTec – Incubadora Tecnológica, pela Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz (ESALQ/USP), e a Fundação de Estudos Agrários Luiz de Queiroz (FEALQ).



# CULTURA DE INOVAÇÃO



## ClickLab

A InterCement tem criado ferramentas e oportunidades para promover internamente a cultura de inovação entre seus profissionais. A companhia quer reforçar a importância que ideias sobre os mais variados temas e processos de todas as áreas e níveis hierárquicos podem ser transformadas em negócios de grande valor, em especial quando fomentadas em equipe e de maneira global.

A ferramenta mais expressiva é o ClickLab. Depois de três projetos no Brasil, o ClickLab foi lançado globalmente em 2014. Em linhas gerais, trata-se de um portal no qual os profissionais de todas as unidades em todos os países podem postar comentários e contribuir com sugestões e projetos sobre um tema predeterminado. Todas as postagens são traduzidas para todos os idiomas das localidades onde a InterCement

está presente. Toda colaboração - seja uma ideia ou comentário - vale pontos para o profissional, que depois pode trocá-los por prêmios.

Desde então, graças às propostas apresentadas, a companhia já conseguiu comprovar um ganho de R\$ 7 milhões. Atualmente, 12 projetos estão em implementação no mundo todo (1 da África do Sul, 6 da Argentina, 3 do Brasil, 1 de Moçambique e 1 do Paraguai)

## NÚMEROS DO CLICKLAB

2014	2015
TEMA: PRODUÇÃO 100%	TEMA: IMPLEMENTA + AÇÃO
920 participantes	831 participantes
311 ideias	143 ideias geradas
1.660 comentários	527 comentários
5.188 votos	2.342 votos

## Neogera

Desde 2014, a Neogera é o braço da InterCement para a aceleração de pequenos negócios. Em 2015, ela acelerou duas *startups* (gerenciamento de obras e redução do desperdício de materiais em obras), ambas alinhadas ao mote da companhia de construir parcerias sustentáveis, nestes casos, com clientes e/ou especificadores, reforçando o diferencial competitivo da InterCement com essas propostas de geração de valor compartilhado. Por enquanto, esses negócios estão sendo desenvolvidos unicamente no Brasil.

A Stant, uma das *startups*, criou um sistema online de gerenciamento completo da obra, permitindo o acompanhamento e controle da obra de qualquer lugar e a qualquer hora. A ferramenta, com diversos módulos, como inspeção de atividades e relatórios automatizados, reduz substancialmente o uso de documentos físicos. Em 2015, o aplicativo foi implementado em 80 obras. Suportam essa *startup* 12 grandes empresas de materiais de construção, e a InterCement, através da Neogera, é a principal investidora.

A ConstruSave, por sua vez, desenvolveu um sistema para controle de desperdício de material de obra. No Brasil, o desperdício pode levar a um aumento de 20% no valor da obra. Por ano, perde-se 100 milhões de toneladas de material no país, segundo a Abrecon (Associação Brasileira para Reciclagem de Resíduos da Construção Civil e Demolição). A ferramenta fornece parâmetros e informações para a tomada de decisão quanto ao cálculo sobre o consumo ideal de materiais. Em 2015, quatro grandes construtoras aderiram a projetos-pilotos da ConstruSave.

## INOVAÇÃO COM EMBALAGENS DE MENOR DIMENSÃO NO BRASIL

O foco no cliente levou a empresa a investir em novas embalagens no Brasil. Detectaram-se no mercado demandas por embalagens menores, principalmente para atender clientes comprometidos com práticas mais sustentáveis, além de evitar desperdício econômico.

Antes de levar o produto a campo (embalagens de 5 e 10 quilos), a empresa teve que fazer diversos ajustes internos para adaptar a produção às novas

embalagens, reavaliar logística, política de preços e marketing. As vendas, ainda em fase piloto, foram realizadas, a partir de junho de 2015, em lojas de materiais de construção na cidade de São Paulo. Pelos atributos de diferenciação do produto, o valor agregado permitiu gerar uma Margem de Contribuição média muito maior do que a embalagem de cimento de 50 quilos no Brasil.



# SELEÇÃO DE INDICADORES-CHAVE DE DESEMPENHO

## (Atividade Cimento)

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

MUDANÇAS CLIMÁTICAS & ENERGIA		Performance					Metas			Ambições	
		2007	2012	2013	2014	2015	2015	2020	2023	2025	2030
UPs utilizando o WBCSD/WRI Cement CO <sub>2</sub> Protocol (%)	-	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Emissões absolutas globais (brutas / líquidas) de CO <sub>2</sub> (milhões de toneladas de CO <sub>2</sub> )	Brutas	15	15	16	17	16	na	na	na	na	na
	Líquidas	14	15	16	16	15	na	na	na	na	na
Emissões específicas globais (brutas / líquidas) de CO <sub>2</sub> (kg CO <sub>2</sub> / tonelada de clínquer)	Brutas	834	835	832	843	841	840	830	825	820	820
	Líquidas	826	815	808	819	811	811	750	740	720	720
Emissões específicas (brutas / líquidas) globais de CO <sub>2</sub> (kg CO <sub>2</sub> / tonelada de produto cimentício)	Brutas	620	590	583	583	597	590	550	520	505	505
	Líquidas	614	576	565	566	576	570	480	465	450	450
Eficiência energética global dos fornos de clínquer (MJ/t de clínquer)	-	3585	3655	3619	3623	3689	3500	3550	3550	3580	3550
COMBUSTÍVEIS E MATÉRIAS-PRIMAS ALTERNATIVOS											
Matérias-primas alternativas (clínquer e cimento) (%)	-	14%	13%	15%	15%	13%	14%	15%	15%	15%	15%
Taxa de incorporação de clínquer no cimento (%)	-	76.9%	72.7%	71.8%	72.9%	73.4%	71%	61%	65%	60%	58%
Taxa de utilização de combustíveis alternativos (combustíveis alternativos fósseis e biomassa) (%)	-	7%	12%	13%	13%	15%	14%	29%	42%	45%	50%
Taxa de utilização de biomassa (%)	-	5%	6%	5%	5%	5%	7%	10%	15%	15%	20%
EMISSIONES POLUENTES											
Emissões totais de partículas (t)		na	3325	2770	3151	2134	-	-	-	-	-
Emissões específicas de partículas (g/t de clínquer)	KPI3	243	181	143	161	113	170	85	80	80	80
Emissões totais de NO <sub>x</sub> (g/t de clínquer)		na	28411	30780	31091	31832	-	-	-	-	-
Emissões específicas de NO <sub>x</sub> (g/t de clínquer)	KPI 3	1924	1544	1594	1587	1679	1400	1300	1250	1250	1250
Emissões totais de SO <sub>x</sub> (g/t de clínquer)		na	4265	5042	5964	5641	-	-	-	-	-
Emissões específicas de SO <sub>x</sub> (g/t de clínquer)	KPI 3	376	232	261	304	298	270	260	240	240	240
Emissões totais de VOC/THC (t)		na	334	518	883	683	-	-	-	-	-
Emissões específicas de VOC/THC (g/t de clínquer)	KPI 3	na	18	27	44	36	30	30	30	30	30
Emissões totais de Hg (kg)		na	61	92	108	375	-	-	-	-	-
Emissões específicas de Hg (mg/t de clínquer)	KPI 3	na	3	5	5	21	10	10	10	10	10
Emissões totais de Cd+Tl (t)		na	1	0.1	0.3	0.3	-	-	-	-	-
Emissões específicas de Cd+Tl (mg/t de clínquer)	KPI 3	na	56	6	14	18	50	50	50	50	50



EMISSIONES POLUENTES		Performance					Metas			Ambições	
		2007	2012	2013	2014	2015	2015	2020	2023	2025	2030
Emissões totais de Sb+As+Pb+Cr+Co+Cu+Mn+Ni+V (t)		na	4	3	5	4	-	-	-	-	-
Emissões específicas de Sb+As+Pb+Cr+Co+Cu+Mn+Ni+V (mg/t de clínquer)	KPI 3	na	240	137	247	179	200	200	200	200	200
Emissões totais de PCDD/F (mg)		na	327	282	471	726	-	-	-	-	-
Emissões específicas de PCDD/F (mg/t de clínquer)	KPI 3	na	18	15	24	41	20	20	20	20	20
% clínquer produzido em fornos com monitorização (pontual ou contínua) de poluentes principais e micro-poluentes	KPI 1	na	80%	80%	82%	72%	90%	100%	100%	100%	100%
% clínquer produzido em fornos com monitorização contínua de poluentes principais	KPI 2	na	72%	100%	100%	99%	100%	100%	100%	100%	100%
% clínquer produzido em fornos com monit. (cont. ou desc.) do poluente "X":											
• Dust	KPI 4	na	100%	100%	100%	99%	100%	100%	100%	100%	100%
• NO <sub>x</sub>	KPI 4	na	100%	100%	100%	99%	100%	100%	100%	100%	100%
• SO <sub>2</sub>	KPI 4	na	100%	100%	100%	99%	100%	100%	100%	100%	100%
• VOC/THC	KPI 4	na	84%	85%	88%	95%	95%	100%	100%	100%	100%
• PCDD/F	KPI 4	na	69%	70%	72%	81%	90%	100%	100%	100%	100%
• Hg	KPI 4	na	81%	82%	81%	86%	90%	100%	100%	100%	100%
• Cd+Tl	KPI 4	na	56%	57%	53%	81%	90%	100%	100%	100%	100%
• Sb+As+Pb+Cr+Co+Cu+Mn+Ni+V	KPI 4	na	14%	18%	25%	57%	90%	100%	100%	100%	100%
IMPACTOS LOCAIS / PEDREIRAS											
% pedreiras ativas, com Planos de Reabilitação Ambiental (PRAs) aprovados		na	56%	55%	65%	63%	60%	90%	100%	100%	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)	KPI 1	na	19 (24%)	19 (21%)	18 (32%)	23 (35%)	na	na	na	na	na
% de pedreiras com elevado valor em biodiversidade (de acordo com KPI 1) com planos de gestão de biodiversidade ativamente implementados	KPI 2	na	42%	42%	44%	50%	45%	75%	100%	100%	100%
IMPACTOS LOCAIS / ÁGUA											
Retirada de água específica - todas as plantas (m <sup>3</sup> /t cem)		na	0.26	0.26	0.24	0.26	0.27	0.26	0.24	0.24	0.24
Retirada de água específica - plantas integradas (m <sup>3</sup> /t cem)		na	0.26	0.28	0.27	0.30	0.27	0.26	0.24	0.24	0.24
Retirada de água específica - plantas integradas (m <sup>3</sup> /t kk)		na	0.31	0.32	0.30	0.34	0.31	0.31	0.28	0.28	0.28
Retirada de água específica - moagens (m <sup>3</sup> /t cem)		na	0.09	0.11	0.10	0.07	0.07	0.06	0.05	0.05	0.05

IMPACTOS LOCAIS / RUÍDO		Performance					Metas			Ambições	
		2007	2012	2013	2014	2015	2015	2020	2023	2025	2030
Estudos de ruído conduzido periodicamente no perímetro da planta para determinar o nível de ruído transmitido ao ambiente		na	81%	81%	75%	67%	85%	95%	100%	100%	100%
OUTROS											
SISTEMAS DE GESTÃO											
Certificações ISO 9001		na	92%	89%	89%	87%	95%	100%	100%	100%	100%
Certificações ISO 14001		na	69%	66%	66%	67%	75%	100%	100%	100%	100%
Certificações OSHAS 18001		na	56%	55%	55%	56%	60%	95%	100%	100%	100%
SAÚDE OCUPACIONAL & SEGURANÇA (CRITÉRIO CSI)											
Número de acidentes mortais para colaboradores próprios		-	0	0	1	0	0	0	0	0	0
Índice de mortalidade por 10.000 colaboradores próprios		-	0	0	1.1	0	0	0	0	0	0
Número de acidentes mortais para colaboradores terceiros (contratos e sub-contratos)		-	1	4	5	3	0	0	0	0	0
Número de acidentes mortais para outros		-	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Número de acidentes com perda de dias de trabalho para colaboradores próprios		-	43	53	47	68	-	-	0	0	0
Índice de frequência de acidentes com perda de dias de trabalho, por 1.000.000 horas trabalhadas, para colaboradores próprios		-	4.3	2.6	2.5	3.6	1.46	<1	0	0	0
Número de dias de trabalho perdidos para colaboradores próprios		-	2842	2616	2733	4999	-	-	0	0	0
Índice de gravidade para colaboradores próprio, por 1.000.000 horas trabalhadas		-	284.2	127.6	144.6	264.9	35.5	<10	0	0	0
Número de acidentes com perda de dias de trabalho para colaboradores terceiros		-	32	54	40	32	-	-	0	0	0



A INTERCEMENT TRABALHA NA  
MELHORIA CONTÍNUA DE SEUS  
INDICADORES DE PRODUÇÃO, EM  
SUA GESTÃO DA GOVERNANÇA E NA  
MANUTENÇÃO DE SUA SAÚDE  
FINANCEIRA. ESSES PILARES SÃO  
PARTICULARMENTE IMPORTANTES  
PARA A EXCELÊNCIA EM MOMENTOS  
DE DESACELERAÇÃO ECONÔMICA

# EXCELÊNCIA





# PERSEGUIR EXCELÊNCIA

## *Operacional*



**A** InterCement persegue a melhoria contínua de seus indicadores de produtividade e eficiência, tema sempre relevante nessa indústria. A excelência operacional é um claro indicador que a empresa trilha um caminho seguro para a manutenção do negócio no longo prazo. Para isso, a companhia usa diversas ferramentas para medir, acompanhar e ampliar a produtividade operacional e de gestão.

A empresa tem inúmeros exemplos de ferramentas com o atributo fundamental de garantir os mesmos parâmetros de avaliação em todos os países onde mantém operações industriais. Dessa maneira, torna-se possível compartilhar informações, visualizar as melhores práticas internas e replicar planos de ação.

# COMPLIANCE



Conforme informado anteriormente, os Riscos de Processo são monitorados por um processo específico denominado *Compliance*. Em 2015, a administração da companhia implementou várias atividades de compliance, a fim de monitorar o completo atendimento das políticas e normas.

**P**ara garantir que esse monitoramento seja feito de forma efetiva, estabeleceu-se uma estrutura robusta que contempla principalmente a constituição de uma comissão formada por executivos da Alta Administração (Comissão de Ética, Conduta e Compliance), a definição do *Compliance Officer*, *Compliance Owner* e dos Agentes, alocadas em cada Unidade de Negócio. Outro aspecto importante é que estão sendo revisadas todas as políticas e normas corporativas da empresa.

Além propriamente do monitoramento, os participantes do processo de Compliance revisam as políticas e normas corporativas, de forma a identificar os pontos de monitoramento, buscam treinar os gestores dos processos e auxiliam na implementação de controles que mitigam eventuais materializações dos riscos associados.

Em 2015, os principais temas focados pelo processo de Compliance foram aqueles associados às legislações anticorrupção e antitruste. Nesse sentido, cerca de 95% dos profissionais da empresa em todas as suas Unidades de Negócio foram devidamente treinados quanto às políticas, normas e legislações associadas à anticorrupção e antitruste.

Ressaltam-se, dentre os objetivos da Administração, os esforços para divulgação e uso da Linha Ética e de outros instrumentos quanto à necessidade de atendimento ao Código de Conduta e demais políticas e normas, destacando-se a elaboração e a disponibilização de um site específico denominado *Compliance*, <http://compliance.intercement.com/>

Para assegurar o efetivo atendimento às políticas de gestão de riscos, Compliance e de Integridade (Código de Conduta), em 2015 foi definido um indicador global de remuneração variável associado a tais temas, chamado de Multiplicador de Compliance.





# SEGURANÇA

O tema Segurança é considerado estratégico na InterCement e, dada a sua relevância, permeia todos as dimensões do Mapa de Estratégia, bem como todos os planos de ação destinados ao atendimento a essas dimensões. Em 2015, foi reestruturada a governança em SSMA (Saúde, Segurança e Meio Ambiente), de modo a ampliar resultados e tornar mais efetivo o compartilhamento de conceitos e informações, o acompanhamento de ações e avaliação de resultados. No ano, a CSI lançou um documento normativo, como orientação, relacionado com a Saúde Laboral e que deverá também pautar as medidas a serem implementadas nas operações da companhia.

A Governança em SSMA é baseada em uma estrutura de comissões, formada pelas Comissões Técnica (do qual participam a estrutura corporativa e os referentes de SSMA dos vários países)



Apiaí – Brasil

e Estratégica (além dos referentes, participam também os Vice-Presidentes das Unidades de Negócio e o presidente da empresa). A função da Comissão Estratégica é avaliar continuamente e de forma crítica o Sistema de Gestão em SSMA e temas pertinentes, propor soluções, compartilhar boas práticas e, munido dessas informações, estabelecer as estratégias para a empresa.

No âmbito das unidades de produção, existem ainda as Comissões Tática, formado por profissionais de nível gerencial da unidade, e Operacional, em que cada área trata de temas inerentes, como inspeções, acidentes/incidentes, monitoramentos e desvios, e propõe soluções para as situações de riscos de SSMA.

Em 2015, as reuniões das Comissões Técnicas passaram a ser mensais e os encontros da Comissão Estratégica ocorrem a cada dois meses, com a finalidade de tornar a discussão e as resoluções a respeito de SSMA mais dinâmicas.

**“FAREMOS DE FORMA SEGURA  
OU NÃO FAREMOS”**



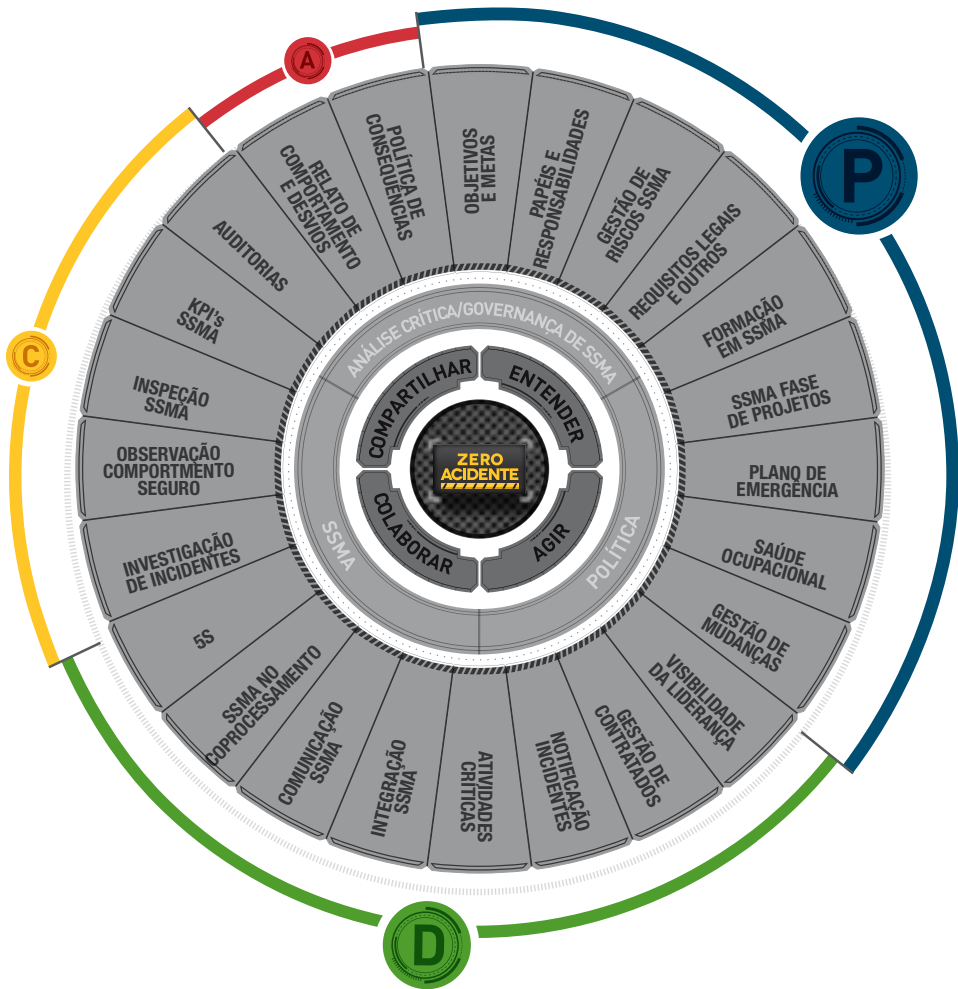
# Sistema de GESTÃO DE SSMA



O sistema de gestão de saúde, segurança e meio ambiente é composto por 24 processos complementares, a partir dos quais é feito o acompanhamento da implementação do tema em todas as unidades de produção da empresa. Esse sistema se alinha às normas OHSAS 18001 e ISO 14001 e outras metodologias de gestão de SSMA e disponibiliza diretrizes, normas e procedimentos corporativos, que são replicados em todos os países onde a InterCement está presente, mesmo que não seja uma exigência legal local. Dessa forma, aplicam-se as melhores práticas na gestão do tema em cada um dos países onde a InterCement atua.

Em 2015, na linha de desenvolvimento das Atitudes InterCement, a empresa deu enfoque maior a quatro dentre esses 24 processos: Visibilidade da liderança, Gestão de risco, Observação de comportamento seguro e Gestão de contratados. O trabalho nessas quatro frentes foi a essência do projeto de

segurança comportamental. Em 2016, a esses quatro temas se juntarão ainda Formação em SSMA e Atividades críticas.



Radar de Segurança

# SEGURANÇA *comportamental*



O projeto Segurança comportamental, lançado em 2015, tem como principal objetivo chamar as lideranças da InterCement a assumir seu papel de agente nas questões relativas a saúde, segurança e meio ambiente, incentivando suas equipes a adotarem um comportamento seguro. Esse processo se dá pela identificação e remoção das barreiras ao comportamento seguro, dos pontos fortes e oportunidades de melhorias no sistema de gestão de saúde, segurança e meio ambiente, bem como no comprometimento contínuo da liderança, da comunicação, da influência positiva sobre os comportamentos e a mudança de atitude.

No ano, o projeto foi lançado em todas as unidades da InterCement, e apenas no desenvolvimento do projeto, cada líder recebeu 12 horas de capacitação, entre conceitos teóricos e prática em campo. No treinamento, os líderes aprenderam como devem criar proximidade das suas equipes, atuando nos problemas de forma proativa, identificando as barreiras ao comportamento seguro. Com as barreiras identificadas, as lideranças passam a receber todo o respaldo das Comissões Tática e Estratégica para criar ações que viabilizem a sua remoção e promover as mudanças necessárias a fim de tornar as atividades mais seguras.

**O TIME DE LÍDERES  
DA INTERCEMENT É O  
PRINCIPAL ATOR NO  
QUE DIZ RESPEITO A  
SAÚDE, SEGURANÇA  
E MEIO AMBIENTE**

# DESTAQUES

## *eficiência operacional*

As unidades de negócios da InterCement atuaram de forma muito incisiva para ampliar a eficiência operacional, cujos resultados positivos foram importantes para relativizar os impactos negativos da desaceleração econômica e câmbio de moedas desfavorável. As prioridades em eficiência operacional em 2015 estiveram focadas na melhoria contínua da performance dos fornos e moinhos de cimento, na redução qualificada da incorporação de clínquer, na substituição térmica (ver mais sobre coprocessamento – estratégia, destaques e resultados nas páginas 50 a 52) e produtividade da mão de obra – item no qual a InterCement registrou, nos últimos dois anos, um ganho real de cerca de 20% (relação toneladas produzidas por horas trabalhadas). A seguir, os principais destaques em eficiência operacional 2015 nas operações da InterCement:

### ARGENTINA

- Melhoria da eficiência operacional em todos os fornos. Das seis fábricas existentes, cinco operaram com índices de produtividade acima de 95%.
- Redução de 1,4% de incorporação de clínquer por alteração no portfólio de produtos.

### BRASIL

- Continuidade dos trabalhos com foco na melhoria operacional dos fornos com superação de resultados nas unidades de Campo Formoso e São Miguel dos Campos.
- Melhoria na produtividade da mão de obra com a primarização da manutenção, otimização dos processos e ajuste de contratos de mineração.

### EGITO

- Destaque na InterCement em resultados operacionais nos fornos com eficiência operacional acima de 95%.
- Ajuste da matriz térmica à disponibilidade de combustíveis no mercado (combustível fóssil, petcoque, biomassa, resíduos industriais, pneus), sem perda de eficiência operacional.
- Lançamento de cimento com adição de escória com redução de incorporação de clínquer em 2,3%.

### MOÇAMBIQUE

- Relevante melhoria da eficiência operacional das moagens de cimento de Matola (melhor evolução operacional da empresa) e Dondo.
- Redução de 2,3% na incorporação de clínquer no cimento.



# PLATAFORMAS INDICATIVAS DE *produtividade*

**A COMPANHIA CONTA  
COM FERRAMENTAS  
INTELIGENTES PARA  
MONITORAR TODOS  
OS SEUS INDICADORES  
OPERACIONAIS E DE  
PERFORMANCE**

## BUSINESS INTELLIGENCE

A InterCement utiliza uma ferramenta de Business Intelligence (BI), denominada internamente InterIntelligence, que abrange todas as informações gerenciais da empresa. Essa ferramenta reúne diversas plataformas que monitoram o desempenho operacional da companhia em diversas áreas, tais como vendas, performance dos fornos e de moinhos, indicadores de sustentabilidade, tais como, emissões poluentes principais e micro-poluentes, taxa de funcionamento dos equipamentos de monitorização em contínuo de emissões poluentes (CEMS), consumo de energia e de água e OEE.

Ferramenta em constante evolução, em dezembro de 2015 teve a inclusão de novos módulos: Gestão de Despesas, Fluxo de Caixa e Capital de Giro.

## MONITORAMENTO DOS INDICADORES DE PERFORMANCE

Assim como a ferramenta de Business Intelligence é aplicada na área gerencial, o setor técnico tem o Book de Indicadores, ferramenta que permite um comparativo da performance entre todas as 40 plantas de cimento da InterCement. Entram na análise indicadores de produtividade, de mão de obra, do forno, do moinho, do consumo de energia, sustentabilidade, entre outros, num total de mais de 100 indicadores. Dessa maneira, é possível identificar *benchmarks* internos que podem ser levados para outras unidades.

## IMS (INTERCEMENT MANAGEMENT SYSTEM)

O IMS é o conjunto de ferramentas do sistema de gestão da InterCement que permite o acompanhamento de todos os planos de ação de melhorias e o compartilhamento de melhores práticas para aumento da produtividade. O objetivo é ajudar todas as unidades de negócios a aprimorar os seus resultados de forma estratégica, tática e operacional. Duas das ferramentas dentro do IMS são o Gerenciamento Matricial e o PDCA (do inglês Plan, Do, Check, Act – ou planejar, fazer, checar e agir).

Em 2015, foram trabalhados 249 PDCA's, 58% deles relacionados à dimensão "Aprimorando Processos" e 22% a "Assegurando Resultados".

Desses 249 PDCA's, 170 foram desenvolvidos no Brasil, 39 na Argentina, 20 em Portugal, 10 na África do Sul, 5 no Egito, 4 em Moçambique, e 1 no Paraguai.

## IMPLEMENTAÇÃO DE LEAN OFFICE

Em 2015, a InterCement iniciou a implantação da filosofia Lean Office nas áreas administrativas. O projeto piloto aconteceu na unidade Brasil. A ação está dentro do sistema global de gestão *InterCement Management System* (IMS), e tem como principal objetivo otimizar os processos administrativos para, dessa forma, identificar e eliminar desperdícios, gargalos e retrabalhos, agregando valor às entregas finais de cada processo.

Em 2015, foram colocados em prática, como ação piloto dois processos: Requisição de Compras ao Pagamento da Fatura e Faturamento do Concreto. Esses processos envolveram, inicialmente, os times de Sistema de Gestão Brasil, Suprimentos, Concreto, Financeiro, Comercial, TI e Jurídico.

No primeiro processo, o trabalho teve como objetivos o aumento de compras via contrato, a eliminação das fugas de contrato e pretendia replicar os aprendizados, reduzindo o *lead time*. Já em Concreto, as metas foram redução dos erros de faturamento, das prorrogações e de perdas financeiras. Com isso, reduziu-se de 84 para 63 atividades o processo relacionado à Requisição de Compras ao Pagamento da Fatura e de 109 para 54 passos as etapas para Faturamento do Concreto, gerando produtividade, eliminando desperdício e otimizando processos.

Após essa primeira etapa, a partir de 2016, acontecerá a implementação para as demais áreas da companhia, expandindo a filosofia Lean Office para toda a empresa.

**O LEAN OFFICE TEM ORIGEM NO TPS - TOYOTA PRODUCTION SYSTEM, DESENVOLVIDO A PARTIR DA DÉCADA DE 1950 NO JAPÃO. IMPLANTADA INICIALMENTE NA LINHA DE PRODUÇÃO, A FILOSOFIA PROCURA INCESSANTEMENTE AUMENTAR A EFICÁCIA E O GRAU DE FLEXIBILIDADE DE QUALQUER PROCESSO, REDUZINDO TODO O TIPO DE DESPERDÍCIO.**



COMPROMETIDA EM FORTALECER  
SEUS RESULTADOS  
OPERACIONAIS, A INTERCEMENT  
CONSEGUE REAGIR DE FORMA  
ÁGIL ÀS MUDANÇAS NO  
CENÁRIO ECONÔMICO EXTERNO.  
A GOVERNANÇA ESTABELECIDA  
FAVORECE REAVALIAÇÕES DE  
PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIAS.

# DISCIPLINA





# ZELAR PELA DISCIPLINA FINANCEIRA



O ano de 2015 foi desafiador para a InterCement, especialmente por conta do cenário macroeconômico em alguns dos países onde a empresa atua. Dois fatores principais acabaram por impactar a empresa: a desaceleração econômica no Brasil, país responsável por 37,4% do volume de produção da InterCement, e a desvalorização das moedas locais comparativamente ao Euro em alguns dos países em que a empresa está presente.

A estratégia geográfica de operar em países selecionados possibilita minimizar os impactos negativos apresentados em alguns mercados. Adicionalmente, a estrutura de governança coordenada permite ainda que o planejamento e as estratégias sejam reavaliados constantemente. Assim, a agilidade nos ajustes de rumo, aliada ao forte compromisso assumido pelas equipes profissionais com os

## OS AJUSTES EMERGENCIAIS TIVERAM COMO FOCO ZELAR PARA MANTER PADRÕES SATISFATÓRIOS DE PRODUTIVIDADE E RENTABILIDADE

novos posicionamentos, acabam se transformando numa grande vantagem e, em 2015, materializou-se em resultados adequados, apesar de todas as adversidades externas.

Os ajustes emergenciais, provocados pela mudança de cenário e aprofundamento de contextos econômicos desfavoráveis, tiveram como foco zelar pela manutenção de padrões satisfatórios de produtividade e rentabilidade, garantindo assim a perpetuação do negócio no longo prazo.

O zelo para com a disciplina financeira, aliada ao fortalecimento da estrutura de capital, implicou num conjunto de ações diversas, como paralisação temporária de fábricas subutilizadas, a alienação de centrais de concreto de baixa rentabilidade, venda de ativos não estratégicos incluindo terrenos e pedreiras, a adaptação a novos contextos de mercado, incluindo adequação de *pricing* e produtos, a redução de custos e despesas por reestruturações, o ajuste da estrutura corporativa, além da alienação de participação minoritária nas operações do Paraguai. Essas ações mitigaram o ambiente externo desfavorável e, ao mesmo tempo, preparam a empresa para uma retomada de crescimento e desempenho mais rápido e efetivo na chegada do próximo ciclo positivo.

Destaque, ainda, para a proximidade aos mercados e unidades de negócio da nova estrutura de Governança, fruto de realinhamento perante aos desafios da companhia.

# GOVERNANÇA APRIMORADA



InterCement busca o aprimoramento contínuo de sua governança, com o objetivo de ter sempre uma gestão transparente e alinhada com as necessidades de crescimento da empresa. A alta liderança mantém o foco em fazer a companhia avançar sem se afastar da Missão, Visão e Valores estabelecidos como

estratégicos e responsáveis pela sustentabilidade no longo prazo dos negócios.

Em 2015, a empresa focou particularmente no desenvolvimento de um novo modelo de governança, cuja implementação foi concluída no início de 2016. Na Comissão Executiva, instância máxima de decisão da empresa e que se reporta ao Conselho de Administração, a principal mudança foi a inclusão dos vice-presidentes de África, Brasil, Argentina e Paraguai, e Portugal e Cabo Verde. O objetivo é ampliar a visão dos negócios e dar agilidade a tomada de decisões.

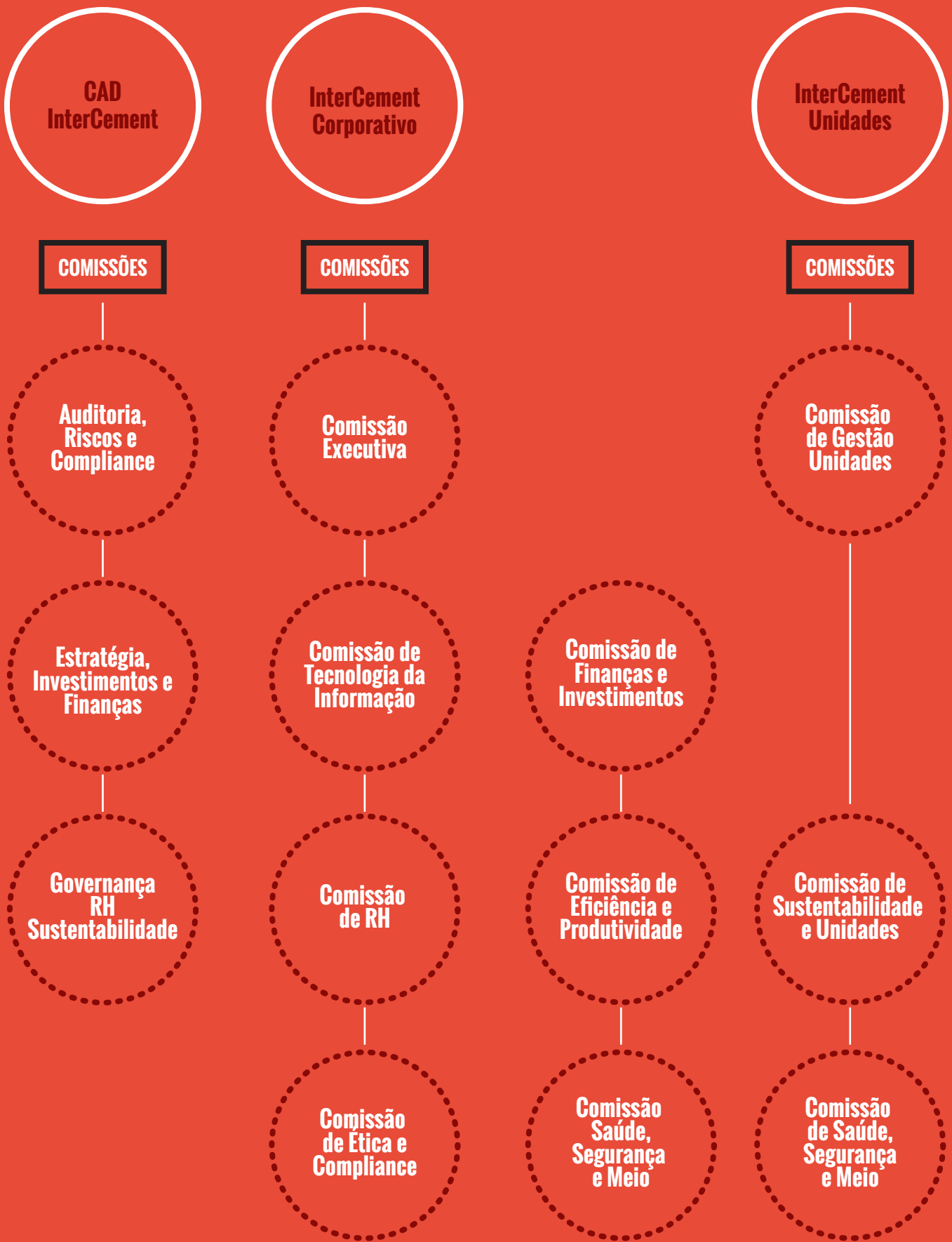
**MUDANÇAS NA  
ESTRUTURA DE  
GOVERNANÇA  
TÊM COMO  
OBJETIVO  
AMPLIAR A  
VISÃO DOS  
NEGÓCIOS E  
AGILIZAR A  
TOMADA DE  
DECISÕES**

A Comissão Executiva passa a ser formada por nove membros: o presidente da InterCement, o vice-presidente de Suporte aos Negócios, o vice-presidente de Finanças, o vice-presidente de Engenharia e os vice-presidentes de Operações do Brasil, da Argentina e Paraguai, de Portugal e Cabo Verde e da África, além do Diretor de Planejamento Estratégico.

Corporativamente, a Comissão Executiva passou a contar com o apoio de Comissões de Áreas, mais técnicas e focadas nos respectivos assuntos, órgãos de governança corporativa da InterCement para os seguintes fóruns: Comissão de Ética e Compliance; Comissão de Segurança, Saúde e Meio Ambiente; Comissão de RH; Comissão de Eficiência e Produtividade; Comissão de Tecnologia da Informação; Comissão de Finanças e Investimentos (veja página 76).

Já em cada país, a Comissão Executiva é apoiada por Comissões de Gestão, formados pelos principais responsáveis de cada geografia, para assegurar que os processos sigam as políticas corporativas e que o cumprimento das diretrizes seja o foco do processo de tomada de decisão.

NOVO ORGANOGRAMA DAS COMISSÕES





# REESTRUTURAÇÃO DAS FUNÇÕES CORPORATIVAS E OPERAÇÕES NO BRASIL

Planejar, estruturar e colocar em prática ações para a concretização de definições estratégicas é uma máxima fortemente presente no histórico da empresa, como também atuar com rapidez e flexibilidade para ajustar expectativas a partir de novas realidades macroeconômicas.

A desaceleração da demanda em 2015 levou a uma completa reestruturação corporativa, com a redução do quadro de 8.768 para 8.451 profissionais próprios. A operação no Brasil, país que apresentou um cenário externo desfavorável mais contundente, levou a ajustes nas áreas administrativas e operacionais.

No caso das operações locais, implicou uma racionalização de toda a produção. O país abriga 16 unidades produtivas, e a queda do mercado da construção civil como um todo, e particularmente as vendas de cimento (na casa dos 10%), exigiu um redesenho das atividades produtivas, incluindo a paralisação parcial ou total de algumas linhas e unidades (Jacareí, Suape e

João Pessoa). A decisão se mostrou adequada, pois com isso foi possível maximizar a produção, levando, inclusive, a recordes de produção em algumas unidades.

Além dos ajustes no mapa de produção do cimento, um novo perfil de negócio foi estabelecido para a área de concreto (veja a seguir). Essas duas ações

combinadas contribuíram para um resultado operacional e financeiro satisfatório, no âmbito de um cenário muito desfavorável. Esse rápido alinhamento foi fundamental para reduzir potenciais perdas financeiras que poderiam comprometer a consolidação de parâmetros saudáveis para a operação, mesmo em uma situação externa desafiadora.



# NOVO PERFIL DE NEGÓCIOS EM CONCRETO NO BRASIL



**A** InterCement tem uma posição muito consistente no negócio de concreto, justificada por este ser um dos principais canais de comercialização do cimento.

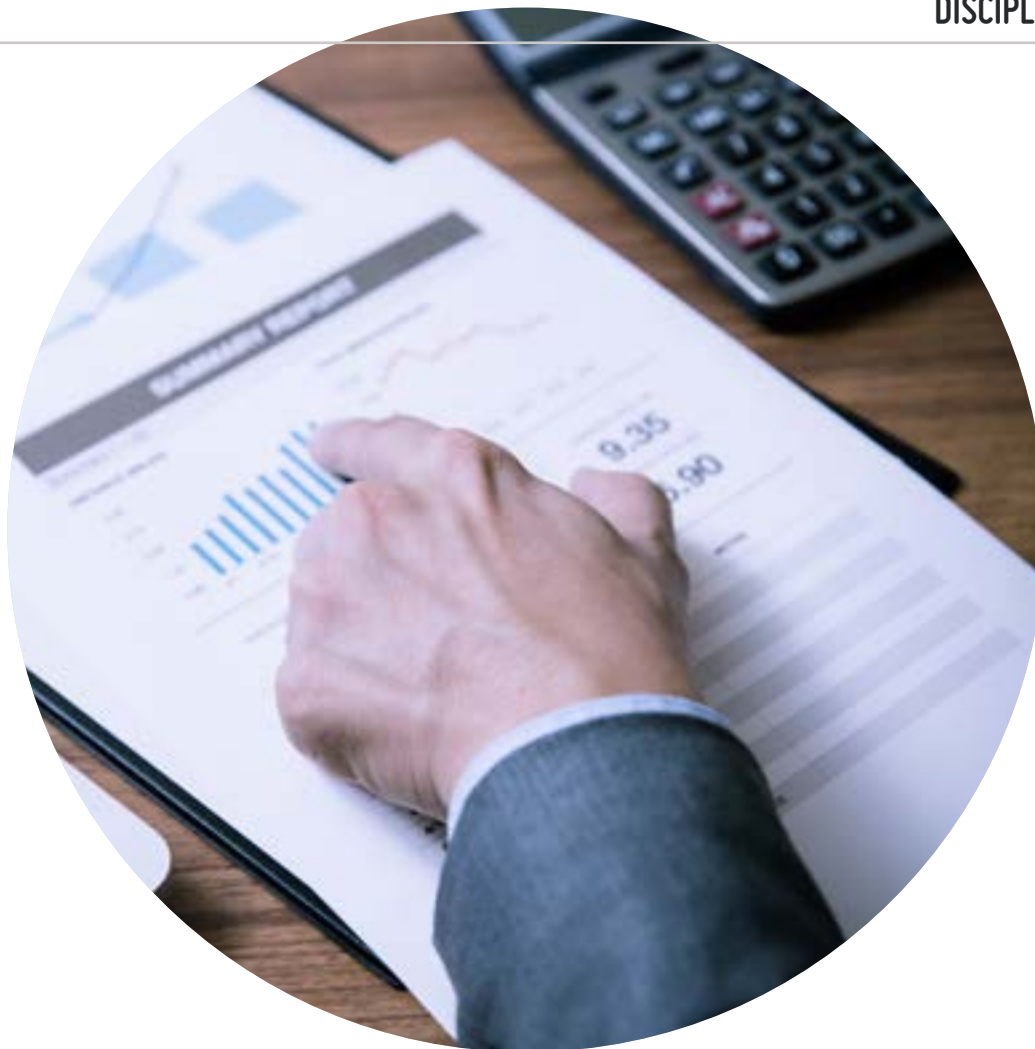
Em países europeus, por exemplo, a venda de cimento via os serviços de concretagem chegam ao patamar de 50%.

Nos países onde a InterCement atua, esse patamar é bem menor, mas há uma tendência de crescimento. A integração com a Cimpor e, antes, com a Loma Negra internalizou grande *expertise* sobre o tema, e a empresa vem continuamente fortalecendo sua participação no concreto.

Esse processo indicou que havia a necessidade de uma nova estratégia para o concreto no Brasil. Em um contexto de priorização de portfólio e transferência de controle de usinas com menos rentabilidade - a partir de acordos operacionais com parceiros -, porém mantendo o intento estratégico da companhia, a InterCement desenhou e lançou um modelo inovador de parceria no segmento, buscando uma maior participação neste canal através do arrendamento das operações com baixa rentabilidade e/ou fora do desenho estratégico do negócio.

# DÍVIDA LÍQUIDA

Até 2014, os financiamentos bancários eram concentrados principalmente na *holding*. A partir de 2015, intensificou-se a busca de financiamentos em moeda local nas próprias unidades de negócio, isto é, nos países onde a InterCement opera. A primeira operação de porte ocorreu em Moçambique, com um empréstimo de longo prazo em moeda local. A partir do sucesso dessa iniciativa, a InterCement deve explorar essa frente, buscando captações de fundos nas próprias geografias onde o caixa é gerado, assegurando um perfil de dívida alinhado à estratégia, ao investimento, e a capacidade de geração de caixa em moeda local das unidades de negócio.



## MELHORIA NO PERFIL DO CAPITAL DE GIRO

Em 2015, a companhia promoveu uma gestão bastante austera de seu capital de giro operacional, por meio de uma série de medidas e ações focadas nas necessidades e particularidades de cada uma de suas geografias. Esse processo de otimização da gestão do capital de giro operacional foi intensificado em 2014, visando não apenas acelerar a geração de caixa da companhia, mas também mitigar os impactos da desaceleração econômica e desvalorização do câmbio que trariam aos negócios.

Um dos resultados obtidos do programa de gestão do capital de giro operacional foi a redução de € 118 milhões do capital empregado e corte de 14 dias no ciclo de caixa em comparação a 2014, posicionando a empresa entre as mais bem colocadas no *benchmark* mundial da indústria cimenteira. Isso foi possível a partir de uma série de esforços conjugados, incluindo a renegociação de contratos com melhores condições e prazos com fornecedores e clientes, e ações de otimização de estoque de matéria-prima, componentes, produtos em processo, e produtos acabados.



# GLOBAL PROCUREMENT

**E**m 2015, a empresa estabeleceu os principais orientadores da Política de Compras Corporativas, definindo missão, âmbito (global, regional e local), matriz e responsabilidades.

Esse reordenamento estabelece modelos centralizados e/ou híbridos, e patamares de valores por níveis de autorização.

O grupo de trabalho formatou o Manual de Compras em quatro segmentos: princípios orientadores (incluindo saúde e segurança, ética e código de conduta, performance, sustentabilidade e boas práticas), organização (incluindo responsabilidades e separação entre *sourcing* e *procurement*), recursos (como a avaliação e reconhecimento de fornecedores) e gestão do risco (insumos críticos, matriz e plano estratégico).

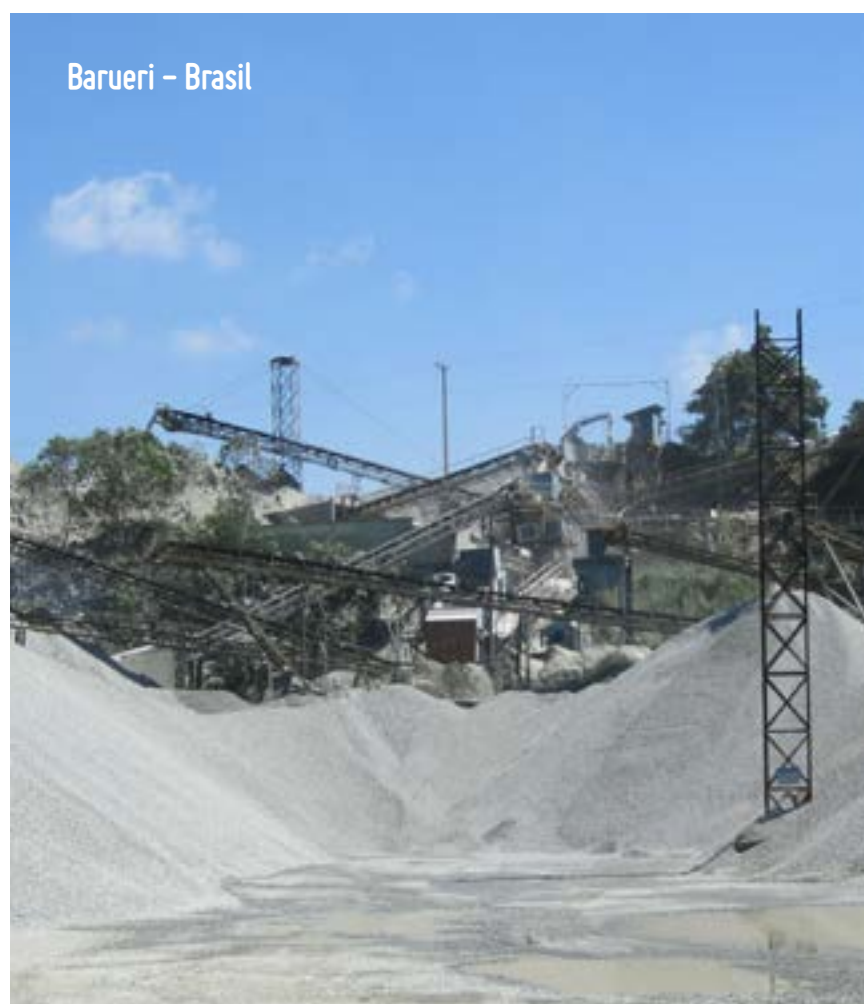
Com este conjunto de ações, a meta é potencializar resultados no curto prazo através das compras com orientação corporativa (superiores a € 300 milhões), e que incluem consumos energéticos (petcoque, carvão, gás natural, eletricidade etc.), materiais e insumos para produção (refratários, corpos moedores, papel para sacos, adjuvantes etc.). Neste sentido, em 2015, foi possível alcançar uma economia de 15,6% sobre essas categorias.



**EM 2015, A INTERCEMENT  
APRIMOROU SUA POLÍTICA  
DE COMPRAS CORPORATIVAS**

## PARTICIPAÇÃO DE MINORITÁRIOS LOCAIS

Como estratégia catalisadora de desenvolvimento em alguns mercados onde atua, a InterCement concluiu pelos benefícios das parcerias nesses mercados através da alienação de participações minoritárias à sócios locais. Assim, a InterCement acredita poder manter a exploração de todo seu *know-how* cimenteiro na criação de valor. No âmbito dessa estratégia foi realizada a alienação de participação minoritária do capital da InterCement Paraguai para a Concretmix, sócia local, que passa a deter 49% da companhia, ficando a InterCement com a participação majoritária de 51%.



## PROGRAMA DE MONETIZAÇÃO DE ATIVOS NÃO ESTRATÉGICOS

Em 2015, a companhia alienou suas pedreiras de Guarulhos e de Barueri, em São Paulo, Brasil, pelo valor de € 20 milhões. Dando prosseguimento a sua estratégia de desmobilização de ativos não-estratégicos, a InterCement vem concentrando esforços em seu principais negócios, além de gerar liquidez incremental com a venda desses ativos.

# INVESTIMENTOS

**O ANO DE 2015 EXIGIU UMA CRITERIOSA ANÁLISE E DISCIPLINA DOS INVESTIMENTOS CONSIDERADOS, ALÉM DA EXTENSÃO DE CRONOGRAMAS ONDE POSSÍVEL. NO TOTAL, OS INVESTIMENTOS CHEGARAM A € 174 MILHÕES, SENDO QUE INVESTIMENTOS PRIORITÁRIOS OU RELEVANTES PARA RESULTADOS FUTUROS NÃO SOFRERAM DESCONTINUIDADE. ALGUNS DOS PRINCIPAIS INVESTIMENTOS DE 2015 SÃO APRESENTADOS A SEGUIR.**

## CONSTRUÇÃO DE MOINHO DE CARVÃO NO EGITO

As obras tiveram início em junho de 2015 e a previsão é de que o novo moinho seja comissionado no segundo semestre de 2016, com um investimento total de € 47 milhões. A iniciativa trará benefícios operacionais e financeiros à InterCement, já que a companhia reduzirá gastos com combustíveis, além de uma maior produtividade. Adicionalmente há as vantagens ambientais decorrentes da menor emissão de gases de efeito estufa quando comparado ao combustível Mazot, utilizado atualmente na operação.

## NOVO FILTRO NA UNIDADE DA MATOLA – MOÇAMBIQUE

Com investimento total de € 7,5 milhões, foi inaugurado, em agosto de 2015, o novo sistema de filtros de manga na unidade da Matola, Moçambique. Dessa forma, a unidade alinhou-se às diretrizes de sustentabilidade corporativa da InterCement.

## SETOR DE PALETIZAÇÃO NO PARAGUAI

Para ampliar a excelência no atendimento, foram investidos € 2,2 milhões na unidade Paraguai para a implementação de área de cimento paletizado com cerca de 1.250 metros quadrados.



# PERFORMANCE OPERACIONAL

**O**s resultados operacionais da InterCement estão suportados pela performance na Argentina, Paraguai e Portugal que vieram a mitigar o abrandamento da economia e das condições de mercado no Brasil.

O volume de negócios num ambiente de maior competitividade, apesar de beneficiar de aumento de 6,4% do preço médio do cimento (em moeda local) registou um decréscimo de 4% face ao ano anterior, para € 2,5 bilhões. Esta performance reflete a contração observada no volume de vendas consolidado de cimento e clínquer (- 6,1%), principalmente influenciado pelos volumes do Brasil e do Egito.

Em 2015 a margem EBITDA da InterCement foi de 20,8%, destacando-se novamente como uma referência na indústria. Contudo, a depreciação das moedas de operação da InterCement

## DIVERSIFICAÇÃO GEOGRÁFICA ATENUA O IMPACTO ECONÔMICO DO BRASIL, QUE SE AJUSTA E SE PREPARA PARA DESAFIOS DE CURTO PRAZO

face ao dólar, impactou negativamente os custos com importação de matérias-primas – especialmente recursos energéticos – impossibilitando uma redução de custos em linha com a evolução das vendas.

Em termos absolutos o EBITDA alcançado, de € 517,7 milhões (- 18,2% face a 2014), apresenta-se condicionado pela conjugação atípica de um conjunto de desafios, a que a companhia respondeu através da introdução de

medidas de ajustamento da estratégia nas áreas corporativa e operacional. Esta abordagem da companhia teve particular incidência no Brasil, adequando as operações a realidade econômica e conferindo-lhes a robustez necessária para abraçar os desafios antecipados para 2016.

Numa análise por geografia, verificou-se que apesar dos resultados anuais estarem condicionados pela adversidade observada no Brasil e Egito, as restantes geografias apresentaram em conjunto um crescimento do EBITDA perto dos 32%, destacando-se a performance na Argentina, Paraguai e Portugal.

A performance histórica na Argentina associada à recuperação do mercado interno de Portugal e a excelente performance em Moçambique no último trimestre do ano mitigaram parcialmente os abrandamentos observados no Brasil, Egito e exportações a partir de Portugal.

O volume de vendas acumulado de cimento e clínquer em 2015 totalizou 28,1 milhões de toneladas, registrando uma contração de 6,1% face a 2014.

O efeito da contração da procura no Brasil acentuou-se no segundo semestre em função do agravamento da situação político-econômica que, acompanhada pela entrada de novas capacidades, principalmente nas regiões Nordeste e Sul, contribuiu para a redução de volume no ano, registrando-se um abrandamento de 16,3% em relação a 2014.

Na Argentina, a InterCement atingiu novo ano recorde com volume de vendas histórico em 2015, onde o crescimento da procura, aliado aos esforços operacionais na conquista de clientes, traduziu-se num crescimento de quota de mercado na sequência do aumento de 6,4% do volume expedido face a 2014.

No Paraguai, a entrada em operação da fábrica permitiu forte redução de custo e incremento da rentabilidade.

Em Portugal, na sequência do desempenho verificado no final de 2014, em 2015 o mercado interno consolidou a tendência de crescimento a um ritmo de 10%. Contudo, em função da contração econômica de países que vêm sendo destino das exportações, assistiu-se a uma redução dos volumes exportados o que determinaria a quebra do volume de vendas a partir de Portugal.

Em Cabo Verde, verificou-se uma diminuição de consumo desde o início do segundo trimestre, provocado essencialmente pelo abrandamento de projetos de construção financiados pelo Estado.

No Egito, tal como esperado, assistiu-se a um ajuste no volume de vendas, depois de, em 2014, a companhia ter antecipado as falhas de abastecimento de combustíveis preparando-se para atender a procura indo além da sua quota de mercado histórica. Já em 2015, a pressão concorrencial para conquista de participação de mercado, na sequência dos recentes investimentos por parte de alguns concorrentes, acabou por influenciar a performance das vendas.

Em Moçambique, mesmo com a pressão das importações, a InterCement registrou uma evolução do volume de vendas superior à do mercado local, superando os condicionalismos político-econômicos e atrasos na execução das obras públicas.

Na África do Sul, assistiu-se a um aumento do volume de vendas de cimento e clínquer na ordem dos 5%, resultado de uma estratégia comercial focada na exploração de novos clientes e regiões.



L'Amalí - Argentina

# DESEMPENHO POR OPERAÇÕES

A DIVERSIFICAÇÃO GEOGRÁFICA É UMA VANTAGEM COMPETITIVA, E EXIGE ACOMPANHAMENTO CONTÍNUO DOS CENÁRIOS DE CADA PAÍS E REGIÃO E FLEXIBILIDADE NA TOMADA DE DECISÕES. CADA PAÍS APRESENTA SEUS DESAFIOS, E A INTERCEMENT ATUA PARA POTENCIALIZAR AS OPORTUNIDADES E MINIMIZAR OS EVENTUAIS RISCOS.

## África

As operações no continente africano apresentam, em termos consolidados, um resultado operacional inferior a 2014, o que se deve, essencialmente, ao ajuste que se antecipava no Egito e ao impacto da depreciação da moeda local frente ao euro. Como resultado, em 2015, a contribuição conjunta das operações na África para a InterCement foi de 21%, quando em 2014 tinha sido de 23%, sendo que para 2016 se espera que essa participação volte a ganhar peso nos resultados consolidados.



Simuma – África do Sul

**EM 2015, A PARTICIPAÇÃO  
DAS OPERAÇÕES DA ÁFRICA  
REPRESENTOU 21% DO  
RESULTADO DA INTERCEMENT**



## ÁFRICA DO SUL

Na África do Sul, potencializado pela evolução do PIB em igual ritmo de anos anteriores (1,4%), estima-se que o mercado de cimento tenha seguido a mesma tendência, resultando num crescimento ligeiramente acima de 1% comparando com o ano de 2014.

Apesar de as vendas de cimento e clínquer na África do Sul em 2015 situarem-se 4,3% abaixo de 2014, a performance isolada das vendas de cimento superou em 5,9% os valores de 2014. Isso se deve ao fato de que em 2014 a companhia registrou um volume total de vendas de clínquer atípico por força das vendas pontuais.

É de assinalar a tendência contrária da evolução do EBITDA e do volume de negócios, este último com um crescimento na ordem dos 4% face a 2014, refletindo de alguma forma não só o crescimento das vendas de cimento no mix total e o aumento do preço médio, como também as medidas de aumento de eficiência introduzidas no último semestre do ano.

## EGITO

Em 2015, o PIB no Egito cresceu cerca de 4%, e prevê-se que o mercado do cimento acompanhará essa tendência, atingindo-se no ano um consumo nacional superior a 53 milhões de toneladas.

A InterCement Egito registrou uma correção do nível de vendas depois de estas terem apresentado um nível extraordinário em 2014 (mais 18% em termos de vendas e mais 37% em volume de negócios do que em 2013) período em que a empresa, antecipando a escassez de combustíveis, providenciou uma gestão de estoques de combustíveis e matérias-primas que lhe permitiu, ao contrário de alguns dos seus concorrentes, abastecer regularmente a procura no mercado.

Já em 2015, assistiu-se a um aumento de competitividade, por força da necessidade de rentabilização de diversos investimentos por parte da concorrência, provocando uma descida generalizada dos preços do cimento, que, aliada a um incremento de custos energéticos em cerca de 15%, acabou por penalizar a geração de EBITDA. A entrada em operação de um novo moinho de carvão, no segundo semestre de 2016, vai impactar positivamente na rentabilidade da operação.

## MOÇAMBIQUE

Estima-se que a economia moçambicana tenha crescido cerca de 7% em 2015, influenciando positivamente a indústria da construção.

O mercado de cimento, apesar de limitado por alguns atrasos na execução das obras públicas, acompanhou esta tendência, com crescimento previsto de 3,3% em relação a 2014. Por outro lado, a pressão das importações diminuiu, também consequência da desvalorização da moeda local frente ao euro, que acabou por inflacionar o preço do cimento importado.

Novamente a InterCement reafirmou sua liderança com uma participação de mercado de cerca de 60%. Dada a desvalorização da moeda local face ao euro, a estratégia de preços implementada desde o início do ano acabou por se revelar determinante para atingir o volume de negócios em moeda local com um crescimento de 15,6%.

Olavarría – Argentina



**ARGENTINA/  
PARAGUAI FOI  
A UNIDADE DE  
NEGÓCIOS QUE MAIS  
CONTRIBUI PARA  
A FORMAÇÃO DO  
EBITDA**

## Argentina e Paraguai

A dinâmica de crescimento de vendas e o aumento de eficiência das operações nestas duas geografias traduziram-se num incremento da margem EBITDA de 3,3 p.p. para 24,5%, realçando a efetiva redução de custos com a produção integral no Paraguai, que apresentou a melhor margem da companhia.

Em 2015, a unidade de negócio Argentina e Paraguai foi a que mais contribuiu para o EBITDA consolidado, com € 200 milhões, representando cerca de 39% do EBITDA total da companhia, um impressionante crescimento de 19 p.p.

### ARGENTINA

O período pré-eleitoral na Argentina dinamizou a economia em 2015, contribuindo para um aumento do investimento e do consumo de cimento. Esse movimento fez com que 2015 consolidasse um novo recorde de vendas de cimento da InterCement Argentina. Com um crescimento do volume de vendas de 6,4% em relação a 2014, superou o resultado histórico de 2013.

Esse recorde se deve à eficiência operacional de produção e distribuição, que, aliada a política comercial adotada, proporcionou um crescimento da margem de EBITDA frente a 2014, não obstante a pressão cambial nos custos – por força da desvalorização cambial da moeda local face ao euro, mais acentuada no período pós-eleições, já no final do ano.

Assim, o crescimento do EBITDA em mais de 50% em 2015 frente a 2014 reflete os méritos da operação local e a assertividade da sua estratégia. O contínuo crescimento e a melhoria de performance operacional na atividade na Argentina conferem a esta geografia um papel de destaque no portfólio da InterCement, contribuindo largamente para a crescente representatividade da Unidade de Negócio Argentina e Paraguai na geração de EBITDA da companhia.

### PARAGUAI

Apesar da contaminação da economia pela incerteza nos países limítrofes, o Paraguai foi dos países com maior crescimento econômico na América Latina, estimulando o investimento estrangeiro.

O crescimento da procura de cimento manteve-se consistente em 2015. Contudo, o abrandamento econômico e a depreciação da moeda dos seus países vizinhos estimularam um importante fluxo de importações de excedentes de cimento a preços mais baixos, com reflexo nas vendas dos produtores locais e uma deterioração dos preços médios neste mercado.

Em 2015, a InterCement contou pela primeira vez com um ano completo de produção integrada de cimento no Paraguai, que, aliada a uma estabilidade operacional confirmou os méritos da aposta da InterCement em investir na fábrica integrada de cimento local. Essa estratégia permitiu quase duplicar o EBITDA e a margem EBITDA, sendo já *benchmark* para o grupo.



## Brasil

No Brasil, a instabilidade político-econômica acabou por se refletir numa contração da economia estimada em mais de 3,8%, bem como na depreciação do real face ao dólar (em 29%) e ao euro (em 14,9%).

Esse contexto determinou uma redução no nível de investimento e, consequentemente, na procura de cimento (-10%), o que, conjugado com o recente aumento de concorrência pela entrada de novas capacidades de produção, determinou um abrandamento dos volumes de vendas da InterCement (-16,3%).

Ajustando-se à conjuntura e preparando-se para abraçar os desafios de curto prazo e o potencial de desenvolvimento que o mercado brasileiro apresenta estruturalmente, a InterCement implementou um conjunto de medidas, dentre elas:

- Efetivação de um programa de aumento de produtividade, ajuste de alocação de recursos e redução de custos de produção - incluindo a inovação por aditivos;
- Ampliação do coprocessamento, otimizando a sua matriz energética;
- Nova abordagem aos mercados, intensificando estratégia de comercialização e introduzindo produtos e serviços inovadores;
- Estreitamento de relação com fornecedores, fortalecendo relações de parceria;

Ijaci – Brasil



- Adequação da estrutura produtiva de cimento, com suspensão da atividade em unidades subutilizadas e com menor rentabilidade, em face das condições de mercado - moagens de Jacaré e Suape, bem como o forno da fábrica integrada de João Pessoa -, assegurando a distribuição de cimento por outras unidades de forma mais eficiente.
- Alienação e aluguel de centrais de concreto;
- Alienação de ativos não estratégicos, como as Pedreiras de Guarulhos e Barueri, no final de 2015, pelo valor de € 20 milhões.

Embora ainda não refletindo o seu real alcance em 2015, as medidas vão contribuir para a sustentação do EBITDA, esperando-se que o seu efetivo impacto ocorra em 2016.

**A INSTABILIDADE NO  
BRASIL SE REFLETIU  
EM UMA CONTRAÇÃO  
ECONÔMICA DE 3,8%**



Loulé – Portugal



## Portugal e Cabo Verde

A boa performance de Portugal foi ponto essencial para o crescimento dos resultados operacionais da unidade de negócio. Fomentada pela recuperação do mercado interno português, a operação aumentou o seu EBITDA, excluindo não recorrentes, em cerca de 20%, com uma melhora da margem em 1,6 p.p. face a 2014.

### PORTUGAL

A economia portuguesa confirmou a tendência de crescimento do ano anterior, funcionando como incentivo ao aumento do consumo de cimento, estimado em cerca de 10% em relação a 2014.

O volume de vendas da InterCement acompanhou a boa dinâmica do mercado interno, enquanto a atividade exportadora recuou por efeito da retração econômica de alguns países importadores, principalmente no norte da África, afetados economicamente pela queda do preço do petróleo. Ainda assim, o aumento de vendas internas de 10% permitiu que o volume de vendas consolidadas de Portugal superassem em 1,3% os valores registrados em 2014.

O aumento do peso das vendas internas face às exportações, teve um efeito positivo na evolução do volume de negócios que superou 2014 em 6,4%, funcionando como alicerce na geração de EBITDA do ano.

### CABO VERDE

Em Cabo Verde, o ano de 2015 ficou marcado por uma desaceleração do consumo de cimento, essencialmente devido ao abrandamento de projetos de construção financiados pelo Estado, mitigado, contudo, pelo desenvolvimento de investimentos no setor do turismo.

Deve-se realçar o trabalho da equipe de gestão, que, apesar da redução de volumes vendidos e de volume de negócios, por via da contenção de custos, conseguiu gerar mais EBITDA do que em 2014.

# PERSPECTIVAS 2016

O ano de 2015 foi de desafios. Certamente as diversas medidas tomadas nas frentes de governança, de redução de custos, de gerenciamento do capital de giro, e de melhorias operacionais, entre outras ações, estão contribuindo para que a InterCement esteja preparada para enfrentar 2016 com segurança e até com expectativa de crescimento em certos mercados, apesar da crise político-econômica no Brasil.

Embora a InterCement seja uma empresa com presença em geografias selecionadas, refletindo seu expertise ímpar em América Latina e África, a empresa se prima pela flexibilidade e rapidez para realizar ajustes em suas operações e gestão, conforme demonstrado pelas medidas e ações de 2015 reportadas ao longo deste relatório. O objetivo principal é não se desviar de seu planejamento estratégico de longo prazo, estabelecido por um conjunto direcionador consistente, refletido no Mapa Estratégico, para atendimento integral à Visão 2023: estar entre as dez maiores empresas internacionais de cimento e entre as cinco mais rentáveis. Uma nova estrutura corporativa, com a participação de executivos-chefe das diversas regiões na Comissão Executiva da InterCement e mudanças no Conselho de Administração, garantem uma maior proximidade das mais altas instâncias decisórias da companhia às unidades operacionais e seus

mercados. Isso tem reduzido significativamente o tempo para a efetiva implementação de ajustes e correções estratégicas em função de novos cenários, sejam eles macroeconômicos ou de mercado.

Se, do ponto de vista macroeconômico, 2015 foi um ano de fusões de gigantes na indústria cimenteira, 2016 deverá ser um ano de consolidação e fortalecimento de posições adquiridas, ou mesmo defesa do espaço já conquistado. A InterCement prosseguirá em sua estratégia de reforço das suas posições nos mercados onde atua de América do Sul e África, de forma a se posicionar adequadamente para uma futura recuperação econômica das regiões, com consequente crescimento no consumo de cimento.

O foco no desenvolvimento das suas operações estratégicas, a aproximação aos mercados e seus clientes, o aumento de produtividade e eficiência operacional serão a tônica dos próximos anos – além do esforço pela ampliação de oportunidades no campo dos aditivos e a expansão dos processos de coprocessamento, que serão desenvolvidas de forma transversal a toda a companhia.

Em termos de disciplina financeira, a InterCement prossegue com as iniciativas de fortalecimento do balanço, nomeadamente:

**2016 SERÁ UM ANO DE CONSOLIDAÇÃO E FORTALECIMENTO DAS POSIÇÕES ADQUIRIDAS NO MERCADO**



## A INTERCEMENT OLHA PARA 2016 DE MANEIRA POSITIVA E CONFIANTE

Apiáí – Brasil

- O plano de eficiência de capital de giro, tendo em 2015 reduzido € 118 milhões e 14 dias de Receita Líquida face a 2014;
- A adequação do perfil da sua dívida as diversas moedas e localidades;
- A disciplina de investimentos em 2016, em patamares inferiores a 2015, privilegia a conclusão do moinho de carvão no Egito e os projetos de coprocessamento e aditivos;
- A continuidade do programa de desmobilização de ativos não estratégicos;
- A consideração de parceiros minoritários em determinados mercados.

Ou seja, um conjunto de iniciativas com impacto na geração de *Free Cash Flow* imediato e futuro, traduzido numa redução do endividamento e contribuindo com a manutenção da geração de EBITDA em

patamares similares ao ano de 2015, apesar de diversidades econômicas esperadas ainda maiores.

Por tudo que foi realizado em 2015, a InterCement consegue olhar para 2016 de maneira positiva e com a expectativa de que os esforços despendidos para alinhar rapidamente a companhia à nova realidade macroeconômica foram positivos e trarão os primeiros frutos no ano de 2016. A seguir, uma perspectiva para o ano de 2016 para cada operação InterCement.

## ÁFRICA DO SUL

A economia sul-africana deverá apresentar um crescimento do PIB médio de 2,5% nos próximos quatro anos o que irá potencializar o aumento do consumo de cimento no país.

A InterCement prossegue com as iniciativas de fidelização de clientes iniciadas em 2015, expandindo o seu raio de alcance para além das zonas urbanas limítrofes das suas unidades fabris. Paralelamente a essa ação, conduz um disciplinado programa de aumento de eficiência, cujos resultados mais significativos são esperados para 2017; se vislumbra em 2016 a manutenção do valor do EBITDA.



## ARGENTINA

Ultrapassado o ajuste cambial que vinha sendo previsto (depreciação da moeda local de cerca de 28% em 2015), a Argentina entra em 2016 em clima de otimismo e confiança nas suas novas diretrizes econômicas - que devem se refletir mais claramente em 2017. Se por um lado o setor residencial continuará a apresentar uma boa dinâmica, cabe aqui referir o plano de infraestrutura previsto pelo governo de US\$ 25 bilhões em quatro anos, e projetos de geração de energia e exploração de gás e petróleo, a concluir até 2024, orçado em cerca de US\$ 300 bilhões.

A InterCement, como líder de mercado, reafirma o seu compromisso de assegurar o suprimento de cimento, assumindo-se como um agente dinamizador da economia local e retomando a análise dos projetos de aumento de capacidade. Após um ciclo de mais de 10 anos de crescimento, o consumo de cimento no país em 2015 foi recorde. Alguma leve queda prevista de volume de vendas associada a desvalorização da moeda local deve prejudicar os resultados consolidados em euros, impactando a geração de EBITDA.

**NA ARGENTINA, HÁ PREVISÃO DE CRESCIMENTO NO SETOR RESIDENCIAL E EM PROJETOS DE GERAÇÃO DE ENERGIA**

## BRASIL

O ano de 2016 será de importantes desafios para a economia brasileira, com as últimas perspectivas apontando para uma queda das atividades econômicas e alguma recuperação em 2017. Mesmo com as inúmeras ações de adequação, não foi possível compensar as elevações de custos, dentre outros, de energia e de insumos importados, o que certamente acarretará a necessidade de reposicionamento de preços pela indústria para permitir a continuidade dos negócios.

O setor residencial, pela sua escala e déficit de habitações, continuará a ser o principal motor do consumo de cimento no Brasil, e pode se beneficiar de intervenções públicas como o início da terceira fase do programa "Minha Casa, Minha Vida". Por sua vez, a urgência de infraestruturas no Brasil vem promovendo uma política governamental de entrega de concessões e privatização de projetos, como forma a assegurar e acelerar a sua construção.

No Brasil, a InterCement continuará a implementar um conjunto de medidas de ajuste ao presente contexto do mercado local, enquanto, paralelamente, prosseguirá com introdução de medidas de aumento de eficiência das suas operações - aperfeiçoando a sua estrutura de custos.



Cairo – Egito

## CABO VERDE

A economia de Cabo Verde apresenta-se estável proporcionando a atratividade ao investimento estrangeiro. O desenvolvimento de infraestruturas turísticas e a retomada do programa “Casa para todos” no setor residencial sustentarão a procura local.

## EGITO

Estima-se que a economia egípcia cresça a um ritmo de 4,26% em 2016, num ambiente de crescente estabilização política e econômica e acreditação das suas instituições. Mantêm-se as características demográficas e sociais que sustentam o crescimento do setor residencial no Egito, responsável por cerca de 75% do consumo de cimento, e os planos de infraestruturas são encorajadores abrangendo, dentre outros, os planos urbanísticos para uma nova capital, a ampliação do metrô do Cairo e a modernização e expansão da rede ferroviária e portuária.

Num cenário de recuperação de preços, este será um ano de importantes aprimoramentos nas operações da InterCement

- principalmente nas melhorias introduzidas no forno 1 da fábrica de Amreyah e na otimização da sua matriz energética. A par da expansão da atividade de coprocessamento, a entrada em funcionamento do novo moinho de carvão no segundo semestre de 2016 permitirá de imediato uma crescente flexibilidade e o aumento de eficiência energética, refletindo-se em benefício do posicionamento competitivo da InterCement na região.

**UM NOVO MOINHO DE CARVÃO ENTRARÁ EM FUNCIONAMENTO EM 2016 NO EGITO, AMPLIANDO A COMPETITIVIDADE DA OPERAÇÃO**



## MOÇAMBIQUE

As perspectivas econômicas para Moçambique mantêm-se robustas, com estimativa de crescimento do PIB local de 8,2% para 2016, sendo que a médio/ longo prazos é previsto um crescimento de 7,5%-8% ao ano – suportado em especial pelos potenciais investimentos em projetos de exploração de gás natural e carvão.

A atividade InterCement em Moçambique é especialmente otimista, em função da retomada prevista para o consumo de cimento (um crescimento acima dos 15%) e contínua melhora da performance industrial.

**A INTERCEMENT  
PREVÊ  
CRESCIMENTO  
DE DOIS  
DÍGITOS EM  
VOLUMES  
VENDIDOS NO  
PARAGUAI**

## PARAGUAI

A dinâmica positiva da economia paraguaia deverá continuar a destacar-se na região, apresentando o setor da construção como um dos seus principais impulsionadores. Num mercado em que o consumo de cimento pelo setor residencial representa cerca de 70%, são de destacar os novos projetos de microcrédito direcionados para financiar um déficit de habitações que se estima em cerca de um milhão de domicílios.

Dotada de uma capacidade de produção integrada local, a InterCement prosseguirá a sua atividade no Paraguai focada no desenvolvimento da sua posição comercial, prevendo já em 2016 um crescimento de volumes vendidos de dois dígitos e,consequentemente, aumento de participação de mercado.

## PORTUGAL

A economia portuguesa prossegue sua recuperação, proporcionada fundamentalmente pelo consumo privado e crescimento de exportações. Nesse contexto, a InterCement prevê um crescimento dos volumes vendidos superior a 2015 e também uma recuperação das exportações, prejudicadas pela retração dos clientes em economias dependentes do preço do petróleo.



Simuna – África do Sul



## SUMÁRIO GRI

CONTEÚDO GERAL		
Aspecto	Descrição	Página/resposta
Estratégia e análise	G4-1 – Mensagem do presidente	03 e 06
	(Adicional) G4-2 - Descrição dos principais impactos, riscos e oportunidades	06 e 66
Perfil organizacional	G4-3 – Nome da organização	11
	G4-4- Principais marcas, produtos e/ou serviços	As principais marcas de cimento são Cauê, Cimpor, Loma Negra, Lomax, NPC, Zebu.
	G4-5 - Localização da sede da organização	11
	G4-6 - Países em que a organização opera e em que suas principais operações estão localizadas	11
	G4-7 - Tipo e natureza jurídica da propriedade	11
	G4-8 - Mercados atendidos	11
	G4-9 - Porte da organização	11
	G4-10 - Total de trabalhadores, por tipo de emprego, contrato de trabalho e região	Não respondido
	G4-11 - Percentual de empregados abrangidos por acordo de negociação coletiva	Todos os profissionais têm liberdade para associar-se a sindicatos. A InterCement possui acordo com todos os sindicatos envolvidos na produção cimenteira nos países onde a empresa está presente.
	G4-12 - Descreva a cadeia de suprimentos da organização	Não respondido
	G4-13 - Principais mudanças durante o período coberto pelo relatório	75
	G4-14 - Explicação de se e como a organização aplica o princípio da precaução	Não aplica
	G4 -15 - Cartas, princípios ou outras iniciativas desenvolvidas externamente	17, 42
	G4 – 16 - Participação em associações e/ou organismos nacionais/ internacionais	17, 42
Aspectos materiais identificados e limites	G4-17 - Operações cobertas pelo relatório (em comparação às operações consideradas em demonstrações financeiras)	10
	G4 -18 - Processo para definição do conteúdo do relatório	19
	G4 -19 - Lista dos temas materiais	19

	G4-20 - Materialidade e limites de cada aspecto dentro da organização	19
	G4-21 - Materialidade e limites de cada aspecto fora da organização	19
	G4 -22 - Reformulações de informações fornecidas em relatórios anteriores	Não se aplica
	G4-23 - Mudanças significativas de escopo	Não se aplica
Engajamentos de <i>stakeholders</i>	G4-24 - Relação de grupos de <i>stakeholders</i> engajados pela organização	37
	G4- 25 - Base para a identificação e seleção de <i>stakeholders</i> com os quais se engajar	Não respondido
	G4-26 - Abordagens para o engajamento dos <i>stakeholders</i>	10
	G4-27- Principais temas e preocupações levantados por meio do engajamento dos stakeholders	19
Perfil do relatório	G4-28 - Período coberto pelo relatório para as informações apresentadas	10
	G4-29 - Data do relatório anterior mais recente	10
	G4-30 - Ciclo de emissão de relatórios	10
	G4-31- Dados para contato em caso de perguntas relativas ao relatório ou seu conteúdo	10
	G4-32 - Tabela que identifica a localização das informações no relatório	95
	G4-33 - Política e prática atual relativa à busca de verificação externa para o relatório	Não se aplica
Governança	G4-34 – Estrutura de governança da organização	75
Ética e integridade	G4-56 – Valores, princípios, padrões e normas de comportamento da organização	66

#### CONTEÚDO ESPECÍFICO

Desempenho econômico	G4- EC1 - Valor econômico direto gerado e distribuído (incluindo receitas, custos operacionais, remuneração de empregados, doações e outros investimentos na comunidade, lucros acumulados e pagamentos para provedores de capital e governos)	Não respondido
	G4-EC2 - Implicações financeiras e outros riscos e oportunidades devido a mudanças climáticas	43
	G4- EC 3 - Cobertura das obrigações do plano de pensão de benefício	Não respondido
	G4- EC 4 – Ajuda financeira significativa recebida do governo	Não se aplica
	G4 –EC6 - Políticas, práticas e proporção de gastos com fornecedores locais	Não respondido
	MM - Relatar o percentual da alta gerência proveniente da comunidade local, detalhando o que é entendido por "alta gerência"	Não respondido
	G4-EC7 - Impacto de investimentos em infraestrutura oferecidos para benefício público	Não se aplica
	(Adicional) G4-EC8 - Descrição de impactos econômicos indiretos significativos	74

Materiais	G4-EN1 - Materiais usados por peso ou volume	61
	G4-EN2 - Percentual dos materiais usados provenientes de reciclagem	50
	MM: Refugo	Não respondido
	G4-EN3 - Consumo de energia direta discriminados por fonte de energia primária	A InterCement realiza a gestão de seus indicadores de consumo de energia de suas 40 plantas de cimento por meio da utilização de ferramentas de business intelligence
	G4-EN4 - Consumo de energia fora da organização	Não respondido
	G4-EN7 – Iniciativas para reduzir o consumo de energia indireta e as reduções obtidas	50
Água	G4-EN8 – Total de água retirada por fonte	54
	G4-EN10 – Percentual e volume total de água reciclada e reutilizada	54
Biodiversidade	G4-EN11 – Localização e tamanho da área possuída, arrendada ou administrada dentro de áreas protegidas, ou adjacente a elas, e áreas de alto índice de biodiversidade fora das áreas protegidas	53
	G4-EN12 – Descrição de impactos significativos na biodiversidade de atividades, produtos e serviços em áreas protegidas e em áreas de alto índice de biodiversidade fora das áreas protegidas	53
	MM1 – Quantidade de terras (próprias ou arrendadas usadas para atividades produtivas ou extrativistas) alteradas ou reabilitadas	Não respondido
	MM2 – Número e percentual de unidades operacionais que necessitam de planos de gestão da biodiversidade de acordo com critérios estabelecidos, e número (percentual) dessas unidades com planos em vigência	53
Emissões, efluentes e resíduos	G4-EN15, G4-EN16 - Total de emissões diretas e indiretas de gases de efeito estufa	43
	G4-EN17 - Outras emissões indiretas relevantes de gases de efeitos estufa	43
	G4- EN19 - Iniciativas para reduzir as emissões de gases de efeito estufa e as reduções obtidas	44, 50
	G4 – EN20 - Emissões de substâncias destruidoras da camada de ozônio	44
	G4 – EN21 - NOx, SOx, e outras emissões atmosféricas significativas (Relatar quais os standads, metodologias e suposições utilizadas nos cálculos)	46
	G4 – EN22 - Descarte total de água, por qualidade e destinação	A InterCement realiza a gestão de seus indicadores de consumo de água de suas 40 plantas de cimento por meio da utilização de ferramentas de business intelligence e de todas as unidades da empresa por meio do programa Atitude Azul.



	G4- EN23 - Peso total de resíduos, por tipo e métodos de disposição	Não respondido
	MM3 – Quantidades totais de estéril, rejeitos e lamas e seus riscos associados	Não respondido
	G4 – EN 24 - Número e volume total de derramamentos significativos	Não se aplica
Produtos e serviços	G4-EN27 - Iniciativas para mitigar os impactos ambientais causados por produtos e serviços e a extensão da redução desses impactos	53
	G4-EN28 - Percentual de produtos e embalagens recuperados, por categoria de produto	Não respondido
Conformidade	G4-EN29 - Valor multas e número total de sanções resultantes da não-conformidade com leis	Não se aplica
Social	MM4 – Número de greves com duração de mais de uma semana, discriminados por país	Não houve
Saúde e segurança	G4-LA6 – Taxa de lesões, doenças ocupacionais, dias perdidos (aqui entram acidentes fatais)	Não respondido
	G4-LA7 - Trabalhadores com alta incidência ou alto risco de doenças relacionadas à ocupação	Não respondido
	G4-LA9 - Média de horas de treinamento por ano	Não respondido
Direitos humanos	MM 5 – Número total de operações localizadas em territórios de povos indígenas ou adjacentes a eles, número e percentual de operações ou locais onde há acordos formais com comunidades de povos indígenas	Não se aplica
	MM 8 – Número (e percentual) de unidades operacionais da empresa onde ocorre mineração artesanal e de pequena escala (MAPE) no local ou adjacente a ele, os riscos associados e as medidas adotadas para gerir e mitigar esses riscos	Não respondido
	MM 9 – Locais onde ocorreram reassentamentos, o número de domicílios em cada um deles e como seus meios de subsistência foram afetados no processo	Não se aplica
	MM 10 – Número e percentual de operações com planos para encerramento das atividades	Não respondido
Corrupção	G4-SO3 - Unidades submetidas a avaliações de riscos relacionados à corrupção	66
	G4-SO4 - Percentual de empregados treinados nas políticas e procedimentos anticorrupção	66
	G4-SO5 - Casos de corrupção confirmados e medidas tomadas (Relatar o número total e a natureza dos casos confirmados de corrupção e casos legais públicos que tenham envolvido a organização ou seus empregados, além do encaminhamento desses casos)	Não respondido
Conformidade	G4-SO8 - Descrição de multas significativas e número total de sanções não-monetárias	Não se aplica
	MM11 – Programas relacionados ao gerenciamento responsável dos materiais e seu progresso	Não há
	G4-PR9 - Valor monetários de multas (significativas) por não-conformidade com leis e regulamentos relativos ao fornecimento e uso de produtos e serviços	Não se aplica

Direitos Humanos	G4-HR1 - Percentual e número total de acordos e contratos de investimentos significativos que incluam cláusulas referentes a direitos humanos	100%
	G4-HR2 - Percentual de novos fornecedores que foram selecionados com critérios de direitos humanos	100%
	G4-HR4 - Número total de casos de discriminação e as medidas tomadas	Não respondido
	G4- HR5 - Medidas tomadas para contribuir para a abolição do trabalho infantil	Todos os contratos com fornecedores possuem cláusula de responsabilidade quanto a não utilização de mão de obra infantil na produção dos bens vendidos/ fornecidos, bem como este item consta do termo assinado por fornecedores no processo de homologação.
	G4- HR6 - Medidas tomadas para contribuir para a erradicação do trabalho forçado	No processo de homologação, todos os fornecedores assinam termo informando que não se utilizam de trabalho escravo.
	MM5 – Número total de operações localizadas em territórios de povos indígenas ou adjacentes a eles, e número e percentual de operações ou locais onde há acordos formais com comunidades de povos indígenas	Não se aplica
	G4-HR7 - Políticas de treinamentos relativos a aspectos de direitos humanos	67
Comunidade	G4-SO1 - Programas e práticas para avaliar e gerir os impactos das operações nas comunidades	53
Saúde e segurança do cliente	G4-PR1 - Política para preservar a saúde e segurança do consumidor durante o uso do produto	Não se aplica

# INFORMAÇÕES CORPORATIVAS

## CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

### Presidente

José Édison Barros Franco

### Vice-Presidentes

André Pires Oliveira Dias

Claudio Borin Guedes Palaia

Marcelo Condé

### Presidente da InterCement

Ricardo Fonseca de Mendonça Lima

## COMISSÃO EXECUTIVA

André Gama Schaeffer

Jorge Martinez

Luis Fernandes

Marco Antonio Zangari

Nelson Tambelini Júnior

Osvaldo Schutz

Paulo Diniz

Ricardo Fonseca de Mendonça Lima

Ricardo Frederico Buarque Barbosa

## SEDE ADMINISTRATIVA BRASIL

Av. das Nações Unidas 12.495 -

13º andar

CEP. 04578-000 São Paulo | Brasil

Tel. 55 11 3718-4200

[www.intercement.com](http://www.intercement.com)

## SEDE ADMINISTRATIVA PORTUGAL

Rua Alexandre Herculano, 35

1250-009 Lisboa | Portugal

Tel.: +351 21 311 81 00

[www.cimpor.com](http://www.cimpor.com)

## SEDE ADMINISTRATIVA ÁUSTRIA

Hohenstaufengasse 10/3<sup>rd</sup> floor,

1010 Viena | Áustria

# CRÉDITOS

## COORDENAÇÃO GERAL

Comissão Executiva

## COORDENAÇÃO DE COMUNICAÇÃO

Fernanda Guerra

Filipa Mendes

## CONCEITO E PROJETO GRÁFICO

UNO+BRAND

## CONTEÚDO E REDAÇÃO

Vogal Comunicações

Equipe: Alberto Paz, Luciana Fleury  
e Renata Costa

## FOTOS

Felipe Gombossy

Banco de Imagens Próprio

iStock

## IMPRESSÃO

INTERFILL

33