Relatório Anual

2017

InterCement

Construindo
parcerias
sustentáveis

ÍNDICE

INTRODUÇÃO

05 Sobre o Relatório
05 A InterCement
06 Mensagem
11 Destaques 2017

NOSSO NEGÓCIO

15 Resultados financeiros 2017
16 Melhorias de produtividade
17 Destaques por geografia
24 Governança
25 Riscos
26 Compliance

NOSSA GENTE

30 Valorização profissional
32 Uma gestão de pessoas com princípios claros
33 Pesquisa de clima
34 Voluntariado
36 Desenvolvimento comunitário
40 Negócios de impacto
42 Segurança

INOVAÇÃO E GESTÃO AMBIENTAL

45 Sustentabilidade ambiental
47 Coprocessamento
49 Destaques locais de coprocessamento
54 Inovação e P&D

A INTERCEMENT NO MUNDO

PORTUGAL

Plantas integradas: 03
Moagens: 02
Capacidade: 9,1 milhões t/ano
Centrais de concreto: 37
Minas de agregados para construção civil: 11
Produção de argamassa: 02

CABO VERDE

Terminal de ensaque 01
Centrais de concreto: 03
Minas de agregados para construção civil: 02

BRASIL

Plantas integradas: 10
Moagens: 06
Capacidade: 18,3 milhões t/ano
Centrais de concreto: 06
Minas de agregados para construção civil: 03

PARAGUAI

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

ARGENTINA

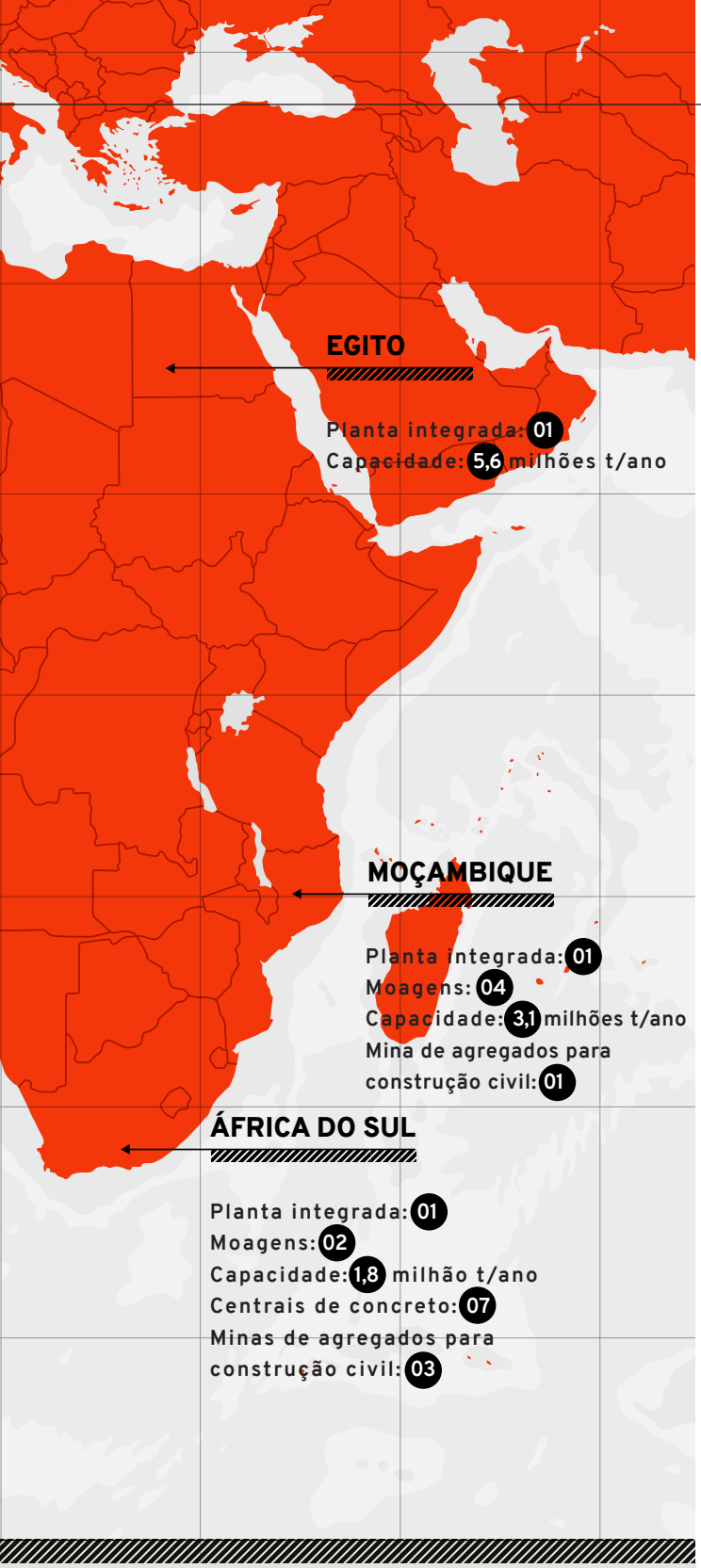
Plantas integradas: 06
Moagens: 02
Misturador: 01
Capacidade: 9,1 milhões t/ano
Centrais de concreto: 18
Mina de agregados para construção civil: 01

7.686 profissionais diretos

Presença em 3 continentes e 8 países

24 milhões de toneladas de cimento e clínquer vendidas em 2017

Trading • Vendas na ordem de 2,5 milhões de toneladas para mais de 20 países, em um total de mais de 200 navios carregados



40 unidades de produção de cimento (23 unidades integradas e 17 moagens)

71 centrais de concreto e 21 Minas de agregados para construção civil

SOBRE O RELATÓRIO

A InterCement tem compromisso em atuar com integridade e em conformidade com as leis e regulamentos em todos os países onde possui operações. Este relatório anual de atividades materializa a transparência que apregoamos nas relações com nossos públicos interno e externo.

São apresentados, nas páginas a seguir, os resultados financeiros e operacionais de 2017, as principais realizações em gestão de pessoas e em responsabilidade socioambiental. As informações são referentes à totalidade das operações da InterCement no mundo.

Dúvidas e questões relacionadas ao Relatório Anual podem ser enviadas para relatorioanual@intercement.com

A INTERCEMENT

Uma das maiores empresas internacionais de cimento, a InterCement teve sua primeira unidade inaugurada em Apiaí (SP) em 1967. Atualmente, está presente em oito países com capacidade instalada de 47,8 milhões de toneladas de cimento por ano e conta com 7.686 profissionais diretos.

Sua expansão teve início em 1997, com a aquisição da Cimento Cauê e suas fábricas em Pedro Leopoldo e Santana do Paraíso, municípios de Minas Gerais. Internacionalmente, o ponto de partida foi a criação da Cementos Iguazú, no Paraguai, nos anos 2000, inicialmente como uma operação de distribuição de cimento. A primeira aquisição internacional ocorreu em 2005, com a Loma Negra, líder no mercado cimenteiro da Argentina. Em 2012, a companhia concluiu a integração da portuguesa Cimpor, por meio da qual a InterCement expandiu suas operações para Portugal, Moçambique, Egito, África do Sul e Cabo Verde. Além dos oito países, a empresa tem forte posição como uma das mais importantes exportadoras de cimento.

2017, um ano disruptivo

A exemplo dos recentes anos de difícil cenário macroeconômico, 2017 mais uma vez colocou à prova a capacidade da InterCement de se superar e seguir firme em sua caminhada de desenvolvimento sustentável. Apesar das adversidades no ambiente externo, internamente foi um ano de ganhos e evolução, que, certamente, prepararam a empresa para maiores realizações e melhores cenários a partir de 2018.

A grande notícia de 2017 foi o sucesso da oferta pública de ações da Loma Negra na Nyse (The New York Stock Exchange) e na Byma (Bolsa y Mercados Argentinos), com a demanda superando em onze vezes o volume ofertado. Tamanha conquista foi alcançada por uma confluência de fatores. Em primeiro lugar, porque a Loma Negra, a marca InterCement na Argentina, é reconhecida no mercado, detendo mais de 45% do *market share* local, participação conquistada por ser uma companhia robusta e resiliente em enfrentar momentos difíceis apresentando resultados sempre consistentes.

Além disso, a Argentina vive um período econômico e político estável, com reflexo positivo para uma importante onda de investimentos. Ainda, é um país com grande necessidade de obras de infraestrutura, uma oportunidade para uma empresa com eficiência progressiva, preparada para aumentos de volumes de vendas e crescimento contínuo. Por isso, parte do resultado obtido com a oferta de ações será investida na ampliação da fábrica de L'Amalí, cuja nova linha de operação já deve ter início em 2020. Outro aspecto importante: com a entrada desse capital também melhoramos o perfil da dívida da InterCement, obtendo uma condição de liquidez mais favorável e alinhada com nossos objetivos de longo prazo.

A abertura de capital também resulta em mais transparência e maior consistência nos processos de governança. Agora, o Conselho de Administração conta com três profissionais independentes que trarão novos conhecimentos para a gestão da empresa. Sob todos esses aspectos, portanto, a oferta de ações foi extremamente positiva para a companhia.

Nas outras geografias, apesar dos dois últimos anos em que enfrentamos cenários econômicos desfavoráveis, mantivemos nosso foco no futuro sustentável da companhia. Assim, em algumas operações, tivemos ganhos mesmo nessa situação. Em outras, com mais dificuldades, continuamos a acreditar que são realidades transitórias, pelo potencial dos países onde estamos instalados. Ao longo deste Relatório, apresentaremos os resultados, projetos e realizações de cada uma das nossas geografias.

Seguindo a diretriz de estar sempre atenta a possíveis oportunidades mesmo em situações adversas, a companhia, em 2017, assim como em 2016, investiu muito em melhorias de produtividade e em inovação. Cada uma das operações desenvolveu projetos de acordo com as potencialidades e oportunidades locais para reduzir custos, aumentar a inteligência dos processos e continuar a perseguir excelência operacional. Também, neste último ano, nossa equipe de inovação implementou uma metodologia disruptiva para promover inovação na empresa, além de continuar seus esforços em pesquisa e desenvolvimento em parceria com instituições e *startups*. Um dos reconhecimentos que a InterCement recebeu por seu trabalho em inovação, que tem sido contínuo, foi ter sido considerada uma das cinco empresas mais inovadoras no Anuário Valor de Inovação Brasil, publicação do Jornal Valor Econômico.

Mais um grande destaque da companhia são os resultados crescentes obtidos em coprocessamento, tornando nossa operação mais sustentável ambientalmente e com reflexos positivos em produtividade e em retorno financeiro. No ano, a taxa de substituição alcançou 14,5%, uma alta de 6,7% em relação a 2016. Em todas as geografias registramos ampliação do coprocessamento, e existe uma expectativa para ganhos ainda maiores, com grande contribuição ao meio ambiente.

O ano de 2017 também foi marcante para o Instituto InterCement, cuja estratégia está ainda mais relacionada aos negócios da companhia. Dessa maneira, temos apoiado negócios de impacto com o objetivo de gerar emprego e renda nas comunidades onde estamos inseridos.

BRASIL - CANDIOTA

Para nossos profissionais, lançamos SER InterCement, formalizando nossa Proposta de Valor ao Empregado (PVE), que está baseada em quatro pilares: SER Diferenciado, SER Ouvido, SER Desafiado e SER Valorizado. O SER InterCement dialoga com as Atitudes InterCement, evidenciando para cada um dos nossos profissionais sua importância e sua contribuição para que esta permaneça uma empresa sólida. Reflexo disso foi nossa pesquisa de clima que apresentou índice recorde de 69% de favorabilidade, resultado que muito nos orgulha e mostra como nosso time profissional está alinhado à visão de futuro da empresa.

Precisamos ressaltar ainda que 2017 representa um ano de transição na nossa alta gestão. Agradecemos a José Édison Barros Franco, que deixou a Presidência do Conselho após 41 anos de dedicação à empresa em cargos executivos e, nos anos mais recentes, como conselheiro. Certamente seu nome está gravado na história da InterCement. Também agradecemos ao Ricardo Lima pelos 13 anos de contribuição em cargos executivos e presidente entre os anos de 2015 e 2017, cujo talento contribuiu grandemente para sermos a companhia de hoje.

Todas as realizações descritas aqui e que serão detalhadas no decorrer deste Relatório foram obtidas graças ao comprometimento e ao forte espírito de equipe, com todos os profissionais trabalhando incansavelmente em busca da sustentabilidade de nosso negócio em longo prazo, olhando sempre para o futuro da companhia e das pessoas envolvidas, seja internamente, como também nossos acionistas, parceiros, comunidades e demais *stakeholders*. E é importante lembrar que esse trabalho nos preparou e nos embasou para ultrapassar os desafios que virão em 2018, um ano em que as expectativas são positivas em relação ao cenário externo em cada uma das nossas geografias. A retomada demandará de todos nós um novo fôlego para captar as oportunidades que se apresentarão.

No ano, a taxa de substituição alcançou 14,5%, uma alta de 6,7% em relação a 2016

Assim, de olho no futuro, seguindo nossa visão de crescimento, recebemos Paulo Nigro, que assumiu, em março de 2018, o cargo de presidente executivo. Celebramos também a chegada, em janeiro, de Franklin Feder, na Presidência do Conselho de Administração, e de Nicolas Fournier, novo conselheiro externo.

Esperamos que todos os temas levantados aqui sejam de interesse para a leitura deste Relatório Anual.
Boa leitura!

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DA INTERCEMENT

TAGLINE

Construindo parcerias sustentáveis

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.

ARGENTINA - L'AMALÍ

10 ATITUDES INTERCEMENT

1
Pense e atue em segurança

2
Considere sempre o cliente

3
Comprometa-se com os resultados

4
Lidere pelo exemplo

5
Fortaleça a equipe

6
Tenha uma postura inovadora

7
Otimize processos

8
Construa parcerias sustentáveis

9
Exerça influência positiva

10
Desafie-se permanentemente

DESTAQUES 2017

IPO DA LOMA NEGRA
No final de outubro, a demanda da Oferta Pública Inicial de Ações (IPO) da Loma Negra, na Argentina, na New York Stock Exchange (NYSE) e na Bolsas y Mercados Argentinos S.A. (BYMA), superou em onze vezes o volume ofertado, sendo o maior IPO da história recente da indústria de cimentos e o segundo maior da Argentina. Foram vendidos cerca de 48% do capital da InterCement Argentina, movimentando cerca de US$ 1,1 bilhão.

PRÊMIO INOVAÇÃO
A InterCement Brasil é uma das cinco empresas mais inovadoras do setor de Materiais de Construção e Decoração.
O reconhecimento é do Anuário Valor de Inovação Brasil, do Jornal Valor Econômico.

MERCADO PORTUGUÊS AQUECIDO
As vendas da Cimpor, marca InterCement a partir de Portugal, cresceram 15,4% em relação a 2016 graças à expansão do mercado interno, movimento para o qual a empresa estava estruturada para atender. A retomada do mercado se deve principalmente ao investimento privado em edifícios residenciais, já que o país está em ascensão econômica e é atualmente um dos destinos turísticos mais desejados da Europa.

RECORDE EM VOLUME DE VENDAS NA ÁFRICA DO SUL
O ano de 2017 foi histórico para a operação na África do Sul, com crescimento de 12,8% em volume de vendas no comparativo com 2016 e 22,1% na receita em euros. O *market share* também cresceu 2 pontos percentuais, atingindo o patamar histórico de 12%. O resultado pode ser atribuído, entre outros fatores, a um novo centro de distribuição, ao programa de relacionamento com os clientes no país – o que permitiu aprofundar resultados com clientes já estabelecidos e conquistar novos territórios – e à melhoria contínua nos processos operacionais.

RECORDE DE RESULTADOS ARGENTINA E PARAGUAI
O setor da construção civil cresceu 12,7% na Argentina em 2017. O bom resultado está atrelado aos investimentos em obras públicas e privadas. A Loma Negra se manteve líder do mercado, com 6,4milhões de toneladas, um crescimento de 8,9% na comparação com 2016.

No Paraguai, o mercado de cimento cresceu cerca de 3,4%, nível abaixo dos anos anteriores, mas a Cementos Yguazú alcançou seu recorde anual de 567.787 toneladas de cimento vendidas, um crescimento de 22,5% em vendas, fruto do aumento do consumo no país e da maior participação da empresa no mercado.

EXCELENTE RESULTADO NA PESQUISA DE CLIMA
Realizada a cada dois anos, a pesquisa de clima teve índice recorde de 69% de favorabilidade em 2017, um aumento de 6 pontos percentuais na comparação com 2015. O resultado é ainda mais significativo levando-se em conta que houve 90% de adesão dos profissionais, com 6.631 respondentes.

NOSSO NEGÓCIO

EM 2017, ALGUNS PAÍSES, COMO ÁFRICA DO SUL, ARGENTINA, PARAGUAI E PORTUGAL, CONSEGUIRAM RETOMAR O CRESCIMENTO DE VENDAS E DE RECEITA. NO ENTANTO, O CENÁRIO MACROECONÔMICO PERMANECEU DESAFIADOR PARA AS OUTRAS GEOGRAFIAS ONDE A EMPRESA ESTÁ PRESENTE. SE NESSES AMBIENTES NÃO FOI POSSÍVEL CRESCER EM RECEITA, UMA SÉRIE DE PROJETOS E INICIATIVAS INTERNAS PERMITIU OTIMIZAR PROCESSOS, AUMENTAR A EFICIÊNCIA E REDUZIR CUSTOS, COM GANHOS EXPRESSIVOS DE PRODUTIVIDADE – O QUE, EM LINHAS GERAIS, MINIMIZA OS EFEITOS DO AMBIENTE EXTERNO DESFAVORÁVEL NO RESULTADO DAS OPERAÇÕES.

A CRIAÇÃO E O ANDAMENTO DESSES INTENTOS LEVAM EM CONTA MUITO FORTEMENTE OS COMPONENTES DE MELHORIA CONTÍNUA E INOVAÇÃO, DISSEMINADAS NA CULTURA DA COMPANHIA DE FORMA A PERMEAR TODAS AS AÇÕES, E DE RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL, OTIMIZANDO O USO DE RECURSOS NATURAIS E PROPORCIONANDO O DESENVOLVIMENTO DAS COMUNIDADES DE ENTORNO DAS OPERAÇÕES DA INTERCEMENT.

ESSE DIRECIONAMENTO JÁ TEM SIDO RECONHECIDO NO AMBIENTE EXTERNO À COMPANHIA. PROVA DISSO FOI A EMPRESA TER SIDO ANUNCIADA COMO UMA DAS CINCO EMPRESAS MAIS INOVADORAS DO SETOR DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO E DECORAÇÃO DO BRASIL, OCUPANDO O SEGUNDO LUGAR NESSE RAMO, NA TERCEIRA EDIÇÃO DO ANUÁRIO VALOR DE INOVAÇÃO BRASIL, PUBLICADO PELO PRESTIGIADO JORNAL VALOR ECONÔMICO.

O LEVANTAMENTO É FEITO PELA CONSULTORIA INTERNACIONAL STRATEGY&PWC E CONSIDEROU, NO SETOR DA CONSTRUÇÃO, AS EMPRESAS QUE DESENVOLVEM MATERIAIS CONFIÁVEIS E COM DURABILIDADE, POR MEIO DE PROCESSOS INDUSTRIAIS RACIONAIS E USO RESPONSÁVEL DE RECURSOS.

POR TRÁS DE TODOS OS PROCESSOS, MELHORIAS E VALORES DA EMPRESA, ESTÃO 7.686 PROFISSIONAIS QUE SÃO A PERSONIFICAÇÃO DA COMPANHIA DIANTE DOS CLIENTES, COMUNIDADES E DEMAIS *STAKEHOLDERS*. A PRESENÇA INTERNACIONAL DA INTERCEMENT IMPÕE DESAFIOS EM TERMOS DE UMA CULTURA ÚNICA E, POR ESSE MOTIVO, NOS ÚLTIMOS ANOS, A EMPRESA TEM ATUADO PARA ARRAIGAR UMA CULTURA ORGANIZACIONAL QUE LEVE EM CONTA AS ESPECIFICIDADES E DIFERENÇAS NOS OITO PAÍSES. EM 2017, FOI A VEZ DE APRESENTAR SUA PROPOSTA DE VALOR AO EMPREGADO (PVE), FORMALIZANDO AÇÕES E PROGRAMAS VOLTADOS À FORÇA DE TRABALHO, ESTRUTURADA NO SER INTERCEMENT (VEJA MAIS NA PÁGINA 32)

INICIATIVAS COMO ESSA TÊM SE PROVADO EFETIVAS NA GESTÃO DE PESSOAS E NO RECONHECIMENTO POR PARTE DOS PROFISSIONAIS, CRIANDO UM AMBIENTE INTERNO ALTAMENTE FAVORÁVEL. A PESQUISA DE CLIMA, REALIZADA A CADA DOIS ANOS, EVIDENCIA ISSO EM NÚMEROS, CONFORME DESCRITO NA PÁGINA 35.

Por trás de todos os processos, melhorias e valores da empresa, estão 7.686 profissionais

BRASIL - IJACI

SUCESSO NA ABERTURA DE CAPITAL DA LOMA NEGRA

Foi tomada a decisão, em 2017, de realizar a Oferta Pública Inicial de Ações (IPO) da Loma Negra, subsidiária da InterCement na Argentina, na New York Stock Exchange (NYSE) e na Bolsas y Mercados Argentinos (BYMA). O resultado foi além do esperado, com a demanda superando em onze vezes o volume ofertado da emissão na Argentina e nos Estados Unidos, fazendo deste o maior IPO da história da indústria de cimentos e o segundo maior já realizado na Argentina. No total, foram movimentados US$ 1,1 bilhão com a venda de 48%, garantindo assim o controle acionário. Parte desse valor foi usado para melhorar o perfil da dívida da companhia e cerca de US$ 100 milhões serão reinvestidos na operação local, a maior parte na ampliação da fábrica de L'Amalí, dando início a uma nova linha de operação em 2020.

A abertura de capital traz modificações profundas na governança da InterCement na Argentina, que passa a contar com três profissionais independentes no Conselho de Administração, trazendo maior transparência aos processos de decisão. Essa nova configuração vai exigir ainda outros ajustes em termos de governança, que serão consolidados no decorrer de 2018.

RESULTADOS FINANCEIROS 2017

OS CENÁRIOS ECONÔMICOS FORAM BASTANTE DISTINTOS ENTRE OS OITO PAÍSES ONDE A INTERCEMENT ATUA. ENQUANTO ALGUMAS ECONOMIAS JÁ VOLTARAM A TER UM AQUECIMENTO APÓS OS ÚLTIMOS ANOS DE RECESSÃO, COMO ARGENTINA E PORTUGAL, QUE REGISTRARAM CRESCIMENTO NO VOLUME DE VENDAS, OUTRAS APRESENTARAM LEVES SINAIS DE UMA RECUPERAÇÃO PARA OS PRÓXIMOS ANOS, COMO O BRASIL. O CÂMBIO DESFAVORÁVEL FOI O FATOR DE PRINCIPAL IMPACTO NO EGITO.

O *Ebitda* Ajustado teve uma queda de 8,9% no valor em euros em relação a 2016, principalmente por conta do impacto negativo do Brasil, onde o mercado de cimento teve nova redução (queda de 6,4% em relação a 2016, taxa que, somada à queda de 2015, intensifica a retração de vendas no país, com quedas acumuladas nos últimos três anos de 17,1%), e do Egito, com forte desvalorização da moeda local em relação ao euro – parte de um ajuste econômico iniciado no final de 2016 com a adoção de uma taxa de câmbio mais flexível.

RESULTADOS FINANCEIROS EM MILHÕES DE EUROS

	2016	2017	Variação
Receita líquida	1.843,0	1.884,8	+ 2,3%
EBITDA Ajustado	393,4	358,5	- 8,9%
Margem *EBITDA* Ajustado (%)	21,3%	19,0%	- 2,3 p.p.
Resultado líquido	-655,4	- 430,7	- 34,3%
Investimentos	117	147	+ 25%
Receita por profissional	238	245, 2	+ 3%

Melhorias de produtividade

A INTERCEMENT MONITORA CONSTANTEMENTE SEUS INDICADORES EM TODOS OS NÍVEIS HIERÁRQUICOS, SEJAM ELES OPERACIONAIS OU TÉCNICOS. NO OPERACIONAL, ALÉM DAS FERRAMENTAS DE *BUSINESS INTELLIGENCE*, INTERNAMENTE CHAMADA *INTERINTELLIGENCE*, É FEITO O ACOMPANHAMENTO VIA SISTEMA DE GESTÃO INTERCEMENT *MANAGEMENT SYSTEM* (IMS).

E, AINDA, O CADERNO DE INDICADORES, FERRAMENTA UTILIZADA NA ÁREA TÉCNICA PARA ANÁLISE DE PRODUTIVIDADE DE FORNOS, MOINHO, MÃO DE OBRA, SUSTENTABILIDADE E OUTROS FATORES.

ESSES CONTROLES APURADOS PERMITEM DELINEAR UM PANORAMA COMPLETO DE CADA UNIDADE DA INTERCEMENT, FORNECENDO INFORMAÇÕES QUE PODEM SER TRANSFORMADAS EM PROJETOS E AÇÕES DE MELHORIA DE PRODUTIVIDADE. ESSE É UM OBJETIVO CONTÍNUO DA COMPANHIA E QUE FOI AINDA MAIS PERSEGUIDO NO ANO DE 2017, PERMITINDO MELHOR PERFORMANCE NOS INDICADORES DE PRODUTIVIDADE, REDUÇÕES DE CUSTOS E CONTENÇÃO NO USO DOS RECURSOS.

África do Sul

A operação nesse país atingiu indicadores históricos, como o crescimento de 12,8% em volume no comparativo com 2016, 22,1% na receita em euros e 3,6% de *EBITDA*. O *market share* também cresceu 2 pontos percentuais, atingindo 12%, um recorde histórico para a operação na África do Sul. Esse resultado positivo foi obtido por um conjunto de esforços. Um deles foi a abertura de um novo centro de distribuição em parceria com a Unitrans, companhia nacional de *supply chain*. Outro, foi o NPC Net, programa de relacionamento com consumidores, que oferece ações de relacionamento e ofertas de apoio ao empreendedorismo. Em 2017, o projeto-piloto já trouxe como resultado o crescimento de 30% das vendas entre os consumidores envolvidos.

A obra do Mount Edgecombe Interchange, um dos maiores complexos rodoviários do país, para a qual a InterCement África do Sul forneceu concreto, ganhou o Prêmio Fulton 2017 na categoria Infraestrutura, como reconhecimento da excelência em design e inovação em concreto e estruturas. A obra envolve nove pontes rodoviárias, uma passarela para pedestres, nove paredes de terra mecanicamente estabilizadas e três paredes de retenção. A obra tem três pontes feitas por lançamento incremental, sendo que uma delas é a maior do Hemisfério Sul.

África do Sul

Argentina

A Argentina teve um ano de retomada de crescimento econômico, com grande impacto positivo nas operações da Loma Negra. O IPO bem-sucedido ocorrido no quarto trimestre foi resultado do trabalho e do reconhecimento de empresa líder que detém 45% do *market share* no país. O *EBITDA*, em euros, teve aumento de 29% e o volume de vendas de 8,9%, na comparação com 2016, e registrou também crescimento da margem *EBITDA* de 24,7%.

Foi também um ano de diversos reconhecimentos e prêmios para esta unidade da companhia. Um deles foi dado pela Câmara de Comércio dos Estados Unidos (AMCHAM) na modalidade Iniciativas Temáticas, no eixo Meio Ambiente, categoria Uso de energia. Embora o prêmio aconteça há dezenove anos, essa foi a primeira vez de uma categoria exclusiva para modelos de gestão voltados à sustentabilidade ambiental.

Outro reconhecimento que a empresa recebeu foi a liderança no Ranking de →

Qualidade do Mercado Imobiliário e de Construção, no segmento Fornecedor de Produtos / Alvenaria, e a vice-liderança no ranking geral do setor. A pesquisa é resultado de uma parceria da Reporte Immobiliario, uma plataforma digital com foco em negócios imobiliários, e a Revista Mercado, uma das mais influentes publicações de economia e negócios da Argentina, e tem como principal objetivo investigar a percepção de qualidade de produtos e serviços oferecidos por cerca de 200 empresas, divididas em 12 segmentos. O desempenho é avaliado com base em questões como experiência de mercado, qualidade do produto e do serviço, bem como estratégia de comunicação digital.

Outro prêmio chegou por meio da Ferrosur, ferrovia de pouco mais de 3 mil quilômetros da qual a InterCement Argentina detém 80% de participação. O Prêmio DowGOL, dado pela Dow Argentina, uma das maiores companhias globais de química, reconhece as melhores práticas de parceiros em logística. A Ferrosur foi premiada na categoria Transportes por atender 100% dos critérios exigidos quanto aos aspectos técnicos e logísticos.

Já a Lomax, marca de concreto da Loma Negra, registrou crescimento de 37% em relação a 2016. Isso foi possível graças à participação da companhia nas principais obras das regiões onde a empresa atua (Grande Buenos Aires e cidade de Rosario) e às boas condições climáticas que permitiram o fornecimento contínuo, sem interrupções.

Argentina

Brasil

Brasil

2017 foi mais um ano de importantes desafios para a indústria cimenteira no Brasil. Ainda num contexto de queda do consumo, o abrandamento desta tendência no 3º e 4º trimestre, permite, contudo, antecipar um pequeno crescimento a partir de 2018.

Com esse cenário externo, a companhia se concentrou no desenvolvimento de iniciativas e ações para melhoria de eficiência e produtividade alcançando uma economia de custos de cerca de € 37,8 milhões. As renegociações para aquisição de insumos estratégicos, como adições, permitiram uma economia anualizada de € 6,17 milhões. Com a →

otimização de fluxos logísticos, por meio de sinergias com clientes para viabilizar fretes de retorno, e parcerias com clientes e transportadores, a unidade de Campo Formoso registrou uma redução de 20% dos custos de transporte relacionados ao recebimento de gesso e expedição de cimento ensacado para nove clientes FOB, como são chamados aqueles que são responsáveis pelo transporte de produtos.

Ainda na parte logística, o *mix* de transportadores, entre empresas e autônomos, foi readequado, com impacto de 15%, em média, nos custos dos fretes envolvidos. Houve a adoção de novos modais logísticos com a primeira importação de coque utilizando o Porto de Açu, com custos mais competitivos.

A gestão de estoques, um ponto muito sensível na produção de cimento, também passou por aperfeiçoamentos, possibilitando uma redução de investimento de aproximadamente € 7,5 milhões na comparação com 2016.

Nos itens de melhoria de produtividade, destacam-se a *performance* de fornos, que atingiram 93,9%, um aumento de 2% em relação ao ano anterior, e uma série de otimizações que foram conduzidas ao longo do ano, gerando redução de custo de € 3 milhões no período. Todos os laboratórios e processos de controle de *performance* foram revistos, gerando um plano de melhoria estruturada e contínua para a qualidade dos produtos.

No âmbito dos negócios, a empresa redefiniu a segmentação de clientes com o objetivo de buscar mais clareza sobre a necessidade de cada canal e perfil de relacionamento, e garantir uma oferta de valor customizada. No ano, foram realizados eventos de relacionamento regionais, tais como Oktoberfest, Campeonatos Estaduais de Futebol, Exposição de Agronegócios e shows. Essa medida reduziu o investimento e aumentou o número de clientes participantes.

No ano, a companhia aperfeiçoou o processo de precificação, desde a coleta de dados de mercado até a metodologia de análise e alçadas de decisão, garantindo maior assertividade na tomada de decisão e a recuperação de preços e margens, já sentidos nos resultados do segundo semestre de 2017.

O Plano de Marketing foi executado como previsto, alinhando as áreas da companhia, redefinindo o portfólio de produtos e o plano de marcas regionais Premium. Como resultado, o Cimento Goiás foi relançado com grande aceitação nas regiões de comercialização, com margens superiores.

Cabo Verde

Cabo Verde

Nesse país, o mercado de cimento teve uma redução de 5% nas vendas por conta da paralisação de algumas obras de empreendimentos turísticos em 2017. No entanto, a companhia acredita que, em breve, haverá uma retomada e a operação voltará a crescer. No país, a InterCement também investe, além do cimento, em concreto, agregados, aço e telhas. Iniciado em 2014, o negócio de telhas cerâmicas já detém 70% do *market share* local, com venda anual de 0,5 milhão de unidades.

Egito

Egito

A operação registrou aumento de 8% nos indicadores de produtividade. Pela primeira vez, a InterCement Egito realizou exportação de cimento. No ano, foram mais de 100 mil toneladas. Esse tipo de operação se mostrou importante, pois pode ser uma iniciativa sustentável para potencializar resultados alinhados à capacidade operacional instalada.

Em moeda local, a receita teve um aumento de 9,1%, na comparação com 2016, e o volume de vendas se manteve estável com viés de alta, porém os resultados foram prejudicados pela desvalorização da moeda local em relação ao euro.

Moçambique

Em 2017, o Prêmio Fulton, concedido pela Associação de Concreto Sul-Africana, atribuiu a premiação, na categoria Infraestrutura, à obra da ponte Maputo-Katembe, da qual a InterCement Moçambique foi a fornecedora de cimento. A ponte tem cerca de 3 quilômetros de extensão, quatro faixas para circulação de veículos e uma estrada.
As bases da ponte, com 50 metros de diâmetro e 37 metros de profundidade, foram consideradas pelos especialistas do Prêmio Fulton como um desafio único de inovação tanto em projeto quanto na própria construção.

Foram realizadas exportações para novos mercados - Suazilândia e Malawi – e a perspectiva é de aumento de volume para essas localidades em 2018. Em 2017, a operação também efetivou a primarização da manutenção e da ensacagem na unidade da Matola 1, tendo em vista aumentar a produtividade e reduzir custos.

Houve ainda um importante avanço em gestão de pessoas, com revisão de estruturas, alinhamento do plano de cargos e trilha de carreira. No ano, a empresa continuou a investir em capacitação. No total, foram 19 mil horas de formação, com média de 40 horas *per capita*, preparando a unidade para crescer nos próximos anos.

Paraguai

A operação obteve recordes mensais sucessivos em produção e vendas de cimento, bem como nos indicadores de produtividade. Vários recordes de produção foram alcançados no ano, na trituradora primária, nos moinhos e no forno de cimento, o que permitiu à empresa atender à demanda crescente dos clientes. No ano, em Performance de Forno, atingiu 114,2%, superando o nível de 2016, de 106,5%. A margem *EBITDA* superou os 40% em 2017, o que representa cerca de + 4 p.p. face a 2016. O volume de vendas avançou 22,5%.

Moçambique

Paraguai

Portugal

A Cimpor, marca InterCement em Portugal, teve aumento de 15,4% nas vendas de cimento em relação a 2016 graças ao duplo efeito do forte crescimento do mercado interno com investimentos no segmento da construção civil, principalmente na reabilitação de edifícios, e do aumento dos volumes exportados. Engenharia civil e obras públicas também tiveram um desenvolvimento positivo. Além disso, esse avanço no mercado interno também é resultado de um conjunto de ações técnicas e mercadológicas junto aos clientes para a fidelização e conquista de novos, como ações de formação técnica, incremento de parcerias com instituições, instituição do prêmio Cliente Seguro (veja mais na página 45), encontros periódicos com a presença da alta administração da empresa, patrocínios e participação em eventos setoriais da construção civil.

Como resultado, além do cimento, as vendas de concreto cresceram 17,4% em 2017 na comparação com 2016, e 16,7% em agregados. Ainda em agregados, a InterCement tem implementado ações para reposicionar o negócio. Para isso e para aumentar a produtividade, promoveu fusões entre as empresas dos negócios de agregados, gessos, calcários e granitos, criando a Agrepor Agregados S.A.

Detendo 53,2% do *market share* de cimento, a companhia lançou em 2017 mais três novos produtos, ampliando seu portfólio.

Além do aumento das vendas, a InterCement Portugal investiu em ações para melhorias operacionais. Uma delas foi a integração na expedição do centro de distribuição da Maia, onde há expedição de cimento e argamassa. Todos esses esforços culminaram em uma evolução de 32,8% do *EBITDA* em relação ao ano de 2016.

Em 2017, a Cimpor, a empresa *holding* que tem a propriedade dos ativos operacionais da InterCement, deixou a Bolsa de Valores de Lisboa, sob a proposta da InterCement Austria Holding, GmbH, uma subsidiária da InterCement e acionista controladora da Cimpor. De acordo com a legislação e as diretrizes do Código dos Valores Mobiliários de Portugal, a InterCement estava adquirindo as ações da Cimpor dispersas no mercado de capitais de 27 de setembro de 2017 a 27 de dezembro de 2017. A decisão da InterCement de promover o *delisting* da Cimpor foi parte de uma série de medidas estratégicas que visavam a melhoria da eficiência administrativa e de gestão.

TRADING

A atividade de Trading, em 2017, negociou 2,5 milhões de toneladas de cimento e clínquer, dos quais 2 milhões para terceiros, atingindo um montante de receitas de € 75 milhões.

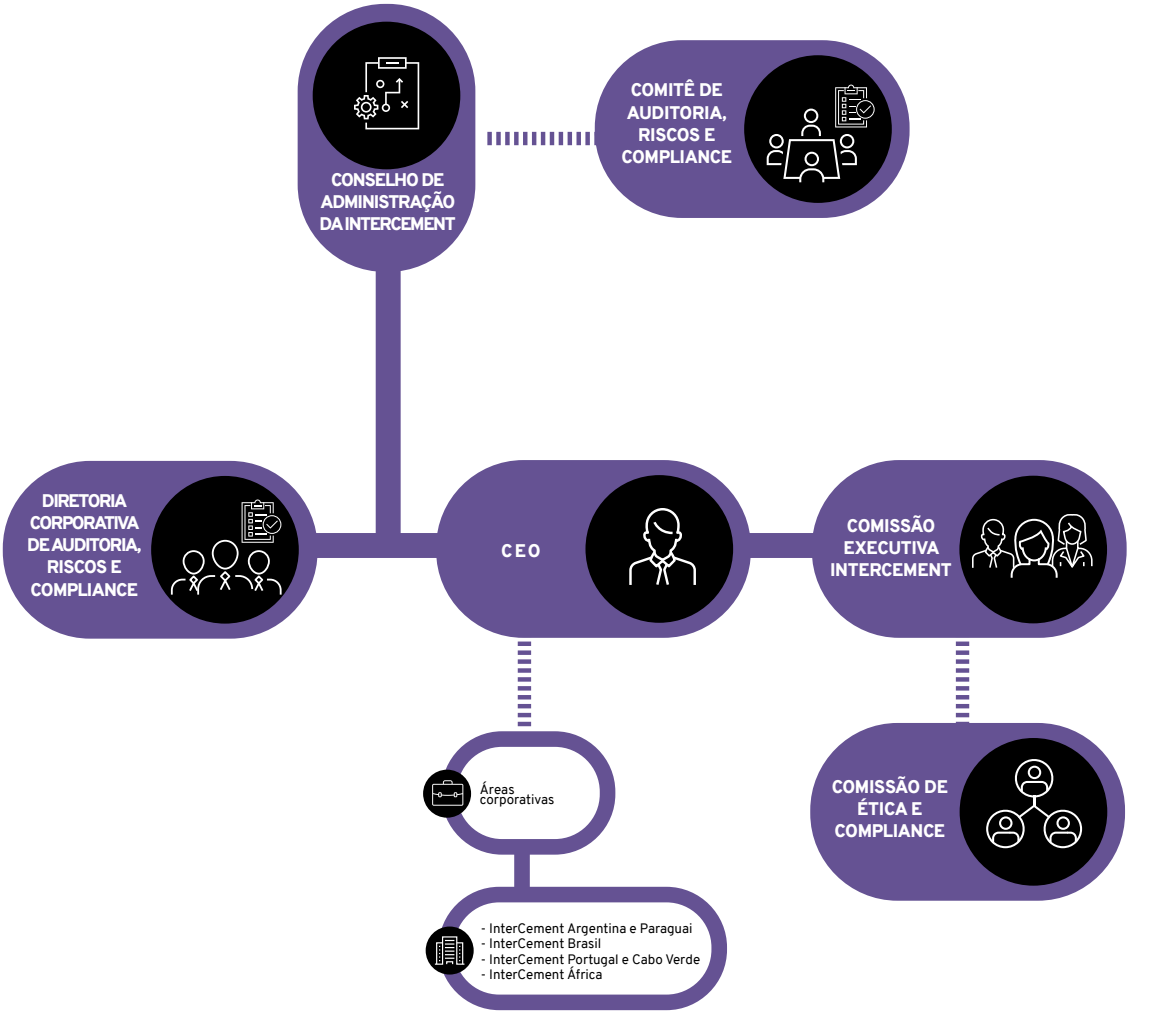
Em 2017, a InterCement registrou um recorde no volume de clínquer entregue, assim como enviou sua remessa recorde de clínquer em uma única embarcação: 55 mil toneladas remetidas pela planta de Alhandra, em Portugal, para a África Ocidental.

Durante 2017, a InterCement Trading ampliou seu portfólio de clientes, balanceando ainda mais sua atividade e atingindo novos mercados e negócios. Em relação à negociação de combustíveis, a InterCement estabeleceu novas rotas, tirando proveito do *know-how* da empresa e do *networking* internacional. Além disso, a empresa ampliou seu portfólio de produtos incluindo materiais diretamente ou indiretamente relacionados com a indústria.

RESULTADOS OPERACIONAIS

	2016	2017	Variação
Vendas de cimento e clínquer (milhões de toneladas)	24,0	24,1	0,2%
Vendas de concreto (milhões de m^3)	2,5	2,7	5,8%
Volume de agregados (milhões de toneladas)	6,0	6,6	10,6%
Vendas de argamassas (milhares de toneladas)	70	73	4,5%
Profissionais (no fim do período)	7.964	7.686	-3,6%

GOVERNANÇA


CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DA INTERCEMENT
COMITÊ DE AUDITORIA, RISCOS E COMPLIANCE
DIRETORIA CORPORATIVA DE AUDITORIA, RISCOS E COMPLIANCE
CEO
COMISSÃO EXECUTIVA INTERCEMENT
Áreas corporativas
COMISSÃO DE ÉTICA E COMPLIANCE
- InterCement Argentina e Paraguai
- InterCement Brasil
- InterCement Portugal e Cabo Verde
- InterCement África

RISCOS

O Comitê de Auditoria, Riscos e Compliance está ligado e apoia o Conselho de Administração da InterCement e é composto por cinco membros, sendo dois externos (um especialista em contabilidade e outro em ética), dois representantes da *holding* e um da InterCement. Em 2017, foram realizadas oito reuniões desse Comitê.

A companhia concluiu sua Matriz de Riscos em 2014, após um robusto mapeamento e reavaliação dos fatores mais impactantes de riscos de negócio e de processo. São identificados como riscos de negócios aqueles que, se materializados, impactarão de forma significativa o *EBITDA*, a posição da InterCement no mercado *(market share)*, os principais *covenants* da dívida, a continuidade das operações, reputação e imagem. Esses são riscos monitorados diretamente pela Comissão Executiva, com assistência do Comitê de Auditoria, Riscos e Compliance e ciência do Conselho de Administração da InterCement.

Já os riscos de processos são aqueles ligados às atividades operacionais e de suporte que, se materializados, podem impactar as atividades operacionais. Esses são monitorados no fluxo de processos de *compliance* diretamente nas unidades de negócio, onde existe uma estrutura específica de Auditoria, Riscos e Compliance para gestão dos riscos.

A partir da Matriz foram lançadas as Políticas Corporativas de Gestão de Risco e de Gestão de Crises. Desde então, essas ferramentas têm sido usadas e cascateadas para todos os níveis de gestão da companhia para identificar e avaliar cenários e fatores que possam impactar os resultados da empresa. Também têm auxiliado na elaboração de propostas de ações contingenciais para mitigar repercussões negativas, quando for o caso.

Compliance

AGIR EM CONFORMIDADE É A TRADUÇÃO DO CONCEITO DE *COMPLIANCE*, QUE ENGLOBA PRÁTICAS E DISCIPLINAS PARA CUMPRIMENTO DAS LEIS, REGULAMENTOS, POLÍTICAS, PROCEDIMENTOS E NORMAS DE CONTROLE. NA INTERCEMENT ESSA É UMA PREOCUPAÇÃO HÁ MAIS DE UMA DÉCADA.

O trabalho para esclarecer o conceito junto a todos os níveis hierárquicos da companhia e capacitar seus profissionais no tema tem sido contínuo desde 2004, ano que foi criado o Código de Conduta da InterCement, que é revisto e atualizado constantemente (próxima revisão em 2018).

Em 2017, foi formalizado e apresentado em todas as geografias o Programa de Comunicação de *Compliance*, que está contido dentro do Programa de Integridade da companhia, que contempla diversas ações com o foco em agir certo, a serem consolidadas em 2018, para abranger todos os processos já existentes de auditoria, riscos e compliance, o que inclui Gestão de Riscos, Linha Ética, *Compliance*, Auditoria Interna (*outsourcing* de uma *big four)*, Auditoria Externa, Auditoria Contínua e Auditoria Forense.

Em 2017, a empresa investiu fortemente em comunicação para desmistificar o termo *Compliance* ("agir certo") e dar visibilidade a todas as políticas e normas da companhia. Além do Código de Conduta, a InterCement tem publicadas sua Norma Corporativa Anticorrupção, Norma de Relacionamento com a Concorrência, Norma Corporativa de Compliance e a Política Corporativa de *Compliance*, que descreve como é o processo interno (prevenção, detecção e resposta) mecanismos para assegurar aos seus acionistas e administradores o atendimento às leis e regulamentações locais, bem como delineia o gerenciamento de riscos da companhia. Informações disponíveis no site corporativo dedicado a compliance, no endereço http://compliance.intercement.com/conduta.php

No ano, foi dado continuidade ao treinamento *on-line* nos temas Anticorrupção e Antitruste pela Academia de Compliance, e nos últimos dois anos toda a média e alta gestão foram treinadas com acerto de 100% nas duas avaliações realizadas ao final do treinamento.

Todas as denúncias de desvios de conduta ou dúvidas a esse respeito tanto por parte de empregados como público externo são recebidas pela Linha Ética, canal criado em 2004 e disponível por telefone e e-mail em todos os países onde a empresa possui operações. O serviço é operado por empresas independentes, garantindo total confidencialidade às denúncias, que são tratadas e respondidas em 100% dos casos. Informações sobre a Linha Ética estão disponíveis no site http://compliance.intercement.com/etica.php

Melhoria da estrutura financeira

O sucesso do IPO da Loma Negra foi um passo importante na melhoria da estrutura de financiamento da InterCement, nomeadamente no seu processo de desalavancagem financeira.

Ao longo de 2017, a InterCement continuou a perseguir sua política de financiamento, baseada em duas grandes diretrizes: (i) redução de alavancagem financeira e endividamento e (ii) adequação do perfil da dívida às operações e perspectivas de desenvolvimento da companhia. Juntamente com estes, a InterCement elaborou um plano de gestão de passivos de quatro pilares visando atingir uma relação Dívida Líquida / *EBITDA* Ajustado de 3 vezes ao final de 2018, equilibrando o cronograma de amortização e alcançando mais progressos na redução da dívida das *holdings* para as empresas operacionais.

ARGENTINA - L'AMALÍ

PLANO DE GERENCIAMENTO DE RESPONSABILIDADE

1. MEDIDAS COMPLETAS DE APRIMORAMENTO DE CRÉDITO

Em 2017, a empresa estimulou a geração de fluxo de caixa livre. A InterCement avançou no aprimoramento de sua eficiência operacional, apesar de um cenário de menor diluição de custos fixos. Houve melhorias visíveis na geração de *EBITDA* na Argentina, Paraguai, Portugal e África do Sul, embora contrabalançadas pelos contextos desfavoráveis em outros mercados. O gerenciamento do capital de giro possibilitou o desinvestimento, enquanto o modo CAPEX disciplinado concentrou-se em projetos de retorno rápido, principalmente nas áreas de energia e coprocessamento. Além disso, além do IPO da Loma Negra, a empresa finalizou a venda da participação na Usina Hidrelétrica Estreito no Brasil (€ 77 milhões). Essa operação seguiu outras anunciadas em anos anteriores - Barra Grande (BAESA) e Machadinho (MAESA) -, completando assim o processo de desinvestimento dos ativos de energia definidos no programa estratégico para fortalecer a estrutura de capital da InterCement. Além dela, foram feitas vendas de outros ativos não estratégicos, gerando cerca de € 8 milhões.

2. PAGAMENTO E SALDO DA DÍVIDA BANCÁRIA

Os principais recursos secundários do IPO da Loma Negra possibilitaram o processo de prepagamento da dívida e o rebalanceamento da curva de vencimento, expandindo a maturidade média. Os empréstimos sindicalizados e bilaterais em empresas *holding* foram priorizados e o refinanciamento seguiu o plano de distribuição da dívida para as empresas operacionais.

3. NOVA EMISSÃO DE OBRIGAÇÕES

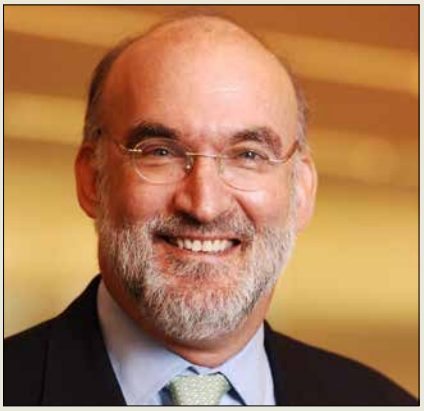
A InterCement visa alcançar uma estrutura de dívida onde as *Senior Notes* prevalecem como o principal instrumento de dívida das holdings. Como tal, as oportunidades do mercado de capitais serão avaliadas ao longo de 2018 para uma possível nova emissão de *Senior Bonds*.

4. AUMENTAR O PATRIMÔNIO ATRAVÉS DAS SUBSIDIÁRIAS

O processo de desalavancagem em curso implica a venda adicional de participações minoritárias nas subsidiárias da InterCement. Portanto, a empresa está preparando um novo veículo que compreende os ativos da Ibero-África para uma colocação privada ou um IPO.

No seguimento dos esforços da empresa para a redução da dívida, a dívida líquida em 31 de dezembro de 2017 era de € 1.525 milhões, 42% abaixo do valor de 31 de dezembro de 2016.

O processo de refinanciamento iniciado em 2017, que continuou no primeiro semestre de 2018, melhorou o perfil da dívida. O custo médio da dívida permaneceu o mesmo apesar da expansão do prazo, com liquidez a 31 de dezembro de 2017 tendo sido suficiente para cobrir os compromissos financeiros dos dois anos seguintes, devido à manutenção da concentração de refinanciamento maior nos próximos três anos e à salvaguarda do prazo médio de vencimento da dívida de 3,6 anos.



NOVO PRESIDENTE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Em 1º de janeiro de 2018, **Franklin Feder** assumiu a presidência do Conselho de Administração da InterCement Participações e suas controladas e do Instituto InterCement. Franklin tem carreira executiva de mais de 40 anos no Brasil e em países da América Latina.

INTERCEMENT PARA O FUTURO

Em 1º de março, o engenheiro **Paulo Eduardo Nigro** assumiu a posição de presidente executivo da InterCement. O profissional chegou do mercado com vasta experiência acumulada na posição em diversas empresas no Brasil, Estados Unidos, Canadá e Itália.

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO CADA VEZ MAIS ATIVO

EM 2017, O CAD DA INTERCEMENT REALIZOU REUNIÕES TAMBÉM FORA DO BRASIL, ONDE ESTÁ SEDIADO. OS PAÍSES QUE RECEBERAM OS ENCONTROS FORAM ARGENTINA, ÁFRICA DO SUL E PORTUGAL. DESSA FORMA, OS CONSELHEIROS APROVEITAM AS OCASIÕES PARA, ALÉM DE PARTICIPAR DAS REUNIÕES ESTRATÉGICAS CORPORATIVAS E DAS UNIDADES, VISITAR AS FÁBRICAS E TAMBÉM OS CLIENTES LOCAIS, AUMENTANDO A PROXIMIDADE COM O PÚBLICO INTERNO E EXTERNO DAS GEOGRAFIAS. PARA 2018 ESTÃO PREVISTAS REUNIÕES EM OUTRAS UNIDADES. NESSE ANO, O CAD TAMBÉM RECEBEU NICOLAS FOURNIER, COMO NOVO CONSELHEIRO EXTERNO.

NOSSA GENTE

A INTERCEMENT POSSUI 7.686 PROFISSIONAIS EM OITO PAÍSES E É ESSE VOLUME DE PESSOAS QUE CONSOLIDA O QUE É A COMPANHIA EM SEU DIA A DIA, QUE A REPRESENTA DIANTE DE CLIENTES, COMUNIDADES E OUTROS PARCEIROS E QUE INOVA CONSTANTEMENTE EM PRODUTOS, SERVIÇOS E PROCESSOS.

AO LONGO DOS ANOS, A INTERCEMENT, LEVANDO EM CONTA AS DIFERENÇAS CULTURAIS ENTRE AS LOCALIDADES ONDE ESTÁ, ATUA CRITERIOSAMENTE EM UM TRABALHO DE FORMAÇÃO DE CULTURA ORGANIZACIONAL, BEM COMO EM UMA POLÍTICA ROBUSTA DE GESTÃO DE PESSOAS QUE PERMITA O DESENVOLVIMENTO E A VALORIZAÇÃO DAS POTENCIALIDADES DE SEUS PROFISSIONAIS. EM 2015, O APROFUNDAMENTO DE UMA CULTURA ÚNICA LEVOU AO LANÇAMENTO DAS ATITUDES INTERCEMENT, ALINHANDO 10 COMPORTAMENTOS QUE TODOS OS PROFISSIONAIS DEVEM PRIORIZAR. ESSE ESFORÇO É ATUALIZADO CONTINUAMENTE, DE DIVERSAS FORMAS E CONTANDO COM O APOIO DE AÇÕES E PROGRAMAS, PARA QUE TODOS, INDEPENDENTEMENTE DE SEU NÍVEL HIERÁRQUICO OU GEOGRAFIA, POSSAM CAMINHAR EM UMA MESMA DIREÇÃO.

A COMPANHIA ACREDITA QUE, MESMO EM CENÁRIOS MACROECONÔMICOS DIFÍCEIS, É POSSÍVEL CONTINUAR A INVESTIR EM SEUS TALENTOS E EM PROGRAMAS PARA SEU DESENVOLVIMENTO E RETENÇÃO. TUDO ISSO DE FORMA CLARA E TRANSPARENTE, PARA QUE CADA PROFISSIONAL POSSA DIRECIONAR A CARREIRA DE ACORDO COM SEUS ALVOS FUTUROS E APOIO DE SEU GESTOR.

A EMPRESA TEM VISTO ESSE ESFORÇO SER RECONHECIDO COM ÍNDICES CADA VEZ MAIORES DE FAVORABILIDADE EM SUA PESQUISA DE CLIMA BIENAL. EM 2017, ESSE INDICADOR ALCANÇOU 69%. OUTRO GRANDE PASSO FOI DADO COM O LANÇAMENTO DA PROPOSTA DE VALOR AO EMPREGADO (PVE).

AS DIRETRIZES DA EMPRESA ESTÃO FORTEMENTE DISSEMINADAS EM TODAS AS GEOGRAFIAS

VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL

Não importa o ambiente de negócios, o principal valor de uma empresa são as pessoas. Desde 2012, a InterCement tem trabalhado para desenvolver uma cultura organizacional única, levando em conta as diferenças culturais próprias de uma empresa global. Conforme previsto após a consolidação das Atitudes InterCement em 2016, em 2017 foi executada a Proposta de Valor ao Empregado (PVE – *Employee Value Proposition)*.

Chamada SER InterCement, a proposta veio para evidenciar os diferenciais da companhia e o que ela tem a oferecer para o desenvolvimento de seus empregados, bem como salientar a importância de cada profissional e o peso de sua contribuição para que esta continue a ser uma empresa de atuação sólida e ética.

O SER InterCement está baseado em quatro pilares – SER Diferenciado, SER Ouvido, SER Desafiado e SER Valorizado – e está alinhado às 10 Atitudes InterCement.

SER DIFERENCIADO – É ser reconhecido por praticar atitudes que nos diferenciam e nos unem.

Os profissionais da InterCement são avaliados anualmente de forma clara, com base em sua aderência, pontos fortes e oportunidades de melhoria para cada uma das 10 Atitudes InterCement.

SER OUVIDO – É ter espaço para poder influenciar com suas ideias e participar ativamente da trajetória da InterCement, deixando sua marca na organização.

A InterCement oferece a seus empregados a oportunidade de trilhar uma carreira na empresa. Por meio do processo de **Preferências Profissionais**, os gestores dialogam com sua equipe sobre expectativas, oportunidades de mobilidade interna e desenvolvimento dentro do plano sucessório. A importância dada à cultura do ***feedback*** levou a companhia a implementar um processo formal para que cada profissional tenha retorno claro sobre seu desempenho. A terceira ação no pilar SER Ouvido é a **pesquisa de clima**, realizada a cada dois anos para saber a opinião dos empregados sobre o ambiente de trabalho e avaliar a empresa.

SER DESAFIADO – É contar com ferramentas de gestão, conhecimento do negócio e trabalho em equipe para obter resultados diferenciados e construir uma carreira de sucesso.

Anualmente, os profissionais passam por uma **avaliação de metas** para evidenciar o desempenho individual e receber um *feedback* mais assertivo de acordo com seu alinhamento às diretrizes estratégicas da empresa. Também, cada empregado participa de um processo de elaboração do **Plano de Desenvolvimento Individual (PDI)**, que contribui para que ele, juntamente a seu gestor, possa traçar metas de desenvolvimento considerando seus pontos fortes e aqueles a melhorar, tendo em vista seus objetivos de carreira futuros e as necessidades da companhia. A partir do PDI, a InterCement oferece **Programas de capacitação técnica e comportamental** para preparar seus empregados para desempenhar certas funções e cumprir desafios profissionais, sempre alinhados às 10 Atitudes InterCement. Ainda para atender o PDI, a companhia disponibiliza **Bolsas de Desenvolvimento** em parceria com escolas de negócios e de idiomas a fim de aperfeiçoar e atualizar o conhecimento.

SER VALORIZADO – É ser conhecido como pessoa e profissional, estimulado a conquistar oportunidades e valorizado através da meritocracia.

A meritocracia é o processo utilizado pela companhia para diferenciar e valorizar os profissionais que contribuem para o desenvolvimento da InterCement, baseado em regras claras e cumprimento de metas. É dessa forma, com feedbacks constantes e orientação dos gestores, que se baseia o processo de **Sucessão** para os profissionais em posição de liderança. Nos níveis administrativos, o processo de **Recrutamento Interno** acontece constantemente para estimular o desenvolvimento dos profissionais e ampliar a retenção dos nossos quadros.

UMA GESTÃO DE PESSOAS COM PRINCÍPIOS CLAROS

A POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS DA INTERCEMENT É INSPIRADA NAS 10 ATITUDES E NO SER INTERCEMENT, A PROPOSTA DE VALOR AO EMPREGADO. É COMPOSTA POR 10 PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS:

- **Só faremos com segurança** – Segurança é valor fundamental para a InterCement
- **Gestor no centro e RH como *business partner*** – Os líderes diretos são os principais responsáveis pela gestão de suas equipes
- **Agentes de mudança** – A mudança nos negócios é contínua e cada um dos profissionais deve estar pronto para antecipar oportunidades e lidar com adversidades
- **Qualidade de vida** – Criatividade e produtividade no trabalho só são possíveis com pessoas motivadas e saudáveis
- **Diversidade** – O mundo global requer multiplicidade de óticas para entender e ter sucesso nos negócios
- **Sustentabilidade laboral** – Respeitar as comunidades locais em que a empresa atua torna o negócio sustentável
- **Gestão de talento com foco em resultados e meritocracia** – A empresa promove uma cultura de alto desempenho
- **Integração e desenvolvimento de pessoas** – O sucesso da InterCement depende da qualidade de seus profissionais
- **Remuneração competitiva e equitativa** – A companhia precisa atrair e reter profissionais excelentes e deve manter um clima propício para esse desenvolvimento
- **Legislação e relações trabalhistas** - A InterCement respeita a legislação de cada país onde atua

PESQUISA DE CLIMA
RECORDE DE FAVORABILIDADE

Nossa pesquisa de clima, realizada a cada dois anos, teve índice recorde de 69% de favorabilidade em 2017, um aumento de 6 pontos percentuais na comparação com 2015. Aplicada com total confidencialidade por uma consultoria de atuação internacional, teve 90% de adesão, com 6.631 respondentes em todas as geografias onde a InterCement atua. Outro aspecto positivo foi o aumento na percepção de nossos empregados sobre a prática dos valores organizacionais no dia a dia da empresa (aumento de 11% em relação a 2015). Ainda, 80% dos empregados declararam ter orgulho de trabalhar na InterCement. O reconhecimento da empresa em sua atuação em temas de sustentabilidade socioambiental também aumentou 6 pontos percentuais desde 2015.

PESQUISA DE CLIMA - QUESTÕES DE MAIOR FAVORABILIDADE

Questão	Favorabilidade (%)
Em meu trabalho diário, eu tenho autonomia para parar a tarefa se não estão garantidas as condições de segurança adequadas	83
A comunicação dos assuntos de Saúde e Segurança do Trabalho e Meio Ambiente é um mecanismo recorrente pelo contato direto entre os profissionais, independentemente do nível hierárquico	81
Eu sinto orgulho de trabalhar nesta empresa	80
Eu conheço a Missão, Visão e Valores da empresa	79
Eu sei quais são os resultados esperados do meu trabalho	79
Há uma boa cooperação e trabalho de equipe dentro do meu grupo	78
A empresa fortalece e desenvolve as comunidades onde atua, respeitando as pessoas, sua cultura e valores	78

Voluntariado

A InterCement tem compromisso com o desenvolvimento sustentável de cada uma das comunidades onde atua. Para que esse compromisso seja traduzido em uma política efetiva e essa, por sua vez, desdobrada em ações transformadoras, foi criado o Instituto InterCement, que executa o investimento social privado da companhia nos oito países em que está presente. Esse trabalho, que completou dois anos em 2017, tem se mostrado cada vez mais eficaz quanto mais ajustado à estratégia de negócios da companhia.

Com o propósito de valorizar as características locais e potencializar a geração de emprego e renda, o Instituto atua principalmente no incentivo direto ao voluntariado e no apoio a negócios com alto impacto social que estejam alinhados à cadeia de valor da companhia. Sua estratégia está baseada em dois pilares – Desenvolvimento Comunitário e Negócios de Impacto.

Em 2017, houve uma evolução importante quanto ao número de projetos (120 contra 97 em 2016) e pessoas beneficiadas (215 mil ante 132 mil em 2016), incluindo todas os projetos e ações de voluntariado, como o Dia do Bem-Fazer e a Semana do Bebê (veja alguns exemplos a partir da página 39).

VISÃO

PESSOAS E ORGANIZAÇÕES ATUANDO COMO AGENTES DE TRANSFORMAÇÃO SOCIAL, CONTRIBUINDO CONJUNTAMENTE NA CONSTRUÇÃO DE UMA SOCIEDADE MAIS SUSTENTÁVEL E INCLUSIVA.

MISSÃO

SER UM CATALISADOR DO POTENCIAL DAS LOCALIDADES ONDE A INTERCEMENT ESTÁ PRESENTE, CRIANDO RELAÇÕES DE CONFIANÇA MÚTUA QUE FORTALECEM PESSOAS E COMUNIDADES COMPROMETIDAS COM A SUPERAÇÃO DOS SEUS DESAFIOS.

VALORES

TEMOS A CONVICÇÃO DE QUE, AO DESENVOLVER O POTENCIAL DE PESSOAS E COMUNIDADES, FORTALECENDO-AS E PROMOVENDO SUA AUTONOMIA E INDEPENDÊNCIA, CONTRIBUÍMOS PARA A CONSTRUÇÃO DE UM MUNDO MELHOR.

Rubens Prado, voluntário da InterCement, participa de ação no Dia do Bem-Fazer

DESENVOLVIMENTO COMUNITÁRIO

EM PARCERIA COM A SOCIEDADE CIVIL E O PODER PÚBLICO, O INSTITUTO INTERCEMENT DESENVOLVE PROJETOS PARA GERAR OPORTUNIDADES DE DESENVOLVIMENTO LOCAL. SÃO PRIORIZADAS AÇÕES EM TEMÁTICAS IDENTIFICADAS JUNTO ÀS COMUNIDADES, DE ACORDO COM SUAS NECESSIDADES, COMO INFÂNCIA, JUVENTUDE, EDUCAÇÃO, FORTALECIMENTO DO CAPITAL SOCIAL.

OUTRA FORMA DE ATUAÇÃO É O APOIO À AÇÃO CIDADÃ, NA FORMA DE INCENTIVO AO VOLUNTARIADO. A TEMÁTICA CONCENTRA AS ATIVIDADES ORGANIZADAS PELOS GAIVS (GRUPO DE AÇÃO IDEAL VOLUNTÁRIO), MOBILIZANDO PROFISSIONAIS DA INTERCEMENT E DE EMPRESAS PARCEIRAS, SEUS FAMILIARES E AMIGOS.

CONHEÇA A SEGUIR TRÊS DAS PRINCIPAIS AÇÕES DO INSTITUTO NESSE PILAR.

Dia do Bem-Fazer

Esta é a maior ação de mobilização voluntária do Instituto InterCement e é organizada anualmente em todas as localidades onde a InterCement está presente. Em 2017, foram mobilizados cerca de 12 mil voluntários (entre profissionais da empresa e de empresas parceiras, familiares e membros da comunidade), que atuaram em alguns dos 160 projetos (veja box) voltados a atividades de melhorias físicas/estruturais, de lazer e esporte e promoção da cultura em entidades beneficentes, escolas, creches, postos de saúde e praças, trazendo benefícios diretos para mais de 77 mil pessoas.

Desde 2016, a ação aderiu ao Movimento Bem-Fazer, que convoca os profissionais da empresa ao voluntariado, porém com metodologias para garantir a continuidade da mobilização.

País	Nº Ações DBF 2016	Nº Ações DBF 2017	Beneficiados 2016	Beneficiados 2017
África do Sul	6	5	1.495	2.330
Argentina	14	12	17.284	10.217
Brasil	75	98	45.448	50.765
Cabo Verde	2	2	776	180
Egito	4	2	540	200
Moçambique	7	35	10.897	13.088
Paraguai	1	1	400	615
Portugal	3	5	330	480
Total	**112**	**160**	**77.170**	**77.875**

Programa Na Mão Certa

O Instituto InterCement aproveita a capilaridade das operações da companhia e sua capacidade de mobilização para, no Brasil, atuar em um tema urgente, a exploração sexual de crianças e adolescentes. O Programa Na Mão Certa foi desenvolvido pelo Instituto Childhood Brasil há 10 anos, e a InterCement foi uma das primeiras indústrias no Brasil a aderir, assinando o *Pacto Empresarial Contra a Exploração Sexual de Crianças e Adolescentes nas Rodovias Brasileiras* com progressos ao longo desse tempo.

Graças a essa atuação efetiva, em 2017, foram apresentados o projeto e seus feitos na sede da Organização das Nações Unidas (ONU), em Nova York, a convite dessa instituição.

Nesse programa, o Instituto InterCement dá suporte em materiais, informações e linhas gerais de atuação para que a estrutura de voluntariado de cada unidade de produção possa desenvolver ações voltadas a sensibilizar e educar grupos que têm capacidade de serem agentes transformadores em uma semana denominada Semana Na Mão Certa e, assim, atuar de forma efetiva para combater a exploração sexual de crianças e adolescentes.
Em 2017, a programação do Na Mão Certa foi realizada em 17 cidades brasileiras impactando cerca de 15 mil pessoas. Desde 2007, mais de 132 mil pessoas foram sensibilizadas sobre a importância do combate à exploração sexual de crianças e adolescentes. O programa também tem trazido como resultado efetivo a diminuição progressiva no número de locais nas estradas que são conhecidos como pontos de exploração sexual de adolescentes e crianças.

Um dos resultados mais relevantes foi a transformação da ação em política pública, com a assinatura de leis que garantem a realização anual do evento de conscientização das comunidades em sete municípios onde a empresa está presente com plantas produtivas: Apiaí e Cajati, em São Paulo; Bodoquena, no Mato Grosso do Sul; Ijaci e Santana do Paraíso, em Minas Gerais; Nova Santa Rita e Candiota, no Rio Grande do Sul.

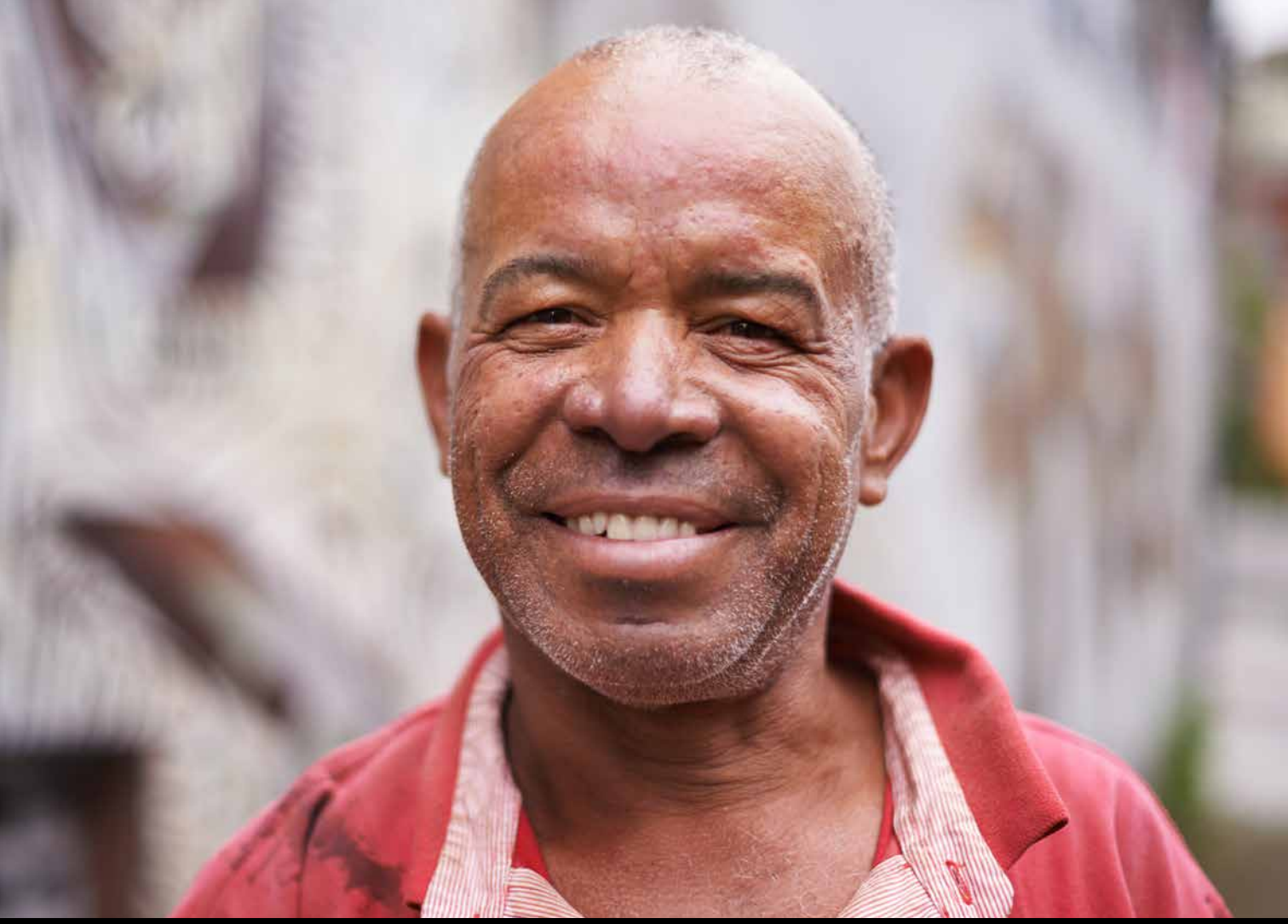
Semana do Bebê

A Semana do Bebê é uma iniciativa estratégica de mobilização social desenvolvida pela UNICEF e replicada pelo Instituto InterCement para sensibilizar sobre a importância do cuidado integral na primeira infância, período que vai da gestação até os 6 anos de idade. Em 2017, a Semana aconteceu em 14 municípios brasileiros, sendo que em 13 deles o evento já faz parte do calendário oficial, o que garante, por lei, que ele seja realizado. Os municípios que já garantiram a Semana do Bebê em suas políticas públicas são Apiaí – SP, Itaoca – SP, Bodoquena – MS, São Miguel dos Campos – AL, Brumado – BA, Cabo de Santo Agostinho – PE, Cajati- SP, Campo Formoso – BA, Nova Santa Rita – RS, Santana do Paraíso – MG, Candiota – RS, Cezarina – GO e Ijaci – MG.

Este ano, o tema escolhido foi a participação paterna no desenvolvimento infantil. As ações alcançaram 30.916 pessoas, número 40% maior do que o total dos beneficiados em 2016, que participaram de alguma das 316 atividades realizadas.

A Semana do Bebê é um exemplo de como modelos de atuação social podem ser replicados em unidades de outros países. Depois de ser realizada por seis anos no Brasil, em 2017 a iniciativa foi a Cabo Verde. A Semana do Bebê foi viabilizada em parceria do Instituto com diversas organizações não governamentais (ONGs) e apoio direto da primeira-dama do país. Foram alcançadas 1.116 pessoas nas palestras, exposição fotográfica e ações, com a realização de 20 atividades em três cidades cabo-verdianas.

A metodologia aplicada para internacionalização dessa iniciativa se dá por meio de visitas de representantes dos pontos focais do Instituto em outros países na Semana brasileira a fim de coletar ações que possam ser replicadas. Em 2016, o representante do Instituto em Cabo Verde esteve no Brasil. Em 2017, foi a vez do Paraguai, cujo ponto focal social da operação acompanhou a Semana nas cidades de Apiaí e Itaoca. Com isso, o Paraguai deve ser o próximo país a realizar sua primeira Semana do Bebê em 2018.



Negócios de Impacto

É possível contribuir para a redução da pobreza a partir da produção e distribuição de cimento? O Instituto e a InterCement buscam responder essa pergunta com base na premissa de que modelos de negócio podem resolver desafios socioambientais em escala, com performance financeira. Alinhados às necessidades e às oportunidades na cadeia de valor da empresa, foram elaborados projetos pilotos nas cadeias de fornecimento e de clientes. Para fortalecer a cadeia inclusiva de fornecedores que dinamize a economia local, o Instituto e a InterCement têm projetos junto ao Sebrae, Extensão Amazônica e Instituto Meio, voltados a pequenas e médias empresas nas regiões com unidades de produção da InterCement, inclusive agrícolas, junto a famílias produtoras de biomassa.

Na cadeia de clientes, a iniciativa para a melhoria das condições das moradias das populações de baixa renda segue fortalecida no Brasil, por meio da Vivenda, e em expansão para Moçambique e Argentina.

O Instituto investe em *startups* que atendem suas causas sociais, como a escola de inglês 4YOU2 recém-inaugurada em Pedro Leopoldo e em João Pessoa, na Ilha do Bispo, como estratégia que pode colaborar para inserir jovens de baixa renda no mercado de trabalho.

É crença do Instituto e da InterCement que a capacidade de inovar no campo social com esses modelos potencializa, como consequência, o impacto social gerado.

PROGRAMA DE ENCADEAMENTO PRODUTIVO

UM PROGRAMA-PILOTO FOI DESENVOLVIDO EM PARCERIA COM O SEBRAE – MG E ENVOLVE AS UNIDADES DA INTERCEMENT BRASIL NO ESTADO DE MINAS GERAIS, LOCALIZADAS EM IJACI, PEDRO LEOPOLDO E SANTANA DO PARAÍSO. A INICIATIVA TEM COMO OBJETIVO INSERIR PEQUENOS NEGÓCIOS NA CADEIA DE VALOR DA EMPRESA. O INSTITUTO INTERCEMENT TEM TRABALHADO JUNTO A 38 FORNECEDORES LOCAIS PARA MELHORAR A PRODUTIVIDADE DELES E DEIXÁ-LOS MAIS COMPETITIVOS PARA FORNECIMENTO NÃO SÓ À INTERCEMENT, COMO PARA TODO O MERCADO DE CIMENTO. DESSA FORMA, A EMPRESA MOVIMENTA A ECONOMIA DAS COMUNIDADES ONDE ESTÁ INSERIDA, ALAVANCA OS PEQUENOS NEGÓCIOS E, AO MESMO TEMPO, PREPARA-OS PARA QUE NÃO SEJAM DEPENDENTES APENAS DA INTERCEMENT.

TENDO EM VISTA O RESULTADO BEM-SUCEDIDO DESSE PILOTO, A INICIATIVA DEVERÁ SER AMPLIADA EM OUTRAS UNIDADES DO BRASIL E EM OUTRAS GEOGRAFIAS ONDE A COMPANHIA POSSUI OPERAÇÕES.

O Instituto InterCement em 2017

2,5 milhões de euros de investimento

215 mil beneficiários

11.867 voluntários no Dia do Bem-Fazer, a maior ação mobilizadora voluntária da InterCement, que acontece em todas as localidades onde a empresa possui plantas.

1.682 voluntários permanentes que lideram, por meio de 86 GAIVs (Grupos de Ação Ideal Voluntário), 576 ações continuadas.

37 CIVICOS (Comitês de Incentivo ao Voluntariado e Interação com a Comunidade) e **24 CDCs** (Comitês de Desenvolvimento Comunitário) estruturados e em funcionamento.

PARA SABER MAIS SOBRE A ATUAÇÃO DO INSTITUTO INTERCEMENT, ACESSE

institute.intercement.com

Segurança

REPENSE E RESGATE

Segurança é um valor inegociável da InterCement, por isso constantemente trabalhado por meio de um programa sólido e ações contínuas.
A importância dada ao tema é tamanha que o lema corporativo é "Faremos de forma segura ou não faremos", assegurando a todos os profissionais a prerrogativa de se recusarem a realizar alguma tarefa ou ação que não considerarem 100% segura.

A meta é alcançar o índice de zero acidente grave e fatal. Para isso, anualmente, o programa de Segurança Comportamental é trabalhado com todos os empregados. Em 2017, o conceito proposto foi "Segurança: Repense e Pense". O objetivo é que cada profissional repense a maneira como tem lidado com o tema e resgate o que já foi ensinado sobre segurança, para que cada um possa colocar em prática, de maneira efetiva, esse conhecimento em seu dia a dia.

Repense e Resgate foi também o título dado à campanha que aconteceu em 2017. Primeiro, os profissionais receberam comunicações por meio de diversos canais com os dados de segurança e acidentes dos últimos anos da companhia. Em 28 de abril, foi celebrado o Dia Mundial da Segurança e Saúde no Trabalho, com reuniões realizadas em todas as unidades para falar mais sobre a campanha do ano e com envolvimento da alta gestão da InterCement.

Para dar ainda mais força ao tema, uma das 10 Atitudes InterCement, a "Pense Seguro" evoluiu para "Pense e atue em segurança".

A mudança se deu após a campanha que promoveu a reflexão sobre o valor da Segurança para os profissionais da empresa e de como suas vidas são valiosas para muitas outras vidas. Promovendo um posicionamento mais ativo do profissional, era preciso ir além do "pensar seguro" para convocar à ação. Por isso a evolução para **Pense e atue em segurança.** É esperado que os profissionais conheçam as Regras de Ouro da Segurança da InterCement e possam sempre tê-las em mente para agir de forma segura.

No Brasil, aconteceu a I Parada de Segurança, uma ação inédita na companhia, em função de três acidentes fatais. Durante uma hora, no dia 14 de junho, houve uma paralisação geral nas unidades de produção e no escritório central para levar todos os profissionais a uma profunda reflexão sobre segurança em suas atividades diárias. Foi lançado o desafio MobilizAÇÃO em Segurança, voltado para identificar e eliminar pontos de risco que estejam ligados a estrutura nas unidades.
A Semana Interna de Prevenção de Acidentes no Trabalho (SIPAT) de 2017 foi realizada em todos os países onde há unidades da InterCement com o tema "Praticando sempre, seremos excelentes", evoluindo a temática do ano anterior e o conceito de "Cuidado ativo, segurança compartilhada: eu cuido de mim, cuido de você e deixo que cuidem de mim".

A empresa tem também compartilhado o tema Segurança com seus clientes e parceiros, ampliando a preocupação com esse valor para toda sua cadeia. Um exemplo disso é que, desde 2015, a InterCement Portugal executa o Programa Cliente Seguro, iniciativa que promove ações de capacitação em saúde e segurança no trabalho para seus clientes.
O programa culmina anualmente com o Prêmio Cliente Seguro, que reconhece aqueles que adotam boas práticas de segurança e saúde no trabalho após visitas da equipe da InterCement identificando situações de risco e, se necessário, propondo planos de ação para melhorias.

Outro exemplo é o reconhecimento às boas práticas de saúde e segurança do trabalho de fornecedores da InterCement Brasil por meio da premiação do Parcerias.

NO BRASIL, ACONTECEU A PRIMEIRA PARADA DE SEGURANÇA, UMA AÇÃO INÉDITA NA COMPANHIA.

INOVAÇÃO E GESTÃO AMBIENTAL

INOVAÇÃO E MITIGAÇÃO DOS IMPACTOS SOCIOAMBIENTAIS DA CADEIA DE CIMENTO CAMINHAM JUNTAS. NESSE SENTIDO, A INTERCEMENT INVESTE EM P&D E EM MELHORIA CONTÍNUA PARA NOVOS PRODUTOS, PROCESSOS E TECNOLOGIA, LEVANDO EM CONSIDERAÇÃO OS IMPACTOS DE SUAS AÇÕES NO MEIO AMBIENTE E NAS COMUNIDADES DE ENTORNO DE SUAS UNIDADES. ALÉM DO TRABALHO INTERNO EM CONJUNTO ENTRE AS DIVERSAS ÁREAS DA COMPANHIA, FAZEM PARTE DO DESENVOLVIMENTO DE PESQUISA E INOVAÇÃO DA INTERCEMENT INÚMERAS PARCERIAS COM INSTITUIÇÕES DE PESQUISA RENOMADAS E STARTUPS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE PRODUTOS, SOLUÇÕES E NEGÓCIOS DISRUPTIVOS.

Sustentabilidade ambiental

A indústria de cimentos faz uso intensivo de energia térmica e elétrica, acarretando uma emissão significativa de gases de efeito estudo (GEEs), em especial de dióxido de carbono (CO_2).
A InterCement tem ciência do impacto de suas atividades e tem, desde a década de 1990, uma Política de Alterações Climáticas & Energia, por meio da qual monitora sua pegada de carbono. Os indicadores são fontes de informação para o desenvolvimento de projetos para mitigação das emissões.
Um dos principais esforços nesse sentido é a atividade de coprocessamento, realizada em 22 unidades de produção de cimento da InterCement em todos os países onde tem operação.

O cálculo das emissões de GEEs segue o protocolo *WBCSD/WRI Cement CO_2 & Energy Protocol 3.04*, desenvolvido pela Cement Sustainability Initiative (CSI), segundo o modelo do GHG Protocol. É auditado e certificado por uma entidade externa independente em todos os países onde a companhia atua.

Há um esforço contínuo para mitigar os impactos ambientais, com estratégias de curto prazo (ampliar as taxas de substituição térmica, redução do consumo energético dos fornos etc.), médio (modernização de linhas, uso de matérias-primas descarbonatadas etc) e longo prazo (programas de P&D). Como resultado, a InterCement se mantém em uma posição de destaque entre as fabricantes internacionais de cimento, fechando 2017 com a taxa de emissão de 580 kg CO_2 / t produto cimentício, ligeiramente inferior ao dado de 2016 (583 kg CO_2 / t produto cimentício).

Os compromissos assumidos permitiram manter a taxa de incorporação de clínquer no cimento (73%, tanto em 2017 quanto em 2016), obter uma leve melhoria da eficiência energética global dos fornos de clínquer (de 3.725 MT/t em 2016 para 3.698 MT/t em 2017) e evoluções em quase todos os itens relacionados às emissões específicas (veja na tabela da pág.48). Esses resultados são alcançados por meio de medidas específicas visando ampliar a produtividade e a eficiência ambiental, como no caso das emissões de poeiras nos fornos, obtida a partir da modernização e instalação de filtros de mangas e melhoria nos eletrofiltros.

Também merece destaque a ampliação do percentual de clínquer produzido em fornos com monitorização (pontual ou contínua) de poluentes principais e micropoluentes, o que permite um mapeamento mais preciso dos processos. A taxa de 70% em 2016 subiu para 83% em 2017.

RESPONSABILIDADE COM OS RECURSOS HÍDRICOS

A InterCement é participante ativa dos compromissos do World Business Council for Sustainable Development (WBSCD), inclusive do programa Water Pledge. Desde 2011, a companhia adota a ferramenta *Global Water Tool*, desenvolvida por essa entidade internacional com o objetivo de identificar as operações em áreas de stress hídrico ou risco de escassez de água. A partir do diagnóstico, a InterCement atualiza anualmente o Atitude Azul, programa global de gestão da água na companhia. Graças aos indicadores obtidos via Atitude Azul, diversos projetos foram implementados, e a maioria das unidades da empresa dispõe de circuitos fechados para recirculação da água industrial, permitindo quase a totalidade da reutilização.

Em 2014, a InterCement também 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 às condições de higiene nos locais de trabalho das atividades de Cimento, Concreto & Agregados e também nas áreas corporativas.

Compromissos assumidos pela CSI

A Cement Sustainability Initiative (CSI) é uma iniciativa desenvolvida pelo World Business Council for Sustainable Development (WCBDS), e envolve 24 dos principais fabricantes de cimento, conscientes de sua responsabilidade no desenvolvimento sustentável do setor. A InterCement é signatária da CSI e adota suas diretrizes como política em todos os países onde atua. Dentre os compromissos firmados, estão a proteção ao clima e o controle de emissões de CO_2, uso responsável de combustíveis e matérias-primas, saúde e segurança dos profissionais, monitoramento e redução de emissões, impactos globais e locais nas comunidades de entorno das operações.

TABELA DE EMISSÕES

Indicadores	2016	2017
Emissões de poeiras nos fornos (g/t clínquer)	160	126
Emissões específicas de óxidos de nitrogênio (NOx) (g/t clínquer)	1883	1890
Emissões específicas de dióxido de enxofre (SO_2) (g/t clínquer)	287	269
Emissões específicas de compostos orgânicos voláteis (VOC/THC) (g/t clínquer)	40	19
Emissões específicas de mercúrio (HG) (mg/t clínquer)	108	25
Emissões específicas de cádmio + titânio (Cd + Tl) (t)	34	72

COPROCESSAMENTO

A InterCement busca continuamente combustíveis menos poluentes para gerar a energia térmica de que necessita para seus fornos. Por esse motivo, tem investido em coprocessamento, técnica que consiste em destruir termicamente e, ao mesmo tempo, utilizar resíduos industriais ou urbanos em substituição a matérias-primas minerais e combustíveis fósseis tradicionais, como o coque de petróleo e o carvão mineral.

O coprocessamento contribui para reduzir a emissão de GEE (Gases de Efeito Estufa) da companhia, dá uma destinação a materiais que são refugo de outras indústrias e é, ainda, uma solução ambiental para o lixo urbano. Os benefícios se estendem para além dos negócios da empresa, tirando do meio ambiente resíduos cujo destino seriam aterros ou outros locais inadequados, como rios e córregos ou terrenos baldios. Por esse motivo, o coprocessamento é altamente benéfico em termos de impactos ambientais e na saúde pública.

A empresa já é, atualmente, uma das líderes globais no uso de coprocessamento. Em 2017, houve um crescimento de 6,7% em relação a 2016 na taxa de substituição. Nos últimos seis anos, a taxa mais do que dobrou. No mês de setembro, foi atingido o recorde histórico da companhia, de 17,3% de substituição térmica. Do total de 22 fábricas que coprocessam, 70% superaram os valores de 2016.

No ano, foram consumidas 582 mil toneladas de resíduos, das quais 382 mil foram resíduos industriais de outras empresas. A atividade permitiu evitar a emissão de 453 mil toneladas de CO_2.

Além do benefício ambiental, em 2017 a companhia deu início a um trabalho conjunto com o Instituto InterCement para a compra de resíduo de biomassa, que faz parte da economia de comunidades do entorno da fábrica de Campo Formoso, na Bahia, com o objetivo de gerar impacto social positivo. (Saiba mais sobre o projeto na página 52)

	2011	2016	2017
Porcentagem de substituição térmica	6,6%	13,6%	14,5%

Evolução 2016/2017	6,7%

DESTAQUES

EM 2017 FORAM COPROCESSADOS 16 MILHÕES DE PNEUS – EM FILA, DARIAM UM MURO DE 2,5 METROS DE ALTURA PARA CERCAR PORTUGAL

FORAM COPROCESSADAS 582 TONELADAS DE RESÍDUOS, QUE PERMITIRAM:

1. evitar a emissão de 453 mil toneladas de CO_2 – o equivalente à emissão de 620 mil automóveis durante um ano
2. evitar a queima de 273 mil toneladas de petcoque – suficiente para gerar energia equivalente ao consumo anual de 556 mil residências
3. evitar o consumo de 108 mil toneladas de minerais – o bastante para encher um buraco do tamanho de um campo de futebol e com 27 metros de profundidade

Destaques locais de coprocessamento

África

Foram grandes os avanços obtidos com coprocesssamento nos países desse continente. Na África do Sul, houve um crescimento de 28% na substituição térmica em relação a 2016 e ganho de 22% com a atividade. Há perspectiva de ampliar de forma mais efetiva esses resultados com o coprocessamento a partir de 2018, já que houve a implementação de uma regulamentação ambiental bastante avançada no país, proibindo a destinação de resíduos líquidos para aterro.

A InterCement realizou investimentos para que os fornos de Simuma estivessem preparados para o coprocessamento desse tipo de substância. No forno 2, que passou a coprocessar os resíduos líquidos em abril, foi obtido o recorde de processamento em dezembro, de 9,3% de substituição térmica. O forno 1 passou a coprocessar líquidos em dezembro, e o impacto positivo da substituição já deve ser mensurado em 2018.

No Egito, a companhia entrou no segundo ano de coprocessamento de resíduos sólidos urbanos de Alexandria, e apresentou crescimento de 40% na substituição térmica em relação a 2016. O bom resultado foi fruto da parceria entre a equipe InterCement local, o governo de Alexandria e a Training Development Fuels Company (TPF) subsidiária da Biovia, parceira da InterCement Portugal, que começou a atuar no Egito exclusivamente para o preparo de resíduos urbanos para coprocessamento. Este é um projeto no conceito de economia circular, já que proporciona um ciclo completo para os materiais. A virada aconteceu no segundo semestre de 2017, quando a taxa subiu de 5,7% para 21%, com recorde histórico mensal de 34,3% no forno F3. Além dos resultados muito positivos, a solução se mostra com grande potencial de replicabilidade em outras regiões e cidades onde a empresa tem plantas de produção, com ganhos ambientais e de saúde pública.

Em Moçambique houve um crescimento de 29% na substituição térmica em relação a 2016, atingindo recorde mensal de 5,9% em agosto.
A perspectiva é de aumento para 2018, já que em 2017 a unidade trabalhou em um projeto de adaptações das instalações para consumo de resíduos da indústria petrolífera local.

A InterCement Moçambique está em tratativas com as prefeituras de Maputo e Matola para a queima de resíduos urbanos, dada a experiência positiva com a prefeitura de Alexandria, no Egito. Um protocolo de intenções já foi assinado, e, em 2018, a expectativa é de avanço na obtenção de resíduos sólidos urbanos vindos da coleta de lixo dessas duas cidades.

AMÉRICA DO SUL

No Brasil, embora o mercado de cimento tenha sido ainda afetado em termos de volume, o que diminui a necessidade de produção e, consequentemente, influencia a taxa de coprocessamento, foi possível aumentar em 5% a substituição térmica na comparação com 2016 e crescer 12% no valor em euro. Apesar da dificuldade de evoluir ainda mais por conta do mercado, a InterCement Brasil fez vários investimentos em 2017 para adaptar as unidades para novas características de resíduos a serem coprocessados, como, por exemplo, o uso de borra oleosa (refugo da indústria de petróleo) e biomassa.

De forma inédita, a InterCement tem procurado, junto às comunidades do entorno de suas unidades no Brasil, resíduos que possam ser utilizados no coprocessamento, trazendo benefícios ambientais – tanto na redução de CO_2 emitido pela produção do cimento quanto dar um destino correto a resíduos – e sociais, permitindo gerar negócios de impacto com possibilidade de emprego e renda locais. As ações estão no âmbito do Programa de Biomassa na Geração de Energia, que pretende suprir, no curto prazo, de 10% a 15% da demanda térmica dos fornos das unidades de produção de cimento com combustíveis derivados de biomassa.

Um exemplo dessa proposta, que teve grande evolução em 2017, é a cadeia do licuri, fruto de uma palmeira nativa do cerrado e uma das espécies desse bioma que carece de preservação. Essa árvore protegida por legislação ambiental pode chegar a 12 metros de altura e seu fruto é conhecido como "o coquinho da Bahia". Na comunidade no entorno de Campo Formoso, onde há uma unidade da InterCement, as mulheres são responsáveis por colher o licuri e quebrar o coco com martelo para dali tirar uma amêndoa. Essa amêndoa pode ser comida crua ou transformada em óleo, com uso na medicina tradicional, cosmético e também culinário. Para oito quilos de coco, é obtido apenas um quilo de amêndoa. Os sete quilos restantes de biomassa eram jogados no lixo.

A companhia obteve todas as licenças ambientais para dar início ao projeto e, após análises físico-químicas na casca de licuri – e também na de babaçu, outro fruto abundante na região – e de capacidade térmica realizadas para comprovar a viabilidade de uso, a empresa decidiu investir no resíduo como combustível para coprocessamento. Dessa forma, vai gerar renda para as mais de 2 mil famílias envolvidas na cadeia desses frutos na região de Caldeirão Grande, a 70 quilômetros da unidade de Campo Formoso. A expectativa é de que, em 2018, essas famílias fornecerão 2.400 toneladas de casca de coco de licuri e de babaçu, quantidade que respeita a capacidade natural de produção da vegetação nativa e a de mão de obra local, gerando um montante de cerca de € 126 mil de renda destinada a esses arranjos familiares. Além disso, outros empregos foram gerados em transporte e logística para frete do material das comunidades até a planta de Campo Formoso.

Ainda em 2017, o Instituto InterCement tornou-se parceiro do projeto, a fim de melhorar a gestão do negócio, inclusive com a compra de equipamentos para que as mulheres da comunidade consigam aumentar sua capacidade produtiva e gerenciamento da cadeia, garantindo práticas justas de trabalho e respeito aos direitos humanos, bem como no combate ao trabalho infantil. Além do Instituto e da área de Coprocessamento, estão envolvidas no projeto outras áreas da companhia, como Pesquisa & Desenvolvimento, Logística e Saúde, Segurança e Meio Ambiente.

Outro piloto de uma iniciativa em coprocessamento, com futuro para

AS AÇÕES ESTÃO NO ÂMBITO DO PROGRAMA DE BIOMASSA NA GERAÇÃO DE ENERGIA QUE PRETENDE SUPRIR, NO CURTO PRAZO, DE 10% A 15% DA DEMANDA TÉRMICA DOS FORNOS DAS UNIDADES DE PRODUÇÃO DE CIMENTO COM COMBUSTÍVEIS DERIVADOS DE BIOMASSA.

ser replicada, foi implementado pela área corporativa da InterCement Brasil. No prédio ocupado pelos escritórios da companhia, foi colocada, em todos os andares, uma cesta para recolher cápsulas utilizadas em máquinas de café. Periodicamente, as cápsulas são recolhidas e enviadas para as unidades de produção no país a fim de serem coprocessadas. No ano, também foram feitos investimentos em equipamentos e tecnologia em Ijaci, maior planta da empresa no país, para ampliar sua capacidade de coprocessamento a partir de 2018.

Na Argentina, foram feitos investimentos em otimização e upgrade das instalações na planta de L'Amalí, para preparar a unidade para duplicar a capacidade de substituição térmica. Por esse motivo, são boas as perspectivas para o coprocessamento no país nos próximos anos.

No Paraguai, a atividade de coprocessamento foi efetivamente iniciada em 2017, e já alcançou 14,5% na taxa de substituição térmica, atingindo recorde mensal de 23,1% em janeiro de 2017. Foram concluídas as instalações e licenciamento para consumo de pneus no calcinador, dando uma solução ambiental quanto a esse resíduo para o país. Os pneus abandonados em locais impróprios são considerados um problema de saúde pública, já que se tornam criatório de mosquitos, em especial, os transmissores da dengue. É previsto melhoria na logística operacional para o recebimento de um maior número de pneus, o que amplia a expectativa de resultados no decorrer de 2018. A equipe da InterCement Paraguai também tem trabalhado para desenvolver novos mercados com fornecedores de resíduo de biomassa (cascas de arroz).

NO PARAGUAI, A COMPANHIA COPROCESSA PNEUS, CONTRIBUINDO PARA A PRESERVAÇÃO AMBIENTAL E TAMBÉM PARA RESOLVER UM PROBLEMA DE SAÚDE PÚBLICA

EUROPA

Em 2017, entrou em operação a nova instalação de secagem e melhorias para incrementar o sistema de transporte de combustíveis derivados de resíduos do queimador principal de um dos fornos da unidade de Souselas, na InterCement Portugal. Por meio desse sistema, o ar quente do forno de cimento em alta temperatura é reaproveitado para secagem do resíduo que, dessa forma, ganha em qualidade para ser coprocessado.

A operação no país também vem se beneficiando da lei que autoriza o coprocessamento de resíduos urbanos vindos de outros países na Europa – no caso, Inglaterra e Holanda, países onde o custo de uso de aterros é muito mais significativo.

Apesar do recuo em relação ao patamar de coprocessamento de 2016, a InterCement Portugal lidera a taxa entre as operações globais da companhia com 23,7% de substituição térmica. Em 2017, houve crescimento de 77% no ganho da atividade e recorde de 28,7% de substituição térmica em abril na unidade de Loulé.

INOVAÇÃO E P&D

PARA QUE UMA EMPRESA INOVE, É PRECISO CRIAR UM AMBIENTE PROPÍCIO PARA ISSO E DIFUNDIR A CULTURA DE INOVAÇÃO ENTRE TODOS OS PROFISSIONAIS. ESSE TEM SIDO O ESFORÇO EMPREENDIDO PELA INTERCEMENT NOS ÚLTIMOS ANOS, POIS ELA ACREDITA QUE É PRECISO INVESTIR EM PESQUISA E DESENVOLVIMENTO PARA MANTER-SE COMPETITIVA NO MERCADO, COM NOVOS PRODUTOS, TECNOLOGIAS E PROCESSOS, SEMPRE CONJUGADOS À PREOCUPAÇÃO SOCIOAMBIENTAL.

A INTERCEMENT POSSUI UMA ÁREA DEDICADA A P&D, QUE TRABALHA EM PARCERIA COM 15 INSTITUIÇÕES RENOMADAS DEDICADAS A ENSINO E A PESQUISA NA ARGENTINA, BRASIL E PORTUGAL. GRAÇAS A ESSE TRABALHO CONJUNTO, A COMPANHIA TEM 15 PEDIDOS DE PATENTES DEPOSITADOS E UMA PATENTE JÁ OBTIDA EM PORTUGAL PARA USO DE ALGAS COMO BIOMASSA. TAMBÉM TEM ATUADO NO CONCEITO DE INOVAÇÃO ABERTA E SE APROXIMADO DE *STARTUPS* QUE POSSAM TRAZER SOLUÇÕES RÁPIDAS PARA DESAFIOS DA COMPANHIA.

EM 2017, AS ÁREAS DE INOVAÇÃO E P&D DA INTERCEMENT LANÇARAM O *SITE* WHITE RABBIT, COM INFORMAÇÕES SOBRE OS PROJETOS E PESQUISAS DESENVOLVIDOS E QUE TEM O PAPEL DE SER UMA FERRAMENTA PARA QUE OS PROFISSIONAIS DISCUTAM O TEMA E CONTRIBUAM COM IDEIAS INOVADORAS.

TODO ESSE ESFORÇO TEM GERADO NÃO SÓ OPORTUNIDADES DE NEGÓCIO, NOVOS PRODUTOS E MELHORIAS NA PRODUÇÃO, COMO TAMBÉM JÁ FOI RECONHECIDO. EM 2017, A INTERCEMENT FOI CELEBRADA PELO ANUÁRIO VALOR DE INOVAÇÃO BRASIL, DO JORNAL VALOR ECONÔMICO, COMO UMA DAS CINCO EMPRESAS MAIS INOVADORAS DO SETOR DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO E DECORAÇÃO (VEJA MAIS NA PÁGINA 11).

CONHEÇA A SEGUIR ALGUNS DOS PROJETOS DE INOVAÇÃO.

CIMENTO PARA FINS NÃO ESTRUTURAIS A PARTIR DE RESÍDUOS DE CONSTRUÇÃO E DEMOLIÇÃO (RCD)

O projeto foi iniciado em 2013 em parceria com o Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT). O objetivo é tornar economicamente viável um cimento desenvolvido a partir de resíduos de construção e demolição (RCD). Além do benefício ambiental em utilizar esse resíduo, o cimento tem baixa emissão de dióxido de carbono, já que otimiza o uso do clínquer. Em setembro de 2017, foi realizada uma pavimentação piloto de 200 metros na cidade de Guarulhos (SP), e a área será monitorada pelo IPT durante um ano quanto a sua estabilidade. Além desse monitoramento, em 2018 também será feito o estudo de viabilidade econômica. O programa já tem uma patente requerida.

CAPTURA DE CO_2 POR MICROALGAS

Em parceria com a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), a Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), a Universidade Federal do Ceará (UFC) e a *startup* Algae Biotecnologia, o projeto visa desenvolver um processo de biofixação por microalgas do gás carbônico gerado no processo de produção do cimento. Iniciado em 2013, depois de diversos estudos, testes de bancada e projeto piloto produtivo, foi inaugurada, em dezembro de 2017, uma planta para testes de escala pré-industrial em Holambra (SP). O projeto já requereu cinco patentes e uma primeira patente já está registrada em Portugal.

Além das pesquisas sobre a biofixação, estão sendo feitos estudos sobre uso das algas como alimento para carcinocultura e para ração bovina, dando destinação a essa biomassa produzida a partir da biofixação de gás carbônico.

Fotobiorreatores tubulares em instalação piloto de Piracicaba - SP

Aplicação do concreto LEAP em campo

Primeira impressora 3D para concreto

CONCRETO ECOEFICIENTE • LEAP *(LOW EMISSION ADVANCED PERFORMANCE)*

Em parceria com a Escola Politécnica da USP (Universidade de São Paulo), a InterCement investiu, a partir de 2013, no desenvolvimento de formulações de concreto com baixo consumo de ligantes e, portanto, com uma pegada ambiental muito menor. Denominado de LEAP (Low Emission Advanced Performance) Concrete, a formulação atual tem potencial de reduzir as emissões de Gases de Efeito Estufa (GEE), a partir da diminuição da quantidade de ligante utilizado e a demanda por água.

Em 2017, foram feitas aplicações em escala piloto que comprovaram os resultados. A parceria resultará também na Construção do Centro de Inovação em Construção Sustentável.

EM INOVAÇÃO ABERTA

A InterCement se uniu a outras três gigantes do setor da construção civil no Brasil (Gerdau, Tigre e Vedacit) para lançar um projeto inédito, o *Work in Progress* (W.I.P.), desenvolvido e implementado pela ACE, eleita a melhor aceleradora de startups da América Latina por três vezes consecutivas. O W.I.P. tem como objetivo encontrar soluções realmente disruptivas que tragam às grandes cidades brasileiras melhor qualidade de vida, sustentabilidade e eficiência nas operações para os próximos anos. Em 2017, na primeira edição, o projeto recebeu a inscrição de 40 *startups*, das quais duas foram aceleradas pela ACE, onde ficaram incubadas a fim de desenvolverem seus modelos de negócio. Uma delas, a InovaHouse 3D, de Brasília (DF), desenvolveu uma impressora 3D de cimento, com apoio do SENAI para o estudo e desenvolvimento da tecnologia. A segunda, Upik, criou o aplicativo Arquiteto de Bolso, que conecta *on-line* gratuitamente clientes de lojas de material de construção a arquitetos. →

A PARCERIA COM *STARTUPS* AJUDA A ACELERAR A INOVAÇÃO ABERTA NA INTERCEMENT

A parceria com *startups* para acelerar a inovação dentro da empresa também acontece em outros programas. O Vivenda, por exemplo, é uma *startup* brasileira de negócios com impacto social que realiza reformas e construções a baixo custo em comunidades. A InterCement participa do projeto desde 2015, como fornecedora de cimento. Em 2017, a companhia deu início a um estudo sobre o desperdício de materiais no projeto, de como melhorar a eficiência testando novas tecnologias desenvolvidas pela empresa e de como é possível reduzir custos de toda a cadeia de materiais de construção para baratear ainda mais os gastos com construção.

Além das parcerias com outras empresas e *startups*, uma iniciativa desenvolvida internamente pela área de P&D, de *business intelligence*, atendimento, comercial e de logística tem contribuído para melhorar a retirada de cimento por parte de parceiros comerciais nas fábricas de Apiaí e Cajati (SP). Chamado Janelas Inteligentes, foi criado após um estudo utilizando *design thinking* para resolver o problema das longas filas dos clientes na porta das fábricas para retirada de cimento. A partir do diagnóstico, foi implantado, ainda em status de piloto nas duas fábricas, um sistema de monitoramento que permite ao cliente verificar como está o fluxo de caminhões e simular como ele estará em determinado dia e horário. Assim, pode escolher retirar o cimento em dia e horário mais vazios, otimizando seu tempo. No piloto, apenas alguns clientes puderam participar, mas a perspectiva já é de ampliação a partir de 2018 para outros clientes e unidades da InterCement.

INFORMAÇÕES CORPORATIVAS

MEMBROS DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO
Franklin Feder, presidente

André Pires Oliveira Dias
Claudio Borin Guedes Palaia
Marcelo Condé
Nicolas Fournier

PRESIDENTE DA INTERCEMENT
Paulo Eduardo Nigro

COMISSÃO EXECUTIVA
André Gama Schaeffer
Cibele Castro
Luis Fernandes
Nelson Tambelini Júnior
Paulo Diniz
Paulo Eduardo Nigro
Ricardo Frederico Buarque Barbosa
Sérgio Faifman

INVESTOR RELATIONS
Filipa Mendes (IRO)
Francisco Siqueira
e-mail:
investorrelations@intercement.com
Tel.: +351 21 311 81 16

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

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

SEDE ADMINISTRATIVA ÁUSTRIA
Hohenstaufengasse 10/3rd 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
Banco de Imagens Próprio
iStock

2014