

# 2016

RELATÓRIO ANUAL



**InterCement**

CONSTRUINDO PARCERIAS SUSTENTÁVEIS



## 03 INTRODUÇÃO

03 – Nossa essência · 05 – Mensagem do Presidente do Conselho de Administração  
06 – Mensagem do Presidente da InterCement · 07 – Destaques 2016 · 09 – Foco Estratégico 2016



## 11 SOMOS A INTERCEMENT

11 – A InterCement · 12 – Desempenho financeiro · 16 – Desempenho operacional  
20 – Governança corporativa · 24 – Segurança · 25 – Nossa Cultura · 26 – Destaque



## 30 COMO GERAMOS VALOR

30 – Geração de valor pelos clientes e para eles · 32 – África · 36 – América do Sul  
40 – Europa / Trading · 44 – Geração de valor para fornecedores  
46 – Geração de valor para as comunidades · 47 – Atuação social - Instituto InterCement  
51 – Sustentabilidade ambiental · 54 – Coprocessamento · 58 – Inovação



## 60 PERSPECTIVAS

60 – Aprofundar propostas de valor



# Índice

Relatório Anual 2016

InterCement

# NOSSA ESSÊNCIA

A PARTIR DAS METAS DE LONGO PRAZO ESTABELECIDAS NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E CONSOLIDADAS NA VISÃO 2023, A EMPRESA DESENVOLVEU UM CONJUNTO DIRECIONADOR ESTRATÉGICO PARA ATENDER INTEGRALMENTE A VISÃO 2023, LEVANDO EM CONTA SEUS PRINCIPAIS *STAKEHOLDERS* (CLIENTES, PROFISSIONAIS, FORNECEDORES, ACIONISTAS E COMUNIDADES).

O CONJUNTO FORMADO POR MISSÃO, VISÃO, VALORES, *TAGLINE*, MAPA ESTRATÉGICO E ATITUDES INTERCEMENT NORTEIA AS TOMADAS DE DECISÃO VOLTADAS A GARANTIR A PERENIDADE DO NEGÓCIO.

A SUSTENTABILIDADE DA COMPANHIA É POSSÍVEL GRAÇAS AO PLANEJAMENTO CONTÍNUO, RIGOR NA IMPLANTAÇÃO DE PROJETOS, PROGRAMAS E PROCESSOS E O ALTO GRAU DE MATURIDADE E CONHECIMENTO DE SUAS EQUIPES PARA, QUANDO NECESSÁRIO, FLEXIBILIZAR ROTAS COM AGILIDADE E PRECISÃO.

A EXCELÊNCIA NA EXECUÇÃO E A BUSCA POR MELHORIA CONTÍNUA DE PRODUTIVIDADE INDICAM CLARAMENTE O GRANDE FOCO NA ENTREGA DE RESULTADOS, TANTO FINANCEIROS QUANTO SOCIOAMBIENTAIS.



IJACI • BRASIL

# 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, governo, 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.

## 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.

## 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.

## FOCO NO RESULTADO

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

## **Tagline**

Construindo parcerias sustentáveis

## **Mapa estratégico**

A partir da Visão 2023, foi desenhado um mapa estratégico cujos temas-chave ou dimensões são a base para todos os planos de ação da empresa. São eles:

- Resultados
- Parcerias
- Processos
- Gente e Cultura

O mapa estratégico estabelece ainda três fundamentos que devem permear as citadas dimensões e toda ação derivada delas e desenvolvida no dia a dia da empresa. São eles: Segurança, Inovação e Gestão de Riscos.

## **Atitudes InterCement**

As dez Atitudes InterCement caracterizam o jeito de ser e fazer da companhia, interiorizadas pelos profissionais em seu modo de agir. Certamente, esse é um dos fatores responsáveis pelo sucesso do negócio, já que abrange o comportamento pessoal e a importância que a empresa dá a seus clientes, profissionais, fornecedores e às comunidades onde está presente.

- Construa parcerias sustentáveis
- Considere sempre o cliente
- Comprometa-se com os resultados
- Lidere pelo exemplo
- Fortaleça a equipe
- Tenha uma postura inovadora
- Otimize processos
- Pense seguro
- Exerça influência positiva
- Desafie-se permanentemente

# Maturidade em governança

Mensagem do  
Presidente do Conselho  
de Administração

## É POSSÍVEL AFIRMAR QUE A INTERCEMENT TEM TRAÇADO UM CAMINHO DE FORTALECIMENTO INTERNO, SENDO HOJE UMA COMPANHIA QUE ATENDE ÀS NECESSIDADES DE UMA EMPRESA DE ATUAÇÃO INTERNACIONAL.

Os benefícios dos ajustes internos em nossos processos de governança são percebidos por nossos profissionais, que atuam em um ambiente com políticas transparentes, e também por nossos parceiros externos, sejam eles clientes, fornecedores ou as comunidades nas quais nossas unidades estão localizadas.

Em 2016, concluímos a implementação do nosso novo modelo de governança, criando três comitês para melhor acompanhamento e assessoria ao Conselho de Administração: Auditoria, Riscos e Compliance; Estratégia, Investimentos e Finanças; e Governança, RH e Sustentabilidade. Definidos seus escopos de atuação, eles se tornarão estratégicos ao longo de 2017.

Ainda no âmbito da governança, impõe-se posicionar o tema *compliance* na InterCement. Muito antes de o assunto ser foco de atenção de diversos públicos, a companhia se posicionou para não só internalizar esses conceitos, como também incentivar que fizessem parte da cultura interna. O ponto de partida é o ano de 2004, com a criação do Código de Conduta (atualizado em 2015).

Nossa crença é de que a longevidade e a saúde de nossos negócios estão vinculadas ao comportamento ético e ao seguimento das normas e leis.



**JOSÉ ÉDISON BARROS FRANCO**  
Presidente do Conselho de  
Administração da InterCement

Desta forma, em 2016, mais uma vez, 100% dos nossos profissionais gestores foram reciclados por meio de treinamentos sobre *compliance*. Contando com mecanismos de controle de risco e *compliance*, devo reconhecer com orgulho que atingimos já um patamar robusto e estamos nos preparando para passar por uma auditoria externa para certificação sobre o tema.

Outro assunto que nos traz grande satisfação é o primeiro ano completo do Instituto InterCement. Neste curto período, os projetos estruturados pelo Instituto para o desenvolvimento comunitário tiveram um impacto positivo em milhares de pessoas em nossas diferentes geografias. A força de nossos voluntários mostrou que a cidadania ativa transforma escolas, hospitais, parques e pode melhorar a vida de idosos, deficientes e vulneráveis. A avaliação do Modelo de Desenvolvimento Comunitário do Instituto indicou como o capital social é criado e compartilhado, o que significa que nossa missão de promover o empoderamento local está sendo alcançada. O alinhamento do Instituto com a empresa resultou em maior comprometimento, apoio e identificação de novas oportunidades nos campos de negócios sociais e finanças sociais. O objetivo final é inovar para aumentar o impacto social, fortalecendo as comunidades e criando novos modelos de negócios que aumentem a geração de valor compartilhado.

Somos uma companhia comprometida com clientes, profissionais, fornecedores e comunidades, e toda a dinâmica empreendida para a manutenção do negócio em patamares saudáveis tem como ponto de partida esse nosso compromisso. Por isso, mesmo com um cenário externo pouco favorável, o atendimento aos nossos direcionadores estratégicos nos mobiliza continuamente para que a InterCement seja reconhecida não só por seus negócios bem-sucedidos, mas também pela qualidade das relações estabelecidas com todos os seus *stakeholders*.

# Muito mais valor para nossos clientes

Mensagem do  
Presidente da  
InterCement

## **SOMOS UMA EMPRESA FORTEMENTE VOLTADA A ENTREGAR RESULTADOS. NESSE SENTIDO, O ANO DE 2016 NOS TROUXEU MUITOS DESAFIOS, O QUE RENOVOU O NOSSO ESTÍMULO PARA AUMENTO DE EFICIÊNCIA EM CADA UMA DE NOSSAS UNIDADES.**

A conjuntura externa foi pouco favorável, com queda importante da atividade econômica no Brasil e um câmbio desfavorável em outros países. As vendas de cimento e clínquer recuaram 14%, e o volume de negócios 26%. Embora penalizando o *EBITDA* (-33%), essa dupla tendência foi parcialmente mitigada pelas ações implementadas dentro da empresa que trouxeram ganhos de eficiência e produtividade, sustentando a margem *EBITDA* nos padrões de referência das cimenteiras internacionais.

Os exemplos são muitos, porém destaco alguns como a reestruturação das áreas corporativas e de suporte aos negócios. Como uma empresa de atuação internacional, foi necessário o alinhamento de diretrizes comuns disseminadas por áreas de excelência corporativa. Passados alguns anos, essas áreas atingiram um nível de maturidade que foi incorporado à cultura de cada geografia. Dessa forma, uma redução de apoio de áreas corporativas e mais autonomia das unidades de negócios vão permitir alcance de resultados alinhados aos valores e princípios da InterCement.

Investimos no aumento de produtividade das unidades de produção e, no Brasil, na racionalização da operação industrial, ampliando o foco de atuação das unidades mais competitivas. O esforço resultou na melhoria de nossos indicadores industriais. Destaco, nessa linha, a operação de Moçambique, cujos principais indicadores atingiram os *benchmarks* da companhia graças a uma forte capacitação dos profissionais, permitindo alcançar um novo patamar de excelência operacional.

Progredimos no *upgrade* da nossa matriz energética, agora mais flexível e com o componente de coprocessamento significativamente mais fortalecido. O moinho de carvão, que colocamos em operação no Egito, é, além do mais, um exemplo da disciplina de investimentos, por sua capacidade de rápido retorno e foco em resultados. A disciplina financeira também deve ser citada como resposta imprescindível à adversidade conjuntural.



**RICARDO LIMA**  
Presidente da InterCement

Avançamos em uma pauta crucial para nós fortalecer em um ambiente mais favorável que se antecipa para breve: a assertividade comercial, focada em gerar valor percebido pelo cliente. Reforçamos a atuação das áreas de marketing, customizando ações para cada região, sempre levando em consideração o que é prioritário para nossos clientes e consumidores.

Gerar mais valor percebido abre um mundo de oportunidades e é nessa base que faremos com que as nossas marcas sejam as primeiras a serem lembradas quando o assunto for cimento, concreto e agregados. A geração de valor percebido, aliás, é o foco deste Relatório Anual, apresentando o que temos feito para deixar os clientes cada vez mais satisfeitos e próximos da InterCement.

Finalizo celebrando os 90 anos da Loma Negra, marca *top of mind* na Argentina, líder de mercado e que já comercializou mais de 160 milhões de toneladas de cimento desde sua fundação. Sinônimo de comprometimento com o desenvolvimento de seu país e de produtos e serviços de alta qualidade, a Loma Negra é modelo de como desejamos ser percebidos pelos clientes em todas as geografias onde estamos presentes.

# DESTAQUES 2016

## Moinho de carvão no Egito

Maior investimento entregue em 2016, o *start up* do novo moinho de carvão, em setembro, trouxe ganhos importantes de produtividade, preparando a InterCement Egito para atender aos desafios de crescimento do país. Com o equipamento, a operação amplia a possibilidade de flexibilizar sua matriz energética.

---

## Avanço global do coprocessamento

A empresa registrou avanços em todas as geografias, o que permite afirmar que, hoje, a InterCement é uma das líderes globais em coprocessamento na indústria do cimento. A empresa registrou a taxa média de 13,6% de coprocessamento, uma evolução de 106% nos últimos cinco anos.

---

## Gestão de resíduos em Alexandria

Em 2016, a companhia comandou uma operação que permite eliminar 450 toneladas de Combustíveis Derivados de Resíduos (CDRs) por dia, sendo utilizados para substituir combustíveis fósseis nos fornos da InterCement Egito.

A empresa incentivou um parceiro especializado na preparação de resíduos a instalar-se e fazer essa operação, com o apoio da empresa local de coleta de lixo urbano.

---

## Ampliação da substituição térmica em Souselas

A entrada em operação da nova instalação de secagem e outras melhorias para incrementar a fiabilidade do sistema de transporte de Combustíveis Derivados de Resíduos (CDRs), em novembro, permitiu à unidade de Souselas, da InterCement Portugal, ampliar a capacidade de substituição térmica de 26% para 34%.

---

## Lançamento de produtos *premium* no Brasil

No processo de gerar valor percebido pelo cliente, a InterCement Brasil investiu no relançamento de duas marcas regionais de cimento: a Zebu (produzida na unidade de João Pessoa, no final de 2015) e a Goiás (em Cezarina, em 2016), posicionando-as como marcas *premium*. Os resultados foram muito positivos em volume e em relacionamento com os clientes dessas regiões.

---

## 90 anos da Loma Negra

A Loma Negra é uma das empresas históricas da Argentina. daquelas que, por seu pioneirismo e comprometimento com o desenvolvimento nacional, lançaram as bases da industrialização argentina e ajudaram a construir o país como ele é hoje. A Loma Negra é, na Argentina, sinônimo de qualidade e confiabilidade em cimento e concreto.

---

## Construir Futuro

A InterCement Moçambique e o Instituto InterCement viabilizaram o projeto Construir Futuro, voltado para a inclusão socioprodutiva. Com duração de dezoito meses, a primeira fase do projeto foi encerrada no final de 2016, atendendo cerca de 40 microempreendedores de artefatos de cimento (blocos, telhas, lajotas etc.).

A ação combinou capacitação profissional, conhecimento em gestão e melhorias nas condições de trabalho e da segurança.

---

## NPC Moments

Objetivando ampliar a proposta de valor percebido pelo cliente e reforçar a InterCement África do Sul como um parceiro estratégico, a operação criou o NPC Moments. Trata-se de um evento no qual os principais executivos da empresa reúnem-se com clientes estratégicos para alinhar expectativas e potencializar resultados.

---

## Compliance Financeiro

Antecipando um contexto de mercados mais favoráveis para os próximos anos, e a par da ampliação do alcance das medidas de aumento de eficiência e alienação de ativos não estratégicos tomadas pela InterCement, a empresa acordou, junto dos credores bancários, o adiamento da medição de *covenants* financeiros para 31 de dezembro de 2017.

---

## Alienação de ativos não estratégicos

Dando seguimento ao processo de capitalização em curso, a InterCement procedeu à alienação de dois navios (Portugal) e de 19% do capital da Machadinho Participações, S.A., sua subsidiária participante no capital do consórcio explorador da Usina Hidrelétrica Machadinho (Brasil).

---

# FOCO ESTRATÉGICO 2016

## PRIORIDADE: GERAR VALOR PARA O CLIENTE

**A estratégia da InterCement é guiada pela Visão 2023, que é revisitada anualmente para que sejam feitos os ajustes necessários de acordo com o cenário mundial e local, com cada geografia onde a companhia opera.**

O caminho traçado passa por atuar sempre de maneira ética, investindo constantemente na melhoria de processos, em inovação, com respeito ao meio ambiente e à sociedade e, acima de tudo, em atender aos clientes com excelência.

Em 2016, os esforços estiveram concentrados na criação de propostas de valor percebido pelo cliente. Corporativamente, são estabelecidas linhas gerais para atuação das nossas equipes e é localmente que são decididos os planos de ação conforme o que faz sentido em cada país e, especificamente, para os diferentes perfis de clientes. A empresa opera em mercados com elevado potencial de crescimento, no entanto cada um com características muito particulares e que, dessa forma, necessitam de soluções específicas.

Assim, a excelência que marca a InterCement é traduzida em dedicação das equipes locais em conhecer e atender

seus clientes e consumidores. Isso é possível graças à autonomia de decisão nas mãos das operações locais, em um movimento de descentralização do poder executivo que teve início em 2015, e à importante valorização que a empresa dá em estabelecer um bom relacionamento com seus *stakeholders*. Oferecer um produto de alta qualidade e adequado ao uso de que seus clientes necessitam, na visão da empresa, é alicerce para a excelência e geração de valor percebido. Porém, é necessário ampliar muito mais o escopo das ações e investir continuamente em relacionamento, proporcionando experiências únicas e positivas aos clientes.

Como parte desse movimento, a empresa criou o Parcerias Clientes, cujo Programa inclui os públicos de interesse, Fornecedores e Comunidades. O objetivo da ação é posicionar a InterCement como uma parceira diferenciada para seus *stakeholders* externos. Propostas de valor percebido pelos clientes, fornecedores e comunidades estão descritas no capítulo “Como Geramos Valor” deste Relatório Anual.



## MAIS EFICIENTE E PRODUTIVA

As linhas principais de investimento nos últimos anos foram em coprocessamento e em adaptar sua matriz energética, tornando-a mais flexível para que as operações possam utilizar a fonte energética com maior disponibilidade e, conseqüentemente, menor custo.

A combinação desses fatores, principalmente o coprocessamento, representa um forte ganho de produtividade e ambiental, diminuindo a “pegada” de carbono da InterCement e de outras indústrias, cujos resíduos são destinados corretamente e reaproveitados na fabricação do cimento. A InterCement trata o coprocessamento como o pilar central de sua busca por uma produção mais limpa.

Todas essas ações e resultados são fruto do investimento constante em melhoria contínua e inovação. Há na empresa programas internos consolidados e também existem parcerias com instituições de ensino renomadas, como Instituto Superior Técnico (IST), Massachusetts Institute of Technology (MIT), Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (USP), Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), entre outras, para atuação mais focada em pesquisa e desenvolvimento de soluções inovadoras.

Em resumo, a empresa é claramente focada em resultados, buscando geração de *EBITDA* por meio da priorização da geração de valor percebido ao cliente, excelência operacional, inovação e atuação sustentável do ponto de vista socioambiental.

# A InterCement



## Player GLOBAL

FUNDADA EM 1967, A INTERCEMENT INICIOU AS OBRAS DE SUA PRIMEIRA UNIDADE, NO ESTADO DE SÃO PAULO, EM APIÁI (UNIDADE DE PRODUÇÃO DE CIMENTO). MAIS TARDE, A FÁBRICA DO INTERIOR DE SÃO PAULO ENTROU EM OPERAÇÃO COM CAPACIDADE INSTALADA DE 0,8 MILHÃO DE TONELADAS/ANO. ATUALMENTE, A EMPRESA ESTÁ PRESENTE EM OITO PAÍSES, GERA 7.734 EMPREGOS DIRETOS E TEM CAPACIDADE INSTALADA DE 47,4 MILHÕES DE TONELADAS/ANO.

O PRIMEIRO MOVIMENTO DE CRESCIMENTO HORIZONTAL SE DEU COM A AQUISIÇÃO DA CIMENTO CAUÊ, EM 1997, COM AS FÁBRICAS DE PEDRO LEOPOLDO E SANTANA DO PARAÍSO, MUNICÍPIOS DO ESTADO DE MINAS GERAIS. JÁ SUA EXPANSÃO INTERNACIONAL TEVE INÍCIO NOS ANOS 2000, COM A CRIAÇÃO DA CEMENTOS IGUAZÚ, NO PARAGUAI, PAÍS ONDE HOJE A INTERCEMENT POSSUI UMA FÁBRICA INTEGRADA, INAUGURADA EM 2014.

EM 2005, A INTERCEMENT FEZ SUA PRIMEIRA AQUISIÇÃO INTERNACIONAL, COM A INTEGRAÇÃO DA LOMA NEGRA, MARCA DE CIMENTO LÍDER NO MERCADO ARGENTINO. JÁ EM 2012, CONCLUIU A INTEGRAÇÃO DA CIMPOR, E PASSOU A OPERAR EM PORTUGAL, EM MOÇAMBIQUE, NO EGITO, NA ÁFRICA DO SUL E EM CABO VERDE, ALÉM DE SE TORNAR UMA DAS MAIS RELEVANTES EXPORTADORAS DE CIMENTO DO MUNDO.



7.734 EMPREGADOS



PRESENÇA EM 3 CONTINENTES E 8 PAÍSES



24 MILHÕES DE TONELADAS de cimento e clínquer vendidas em 2016



TRADING - VENDAS NA ORDEM DE 2 MILHÕES de toneladas para mais de 20 países



40 UNIDADES DE PRODUÇÃO DE CIMENTO (23 unidades integradas e 17 moagens)

# DESEMPENHO FINANCEIRO

## CRISE CAMBIAL E MACROECONOMIA BRASILEIRA IMPACTAM RESULTADO



O ANO DE 2016 APRESENTOU GRANDES DESAFIOS NO CENÁRIO ECONÔMICO DE ALGUNS PAÍSES NOS QUAIS A INTERCEMENT ATUA. O CENÁRIO MACROECONÔMICO DESFAVORÁVEL (BRASIL), A QUEDA NO PREÇO DAS *COMMODITIES* E O IMPACTO DO CÂMBIO ADVERSO PREJUDICARAM OS RESULTADOS FINANCEIROS. NO ENTANTO, A COMPANHIA FOI FIRME NA IMPLEMENTAÇÃO DE INICIATIVAS QUE, ALÉM DE MINIMIZAREM O IMPACTO DO CENÁRIO EXTERNO NO RESULTADO FINANCEIRO GLOBAL, A TORNARAM MAIS EFICIENTE, ROBUSTA, ÁGIL E PRONTA PARA O FUTURO.

O *EBITDA* apresentou resultados que foram crescendo ao longo dos trimestres, devido ao amadurecimento das ações de redução de custos implementadas e à sazonalidade dos mercados, o que nos permite entrar em 2017 com maior eficiência operacional.

A InterCement continuou a seguir sua Política de Financiamento, desenhada em 2014, baseada em duas linhas mestras: a redução da alavancagem financeira e de dívida e o ajuste do perfil de endividamento.

Quanto à “redução da dívida”, tiveram prosseguimento os esforços do ano anterior em estimular a geração de caixa e em seguir a política de alienação de ativos não estratégicos – destacando-se em 2016 as alienações de navios (Portugal) e a participação na Usina Hidrelétrica Machadinho (Brasil).

Ainda assim, o valor da dívida alcançou € 2.609 milhões, 16% acima do valor de 31 de dezembro de 2015, sendo que os resultados de 2016 não permitiram a liberação de caixa necessária para atender aos objetivos de desalavancagem.

Antecipando-se, no quarto trimestre, a empresa acordou com os seus credores bancários e debenturistas a não realização do teste de medição do nível de alavancagem financeira (Dívida Líquida / *EBITDA*) no encerramento de 2016 – conforme previsto nos seus contratos de financiamento – adiando esse exercício para 31 de dezembro de 2017.

Por outro lado, o “aperfeiçoamento do perfil da dívida” voltou a apresentar progressos. Os processos de refinanciamento de 2016 permitiram uma melhoria do perfil de endividamento, pela redução do custo médio de endividamento, assegurando-se a manutenção de um nível de liquidez (€ 591 milhões) suficiente para cobrir os compromissos financeiros dos próximos 18 meses, assim como a concentração de grandes refinanciamentos só a partir de 2019 e a salvaguarda do prazo médio de endividamento de 4 anos.

TUDO ISSO CERTAMENTE CONTRIBUI PARA PREPARAR A EMPRESA PARA O INÍCIO DE MAIS UM PERÍODO DE CRESCIMENTO, CONFORME AS PROJEÇÕES ECONÔMICAS PARA OS PAÍSES EM QUE HÁ OPERAÇÕES DA INTERCEMENT. LEIA NA PÁGINA 62 AS PERSPECTIVAS PARA 2017.

**Amílcar Matsinhe**  
Cliente da  
InterCement  
Moçambique

“

Em primeiro lugar, quero agradecer à InterCement pelo apoio sensacional que estão nos dando do ponto de vista operacional. Agradecemos também o apoio da companhia em manter a unidade em operação para suprir nossa demanda. Esperamos contar sempre com seu apoio, já que só temos a empresa como fornecedor de cimento

”

# Performance de Indicadores Financeiros

---

## REAGIR À ADVERSIDADE PAVIMENTANDO UM FUTURO DE CRESCIMENTO

“Resiliência” foi, sem dúvida, a palavra de ordem para 2016. A combinação de contextos adversos, atípica num portfólio geograficamente diversificado como o da InterCement, foi contrariada com um conjunto de iniciativas dirigidas ao aumento de competitividade e à consolidação da posição financeira da empresa, preparando-a para a retomada econômica nas regiões em que opera.

## COMPETITIVIDADE E CONSOLIDAÇÃO FINANCEIRA - INICIATIVAS

1. Conclusão do processo de racionalização do negócio Concreto no Brasil, visando o impacto positivo no *EBITDA*. Ou seja: alienação, arrendamento e encerramento de um conjunto de centrais de concreto, assegurando contratualmente o seu papel como polos de distribuição.
2. Adequação da matriz industrial ao contexto de mercado, hibernando ativos economicamente menos eficientes, como a moagem de Cubatão, e os fornos em São Miguel dos Campos e Campo Formoso no Brasil, e Loulé em Portugal – este último, entretanto, já reativado no início de 2017.

3. Redução do custo variável unitário em 11% (excluindo fator cambial), compressão do custo fixo em € 106 milhões e corte de *SG&A* em 21%.

4. Reestruturação e ajuste de *headcount*, prescindindo da colaboração de cerca de 700 profissionais para um total de 7.734 em final de 2016.

5. Conclusão do processo de otimização energética no Egito e disciplina de *Capex*.

6. Ênfase no programa de otimização do capital de giro.

7. Alienação/monetização de ativos não estratégicos num valor superior a € 80 milhões – alienação de dois navios e da participação indireta na Usina Hidrelétrica Machadinho.

As medidas citadas refletem uma abordagem tridimensional de busca de eficiência:

- em termos comerciais, na pronta resposta à concorrência e às novas necessidades do mercado e na nova estratégia de distribuição via concreto no Brasil;
  - em termos industriais, no ajuste da rede industrial, na redução de custos fixos e variáveis e na evolução da *performance* tanto dos fornos de cimento como da matriz energética;
  - em termos de gestão, na reorganização do suporte corporativo e administrativo às unidades de produção.
-

CONTUDO, APESAR DE MUITO SE TER AVANÇADO COM AÇÕES FOCADAS NOS PROCESSOS DE MELHORIA CONTÍNUA DE EFICIÊNCIA, E NA SUA DIFUSÃO INTERNA VIA TROCA DE MELHORES PRÁTICAS (SISTEMA IMS – *INTERCEMENT MANAGEMENT SYSTEM*), O IMPACTO DA SUA IMPLEMENTAÇÃO NOS INDICADORES FINANCEIROS LIMITOU-SE A MITIGAR A TENDÊNCIA DESFAVORÁVEL QUANDO COMPARADO A 2015, EM FUNÇÃO DO CONTEXTO DE MERCADO EM ALGUMAS GEOGRAFIAS.

#### RESULTADOS FINANCEIROS EM MILHÕES DE EUROS

	2015	2016	Variação
Receita líquida	2.493,3	1.843,0	-26,1%
<i>EBITDA</i>	517,7	345,7	-33,2%
Margem <i>EBITDA</i> [%]	20,8%	18,8%	-9,6%
Resultado líquido	-43,7	-655,4	s. s.
Investimentos	109,3	117,2	7%
Receita por profissional	295	238	-19%
<i>EBITDA</i> por profissional em milhares de euros	61	45	-27%

# Desempenho operacional

## FERRAMENTAS DE INTELIGÊNCIA POTENCIALIZAM RESULTADOS

Enquanto os resultados financeiros evidenciam o período pouco favorável aos negócios enfrentado em 2016 em alguns países nos quais opera, a InterCement alcançou bons êxitos em seus indicadores internos operacionais. Isso foi possível graças aos processos de melhoria contínua implementados nos últimos anos dentro da companhia, que contam com acompanhamento permanente de seu sistema global de gestão, o *InterCement Management System (IMS)*.

A InterCement também monitora o desempenho operacional de diversas áreas por meio de sua ferramenta de *Business Intelligence*, chamada internamente *InterIntelligence*. Por meio dela, a empresa obtém indicadores de vendas, *performance* de fornos e moinhos, além de indicadores de sustentabilidade, como emissões de poluentes, consumo de energia e de água, entre outros.

Na área técnica, por sua vez, é utilizado um Caderno de Indicadores, ferramenta que permite um comparativo de *performance* entre todas as unidades da empresa, analisando produtividade dos

fornos, moinho, de mão de obra, sustentabilidade, entre outros, em um total de mais de 100 indicadores. Dessa forma, o monitoramento é feito em todos os níveis hierárquicos, possibilitando delinear um quadro amplo e em tempo real sobre a produtividade em todas as suas unidades.

Destaque também para a gradual implantação do *Lean Office*, a partir de 2015, visando à otimização dos processos administrativos, de forma a torná-los mais eficientes, com redução de etapas e, consequentemente, agilizando os processos.

Esse conjunto de ferramentas permite um mapeamento de *performance* por unidade, com indicadores que podem ser comparáveis, abrindo espaço para o compartilhamento das melhores práticas e para o estabelecimento de *benchmarks* internos.

A melhoria contínua é possível porque, por trás dos processos e ações, estão profissionais capacitados e em constante desenvolvimento de competências alinhadas à necessidade do negócio e à estratégia organizacional. Para sustentar de maneira permanente essa capacitação de alto nível, foi lançada corporativamente, em meados de 2016, a Academia InterCement (veja Nossa Cultura na página 27).

## DESTAQUES OPERACIONAIS EM CADA GEOGRAFIA

### África do Sul

Em 2016, foi determinante a resposta comercial da InterCement à pressão competitiva local, bem como os esforços industriais e logísticos, para ultrapassar a calamidade das inundações na região onde operamos.

No país, destaca-se a operação de um dos fornos da unidade de Simuma, que utiliza pneus inteiros em coprocessamento. Isso representa 18% do combustível usado. O resultado é fruto da estratégia integrada da InterCement com conhecimento na operação de coprocessamento e na busca de parceiros para o fornecimento regular de resíduos de acordo com as especificações técnicas em vigor.



### Argentina

O consumo de cimento correspondeu às expectativas, ficando apenas 10% abaixo do ano anterior, que registrou recorde de vendas.

Num ano de ajuste econômico, as iniciativas de aumento de eficiência comercial e operacional permitiram superar a inflação dos custos de produção, melhorando a rentabilidade operacional.

Assim, a margem *EBITDA* superou os 24%, acima do nível observado em 2015.



## Brasil

O cenário macroeconômico de 2016, com especial impacto na queda de investimento e no aumento de desemprego, levou a uma maior ociosidade da capacidade industrial cimenteira no país. A InterCement, diante disso, seguiu seu plano de ajuste sustentado por uma nova abordagem estratégica ao negócio Concreto (com arrendamento e alienação de unidades, porém com manutenção de contratos de abastecimento), reforço de sua dinâmica comercial (inovar em produtos e serviços) e racionalização dos ativos produtivos.

Essa racionalização de ativos concentrou a produção em unidades mais competitivas, ampliando o raio de ação delas. Outras ficaram total ou parcialmente – e de forma temporária – sem operar, mas com cuidados de manutenção que as permitam voltar à atividade. Registrou-se, ao longo do ano, uma evolução positiva da *performance* dos fornos e moinhos, para operarem sempre próximos de sua capacidade nominal de forma sustentada.

Ainda assim, a contração da atividade da InterCement no Brasil e a queda de preço em um cenário mais competitivo afetaram o *EBITDA* e a margem operacional.

## Cabo Verde

O crescimento econômico, suportado no investimento estrangeiro, impulsionou o setor da construção e permitiu um reforço de contribuição desta unidade de negócios para os indicadores consolidados.

## Egito

Em 2016, foi especialmente relevante a entrada em funcionamento do Moinho de Carvão no Egito. Desde setembro, pode-se usar tanto carvão quanto coque de petróleo e combustíveis alternativos na produção de clínquer, permitindo a eliminação do uso de gás e óleo combustível (*fuel-oil*). O investimento permitiu reduzir o custo variável, impactando positivamente na capacidade da operação em suprir a demanda e elevando a margem *EBITDA* já no quarto trimestre.

## Moçambique

A operação registrou progressos da estratégia comercial e melhoria significativa da *performance* das moagens de cimento, alicerces para um crescimento de volume de vendas em 2016.

A melhoria operacional é resultado direto do compromisso da InterCement em elevar todos os indicadores de produtividade desta unidade de negócios, esforço iniciado no final de 2014 com a implementação do Projeto Mutirão, por meio do qual as equipes industriais, comerciais e de logística sistematizaram um plano de ação conjunta para melhorar o desempenho operacional. Além disso, há um plano de formação técnica das equipes.

Só assim foi possível compensar o impacto da depreciação da moeda local (mais de 50% no metical) na inflação de custos locais, registrando-se um crescimento da margem *EBITDA*.





## Paraguai

A bem-sucedida estratégia comercial, que permitiu o crescimento das vendas acima do mercado, ilustra bem que manter o compromisso com o cliente gera valor. Em 2016, já com a unidade integrada trabalhando em sua total capacidade, foi possível superar a produtividade prevista e obter aumento da margem *EBITDA* acima de 37%.

## Portugal

As iniciativas de aumento de eficiência operacional (incluindo a suspensão de atividade do forno de Loulé) permitiram a recuperação da margem *EBITDA* em relação ao ano anterior, mitigando o abrandamento do mercado interno e das exportações – reflexo da dependência dos clientes internacionais do preço das *commodities*.

A operação tem tido uma evolução muito positiva na utilização de combustíveis alternativos. O Forno 7 da fábrica de Alhandra já substitui mais de 50% dos combustíveis fósseis por alternativos utilizando, entre outros, pneus e CDR's fornecidos pela empresa do Grupo AVE, negociados em mercados internacionais com preços competitivos.

## EVOLUÇÃO DE INDICADORES

As vendas de cimento e clínquer atingiram 24 milhões de toneladas, ficando ainda 14% abaixo do ano anterior. A contração do mercado brasileiro foi determinante, enquanto o mercado argentino correspondeu ao ajuste esperado e as exportações a partir de Portugal refletiram o efeito da queda dos preços das *commodities* no poder de compra dos clientes na África.

### RESULTADOS OPERACIONAIS

	2015	2016	Variação
Vendas de cimento e clínquer (milhões de toneladas)	28,1	24,1	-14%
Vendas de concreto (milhões de m³)	3,9	2,5	-35%
Volume de agregados (milhões de toneladas)	8,1	6	-26%
Vendas de argamassas (milhares de toneladas)	176	70	-60%
Toneladas transportadas na ferrovia (em milhões)	5,1	4,6	-8%
Profissionais (no fim do período)	8.451	7.734	-8%

# GOVERNANÇA CORPORATIVA

## ATENDIMENTO INTEGRAL ÀS BOAS PRÁTICAS DE CONTROLE

Com foco na melhoria dos controles e processos e a fim de dar maior autonomia para as decisões locais nos oito países em que a companhia opera, a InterCement concluiu, no início de 2016, a implementação de um novo modelo de governança. A principal mudança no âmbito da Comissão Executiva foi a inclusão, no final de 2015, dos quatro vice-presidentes das operações do Brasil, Argentina e Paraguai, Portugal e Cabo Verde, e da África, o que possibilitou maior integração corporativa entre as unidades e maior agilidade para a tomada de decisão.

A Comissão Executiva, que se reporta diretamente ao Conselho de Administração, passou a contar com o presidente da InterCement, os quatro vice-presidentes das unidades, o vice-presidente de Suporte aos Negócios, o vice-presidente de Finanças e o Diretor de Planejamento Estratégico, totalizando oito membros.

Seis comissões técnicas de áreas dão apoio à Comissão Executiva: Ética e Compliance; Segurança, Saúde e Meio Ambiente; Recursos Humanos; Eficiência e Produtividade; Tecnologia da Informação; Finanças e Investimentos.

Localmente, cada unidade possui ainda sua Comissão de Gestão, encabeçada por seu vice-presidente local, e apoiada por duas comissões técnicas – Sustentabilidade e Saúde, Segurança e Meio Ambiente.

Como apoio ao Conselho de Administração, foram criados três comitês – Auditoria, Riscos e Compliance; Estratégia, Investimentos e Finanças; e Governança, RH e Sustentabilidade. Em 2016, esses comitês tiveram seus escopos definidos e passarão a operar estrategicamente em 2017.

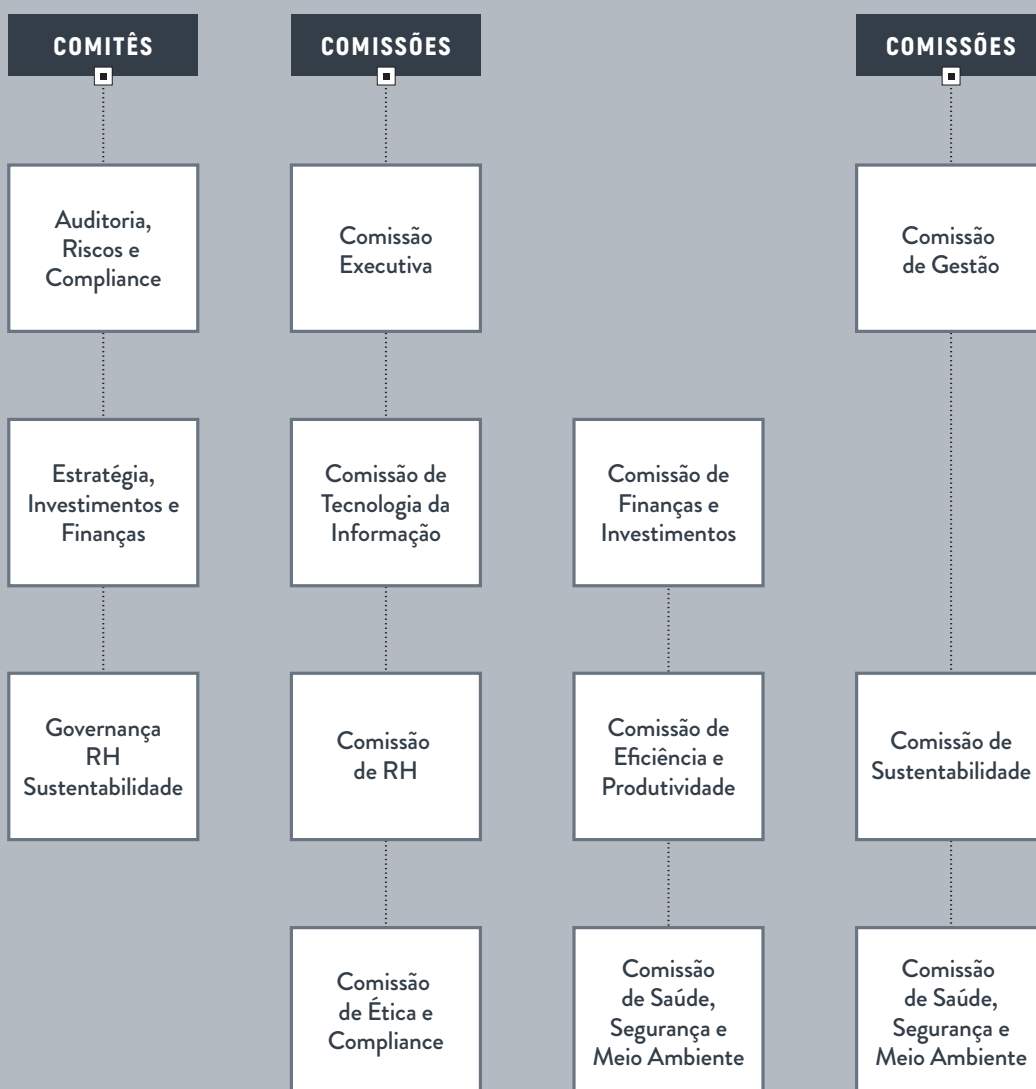


# ORGANOGRAMA DOS COMITÊS E COMISSÕES

CAD  
INTERCEMENT

INTERCEMENT  
CORPORATIVO

INTERCEMENT  
UNIDADES



# COMPLIANCE

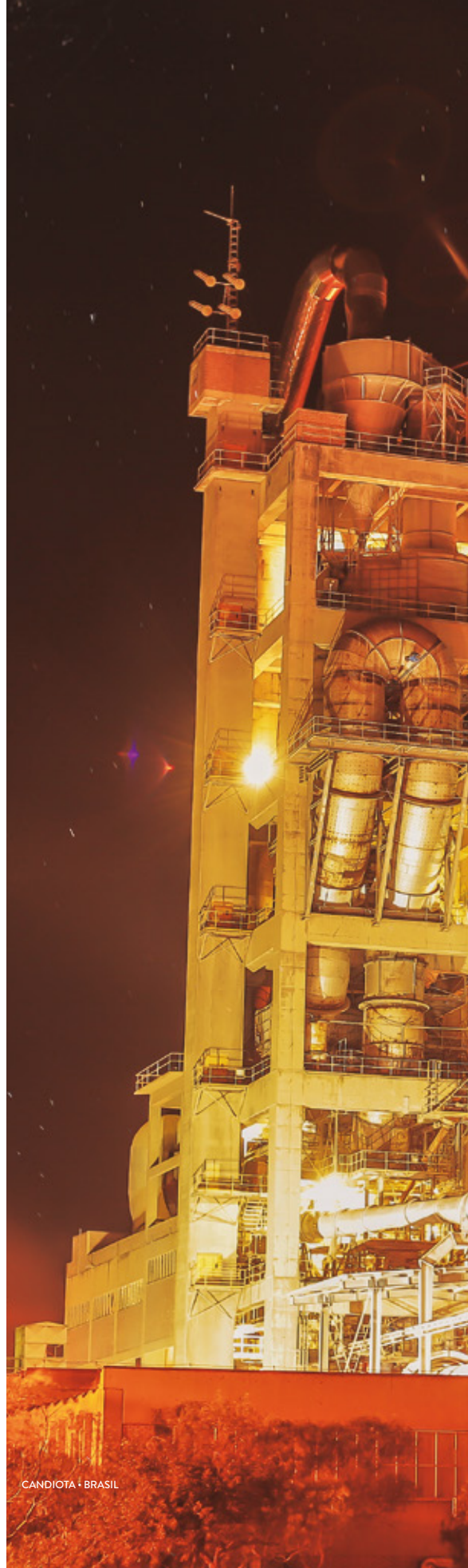
O conceito de *compliance* engloba as práticas e disciplinas adotadas para cumprimento das leis, regulamentos e políticas de controle. Apesar de ser um tema que tem recebido grande atenção atualmente em companhias de todo o mundo, a InterCement tem, há mais de uma década, a preocupação de difundir o conceito e as práticas relacionadas a controle em todos os níveis hierárquicos.

O ponto de partida desse direcionamento interno é datado de 2004, quando foi criado o Código de Conduta da companhia (revisado e atualizado continuamente, com última versão de 2015). Voltado para todos os seus profissionais, tem como principal objetivo regular os relacionamentos com fornecedores, clientes, poder público e outros *stakeholders*.

Em 2015, a companhia implementou sua Política Corporativa de *Compliance* para assegurar aos seus acionistas e administradores o atendimento às leis e regulamentações locais. Ela descreve os pilares do processo de *compliance* interno (prevenção, detecção e resposta), bem como delinea o gerenciamento de riscos da companhia. A InterCement também possui uma Norma Corporativa de Anticorrupção e uma Norma Corporativa de Relacionamento com a Concorrência (Antitruste). Todas essas políticas podem ser consultadas no *site* corporativo dedicado ao *compliance*, no endereço <http://compliance.intercement.com/conduta.php>

Além de ter essas diretrizes e políticas bastante consolidadas, a InterCement dedica um grande esforço à capacitação de seus profissionais quanto ao tema. Em 2016, 100% dos gestores foram novamente treinados em *compliance*, em um processo de atualização contínuo e anual. A maturidade interna do conceito coloca, inclusive, a companhia em um outro patamar nesse âmbito. Desde o final de 2016, a empresa estuda receber auditoria externa em *compliance* para possível certificação ISO 37001.

Todas as denúncias de desvios de conduta são recebidas por meio da Linha Ética, canal de comunicação criado pela InterCement, em 2004, para comunicações dessa natureza, disponível para todos os públicos – interno e externo – por meio de telefone e *e-mail* em todos os países em que a empresa possui operações. O serviço é operado por empresas especializadas e independentes. O índice de análise, tratamento e resposta é de 100%. A Linha Ética está disponível no *site* <http://compliance.intercement.com/etica.php>





# RISCOS

Em anos desafiadores para o ambiente de negócios, como foi o biênio 2015-2016, a companhia consegue mitigar as adversidades graças a muitos mecanismos e ações, sendo um dos mais importantes a sua gestão de riscos e sistemas de controles. Na InterCement, esse gerenciamento ganhou robustez há dois anos. Em 2014, um grande esforço corporativo permitiu o desenho da Matriz de Riscos, concluída após a reavaliação dos fatores mais relevantes de risco de negócio e de processo. A partir dessa concepção, foram lançadas as políticas Corporativas de Gestão de Riscos e de Gestão de Crises. Desde então, essas ferramentas têm sido valiosas na identificação e avaliação dos cenários e fatores que podem impactar os resultados da companhia, bem como têm auxiliado na elaboração de propostas de ações contingenciais para mitigar repercussões negativas.

Dentro da metodologia adotada pela InterCement, identificam-se os Riscos de Negócio como aqueles que, se materializados, impactarão de forma significativa o *EBITDA*, a posição no mercado (*market share*), os principais *covenants* da dívida, a continuidade das operações, reputação e imagem. São monitorados pela Comissão Executiva.

Já os Riscos de Processo são aqueles associados às atividades operacionais e de suporte que, se materializados, impactarão as atividades operacionais. Esses são monitorados dentro do processo de *compliance*.

A gestão dos riscos é coordenada pela área de Auditoria, Riscos e Compliance e conta com uma estrutura específica em cada unidade de negócios.

# SEGURANÇA

## Um valor inegociável

NA SEGURANÇA, A META DA INTERCEMENT É O ACIDENTE ZERO. O INVESTIMENTO E A ATUALIZAÇÃO CONTÍNUA PARA ALCANÇAR ESSE PATAMAR TÊM COMO FOCO MAIS CONSISTENTE AS ATIVIDADES EM TORNO DO CUIDADO ATIVO E DA SEGURANÇA COMPORTAMENTAL.

O CUIDADO ATIVO, QUE FOI TEMA DA SEMANA INTERNA DE PREVENÇÃO DE ACIDENTES (SIPAT) 2016 EM TODAS AS GEOGRAFIAS, REFORÇOU A MENSAGEM DE UM CÍRCULO VIRTUOSO: EU CUIDO DE MIM, EU CUIDO DO OUTRO E DEIXO O OUTRO CUIDAR DE MIM. DESSA FORMA, HÁ UM CHAMAMENTO CLARO PARA QUE TODOS COMPARTILHEM O CUIDADO NO MOMENTO DE DESENVOLVER SUAS TAREFAS.

QUANTO AO PROGRAMA DE SEGURANÇA COMPORTAMENTAL, EM 2016, FOI INICIADA SUA SEGUNDA ETAPA, COM O MOTE “SEGURANÇA COMPORTAMENTAL E LIDERANÇA PERCEBIDA”, BUSCANDO EVIDENCIAR AINDA MAIS O NECESSÁRIO COMPROMETIMENTO DE TODOS COM AS ATITUDES SEGURAS, PRINCIPALMENTE DOS LÍDERES QUE VÃO INFLUENCIAR AS EQUIPES E SERÃO MODELOS DE COMPORTAMENTO. TAMBÉM FORAM REVISTOS E ANALISADOS OS PROCESSOS DE ATIVIDADES CRÍTICAS E IMPLANTADOS INDICADORES PROATIVOS DE SSMA (SAÚDE, SEGURANÇA E MEIO AMBIENTE) VISANDO ATINGIR O NÍVEL DE EXCELÊNCIA DE MUDANÇA DE CULTURA PARA A SEGURANÇA.

O LEMA CORPORATIVO DA COMPANHIA JÁ É INDICATIVO DO VALOR DA SEGURANÇA: “FAREMOS DE FORMA SEGURA OU NÃO FAREMOS”, QUE ASSEGURA AO PROFISSIONAL A PRERROGATIVA DE SE RECUSAR A EXECUTAR QUALQUER AÇÃO OU TAREFA QUE ELE OU ELA IDENTIFIQUE COMO SENDO DE RISCO.

Armindo Cura  
Cliente da  
InterCement Portugal

“

A Cimpor está de parabéns com a ação em Segurança no Trabalho. Esse tipo de iniciativa mostra a verdadeira parceria entre fornecedor e cliente. Os temas foram de extrema importância

”

# NOSSA CULTURA

## Avanço na proposta de valor

As pessoas são o alicerce de desenvolvimento da companhia. Desde o início da internacionalização da empresa, respeitando as diferenças de cada país em que estão presentes suas unidades, a InterCement começou a construir uma cultura organizacional única, focada no respeito e valorização das diferenças culturais, no compartilhamento do conhecimento, na opção pela meritocracia, na busca contínua por firmar parcerias sustentáveis e na crença de que os profissionais da InterCement são verdadeiros parceiros de negócios. A proposta de cultura evoluiu e, em 2015, foram apresentadas e implementadas as Atitudes InterCement.

Em 2016, a partir da consolidação das Atitudes, a InterCement avançou em um novo desafio: elaborar uma Proposta de Valor ao Empregado (PVE – *Employee Value Proposition*), que será executada ao longo de 2017. Trata-se de uma ação que explicitará de maneira mais incisiva e direta o que a empresa tem a oferecer e o que a diferencia de outras no mercado. O desafio é gerar percepção sobre o comprometimento da empresa com valores, diversidade, ética e oportunidades de melhoria e desenvolvimento para os profissionais.

A Proposta de Valor ao Empregado ilustra uma necessidade da empresa e representa também um retorno sobre os anseios e expectativas apontados na pesquisa de clima aplicada em 2015 (e que será novamente realizada em 2017).

O atendimento aos posicionamentos encontrados na pesquisa, aliás, é um outro fator importante sobre como a empresa está atenta à melhoria contínua do ambiente interno aliada com a proposta de entregar resultados superiores. Um outro exemplo, nesse sentido, foi o lançamento da Academia InterCement, cujo projeto-piloto foi realizado na unidade do Brasil, no primeiro trimestre de 2016. Já estabelecida no Brasil, Argentina e Portugal, a Academia chegará às outras geografias no decorrer de 2017. Em resumo, a Academia tem como principais metas desenvolver, por meio de capacitações presenciais ou *on-line*, as competências dos profissionais para as necessidades do negócio em alinhamento à estratégia organizacional; estimular o autodesenvolvimento e o compartilhamento do conhecimento e contribuir significativamente para os resultados.

**Philip Shokry**  
Cliente da  
InterCement Egito

“O *roadshow* que aconteceu na frente do meu armazém foi fabuloso. Meus contratantes aprenderam muito e entenderam as aplicações dos diferentes tipos de cimento. Ficaram maravilhados! O engenheiro da InterCement que ministrou o treinamento tem muito conhecimento do assunto”

## Destaque

# 90 ANOS DA LOMA NEGRA, SINÔNIMO DE CIMENTO NA ARGENTINA

---

**Mais de 160 milhões de toneladas de cimento foram comercializadas pela Loma Negra, marca líder na Argentina, ao longo de seus 90 anos, celebrados em 2016. Não só a marca é sinônimo de cimento, como calcula-se que mais da metade das construções no país tenham sido feitas com os produtos da empresa.**

Seu fundador, Alfredo Fortabat, foi um empresário que, já em 1926, sabia que a perenidade de sua empresa também dependia de uma grande transformação cultural e social de seu país. Desde o início, investiu em inovação, em produtos de qualidade e na prestação de serviços com excelência, convicto de que, dessa forma, contribuiria para o desenvolvimento nacional.

O visionário Fortabat também entendia que era necessário investir nas pessoas para garantir o sucesso de sua empreitada. Assim, simultaneamente às obras para construção de sua primeira fábrica, em Olavarría, desenvolveu um bairro com infraestrutura como escolas, parque para prática esportiva, atendimento

à saúde e comércio, pois lá seria o local de habitação de seus futuros profissionais. A primeira fábrica foi inaugurada ali em 5 de agosto de 1926, com capacidade instalada de 110 mil toneladas/ano.

Com o tempo, vieram outras instalações, construídas ou incorporadas, em diversas regiões do país: Catamarca, San Juan, Zapala, Barker, Sierras Bayas, L'Amalí, LomaSer, Ramallo, além das unidades de concreto sob o selo Lomax. Hoje, sua capacidade total instalada é de 8,7 milhões de toneladas/ano, com 6 fábricas integradas, 2 moagens e um misturador.

Em 2005, a empresa se associou à InterCement e passou a fazer parte de um dos maiores grupos internacionais de cimento. No entanto, a vocação internacional da Loma Negra não mudou a preocupação com o local. No ano seguinte à incorporação, em 2006, foi inaugurada a Fundação Loma Negra.



# 10 ANOS

## DA FUNDAÇÃO LOMA NEGRA

EM 2006, NASCE UMA NOVA INSTITUIÇÃO RESPONSÁVEL PELO INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO DA INTERCEMENT NA ARGENTINA. DURANTE OS 30 ANOS DA FUNDAÇÃO FORTABAT, OS ESFORÇOS E INVESTIMENTOS SOCIAIS ERAM CENTRADOS EM AÇÕES E PROJETOS SEM ALINHAMENTO COM A COMPANHIA, COMO A MAIORIA DAS EMPRESAS DE ATUAÇÃO SOCIAL DA ÉPOCA.

A MUDANÇA DO NOME PARA FUNDAÇÃO LOMA NEGRA TAMBÉM ACONTECEU PARA MARCAR A QUEBRA DO PARADIGMA NO FORMATO E NO DIRECIONAMENTO DO INVESTIMENTO SOCIAL DA COMPANHIA. O MODELO DE DOAÇÕES E ASSISTENCIALISMO É DEIXADO DE LADO – APENAS PARA AÇÕES PONTUAIS DE EMERGÊNCIA EM SITUAÇÕES ESPECÍFICAS DE NECESSIDADE DAS COMUNIDADES – E ENTRA UMA FORMA DE ATUAÇÃO COM VISTAS AO DESENVOLVIMENTO COMUNITÁRIO E À AUTOSSUSTENTABILIDADE DE PROJETOS POR MEIO DE PARCERIAS COM OS DIVERSOS ATORES LOCAIS, INCLUINDO OUTRAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS OU PRIVADAS.

A FUNDAÇÃO LOMA NEGRA INVESTE PRINCIPALMENTE EM PROJETOS DE EDUCAÇÃO, CAPACITAÇÃO, INGRESSO DE JOVENS NO MERCADO DE TRABALHO E NEGÓCIOS PRODUTIVOS INCLUSIVOS. A METODOLOGIA DE ATUAÇÃO SOCIAL É ESPELHO À DO INSTITUTO INTERCEMENT (VEJA A PÁGINA 49).

**José María Casas**  
Cliente da  
InterCement  
Argentina

“Em 1966 decidi seguir minha vocação de construtor de pavimentos de concreto, era um engenheiro sonhador e queria desenvolver um trabalho significativo e de qualidade. Isso me fez procurar um parceiro comercial de primeira linha para meu insumo principal, o cimento Portland. Decidi que esse parceiro seria a Loma Negra. E assim já se passaram 50 anos dessa parceria que ultrapassa a relação comercial e tornou-se uma verdadeira amizade. Quero agradecer os atuais diretores da empresa que, seguindo a linha dos fundadores, nos permitem realizar tanto em nossa empresa

”

## Um grande valor

EM UM ANO DE TANTAS CELEBRAÇÕES PARA A INTERCEMENT ARGENTINA, COM OS 90 ANOS DA LOMA NEGRA E OS 10 ANOS DA FUNDAÇÃO DE MESMO NOME, COMEMORARAM-SE TAMBÉM OS 40 ANOS DE DEDICAÇÃO DE OSVALDO SCHUTZ À EMPRESA.

Nascido em Buenos Aires, Osvaldo era administrador de empresas, com quatro pós-graduações – duas delas na Harvard Business School, nos Estados Unidos – e tinha grande conhecimento em gestão de vendas e dos processos da companhia. Era conhecido por suas qualidades profissionais e considerado um exemplo de caráter pelos profissionais, fornecedores e clientes.

No mesmo ano em que Osvaldo foi celebrado por suas quatro décadas de dedicação à empresa, completadas em abril, sofreu um infarto em outubro, que o levou de sua família e amigos. Esse grande profissional, amigo, colega de trabalho de todos, mostrou-se em toda sua trajetória como um profissional íntegro, dedicado à busca contínua de conhecimento e de tratamento com respeito a todos que o cercavam no trabalho.

Osvaldo deixa um importante legado de profissionalismo, de busca por desenvolvimento e novas aptidões profissionais e valorização do capital humano.



# GERAÇÃO DE VALOR PELOS CLIENTES E PARA ELES

## Um compromisso com o futuro

Se, internamente, os profissionais são os grandes responsáveis pelo desenvolvimento e força da companhia, os clientes são sua razão de ser. Fabricar produtos de qualidade é o que toda empresa precisa fazer para ter uma participação relevante no mercado, mas para se destacar e ser referência é preciso muito mais.

Com essa orientação, a InterCement tem trabalhado fortemente para criar propostas de valor percebido pelos clientes, postura adotada há alguns anos pela companhia, porém fortemente acentuada em 2016. O grau de maturidade atingido em 2016 é resultado direto dos alicerces lançados no passado, quando esse direcionamento foi evidenciado como um desafio estratégico para o futuro da companhia e não uma ação pontual para atender a metas e objetivos de curto prazo.

Proposta de valor sustentável significa entregar bons produtos e estar próximo dos clientes para conhecer seus perfis e necessidades. Essa aproximação se dá por meio da construção de um relacionamento duradouro, que só é possível quando baseado em confiança mútua, vantagens competitivas e visão estratégica convergente a médio e longo prazos.

A InterCement lança mão de uma série de ferramentas para gerar valor, todas atendendo as diretrizes corporativas e desenvolvidas localmente de forma a potencializar resultados. Uma das ações que desenvolveu nesse sentido é o Parcerias Clientes, que já está implementado no Brasil, Argentina, Paraguai e Portugal, e no decorrer de 2017 chegará a África do Sul, Egito e Moçambique. Nas geografias, o Parcerias é desdobrado em programas criados e implementados conforme a necessidade local. Embora as ações sejam descentralizadas, a companhia espera que cada uma delas, quando bem-sucedida, sirva de inspiração e *benchmark* para as demais unidades.

Nas páginas a seguir, serão apresentados alguns dos esforços feitos por cada geografia no sentido de desenvolver projetos que estreitem o relacionamento com os diversos clientes e ações que gerem valor para cada um deles. Mais do que um conjunto de exemplos, esse amplo painel é um claro indicativo de como a proposta de gerar valor percebido ao cliente está consolidada em todas as geografias, e o esforço futuro será, prioritariamente, de tornar esses relacionamentos cada vez mais sustentáveis e duradouros.



ÁFRICA DO SUL



ARGENTINA



BRASIL



CABO VERDE/  
PORTUGAL



EGITO



MOÇAMBIQUE



PARAGUAI



# ÁFRICA

## África do Sul

A InterCement África do Sul realizou um estudo ao longo de 2015 que rediscutiu a proposta de valor para os clientes. A partir disso, o primeiro grande passo foi realinhá-los em dois grandes grupos: clientes varejo e clientes indústria. Baseia-se nessa premissa toda a estruturação da estratégia (de valor, de produto, de comunicação) de relacionamento com os clientes na qual trabalhou em 2016 e que irá direcionar esforços também em 2017.

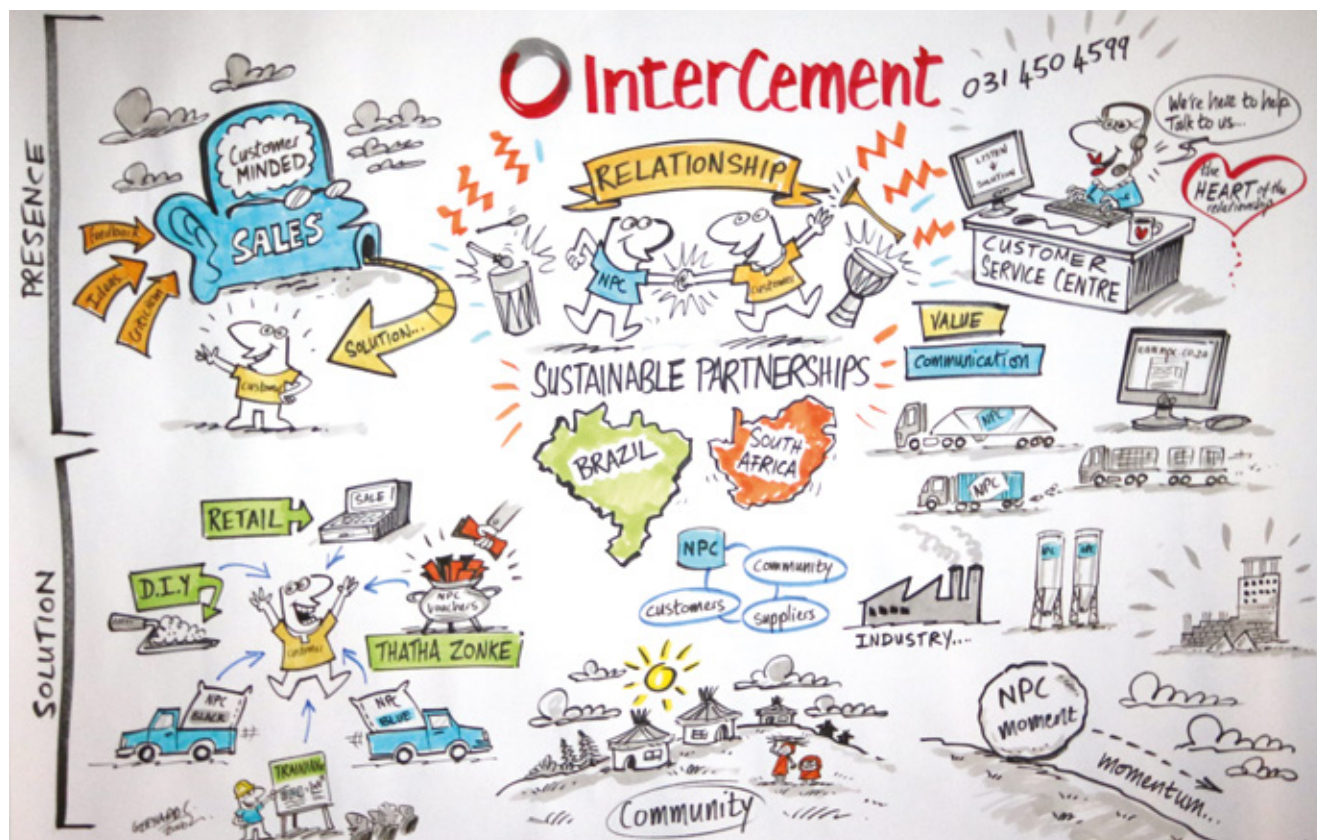
O salto qualitativo na geração de valor percebido pelo cliente foi sustentado por um planejamento local que vem estabelecendo uma série de ações, com destaque para os programas NPC Moments e Fidelidade Varejo (veja box). Outro passo importante foi a consolidação da Central de Atendimento ao Cliente, ferramenta muito bem avaliada por centralizar as principais informações desejadas pelo cliente (pedidos, entregas, pagamentos etc.).

Soluções sob medida, com grande potencial de geração de valor, foram ampliadas, tais como a estratégia de instalação de contêineres para redes de varejo (que funcionam como um ponto de vendas avançado sem a necessidade de o cliente manter esse volume em seu próprio estoque), disponibilidade de testes laboratoriais para contribuir na resolução de dúvidas de consumidores e capacitação de consumidores de cimento – ou seja, os clientes dos clientes.

Na África do Sul, por condições específicas do mercado local, a empresa deixa claro sua vocação de empresa-cidadã, reforçando seu comprometimento com o desenvolvimento comunitário. Como exemplo, no Dia do Bem-Fazer, a companhia reuniu mais de 500 voluntários e beneficiou diretamente mais de 1.500 pessoas. Além do voluntariado social, por meio de uma parceria com a Agência de Desenvolvimento de Pequenos Empreendimentos (SEDA), a companhia organizou um *workshop* para 25 pequenos fabricantes de blocos e outros artefatos de concreto. O objetivo foi fornecer informações técnicas, produtivas e de segurança, bem como dicas para administração e vendas.

Vale destacar ainda o esforço estratégico da equipe comercial para migrar os clientes industriais do consumo de cimento ensacado para o cimento a granel. Os resultados foram positivos e 90% dos clientes aceitaram a migração. Assim, são colocados silos da companhia diretamente no cliente. O modelo oferece vantagens para ambos os lados, já que o acordo comercial é, em média, de três anos, durante os quais há estabilidade de volume e de preço.

ACERVO / INTERCEMENT



**Grizelle**  
Cliente da  
InterCement  
África do Sul



Faço parte da equipe de vendas dinâmicas da Everlast Timer and Hardware, com sede em Clairewood. Em meu nome e de toda minha equipe quero agradecer à NPC a possibilidade de participar da promoção *Thatha Zonke* e, sem dúvida, gostaríamos de participar dela novamente. Adoramos gastar nossos *vouchers* em itens postais. Vocês devem saber o quanto gostamos de fazer compras, não é?



### NPC MOMENTS

Trata-se de um evento que reúne os principais executivos da InterCement África do Sul e segmentos de clientes estratégicos. No total, ao longo de 2016, foram organizados sete *NPC Moments*, com objetivo principal de anunciar a proposta de valor da empresa, posicionando-a como uma verdadeira parceira de negócios. No evento, são apresentadas todas as soluções propostas ou desenvolvidas pela empresa que, de alguma forma, geram valor para o cliente.

### PROGRAMA DE FIDELIDADE VAREJO

Como incentivo às vendas no varejo, são definidas metas individuais para cada vendedor das lojas participantes. Quem alcança o volume determinado é recompensado com cartões-presente, trocados por compras em uma rede de supermercados. Em 2016, foram trinta revendas que se engajaram nas quatro ondas do programa de incentivo. Chamado de *Thatha Zonke*, a ação permitiu à marca se relacionar de forma diferenciada com esse público. Os empresários também são premiados quando suas lojas atingem o volume de venda determinado como meta (*Incentive Program*).

## Egito

A InterCement Egito tem bem mapeados os perfis de seus clientes e aposta em ações de geração de valor percebido para cada segmento, sejam distribuidores, pequenos varejistas ou os contratantes, que são empreiteiros que não compram o cimento diretamente, mas solicitam para as obras nas quais trabalham (veja box).

De acordo com esses perfis, a empresa tem desenvolvido ações específicas. Para os distribuidores, por exemplo, a InterCement Egito tem direcionado campanhas de capacitação para melhorar o uso de produtos e alavancar estratégias de venda.

Da mesma forma, os 500 pequenos varejistas cadastrados na empresa receberam, ao longo de 2016, seminários técnicos educativos, que, além de apresentarem os produtos e boas práticas em construção, abrangeram temas como segurança e contabilidade. Para esse público foi criado um aplicativo para celular que permite o gerenciamento de compras. Também cabe destacar um grande e esperado evento anual de confraternização (veja box).

## APROXIMAÇÃO COM OS CONTRATANTES

A InterCement Egito deu início a ações para se aproximar dos contratantes. Realizou um cadastro que, hoje, já totaliza cerca de 2.500 nomes, dos quais mais de 2 mil foram treinados em relação aos mercados principais nos quais a companhia atua, com temas como relações comerciais, informações técnicas sobre cimento e concreto, entre outros.

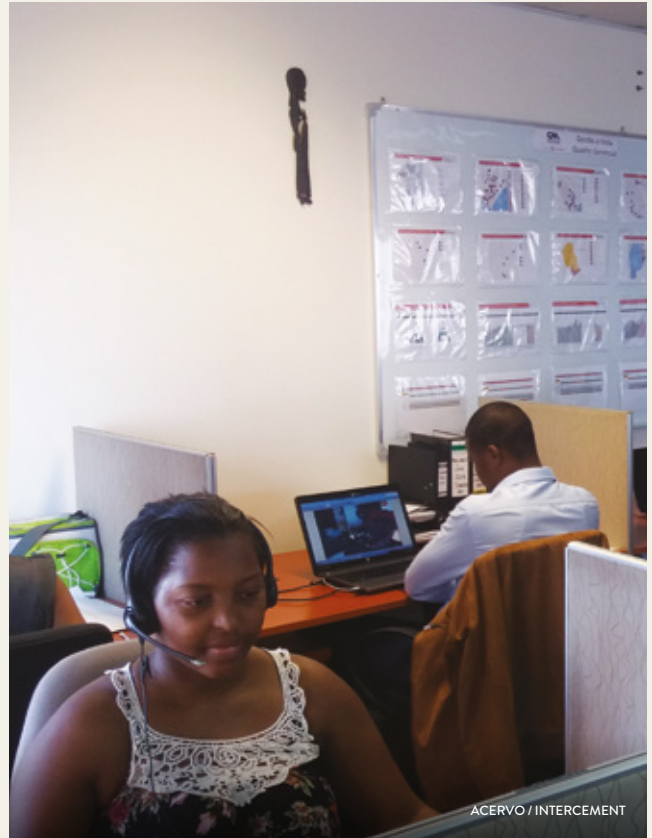
## EVENTO ANUAL

Em junho, a InterCement Egito promoveu, em um tradicional hotel de Alexandria, o evento anual para clientes, o *Ramadã Sohour*. Estiveram presentes mais de 500 pessoas, entre empreiteiros, professores universitários, donos de lojas de distribuição e engenheiros. O foco do encontro em 2016 foi o estreitamento de parcerias e sua importância para o desenvolvimento dos negócios.



## ENTREGA DIRETA PARA CONSTRUTORAS

Em 2016, a InterCement Moçambique dobrou suas vendas e entregas diretas para construtoras – de 5% para 10% do volume total. Além de reduzir custos para os clientes, esse contato direto permite estreitar o relacionamento e, assim, prestar um atendimento integral e diferenciado.



ACERVO / INTERCEMENT

## Moçambique

A InterCement Moçambique trabalhou, em 2016, para responder às necessidades de seus clientes geograficamente, suprir conhecimento técnico e premiar os mais fiéis.

Entre as diversas propostas de valor, a empresa disponibiliza contêineres para que os distribuidores possam levar os produtos para venda em regiões mais distantes dos grandes centros comerciais e ampliou a oferta da entrega direta para as construtoras (veja box). Para os clientes revendedores, a companhia investiu em premiação por meio de brindes

vinculados ao volume de produtos adquiridos. Esse tipo de ação fideliza o cliente e valoriza sua lealdade.

Os esforços têm trazido resultados para a InterCement Moçambique, que viu, em 2016, sua Central de Atendimento ao Cliente se consolidar e se tornar uma ferramenta crucial para a entrega de resultados. Muito dessa evolução da proposta de valor percebido foi já captado na pesquisa de satisfação com esses clientes.

# AMÉRICA DO SUL

## Argentina

Graças às comemorações dos 90 anos da empresa, a marca Loma Negra esteve presente na imprensa e foi louvada por ter uma ligação muito forte de sua história com o desenvolvimento do país (*leia na página 28*). Aproveitando as comemorações, a companhia realizou diversas ações de aproximação com os clientes, para celebrar com eles esse importante marco, inclusive sendo o tema da concorrida confraternização com clientes no final do ano (*veja box*).

Para que todos tivessem conhecimento dessa data, a empresa destacou o logo alusivo aos 90 anos no maior investimento mercadológico da empresa, o patrocínio ao campeonato argentino de futebol, ação que ocorre desde 2012. A marca Loma Negra esteve presente nos quatro jogos principais de cada rodada, num total de 125 partidas em 2016.

Além do trabalho de divulgação da marca, a InterCement Argentina investiu na aproximação com profissionais e estudantes da área de construção. Assim, participou do ciclo de palestras técnicas organizado pela Facultad de Arquitectura y Desarrollo Urbano (FADU), da Universidade de Buenos Aires. O intuito do evento é demonstrar para estudantes, graduados e profissionais o uso dos materiais disponíveis na indústria de concreto.

A empresa tem trabalhado também na parceria com outras companhias do setor, fornecendo produtos exclusivos. Um exemplo disso é que, por meio

da marca Lomax, a InterCement tem garantido abastecimento de concreto especial para outras concreteiras responsáveis por grandes obras de infraestrutura, como construção de estações de metrô. A ação, que já existia pontualmente desde 2008, foi relançada em 2016 de forma sistematizada para prover empresas que não tenham um produto adequado, como o da Lomax, para esse tipo de necessidade.

Em termos de adequação de portfólio de acordo com a necessidade do cliente, dois exemplos ilustram esse esforço da companhia. Em 2016, a unidade de Sierras Bayas teve sua recertificação na norma Q1 do American Petroleum Institute (API) confirmada, o que permitirá o prosseguimento da comercialização do cimento tipo G, especial para a indústria petrolífera. E, na região de Zapala, a InterCement Argentina mudou o cimento disponível para varejo, adequando-o à necessidade de consumo local.

Para incentivar os clientes, a Loma Negra deu continuidade a ações que faz anualmente, como a visita de seus principais clientes na planta-modelo de L'Amalí e o programa de fidelização no qual as toneladas vendidas pelos clientes são convertidas em pontos trocados por viagens, eletrodomésticos e móveis.

**Ruiz Olalde**  
Cliente da  
InterCement  
Argentina

“

Quero saudar e felicitar todos os profissionais que fazem parte da Loma Negra, nessa data tão especial em que celebramos sua criação. O aniversário de 90 anos é um marco na história de qualquer empresa e isso tem múltiplos significados. Solidez, experiência, capacidade de adaptação e inovação, são recursos que a empresa foi capaz de imprimir ao longo do tempo, assim como grande profissionalismo. A Loma Negra mudou e evoluiu em muitas coisas, em seu portfólio, logística e distribuição, mas não modificou seus valores e sua essência, que reforçam o seu compromisso com a sociedade e o meio ambiente. É uma honra fazer parte disso como cliente. Desejamos sucesso e que a empresa continue a partilhar conosco muitos anos mais

”



L'AMALÍ • ARGENTINA

### **CAPACITAÇÃO PARA OS CLIENTES**

Em parceria com uma das principais escolas de negócios do país, a IAE Business School, a InterCement Argentina capacitou 59 clientes na temática de fidelização e melhoria no atendimento. Foram dois dias de jornadas, uma de aulas teóricas e outra, prática, no parque Temaikên. Após o evento, foi aplicada uma pesquisa que indicou 98% de satisfação com o treinamento. A proposta gera clara percepção de valor pelos clientes.

### **FESTA DE FINAL DE ANO PARA CLIENTES**

Grande destaque dentro do Parcerias, a festa de final de ano na Argentina é muito tradicional e aguardada. Em 2016, reuniu 500 convidados, representantes de 180 clientes estratégicos de todo o país. O evento faz parte da agenda dos clientes e é peça fundamental na estratégia de relacionamento e geração de valor.



ACERVO / INTERCEMENT

**Valnei Beltrame**  
 Cliente da  
 InterCement  
 Brasil

“ Além de oferecer um produto de alta qualidade, a InterCement Brasil tem nos apoiado em diversos pontos, como capacitação técnica de nossa equipe de vendas – o que potencializa os negócios – e apoio em ações promocionais, como a atual que visa promover nossos 35 anos de atividades. Enfim, uma parceria transparente e que traz resultados para ambas as empresas e, também, para o consumidor, que pode ter acesso a um produto de qualidade, no momento que deseja, a um preço competitivo ”

## Brasil

O foco na geração de valor percebido levou a InterCement Brasil a investir de forma mais contundente em pesquisas e contatos com clientes, para detectar necessidades e prioridades. Essa iniciativa foi a base para a elaboração de um ousado e inovador projeto de segmentação dos clientes, iniciado em meados de 2016 e que continuará com força total em 2017 (veja box).

O aprofundamento das parcerias teve grandes resultados no decorrer do ano, e dois contratos são exemplos desse sucesso: com a Infibra, um dos principais *players* do segmento de fibrocimento do Brasil e que consumirá 5 mil toneladas/mês do cimento fabricado na unidade de Cajati; e com a ArcelorMittal, que possibilitará a otimização da rede de distribuição da InterCement Brasil. Por meio do acordo, as empresas compartilharão estruturas físicas para movimentação, estocagem e entrega de produtos, reduzindo custos operacionais e aumentando a capacidade de pulverização no atendimento.

Outra boa notícia foi a inauguração de um novo Centro de Distribuição, localizado na região da Grande Salvador, com o objetivo de melhorar o atendimento aos clientes locais, que ganharam agilidade e puderam, a partir de então, realizar retiradas diretas.

Diversas ações foram realizadas no âmbito do Parcerias Clientes, que vão desde a visita dos gerentes das unidades de operação à planta do cliente até reconhecimentos e soluções sob medida, deixando à disposição do cliente toda a *expertise* da InterCement, além de oferecer novos produtos (veja box). Dentro desse programa guarda-chuva está o Considere Sempre o Cliente, iniciativa voltada aos profissionais com o objetivo de promover uma mudança positiva na forma de se tratar o cliente internamente, conscientizando a todos sobre como o seu trabalho impacta no relacionamento e em como a empresa os atende.

## SEGMENTAÇÃO DE CLIENTES

Este é o mais inovador projeto em curso na companhia. Seu escopo tem potencial de quebrar paradigmas na indústria do cimento, não só pelo ineditismo, mas por levar aos clientes uma proposta de valor adicionado sob medida, definida após uma extensa avaliação dos clientes e canais.

Em linhas gerais, o ano de 2016 foi dedicado à estruturação do Programa de Segmentação de Clientes, rompendo com os modelos mais conservadores do mercado de cimento. Ele prevê uma série de itens que devem ser levados em consideração e, a partir da estruturação desse conjunto, oferece um pacote de serviços alinhado às necessidades dos clientes. Após esse mapeamento, estão sendo criados processos automatizados para oferecer esses serviços, proposta que chegará em toda a sua plenitude ao mercado em 2017.

## LANÇAMENTO DE PRODUTOS PREMIUM

Foram duas experiências bem-sucedidas. Primeiro, a marca Zebu, para atender o mercado paraibano e, no final de 2016, o relançamento da marca Goiás, para aumentar o *market share* na região Centro-Oeste. Posicionados como produtos *premium*, eles conquistam espaço pela qualidade, tradição e marca forte nas regiões. O Goiás, especificamente, que marcou seu relançamento com um *jingle* da dupla Zezé di Camargo e Luciano, também ícones da campanha publicitária, registrou vendas superiores a dez vezes o previsto inicialmente no primeiro mês de comercialização, isso sem registrar queda nas vendas das outras marcas da empresa, o que mostra que há espaço para diferenciação de produtos adequando-os sempre aos perfis de clientes e consumidores.



ACERVO / INTERCEMENT

## Paraguai

Um *workshop* com duração de dois dias em dezembro deu o início ao Parcerias Clientes no Paraguai. O evento foi voltado para colaboradores internos e representantes das operações de Argentina e Brasil. Já foram sistematizados 15 projetos a partir de pesquisa qualitativa feita com 29 clientes e 17 fornecedores locais. A ação vai gerar uma série de atividades de relacionamento em 2017, potencializando a expectativa de gerar valor adicional aos clientes.

Hélio Pimentel  
Cliente da  
InterCement Brasil



É a parceria perfeita: contamos com apoio técnico, atendimento comercial atencioso e diferenciado e um produto de excelente qualidade para produzirmos nosso concreto



# Europa • Trading

## PORTUGAL

NO ÂMBITO DO EIXO ESTRATÉGICO “CONSTRUINDO PARCERIAS SUSTENTÁVEIS” E DO PARCERIAS CLIENTES, A INTERCEMENT PORTUGAL REALIZOU UMA SÉRIE DE INICIATIVAS VOLTADAS A GERAR VALOR PERCEBIDO PELOS CLIENTES. UMA DELAS FOI O PRÊMIO CLIENTE SEGURO. A PARTIR DE UM DIAGNÓSTICO QUANTO À SEGURANÇA NAS OPERAÇÕES, A EMPRESA CONTRIBUI COM OBSERVAÇÕES E SUGESTÕES DE AÇÕES PREVENTIVAS E CORRETIVAS, DE ACORDO COM OS CONCEITOS GERAIS DE SEGURANÇA E EXIGÊNCIAS LEGAIS APLICÁVEIS. PARA CELEBRAR SEUS CLIENTES QUE MAIS APOSTAM EM SEGURANÇA, CRIOU O PRÊMIO.

EM 2016, A COMPANHIA TRABALHOU EM DUAS CAMPANHAS DE FIDELIZAÇÃO DE SEUS CLIENTES, DE VERÃO E DE NATAL, PRESENTEANDO AQUELES COM MAIOR VOLUME DE VENDA.

AINDA NO ÂMBITO DE APROXIMAÇÃO COM OS CLIENTES, A INTERCEMENT PORTUGAL REALIZOU TRÊS IMPORTANTES EVENTOS. UM VOLTADO PARA OS CLIENTES B E C; OUTRO PARA OS CLIENTES TOP 10 DE CIMENTO E ARGAMASSA E, POR FIM, O JÁ TRADICIONAL ENCONTRO DE CONFRATERNIZAÇÃO COM OS CLIENTES MAIS REPRESENTATIVOS, RESPONSÁVEIS POR 35% DO VOLUME DE COMPRAS. ESSE ÚLTIMO ACONTECEU NA REGIÃO

DO ALGARVE EM DOIS DIAS, DURANTE OS QUAIS FORAM APRESENTADAS AS INICIATIVAS DA INTERCEMENT PORTUGAL E AS EXPECTATIVAS PARA 2017.

EM *MARKETING*, A EMPRESA INVESTIU EM *OUTDOORS*, FOLHETOS PROMOCIONAIS E *DISPLAYS*, UNINDO A MARCA CIMPOR ÀS DE SEUS DISTRIBUIDORES E CLIENTES, AGREGANDO VALOR A ELES E MOSTRANDO A PREOCUPAÇÃO DA EMPRESA COM RELACIONAMENTO, REFORÇADO COM A INTRODUÇÃO DE NOVOS PRODUTOS AO PORTIFÓLIO (VEJA BOX).

ALGUMAS MUDANÇAS TAMBÉM PRIVILEGIARAM A FACILIDADE PARA OS CLIENTES. UMA DELAS FOI A ADOÇÃO DE PALETES MENORES PARA ENTREGA, MELHORANDO O MANUSEIO DOS PRODUTOS, E OUTRA FOI A UNIFICAÇÃO NA EXPEDIÇÃO DE CIMENTO E ARGAMASSA NO ENTREPOSTO DA MAIA, O QUE PERMITE REALIZAR A PESAGEM DOS PRODUTOS EM UM ÚNICO LOCAL, COM HORÁRIO DE ABASTECIMENTO AMPLIADO.



## NOVOS PRODUTOS

O cimento CEM II/A-V 42,5 R foi lançado para clientes da pré-fabricação, que preferem um produto de coloração mais escura para produzir blocos e outros artefatos de cimento. Além disso, a fabricação desse novo produto traz benefícios ambientais, uma vez que absorve no processo as cinzas volantes, substâncias produzidas a partir da queima do carvão mineral e que seriam poluentes, caso soltas no meio ambiente.

Além do cimento, foram também lançados seis novos tipos de argamassa com o objetivo de ampliar o portfólio e atender às necessidades dos distribuidores e clientes do segmento cimento ensacado.

Os novos produtos e os que já constavam do portfólio ganharam novas embalagens, com mudanças em *design* e na válvula de fechamento, garantindo melhor armazenamento e, portanto, menor desperdício.

## PARCERIAS – FORMAÇÃO

A InterCement Portugal oferece uma formação em cimento a todos os clientes interessados, bem como para estudantes e outras entidades públicas ou privadas relacionadas à área da construção. O objetivo é divulgar os produtos e apresentar soluções e alternativas a esse público. Além da formação, a InterCement Portugal também abre as portas de suas fábricas para mostrar o processo de fabricação do cimento e estreitar os laços com os consumidores.

Com o mesmo objetivo, a companhia também oferece a formação em argamassa. Em 2016, foram realizadas 8 dessas ações, com 7 clientes diferentes, num total de 160 participantes. Outra formação oferecida é em Saúde, Segurança e Meio Ambiente. Em 2016, foram 32 ações envolvendo 26 clientes e com um total de 297 participantes. Essa capacitação está disponível a todos os clientes – sejam de granel ou ensacado –, a fim de sensibilizá-los sobre hábitos e comportamentos seguros, certificando-os no tema.



## TRADING

O esforço para manter os atuais mercados e a busca por novos horizontes é um esforço contínuo da área de *trading*. Em 2016, novos mercados mitigaram a queda acentuada da atividade econômica.

Além desse esforço comercial, a InterCement Trading atua continuamente para melhorar os resultados operacionais e garantir maior produtividade nas exportações. Um bom exemplo foi o novo recorde estabelecido no Porto de Aveiro, em Portugal, com o navio MV Dino carregado com 32.510 toneladas de clínquer, o maior carregamento da história desse porto. O clínquer, produzido na unidade de Souselas, foi enviado a San Nicolás, na Argentina.



# Geração de valor para os fornecedores

CAPACITAR E RECONHECER



ACERVO / INTERCEMENT

A INTERCEMENT DEU CONTINUIDADE AO PARCERIAS FORNECEDORES INICIADO EM 2015 PRIMEIRAMENTE NO BRASIL, DE ONDE TEM SIDO AMPLIADO GRADUALMENTE PARA AS OUTRAS GEOGRAFIAS. ASSIM COMO EM RELAÇÃO A SEUS CLIENTES, A COMPANHIA QUER ESTREITAR E FORTALECER O RELACIONAMENTO COM SEUS FORNECEDORES, BEM COMO, QUANDO NECESSÁRIO, AJUDÁ-LOS A SE CAPACITAR.

A AÇÃO PRINCIPAL É O PARTNERS, QUE ENVOLVE OS MAIORES FORNECEDORES DA COMPANHIA E TEM COMO OBJETIVO RECONHECER A PRODUTIVIDADE E A INOVAÇÃO, ALÉM DE INCENTIVAR PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE, SEGURANÇA E RESPONSABILIDADE SOCIAL. JÁ ESTÁ IMPLEMENTADO NO BRASIL E NA ARGENTINA.

Outro destaque no relacionamento com fornecedores foi o projeto-piloto de Encadeamento Produtivo, desenvolvido na cidade de Pedro Leopoldo, em Minas Gerais, em parceria com o Instituto InterCement. O objetivo do programa é fortalecer a economia local ao incentivar a integração de pequenas e médias empresas da comunidade na cadeia de valor da InterCement e de seus parceiros. A companhia tem investido fortemente em ações para estimular a compra de produtos e/ou serviços desses fornecedores locais. Esse projeto-piloto está sendo avaliado para ser replicado em outras unidades de produção da InterCement espalhadas pelo mundo.

**Outro exemplo de valor gerado por essa proposta é a ação Cadeia de Valor Sustentável: Parceiros dos Refeitórios, também desenvolvida na InterCement Brasil.**

A proposta incentiva parcerias entre produtores rurais, de projetos de inclusão produtiva e geração de renda apoiados pelo Instituto InterCement, e os fornecedores dos refeitórios das unidades da empresa. Todos os novos contratos de fornecimento para os refeitórios internos da InterCement incluem agora uma cláusula sobre promoção da sustentabilidade, e, dessa forma,

os fornecedores têm fechado parcerias com os pequenos produtores agrícolas. Atualmente, as unidades de Brumado (Bahia) e Bodoquena (Mato Grosso do Sul) já têm, entre os alimentos servidos no refeitório, verduras e legumes colhidos na comunidade.

Em Moçambique, o Construir Futuro, um projeto de dezoito meses cuja primeira fase foi encerrada no segundo semestre de 2016, promoveu a profissionalização de 42 pequenos produtores de artefatos de cimento do município da Matola. Estruturado de forma ampla, de modo a capacitar os empreendedores em todos os aspectos do negócio (excelência na produção, segurança e meio ambiente, atendimento aos aspectos legais, atendimento ao cliente e compras), o Construir Futuro também viabilizou a formação de uma cooperativa para a aquisição de matérias-primas e comercialização de produtos, o que permite potencializar resultados.

É importante ressaltar que existe grande potencial de integração das ações de proposta de valor para os fornecedores com a missão do Instituto InterCement, que tem entre suas principais linhas de atuação o investimento em negócios inclusivos, focado em gerar emprego e renda nas comunidades onde a empresa está presente.

# Geração de valor para as comunidades

## VOLUNTARIADO E INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO



ACERVO / INTERCEMENT

A InterCement reafirma o compromisso que tem, desde sua origem, de contribuir para o desenvolvimento das comunidades onde estão suas unidades. Dessa forma, também realiza ações dentro da perspectiva do Parcerias Comunidades. Uma das iniciativas é o programa Portas Abertas, que atende a demanda das comunidades para visitar as unidades operacionais. O objetivo, além de mostrar sua infraestrutura, é passar informações sobre a missão e os valores da companhia, e ainda esclarecer dúvidas da comunidade sobre a atuação da empresa. As plantas contam ainda com a atuação do Instituto InterCement, que define as diretrizes do investimento social privado da empresa e seu modelo de atuação com base nos Comitês de Incentivo ao Voluntariado e Interação com a Comunidade (CIVICOS) e os Comitês de Desenvolvimento Comunitário (CDCs).

Outra forma de aproximação relevante com as demandas comunitárias se dá por meio dos Grupos de Ação Ideal

### VISITAS PORTAS ABERTAS 2016

África do Sul	480
Argentina	1475
Brasil	1.880
Cabo Verde	120
Egito	60
Moçambique	751
Portugal	3.096
<b>Total</b>	<b>7.862</b>

Voluntário (GAIVs), estruturados espontaneamente nas unidades de produção, por profissionais que desejam atuar em causas de seu interesse.

O Instituto direciona recursos financeiros iniciais para o trabalho, bem como estimula que essa mobilização seja contínua. Em 2016, 83 GAIVs trabalharam para colocar em marcha 316 ações, beneficiando diretamente as comunidades onde as unidades de produção estão presentes.

# Atuação social – Instituto InterCement

## FOCO NOS NEGÓCIOS DE IMPACTO

O Instituto InterCement, que completou um ano de operações em junho de 2016, é o responsável por definir as estratégias e criar metodologias para executar o investimento social privado da companhia. Nesse primeiro ciclo, desenvolveu diversas ações de sucesso, tendo já deixado sua marca nos países onde a empresa opera.

Em dezembro, à luz de seus objetivos, o Instituto aprofundou sua estratégia de atuação de modo a buscar maior impacto social. As atividades em andamento de voluntariado social e desenvolvimento comunitário serão mantidas, e haverá maior foco em incentivar negócios com alto impacto social e mais alinhados à cadeia de valor da companhia. Também serão priorizadas as propostas que apresentem maior grau de replicabilidade, com ganhos em agilidade e sistematização dos programas quando aplicados em outras geografias.

O resultado esperado é gerar valor social e ambiental para as comunidades e parceiros, posicionando o Instituto InterCement na vanguarda metodológica do investimento social privado, atuando em três campos: Desenvolvimento Comunitário, Negócios de Impacto e Contribuição com o Ambiente de Negócios.





## DIA DO BEM-FAZER

**O DIA DO BEM-FAZER É REALIZADO ANUALMENTE EM TODAS AS GEOGRAFIAS ONDE A INTERCEMENT ESTÁ PRESENTE. EM 2016, 13 MIL VOLUNTÁRIOS BENEFICIARAM CERCA DE 66 MIL PESSOAS NOS OITO PAÍSES EM QUE A INTERCEMENT OPERA.**

Trata-se da maior ação voluntária da companhia, que reúne profissionais da InterCement e de empresas parceiras, seus familiares e amigos, além de membros das comunidades. As ações são em amplas áreas, incluindo benfeitorias em entidades beneficentes, escolas, creches, postos de saúde e praças.

Em 2016, a data passou a fazer parte do Movimento Bem-Fazer, em uma perspectiva da importância de se incluir um caráter de perenidade aos resultados dos esforços dos voluntários. A premissa com

essa adesão é prever formas para garantir a continuidade da mobilização conseguida, principalmente com o aumento de intervenções em espaços públicos abertos, como praças, ruas e parques.

Como exemplos de ações voluntárias no âmbito do Dia do Bem-Fazer, em 2016, no Egito, dois berçários, uma escola e um orfanato foram renovados com melhorias nas instalações elétricas, no sistema de saneamento e de ventilação, reparos hidráulicos, e pintura das partes externas e internas. No Brasil, uma das iniciativas aconteceu no município de Nova Santa Rita, no estado do Rio Grande do Sul. Os voluntários voltaram a uma das praças da cidade, que havia sido alvo da ação do Dia do Bem-Fazer em 2014, quando, após o restauro feito na data, a prefeitura havia se comprometido a fazer uma academia para idosos. Como não foi feita, os voluntários trabalharam nisso e ainda construíram um pergolado de madeira com bancos para que o local se tornasse mais atrativo para o passeio das famílias locais.



## 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 2016.** Programa com alto impacto nas comunidades, tem como grandes ganhos incentivar a atuação conjunta de diversos órgãos públicos (como Secretarias municipais de Educação, Saúde e Assistência Social), organizações não governamentais e instituições privadas para o atendimento integral às gestantes, mães e pais, crianças e, de uma forma ampla, toda a comunidade.

O objetivo da Semana do Bebê é colocar a primeiríssima infância (período compreendido entre a gestação e os 3 anos de idade) no centro das ações e atenções da sociedade e do poder público. Em 12 municípios, de um total de 17, onde é realizada com chancela do Instituto InterCement, a Semana foi transformada em política pública com a aprovação, pelas respectivas Câmaras Municipais, de leis para garantir sua realização anual.

Como reconhecimento a essa iniciativa, a unidade de João Pessoa foi premiada pela Associação

Brasileira de Recursos Humanos (ABRH) Paraíba, na modalidade Responsabilidade Social, com o troféu “Ser Humano 2016”.

O prêmio reconhece profissionais que dedicam tempo e talento para realizar projetos com as melhores práticas de gestão de pessoas, desenvolvimento sustentável e responsabilidade social.

E, como parte estratégica de internacionalizar o programa, em 2016, um profissional da InterCement Cabo Verde acompanhou a Semana do Bebê para avaliar os desafios que devem ser considerados para a efetiva implementação da proposta naquele país.

## PORTUGAL E CABO VERDE UNIDOS NO VOLUNTARIADO

EXEMPLOS DE ATUAÇÃO CONJUNTA EM PROL DAS COMUNIDADES, GRUPOS DE VOLUNTÁRIOS DAS OPERAÇÕES EM PORTUGAL E EM CABO VERDE ESTÃO TRABALHANDO PARA ESTRUTURAR E CRIAR BIBLIOTECAS PÚBLICAS EM CABO VERDE. DE UM LADO ESTÁ O GAIV PARTILHA, DA INTERCEMENT PORTUGAL, QUE ANGARIA LIVROS. DE OUTRO, O PROJETO “CIMENTAR A LEITURA ATRAVÉS DA EXPRESSÃO PLÁSTICA”, UMA AÇÃO DA INTERCEMENT CABO VERDE EM CONJUNTO COM A EMBAIXADA DE PORTUGAL NO PAÍS, QUE BUSCA PROMOVER A LEITURA E O CONTAR DE HISTÓRIAS PARA ENRIQUECER AS EXPERIÊNCIAS INFANTIS.

TRANSPORTADOS POR NAVIOS QUE LEVAM O CIMENTO, 179 LIVROS FORAM DOADOS A UMA ESCOLA PÚBLICA, QUE, ASSIM, INAUGUROU A BIBLIOTECA EM DEZEMBRO. A IMPORTÂNCIA DA INICIATIVA ESTÁ, ALÉM DO RESULTADO EM SI, EM MOSTRAR COMO A MOBILIZAÇÃO DE PARCERIAS PODE POSSIBILITAR VANTAGENS PARA A COMUNIDADE.

# SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

## EVOLUÇÃO POSITIVA

A UTILIZAÇÃO INTENSIVA DE ENERGIA TÉRMICA E ELÉTRICA É INERENTE À PRODUÇÃO DE CIMENTO, O QUE CARREGA EM SI UMA EMISSÃO SIGNIFICATIVA DE GASES DE EFEITO ESTUFA (GEEs) PARA A ATMOSFERA, PRINCIPALMENTE DIÓXIDO DE CARBONO (CO<sub>2</sub>).

Consciente desse impacto ambiental, a InterCement tem uma Política de Alterações Climáticas & Energia para o monitoramento de sua pegada de carbono desde 1990. Os resultados são fontes para o desenvolvimento de ações de mitigação e projetos com o objetivo de reduzir as emissões. A InterCement também participa ativamente de fóruns nacionais e internacionais de discussão sobre o tema.

O cálculo das emissões dos GEEs na InterCement segue o protocolo *WBCSD/WRI Cement CO<sub>2</sub> & Energy Protocol 3.04*, desenvolvido pela Cement Sustainability Initiative (CSI), segundo o modelo do *GHG Protocol*, e é auditado e certificado, desde 2005, por uma entidade externa independente, em todos os países onde a empresa opera.

As emissões diretas específicas líquidas têm tido evolução positiva, resultado de um conjunto de estratégias de curto, médio e longo prazos, o que coloca a InterCement em um lugar de destaque entre as empresas-membro da CSI. 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.

## PRESERVAR OS RECURSOS HÍDRICOS

Participante ativa do programa *Water Pledge*, do World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), a InterCement promove continuamente a racionalização do uso da água e defende normas rigorosas de utilização desse recurso em todas as suas unidades de produção. Para isso, existe um controle efetivo sobre a medição do consumo e perdas, tratamento, reciclagem e reutilização de água, aproveitamento de águas pluviais, além de ações contínuas de sensibilização para um consumo mais racional.

A InterCement, adota, desde 2011, a ferramenta *Global Water Tool*, desenvolvida pelo WBCSD com o objetivo de identificar, de forma sistemática, as operações que se situam em zonas de stress hídrico, de escassez e de escassez extrema de água. Esses princípios e melhores práticas estão presentes no Atitude Azul, programa global de gestão da água na empresa, que identificou uma série de oportunidades para um consumo mais eficiente de água nas operações. Hoje, por exemplo, a maioria das unidades de produção da InterCement dispõe de sistemas ou circuitos fechados para recirculação da água industrial, permitindo a sua quase total reutilização.

Além disso, no final de 2014, a empresa tornou-se signatária do *WBCSD Pledge for Access to Safe Water, Sanitation and Hygiene at the Workplace* que prevê a implementação, até 2018, de um programa de ações que garanta o acesso à água potável, ao saneamento e a condições de higiene nos locais de trabalho das atividades de Cimento, Concreto & Agregados e também nas áreas corporativas. Por meio desse compromisso, a InterCement contribui ativamente para garantir a disponibilidade e a gestão sustentável de água e saneamento para todos, um dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) propostos pelas Nações Unidas.



## COMPROMISSOS CSI

A CEMENT SUSTAINABILITY INITIATIVE (CSI), INICIATIVA QUE SE DESENVOLVE SOB A ÉGIDE DO WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT (WCBDS), ENVOLVE 24 DOS PRINCIPAIS FABRICANTES GLOBAIS DE CIMENTO QUE ACREDITAM FIRMEMENTE NO SEU PAPEL PARA CRIAR AS CONDIÇÕES DE UM DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO SETOR.

A INTERCEMENT É SIGNATÁRIA DA CSI E ADOTA AS DIRETRIZES DA INSTITUIÇÃO COMO POLÍTICA GLOBAL EM TODOS OS PAÍSES EM QUE ATUA. OS COMPROMISSOS FIRMADOS INCLUEM A PROTEÇÃO AO CLIMA E O CONTROLE DE EMISSÕES DE CO<sub>2</sub>, USO RESPONSÁVEL DE COMBUSTÍVEIS E MATÉRIAS-PRIMAS, SAÚDE E SEGURANÇA DOS PROFISSIONAIS, MONITORAMENTO E REDUÇÃO DE EMISSÕES, IMPACTOS GLOBAIS E LOCAIS NAS COMUNIDADES.

# COPROCESSAMENTO

## MITIGANDO IMPACTOS AMBIENTAIS

A INTERCEMENT TEM INVESTIDO FORTEMENTE NO COPROCESSAMENTO, E ORGULHA-SE DE SER UMA DAS LÍDERES GLOBAIS NO USO DESSA TECNOLOGIA EM BUSCA POR UMA PRODUÇÃO MAIS LIMPA.

DE FORMA SUCINTA, O COPROCESSAMENTO É UMA TÉCNICA QUE USA RESÍDUOS DE OUTRAS INDÚSTRIAS COMO COMBUSTÍVEL OU COMO MATÉRIAS-PRIMAS ALTERNATIVAS.

DO PONTO DE VISTA MACROAMBIENTAL, O PROCEDIMENTO É MUITO POSITIVO, BASICAMENTE POR DAR DESTINAÇÃO ADEQUADA A DETERMINADOS RESÍDUOS QUE, DE OUTRA FORMA, IRIAM PARAR EM ATERROS, EM PROCESSOS DE INCINERAÇÃO OU MESMO JOGADOS EM RIOS E CÓRREGOS OU TERRENOS BALDIOS. É DESSA MANEIRA QUE O COPROCESSAMENTO REALIZADO NAS CIMENTEIRAS CONTRIBUI PARA A REDUÇÃO DO PASSIVO AMBIENTAL, DO EFEITO ESTUFA E DA DEPOSIÇÃO EM ATERROS, MINIMIZANDO ASSIM IMPACTOS AMBIENTAIS E NA SAÚDE PÚBLICA.

13,6%

2 0 1 6

6,6%

2 0 1 1



ACERVO / INTERCEMENT



## DESTAQUES

**EM 2016 FORAM COPROCESSADOS 160 MILHÕES DE PNEUS – EM FILA, DARIAM 2,8 VOLTAS NA TERRA**

**FORAM COPROCESSADAS 5.488 TONELADAS DE RESÍDUOS, QUE PERMITIRAM:**

- EVITAR A EMISSÃO DE 347.789 TONELADAS DE CO<sub>2</sub> – O EQUIVALENTE À EMISSÃO DE 88 MIL AUTOMÓVEIS DURANTE UM ANO
- EVITAR A QUEIMA DE 256.303 TONELADAS DE PETCOQUE – SUFICIENTES PARA GERAR ENERGIA EQUIVALENTE AO CONSUMO ANUAL DE 522 MIL RESIDÊNCIAS
- EVITAR O CONSUMO DE 104.331 TONELADAS DE MINERAIS – O BASTANTE PARA ENCHER UM BURACO DO TAMANHO DE UM CAMPO DE FUTEBOL COM 12 METROS DE PROFUNDIDADE
- EVITAR O CONSUMO DE 113 TONELADAS DE ÁGUA – SUFICIENTES PARA INGESTÃO ANUAL DE 155 MIL PESSOAS

# DESTAQUES LOCAIS DE COPROCESSAMENTO

## ÁFRICA

Conhecer bem os problemas de cada geografia onde opera permite que a InterCement desenvolva projetos que beneficiem a comunidade local, gere valor para a companhia e para seus parceiros e, no caso de ações de coprocessamento, também contribua com o meio ambiente. A gestão de resíduos sólidos em Alexandria, segundo maior centro urbano do Egito, tem sido um grande desafio para governos e comunidade. A InterCement Egito avaliou que parte desse resíduo poderia ser tratado e transformado em combustível para os fornos da produção de cimentos. Além dos benefícios ambientais e de saúde pública, com a destinação correta do lixo e redução das emissões de gás carbônico, essa fonte alternativa de combustível também reduz os custos para a empresa.

Os principais desafios foram, primeiro, preparar operadores locais para gerir os resíduos adequadamente. Depois, mobilizar a Biovia, empresa parceira da InterCement Portugal, especialista na preparação de resíduos para coprocessamento, a operar no Egito. Por fim, foi necessário estabelecer uma parceria com a empresa responsável pela coleta do lixo urbano

para que parte dos resíduos fosse destinada à Biovia.

Vencidos os desafios, hoje a InterCement Egito já opera com 450 toneladas de combustível derivadas de resíduos não recicláveis por dia, aproveitando 30% do total coletado na região de Alexandria. A operação foi reconhecida como modelo pelo Ministério do Ambiente do Egito e virou *benchmark* de solução ambiental para instituições do país.

A experiência também já serviu de modelo para a InterCement Moçambique, que assinou, em outubro, um acordo para gestão de resíduo urbano nos municípios de Maputo e Matola, a fim de ampliar o coprocessamento na unidade local. O compromisso foi firmado com órgãos públicos federais e municipais e com a empresa privada que realiza a gestão dos resíduos urbanos nessas localidades. Estima-se que sejam geradas 1.500 toneladas de resíduos urbanos por dia nesses dois municípios e que o combustível derivado comece a ser utilizado nos fornos da InterCement Moçambique a partir de 2018.

## AMÉRICA DO SUL

No Brasil, a cidade de Registro, próxima ao litoral sul de São Paulo, compartilhou com a unidade de Cajati, da InterCement Brasil, seu problema em realizar um descarte ambientalmente adequado de pneus usados. Com essa informação, a companhia uniu-se à Emdapi, empresa que faz a gestão de pneus inservíveis/usados, para que esta faça a retirada de pneus usados, os triture e os envie para a unidade de Cajati, onde são coprocessados.

A InterCement Paraguai, que entre 2015 e 2016 já coprocessou 10 mil toneladas de resíduos industriais, também deve começar a coprocessar pneus. A estrutura a ser montada será capaz de queimar cerca de 1.500 quilos por hora. O projeto deve ter início ainda em 2017.

## EUROPA

No final de 2016 entrou em operação uma nova instalação de secagem para melhorar a fiabilidade do sistema de transporte de combustíveis derivados de resíduos do queimador principal de um dos fornos da unidade de Souselas, em Portugal.

Os investimentos permitiram a ampliação da substituição térmica do forno de 2,5 toneladas/hora com umidade média de 30% a 40% para cerca de 7 toneladas/hora com umidade média de apenas 15% após a secagem. Assim, obteve-se um incremento de substituição térmica de 26% para 34%.

# INOVAÇÃO

## Economia de baixo carbono

---

A INTERCEMENT INVESTE DE MANEIRA CONSISTENTE EM PROJETOS DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO A FIM DE OBTER NOVAS TECNOLOGIAS, PROCESSOS INOVADORES, MELHORIAS EM PRODUTOS, OPORTUNIDADES DE NEGÓCIO, BEM COMO SOLUÇÕES PARA MITIGAR IMPACTOS AMBIENTAIS.

TODAS AS AÇÕES NESSE SENTIDO SÃO REALIZADAS EM PARCERIA COM UNIVERSIDADES E INSTITUTOS RENOMADOS E RECONHECIDOS POR SUA CAPACIDADE E QUALIDADE CIENTÍFICA. NO PORTIFÓLIO DE P&D DA EMPRESA ESTÃO SENDO DESENVOLVIDOS CERCA DE 10 PROJETOS, ENVOLVENDO 15 INSTITUIÇÕES DE PESQUISA E ENSINO, QUASE TODOS VOLTADOS A INTEGRAR A EMPRESA EM UMA ECONOMIA DE BAIXO CARBONO.

ENTRE OS DESTAQUES DE 2016 ESTÁ O PROJETO BIOMASSA, DESENVOLVIDO EM PARCERIA

COM A EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA (EMBRAPA), PARA USO DE BIOMASSA DE CULTURAS AGRÍCOLAS COM O OBJETIVO DE GERAR ENERGIA PARA PRODUZIR CIMENTO. INICIADO EM 2013, O PROJETO MAPEOU OS GERADORES DE BIOMASSA NO ENTORNO DAS UNIDADES DE CIMENTO E ESTABELECEU UM PROJETO-PILOTO NA CIDADE DE CEZARINA, EM GOIÁS.

EM 2016, FORAM COLHIDAS E UTILIZADAS 150 TONELADAS DE BIOMASSA DE GRAMÍNEAS, QUE ESTÃO SENDO ANALISADAS QUANTO AO SEU POTENCIAL COMO FONTE DE ENERGIA. EMBORA O PROJETO ESTEJA EM ANDAMENTO, OS RESULTADOS OBTIDOS TÊM SIDO BASTANTE PROMISSORES.

ATUALMENTE, A INTERCEMENT POSSUI 10 PEDIDOS DE PATENTES EM REQUERIMENTO, TODOS ELES GERADOS A PARTIR DE PESQUISAS REALIZADAS NOS ÚLTIMOS 4 ANOS.



## INOVAÇÃO ABERTA A SERVIÇO DA SOCIEDADE

**A INTERCEMENT LANÇOU, EM 2016, UM PROJETO INÉDITO ARTICULANDO PARCERIAS COM OUTRAS TRÊS GIGANTES DO SETOR DA CONTRUÇÃO CIVIL BRASILEIRO** – a Gerdau, a Tigre e a Vedacit. O projeto é o W.I.P. (*Work in Progress*), desenvolvido e implementado pela ACE, considerada a melhor aceleradora de *start ups* da América Latina por três vezes consecutivas. O objetivo é encontrar soluções disruptivas que tragam às grandes cidades brasileiras melhor qualidade de vida e sustentabilidade e, para as empresas, eficiência nas operações para os próximos anos. Dentro do conceito de “*inovação aberta*”,

o W.I.P. selecionou *start ups* que atendam os objetivos estabelecidos para participar de um programa de aceleração de seus negócios, que terá início em abril de 2017.

Outro projeto de caráter inovador realizado pela InterCement é o Programa Vivenda, uma *start up* brasileira de negócio de impacto social cujo objetivo é melhorar a condição de habitação em comunidades, realizando reformas rápidas e a baixo custo.

# Aprofundar propostas de valor

A InterCement entra em 2017 com o compromisso de estreitar ainda mais o relacionamento com seus parceiros, especialmente focada no desenvolvimento de ações e propostas de valor percebido pelo cliente.

A companhia quer colocar-se como uma das primeiras opções quando a necessidade for cimento, concreto e outros produtos derivados. Essa decisão estratégica é alicerçada pela segurança da empresa quanto à qualidade e variabilidade de seu portfólio de produtos, e pretende conquistar ainda mais varejistas, distribuidores e novos clientes entre todos os que necessitam de cimento e derivados, contribuindo ativamente para o desenvolvimento de seus negócios.

Como apresentado ao longo deste Relatório, inúmeras são as formas e possibilidades de ação para aprofundar a proposta de valor ao cliente. O desafio é, a partir das diretrizes corporativas, atuar localmente de forma a avaliar continuamente as necessidades e expectativas dos mercados locais. Essa premissa vale para todos os *stakeholders* da empresa, clientes, fornecedores e comunidades.

Interna e corporativamente, a InterCement continuará a apostar em melhorias que impactem positivamente os indicadores de produtividade, não só incorporando novas tecnologias e processos, mas também por meio do investimento na formação e na capacitação de seus profissionais em programas como a Academia InterCement. Aperfeiçoar cada vez mais os processos de governança e

os controles de *compliance*, bem como reduzir riscos de negócios e aumentar a segurança de seus profissionais, são investimentos perenes.

As ações realizadas em 2016 que visam a uma produção eficiente também do ponto de vista ambiental, buscando ano a ano reduzir impactos, diminuir o uso de combustíveis e de matérias-primas fósseis, ampliar a capacidade de coprocessamento e buscar constantemente alternativas energéticas de valor acrescentado, terão continuidade em 2017, atendendo a uma visão de longo prazo da companhia.

Por ter uma atuação internacional, em países considerados com grande potencial de crescimento, a gestão da InterCement vai monitorar atentamente os cenários locais para antever oportunidades a captar e eventuais danos para minimizar impactos.

Do ponto de vista econômico, as projeções são positivas. Ainda que de maneira discreta, o crescimento econômico global deve avançar 2,7% em 2017, segundo relatório do Banco Mundial. O crescimento nos mercados emergentes – caso dos países em que a InterCement tem operações – deve acelerar ainda mais, chegando a 4,2%.

Quanto ao financiamento da sua atividade, a InterCement continuará a otimizar sua estrutura de capital com a redução do nível de alavancagem por meio da combinação da redução do capital empregado por venda de ativos não estratégicos e de participações minoritárias; disciplina de investimento; aumento da geração de caixa, via *EBITDA*; e melhoria contínua do capital de giro médio.

Para 2017, a InterCement projeta uma ligeira alta na geração do *EBITDA*, com os progressos nas operações na Argentina e a retomada em Portugal e na África do Sul. A evolução prevista para o *EBITDA*, combinada às iniciativas de reforço de capital descritas, potencializa o regresso do nível de alavancagem para valores compatíveis com os requisitos do seu financiamento.

A seguir, estão algumas projeções para o ano de 2017 nas geografias com unidades da InterCement.

## ÁFRICA DO SUL

O crescimento do PIB deve ser modesto na África do Sul em 2017. A projeção do Banco Mundial aponta 1,1%. A estratégia da InterCement é investir em melhorar as condições e possibilidades de vendas, reforçando parcerias e a inteligência de mercado. Esse esforço tem como foco ampliar a participação de mercado, com incremento na entrega de resultados.

Em 2017 espera-se uma recuperação do *EBITDA*, trazendo a margem de novo para o patamar dos 30% e superando em valor o apresentado em 2015.

## ARGENTINA

Depois dos ajustes econômicos em 2016, o país, segundo o Banco Mundial, deve crescer na ordem de 2,7% em 2017, o que abre grandes expectativas para a InterCement. Nesse ambiente de retomada de crescimento, focar em gerar novas propostas de valor e buscar continuamente oportunidades de negócios serão objetivos da empresa.

O lançamento de um plano de infraestrutura, o aumento da confiança dos agentes econômicos nacionais e internacionais e um possível recorde de colheitas agrícolas permitem antecipar um crescimento do consumo de cimento próximo dos 8%, proporcionando o ambiente necessário à compensação da inflação de custos de produção.

Em 2017, a InterCement continuará com as iniciativas de aumento de eficiência, que permitirão tirar partido da sua distribuição geográfica e posição de liderança no mercado.

## BRASIL

As projeções ainda apontam um baixo crescimento no Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, de 0,5% de acordo com o Banco Mundial. Sem esperar um grande aumento na demanda em volume, a InterCement Brasil colocará em ação o projeto de segmentação de clientes, com o objetivo de otimizar os serviços prestados de acordo com os diferentes perfis e comportamentos, considerando volume de vendas e canal, entre outros fatores. A companhia se posicionará ainda mais como um parceiro estratégico para caminhar ao lado de seus clientes, contribuindo também para o crescimento do negócio deles.

O setor residencial, dada sua escala e déficit de habitações no país, continuará a ser o principal motor do consumo de cimento no Brasil. Levando-se em conta o atraso do consumo de cimento face à retomada econômica, a perspectiva é que, em 2017, ainda haja uma queda de consumo entre 5% e 7%. Diante desse cenário, o aumento da margem *EBITDA* esperado não será suficiente para proporcionar um aumento de geração de *EBITDA*.

## CABO VERDE

O desenvolvimento de infraestruturas turísticas, na base do crescimento do PIB local, deve sustentar a procura de cimento e promover um crescimento do *EBITDA* desta unidade de negócio.

## EGITO

Projeta-se um incremento de 4% no Produto Interno Bruto (PIB) do país, a segunda maior projeção de crescimento entre os países em que a InterCement está presente. Com o recente *upgrade* de sua matriz energética, com a inauguração do moinho de carvão e a entrada em operação do coprocessamento de resíduos sólidos da região de Alexandria, a companhia está agora preparada para reduzir seus custos de operação e ampliar sua produtividade, respondendo rapidamente ao crescimento da demanda esperada para 2017.

Apesar de se estimar um aumento do *EBITDA* em moeda local, a forte concorrência neste mercado poderá condicionar a compensação da inflação das matérias-primas importadas, restringindo o aumento esperado da margem *EBITDA*.

## MOÇAMBIQUE

Em 2017, a companhia investirá ainda mais em ações de relacionamento e parceria técnica e comercial com seus clientes para manter seu posicionamento e contribuir para o desenvolvimento dos negócios dos parceiros e crescimento do país.

Neste contexto, a InterCement conta com que o programa local em andamento para o aumento da eficiência se traduza no aumento da margem *EBITDA* nesta geografia.

## PARAGUAI

Consolidada a operação industrial, é o momento de potencializar resultados e ampliar a produtividade. Com previsão de crescimento da ordem de 3,6%, segundo o Banco Mundial, a operação terá o grande desafio de acompanhar e suprir as novas demandas oriundas de um crescimento sustentável do país, sem perder margem.

O crescimento do consumo de cimento local deverá ser de aproximadamente 7%, enquanto a margem *EBITDA* da InterCement Paraguai deverá se afirmar como *benchmark* interno.

## PORTUGAL

Como se trata de uma economia madura, o crescimento previsto é de 1,2%, dentro dos parâmetros médios da zona do euro. O desafio da companhia neste mercado será o de ampliar as soluções de produtos e serviços sob medida para fortalecer o relacionamento com os clientes. A conjuntura mais favorável do mercado interno e a expectativa positiva de exportação levaram a InterCement a anunciar, para o início de 2017, a reativação do forno da unidade de produção em Loulé.

Ainda que esteja previsto o aumento de custos energéticos, projeta-se que a InterCement Portugal se beneficie de um mercado interno mais favorável e recupere a dinâmica exportadora, apresentando um crescimento de *EBITDA* face a 2016.



**George Gayed**  
Cliente da  
InterCement Egito

“

A equipe da InterCement Egito é excelente! São todos muito profissionais, prestativos e se comunicam sempre comigo. O programa de recompensas que a equipe de *marketing* faz anualmente é muito interessante pra mim, já que adoro viajar

”

# 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  
Paulo Diniz  
Ricardo Fonseca de Mendonça Lima  
Ricardo Frederico Buarque Barbosa  
Sérgio Faifman

## 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

