

Equilíbrio

para a vida

**Relatório Anual e de
Sustentabilidade de 2011**

O desempenho e o
compromisso da Even
na gestão financeira
e socioambiental

even

ieven



A administradora de empresas **Elaine Moreira** buscava um apartamento amplo, com bom custo-benefício e, de preferência, na mesma região em que já morava. Ter infraestrutura de condomínio com conceito de clube era um diferencial. Ela diz que a experiência da compra na Even foi boa. Os problemas foram com o atraso na entrega e também com o banco indicado para o financiamento do imóvel. Sustentabilidade, para Elaine, não é um fator decisivo, mas sim motivador no momento da aquisição de algum produto ou serviço. Diz ainda que pagaria até 10% a mais por um imóvel com produtos e processos sustentáveis.



O engenheiro **Andrei Maturano** comprou cinco imóveis da Even. Não teve problemas na experiência com o *Oscar Freire Office*, diferentemente do que aconteceu com o *Plaza Mayor*. Por conta do atraso na entrega, teve de refazer seu planejamento familiar. Para ele, a Even tem produtos de qualidade e oferece suporte para a resolução dos problemas identificados na vistoria. Como ele busca economizar água, energia e fazer coleta seletiva no dia a dia, afirma que consideraria a possibilidade de pagar mais por um apartamento que tivesse produtos e processos produtivos sustentáveis.

Sumário

8

Mensagem
de Abertura

10

Mensagem
do Presidente

16

Perfil

- Nossa história
- Missão
- Visão
- Estratégia e desempenho
- Governança Corporativa
- Compromisso com a ética
- Estrutura de *compliance*



36

Visão de sustentabilidade

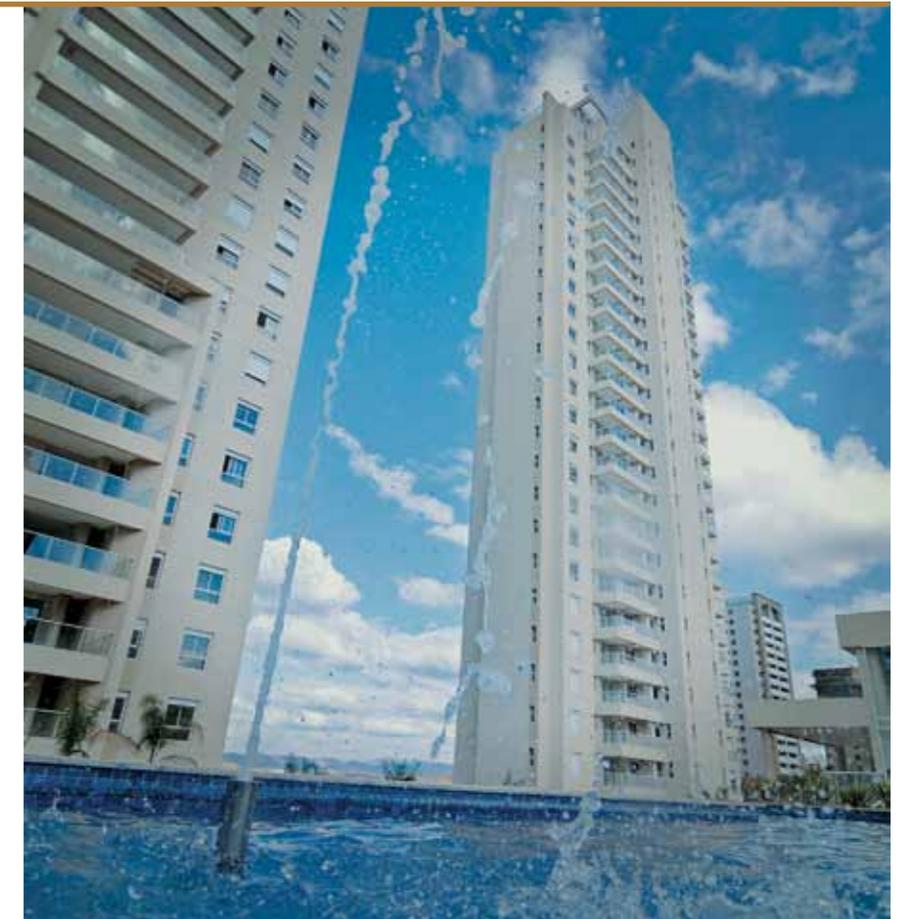
- Quadro de metas
- Construção sustentável
- Gestão de resíduos



56

Públicos

- Clientes
- Colaboradores
- Fornecedores
- Comunidade
- Acionistas, concorrentes, governo e instituições financeiras



90

Sobre o
Relatório

96

Construção da
materialidade

100

Índice GRI

107

Declaração
de Garantia



Mensagem de Abertura

A quarta edição do relatório de sustentabilidade da Even apresenta uma evolução importante em relação aos relatórios anteriores. Diante do objetivo de ser uma companhia que procura integrar sustentabilidade à gestão e às decisões, entendemos que será muito mais relevante para a empresa e para os *stakeholders* ter acesso a um único material, que integra tanto os dados e informações relacionados aos resultados e desempenho da companhia quanto a nossa atuação sustentável.

Portanto, neste ano evoluímos com a elaboração do relatório anual e de sustentabilidade, procurando contemplar a voz e as demandas de todos os *stakeholders*. Ano a ano, evoluímos no relacionamento que estabelecemos com esses públicos – que, novamente, foram convidados a participar da construção do documento, ajudando a eleger os temas mais relevantes da matriz de materialidade.

Também mapeamos as situações críticas efetivas ou potenciais a serem controladas na relação com os públicos de relacionamento. Como resultado, os clientes foram eleitos novamente como aqueles que demandam mais atenção da empresa. Além

de apresentar os projetos e iniciativas que envolvem e impactam os clientes, este relatório conta com a participação mais expressiva deste público, ao trazer suas opiniões, experiências e expectativas em relação aos nossos produtos e serviços.

A Even é partidária da opinião de que os relatórios das empresas não devem se limitar ao papel de contar fatos, conquistas e desafios. Acreditamos no poder de mobilização e conscientização deste documento e procuramos conceber um material acessível, que funcione como um instrumento de disseminação das principais questões e conhecimentos sobre sustentabilidade no setor de construção civil e na sociedade.

Assim, os indicadores Global Reporting Initiative (GRI), marcados ao longo de todo o texto, não são apenas uma forma sistematizada de prestar contas sobre o nosso desempenho. Esses indicadores, ao lado do questionário do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da BM&FBOVESPA, representam um importante instrumento de gestão, utilizado na construção das nossas metas e estratégias e empregado de maneira efetiva nas nossas atividades diárias. **GRI 4.12**

Mensagem do Presidente

GRI 1.1 GRI 1.2

Em entrevista, o Diretor-Presidente da Even, Carlos Eduardo Terepins, fala sobre a performance, os desafios e as principais conquistas de 2011, além de abordar o processo de integração da sustentabilidade aos produtos e à estratégia de gestão da companhia.

Quais foram os principais destaques da Even em relação ao seu desempenho em 2011?

O principal destaque é que cumprimos o *guidance* de lançamentos e vendas da empresa. Terminamos mais um ano de forma consistente, com lucros de acordo com o previsto. Conseguimos manter nossa trajetória estável de entrega, de metas e de resultados.

Outro destaque importante foi a consolidação da operação da Even no Rio de Janeiro. Além disso, o forte crescimento verificado na nossa unidade de Porto Alegre é motivo de comemoração – em 2011, também dividimos a liderança de mercado nessa praça. Também podemos destacar a consolidação da estrutura da companhia, dos processos, dos procedimentos e das atividades de controle dentro da organização.

O grande segredo para colhermos esses resultados foi a companhia, por meio de seus gestores e equipes, ter se mantido fiel às diretrizes do planejamento estratégico. A empresa se pautou por uma atitude de permanente foco em gestão e coerência em relação ao planejamento estratégico, que foi revisto durante a crise mundial de 2008 e permitiu que construíssemos as bases para os resultados de 2011.

Até 2010, o cenário da construção civil se pautava pelo crescimento. Houve uma acomodação dos patamares em 2011. Como foi o comportamento da Even dentro desse cenário?

O mercado não vive os dias de 2010, mas ainda assim está pujante, permanece um mercado comprador. Mas tenho a impressão de que as empresas têm de ser muito mais criteriosas nos seus lançamentos para acompanhar o movimento do mercado. Esse foco dentro da nossa organização tem acontecido de forma intensa. Nossos produtos saem do papel hoje após muito estudo, são concebidos com muito mais cuidado, e o resultado a gente tem colhido com um bom índice de comercialização.

Quais são os principais desafios da Even hoje?

Permanecer na liderança nos mercados em que atuamos, mas de forma consistente, lucrativa e responsável. E, quando eu falo em ser responsável, não me refiro apenas aos resultados financeiros, que interessam para os acionistas. Mas também na responsabilidade social e no respeito ao cliente, especialmente no que se refere à questão da qualidade, da pontualidade e da sustentabilidade dos nossos empreendimentos.

Em busca da satisfação do cliente, a Even lançou o projeto *Customer Care* em 2011. Fale um pouco sobre o projeto e como ele se relaciona à estratégia e ao planejamento da empresa.

É um projeto complexo, abrangente, tem um horizonte temporal de pelo menos três anos para implantação, pois acontece em fases. A primeira virtude desse projeto é que ele conscientiza as diferentes camadas da empresa sobre a necessidade de se relacionar e de atender bem ao cliente. Esse é o primeiro objetivo de

um plano dessa categoria. Vencida essa etapa, podemos passar a desenvolver projetos que vão otimizar o relacionamento com esse público.

Ainda estamos vencendo as primeiras etapas do *Customer Care*, mas a Pesquisa de Satisfação de Clientes que realizamos em 2011 já reflete os nossos esforços. Hoje, a nota da Even se equipara a notas de empresas de outros setores de atividade, inclusive. Além disso, houve elevação da nota de satisfação do cliente em todos os quesitos. Um setor crítico como o de assistência técnica, por exemplo, apresentou uma elevação brutal na avaliação. Estávamos num patamar já considerado razoável, mas, hoje, começamos a nos aproximar de um patamar adequado de satisfação do cliente, que é o ponto de maior vulnerabilidade num relacionamento. Apesar do crescimento da base de clientes, que é enorme – passamos de 12 a 13 mil clientes ativos para cerca de 20 mil –, a satisfação cresceu, quando a tendência natural era exatamente o contrário. Esse é um projeto irreversível, de fôlego, de longo prazo e que exige disciplina na implementação.

“Cumprimos o *guidance* de lançamentos e vendas da empresa, e terminamos mais um ano de forma consistente, com lucros de acordo com o previsto”

“Mais de 50% dos nossos colaboradores elegeram sustentabilidade como o valor ou atributo número 1 a ser considerado”

O *Customer Care* faz parte de uma estratégia maior relacionada à sustentabilidade?

Em 2011, foi feita também uma pesquisa com nossos colaboradores, que pediu a eles que listassem quais são os valores ou atributos da companhia que mais valorizam. Para nossa surpresa, mais de 50% dos nossos colaboradores elegeram sustentabilidade como o valor ou atributo número 1 a ser considerado. E não estamos falando apenas da questão ambiental, que é muito importante, mas também de outros aspectos que aqui dentro são muito valorizados – a questão da responsabilidade social, o respeito com a vizinhança, com o entorno, a transparência no relacionamento com e entre colaboradores, a ausência de discriminação, a idoneidade nas relações de trabalho.

Uma companhia que tem mais de 50% dos colaboradores elegendo sustentabilidade como valor ou atributo número 1 – lembrando que a área de Sustentabilidade não tem nem dois anos de vida dentro da empresa – reflete que estamos numa situação que não admite retrocesso, pois esses valores vieram para ficar, já fazem parte da companhia e fazem parte dos grandes pilares de retenção desses colaboradores. Se esses valores fossem rasgados subitamente numa mudança de gestão, provavelmente assistiríamos a uma evasão de bons talentos. Esse é um aspecto extremamente importante para a Even.

Em linhas gerais, fale um pouco da visão de sustentabilidade da Even.

A sustentabilidade se tornou, na companhia, um conjunto de atributos que engloba o cuidado com o meio ambiente, a correta execução dos empreendimentos, o trato responsável com os clientes, a honestidade e a franqueza na relação com nossos *stakeholders* e a idoneidade com que se trata todo e qualquer assunto, além de uma legítima e irreversível vontade de fazer tudo certo.

Quais são os principais desafios que a Even enfrenta para incorporar a sustentabilidade à sua forma de fazer negócios?

Sustentabilidade é um edifício que precisa ser permanentemente preservado. Se a empresa não ficar atenta, em seis meses destrói tudo aquilo que foi pacientemente construído. Sustentabilidade não está relacionada diretamente nas finanças da empresa, uma gestão ávida apenas por resultados imediatos pode destruir um programa como este, especialmente em época de dificuldades de mercado.

Seguramente, a nossa grande inquietação, hoje, é como também conferir aos produtos esse caráter de sustentabilidade. A gente passar de ações eminentemente institucionais, relativas ao entorno e ao meio ambiente, para uma prática intensiva, inédita e inovadora em relação aos produtos, até nos transformarmos em *benchmarking* para outras empresas do setor. Mais que uma meta, isso é uma missão.



“Fomos pioneiros no mapeamento do volume de emissões causadas pela Even desde a concepção até a entrega. Nós abrimos as portas para os concorrentes ao dizermos que, se quisessem percorrer esse caminho, daríamos o mapa da mina”

Sabemos que a Even tem grandes desafios em relação à sustentabilidade. Mas também sabemos que estamos no caminho certo. Prova disso é que permanecemos como a única empresa do setor a integrar a carteira do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da BM&FBOVESPA. Além disso, nosso empreendimento *True Chácara Klabin* conquistou o selo AQUA nas fases de concepção e programa, um certificado de construção sustentável.

A Even publicou seu segundo inventário de emissões de carbono em 2011, com avanço de consistência em relação ao primeiro documento. Por favor, aborde o pioneirismo na Even e o seu compromisso em ser a primeira empresa do setor a se comprometer com a criação de um plano de redução de emissões.

Mais do que remodelar o inventário, nós fomos pioneiros na divulgação do mapeamento do volume de emissões causadas pela Even desde a concepção até a entrega. Nós abrimos as portas para os concorrentes ao dizermos que, se quisessem percorrer esse caminho, daríamos o mapa da mina. Compartilhar esse conhecimento é um exemplo de responsabilidade. A nossa percepção é de que é um processo lento, demorado, porque exige uma vontade política da empresa. E é uma decisão de cima pra baixo, que não pode sair das bases de uma empresa, mas que vai gerar planos de ação eficazes para a redução de emissões. É a nossa próxima etapa. Esse pioneirismo

da Even é incontestável e faz parte da nossa estratégia de gestão.

Diante disso, fomos pioneiros também no trabalho com os fornecedores, que são responsáveis por 98% das nossas emissões. Ao longo de 2011, fizemos um trabalho inédito com esse público, que incluiu tanto o engajamento quanto a própria escolha de fornecedores que adotem práticas de sustentabilidade, para que possamos reduzir nossas emissões.

A Even pretende tornar a sustentabilidade visível também no dia a dia do cliente? Como será a implementação dessa estratégia nos próximos anos e que transformações causará na empresa?

A questão do cliente é um pouco mais complexa. O cliente tende a ser crescentemente sensível a essa questão, mas ainda não o é. Há muita demanda por imóveis, mas uma enxurrada de consumidores pouco seletivos no aspecto da sustentabilidade. No entanto, o nosso mercado está cada vez mais maduro em relação a isso, e essa maturidade passa a fazer parte do repertório de escolha do cliente.

Apesar disso, eu acho que os clientes ficarão mais sensíveis em relação à sustentabilidade em uma ou duas gerações. Porque, paradoxalmente, o jovem é muito mais ligado a essas questões do que as pessoas mais maduras – e, hoje, os maiores compradores de imóveis são pessoas de 30 a 45 anos. Essa faixa etária ainda está começando a ter interesse nessa questão. Mas os mais jovens, em contrapartida, são

muito mais sensíveis e engajados. É um processo, é uma luta que começa a acontecer na Europa e nos Estados Unidos e vai acontecer no Brasil com uma defasagem de aproximadamente 20 anos.

Fale um pouco sobre a importância do envolvimento e comprometimento do público interno com os resultados da companhia, com a satisfação do cliente e com a sustentabilidade.

Em 2011, a questão da sustentabilidade ganhou muita força e profundidade dentro da companhia. Houve muito mais adesão e respeito a essa questão em todas as áreas. Não é uma meta de fácil mensuração, mas nós ganhamos maturidade e um direcionamento mais correto daquilo que tem de ser executado para alcançarmos uma operação sustentável. Exemplo disso é que interrompemos o projeto de adoção de uma escola estadual pela inoperância dos resultados, que dependiam mais do agente receptor do que da nossa atividade.

Outro exemplo é que a área de Sustentabilidade da Even tem como responsável maior o diretor da área técnica (área responsável pela construção), da concepção à produção. Só essa atitude já revela o total compromisso da organização com essa questão. Não é uma diretoria apêndice. Ela faz parte da nossa operação.

Em que pontos a Even não avançou da forma como gostaria? Quais foram as principais falhas e quais são os principais gaps da empresa?

Passamos por algumas dificuldades relacionadas a prazo, especialmente em praças fora de São Paulo, que já estamos corrigindo e aprendendo com os erros. Estamos no meio de uma transição importante na área de Gente e Gestão, que está sendo reestruturada. A Even é uma empresa jovem, mas que cresceu muito e está amadurecendo muito rapidamente. Nesse contexto, sempre há lacunas, sempre há questões que devem ser revistas e atendidas, e sobre as quais nós estamos focados para solucionar.

Quais são as perspectivas para 2012?

Tenho a esperança e a consciência de que a equipe, respaldada por todos esses valores e essa vontade de fazer o certo, está construindo a melhor empresa do segmento residencial no país. E ser a melhor empresa abrange rentabilidade, atitudes e responsabilidade social. Eu tenho a nítida sensação de que não importa o grau de hierarquia – cada colaborador aqui veste a camisa e está mais interessado no projeto do que simplesmente no seu crescimento financeiro. É o vigor do projeto que alimenta essa minha esperança.

ONLINE

Conheça a história da Even.
Acesse www.even.vc/sobre

Perfil

Ao longo dos últimos dez anos, atuamos no segmento de empreendimentos residenciais e comerciais, de maneira concentrada nas regiões metropolitanas dos Estados do Rio de Janeiro, Minas Gerais, São Paulo e Rio Grande do Sul. Nossa capacidade de inovar, acompanhar as demandas do mercado e entregar produtos e serviços de acordo com as expectativas dos clientes colocou a Even entre as maiores incorporadoras e construtoras do Estado de São Paulo e do Brasil.

Temos a ambição de influenciar positivamente toda a nossa rede de relacionamento e também o setor no qual estamos inseridos para a prática da sustentabilidade

Nossa atuação acontece de forma verticalizada, ou seja, a Even tem a responsabilidade pela execução de todas as etapas do desenvolvimento dos produtos. O ciclo de trabalho começa com o planejamento do empreendimento, passa pela comercialização, execução, entrega e pós-entrega. Dentro do segmento residencial, atuamos desde o nível acessível até o alto padrão. Em todos esses processos, buscamos a excelência, a eficiência e a qualidade.

Contamos com uma sólida estrutura de Governança Corporativa, conduzimos os negócios dentro dos mais elevados padrões de ética, valorizamos a transparência e trabalhamos de forma a gerar valor para todos os *stakeholders*.

A estratégia de desenvolvimento da Even inclui o compromisso com a sustentabilidade. Somos a única empresa do setor que integra a carteira do índice de Sustentabilidade

Empresarial da Bolsa de Valores de São Paulo. Mais do que colocar em prática ações responsáveis dentro das esferas econômica, social, ambiental e de governança, temos a ambição de influenciar positivamente toda a nossa rede de relacionamento e também o setor no qual estamos inseridos.

Nossa história

A Even Construtora e Incorporadora S.A. teve sua origem na fusão, em 2002, da ABC Investimentos com a Terepins & Kalili, fundadas em 1974 e 1978, respectivamente.

GRI 2.1 Em 2006, o Spinnaker Capital, fundo de investimentos com sede em Londres, passou a fazer parte da composição acionária. Desde 2007, somos uma companhia de capital aberto, com ações negociadas no Novo Mercado (EVEN3), nível máximo de Governança Corporativa da BM&FBOVESPA. **GRI 2.3**



► Etapa de construção do empreendimento *Giardino*, em São Paulo (SP)

Missão **GRI 4.8**

Marcar positivamente a vida de nossos clientes e fazer com que eles sintam orgulho do imóvel que escolheram.

Visão

Ser líder ou vice-líder em lançamentos e vendas no segmento residencial médio-alto em todas as praças nas quais atuamos.

Ser uma das três empresas mais rentáveis do setor.

Atuar de maneira sustentável e ser referência na satisfação dos clientes.

Ser uma referência no setor em atração, desenvolvimento e retenção de talentos, com pessoas motivadas e orgulhosas por trabalhar em um ambiente cooperativo e meritocrático.

GRI 2.6

INFORMAÇÕES CORPORATIVAS

Razão social: Even Construtora e Incorporadora S.A.

Natureza jurídica: sociedade por ações de capital aberto

Papéis negociados: BM&FBOVESPA (EVEN3)

GRI 2.2 GRI 2.3 GRI 2.4 GRI 2.5 GRI 2.7

ÁREA DE ATUAÇÃO

São Paulo (sede)

Rio de Janeiro

Minas Gerais

Rio Grande do Sul – criada a *joint venture* Melnick Even Incorporações e Construções S.A., na qual a Even detém 80% de participação e a Melnick, 20%

MARCAS, PRODUTOS E SERVIÇOS

Open – imóveis para o segmento acessível e emergente

Excluseven – sistema de personalização que oferece opções de acabamento e plantas

Even Vendas – serviço de comercialização direta ao cliente



GRI 2.8

PORTE DA ORGANIZAÇÃO (EM MILHARES DE REAIS)	2011	2010	2009
Receita líquida	1.908.348	1.955.931	1.168.205
Valor Geral de Vendas (VGV) lançado (%Even)	2.070.453	1.528.025	926.988
Vendas contratadas (%Even)	1.623.240	2.064.014	1.232.204
Dívida bruta	1.402.258	1.176.078	890.517
Empréstimos e financiamentos curto prazo	539.235	542.102	136.264
Empréstimos e financiamentos longo prazo	487.053	303.816	433.672
Debêntures curto prazo	74.170	75.808	16.830
Debêntures longo prazo	301.800	254.352	303.751
Patrimônio líquido	1.594.474	1.409.837	917.852
Capitalização total	2.996.732	2.585.915	1.808.369
Ativo total	3.489.080	3.060.645	2.271.285
Canteiros de obra ativos	62	52	52
Empreendimentos entregues	21	17	15
Unidades lançadas	6.332	6.515	3.459
Unidades entregues	2.932	2.204	1.688
Empreendimentos lançados	34	33	25
Área útil lançada (em m ²)	388.550	679.360	318.112
Unidades lançadas	3.459	6.515	6.332
Número de colaboradores (Even) ¹	1.332	1.154	925
Número de colaboradores (Green)	326	630	262
Número de colaboradores (Even Vendas)	60	57	26

1: Numero relativo a CLT e estagiários (excluindo menores aprendizes, terceiros e temporários).

ONLINE

Conheça a lista completa de prêmios recebidos pela Even em 2011 no site www.even.vc/premios **GRI 2.10**

Estratégia e desempenho

Gestão e resultados

Uma das características da nossa estratégia de atuação é a agilidade nas negociações e na tomada de decisão, fundamentadas por uma gestão moderna e que se orienta pelas melhores práticas de mercado. Somos ainda amparados pela visão de foco no cliente, pela inovação e pelo compromisso com a sustentabilidade.

A maturidade conquistada pela Even na sua história mais recente é fruto de um intenso trabalho de planejamento estratégico que vem sendo colocado em prática ao longo dos últimos cinco anos. Dentro desse contexto, podemos considerar 2011 como um ano de fechamento de ciclo, no qual conseguimos olhar para trás e ver totalmente implementadas as ações, projetos, rotinas e processos estabelecidos pela empresa. Como reflexo, temos hoje uma companhia muito mais sólida, integrada e dona de resultados operacionais consistentes.

Mapa Estratégico

Em 2009, construímos o Mapa Estratégico da Even, definindo sua missão, visão, pilares e objetivos. Os primeiros 33 projetos desenhados tinham como foco a organização e a expansão da empresa. Todos foram finalizados e, em 2011, uma nova carteira com 17 iniciativas teve início. Um dos projetos de destaque do Mapa atual é o *Customer Care*, novo modelo de relacionamento com

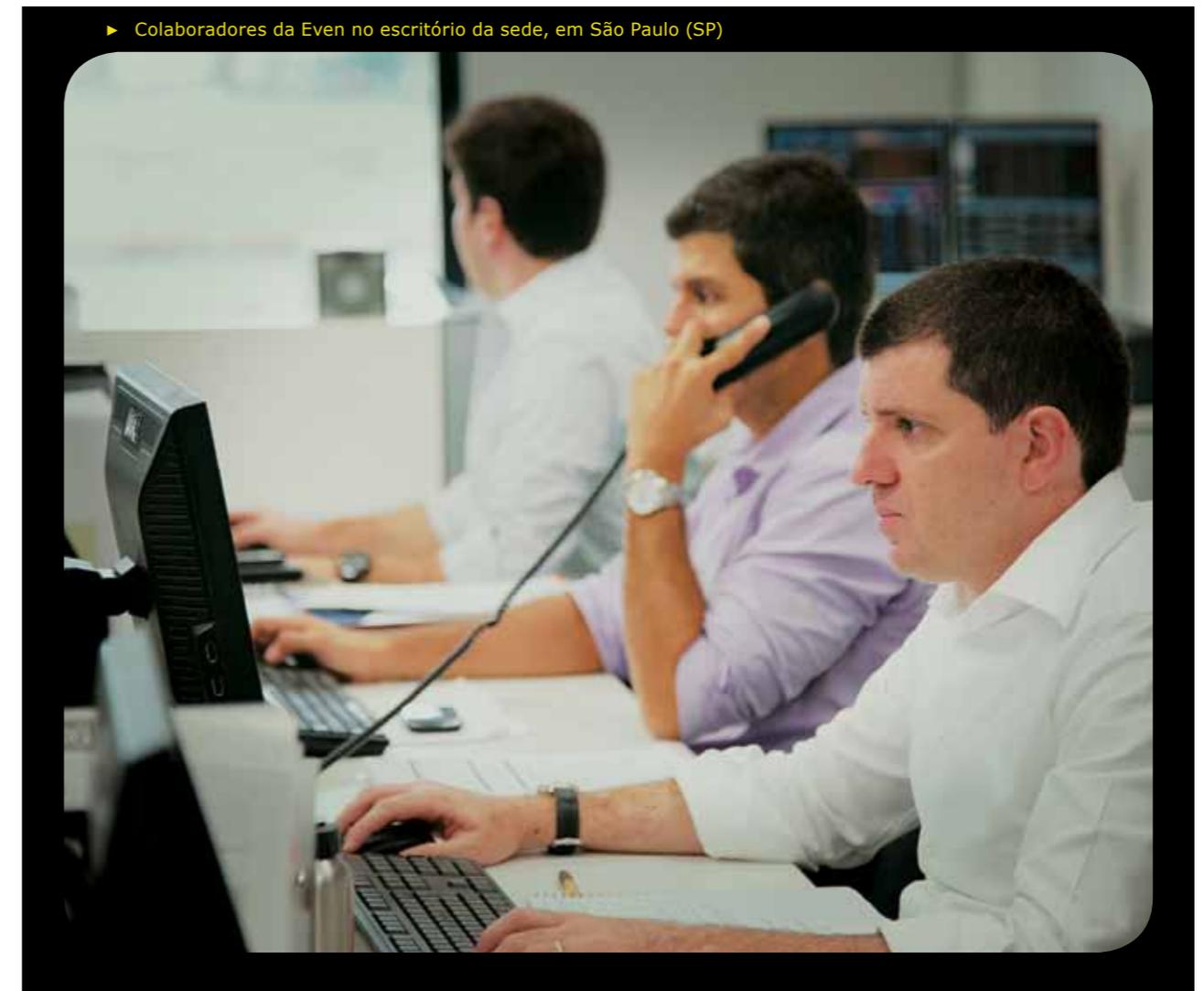
clientes, por meio do qual queremos buscar a satisfação máxima da nossa clientela. O projeto começou a ser implementado em 2011 e a ser desdobrado em diversas ações ao longo dos próximos anos. Outros exemplos são iniciativas como a construção de um novo sistema de performance comercial, além de mecanismos que possibilitam à sustentabilidade permear o negócio. Em 2011, a Even fixou metas de sustentabilidade para todas as suas áreas, que incluem desde o lançamento de produtos mais sustentáveis, ações no entorno das obras, planos de ação para a redução das emissões de carbono, até a melhoria no fornecimento de informações ao cliente e a implantação de comitês de governança corporativa.

A execução de cada atividade é acompanhada pelo Project Management Office (PMO), que monitora os resultados e rumos de cada uma das frentes de trabalho. A Even conta ainda com uma Diretoria de Gente e Gestão, que facilita as discussões e definições de metas, trabalho que também envolve os comitês multidisciplinares (leia mais em Governança Corporativa).

High turnover

A Even trabalha com base no conceito de *high turnover*, estratégia de alto giro que nos permite reduzir o período entre a aquisição do terreno e o lançamento do produto. Com essa tática, 61% dos empreendimen-

Um dos projetos de destaque do Mapa Estratégico atual é o *Customer Care*, novo modelo de relacionamento com clientes que busca a satisfação máxima da nossa clientela



► Colaboradores da Even no escritório da sede, em São Paulo (SP)

Em 2009, construímos o Mapa Estratégico da Even, definindo sua missão, visão, pilares e objetivos

tos lançados em 2011 foram vendidos no próprio ano.

Como estratégia de diversificação, damos preferência a terrenos de dimensões reduzidas e bem localizados. Combinadas, essas características aumentam a assertividade do projeto otimizando a velocidade de vendas e mitigando os riscos de performance. Além disso, temos mais flexibilidade em relação às oscilações de mercado. Trabalhamos, ainda, com um estoque de terrenos (*land bank*) menor que a média de mercado.

Áreas de atuação

Além da região metropolitana de São Paulo, temos filiais em Minas Gerais e no Rio de Janeiro, e atuamos no Rio Grande do Sul em uma *joint venture* com a Melnick Even. Juntas, essas quatro regiões representam mais de 60% do PIB brasileiro. Como uma das maiores construtoras e incorporadoras do Estado de São Paulo, conquistamos uma posição sólida e de destaque nessa região, ao mesmo tempo em que temos ampliado a nossa participação no Rio de Janeiro e no Rio Grande do Sul. Em Minas Gerais, estamos focando nos empreendimentos já lançados, buscando uma consolidação da operação.

No ano de 2011, iniciamos o primeiro ciclo de entrega de empreendimentos no Rio Grande do Sul e em Minas Gerais, e registramos crescimento de todos os indicadores operacionais nas duas primeiras praças citadas. Ao final de 2011, as vendas nas três localidades fora de São Paulo já representavam 33% do nosso volume total, um

crescimento significativo em relação aos 16% de 2010, o que demonstra a confiança desses mercados na nossa proposta. Aumentamos nossa estrutura e equipe nas operações do Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul e, em cada uma das localidades onde operamos, procuramos observar as características do mercado local, o que nos permite ter acesso aos melhores terrenos, poder de negociação com fornecedores locais e atrair talentos com conhecimento do cenário regional.

No Rio Grande do Sul, a partir de uma reestruturação societária, ampliamos a nossa participação na *joint venture* Melnick Even em 2011 para 80%, contra 50% em 2010. A Melnick, que foi fundada em 1992, alcançou o status de líder no segmento de alto padrão, atuando nas cidades de Porto Alegre, Litoral e Gramado. Em busca de um maior alinhamento entre as operações, a unidade passou a operar com o mesmo sistema de gestão da Even (SAP). Além disso, promovemos intercâmbios entre as equipes e também o alinhamento da operação com as nossas práticas e visão de sustentabilidade, a partir do estabelecimento de metas relacionadas ao tema para cada área da Empresa e da busca pelo desenvolvimento de novas tecnologias para a construção sustentável.

Segmentação

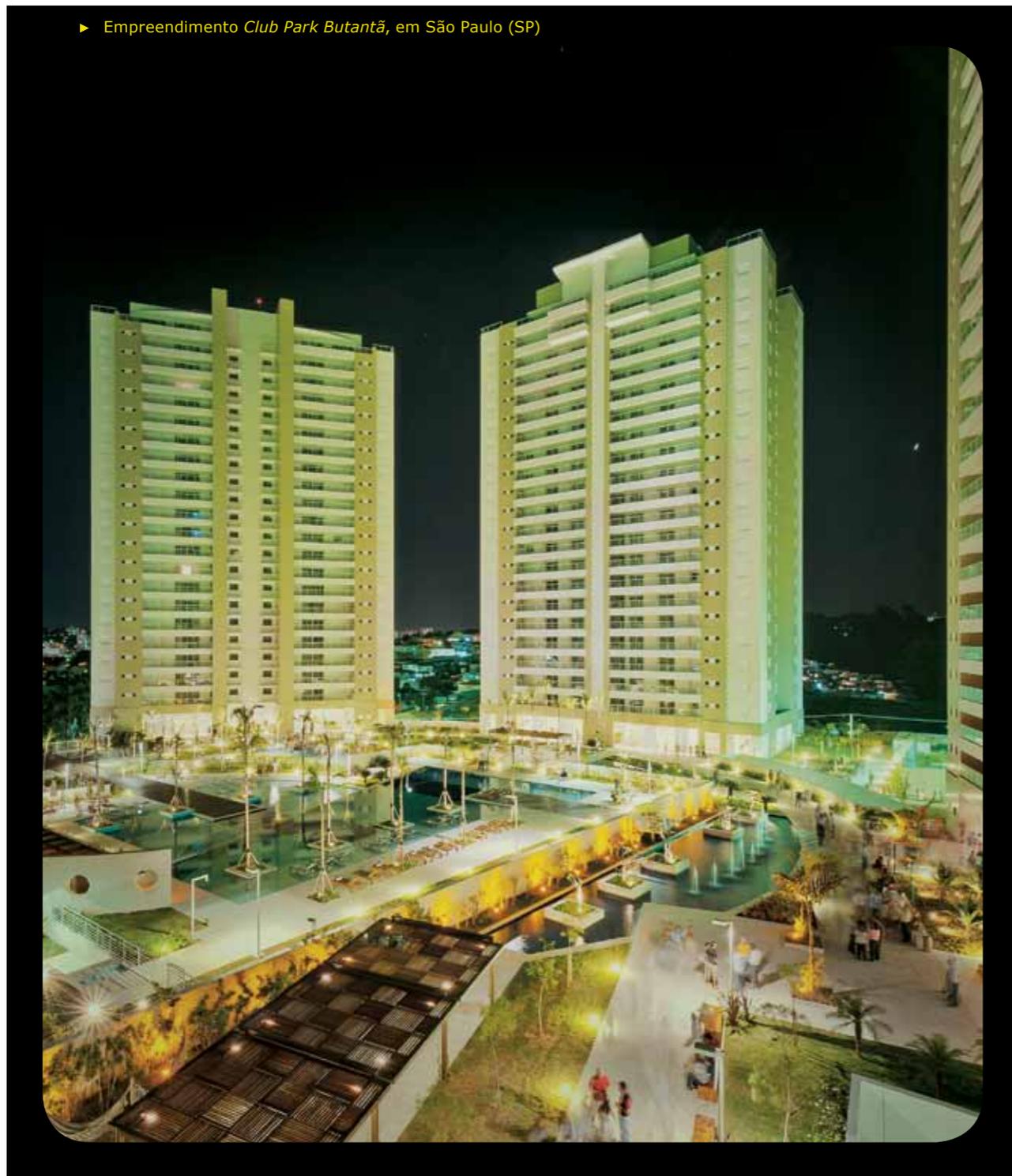
O portfólio de produtos da Even contempla empreendimentos residenciais nos segmentos acessível e emergente (por meio da marca Open) e nos segmentos médio,

► Empreendimento *Novitá Fiore*, em São Paulo (SP)



Em 2011, a Even
fixou metas de
sustentabilidade
para todas as
suas áreas

► Empreendimento Club Park Butantã, em São Paulo (SP)



médio-alto e alto, bem como empreendimentos comerciais (por meio da marca Even). No entanto, nosso foco principal

são os imóveis de até R\$ 500 mil, que, em 2011, representaram 58% das vendas e 61% dos lançamentos.

ONLINE

Confira os gráficos de distribuição de lançamentos e venda por segmento e por região em 2011 no site www.even.vc/vendas

Resultados Even

Ao longo dos últimos cinco anos, a performance e o crescimento da Even têm sido altamente compatíveis com o setor. Entre 2007, quando abrimos o capital da empresa, e 2011, lançamos um total de R\$ 7,7 bilhões em Valor Geral de Venda (VGV) próprio e vendemos R\$ 6,8 bilhões. Como resultado desse crescimento operacional, o lucro líquido e Ebitda tiveram, respectivamente, crescimento médio anual de 73% e 89%.

- Em relação a 2011, cumprimos o *guidance* de lançamentos previsto para o período representado por 34 empreendimentos com VGV próprio de R\$ 2,1 bilhões. O VGV médio foi de R\$ 72 milhões, e o ticket médio das unidades lançadas, de R\$ 386 mil. Além disso, destacamos:

- Volume de vendas de R\$ 1,6 bilhão. 33% desse valor corresponde à nossa atuação fora de São Paulo, reafirmando o fortalecimento dos nossos negócios nas filiais.

- Entrega de 21 empreendimentos, o que corresponde a R\$ 1,3 milhões em VGV, considerando o preço de venda na época do

lançamento. Um aumento de 39% em comparação a 2010.

- Ultrapassamos a casa dos 20 mil clientes, e a estimativa para 2012 é de chegar a 29 mil.

- Aquisição de terrenos que correspondem a R\$ 2,2 bilhões em VGV potencial. Ao final de 2011, os terrenos totalizavam 2.992.387 m², equivalente a aproximadamente R\$ 6,1 bilhões em VGV esperado em produtos imobiliários (R\$ 5,1 bilhões se considerada apenas a sua parcela no VGV esperado). O potencial é para 74 lançamentos.

- Apenas R\$ 87,6 milhões do estoque em VGV é referente à unidades concluídas, o que equivale à 6% do total do estoque. 39% de todas as vendas no ano foram procedentes de empreendimentos lançados em anos anteriores.

- Concluímos o ano de 2011 com uma posição de caixa (incluindo Contas Vinculadas) de R\$ 427,1 milhões e uma alavancagem de 61,2% (Dívida Líquida, não considerando desconto de recebíveis / Patrimônio Líquido).

Vale lembrar também que 95% das obras

de todos os projetos são executadas pela própria Even. Esse alto grau de verticalização, junto com sistema de gestão SAP implementado, garante maior agilidade no controle de custos das obras e atualização

sistemática mensal dos números divulgados. Por fim, ao término de 2011, 99% dos empreendimentos lançados contavam com financiamento à produção contratado, e o restante estava em fase de contratação.

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS	2011	2010	2009	2008	2007
Receita Líquida (milhares de R\$)	1.908.348	1.955.931	1.168.205	827.523	428.436
Lucro Bruto (milhares de R\$)	520.534	535.803	332.319	275.642	166.404
Margem Bruta Ajustada (%) ¹	31,10%	30,90%	31,80%	35,00%	38,80%
Lucro/Prejuízo do Período (milhares de R\$)	226.121	252.491	124.454	59.091	30.073
Margem Líquida (%) – Pós Minoritários	12,20%	13,00%	10,70%	7,10%	7,00%
Lucro por ação (R\$ / ação)	0,97	1,16	0,7	0,33	0,21
# de Ações (milhares de ações)	233.293	233.293	178.730	178.500	140.573
Ebitda (milhares de R\$)	359.031	410.002	230.709	133.077	78.081
Margem Ebitda (%)	18,80%	21,00%	19,70%	16,10%	18,20%

DADOS OPERACIONAIS	2011	2010	2009	2008	2007
Lançamentos					
Número de empreendimentos lançados	34	33	25	25	28
VGv (100%) (milhares de R\$)	2.444.130	2.257.577	1.129.142	1.773.713	1.966.227
VGv (% Companhia) (milhares de R\$)	2.070.453	1.528.026	926.735	1.435.129	1.757.753
Número de unidades lançadas	6.332	6.515	3.459	4.233	4.138
Área útil de unidades lançadas (100% – em m ²)	388.550	679.360	318.112	531.328	640.607
Vendas					
Vendas contratadas (100%) (milhares de R\$)	1.992.483	2.784.947	1.464.763	1.336.137	1.038.908
Vendas contratadas (% Companhia) (milhares de R\$)	1.623.240	2.064.014	1.232.204	1.126.227	790.884
Área útil de unidades vendidas (100% – em m ²)	370.538	768.399	414.040	361.047	338.496
Número de unidades vendidas	4.638	6.895	4.342	3.051	2.436

1: Expurgando-se apenas os efeitos dos encargos financeiros apropriados ao custo (dívida corporativa e financiamento a terrenos e produção).

GRI ECI

DEMONSTRAÇÃO DE VALOR ADICIONADO (em R\$ mil)	2011	2010	2009
Valor econômico direto gerado (Receitas)	2.063.896	2.090.368	1.253.153
Valor econômico distribuído	-1.891.479	-1.897.844	-1.158.432
Custos operacionais	-1.468.944	-1.493.801	-907.341
Salários e benefícios de empregados	-135.068	-103.309	-69.835
Pagamentos para provedores de capital	-130.576	-131.234	-75.955
Pagamentos ao governo	-156.146	-168.689	-104.939
Investimentos na comunidade	-745	-811	-362
Valor econômico acumulado	172.417	192.524	94.721

Perspectiva

Para 2012, assim como para os próximos anos, a Even pretende manter a estratégia baseada nos quatro pilares que determinaram o nosso sucesso até hoje: foco regional em poucas praças; liderança nas praças em que atuamos; manutenção do tempo entre aquisição do terreno e o lançamento; e verticalização do processo produtivo. A concentração das atividades nos locais de maior concentração do Produto Interno Bruto (PIB) se reflete em maior competitividade e viabiliza a liderança regional. Além disso, a Even pretende manter o domínio do processo produtivo do começo ao fim, evitando os impactos da sazonalidade do mercado para os negócios, como a escassez de mão de obra. Exemplo disso é que, em 2011, a empresa atingiu o patamar de 95% de obras com profissionais próprios, como engenheiros, arquitetos, encarregados e mestres de obra.

Para 2012,
pretendemos manter
a estratégia baseada
nos quatro pilares que
determinaram o nosso
sucesso até hoje

Governança Corporativa

A Even conta com uma estrutura sólida e eficaz de Governança Corporativa, que assegura a transparência em todas as nossas ações. Aprimorada de forma contínua, a Governança colabora para o estabelecimento de relações de confiança da Even com todos os investidores e demais públicos de relacionamento.

As ações da Empresa são negociadas no Novo Mercado da BM&FBOVESPA, segmento composto por companhias que se comprometem a cumprir práticas de Governança Corporativa mais rígidas do que as exigidas pela legislação. Além do Conselho de Administração, a principal instância da Governança, a estrutura conta com comitês de apoio que atuam em temas específicos.

Conselho de Administração (CA) – Mais alto órgão de governança da Even, é formado por seis membros eleitos, sendo um deles o Diretor-Presidente da companhia, Carlos Terepins, que acumula o cargo de presidente do Conselho, um conselheiro independente e os demais conselheiros permanentes eleitos e nomeados em Assembleia Geral. Obedece às regras do Novo Mercado e ao percentual de 20% dos membros independentes. Os integrantes do CA são escolhidos a partir da qualificação, conhecimento do setor e da experiência comprovada como executivos de mercado, além da ausência de conflitos de interesse. As reuniões ocorrem trimestralmente e de maneira ordinária – quando necessário, são realizadas reuniões extraordinárias.

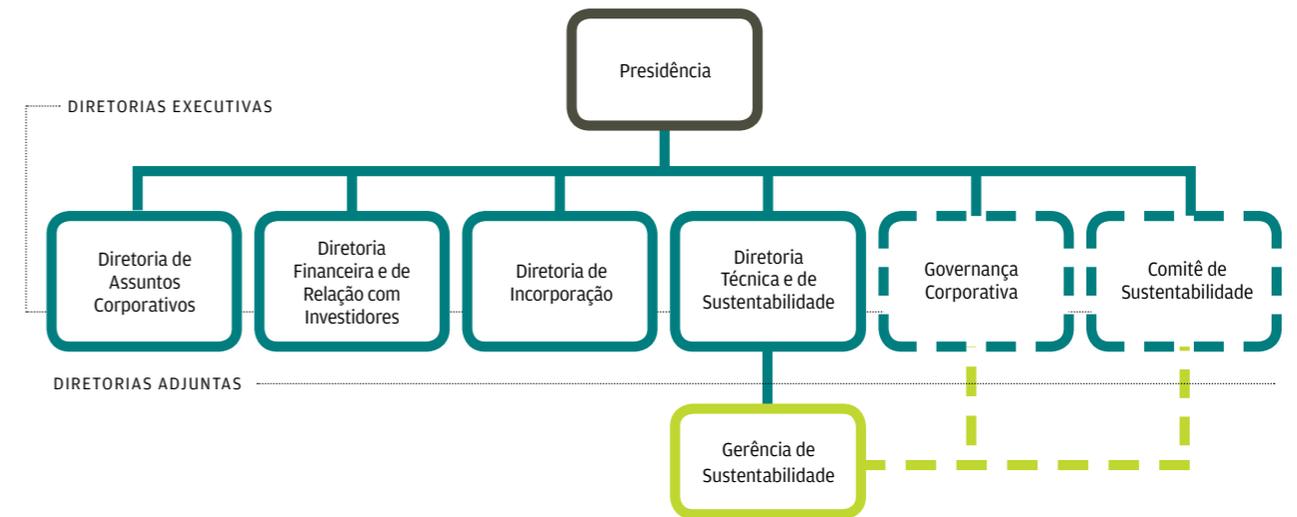
A execução das decisões do CA cabe à Diretoria Executiva da Even. Tem como responsabilidades o estabelecimento das políticas gerais da companhia, a escolha dos diretores, a supervisão da administração e a aprovação de operações estratégicas para o negócio. Os membros eleitos cumprem mandatos de dois anos, com possibilidade de reeleição. **GRI 4.2 GRI 4.3 GRI 4.7 GRI 4.9**

Diretoria Executiva – É composta por membros eleitos pelo CA. Sua função é colocar em prática a estratégia de negócios aprovada pelo CA e desenvolver os planos de ação e projetos. Tem, ainda, responsabilidade pelo desempenho operacional e financeiro da companhia. A Diretoria se reúne quinzenalmente.

Conselho Fiscal – Sua responsabilidade é fiscalizar as atividades da administração, rever e analisar as demonstrações financeiras e reportar suas opiniões aos acionistas anualmente. O Conselho Fiscal funciona em caráter não permanente e seu período de funcionamento, quando instalado, termina na primeira Assembleia Geral Ordinária realizada após a sua instalação. Em 2012, o Conselho Fiscal não foi instalado.

Comitê de Investimentos (Coin) e Comitê de Lançamentos (Colan) – São formados pelo presidente e pela Diretoria Executiva. O Coin analisa a aquisição de terrenos antes de se estabelecerem quaisquer obrigações,

Organograma de Governança **GRI 4.1**



Conselho de Administração
 Carlos Eduardo Terepins
 PRESIDENTE
 Claudio Kier Citrin
 VICE-PRESIDENTE
 Luis Terepins
 CONSELHEIRO
 Affonso Celso Pastore
 CONSELHEIRO
 Rubens Antonio Tiburski
 CONSELHEIRO
 Lars Reibel
 CONSELHEIRO INDEPENDENTE

(Membros nomeados em Assembleia Geral Ordinária realizada em 29 de abril de 2011)

Diretoria Estatutária
 Carlos Eduardo Terepins
 DIRETOR-PRESIDENTE
 Silvio Luiz Gava
 DIRETOR EXECUTIVO TÉCNICO E DE SUSTENTABILIDADE
 Dany Muszkat
 DIRETOR EXECUTIVO FINANCEIRO E DE RELAÇÕES COM OS INVESTIDORES
 João Eduardo de Azevedo Silva
 DIRETOR EXECUTIVO DE INCORPORAÇÃO
 Paulo Otávio Gonçalves de Moura
 DIRETOR EXECUTIVO DE ASSUNTOS CORPORATIVOS

(Membros nomeados em reunião do Conselho de Administração realizada em 6 de maio de 2011)

Diretoria
 Andre Penteado Zaidan
 DIRETOR DE SUPRIMENTOS
 Cassio Luiz de Moraes Ferro
 DIRETOR DE PROJETOS E PLANEJAMENTO
 Claudio Kawa Hermolin
 DIRETOR DO ADMINISTRATIVO/ FINANCEIRO RJ
 Dan Suguio
 DIRETOR JURÍDICO
 Daniella Sasson de Figueira
 DIRETORA DA CONTROLADORIA
 Eduardo Cytrynowicz
 DIRETOR DE GENTE E GESTÃO
 Fabiano Andrade Delvaux
 DIRETOR DO ADMINISTRATIVO/ FINANCEIRO BH
 Fabio Roberto Martins Barbosa do Valle
 DIRETOR DE VENDAS EVEN VENDAS/SP

Fabio Terepins
 DIRETOR DE INCORPORAÇÃO RJ
 Giulliano Polito
 DIRETOR DE OPERAÇÕES/BH
 João Roberto Balan Barbosa
 DIRETOR DE OPERAÇÕES – EVEN VENDAS/SP
 Jonas Marcelo Carlomagno
 DIRETOR DE PARCERIAS – EVEN VENDAS/SP
 Marcello Saicaly Zapparoli
 DIRETOR DE OPERAÇÕES/SP
 Marcelo Dzik
 DIRETOR DE INCORPORAÇÃO/SP
 Marcelo Lentini de Moraes
 DIRETOR DE OPERAÇÕES/SP
 Marcelo Simões Serra Serio
 DIRETOR DE OPERAÇÕES/RJ
 Maurício Duarte Belo
 DIRETOR DE INCORPORAÇÃO/SP
 Meyer Alberto Cohen
 DIRETOR GERAL – EVEN VENDAS/SP

Mais alto órgão de governança da Even, o Conselho de Administração é formado por seis membros eleitos

e o Colan avalia a viabilidade de lançamento dos empreendimentos. Os membros dos comitês examinam as iniciativas nos aspectos de riscos legal, financeiro, regulatório e ambiental.

Comitê de Sustentabilidade – É composto pelo presidente e por diretores de todas as áreas de negócios da Even e conduzido pela gerência de sustentabilidade. As reuniões são bimestrais e têm como objetivo avaliar o desempenho econômico, ambiental e social da empresa para traçar a sua estratégia de sustentabilidade. Em 2011, o grupo intensificou sua dinâmica de atuação por meio da criação de comitês de sustentabilidade nas operações de Minas Gerais, Rio de Janeiro e Rio Grande de Sul. Esses comitês se reportam e assumem as diretrizes definidas pelo comitê principal (o qual ocorre na sede da companhia com a participação de todos os Diretores da Companhia, em especial o Diretor-Presidente, que também é Presidente do CA). **GRI 4.10**

Comitê de Conduta – Atuando de maneira independente, o Comitê de Conduta é composto por diretores e gestores que representam as diversas áreas da Even. Quando necessário, conta com a participação do Diretor-Presidente. As reuniões são bimestrais e os participantes avaliam sugestões, reclamações e denúncias de violação às diretrizes e às normas do código de conduta. Sempre que necessário, pode ser convocado em caráter extraordinário. Os colaboradores

dispõem de um canal de comunicação na intranet, que assegura o anonimato e o acesso é aberto aos públicos interno e externo da companhia. O Comitê não tem caráter deliberativo e direciona suas recomendações às diretorias responsáveis para as tratativas cabíveis. Em 2011, foram registrados 118 contatos, encaminhados para registro e apuração. **GRI 4.6**

Composição acionária – Não registramos alterações significativas na composição da base acionária em 2011. No entanto, tivemos uma maior pulverização do *free float*, com maior distribuição das ações entre os acionistas, o que propõe uma maior liquidez dos nossos papéis.



ONLINE

A Even conta com uma política de remuneração para diretores estatutários, diretores não estatutários e membros do CA. Confira detalhes em www.even.vc/remuneracao

Permanência no ISE

Em 2011, pelo 3º ano consecutivo, a Even se manteve como a única empresa do setor a integrar a carteira 2011/2012 do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da BM&FBOVESPA. Assim como fazemos uso dos indicadores GRI em nossa gestão, nos aprofundamos ainda mais na utilização do questionário do ISE como uma ferramenta de monitoramento, gestão da empresa e deliberações estratégicas. O questionário do ISE tem servido, ano a ano, como base para a elaboração das estratégias que envolvem as diretorias e áreas da empresa, o que colabora para a evolução dos indicadores gerenciais. Esse processo é compartilhado com o Comitê de Sustentabilidade, que valida cada um dos planos de ação para que haja uma evolução em cada uma das dimensões da sustentabilidade,

estabelecendo metas de curto e médio prazo para todas as áreas da Companhia, metas essas que fazem parte, inclusive, do Programa de Remuneração Variável.

O ISE também foi utilizado como ferramenta para a definição de metas para todas as áreas da empresa, um trabalho coordenado pela área de Planejamento Estratégico em parceria com a área de Sustentabilidade. Para que o público interno e externo pudesse entender melhor o processo, bem como sua interação e responsabilidade na obtenção da carteira, elaboramos em 2011 um infográfico sobre ISE, disponível no link: www.even.com.br/sustentabilidadeinovacao/infograficoise, além de nos reunirmos com as diversas áreas da empresa ano a ano para delegar e instruir sobre a dinâmica e atuação.

ONLINE

Participação em associações **GRI 4.13**

A Even é afiliada aos sindicatos do setor e também faz parte de uma das principais entidades de promoção da sustentabilidade da construção civil. Conheça a atividade dessas instituições no site www.even.vc/sindicatos

► O Código de Conduta é apresentado na integração de novos colaboradores



Compromisso com a ética

O comportamento e o relacionamento da Even com todos os seus públicos de interesse seguem as diretrizes do Código de Conduta. Criado em 2008, o Código foi revisado em 2011 e está disponível no endereço www.even.com.br/sobreeven/codigodeconduta. A página também oferece um formulário eletrônico para que qualquer pessoa entre em contato com o Comitê de Conduta.

O documento formaliza as normas que direcionam as ações da Even em todos os níveis hierárquicos da empresa, além de incluir orientações sobre como agir em caso de conflitos de interesse, sigilo de informações, hierarquias e práticas não permitidas. Todos os colaboradores da Even são apresentados ao Código de Conduta durante o período de integração. **GRI 4.8**

O documento também aborda o tratamento dos ativos intangíveis e proteção patrimonial, incluindo o capital organizacional, humano, a informação e a reputação.

Embora trabalhe dentro das mais elevadas práticas de garantia dos direitos humanos, a Even não realiza treinamentos específicos sobre políticas e práticas referentes ao tema, além da disseminação do Código de Conduta, feita no momento da integração de novos colaboradores. Além disso, a cada revisão, o novo texto do código é informado internamente por meio dos canais internos e disponibilizado no site da Even e na intranet. **GRI HR3** A exemplo dos anos anteriores, em 2011 não foram identificados casos de discriminação relacionados a direitos humanos. **GRI HR4**

O Código de Conduta foi revisado em 2011 e rege o comportamento e o relacionamento da Even com todos os stakeholders

Estrutura de *compliance*

A área de *Compliance* da Even monitora todas as questões que possam gerar conflitos para a companhia, centraliza documentos, faz análises de contratos de fornecimento e auxilia na Governança da empresa, identificando e avaliando riscos futuros.

Entre as suas diversas atribuições, a área analisa a saúde financeira, bem como a idoneidade e a capacidade dos fornecedores do mercado, recomendando ou não a sua contratação. Para aprimorar esse processo, em 2011 contratamos uma consultoria externa para auxiliar o *Compliance* em tais avaliações. Também monitora a análise de risco do entorno das obras. Caso seja mapeado algum tipo de risco, a área informa imediatamente o engenheiro responsável. As questões com vizinhos também são acompanhadas.

Outras responsabilidades são: análise de todas as nossas apólices de seguro, o acom-

panhamento das questões ambientais e avaliação das peças de comunicação e publicidade da empresa. No projeto *Customer Care*, a área promoveu a revisão completa de todos os documentos recebidos pelo cliente desde o momento em que fecha o contrato no estado de vendas até o recebimento do imóvel. Melhorias foram identificadas e os materiais foram revisados a partir das recomendações de transparência dadas pelo *Compliance* (leia mais no capítulo Clientes). O projeto de mapeamento de riscos financeiros previsto para 2011 não foi implementado, mas essa evolução ocorrerá em 2012.

Como resultado do seu comportamento, em 2011 não foram aplicadas multas significativas na Even por não conformidade com leis e regulamentos relativos ao fornecimento e uso de produtos e serviços. **GRI PR9**

ONLINE

A Even possui um plano de contingência, criado com o objetivo de garantir a continuidade da operação frente a situações de crises. Saiba mais sobre as políticas e práticas internas da empresa e conheça o Comitê de Crise da Even no site www.even.vc/compliance

Visão de sustentabilidade

As corporações que almejam uma atuação verdadeiramente sustentável sabem que estão diante de um grande desafio: gerir de forma integrada e considerar de maneira igualitária, em todos os seus processos e operações, as questões financeiras, sociais e ambientais. Queremos que essa preocupação seja incorporada de maneira efetiva e contínua às nossas rotinas e à nossa gestão, e que a Even seja capaz de considerar princípios sustentáveis em cada uma de suas decisões.

A Even também busca se tornar uma empresa referência em sustentabilidade no setor que atua. Acreditamos que, ao construir de forma responsável, procurando monitorar e minimizar os impactos da nossa atividade em todos os elos da cadeia, seremos capazes de entregar ao cliente um produto com um conceito de sustentabilidade e de disseminar a importância do tema entre os nossos consumidores.

No ano de 2011, todas as nossas áreas passaram a contar com metas específicas de sustentabilidade que, até então, estavam dentro dos limites da nossa Diretoria Técnica e de Sustentabilidade. O cumprimento ou não dessas metas está atrelado à remuneração variável (bônus) de todos os colaboradores da empresa, incluindo nossas filiais. **GRI 4.5**

Além disso, implementamos comitês de sustentabilidade em todas as filiais e em Porto Alegre. Participam dessas instâncias os diretores e integrantes das diversas áreas. As reuniões são mensais, e a atuação dos comitês locais está alinhada às diretrizes do comitê central. Entre uma série de iniciativas de engajamento para o público interno descritas ao longo de todo este relatório, promovemos em 2011 diversas reuniões com diferentes áreas da empresa, nas quais tratamos a sustentabilidade de forma mais profunda, bem como as atribuições de cada área em relação ao tema e especialmente a relação entre a área de sustentabilidade e demais áreas da empresa como uma área facilitadora do tema.

Outro destaque do ano foi o maior envolvimento da alta gestão com a sustentabilidade.

A questão se tornou mais presente nas reuniões de planejamento e de áreas, além de amparar a tomada de decisões em questões estratégicas. Nosso próximo desafio é fazer com que questões socioambientais também sejam temas presentes na agenda do Conselho de Administração. Além desse compromisso de médio e longo prazo, temos entre nossas metas para 2012 a permanência no ISE e a criação do primeiro plano de redução de emissões de Gases de Efeito Estufa da companhia, a ser desenvolvido a partir das melhorias consistentes que promovemos no inventário de 2011 (leia mais no capítulo Construção Sustentável).

A busca pela inovação

Assim como sustentabilidade, inovação é considerado um dos atributos mais importantes do nosso posicionamento de marca e de mercado. Estudos de percepção feitos pela Even com os *stakeholders* apontaram que a construtora é identificada como uma empresa jovem, sustentável e com grande potencial para inovação.

A Even também abre espaço para que os colaboradores participem de seu projeto de inovação. A companhia estimula o público interno a compartilhar ideias que colaborem com o aprimoramento de produtos, processos, serviços e também com a visão de sustentabilidade. As sugestões recebidas são avaliadas por grupos de trabalho e, se forem julgadas procedentes, encaminhadas para a Diretoria Técnica e de Sustentabilidade, que delibera sobre a implementação das ideias no ano seguinte.

A inovação também é um componente importante do processo construtivo. Utilizamos em nossas obras produtos inovadores e dotados de características sustentáveis. Nosso esforço em relação a esse compromisso é crescente, e materiais certificados, sistemas que economizam água e energia estão presentes em todos os empreendimentos (leia mais em Construção sustentável). Contamos ainda com uma área de novas tecnologias, composta por uma equipe multidisciplinar, cujo foco de trabalho é desenvolver novas soluções para todas as etapas do processo construtivo.

Visão de futuro **GRI 1.2**

Um dos principais – e mais desafiadores – compromissos assumidos pela Even é fazer com que a sustentabilidade realmente permeie todas as nossas atividades, produtos e serviços. Essa não é uma tarefa simples, pois envolve o engajamento de toda a empresa e a tomada de decisões que, muitas vezes, alteram de forma profunda a maneira como fazemos negócios, além de engajarmos cada vez mais nossos *stakeholders* com o tema e nosso propósito.

Em 2011 tomamos uma decisão que exigirá uma grande transformação: decidimos tor-

nar os nossos produtos também sustentáveis no seu uso e assumimos o compromisso de, a partir de 2012, desenvolver projetos com características dessa natureza visíveis para o consumidor no dia a dia, além de trabalharmos com o tema especialmente no pós entrega de nossos empreendimentos. Tais características já se fazem presente hoje no processo produtivo da empresa, ou seja, a sustentabilidade, principalmente do ponto de vista ambiental, é visível ao longo de toda a etapa de construção.

O que queremos agora é que, após a entrega da obra, o cliente perceba, no seu dia a dia, que habita um local que lhe proporciona um cotidiano mais agradável e socialmente responsável. Assim como o setor de construção tem sido responsável por lançar diversas tendências nos imóveis – como, por exemplo, a varanda gourmet –, a Even quer liderar o movimento que estimulará cada um dos clientes a exercer melhores práticas de consumo dentro de suas próprias casas. Alguns exemplos de características dos nossos futuros imóveis nesse sentido são: espaço para a coleta seletiva dentro dos apartamentos, no hall e no subsolo, captação de água da chuva e reuso de água, além da construção de bicicletários.

Sustentabilidade e inovação são considerados os atributos mais importantes da nossa marca

ONLINE

Educação e engajamento também fazem parte da nossa estratégia. Veja em www.even.vc/publico as ações que a Even criou em 2011 para o público externo

Grupos de Trabalho

Os Grupos de Trabalho (GTs) dão apoio à gestão da sustentabilidade e são resultado do engajamento de colaboradores das demais áreas da empresa. Os GTs se reúnem periodicamente, têm caráter multissetorial e voluntário e contam com colaboradores de todos os níveis hierárquicos.

Por meio dos GTs, buscamos a integração entre as áreas e a disseminação da estratégia de sustentabilidade. A estrutura dos grupos não é fixa, e o grande desafio é que os assuntos tratados sejam absorvidos pelas áreas, de modo que o GT possa ser dissolvido quando houver maturidade do processo.

Hoje, a Even mantém os seguintes grupos:

GT Voluntariado – Surgiu como uma evolução do GT Público Interno, que já tinha como foco o Programa de Voluntariado. Em 2011, promoveu campanhas internas e externas, doações e palestras para a comunidade envolvendo a participação dos colaboradores. Para 2012, o compromisso é capacitar os colaboradores para atuação voluntária, de forma democrática e participativa, em projetos de cunho social.

GT Comunidade – Dá suporte à implementação de projetos baseados na Política de Investimento Social Privado. Seu foco, em 2011, foi o projeto Ação Vizinho, que consiste na relação da Even com o entorno de seus empreendimentos, instituindo uma régua de relacionamento que abrange desde a concepção do terreno à diversas fases da obra e, em quase que sua totalidade, na oferta de um

posto de coleta seletiva nas obras para ser utilizado pela vizinhança. Em 2012, pretendemos intensificar a atuação na comunidade do entorno de nossos empreendimentos.

GT Fornecedores – Reativamos os trabalhos do GT Fornecedores em 2011 e realizamos uma série de atividades para o engajamento desse público. Fizemos uma revisão do *check-list* de sustentabilidade, por meio do qual avaliamos os fornecedores de acordo com o grau de maturidade em relação às práticas sustentáveis. Promovemos ainda dois encontros, lançamos um Manual de Relacionamento com os Fornecedores e criamos um canal específico para esse público dentro do nosso site.

GT Clientes – O objetivo deste GT é trabalhar os conceitos de sustentabilidade e consumo consciente com clientes, moradores e colaboradores dos empreendimentos durante o período da obra e após a entrega. No entanto, em virtude da criação do projeto *Customer Care*, percebemos que surgiram diversas iniciativas semelhantes dentro da empresa. Optamos por aguardar os primeiros resultados do projeto para redesenhar a nova estratégia de atuação deste GT.

GT Emissões – Criado em 2011, esse GT conta com a participação de diretores e colaboradores de diversos níveis estratégicos para discutir questões e projetos relacionados às emissões de carbono da empresa. Também auxilia a Even na construção do seu plano de redução de emissões.

Quadro de metas GRI 1.2

A exemplo do que foi instituído no ano anterior, a Even estabeleceu metas de sustentabilidade para todas as suas áreas em 2012. São compromissos que fazem parte da estratégia da empresa e que demandam

o engajamento de colaboradores de todos os níveis hierárquicos. Veja nas próximas páginas o status das metas de 2011 e confira os novos compromissos que a Even assumiu para 2012.

METAS DE 2011	O QUE FIZEMOS
GOVERNANÇA CORPORATIVA	
Concluir os 17 novos projetos do Mapa Estratégico	■ Meta parcialmente atingida. Dos 17 projetos do Mapa Estratégico, 13 foram concluídos, 3 foram suspensos e 1 (<i>Customer Care</i>) tem o término previsto para 2014. Durante 2011, surgiram mais 2 projetos que não estavam na contagem inicial e que ainda estão em andamento
Realizar, no mínimo, quatro atividades de engajamento do público interno com o tema sustentabilidade em cada uma de nossas filiais	■ Meta atingida. Além das diversas ações de voluntariado e campanhas realizadas em todas as operações, promovemos o Desafio Even, no qual os colaboradores foram convidados a dar ideias que contribuíssem para a redução das emissões de carbono
Implementar comitês de sustentabilidade locais nas filiais	■ Meta atingida. Implementamos comitês em todas as filiais. Os comitês se reúnem mensalmente e estão alinhados às diretrizes de sustentabilidade da companhia
Expandir a abrangência da área de gestão de riscos para a gestão dos riscos financeiros	■ Meta não atingida. O projeto não foi implementado, por definições estratégicas, mas o compromisso foi renovado para 2012
METAS PARA 2012	
<ul style="list-style-type: none"> • Expansão da abrangência da área de gestão de riscos para a gestão dos riscos financeiros • Implantação de Comitês de Governança • Permanência na carteira do ISE (Índice de Sustentabilidade Empresarial) 	
RELACIONAMENTO COM STAKEHOLDERS	
Criar o GT Clientes e retomar o GT Fornecedores para estreitar o relacionamento com esses públicos	■ Meta atingida. O GT Fornecedores foi ativado. O GT Clientes foi constituído, mas ainda não entrou em funcionamento, pois decidimos aguardar os primeiros resultados do projeto de relacionamento com clientes (<i>Customer Care</i>) para definir o escopo de atuação deste comitê
Desenvolver uma campanha de divulgação do relatório 2010, ampliando a participação dos <i>stakeholders</i>	■ Meta atingida. Enviamos versões (entre impressas e online) para todos os nossos <i>stakeholders</i> , bem como newsletter comunicando a divulgação do relatório. Além disso, o relatório foi avaliado pelos <i>stakeholders</i> durante um painel de engajamento. Realizamos ainda eventos e dinâmicas para apresentar o relatório para o público interno, contemplando todas as praças
Promover dois painéis de <i>stakeholders</i> no ano	■ Meta parcialmente atingida. Realizamos apenas um painel, no qual definimos a matriz de materialidade, bem como realizamos a avaliação do relatório de 2010. No entanto, realizamos duas grandes ações de engajamento dos fornecedores, uma voltada às boas práticas de gestão dos parceiros de serviços e outra voltada à questão do carbono como substituição da forma de engajamento no formato de painel anteriormente proposto
Criar o indicador para medir as reclamações dos vizinhos e um canal dentro da Central de Relacionamento para atender a esse público	■ Meta atingida. Nossa Central de Relacionamento conta agora com um time especializado no atendimento às demandas desse público. Além disso, temos também um indicador que nos permite monitorar todas as reclamações dos vizinhos quantitativa e qualitativamente

Os Grupos de Trabalho da Even buscam a integração entre as áreas e a disseminação da estratégia de sustentabilidade

Dar continuidade aos trabalhos de engajamento do público interno na sustentabilidade e consumo consciente. O Desafio Even 2011 focará o engajamento do público interno em temas e ideias inovadoras para a redução de emissões de GEE

■ Meta atingida. 34 colaboradores enviaram ideias de projetos de redução de carbono para o Desafio Even, num total de 50 sugestões. Duas foram selecionadas e serão implementadas em 2012. Também realizamos reuniões individualizadas com diferentes áreas da empresa, tratando o tema sustentabilidade e as atribuições e interfaces entre áreas. Criamos ainda o projeto piloto Produção mais Limpa, no qual instruímos os colaboradores das obras a reduzir o desperdício de materiais

METAS PARA 2012

- Realização de 3 eventos de engajamento com *stakeholders*
- Continuidade aos trabalhos de engajamento do público interno com os temas relacionados à sustentabilidade (consumo consciente, meio ambiente) – implementar o Desafio Even de 2012
- Engajamento dos fornecedores com a Premiação do Fornecedor mais Sustentável
- Engajamento dos clientes para trabalhar a percepção dos conceitos e práticas de sustentabilidades no pós-entrega

MEIO AMBIENTE

Reduzir novamente o volume de resíduos *mix* nas obras em 10% sobre o valor de 2010

■ Meta atingida. Superamos a meta estabelecida e o percentual de redução chegou a 13,3%

Elaborar planos de ação para redução de emissões de GEE

■ Meta não atingida. Decidimos aprimorar o processo de inventário de emissões e a elaboração do plano está prevista para o ano de 2012

Estender o trabalho de reciclagem de argamassa às demais obras

■ Meta atingida. Estendemos os trabalhos da mini usina de reciclagem à maior obra da Even em andamento, o *Paulistano – Bairro Privativo*

Auditar o inventário de emissões de GEE

■ Meta atingida. Nosso inventário de emissões foi verificado pela KPMG (auditoria externa)

METAS PARA 2012

- Elaboração de estudo de projetos para redução de GEE
- Redução do volume de resíduos *mix* nas obras em 5% sobre o resultado de 2011
- Implantação do projeto piloto de Logística Reversa na obra

CLIENTES

Implementar o tema sustentabilidade na Pesquisa de Satisfação de Clientes

■ Meta Atingida. Inserimos questões sobre sustentabilidade na fase de vistoria do imóvel e, para 2012, uma nova medição sobre o tema será realizada na fase de meio de obra

Disseminar a Política de Sigilo de Informações dos dados dos clientes

■ Meta atingida. Fizemos a disseminação para todos os fornecedores e colaboradores

Resolver 60% dos chamados no primeiro contato

■ Meta atingida. O percentual de atendimento ficou acima de 60%

Lançar a Cartilha de Financiamento Imobiliário

■ Meta não atingida. Decidimos rever e aprofundar o conteúdo da cartilha, que será lançada em 2012

Manter o percentual de 85% dos chamados atendidos pela Assistência Técnica dentro do prazo médio, que será reduzido em 10%

■ Meta atingida. 91,2% dos chamados foram atendidos dentro do prazo médio, que foi reduzido em 10% no ano de 2011

Aumentar o percentual de clientes encantados identificados na Pesquisa de Satisfação de Clientes

■ Meta atingida. Houve aumento do percentual de encantados em todas as fases do ciclo de relacionamento

METAS PARA 2012

- Implantação da pesquisa com clientes nos estandes de vendas para verificação da percepção do cliente com relação aos conceitos e práticas de sustentabilidade da Even
- Elaboração e lançamento da Cartilha de Financiamento Imobiliário
- Criação da Ouvidoria (canal que trabalha para restabelecer a relação cliente/empresa, buscando transparência na relação com o cliente)
- Intensificação do trabalho da Even Vendas para a percepção do cliente com relação aos produtos Even

COLABORADORES

Ampliar campanhas e ações de voluntariado e promover capacitação formal dos voluntários

■ Meta atingida. Colaboradores foram capacitados para dar palestras vocacionais em escolas e foram realizadas campanhas de doações em datas comemorativas (Páscoa, Dia das Crianças), campanha para doação de sangue, além de agasalhos, cobertores e mantimentos

Implantar a Academia de Sustentabilidade para todas as áreas

■ Meta não atingida. O projeto foi descontinuado em virtude da revisão da área de Desenvolvimento e Capacitação dos Colaboradores, o que resultará na criação de um novo programa de treinamento em 2012

Medir a percepção dos colaboradores em relação ao Programa Líderes

■ Meta não atingida. Sentimos a necessidade de fazer um novo ciclo de avaliação dos nossos líderes e ajustar o programa de liderança antes de medir a percepção dos participantes. O programa de liderança será reformulado em 2012

Atingir a cota de contratação de aprendizes

■ Meta atingida. Terminamos o ano de 2011 com 19 aprendizes no quadro de colaboradores

METAS PARA 2012

- Continuação das ações de voluntariado e promoção da capacitação formal dos voluntários, incluindo filiais
- Reformulação do Programa Líderes
- Implementação de ações com empreiteiros para disseminar práticas de sustentabilidade nas obras

FORNECEDORES

Retomar o GT Fornecedores

■ Meta atingida. Foram realizados 2 encontros com fornecedores, que contaram com a presença de 73 parceiros (34 sobre mudanças climáticas e 39 sobre boas práticas de gestão). O inventário de emissões e a visão de sustentabilidade da Even foram alguns dos temas debatidos

Desenvolver fornecedores que realizam a gestão de resíduos em Minas Gerais e Rio de Janeiro

■ Meta atingida. Expandimos o sistema de gestão de resíduos para as filiais, contratando empresas de gerenciamento de resíduos que atendem aos critérios de destinação da Even

Desenvolver junto aos fornecedores de cimento um sistema de recolhimento de embalagens

■ Meta parcialmente atingida. Não conseguimos desenvolver o projeto com os fornecedores de cimento. No entanto, encontramos uma empresa para realizar a destinação correta do material dentro de um ciclo fechado de logística reversa: as embalagens serão aproveitadas por uma empresa do setor de aparas de papel

METAS PARA 2012

- Realização de 2 eventos de engajamento com fornecedores
- Engajar os fornecedores de serviços com conceitos de implantação de boas práticas (desenvolvimento de fornecedores nos campos: financeiros, gestão de pessoas e sustentabilidade)
- Intensificação do processo de implementação do *check-list* de Sustentabilidade para todos os fornecedores Even e planos de ação, quando julgado necessário

COMUNIDADE

Engajar o público interno nas ações de voluntariado na escola

■ Meta atingida. Onze dos nossos colaboradores ministraram palestras vocacionais na escola Emiliano Di Cavalcanti, localizada em São Paulo

Expandir os projetos piloto para novas obras de São Paulo e filiais

■ Meta atingida. Expandimos os projetos de gestão de resíduos e ampliamos o Ação Vizinho para 11 empreendimentos

METAS PARA 2012

- Intensificação do trabalho com a comunidade do entorno das obras expandindo o projeto de voluntariado nas escolas, incluindo filiais
- Engajar a comunidade do entorno das obras para educação para sustentabilidade e consumo consciente
- Continuação e aprimoramento da régua de relacionamento e canal de comunicação da Ação Vizinho, incluindo filiais

Construção sustentável

Inovação na gestão ambiental

Assim como as corporações que assumiram a missão de incorporar a sustentabilidade de forma crescente e irrevogável, a Even está diante de um grande desafio: equilibrar o seu crescimento com o uso responsável dos recursos naturais e minimizar ao máximo o impacto causado pelas suas operações, produtos e serviços.

Contamos com uma série de iniciativas e projetos que contribuem para uma produção mais limpa e menos impactante. Só trabalhamos, por exemplo, com madeira certificada, temos um alto controle sobre a geração de resíduos e contamos com práticas que monitoram a nossa atuação, como auditorias internas sobre rotinas ambientais e organização e limpeza dos cantos. Um dos nossos grandes desafios é trabalhar dentro do setor a questão da logística reversa, onde ainda encontramos dificuldades do engajamento dos próprios fornecedores para esse tema. No entanto, algumas das nossas frentes de trabalho, apesar de significativas, ainda estão dando os seus primeiros passos, e temos consciência de que ainda precisamos evoluir de maneira significativa. Nossas iniciativas e projetos ambientais estão detalhados nas próximas páginas.

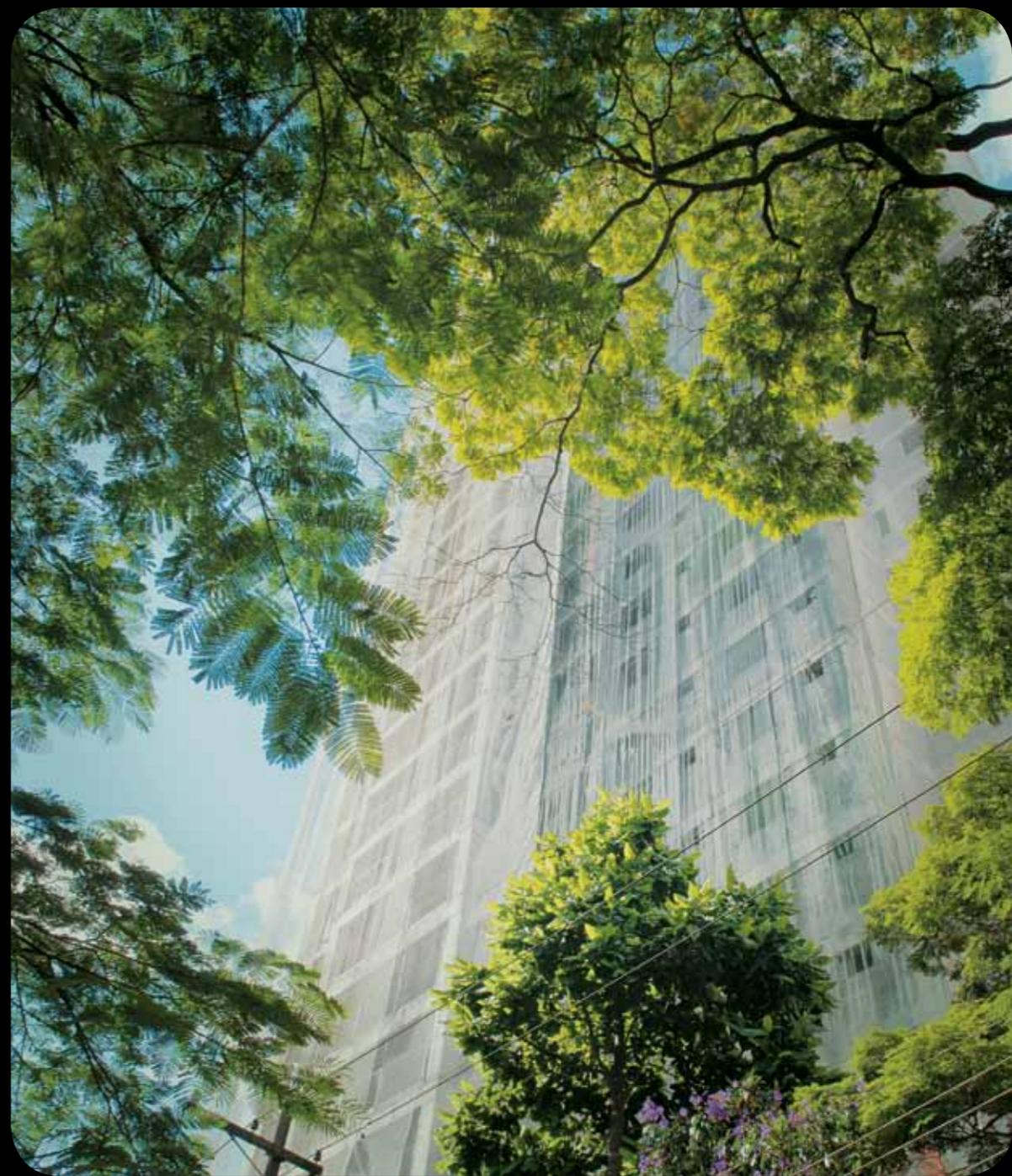
Redução nas emissões de carbono **GRI EN18** **GRI 4.11**

Ao lado de questões como o uso da água, dos recursos energéticos e da biodiversidade, as mudanças climáticas estão no centro das principais discussões ambientais do planeta, sendo consideradas umas das mais graves ameaças à vida. Projetos e metas de redução de emissões de carbono, além de formas de compensação, têm sido discutidos amplamente pela comunidade científica, empresas e órgãos da sociedade civil comprometidos com as questões do clima.

No Brasil, a Even foi a primeira construtora residencial a publicar e divulgar um inventário de emissões de Gases de Efeito Estufa (GEE). Esse trabalho envolveu a apuração de dados, levantamento de informações e uma verdadeira radiografia dos processos da empresa e dos fatores de emissão que caracterizam a cadeia, incluindo todas as instalações e fontes de emissão da empresa no país.

O segundo inventário, que contabiliza as emissões de 2011, apresenta uma grande evolução em relação ao primeiro, relativo ao ano de 2010. Embora fosse compromisso elaborar os primeiros planos de redução de emissões de carbono da Even ainda em 2011, sentimos a necessidade de

► A Even conta com iniciativas que contribuem para uma produção mais limpa e menos impactante



Queremos que o cliente perceba, no seu dia a dia, que habita um local que lhe proporciona um cotidiano mais agradável e sustentável

aperfeiçoar o inventário antes de traçar os planos e metas.

Pioneiros nesse processo, percebemos, após uma análise mais profunda, que as metodologias de cálculo de carbono disponíveis não contemplavam todas as particularidades do negócio. Por isso, desenvolvemos ferramentas de apuração próprias, que foram aprimoradas na segunda medição. Depuramos nosso conhecimento, revimos formas de cálculo e chegamos a um segundo inventário mais consistente. Conseguimos envolver os fornecedores, ampliamos a participação do público interno e renovamos o compromisso de criar, em 2012, as diretrizes do nosso projeto de redução de carbono.

Cálculo do inventário – O inventário de carbono da Even segue os padrões do

Greenhouse Gas Protocol (GHG), a ferramenta mais utilizada em todo o mundo para quantificar e gerenciar emissões, e também da norma ISO 14064-1, que estabelece regras e padrões para a elaboração do inventário.

O cálculo contempla as emissões dentro dos escopos: 1 (emissões diretas da companhia); 2 (emissões indiretas da energia adquirida); e 3 (emissões indiretas da atividade que ocorrem fora da empresa – como, por exemplo, a produção da matéria-prima pelos fornecedores). A maior parte das emissões está dentro do escopo 3, ou seja, diretamente ligadas às atividades dos fornecedores que, apesar de não ser um escopo obrigatório, não podíamos deixar de contemplá-lo considerando ser o de maior impacto em nosso inventário, correspondente a aproximadamente 98% das nossas emissões.

O segundo inventário de emissões da Even apresenta uma grande evolução em relação ao primeiro



Entre os maiores fatores de emissão do negócio, está a produção de materiais como o cimento e o aço, materiais de construção utilizados em larga escala e que resultam de uma atividade industrial de alta emissão de carbono.

Estabelecemos um índice de emissões por metro quadrado construído (expresso em tCO_2eq/m^2), que tem a vantagem de representar uma unidade de medida que independe do volume de vendas ou de empreendimentos executado no ano. O nosso índice em 2011 foi de $0,178tCO_2eq/m^2$.

Resultados do inventário – Ao compararmos as emissões de Gases de Efeito Estufa quantificadas em 2011 com os resultados de 2010, verificamos que houve significativa redução no total de emissões. Isso pode ser atribuído a uma série de fatores.

Primeiramente, foram escolhidos como base para os cálculos os pré-orçamentos das obras em 2011, enquanto no ano anterior foram utilizados orçamentos-base, cujos valores não correspondiam fielmente ao total de materiais utilizados. De qualquer modo, a variação é pequena, resultando em uma taxa de aproximadamente 2%.

Quanto aos empreendimentos entregues para composição dos índices, verificou-se que, de um ano para o outro, a área correspondente ao método construtivo que possuiu maior quantidade de emissões de CO_2eq foi menor no segundo ano de estudo e, conseqüentemente, ajudou a reduzir o total de emissões encontrado.

Durante todo o ano de 2011, a Even tentou se aproximar o máximo dos seus fornecedores, com o objetivo de utilizar fontes de dados mais fidedignas e condizentes com a realidade dos processos. Foram adotados novos fatores de emissão para diversos materiais, levantados junto aos fornecedores ou em fontes de pesquisa confiáveis. Ainda houve atualizações por parte dos órgãos ou materiais acadêmicos de um ano para outro.

Um material que teve seu fator de emissão revisado, e é bastante relevante para a redução de emissões, foi o aço. Em 2010, utilizou-se o fator $1,45 tCO_2eq/t$, sugerido pelo IPCC em publicação de 2006, considerado um dado genérico a partir de médias mundiais. Já no ano seguinte, a partir do desenvolvimento de um grupo de trabalho específico para tratar internamente o tema Emissões Atmosféricas, bem como o levantamento junto aos fornecedores, foi encontrado um fator de emissão específico para o aço, que é utilizado nas obras da Even, $0,50 tCO_2eq/t$ de aço, o qual provém em grande maioria do material reciclado em usina de um de nossos principais fornecedores e é bem menor que o índice global.

O mesmo levantamento foi feito junto às empresas que fornecem materiais que são bastante representativos no total de emissões, como louças e metais, concreto, elevadores, argamassa e cimento.

Todas essas mudanças foram determinantes para a ocorrência da redução das emissões de GEE.

Conseguimos envolver os fornecedores e ampliamos a participação desse público no processo de cálculo do nosso inventário de emissões

Resultados encontrados: **GRI EN18**

REDUÇÃO DO TOTAL DE EMISSÕES DE GEE (em tCO ₂ eq/m ² construído)	
2010	0,278 tCO ₂ eq/m ² construído
2011	0,178 tCO ₂ eq/m ² construído

GRI EN16

ÍNDICE DE EMISSÕES POR TIPO DE EMPREENDIMENTO EM 2011	
Sistema de estrutura convencional	0,193 tCO ₂ eq/m ² construído
Sistema de alvenaria estrutural	0,166 tCO ₂ eq/m ² construído
Comerciais	0,164 tCO ₂ eq/m ² construído
Pré-moldados	0,138 tCO ₂ eq/m ² construído

GRI EN17

ÍNDICE DE EMISSÕES POR ESCOPO (em tCO ₂ eq/m ² construído)		
Escopo 1	Escopo 2	Escopo 3
0,001	0,0002	0,176



Vale lembrar que o *mix* dos empreendimentos e o estágio das obras interferem diretamente no índice geral de emissões. Por exemplo, quanto maior o volume de empreendimentos pré-moldados, menor é o índice. Nosso plano de redução considerará as emissões de carbono decorrentes de cada um dos sistemas construtivos. O inventário de emissões de 2011 foi verificado pela KPMG, que assegurou a coerên-

cia, a relevância e o volume de informações quantitativas e qualitativas, além dos sistemas operacionais e de controles internos que serviram de base para a elaboração do inventário. A auditoria também trabalhou para o entendimento da metodologia de cálculo e de consolidação dos indicadores, verificou as memórias de cálculo das emissões de Gases de Efeito Estufa e os dados de consumo de energia direta e indireta.

ONLINE Confira no site www.even.vc/inventario outras iniciativas para redução de emissões indiretas e para engajamento de *stakeholders*. Acesse também a carta de verificação da KPMG



Gestão de resíduos

Pelo uso intenso de materiais em seu processo produtivo, o setor de construção gera resíduos em grandes quantidades. Para cumprir seu compromisso com a construção sustentável, a Even busca novas alternativas para a gestão de seus resíduos. Em 2011, 70,4% dos resíduos gerados nas obras da Even não foram destinados para aterros sanitários, um crescimento significativo em relação aos 54,04% do período anterior. Esses resíduos são reciclados ou reutilizados, e o restante é devidamente descartado em aterros licenciados.

Em 2011, expandimos o sistema de gestão de resíduos – que já operava na totalidade das obras de São Paulo – para as filiais, contratando empresas de gerenciamento que atendessem a todos os critérios de destinação dos materiais. Também implementamos, de forma piloto, o programa Produção mais Limpa, no qual procuramos conscientizar os trabalhadores das obras sobre a sustentabilidade na construção, passando conceitos como o uso consciente dos materiais e a destinação correta dos resíduos. Vinte e cinco pessoas participaram dessas atividades.

Também superamos a meta do resíduo *mix*, formado por diversos tipos de materiais misturados, que possui uma destina-

ção diferentes dos demais, que podem ser separados de acordo com seu tipo. Para chegar à redução de 13,3% registrada em 2011, fizemos um levantamento em outros setores e, em parceria com um novo fornecedor, identificamos novas metodologias para redução e descarte de resíduos que poderiam ser aplicadas em uma empresa de construção civil. Com isso, atualmente, o *mix* corresponde a 23,5% de todo o resíduo produzido pela Even. Estipulamos uma nova meta de redução para 2012, de 5%.

Ainda que de forma embrionária e piloto, contamos com algumas iniciativas de logística reversa. Um exemplo é o descarte de embalagens. Desenvolvemos com os fornecedores de cerâmica um sistema de reutilização de embalagens por meio do qual, após o uso do material, o próprio fornecedor retira as embalagens na obra para reciclá-las.

Em 2011, nosso compromisso era ampliar esse trabalho para as fornecedoras de cimento, mas não conseguimos o resultado esperado com esses parceiros. No entanto, encontramos um fornecedor para dar uma destinação a esse material, que passou a ser reaproveitado por empresas de aparas de papel. Definimos todo o funcionamento do processo e vamos implantar o projeto inicialmente em seis obras a partir de 2012.

Em 2011, expandimos o sistema de gestão de resíduos para todas as filiais e contratamos empresas de gerenciamento para melhor destinação dos materiais

Trabalhamos ainda com o descarte especial de gesso, um material difícil de ser reaproveitado. Tomamos cuidados especiais para não “contaminar” o resíduo de gesso com outras substâncias, viabilizando a aceitação dessa sobra por empresas que fazem a sua reciclagem. Em 2011, encontramos uma empresa interessada em adquirir o nosso gesso para reaproveitá-lo no processo produtivo de cimento.

Também utilizamos uma substância chamada “retardador de pega”, que, misturado com o gesso, faz com que ele endureça mais lentamente, proporcionando maior tempo de aplicação e reduzindo o desperdício em 64%. Contamos ainda com outras iniciativas para a redução de resíduos, como proteções metálicas, sis-

tema pré-moldado, cubetas, *shaft* visitável e tubulações aparentes e reciclagem de argamassa.

Práticas de Monitoramento de Indicadores Ambientais

A prática de monitoramento de indicadores ambientais permite o controle de todo o consumo de água, energia e combustível da empresa. O cálculo do consumo é feito por metro quadrado em andamento. Dessa forma, garantimos a comparabilidade do consumo entre as obras independentemente do porte de cada empreendimento. O volume de materiais utilizados a cada ano varia em decorrência do número e da etapa das obras.

ONLINE

Saiba mais sobre essas ações e veja o resultado das práticas de monitoramento de indicadores ambientais em www.even.vc/residuos **GRI EN1** **GRI EN2** **GRI EN9** **GRI EN22**

Em 2011, **70,4%** dos resíduos gerados nas obras da Even foram desviados de aterros sanitários, um crescimento significativo em relação aos **54,04%** do período anterior

Certificações

GRI EN3 **GRI EN4**

A excelência e o compromisso com a sustentabilidade no processo produtivo da Even também são atestados pelas mais importantes certificações do setor. Um dos destaques de 2011 foi a certificação do empreendimento *True Chácara Klabin* nas fases de concepção e programa pelo selo AQUA (Alta Qualidade Ambiental), um certificado de construção sustentável emitido pela Fundação Carlos Alberto Vanzolini.

Entre as características avaliadas por essa certificação, estão questões como a qualidade de vida do usuário, economia de água e energia, descarte correto de resíduos e contribuição para o desenvolvimento social, ambiental e econômico da região da obra. A próxima etapa é certificar a fase de realização do empreendimento (obra), prevista para 2013.

Também trabalhamos sob o escopo de exigências da NBR ISO 9001:2008, que atesta a implantação de um sistema de gestão da qualidade como ferramenta de otimização de processos em uma organização e de melhoria contínua dos produtos e serviços fornecidos. Já o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat (PBQP-H) estimula as empresas do setor – e também a Even – a implementar ações que favoreçam a melhoria da qualidade do *habitat* e a modernização produtiva. Além disso, diversas práticas que adotamos atendem a vários aspectos dos selos Leadership in Energy and Environmental Design (LEED). **GRI 4.12**

Em 2011, a Even deu início ao processo para obter a certificação OHSAS 18001, sistema de gestão voltado para a saúde e segurança do trabalho reconhecido internacionalmente, mas adotado por poucas empresas do setor de construção civil no Brasil. Para alcançar esse objetivo, um grupo de colaboradores recebeu treinamento específico, feito em parceria com a Fundação Vanzolini. Além disso, após desenvolver e readequar procedimentos internos para atender às exigências da norma, começamos a disseminar este conhecimento a partir de treinamentos para todos os colaboradores da Even, inclusive os terceiros alocados nas obras. O próximo passo é a realização de uma pré-auditoria externa para, em junho, buscarmos a certificação definitiva.

Menor impacto

Apesar do esforço da Even em buscar alternativas e tecnologias para substituir o uso da madeira, esse material ainda é muito empregado na construção. Sabendo das fragilidades do ciclo de produção, todas as portas dos nossos empreendimentos são produzidas com madeira certificada pelo Forest Stewardship Council (FSC, ou Conselho de Manejo Florestal), que assegura que esse recurso natural é oriundo de áreas de manejo florestal sustentável e que não há uso de trabalho escravo na cadeia produtiva. Todas as obras da Even possuem Cadastro Técnico Federal do Ibama,

Um dos destaques de 2011 foi a certificação do empreendimento *True Chácara Klabin* pelo selo AQUA

o que proporciona a rastreabilidade da madeira nativa utilizada na construção por meio do Documento de Origem Florestal (DOF). Nos canteiros, também é usada madeira de reflorestamento nos tapumes e alojamentos. **GRI EN26**

Além do cuidado com os materiais, a Even também utiliza recursos tecnológicos e soluções que colaboram para a redução

dos impactos ambientais. As áreas comuns dos empreendimentos são equipadas com lâmpadas mais eficientes e, em áreas como escadas e hall social, utilizamos sensores de presença e desligamento automático. Na iluminação externa, implantamos um sensor que desliga a lâmpada automaticamente na presença de luz natural. **GRI EN6**

ONLINE

Destacamos ainda as seguintes soluções: tintas com baixo VOC, azulejos colados direto sobre o bloco, uso de brita reciclada para drenagem de solos e jardins, redutores de vazão para chuveiros e torneiras e bacias com duplo acionamento, além de tecnologias testadas na fase piloto. Saiba mais em www.even.vc/inovacao



ONLINE

Os cuidados com o meio ambiente também envolvem os canteiros de obra e a conscientização das pessoas que trabalham nos empreendimentos. Conheça detalhes sobre as iniciativas da Even em www.even.vc/iniciativas

GRI EN8

CONTROLE DE ÁGUA				
Mês	Concessionária água	Unidade	Subterrâneas	Unidade
Jan-11	9.656	m³	7.902	m³
Fev-11	7.728	m³	8.529	m³
Mai-11	13.419	m³	9.828	m³
Abr-11	14.715	m³	10.941	m³
Mai-11	10.040	m³	10.478	m³
Jun-11	15.856	m³	12.362	m³
Jul-11	16.857	m³	12.585	m³
Ago-11	18.628	m³	9.574	m³
Set-11	14.258	m³	10.571	m³
Out-11	9.408	m³	9.343	m³
Nov-11	7.939	m³	10.295	m³
Dez-11	5.827	m³	6.624	m³
Total	144.331	m³	119.030	m³

GRI EN3 GRI EN4

CONTROLE DE ENERGIA				
Mês	Diesel	Biodiesel	Luz – concessionária	Gás
Jan-11	5.745 l	7.933 l	1.122 GJ	136 GJ
Fev-11	3.569 l	4.928 l	1.215 GJ	98 GJ
Mai-11	3.705 l	5.116 l	1.185 GJ	101 GJ
Abr-11	5.133 l	7.089 l	1.354 GJ	118 GJ
Mai-11	10.775 l	14.880 l	1.356 GJ	185 GJ
Jun-11	6.889 l	9.514 l	1.553 GJ	183 GJ
Jul-11	9.108 l	12.578 l	1.628 GJ	183 GJ
Ago-11	9.148 l	12.633 l	1.503 GJ	152 GJ
Set-11	4.624 l	6.385 l	1.511 GJ	179 GJ
Out-11	2.247 l	3.103 l	1.449 GJ	124 GJ
Nov-11	1.008 l	1.392 l	1.319 GJ	132 GJ
Dez-11	2.646 l	3.654 l	941 GJ	130 GJ
Total	64.597 l	89.205 l	16.136 GJ	1.720 GJ



Públicos

Clientes

Atender aos clientes de maneira eficaz e superar as expectativas de quem confia na excelência dos nossos produtos e serviços é um dos principais desafios da Even

Encerramos o ano de 2011 com uma base de 22 mil clientes ativos, um aumento de 30% em relação ao ano de 2010. Os clientes, mais uma vez, foram considerados pela avaliação interna da companhia e pelos *stakeholders* como o nosso público de relacionamento mais importante. A importância desse público foi identificada a partir do teste de criticidade, aplicado a todos os membros da diretoria da Empresa e que levou em consideração os seguintes critérios: massividade (quantidade de membros que pertencem ao grupo); efeito negativo da empresa sobre este *stakeholder*; grau de relacionamento e de efetividade das ações realizadas entre a empresa e o *stakeholder*; capacidade do *stakeholder* de interferir nas operações da empresa; e grau de importância do *stakeholder* para a empresa no futuro.

Além do grande e crescente número de pessoas nessa base – a expectativa para 2012 é ampliar em mais 20% –, outro fator de complexidade é o tempo que nos relacionamos com eles: cerca de oito anos. Some-se ainda o fato da casa própria ser considerada uma das aquisições mais importantes da vida de um brasileiro.

Feita anualmente em todas as praças, a Pesquisa de Satisfação de Clientes é aplicada a partir de entrevistas por telefone ou pela internet, e é realizada por meio de questionários exclusivos para cada etapa do relacionamento. Os resultados registrados em 2011

nos permitem concluir que mantivemos inalterados os indicadores da qualidade do relacionamento em relação ao ano anterior. Esse relacionamento começa com a venda, passa pelo contrato, pela fase de Meio de Obra (quando um apartamento pronto é apresentado ao cliente), pela entrega das chaves e contempla ainda o período de pós-entrega, respeitando-se o período de garantia de cinco anos do imóvel. Para minimizar o impacto das questões críticas apontadas pelos clientes em cada uma dessas fases, implantamos em 2011 as seguintes iniciativas:

Estande e formalização da compra (lançamento): ajustes nos processos na área de Gestão de Contratos, gerando um aumento de 9% nas notas recebidas dos clientes, comparadas com 2010.

Meio de Obra: Aumento da participação da comercialização de imóveis por nossa equipe própria de corretores (Even Vendas), com investimento em treinamento e qualificação, gerando um aumento de 6% nas notas auferidas pelos clientes, comparadas com 2010.

Entrega de chaves: Mudança na abordagem e preparação da equipe de atendimento, na área de Financiamento Imobiliário, com aumento de 7% na notas auferidas pelos clientes, comparadas com 2010.

► Relacionamento da Even com os clientes dura cerca de 8 anos



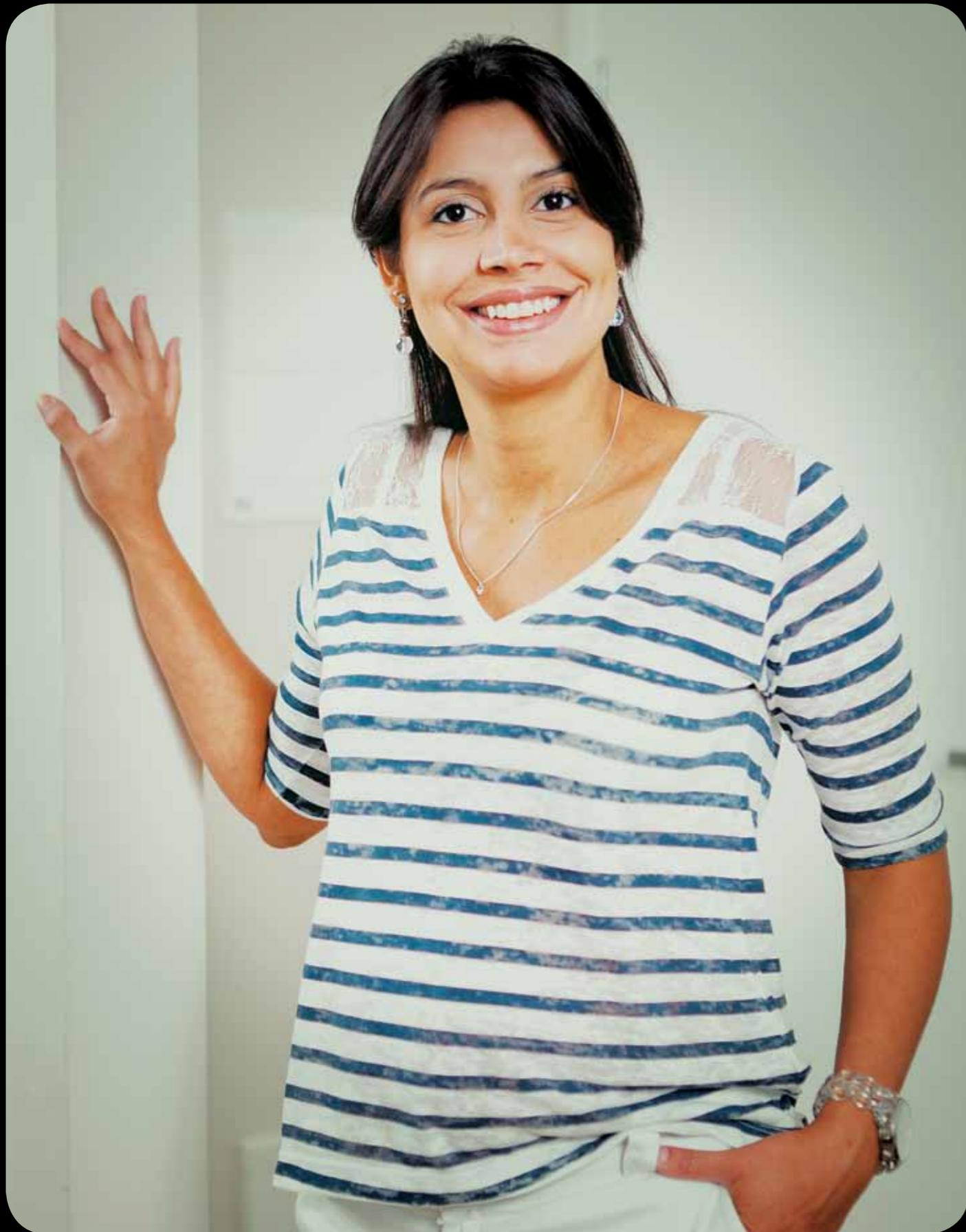
Pós-chaves: Melhoria da gestão de terceiros, que realizam serviços de Assistência Técnica, com treinamento e qualificação, gerando um aumento de 5% nas notas auferidas pelos clientes, comparadas com 2010. **GRI PR5**

Atraso na entrega

Apesar da evolução que os estudos de percepção apontam, a Even tem consciência de que ainda existem diversas questões que precisam ser sanadas para que a satisfação seja um sentimento comum a toda a nossa base.

O aquecimento do setor de construção civil registrado nos últimos cinco anos e

o consequente aumento da demanda por materiais, equipamentos, mão de obra especializada e até mesmo licenças, geraram gargalos de produção em todo o mercado imobiliário. Diante desse cenário, tanto a Even como as demais empresas do setor encontraram obstáculos para o cumprimento dos prazos de entrega dos empreendimentos, ultrapassando muitas vezes o prazo de carência contratual estabelecido. O problema se prolongará pelo primeiro semestre de 2012, sendo tratado como prioridade por toda a empresa, que assumiu o compromisso de atingir a normalidade nos prazos de entrega a partir do final do ano.



Sabemos que não existe maneira de minimizar o impacto que o atraso de uma obra causa na vida de um cliente. Procuramos mantê-lo sempre bem informado sobre os acontecimentos e, mesmo diante da pressão dos prazos, nos comprometemos a entregar os imóveis com a melhor qualidade técnica e com a documentação completa para que os clientes possam conduzir seus processos de financiamento e os demais necessários ao pronto recebimento das unidades após a conclusão das obras.

Busca pela satisfação

Tendo em vista todos os pontos de melhoria que devem pautar o nosso relacionamento com esse público, demos início, em 2011, à construção de um amplo projeto de gestão de clientes. Batizado de *Customer Care*, a iniciativa foi construída de maneira a envolver todos os colaboradores da empresa na missão de buscar clientes realmente encantados e satisfeitos com o produto que adquiriram. Mais do que ações pontuais, o *Customer Care* estabelece uma mudança cultural da empresa.

Entre as diversas frentes de trabalho previstas, estão questões como a clareza absoluta das informações, a compatibilidade da comunicação com a entrega, o cumprimento das datas acordadas, eficiência na Central de Relacionamento e antecipação aos problemas dos clientes, entre outros. Com um universo de implementação de três anos, uma série de iniciativas já foram adotadas em 2011, como, por exemplo, a revisão de todos os materiais de comunicação da Even, contemplando o alinhamento de linguagem, formatação e consistência das informações.

Outra decisão importante amparada pelo *Customer Care* em 2011 foi a criação da área de Gestão Condominial e Patrimonial. O objetivo dessa área é garantir que o conceito do condomínio, da maneira como ele foi concebido, seja 100% implantando. Por exemplo, se concebemos o condomínio como um clube, a área deve efetuar a implementação das diversas atividades que o caracterizam, disponibilizando treinadores, instrutores e recreadores. Além disso, ajuda a estabelecer as regras de funcionamento das áreas comuns dos prédios, bem como procura se assegurar que as mesmas sejam eficientes e atendam todas as necessidades dos moradores.

Nossos profissionais agora acompanham o empreendimento desde a fase inicial de instalação do condomínio até o seu amadurecimento. Antes da criação desse departamento, tínhamos uma postura mais reativa em relação às questões que envolvem a gestão das áreas comuns. Com o trabalho da área de Gestão Condominial e Patrimonial, a partir do conhecimento e experiência que adquirimos, estabelecemos uma postura mais proativa.

Transparência na venda

Um dos nossos maiores desafios é garantir que as expectativas que nossos clientes têm quando adquirem um dos nossos imóveis seja atendida e, se possível, superada. Para que isso se torne realidade, o momento da venda, bem como toda a comunicação, precisa ser claro, ético e preciso.

A comercialização dos apartamentos é feita tanto pela Even Vendas, que terminou o ano de 2011 com uma equipe de 425 correto-

res totalmente dedicados à venda dos nossos imóveis, quanto por empresas parceiras. Em ambos os casos, os corretores são treinados e orientados a realizar as vendas com a máxima transparência, seguindo inclusive as diretrizes de nosso Código de Conduta.

Também é função da equipe de vendas transmitir, já nesse primeiro contato, os aspectos de sustentabilidade que caracterizam os empreendimentos. Grande diferencial da Even, a sustentabilidade dos imóveis está fortemente presente no momento da construção (leia mais em Construção Sustentável) e o nosso desafio para os próximos anos é garantir que o tema também esteja presente no uso do imóvel pelo cliente (leia mais em Visão de Sustentabilidade).

Tentamos ainda, por meio de treinamento constante, proporcionar à força de vendas um clima organizacional favorável, despertando a sensação de participação deles, que são autônomos e têm 100% da sua remuneração atrelada à venda.

Uma das melhorias que implementamos no processo é a possibilidade do cliente que adquiriu o imóvel receber no estande de vendas uma cópia de todo o material que acabou de assinar, juntamente com os dados de contato da Central de Relacionamento, o principal ponto de contato do cliente conosco a partir desse momento.

Além disso, todo fechamento de contrato é feito na presença de um advogado, que

lê o contrato junto com o cliente e resalta os pontos que sempre geram mais dúvidas – como, por exemplo, os índices de reajustamento, a incidência de juros, a forma de assunção de financiamento e os procedimentos para recebimento de chaves.

Comunicação transparente

100% dos materiais de comunicação e marketing da Even são avaliados pela área de *Compliance*, que, em parceria com outros profissionais da empresa, elaborou os procedimentos internos.

Essas diretrizes contemplam: procedimento para divulgação de anúncios publicitários; procedimentos para divulgação de ações promocionais; política interna para veiculação de campanha de marketing (lançamentos de produtos); e procedimento interno para realização de promoções com a distribuição de brindes. **GRI PR6**

Em virtude desse comportamento responsável, em 2011 a Even, mais uma vez, não registrou qualquer tipo de caso de não conformidade com regulamentos e códigos voluntários de comunicação de marketing e de publicidade. **GRI PR7**

A política de comunicação da Even contempla ainda as diretrizes de sustentabilidade, com a utilização de papel certificado e tintas de menor impacto ambiental na confecção de todas as peças impressas, como fôlderes, catálogos e *banners*.

ONLINE

Confira em www.even.vc/comunicacao detalhes sobre os materiais e ações de comunicação que auxiliam no relacionamento com o cliente e também ampliam sua compreensão sobre o empreendimento

► O resíduo *mix* gerado nos empreendimentos interfere diretamente no índice geral de emissões de CO₂.



Na Central de Atendimento, conseguimos atingir a meta de ter 60% das questões solucionadas no primeiro contato do cliente com a empresa

Pesquisa de Satisfação

No ano de 2011, 2.115 clientes participaram das pesquisas de satisfação. Esses estudos são aplicados em cada uma das fases do ciclo de relacionamento do cliente com a Even. O objetivo é conhecer a opinião dos nossos clientes e os pontos a serem melhorados. Além de mapear a satisfação, esses estudos de percepção ajudam a balizar os nossos planos de ação e melhoria.

Dentro da estratégia de contemplar a sustentabilidade em todos os mecanismos de gestão, inserimos uma questão sobre o tema na fase de vistoria da pesquisa. Passamos a questionar o cliente se o engenheiro responsável pela entrega da obra realizou, de maneira eficaz, a apresentação de todos os itens de sustentabilidade do imóvel. Em 2012, vamos incorporar mais um item de sustentabilidade na pesquisa durante a fase de Meio de Obra.

Proteção às informações dos clientes

Em 2011, disseminamos ainda com os fornecedores a política de proteção e sigilo de dados dos clientes. Essa política apresenta as diretrizes e os procedimentos para evitar o vazamento ou a perda de dados dos clientes, e há uma cláusula sobre o tema nos contratos com os parceiros. Registramos 38 reclamações sobre violação de privacidade no ano. No entanto, nenhuma delas foi comprovada. Além disso, não foi registrada nenhuma reclamação relacionada a vazamento ou perda de dados dos clientes. **GRI PR8**

Atendimento eficaz

O principal ponto de contato dos clientes é a Central de Relacionamento, que opera com núcleos de atendimento especializados em temas recorrentes e assuntos específicos. Em 2011, foram criados os serviços de atendimento aos síndicos, os únicos que podem fazer solicitações referentes às áreas comuns dos empreendimentos, e para os moradores do entorno das nossas obras (leia mais em Comunidade).

Em virtude do aumento do número de clientes ano a ano e dos ganhos de qualidade que queremos conquistar, promovemos, em 2011, novas adequações na infraestrutura da Central, tanto do ponto de vista tecnológico como de pessoas. Conseguimos atingir a meta de ter 60% dos contatos solucionados no primeiro contato do cliente com a empresa. Nossas assembleias de instalação de condomínio também passaram a contar com uma estrutura local da Central, que registra e dá encaminhamento imediato às solicitações dos clientes.

Assistência Técnica

A Even conta ainda com a área de Assistência Técnica, responsável por atender as solicitações durante todo o período de pós-entrega, que começa três meses após a assembleia de instalação do condomínio. A partir desse instante, a área absorve todas as solicitações feitas via Central de Relacionamento, e esse ciclo só termina ao final do período de garantia.

Em dezembro de 2011, a área contava com uma equipe de 35 pessoas, e novas contratações serão feitas em 2012 para reforçar o time. Tal ampliação se faz necessária diante do grande volume de entregas que a empresa realizará no primeiro semestre de 2012. Além de contratar pessoas, investimos também na capacitação desses profissionais e conseguimos superar as nossas metas: 91,2% dos chamados registrados pela Assistência

Técnica foram atendidos dentro do prazo médio, que foi ainda reduzido em 10% no ano de 2011.

Todas as solicitações dos clientes são registradas e enviadas para um sistema de retroalimentação da empresa, que permite que as questões sejam encaminhadas para as outras áreas da companhia (como, por exemplo, a área de Produtos). Essa dinâmica possibilita a identificação de oportunidades de forma antecipada e embasa iniciativas de prevenção já no início do empreendimento.

O principal desafio da Assistência Técnica para 2012 será absorver o aumento de demanda, que certamente ocorrerá em virtude da entrega dos novos imóveis. A expectativa é um salto das 7 mil unidades ativas para 12 mil a partir do segundo semestre de 2012.

Sistema Excluseven

Mais que um sistema que oferece ao cliente a possibilidade de adotar uma planta diferente para o seu imóvel, bem como de escolher opções de acabamento, o Excluseven também colabora para a redução dos impactos ambientais que são invariavelmente causados quando o cliente, após receber a entrega do imóvel, decide fazer alterações e reformas no seu apartamento.

O cliente que contrata o Excluseven dentro do prazo previamente estipulado pode

personalizar o seu apartamento dentro de uma série de modelos aprovados pela empresa. Esses modelos atendem a todos os quesitos de viabilidade técnica e normas de segurança. No entanto, se essa adesão não for feita dentro do prazo, o imóvel é entregue dentro da planta tradicional e com os itens de acabamento estipulados pelo contrato. As definições quanto às opções de personalização são feitas a partir das principais tendências de mercado e das inovações propostas pela Even.

Elaine Moreira,

administradora de empresas, **VIDA VIVA BUTANTÃ**



Estande

“Visitei o estande e o apartamento decorado quando estava procurando um imóvel. Como não achei nada com o mesmo custo-benefício, voltei para realizar a compra, mas aí o prédio já estava pronto.”



Venda/Contrato

“Comprar um imóvel da Even foi uma boa experiência. Não conhecia a construtora e, durante o atendimento, não tive nenhum problema. Tive problemas mesmo com o processo de financiamento, por causa do banco envolvido na negociação.”



Meio da Obra

“A compra foi realizada com o prédio já pronto. Não houve problemas.”



Entrega

“A entrega foi um pouco complicada, pois houve atraso. Mas o empreendimento foi entregue de acordo com o programado. Ou seja, o que eu comprei, eu tenho. Por isso estou feliz.”



Pós-entrega

“Após a entrega, o atendimento para reparo foi ruim. Tive um problema com uma parede do meu apartamento e a Even fez o reparo.”



Sustentabilidade

“Separo o lixo todos os dias. O condomínio já tem coleta seletiva. Isso estava na própria proposta e continua funcionando, é algo bem produtivo. Pagaria 10% a mais por um apartamento sustentável.”

Andrei Maturano,

engenheiro, **PLAZA MAYOR IPIRANGA E OSCAR FREIRE OFFICE**



Estande

“O contato foi basicamente com os corretores e com a imobiliária. Quando comecei a buscar um imóvel residencial, entrei em contato com o pessoal da Lopes e expliquei o que procurava para o corretor, que fez um rastreamento e encontrou o que eu queria. Fui bem atendido.”



Venda/Contrato

“As cláusulas sobre as taxas não são muito claras e o contrato não mostra o quanto se paga na hora das chaves, mas os meios de comunicação durante o processo de compra facilitam muito. Utilizei chat online, email e telefone para tirar dúvidas e tive retorno rápido, sem grandes complicações.”



Meio da Obra

“Durante a obra, fizemos visitas programadas ao empreendimento, que ocorreram de acordo com o planejado. Na vistoria, apontei alguns problemas que foram corrigidos plenamente, sem qualquer fator complicador.”



Entrega

“Houve atraso na entrega do *Plaza Mayor Ipiranga*. Eu tinha um planejamento familiar que não consegui cumprir por conta disso. A forma de comunicar o atraso foi muito simplista, mandaram apenas uma carta. Mas o impacto para o comprador é muito grande.”



Pós-entrega

“Estou feliz com o imóvel e, por enquanto, não tive problemas.”



Sustentabilidade

“No dia a dia procuro ter atitudes sustentáveis em tudo o que faço. Faço uso consciente de água e de energia, e pratico a coleta seletiva. Talvez eu pagasse mais por um apartamento que tivesse produtos e processos construtivos mais sustentáveis.”

Colaboradores

A Even é resultado do esforço e do comprometimento diário de um grupo de mais de 7 mil pessoas. Realizar a gestão, a capacitação e o desenvolvimento desse time é um grande desafio. Ainda que parte significativa seja formada por terceirizados, acreditamos que devemos dar a todos, nos mais diversos níveis, instrumentos para que cada um considere nas práticas e decisões do dia a dia a missão, a visão e os valores da Even.

Em busca do aprimoramento constante não só da estratégia de desenvolvimento, mas também de toda a relação que estabelecemos com os colaboradores, em 2011 promovemos uma reestruturação da área de Recursos Humanos da Even.

Todas as decisões, estratégias e atividades que envolvem os colaboradores diretos passaram a fazer parte do escopo de atuação da Diretoria de Gente e Gestão. Inspirada pelas melhores e mais modernas práticas de mercado relacionadas à gestão do público interno, nossa intenção é aproximar cada vez mais as pessoas da visão e do planejamento estratégico da companhia. À luz dessa decisão, iniciamos um processo de revisão de todas as práticas e programas e identificamos diversas oportunidades de melhoria que serão implementadas ao longo do ano de 2012.

Ao final de 2011, o quadro de colaboradores diretos da Even totalizava 1.405 pessoas. Somando estagiários, temporários e terceiros, chegamos a 7.361 pessoas. Já a taxa de rotatividade da Even, calculada somente para os colaboradores diretos, totalizou 28,6%. Na área de vendas, o percentual foi de 23,7% e na Green, em virtude do término das obras e da alta rotatividade que caracteriza o setor de construção civil, o percentual chegou a 217%.

GRI LA1

NOSSOS COLABORADORES	
Colaboradores diretos	
Diretoria	24
Gerência	81
Coordenação	78
Especialista	175
Administrativo	359
Operacional	656
Técnico	32
Total	1.405
Temporários	10
Terceiros	5.633
Estagiários	313
Total	7.361

ONLINE

Veja no site como funciona a política da Even para contratação de mão de obra local: www.even.vc/colaboradores

► Incentivamos e privilegiamos a contratação de mão de obra local em todas as praças



GRI LA13

DIVERSIDADE NO GRUPO EVEN			
Grupo ocupacional	Feminino	Masculino	Total geral
Administrativo	184	175	359
Coordenador	50	28	78
Diretor	1	23	24
Especialista	72	103	175
Estagiário	85	228	313
Gerente	30	51	81
Operacional	10	646	656
Técnico	6	26	32
Total geral	438	1.280	1.718

GRI LA2

Taxa de rotatividade	
Even	28,60%
Even Vendas	23,70%
Green	217%

Formação da liderança

Temos consciência do papel crucial que os líderes representam para o alcance da nossa visão, e procuramos manter uma liderança motivada e engajada com os nossos propósitos. Esses profissionais também devem inspirar e contribuir para o desenvolvimento de todo o time. Nossa principal ação nesse sentido é o Programa Líderes Even, criado no ano de 2010.

Inicialmente previsto para os gerentes e diretores, em 2011 o programa passou a incluir os cargos de coordenação, em um total de 90 pessoas. São realizadas atividades de *coaching* e cursos sobre gestão de pessoas, incluindo questões de como dar e receber feedbacks. Os líderes são ainda avaliados dentro de uma dinâmica de 360 graus.

Embora estivesse previsto para o ano uma pesquisa para medir a percepção dos líderes quanto ao programa, esse estudo não foi realizado em virtude do processo de reestruturação da área. No entanto, as avaliações dos profissionais ocorreram normalmente e, entre os principais pontos de melhoria a serem trabalhados, estão questões como gestão de equipes e flexibilidade.

Jovens de futuro

A preocupação com a construção de uma liderança engajada também está presente em uma das principais portas de entrada da empresa, o programa Futureven, por meio do qual recrutamos estudantes, principalmente dos cursos de Engenharia, para o programa de estágio. Terminamos o ano de 2011 com 313 estagiários em nosso quadro.

Oferecemos para esses estagiários eventos de integração mensais, que facilitam a identificação de oportunidades na empresa. O Futureven conta também com uma grade específica de cursos, e cada estagiário é convidado a desenvolver um projeto dentro da empresa.

Esse projeto individual é submetido a uma banca examinadora e, se for considerado viável e aderente aos nossos propósitos, pode ser implementado na companhia.

O desempenho dos estagiários, tanto dentro da empresa como na universidade, é monitorado, e os estagiários são reconhecidos com aumento das bolsas auxílio.

Treinamento e desenvolvimento

No ano de 2011, oferecemos um total de 43.989 horas de treinamentos para os colaboradores, uma média de 18 horas aula por pessoa por ano. Embora tenha existido um crescimento na média em comparação a 2010 (13,95), houve queda na quantidade de treinamento em quase todos os níveis. O aumento da média está diretamente relacionado à parceria que fizemos com o Senai para a capacitação do time operacional, como mestres e encarregados de obra. Além disso, disponibilizamos quatro cursos de informática básica e realizamos *workshops* para almoxarifes.

A estratégia de treinamento também foi revista em função das alterações da área e, apesar de termos dado continuidade a todos os programas de desenvolvimento, com destaque para as capacitações técnicas e financeiras, decidimos não mais implantar academias temáticas como a de Sustentabilidade, RH e Incorporação, como havia sido previsto.

ONLINE

Em 2011, foram realizados processos de *coaching*, avaliações comportamentais e psicológicas e cursos presenciais sobre gestão de pessoas. Os treinamentos foram divididos em seis programas específicos. Saiba mais sobre esses programas no site www.even.vc/treinamentos

Revimos todos os programas e grades e desenhamos um novo conceito de academia de aprendizagem, que trabalha de maneira mais integrada, baseada em uma proposta de desenvolvimento único para toda a empresa. A expectativa para 2012 é aprofundar as capacitações em termos de qualitativos e não quantitativos. Além disso, vamos adotar uma rodada de certificação dos aprendizados.

Parte dos nossos profissionais será ainda treinada e preparada para transmitir conhecimentos para outros colaboradores da empresa. Essa iniciativa de multiplicadores do conhecimento foi realizada de forma piloto e será efetivada na companhia no próximo ano.

Investimentos

Como balanço geral do ano de 2011, investimos um total de R\$ 1.054.706 em treinamentos. Houve uma redução comparativamente a 2010, associada à queda na quantidade de treinamentos disponibilizados para nossos colaboradores.

Investimento em treinamentos	
2010	1.241.534
2011	1.054.706

GRI LA10

TREINAMENTOS POR COLABORADOR:			
Categoria	Carga horária	Número de colaboradores	Média de horas de treinamento/colaborador
Diretoria	317	24	13,21
Gerência	2.144	84	25,52
Coordenação	1.854	78	23,77
Especialista	5.187	175	29,64
Administrativo	3.995	359	11,13
Técnico	622	656	0,95
Operacional	11.104	297	37,39
Estagiários	11.198	313	35,78
Terceiros (Even Vendas)	7.520	436	17,25
Menor Aprendiz	48	19	2,53
Total	43.989	2.441	18

Dados contemplando SP e filiais do Grupo Even

Todos os colaboradores são contemplados pelo programa de remuneração variável da Even, cujo valor final considera o resultado da empresa, da área e o desempenho individual



Desempenho e clima organizacional

Todos os colaboradores efetivos da Even e da Even Vendas são elegíveis ao programa de avaliação de desempenho, o que representa 81% do Grupo Even. Esse programa tem dois objetivos principais. O primeiro é dar subsídios para o programa de Remuneração Variável da empresa – e, para essa finalidade, há regras específicas do programa, como a data limite para admitidos no ano, a fim de preservar as características do programa. **GRI LA12**

A segunda finalidade é a gestão da performance e o desenvolvimento de todos os colaboradores – e, para isso, são aplicadas métricas e conceitos específicos que garantam coerência e transparência do processo e o desenvolvimento contínuo.

Excepcionalmente em 2011, não realizamos a Pesquisa de Clima Organizacional Even que avalia a satisfação dos nossos profissionais. Acreditamos que os pontos identificados pela pesquisa de 2010, na qual obtivemos a nota de 8,59, em uma escalada de zero a dez, ainda precisavam ser traba-

lhados por um período mais longo, como a gestão do trabalho em equipe. A pesquisa também está sendo reavaliada de acordo com as novas diretrizes da área. Uma nova edição será aplicada em 2012.

Remuneração e benefícios

A política de remuneração e benefícios da Even segue as principais práticas do mercado e procuramos garantir a competitividade, proporcionando aos nossos colaboradores uma remuneração satisfatória. Utilizamos o sistema Mercer para nossa estrutura de cargos e salários, e a pesquisa salarial para avaliar a competitividade externa é conduzida pela Hay Group.

Todos os colaboradores são contemplados pelo programa de remuneração variável da Even, cujo valor final combina três elementos: o resultado da empresa, da área e o de-

sempenho individual. Oferecemos ainda uma política de benefícios que contempla todos os colaboradores, independentemente do regime de horário de trabalho. Os benefícios oferecidos pela Even são: vale-refeição, plano de assistência médica, plano de assistência odontológica, seguro de vida, vale-transporte e previdência complementar. **GRI LA3** Em relação aos terceiros, seguimos todas as regras da legislação vigente.

No nosso plano de previdência complementar, os valores são divididos de modo paritário, em que a Even contribui com 100% da parcela efetuada pelo colaborador, de acordo com uma escala de contribuição baseada em níveis hierárquicos, que varia de 1% a 6% da remuneração individual. O plano está ativo desde 2008, e as contribuições realizadas pela empresa totalizavam R\$ 837.482,40 ao final de 2011. **GRI EC3**

GRI EC5

Variação Salarial	VARIÇÃO DE PROPORÇÃO DE SALÁRIO MAIS BAIXO, COMPARADO AO SALÁRIO MÍNIMO LOCAL								
	Even			Vendas			Green		
	MG	RJ	SP	MG	RJ	SP	MG	RJ	SP
2011	143%	189%	204%	0%	202%	167%	0%	0%	167%
2010	157%	171%	155%	0%	158%	127%	144%	0%	154%

Metas locais

A Even prioriza a contratação e a promoção de colaboradores locais para os seus cargos de alta gerência. Tais práticas baseiam-se na definição de metas locais que incentivam o preenchimento das referidas vagas por profissionais da região. Essas metas são

acompanhadas pelo nosso programa de gestão de desempenho. Ao final de 2011, das vagas de gestão que foram abertas, no Rio de Janeiro, 100% foi ocupado por colaboradores locais e, em Belo Horizonte, o percentual foi de 75%. **GRI EC7**

Relações sindicais

Reconhecemos a importância das relações sindicais, e a Even é afiliada ao Secovi (Sindicato da Habitação e Condomínios) e ao SindusCon (Sindicato da Indústria da Construção). Já os colaboradores, em sua maioria, são filiados ao Sintracon (Sindicato dos Trabalhadores da Construção Civil). Os acordos coletivos firmados com os sindicatos abrangem 100% dos colaboradores, como determina a legislação nacional. **GRI LA4**

Esses acordos não especificam a notificação antecipada de mudanças operacionais. No entanto, temos como prática sempre comunicar com antecedência todas as eventuais alterações que ocorram na empresa, garantindo espaço para o diálogo e dando os esclarecimentos que se façam necessários. Assim como nos anos anteriores, em 2011 não foram identificados em nossas operações casos em que os direitos de exercer a liberdade de associação e negociação coletiva estivessem em risco. **GRI LA5**

Também abrimos diversos espaços para que os colaboradores se comuniquem com a empresa, como os canais Fale com o RH e Fale com o Presidente, além de contarmos com um Comitê de Conduta. **GRI 4.4**

Saúde e segurança

A atividade da construção civil, por sua própria natureza, requer atenção e cuidados redobrados com as questões de saúde e segurança do trabalhador, uma vez que as pessoas que atuam nas obras estão expostas diariamente aos riscos ocupacionais.

Mantemos comitês de gestão de segurança em todos os empreendimentos, e participam desses comitês os gerentes de obras, engenheiros de obras, engenheiro de segurança do trabalho, técnicos de segurança do trabalho, mestres de obras, encarregados de obras, encarregados administrativos e estagiários. As empresas terceirizadas também fazem parte dessas instâncias e, em 2011, 368 pessoas integraram os comitês.

Visando ainda minimizar os riscos de acidentes, todos os colaboradores, tanto da Even como terceirizados, realizam o treinamento de integração, que é atualizado a cada dois anos. Nesse treinamento, são apresentadas questões como noções de combate a incêndio, uso de equipamento de proteção individual (EPI), equipamento de proteção coletiva (EPC), noções de higiene e limpeza nas obras, a Política de Segurança da empresa, noções de primeiros socorros e informações sobre doenças ocupacionais, entre outras. Conteúdos sobre sustentabilidade, o respeito aos direitos humanos e o tratamento digno a todos os colaboradores, fornecedores e clientes também são apresentados (leia mais em Construção Sustentável).

CIPA

69,43% dos colaboradores também representados por comitês formais de saúde e segurança no trabalho compostos por representantes da gestão e dos colaboradores. Os representantes das empresas terceirizadas também fazem parte desses comitês, contribuindo para a melhoria contínua dos nossos processos produtivos. **GRI LA6**

Contamos com a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho (CIPA), composta por 22 membros, que tem como objetivo a prevenção de acidentes e doenças decorrentes do trabalho, de modo a tornar

compatível permanentemente o trabalho com a preservação da vida e a promoção da saúde do trabalhador. Uma vez por ano, a CIPA promove a Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho (SIPAT).

ONLINE

Saiba mais da composição da CIPA em www.even.vc/cipa

GRI LA7

		ACIDENTES DE TRABALHO						
		Nº total de acidentes	Nº de acidentes com afastamento	Nº de acidentes sem afastamento	Nº de óbitos	Doença ocupacional	Taxa de frequência de acidentes*	Taxa de gravidade de acidentes**
2011	Even SP	84	74	10	0	0	5,19	135,00
	Even BH	13	11	2	0	0	7,92	94,00
	Even RJ	22	22	0	0	0	18,37	823,00
2010	Even SP	72	70	2	0	5	4,85	107,00
	Even BH	9	9	0	0	0	6,50	79,00
	Even RJ	2	18	0	1	0	0,95	3.024,00

* A taxa de frequência mede o número de acidentes por milhão de horas trabalhadas.

** A taxa de gravidade mede o tempo, em horas, computado por milhão de horas-homens de exposição ao risco.

Todos os nossos empreendimentos mantêm comitês de gestão de segurança, que contam com a participação de colaboradores da Even e terceirizados

Campanhas

Cumprimos ainda todos os temas do acordo firmado com sindicatos – como, por exemplo, a distribuição de protetor solar para todos os colaboradores das obras, além de kits com produtos de uso pessoal e de higiene para os colaboradores alojados. **GRI LA9**

Além disso, a companhia mantém iniciativas para orientação e prevenção contra doenças graves. No Carnaval e no Dia Mundial de Combate à AIDS, distribuímos um folder com informações sobre o uso de preservativos e sobre os testes gratuitos de HIV com resultado imediato oferecidos pelos postos de saúde. No programa Saúde do Homem e Saúde da Mulher, buscamos conscientizar os colaboradores sobre a importância das rotinas e exames de controle para ambos os sexos. Também promovemos campanhas de prevenção a doenças como dengue e conjuntivite. **GRI LA8**

Em 2011, realizamos quatro palestras envolvendo familiares de colaboradores, que abordaram desde temas relacionados à saúde da mulher até nutrição e segurança. Também foi oferecido às esposas dos colaboradores das obras um curso de cozinha experimental, feito em parceria com o SESI-SP.

Diversidade

Em 2011, superamos a nossa meta de contratação de aprendizes e terminamos o ano com 19 menores. Além de ampliar o número de contratações, revimos as diretrizes do programa e, a partir de 2012, faremos um acompanhamento ainda maior dos aprendizes, sendo que um dos objetivos, além da preparação para o mercado de trabalho, será auxiliar cada um deles na escolha da profissão.

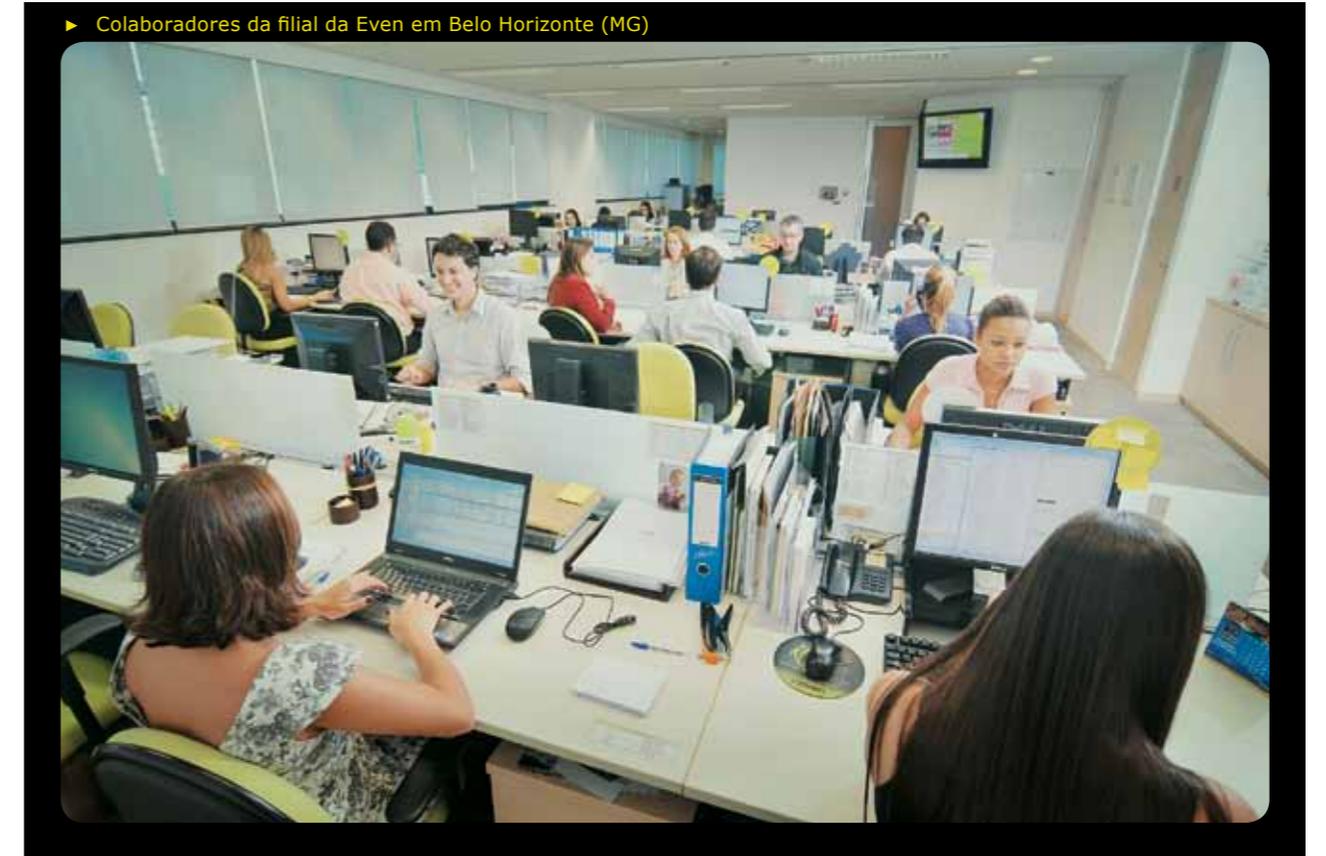
Em relação às questões de gênero, sabemos que não apenas a Even, mas todo o setor, ainda tem de evoluir muito no que diz respeito a dar mais oportunidades para as mulheres. Terminamos o ano de 2011 com 75% de profissionais do sexo masculino contra 25% do sexo feminino. Esses percentuais espelham uma dinâmica do próprio mercado, no entanto, observamos em 2011 um aumento do número de mulheres nas posições de gerência, e elas também representam a maioria dos níveis de coordenação e administrativo.

Em relação ao número de pessoas com deficiência, terminamos 2011 com quatro colaboradores e, em paralelo, fizemos um levantamento de todo o nosso espaço físico para entender melhor as nossas limitações e oportunidades. Também realizamos palestras com o objetivo de sensibilizar os gestores em relação ao tema e reconhecemos que ainda há muito a ser feito em relação à inclusão dessas pessoas na companhia.

GRI LA14

		PROPORÇÃO DE SALÁRIOS ENTRE HOMENS E MULHERES							
		Diretores	Gerentes	Especialistas	Coordenadores	Administrativos	Operacionais	Técnicos	Estagiários
2011	Homens	0,99	1,06	1,12	1,06	1,10	1,00	1,01	1,00
	Mulheres	1,17	0,90	1,00	0,97	1,00	0,74	0,94	0,99
2010	Homens	1,00	1,09	1,12	1,09	1,05	1,00	1,02	1,00
	Mulheres	1,01	0,76	0,91	0,95	0,94	0,82	0,92	0,98
2009	Homens	1,00	1,00	1,00	*	1,00	1,00	*	1,00
	Mulheres	0,89	0,97	0,92	*	0,93	0,92	*	1,00
2008	Homens	1,30	1,00	1,00	*	1,13	1,00	*	1,00
	Mulheres	1,00	1,08	1,00	*	1,00	1,00	*	1,00

* Esses níveis hierárquicos não foram abertos no relatórios de 2009.
 Fórmula de Cálculo: média salário gênero do grupo de função/média salário do grupo de função.
 Diretores: considerando somente diretores não executivos.



Fornecedores

Parte significativa dos impactos causados pela construção civil está diretamente associada às atividades realizadas pelos parceiros. Por isso, consideramos que os fornecedores cumprem um papel fundamental dentro da nossa visão de sustentabilidade e da perspectiva da Even de atuar a partir de um escopo ampliado, que procura obter resultados mais abrangentes e consistentes.

Acreditamos que tanto a busca por resultados positivos como as iniciativas para minimizar e compensar os impactos negativos precisam contemplar toda a rede de atuação de uma empresa. Dessa forma, ao mesmo tempo em que procuramos nos relacionar com companhias partidárias dos nossos valores, também nos esforçamos para estimular e influenciar os fornecedores a adotar práticas cada vez mais sustentáveis.

No entanto, essa não é uma tarefa simples e esse relacionamento requer uma evolução constante. Nossa rede é composta por empresas de segmentos e porte bastante diversos e com níveis de maturidade bem distintos tanto do ponto de vista de gestão como de sustentabilidade. Em linhas gerais, os parceiros se dividem entre fornecedores de materiais (aço, cimento e madeira) e fornecedores de serviços.

Proximidade

Em 2011, ampliamos a atuação do nosso Grupo de Trabalho de Fornecedores (GT Fornecedores). Entre as diversas ati-

vidades realizadas, fizemos a revisão dos critérios que usamos para diagnosticar como a sustentabilidade é tratada dentro da empresa. A partir da aplicação desses critérios, conseguimos segmentar os fornecedores em três níveis: A (já incorporou muitas práticas de sustentabilidade); B (está no processo de incorporação da sustentabilidade); e C (existem poucas ações, normalmente fornecedores de serviços).

A partir desse retrato, realizamos eventos como o Boas Práticas de Fornecedores Even, um fórum de aproximação com fornecedores de serviços. Nesse evento, que contou com a participação de 40 parceiros, procuramos explicar como a sustentabilidade alterou as formas de fazer negócio dentro da construção civil e como a Even trabalha o assunto, bem como questões de segurança e desenvolvimento de pessoas dentro das obras. Além disso, aproveitamos o fórum para explicar o processo de materialidade e relato, convidando-os para participar do painel de *stakeholders* (leia mais em Sobre o Relatório).

A partir da devolutiva desse evento, nos comprometemos a colocar em prática, a partir de 2012, projeto robusto para o desenvolvimento de fornecedores nos campos financeiros, gestão de pessoas e sustentabilidade, bem como estudar possibilidades de projetos de logística reversa com os mesmos.

Nesse mesmo dia, lançamos o novo manual de relacionamento da Even com

► A Even possui contrato de parceria com os maiores fornecedores de matéria-prima do país



fornecedores, buscando estreitar laços comerciais e de sustentabilidade, e também criamos uma página específica para os parceiros no nosso site (www.even.com.br/fornecedores).

Outro diálogo importante ocorreu com os fornecedores da curva A, com o qual tratamos as questões de emissão de carbono na cadeia produtiva, durante o nosso primeiro Encontro Even sobre Mudanças Climáticas (leia mais em Construção Sustentável).

Gestão e seleção dos fornecedores

A gestão dos fornecedores é outra questão vista com a máxima relevância pela Even. As decisões relacionadas a esse público estão sob a responsabilidade da nossa área de Suprimentos, que centraliza a contratação de fornecedores para todos os empreendimentos.

Já o processo de seleção de parceiros na Even vai além dos custos, da qualidade e da capacidade de entrega do parcei-

Os fornecedores têm papel fundamental na nossa visão de sustentabilidade e no alcance do resultados mais abrangentes e consistentes

Em 2011, o Grupo de Trabalho de Fornecedores ajudou na revisão dos critérios que usamos para diagnosticar como a sustentabilidade é tratada dentro da empresa

ro, e está alinhado com a nossa área de *Compliance*. Em 2011, contratamos uma consultoria externa responsável por uma avaliação global dos fornecedores, contemplando questões como saúde financeira, questões jurídicas e pendências ambientais, entre outras irregularidades.

Dessa forma, estamos garantindo o relacionamento com empresas que primam pela atuação responsável, bem como minimizando riscos para a empresa e para os clientes. Vale lembrar que a Even possui contrato de parceria com alguns dos maiores fornecedores de matéria-prima do Brasil e, por meio de suas práticas de gestão, mesmo com o mercado aquecido, não tem enfrentado problemas de desabastecimento que podem gerar impactos e atrasos nas obras.

Questões de sustentabilidade e de direitos humanos também balizam nossa relação com os terceirizados. Realizamos visitas *in loco* para avaliar as práticas socioambientais de nossos parceiros mais críticos – conforme critérios do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE).

Além disso, a minuta contratual padrão dos nossos contratos com os fornecedores prevê cláusulas referentes à não utilização de trabalho infantil e de trabalho escravo ou análogo. Em 2011, de 1.506 contratos assinados por fornecedores, 1.469 continham essa minuta – um total de 97,54%. **GRI HR2**

Desenvolvimento local e educação

O setor da construção civil tem uma grande importância para o crescimento do

país e figura entre os maiores geradores de emprego do Brasil. Tendo em vista o desenvolvimento local, em nossas filiais também damos preferência à contratação de parceiros locais que atendam à nossa demanda e às nossas necessidades.

Em 2011, 69,53% dos contratos nas unidades do Rio de Janeiro e Belo Horizonte foram fechados com fornecedores da própria região. **GRI EC6**

Além da questão econômica e das questões de saúde e segurança (leia mais em Colaboradores), a educação é outro ponto importante da nossa atuação com os parceiros. Além da informalidade, que gera uma grande rotatividade dos trabalhadores nas obras, o setor também se caracteriza pela baixa qualificação e grau de escolaridade.

Nossa contribuição com o aumento da escolaridade dos trabalhadores terceirizados se dá, principalmente, por meio do Projeto Escola. Nesse projeto, tanto os terceirizados, quanto os colaboradores da Even que atuam nas obras e o fornecedor de serviços de alvenaria estrutural, podem aprender os conteúdos ministrados no Ensino Fundamental e Médio.

Em 2011, os cinco maiores empreendimentos da Even foram contemplados pela iniciativa, e 100 pessoas receberam o certificado do Ministério da Educação e Cultura (MEC). Com o objetivo de reduzir o grau de desistência e atrair mais pessoas, os conteúdos do Projeto Escola serão revistos para o ano de 2012, tendo mais foco na escrita, interpretação de texto e matemática.



► No Projeto Escola, terceirizados e colaboradores da Even têm aulas do Ensino Fundamental e Médio

O Projeto Escola faz parte da iniciativa Academia Mãos à Obra, que realizou também, em parceria com o Senai, cursos de formação *in company* para mestres, encarregados, pedreiros, carpinteiros e armadores. Além disso, foram oferecidos cursos de aperfeiçoamento, como comunicação ortográfica para técnicos de segurança, informática, *workshop* sobre a importância do almoxarife na gestão da obra e formação em alvenaria para interessados das comunidades do entorno das obras.

Realizamos visitas *in loco* para avaliar as práticas socioambientais de nossos fornecedores

Comunidade

A chegada de uma obra pode trazer desenvolvimento para uma região, estimular o comércio local e gerar novas oportunidades, mas é inegável que também altera a vida das pessoas, que começam a lidar com o tráfego dos caminhões e também com o ruído inevitável causado pela atividade da construção civil.

A Even busca identificar seus impactos e criar constantemente maneiras de contribuir com a comunidade. No entanto, reconhecemos que essa ainda é uma equação muito complexa de se resolver, na qual precisamos avançar de maneira mais consistente.

Classificamos como entorno de nossas obras a região e os moradores dentro de um raio de 1 km do local do empreendimento. As discussões sobre as ações de interação, o monitoramento dos impactos, atividades de melhoria e projetos de compensação que envolvem o entorno têm espaço em uma série de áreas da empresa, como, por exemplo, a Gerência de Sustentabilidade e os Comitês de Sustentabilidade de São Paulo e das filiais.

O planejamento estratégico dessas ações, bem como o orçamento, é definido anualmente, e as ações visam benefícios e transformações que podem ser colhidas no curto, médio e longo prazos.

Cuidados da operação GRI 501

Antes mesmo do lançamento da obra e da construção do estande, a Even realiza vis-

torias nas residências e estabelecimentos comerciais da vizinhança de 100% dos seus empreendimentos. Os imóveis vistoriados podem ser aqueles que fazem divisa com o canteiro ou localizados a uma distância maior – tudo depende das dimensões do projeto, da complexidade da fundação e da escavação da obra da Even. Com isso, é possível detalhar o estado de conservação dessas construções e gerar um laudo fotográfico. Caso haja reclamações sobre danos à estrutura dos imóveis da vizinhança, a Even faz uma avaliação e propõe executar uma reforma no imóvel ou reembolsar o proprietário caso ele prefira contratar um prestador de serviço.

Os vizinhos também são informados sobre o futuro empreendimento e data de duração da obra. A circulação de caminhões e atividades de montagem do estande de vendas ocorrem dentro das determinações e, sempre que possível, em horários que não causem distúrbios aos moradores.

Toda demolição é feita de forma a gerar o menor volume de poeira possível, e realizamos a limpeza em todos os caminhões para manter os resíduos apenas dentro da obra. Esses cuidados são tomados durante toda a construção do empreendimento.

Nossas atividades de melhoria e compensação, muitas vezes acordadas com a Prefeitura, incluem ainda reformas e manutenções das calçadas, plantio de árvores, recuperação de praças e áreas verdes,



► Na Ação Vizinho, implantamos coletores de materiais recicláveis nas obras que podem ser usados pela comunidade

GRI EC8

IMPACTO DE INVESTIMENTOS EM INFRAESTRUTURA E SERVIÇOS:				
COLETA DO DADO		HISTÓRICO DO INDICADOR		
Materiais verificados	Valor	2010	2009	2008
Cumprimento do Termo de Compromisso Ambiental (Depave)	R\$ 1.097.060,64	R\$ 704.984,14	R\$ 280.213,40	R\$ 1.709.739
Cumprimento do Termo de Melhorias Viárias (SMT/CET)	R\$ 94.058,51	R\$ 393.664,00	R\$ 60.000,00	não houve
Cumprimento do Termo de Qualidade Ambiental (Decont/Cetesb)	N/A	item não levantado	item não levantado	item não levantado
Reforço de redes elétricas	R\$ 2.726.205,63	R\$ 245.010,39	R\$ 79.014,82	R\$ 89.000
Prolongamento de redes de água e esgoto	R\$ 1.035.620,77	R\$ 612.164,66	R\$ 82.810,76	R\$ 110.560
	R\$ 4.952.945,55	R\$ 1.955.823,19	R\$ 502.038,98	R\$ 1.909.299

► Comunicação efetiva: qualidade e segurança andam lado a lado nos canteiros



pinturas de muros e fachadas. Caso o empreendimento seja comprovadamente um polo gerador de tráfego para a região, a Even, sob orientação de órgãos públicos locais, promove melhorias na sinalização e na infraestrutura do trânsito local.

Além dessas medidas, percebemos que também era necessário oferecer aos vizinhos um canal de comunicação mais ágil e eficaz e, em 2011, criamos dentro da nossa Central de Relacionamentos uma estrutura dedicada aos vizinhos. Também implementamos um indicador das reclamações e contatos feitos com a empresa pela comunidade, que nos permitirá, a partir de 2012, identificar pontos de melhoria e instituir ações preventivas.

Ação Vizinho

Nossa estrutura de apoio para a gestão da sustentabilidade conta ainda com o Grupo de Trabalho Comunidade (GT Comunidade). Um dos seus principais focos de atuação em 2011 foi o projeto Ação Vizinho, por meio o qual além da implantação da régua de relacionamento com a vizinhança, implantamos coletores de materiais recicláveis nas nossas obras que podem ser utilizados por toda a comunidade. Em 2011, ampliamos de quatro para 12 o número de empreendimentos contemplados pela iniciativa e recolhemos um total de 22.877,10 quilos de material reciclado. Em 2012, implementaremos o projeto em todas as nossas obras em São Paulo, tornando-se um padrão para a empresa e não mais um projeto em caráter piloto.

ONLINE

No site www.even.vc/vizinhos confira a quantidade de material coletado e reciclado pela Ação Vizinho

Ação voluntária

Procuramos envolver os colaboradores nas iniciativas da Even em prol da comunidade. As ações de voluntariado foram a principal preocupação do Grupo de Trabalho Público Interno que, em 2011, passou a se chamar GT Voluntariado (leia mais em Estratégia de Sustentabilidade).

Em 2011, capacitamos os colaboradores para realizar palestras vocacionais em uma escola da comunidade. Esse projeto teve envolvimento da alta direção da Even: o presidente da companhia fez uma apre-

sentação para os voluntários, destacando a importância do programa.

Ainda dentro dessa dinâmica, convidamos um dos nossos parceiros, que já havia organizado palestras vocacionais em escolas, para compartilhar a experiência. Como resultado, em 2011, 11 colaboradores da Even ministraram palestras vocacionais para os alunos da Escola Emiliano Di Cavalcanti, localizada na cidade de São Paulo. Além disso, 23 alunos da escola visitaram a sede da Even em São Paulo, conversaram

com os executivos da empresa e também conheceram uma de nossas obras.

A atuação com essa escola envolveu ainda atividades para disseminar a parceria da Even com o estabelecimento de ensino nas atividades que envolvem o Projeto Escola, por meio do qual levamos conteúdos do Ensino Fundamental e Médio para os trabalhadores das obras (leia mais no capítulo Fornecedores).

Nossos colaboradores, tanto da Even em São Paulo como das filiais, também participaram ao longo do ano de diversas campanhas de doação e voluntariado para a comunidade, angariando ovos de páscoa,

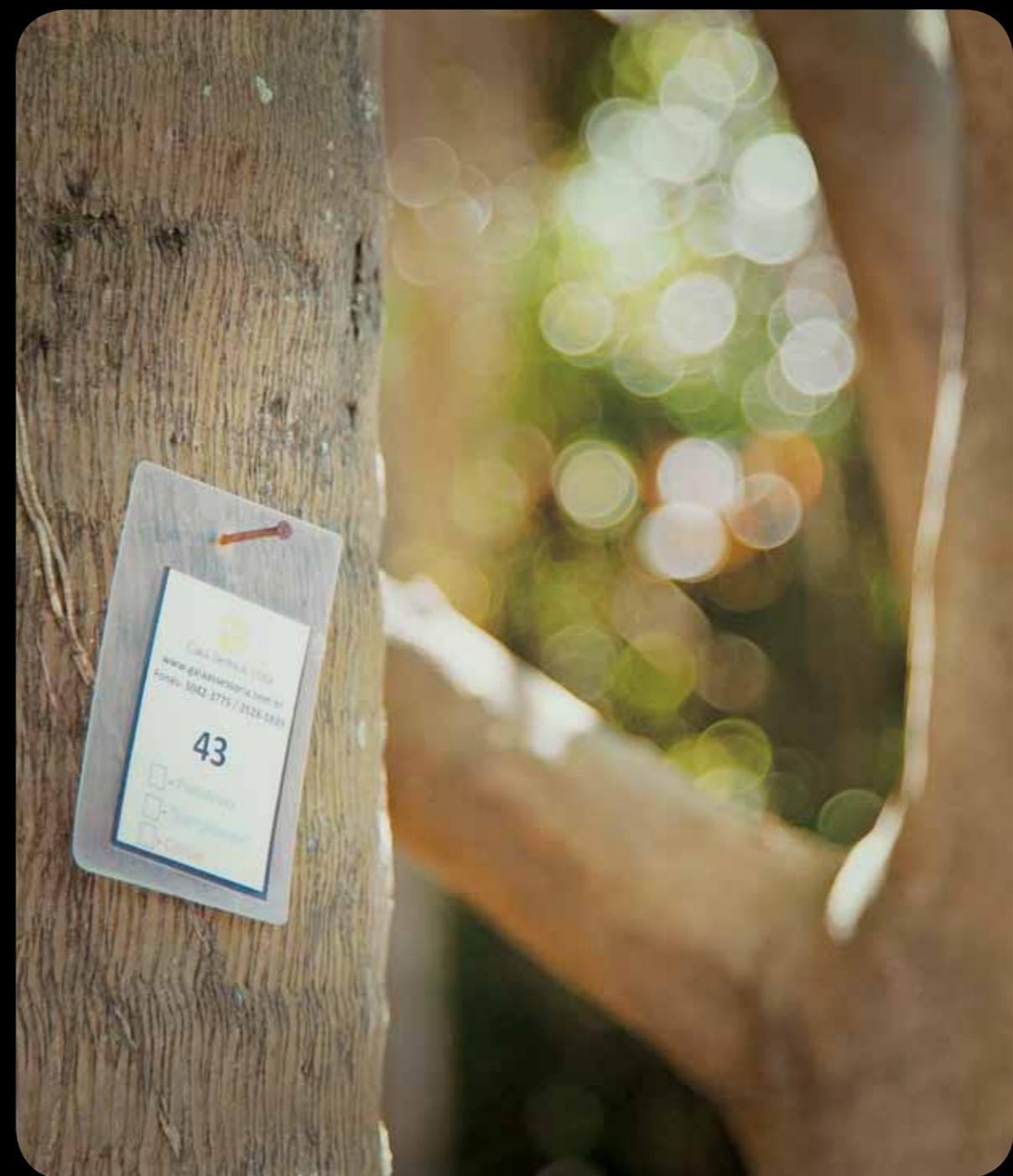
livros, brinquedos, presentes de Natal, além de itens como agasalhos e cobertores, que foram encaminhados para entidades assistenciais. Essas ações sociais também contemplam os trabalhadores terceirizados que trabalham em nossas obras. Eles foram convidados a participar da nossa campanha de doação de sangue. Palestras sobre a saúde da mulher também foram ministradas para as esposas dos trabalhadores das obras. Para os projetos de voluntariado procuramos não só engajar nossos colaboradores, como também nossos fornecedores como parceiros nesses projetos.

Even na Rio+20

Por meio da sua filial no Rio de Janeiro, a Even integra a Frente de Melhoria Habitacional Sustentável, do projeto Rio Cidade Sustentável, que será apresentado durante a conferência Rio+20, a ser realizada em junho de 2012. Coordenado pelo Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS) e pela Axia Consultoria, o projeto prevê reformas em cerca de 50 casas das comunidades Chapéu Mangueira e Babilônia, selecionadas por estarem localizadas em regiões valorizadas da cidade que já receberam UPPs (Unidades de Polícia Pacificadora).

A Even é a única construtora que faz parte do projeto. Entre as atividades já realizadas, os colaboradores da companhia ajudaram a medir as residências que serão reformadas e conversaram com os moradores, explicando quais materiais deverão ser comprados para a realização da reforma. Outras atividades previstas são o acompanhamento das obras do mutirão e orientações técnicas sobre o trabalho.

► Obras da Even procuram respeitar o meio ambiente



► Colaboradores do escritório de São Paulo (SP)



Acionistas, concorrentes, governo e instituições financeiras

Os acionistas, os concorrentes, o governo e as instituições financeiras são outros públicos contemplados pela matriz de materialidade da Even. Com todos eles, procuramos estabelecer relacionamentos de qualidade, pautados pelo respeito às leis em vigor, ética e transparência.

O relacionamento com os acionistas está amparado por uma sólida estrutura de governança corporativa e é liderado pela nos-

sa área de Relações com Investidores. Além de *road shows*, realizamos teleconferências (por meio das quais transmitimos nossos resultados) e fornecemos informes periódicos sobre as atividades e desempenho da companhia. Oferecemos ainda, dentro do nosso site, um canal especial de informações atualizadas e serviços especiais para os investidores (www.even.com.br/ri), além de diversos canais de contato por meio do Fale com o RI.

Em relação aos concorrentes, incentivamos as boas práticas do setor e procuramos contribuir – por meio das nossas atividades e investimentos em inovação e sustentabilidade – para a redução dos impactos negativos e a ampliação dos impactos positivos que a construção civil pode causar na sociedade.

Adotamos uma comunicação transparente das nossas práticas e desempenho, sendo o presente Relatório Anual e de Sustentabilidade um dos principais instrumentos, além da nossa presença no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da BM&FBOVESPA. Nosso setor é bastante competitivo e, entre os principais conflitos com a concorrência que identificamos no segmento – e dos quais procuramos nos resguardar –, estão: competição por áreas disponíveis para a construção nas grandes cidades; busca por investidores nacionais e internacionais; relações com as instituições financeiras para estabelecimento de financiamento; competição pelos melhores profissionais; retenção de talentos; definição do preço; e estabelecimento de parcerias com construtoras locais. A exemplo dos anos anteriores, em 2011 não registramos nenhuma ação judicial por concorrência desleal, prática de “truste” e monopólio e seus resultados. **GRI 507**

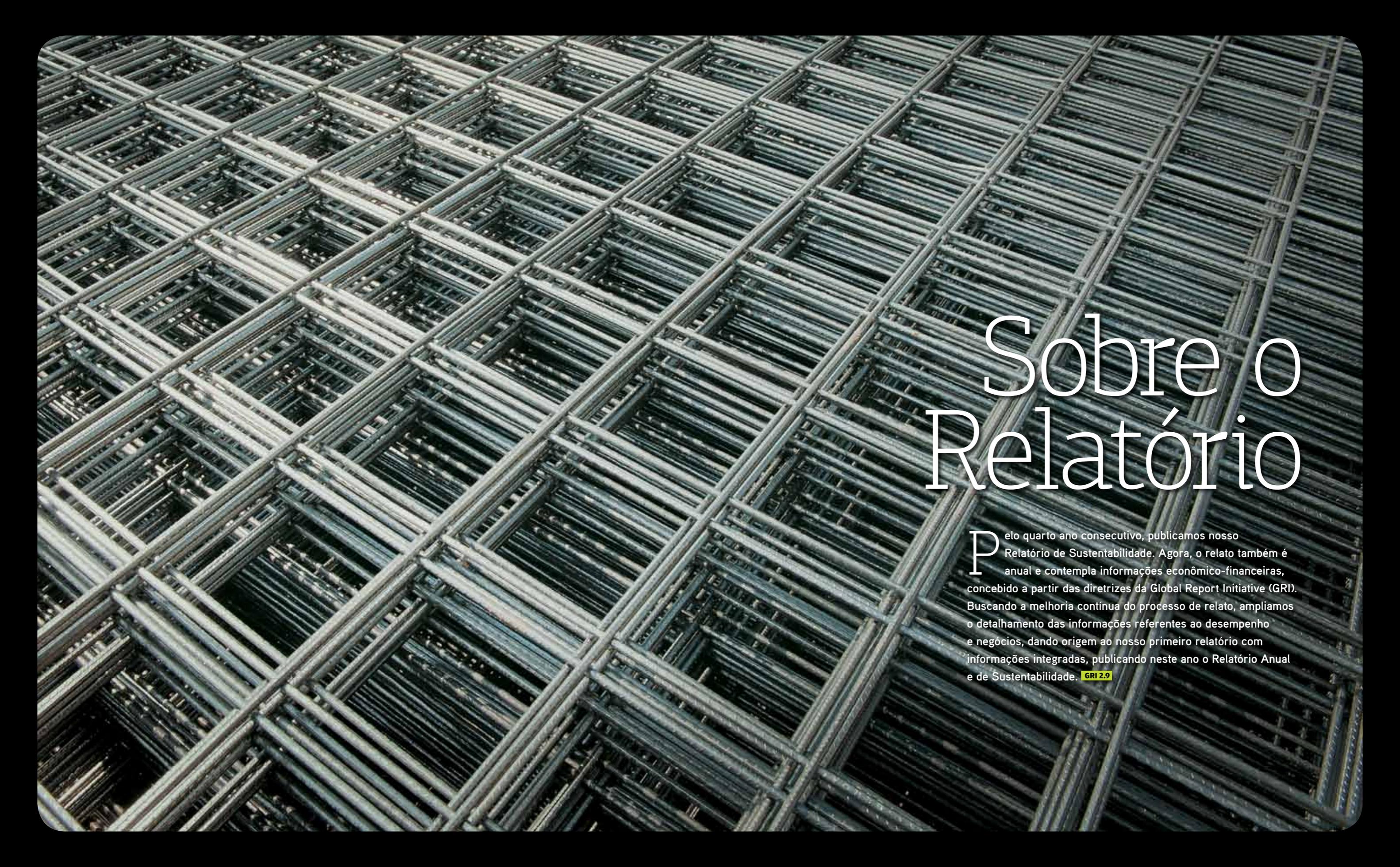
Estabelecemos um diálogo com algumas instituições onde abordamos o tema sustentabilidade. A Even integra, por exemplo, o programa Obra Sustentável, do Banco Santander. Ao financiar um empreendimento, a instituição bancária utiliza ferramen-

tas para avaliar a extensão dos impactos socioambientais da obra. As empresas participantes recebem um *feedback*, na forma de relatório, sobre a situação do projeto. O objetivo é que o Obra Sustentável seja um indutor de mudanças, ao permitir a adequação do projeto e, conseqüentemente, a redução de impactos socioambientais negativos. A construção que estiver de acordo com os conceitos e critérios do programa recebe uma placa de reconhecimento do banco. Na Even, os empreendimentos Viverde, Vista Mariana e Alameda Santos estão em processo de certificação para receber este reconhecimento. As obras True, Comercial Berrini e Oscar Freire já receberam a placa “Obra Sustentável”.

Em relação ao governo, pela natureza da sua atividade, a Even se relaciona com uma série de órgãos públicos, nas mais diversas áreas e instâncias. Não executamos ou damos início a nenhum empreendimento sem estarmos devidamente amparados por licenças e alvarás competentes, entre outros documentos expedidos por esses órgãos.

O relacionamento com o governo envolve regulamentações em diferentes esferas, desde a aquisição de imóveis, aprovação e regularização dos projetos até a construção e a finalização de empreendimentos. Até o momento, não nos envolvemos com nenhum tipo de negociação relacionada à definição de políticas públicas. Nenhuma doação a partidos políticos foi feita em 2011. No entanto, em 2012, a exemplo de outros anos eleitorais, destinaremos verbas a título de apoio partidário. **GRI 505** **GRI 506**

Nosso relacionamento com os acionistas está amparado por uma sólida estrutura de governança corporativa



Sobre o Relatório

Pelo quarto ano consecutivo, publicamos nosso Relatório de Sustentabilidade. Agora, o relato também é anual e contempla informações econômico-financeiras, concebido a partir das diretrizes da Global Report Initiative (GRI). Buscando a melhoria contínua do processo de relato, ampliamos o detalhamento das informações referentes ao desempenho e negócios, dando origem ao nosso primeiro relatório com informações integradas, publicando neste ano o Relatório Anual e de Sustentabilidade. [GRI 2.9](#)

Com o novo formato, nosso objetivo é mostrar o equilíbrio entre os resultados financeiros alcançados pela companhia e as estratégias de sustentabilidade que nortearam o nosso desempenho ao longo de 2011.

O presente documento apresenta dados, resultados e informações da Even referentes ao exercício de 2011, contemplando as operações da Even Construtora e Incorporadora da Even Vendas, da Green e das filiais do Rio de Janeiro e Minas Gerais. Como nos relatórios anteriores, não reportamos dados das operações da Melnick Even Incorporações e Construções S.A., nossa *joint venture* localizada no Rio Grande do Sul.

GRI 3.1 **GRI 3.6** **GRI 3.7** **GRI 3.8** **GRI 3.9**

Adotamos a versão G3 da GRI e, pelo segundo ano consecutivo, alcançamos os requisitos para o nível B+ da aplicação. Apresentamos dados relativos a 66 indicadores, sendo 35 essenciais e 31 adicionais. **GRI 3.2** **GRI 3.3**

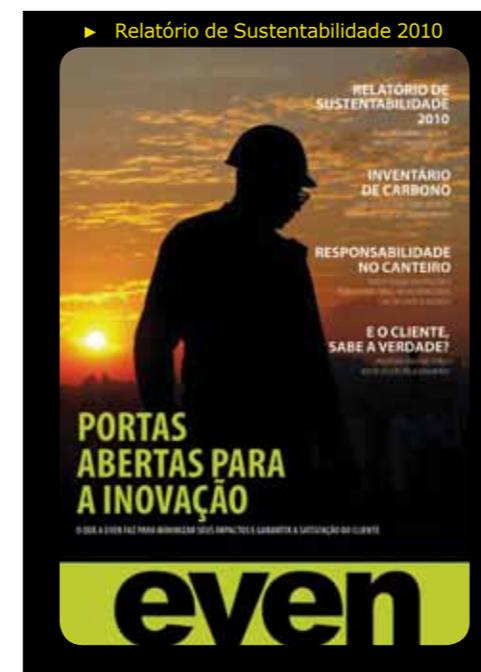
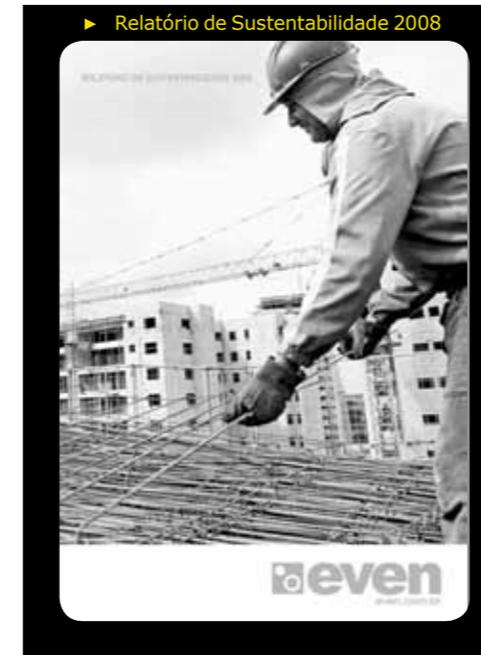
A exemplo do ano de 2010, o relatório passou

por um processo de verificação de uma auditoria externa, a BSD Consulting, o que assegura a consistência dos dados apresentados e a transparência das informações socioambientais. **GRI 3.10** **GRI 3.11** **GRI 3.13**

Procuramos contemplar neste documento as sugestões feitas pela BSD a partir do relatório de 2010 – como, por exemplo, empreender esforços para envolver os clientes no processo de relato. Também consideramos as avaliações dos *stakeholders*, que fizeram considerações sobre o relatório durante os eventos realizados durante o ano de 2011 relatados neste documento nos capítulos anteriores, no painel de engajamento e de construção da materialidade realizado em novembro de 2011. Para manter um diálogo com a Even sobre as práticas de sustentabilidade da empresa e as informações deste relatório, entre em contato pelo e-mail sobreorelatorio@even.com.br.

GRI 3.4 **GRI 3.5**

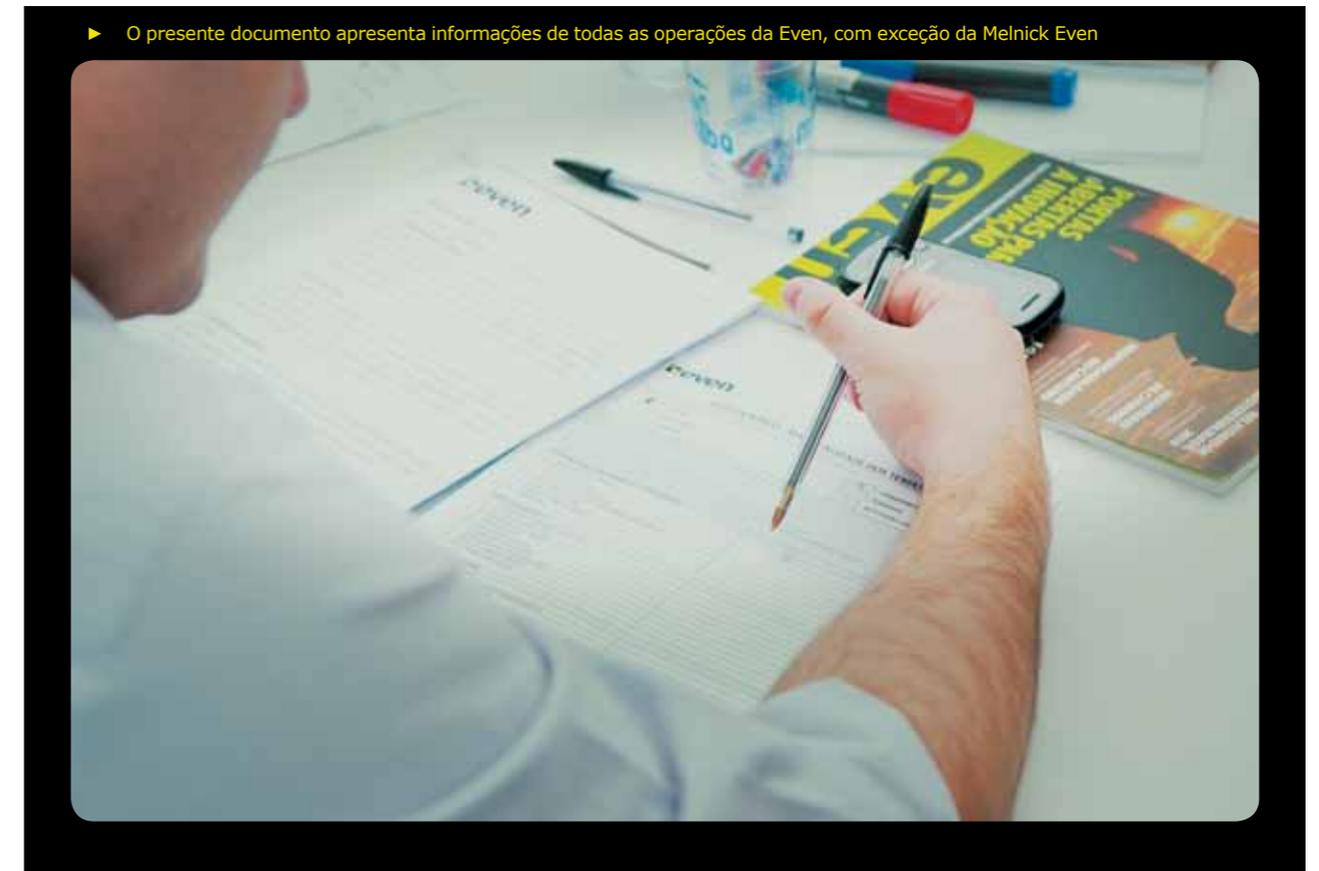
O novo formato deste relatório busca mostrar o equilíbrio entre resultados financeiros e as estratégias de sustentabilidade da Even



O relatório 2011 traz informações integradas sobre desempenho, negócios e sustentabilidade

FORMAS DE GESTÃO			
	Aspectos	Aspectos	Páginas
EC	Desempenho Econômico Presença no Mercado	Impactos Econômicos Indiretos	29, 73, 80, 83
EN	Materiais Energia Água Biodiversidade Emissões, Efluentes e Resíduos	Produtos e Serviços Conformidade Transporte Geral	44, 48; 52 a 55
LA	Emprego Rel. entre Trab. e a Governança Saúde e Segurança no Trabalho	Treinamento e Educação Diversidade e Igualdade de Oportunidades	68 a 69; 71 a 77
HR	Processo de compra Não discriminação Liberdade de Associação Trabalho Infantil	Trabalho Forçado/Escravo Práticas de Segurança Direito Indígenas	34, 80
SO	Comunidade Corrupção Políticas Públicas	Concorrência Desleal Conformidade	82, 89
PR	Saúde e Segurança do Cliente Rotulagem de Produtos e Serviços	Comunicação e Marketing Privacidade do Cliente <i>Compliance</i>	35, 59, 62, 64

Adotamos a versão G3 da GRI e, pelo segundo ano consecutivo, alcançamos os requisitos para o nível B+ da aplicação



		C	C+	B	B+	A	A+
Conteúdo do relatório	Perfil da G3	Responder aos itens: 1.1; 2.1 a 2.10; 3.1 a 3.8, 3.10 a 3.12; 4.1 a 4.4, 4.14 a 4.15	Com verificação externa	Responder a todos os critérios elencados para o nível C, mais: 1.2; 3.9, 3.13; 4.5 a 4.13, 4.16 a 4.17	Com verificação externa	O mesmo exigido para o Nível B	Com verificação externa
	Forma de Gestão da G3	Não exigido		Informações sobre a Forma de Gestão para cada Categoria de Indicador		Forma de Gestão divulgada para cada Categoria de Indicador	
	Indicadores de Desempenho da G3 & Indicadores de Desempenho da G3 do Suplemento Setorial	Responder a um mínimo de 10 Indicadores de Desempenho, incluindo pelo menos um de cada uma das seguintes áreas de desempenho: social, econômico e ambiental		Responder a um mínimo de 20 Indicadores de Desempenho, incluindo pelo menos um de cada uma das seguintes áreas de desempenho: econômico, ambiental, direitos humanos, práticas trabalhistas, sociedade, responsabilidade pelo produto		Responder a cada Indicador essencial da G3 e do Suplemento Setorial* com a devida consideração ao Princípio da Materialidade de uma das seguintes formas: (a) respondendo ao indicador ou (b) explicando o motivo da omissão	

► Comitê de Sustentabilidade com a presença dos diretores da Even, em São Paulo (SP)



Construção da materialidade

Todos os anos, a Even convida seus *stakeholders* a participar do processo de definição dos temas mais relevantes para a companhia, além de dialogar e obter um direcionamento para o conteúdo do relatório.

Nosso processo de diálogo e engajamento com nossos *stakeholders* ocorreu durante todo o ano de 2011. Iniciamos com

nossos colaboradores (sede, filiais e Porto Alegre – Melnick Even) com a Campanha do Relatório de Sustentabilidade de 2010, procurando atingir todos os níveis de colaboradores. Através da contratação de um humorista, mobilizamos nossos engenheiros e demais colaboradores para o tema sustentabilidade de forma lúdica em um número de *stand up comedy*.

Nosso processo de diálogo e engajamento os *stakeholders* ocorreu durante todo o ano de 2011 e foi fundamental para a definição dos temas mais relevantes para a companhia

Também promovemos à diretoria uma mesa redonda com um executivo para que trocassem experiências de como aprofundar a sustentabilidade de forma estratégica. Além disso, oferecemos uma palestra técnica com a Diretoria da FBDS (Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável) aos nossos colaboradores, instruindo sobre o conceito e a forma de utilização do relatório de sustentabilidade como uma ferramenta de gestão e instrumento de engajamento de todas as áreas da empresa com seus *stakeholders* diretamente relacionados. A FBDS tem como missão difundir as melhores práticas de meio ambiente e sustentabilidade, influenciar públicos de interesse e contribuir na formulação de políticas públicas.

Acreditamos que, com essas iniciativas, conseguimos enriquecer o diálogo diariamente realizado, abordando quesitos de sustentabilidade a exemplo das boas práticas que realizamos.

Em seguida realizamos o 1º Encontro Even sobre Mudanças Climáticas, com o objetivo de disseminar o projeto de emissões entre os principais fornecedores. Além disso, realizamos visitas aos nossos fornece-

dores mais impactantes para buscar fatores de emissões específicos e conhecer suas práticas de sustentabilidade com o objetivo de incentivar nossos fornecedores que ainda não monitoram sua cadeia de carbono a realizar seu inventário.

Realizamos também mais um evento com nossos fornecedores de serviços para disseminar sustentabilidade com o objetivo de incentivá-los a adotar práticas de sustentabilidade em suas empresas, de modo que eles possam, inclusive, perceber o trabalho que fazemos com seus funcionários em nossas obras. Além disso, promovendo a possibilidade de se desenvolverem internamente.

A escolha dos públicos para o Teste de Materialidade de 2011 contemplou três critérios específicos: vínculo de relacionamento, proximidade dos temas e equilíbrio no número de representantes em cada público. Trinta pessoas participaram do Painel Multistakeholder, realizado no dia 30 de novembro de 2011 em uma obra, que contou com a presença dos seguintes públicos: clientes, fornecedores, comunidade, colaboradores e instituições financeiras.

Os acionistas também foram convidados, mas não houve participação efetiva. Apesar dos esforços em envolver mais os clientes, registramos, novamente, a participação de apenas um representante, o que nos leva a concluir que as ações de engajamento com esse público é nosso foco principal para 2012, devendo ser especialmente aprimorada com o novo formato desse documento, por ser um relatório também anual.

Realizado sob uma dinâmica de painel, em parceria com uma consultoria externa, apresentamos 69 temas para a análise dos nossos *stakeholders*. Dezesesseis deles, apresentados ao longo desse relatório, foram

considerados de alta relevância tanto pela Even, como para os públicos de interesse, gerando nossa matriz de materialidade.

O processo de construção da materialidade procura integrar evoluções da gestão de sustentabilidade da Even e faz parte do esforço para incluir diferentes perspectivas. Neste documento, procuramos apresentar o posicionamento da Even em relação a cada um desses aspectos, seguindo critérios que abrangem os impactos e oportunidades relacionados ao setor de construção e a relação com os compromissos estratégicos da empresa.

GRI 4.14 **GRI 4.15** **GRI 4.16** **GRI 4.17**

TEMAS PRIORITÁRIOS	Páginas
Pesquisa e desenvolvimento	38
Política ambiental	36 a 49
Uso de materiais e reciclagem	50 a 55
Controle de emissões, efluentes e resíduos	44 a 49
Investimentos e gastos ambientais	36 a 49
Saúde e segurança	74 a 76
Treinamento e desenvolvimento	70 a 73
Relação com terceirizados	68 e 77
Impacto nas comunidades	82 a 87
Combate à corrupção	34 a 35
Código de conduta	34 a 35
Saúde e segurança dos clientes no uso dos produtos	64 a 65
Informações sobre o produto (acesso e qualidade da informação)	61 a 65
Qualidade dos produtos	53, 54 e 64
Percepção de valor do produto	64 a 65
Atendimento ao cliente (pré e pós venda)	64 a 65



Ranking de criticidade dos <i>stakeholders</i>			
	2011	2010	2009
Clientes	1º	1º	1º
Colaboradores	2º	2º	3º
Comunidade	3º	3º	2º
Fornecedores	4º	4º	4º
Acionistas	5º	5º	5º
Concorrentes	7º	6º	6º
Instituições Financeiras	6º	7º	N/A
Governo	9º	8º	9º

Índice GRI

O índice remissivo apresenta as informações e a referência das páginas nas quais se localizam as respostas aos indicadores GRI (G3) consolidados neste Relatório Anual e de Sustentabilidade 2011.

GRI 3.12

Item	Assunto	Completo	Parcial	Página
1	ESTRATÉGIA E ANÁLISE			
1.1	Declaração do Presidente	X		10
1.2	Principais riscos e oportunidades	X		10 / 39 / 41
2	PERFIL ORGANIZACIONAL			
2.1	Nome da Organização	X		18
2.2	Produtos e serviços, incluindo marcas	X		19
2.3	Estrutura Organizacional	X		18 / 19
2.4	Localização da sede da organização	X		19
2.5	Países e região onde a organização atua	X		19
2.6	Tipo e natureza jurídica da propriedade	X		19
2.7	Mercados Atendidos	X		19
2.8	Porte da Organização	X		21
2.9	Mudanças durante o período coberto pelo relatório	X		91
2.10	Prêmios recebidos no período coberto pelo relatório	X		21
3	PARÂMETROS PARA O RELATÓRIO			
3.1	Período coberto pelo relatório	X		92
3.2	Data do relatório anterior	X		92
3.3	Ciclo de emissão de relatórios	X		92
3.4	Dados para contatos em caso de perguntas relativas ao relatório e seu conteúdo	X		92
3.5	Definição do conteúdo do relatório (temas, prioridades, <i>stakeholders</i>)	X		92
3.6	Limite do relatório	X		92
3.7	Limitações específicas quanto ao escopo ou ao limite do relatório	X		92
3.8	Base para elaboração do relatório no que se refere a outras instalações que possam afetar significativamente a comparabilidade entre períodos e/ou entre organizações	X		92
3.9	Técnicas de medição de dados e base de cálculos	X		92
3.10	Reformulações de informações fornecidas em relatórios anteriores	X		92
3.11	Mudanças significativas em comparação com anos anteriores (escopo e/ou medições)	X		92
3.12	Tabela que identifica a localização das informações no relatório	X		101
3.13	Política e prática atual relativa à busca de verificação externa para o relatório	X		92
4	GOVERNANÇA, COMPROMISSO E ENGAJAMENTO			
4.1	Estrutura de governança da organização	X		31
4.2	Presidência do grupo de governança	X		30

Item	Assunto	Completo	Parcial	Página
4.3	Membros independentes ou não executivos (percentual dos conselheiros/Definição "independente" e "não executivo")	X		30
4.4	Mecanismos para acionista fazerem recomendações ao mais alto grau de governança	X		74
4.5	Relação entre remuneração e desempenho da organização	X		38
4.6	Processos em vigor no mais alto órgão de governança	X		32
4.7	Qualificações dos membros do mais alto órgão de governança	X		30
4.8	Declarações de Missão e Valores, códigos de conduta e princípios internos	X		19 / 34
4.9	Responsabilidade pela implantação das políticas econômicas, ambientais e sociais	X		30
4.10	Processo para a autoavaliação do desempenho do mais alto órgão de governança	X		32
4.11	Explicação de se e como a organização aplica o princípio da precaução	X		44
4.12	Princípios e/ou outras iniciativas desenvolvidas externamente	X		9 / 53
4.13	Participação em associações	X		33
4.14	Relação de grupos de <i>stakeholders</i> engajados pela organização	X		98
4.15	Base para identificação e seleção de <i>stakeholders</i> com os quais engajar	X		98
4.16	Abordagem para engajamento de <i>stakeholders</i>	X		98
4.17	Preocupações levantadas por meio do engajamento dos <i>stakeholders</i>	X		98
5	FORMAS DE GESTÃO E INDICADORES DE DESEMPENHO			
EC1	Valor econômico gerado e distribuído	X		29
EC2	Implicações financeiras e outros riscos e oportunidades da organização devido a mudanças climáticas	-	-	-
EC3	Cobertura das obrigações do plano de pensão definido que a organização oferece	X		73
EC4	Ajuda financeira significativa recebida do governo	-	-	-
EC5	Variação da proporção do salário mais baixo comparado ao salário mínimo local	X		73
EC6	Políticas e proporção de gastos com fornecedores locais em unidades operacionais importantes		X	80
EC7	Procedimentos para a contratação local e proporção de membros da alta gerência recrutados na comunidade local em unidades operacionais importantes	X		73
EC8	Desenvolvimento e impacto de investimentos em infraestrutura e serviços oferecidos, principalmente para benefício público	X		83
EC9	Identificação e descrição de impactos econômicos indiretos significativos, incluindo a extensão dos impactos	-	-	-
INDICADORES DE DESEMPENHO AMBIENTAL				
MATERIAIS				
EN1	Materiais usados por peso e volume	X		52
EN2	Percentual dos materiais utilizados provenientes de reciclagem	X		52
EN3	Consumo direto de energia, discriminado por fonte primária	X		53 / 55
EN4	Consumo indireto de energia, discriminado por fonte primária	X		53 / 55

Item	Assunto	Completo	Parcial	Página
ENERGIA				
EN5	Energia economizada devido a melhorias em conservação e eficiência	-	-	-
EN6	Iniciativas para fornecer produtos e serviços com baixo consumo de energia, ou que usem energia gerada por recursos renováveis, e a redução na necessidade de energia resultante dessas iniciativas	X		54
EN7	Iniciativas para reduzir o consumo de energia indireta e as reduções obtidas	-	-	-
ÁGUA				
EN8	Total de retirada de água por fonte	X		55
EN9	Fontes hídricas significativamente afetadas por retirada de água	X		52
EN10	Percentual e volume de água reciclada e reutilizada	-	-	-
BIODIVERSIDADE				
EN11	Localização e tamanho da área possuída, arrendada ou administrada dentro de áreas protegidas ou adjacentes a elas, e áreas de alto índice de biodiversidade fora das áreas protegidas	-	-	-
EN12	Descrição dos impactos significativos na biodiversidade de atividades, produtos e serviços em áreas protegidas e em áreas de alto índice de biodiversidade fora das áreas protegidas	-	-	-
EN13	<i>Habitats</i> protegidos ou restaurados	-	-	-
EN14	Estratégias, medidas em vigor e planos futuros para a gestão de impactos na biodiversidade	-	-	-
EN15	Número de espécies na Lista Vermelha da IUCN e em listas nacionais de conservação com <i>habitats</i> em áreas afetadas por operações, discriminadas por nível de risco de extinção	-	-	-
EMISSIONES, EFLUENTES E RESÍDUOS				
EN16	Total de emissões diretas e indiretas de gases causadores do efeito estufa, por peso	X		48
EN17	Outras emissões indiretas relevantes de gases causadores do efeito estufa, por peso	X		48
EN18	Iniciativas para reduzir as emissões de gases causadores do efeito estufa e as reduções obtidas	X		44 / 48
EN19	Emissões de substâncias destruidoras da camada de ozônio, por peso	-	-	-
EN20	Nox, SOx e outras emissões atmosféricas significativas, por tipo e peso	-	-	-
EN21	Descarte total de água, por qualidade e destinação	-	-	-
EN22	Peso total de resíduos, por tipo e método de disposição	X		52
EN23	Número e volume total de derramamentos significativos	-	-	-
EN24	Peso de resíduos transportados, importados, exportados ou tratados considerados perigosos nos termos da Convenção da Basileia – Anexos I, II, III e VIII, e percentual de carregamentos de resíduos transportados internacionalmente	-	-	-
EN25	Identificação, tamanho, <i>status</i> de proteção e índice de biodiversidade de corpos d'água e habitats relacionados significativamente afetados por descartes de água e drenagem realizados pela organização relatora	-	-	-

Item	Assunto	Completo	Parcial	Página
PRODUTOS E SERVIÇOS				
EN26	Iniciativas para mitigar os impactos ambientais de produtos e serviços e a extensão da redução desses impactos	X		54
EN27	Percentual de produtos e suas embalagens recuperados em relação ao total de produtos vendidos, por categoria de produto	-	-	-
CONFORMIDADE				
EN28	Valor monetário de multas significativas e número total de sanções não monetárias resultantes da não conformidade com leis e regulamentos ambientais	-	-	-
TRANSPORTE				
EN29	Impactos ambientais significativos do transporte de produtos e outros bens e materiais utilizados nas operações da organização, bem como do transporte dos trabalhadores	-	-	-
ASPECTO GERAL				
EN30	Total de investimentos e gastos em proteção ambiental, por tipo	-	-	-
INDICADORES DE DESEMPENHO SOCIAL				
ABORDAGEM PRÁTICAS TRABALHISTAS E TRABALHO DECENTE				
EMPREGO				
LA1	Total de trabalhadores por tipo de emprego, contrato de trabalho e região	X		68
LA2	Número total e taxa de rotatividade dos funcionários discriminados por faixa etária, gênero e região		X	69
LA3	Benefícios mínimos garantidos a empregados de tempo integral que não são oferecidos a funcionários temporários ou em regime de meio período, discriminados pelas principais operações	X		73
RELAÇÕES ENTRE OS TRABALHADORES E A GOVERNANÇA				
LA4	Percentual de empregados abrangidos por acordos de negociação coletiva	X		74
LA5	Prazo mínimo para notificação com antecedência referente a mudanças operacionais, incluindo se esse procedimento está especificado em acordos de negociação coletiva	X		74
SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO				
LA6	Porcentagem dos empregados representados em comitês formais de segurança e saúde, compostos por gestores e trabalhadores que ajudam no monitoramento e aconselhamento sobre programas de e segurança saúde ocupacional	X		74
LA7	Taxas de lesões, doenças ocupacionais, dias perdidos, absentismo, e óbitos relacionados ao trabalho, por região	X		75
LA8	Programas de educação, treinamento, aconselhamento, prevenção e controle de risco em andamento para dar assistência a empregados, seus familiares ou aos membros da comunidade em relação a doenças graves	X		76
LA9	Temas relativos a segurança e saúde cobertos por acordos formais com sindicatos	X		76
TREINAMENTO E EDUCAÇÃO				
LA10	Média de horas de treinamento por ano, por empregado, discriminadas por categoria funcional	X		71

Item	Assunto	Completo	Parcial	Página
LA11	Programas para gestão de competências e aprendizagem contínua que apoiam a continuidade da empregabilidade dos funcionários e para gerenciar o fim da carreira	-	-	-
LA12	Percentual de empregados que recebem regularmente análises de desempenho e de desenvolvimento de carreira	X		72
DIVERSIDADE E IGUALDADE DE OPORTUNIDADES				
LA13	Composição dos grupos responsáveis pela governança corporativa e discriminação de empregados por categoria, de acordo com gênero, faixa etária, minorias e outros indicadores de diversidade	X		69
LA14	Proporção de salário-base entre homens e mulheres, por categoria funcional	X		77
ABORDAGEM DIREITOS HUMANOS				
PRÁTICAS DE INVESTIMENTO E DE PROCESSOS DE COMPRA				
HR1	Percentual e número total de contratos de investimentos significativos que incluam cláusulas referentes a direitos humanos ou que foram submetidos a avaliações referentes a direitos humanos	-	-	-
HR2	Percentual de empresas contratadas e fornecedores críticos que foram submetidos a avaliações referentes a direitos humanos e as medidas tomadas		X	80
HR3	Total de horas de treinamento para empregados em políticas e procedimentos relativos a aspectos de direitos humanos relevantes para as operações, incluindo o percentual de empregados que recebeu treinamento	X		34
NÃO-DISCRIMINAÇÃO				
HR4	Número total de casos de discriminação e as medidas tomadas	X		34
LIBERDADE DE ASSOCIAÇÃO E NEGOCAÇÃO COLETIVA				
HR5	Operações identificadas em que o direito de exercer a liberdade de associação e a negociação coletiva pode estar correndo risco significativo e as medidas tomadas para apoiar esse direito	-	-	-
TRABALHO INFANTIL				
HR6	Operações identificadas como de risco significativo de ocorrência de trabalho infantil e as medidas tomadas para contribuir para abolição do trabalho infantil	-	-	-
TRABALHO FORÇADO OU ANÁLOGO AO ESCRAVO				
HR7	Operações identificadas como de risco significativo de ocorrência de trabalho forçado ou análogo ao escravo e as medidas tomadas para contribuir para erradicação do trabalho forçado ou análogo ao escravo	-	-	-
PRÁTICAS DE SEGURANÇA				
HR8	Percentual do pessoal de segurança submetido a treinamento nas políticas ou procedimentos da organização relativos a aspectos de direitos humanos que sejam relevantes às operações	-	-	-
DIREITOS INDÍGENAS				
HR9	Número total de casos de violação de direitos os povos indígenas e medidas tomadas	-	-	-
ABORDAGEM SOCIEDADE				
COMUNIDADE				
SO1	Natureza, escopo e eficácia de quaisquer programas e práticas para avaliar e gerir os impactos das operações nas comunidades, incluindo a entrada, operação e saída		x	82

Item	Assunto	Completo	Parcial	Página
CORRUPÇÃO				
S02	Percentual e número total de unidades de negócios submetidas a avaliações de riscos relacionados a corrupção	-	-	-
S03	Percentual de empregados treinados nas políticas e procedimentos anticorrupção da organização	-	-	-
S04	Medidas tomadas em resposta a casos de corrupção	-	-	-
POLÍTICAS PÚBLICAS				
S05	Posições quanto a políticas públicas e participação na elaboração de políticas públicas e <i>lobbies</i>	X		89
S06	Valor total de contribuições financeiras e em espécie para partidos políticos, políticos ou instituições relacionadas, discriminadas por país	X		89
CONCORRÊNCIA DESLEAL				
S07	Número total de ações judiciais por concorrência desleal, práticas de truste e monopólio e seus resultados	X		89
CONFORMIDADE				
S08	Valor monetário de multas significativas e número total de sanções não monetárias resultantes da não conformidade com leis e regulamentos	-	-	-
ABORDAGEM RESPONSABILIDADE SOBRE O PRODUTO				
SAÚDE E SEGURANÇA DO CLIENTE				
PR1	Fases do ciclo de vida de produtos e serviços em que os impactos na saúde e segurança são avaliados visando melhoria, e o percentual de produtos e serviços sujeitos a esses procedimentos	-	-	-
PR2	Número total de casos de não conformidade com regulamentos e códigos voluntários relacionados aos impactos causados por produtos e serviços na saúde e segurança durante o ciclo de vida, discriminados por tipo de resultado	-	-	-
ROTULAGEM DE PRODUTOS E SERVIÇOS				
PR3	Tipo de informação sobre produtos e serviços exigida por procedimentos de rotulagem, e o percentual de produtos e serviços sujeitos a tais exigências	-	-	-
PR4	Número total de casos de não conformidade com regulamentos e códigos voluntários relacionados a informações e rotulagem de produtos e serviços, discriminados por tipo de resultado	-	-	-
PR5	Práticas relacionadas à satisfação do cliente, incluindo resultados de pesquisas que medem essa satisfação	X		59
COMUNICAÇÃO DE MARKETING				
PR6	Programas de adesão às leis, normas e códigos voluntários relacionados com a comunicação e marketing, incluindo publicidade e promoção e patrocínio	X		62
PR7	Número total de casos de não conformidade com regulamentos e códigos voluntários relativos a comunicações de marketing, incluindo publicidade, promoção e patrocínio, discriminados por tipo de resultado	X		62
CONFORMIDADE				
PR8	Número total de reclamações comprovadas relativas a violação de privacidade e perda de dados de clientes	X		64
COMPLIANCE				
PR9	Valor monetário de multas (significativas) por não conformidade com leis e regulamentos relativos ao fornecimento e uso de produtos e serviços	X		35

Declaração de Garantia

A BSD Consulting realizou, pela segunda vez consecutiva, a verificação independente do processo de elaboração do Relatório Anual e de Sustentabilidade da Even, desenvolvido de acordo com as diretrizes da GRI G3 (*Global Reporting Initiative*). O processo de verificação tem o objetivo de proporcionar às partes interessadas da Even uma opinião independente sobre: a qualidade do relatório; os processos de engajamento com *stakeholders*; a aderência aos princípios da norma AA1000AS (2008); e a gestão de sustentabilidade da companhia.

Independência

Trabalhamos de forma independente e asseguramos que nenhum integrante da BSD mantém contratos de consultoria ou outros vínculos comerciais com a Even. A BSD Consulting é licenciada pela *AccountAbility* como provedor de garantia (*AA1000 Licensed Assurance Provider*), sob o registro 000-33.

Nossa Competência

A BSD Consulting é uma empresa especializada em sustentabilidade. Os trabalhos foram conduzidos por uma equipe de profissionais experientes e capacitados em processos de verificação externa.

Responsabilidades da Even e da BSD

A elaboração do Relatório Anual e de Sustentabilidade, bem como a definição de seu conteúdo é de responsabilidade da Even.

A avaliação do relatório e a conferência do nível de aplicação das diretrizes GRI G3 foram objeto de trabalho da BSD.

Escopo e Limitações

O escopo de nossos trabalhos inclui as informações da versão impressa do Relatório Anual e de Sustentabilidade 2011 da Even, pelo período coberto pelo relatório. O processo de verificação independente foi conduzido de acordo com o padrão AA1000AS (2008) (*Account Ability 1000 Assurance Standard 2008*), Tipo 1, proporcionando um nível moderado de assurance. O processo abrange a avaliação da aderência do processo de prestação de contas da Even aos três princípios: Inclusão, Materialidade e Capacidade de Resposta.

Metodologia

A abordagem de verificação do processo AA1000 consistiu em:

- Avaliação do conteúdo do Relatório Anual e de Sustentabilidade 2011;
- Entendimento do processo de geração de informações para o Relatório, considerando o processo de engajamento e a definição da materialidade;
- Pesquisa de informações públicas sobre o setor e a companhia (imprensa, sites e bases legais) para identificação de temas relevantes do ponto de vista externo;
- Entrevistas com executivos, gestores e funcionários de áreas-chave para avaliar assuntos relevantes, o contexto da

gestão de sustentabilidade e informações disponibilizadas no Relatório;

- Visita a um dos canteiros de obras em andamento da Even, obra *True Chácara Klabin*, em São Paulo;
- Quando relevante, confirmação de informações sobre o desempenho de sustentabilidade com o corpo diretivo da empresa; e
- Com base em testes amostrais, confirmação de informações do Relatório com documentação de suporte, relatórios gerenciais internos e correspondências oficiais.

Principais Conclusões – Princípios AA1000AS

De acordo com a avaliação da BSD Consulting, as áreas diretamente relacionadas ao negócio, Construção, Incorporação e Vendas, devem buscar maior alinhamento com a gestão da sustentabilidade. A consolidação deste alinhamento interno é essencial para que as ações em sustentabilidade da Even se mostrem consistentes no longo prazo e tenham a abrangência adequada na sua cadeia de valor. A continuidade dos processos de engajamento com seus *stakeholders* prioritários e de avaliação da materialidade deve ser mantida e pode ser aprimorada nos próximos anos. Seguem as conclusões em relação aos três princípios da AA1000AS.

Principais Conclusões sobre a Aderência aos Princípios AA1000AS 2008

1. Inclusão – aborda a participação de *stakeholders* no desenvolvimento de um

processo de gestão de sustentabilidade transparente e estratégico.

O processo de engajamento com *stakeholders* demonstrou evolução em relação ao ano anterior. Foi realizado um painel de consulta aos *stakeholders*, no entanto, ainda é preciso reforçar a estratégia de engajamento com os grupos de clientes e acionistas, considerados pela Even como públicos estratégicos. Outras formas de consulta podem ser avaliadas, visando o diálogo com estes públicos.

Foram realizados processos de engajamento com fornecedores, como eventos e encontros temáticos. Uma evolução importante é definir uma estratégia clara de sustentabilidade na cadeia de valor da Even. A definição de temas relevantes, metas e objetivos de longo prazo facilitam a compreensão e mensuração dessa estratégia.

A gestão sobre os aspectos de sustentabilidade se fortaleceu nas unidades regionais de Minas Gerais, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul, que criaram seus próprios comitês de sustentabilidade. Estes comitês atuam de forma integrada com o Comitê de Sustentabilidade da matriz, em São Paulo.

2. Materialidade (ou Relevância) – assuntos necessários para que os *stakeholders* tomem conclusões sobre o desempenho econômico, social e ambiental da organização.

- Os principais temas de sustentabilidade foram selecionados após a realização do painel de consulta com os *stakeholders* internos e externos. Cada um dos temas foi abordado no relatório e, quando apli-

cável, associado ao seu respectivo indicador de desempenho.

- Assim como no ano anterior, o conteúdo do relatório manteve o relato sobre temas críticos e desafios, tais como: necessidade de aprimoramento do relacionamento com clientes com o foco na sustentabilidade; gestão sobre vizinhança considerando impactos socioambientais das obras; elaboração e verificação do inventário de emissões de gases de efeito estufa; e contextualização setorial sobre atrasos nos empreendimentos.
- Na medida que a atuação da Even se expande para outras regiões do país (Minas Gerais, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul) e atende a um perfil diversificado de clientes, a abordagem para avaliação da materialidade deve considerar a magnitude dos seus impactos de acordo com o contexto local.

3. Capacidade de Resposta – aborda as ações tomadas pela organização em decorrência de demandas específicas de *stakeholders*.

- A área de Recursos Humanos está passando por uma reestruturação geral, buscando aperfeiçoar a gestão dos funcionários, e influenciando a qualidade dos programas destinados ao público interno. A área deverá se dedicar em 2012 para garantir a realização dos programas de qualificação dos funcionários próprios e terceirizados
- A área de Planejamento Estratégico avalia o desempenho dos projetos es-

tabelecidos em todas as áreas da Even. Recomenda-se que a área crie indicadores para mensurar o atendimento às metas de todos os projetos relacionados aos pilares definidos pela Even, de Inovação e Sustentabilidade, considerando todas as áreas da empresa.

- Em 2011, o percentual de participação da Even na *joint venture* com a Melnick, no Rio Grande do Sul, passou para 80%, no entanto os processos de gestão não estão integrados entre Melnick e Even. Caso a Even decida manter a gestão sob responsabilidade da Melnick nesta *joint venture*, recomenda-se deixar clara esta estratégia.
- O relatório apresenta o *status* de atendimento das metas do ano anterior e as metas para o próximo ano de forma clara.

Nível de Aplicação GRI-G3

Seguindo as orientações das diretrizes GRI-G3, a BSD confirma que o Relatório Anual e de Sustentabilidade de 2011 da Even S.A. é classificado como Nível de Aplicação B+. O relatório oferece resposta aos itens relacionados ao perfil da empresa e fornece descrição dos processos de gestão e abordagens da sustentabilidade. São fornecidas informações relacionadas a todas as categorias de indicadores de desempenho: econômico, ambiental, direitos humanos, práticas trabalhistas, sociedade e responsabilidade pelo produto.

SÃO PAULO, 1º DE JUNHO DE 2012.

BSD CONSULTING – BRASIL



Declaração Exame do Nível de Aplicação pela GRI

A GRI neste ato declara que **Even Construtora e Incorporadora S.A.** apresentou seu relatório "Relatório Anual e de Sustentabilidade 2011" para o setor de Serviços de Relatório da GRI, que concluiu que o relatório atende aos requisitos de Nível de Aplicação B+.

Os Níveis de Aplicação da GRI comunicam quanto do conteúdo das Diretrizes G3 foi aplicado no relatório de sustentabilidade enviado. O Exame confirma que o conjunto e número de itens de divulgação exigidos para aquele Nível de Aplicação foram cobertos pelo relatório e que o Sumário de Conteúdo da GRI é uma representação válida das informações exigidas, conforme descritas nas Diretrizes G3 das GRI.

Os Níveis de Aplicação não fornecem um parecer sobre o desempenho de sustentabilidade da organização relatora nem sobre a qualidade das informações contidas no relatório.

Amsterdã, 05 de junho de 2012

Nelmara Arbex
Vice-Presidente
Global Reporting Initiative



O "+" foi acrescentado a este Nível de Aplicação porque Even Construtora e Incorporadora S.A. submeteu (parte de) seu relatório a verificação externa. A GRI aceita a soberania da própria organização na escolha da organização responsável pela verificação externa e na decisão do escopo da verificação.

A Global Reporting Initiative (GRI) é uma organização baseada em redes pioneira no desenvolvimento da estrutura para elaboração de relatórios de sustentabilidade mais usada no mundo e está comprometida com sua melhoria contínua e aplicação em todo o mundo. As Diretrizes G3 da GRI estabeleceram os princípios e indicadores que as organizações podem usar para medir e relatar seu desempenho econômico, ambiental e social. www.globalreporting.org

Isenção de Responsabilidade: No caso do relato de sustentabilidade incluir links externos para materiais audiovisuais, entre outros, esta declaração irá referir-se apenas ao material submetido à GRI no momento do Exame em 21 de maio de 2012. A GRI exclui expressamente a aplicação desta declaração a alterações posteriores aos referidos materiais.

Créditos



COORDENAÇÃO GERAL

Diretor Responsável: Silvio Luiz Gava

Gerente de Sustentabilidade: Flavia Sinopoli Lafraia

Coordenação do Relatório: Flavia Sinopoli Lafraia e Mariana Ugeda Sanchez de Brito

Área de Sustentabilidade: Caio Guerreiro Granja, Djanio Alves, Flavia Sinopoli Lafraia, Joana Scheidecker Rebelo dos Santos, Mariana Ugeda Sanchez de Brito e Renan Kasputis

INTEGRANTES DA EQUIPE DE TRABALHO

Diretores da Even, Alessandra Paganini Augusto, Amanda Pimenta Knijnik, Ana Paula Barizon, Ana Paula Samico Soares de Moura, Antonio da Silva, Ariel Mizrahi, Ary Miné Filho, Camila de Freitas Bidoy Santos, Carla Altman, Carlos Ricardo Laun, Cezar Calligaris, Claudia Sgarioni Camargo, Daniel Armando Elias Ribeiro, Daniel Basto Amabile, Fernanda Calcopietro, Flavio Leandro Cevallos Morado, Geovana Luiza Berta, Gilson Carlos Zaqueu, João Paulo Feitoza, João Paulo Laffront dos Santos, Karita Chagas Viana, Luciano França, Marcela Scarparo, Marcelo Pereira de Paula, Maria José Sousa de Oliveira, Matheus Padovani Pereira, Mauricio Costa, Mauricio Lambstain, Natalia Vano Lopes, Priscila Handa Sano, Raoni Larena, Renata Pavanelli Chaves, Rene Gomes da Silva, Rodrigo Leite, Solange Gomes Santana Almeida, Vania Maria Del Guercio e Waldomiro de Barros Athayde

Fotos: Felipe Gombossy, Fernando Gardinali, MPerez e Paulo Brenta



REALIZAÇÃO

Jornalista responsável: Sérgio Motta

Mello Editor-chefe: Ernesto Bernardes

Gestor de novos negócios: Luís Castro

Gerente de Cliente e Projetos: Carolina Longo

Gestão de Cliente: Juliana Satto

Planejamento: Ana Lúcia Araújo

Editora-Executiva: Fabiana Lopes Misseroni

Texto: Giedre Moura e Mila Vanícola

Consultor GRI: Claudio Andrade

Revisão: Diogo Kaupatez e Fernando Rovéri

Direção de arte: Renato Leal

Edição de arte: Thaís Bellini

Diagramação: Márcio Penna

Tratamento de imagem: Eduardo Jordão

Produção: Claudia Miranda

Produção Gráfica: Ricardo A. Nascimento

Impressão: Leograf

