



**Votorantim**  
Cimentos  
A vida é feita para durar

**2017**  
RELATÓRIO  
INTEGRADO



Muito se fala que nada é para sempre.  
Em um mundo tão descartável e efêmero em que vivemos, produtos ficam ultrapassados, opiniões são provisórias, relações são cada vez mais breves.  
A vida é curta.  
E o que era para durar, se concretizar, se solidificar ... simplesmente evapora.

Nós, da Votorantim Cimentos pensamos diferente.  
Para nós, tudo o que é bom, tem que durar, e muito!  
Nossos produtos eternizam construções.  
Nossas pessoas perpetuam nosso jeito de ser.  
Nossos investimentos se estendem para o longo prazo.  
Nossas ações perenizam nossos valores.  
Com nossos parceiros e clientes buscamos o compromisso de garantir uma relação para a vida.

Queremos deixar um legado muito além da nossa existência, e realizar sonhos que façam a diferença hoje, amanhã e para as futuras gerações.  
Agimos com consideração e não imediatismo.  
Com cuidado individual e não mecanizado.  
Priorizamos relações duradouras e não pontuais.  
Pensamos no setor e não somente em nós mesmos.  
Buscamos sempre entender e não impor.

Se você também acredita nesse propósito, convidamos a nos ajudar nessa jornada.  
Mais do que isso: a ser parte dela.

Votorantim Cimentos  
A vida é feita para durar



Foi olhando a nossa fábrica de Salto de Pirapora, no estado de São Paulo (Brasil), pela sua janela, que Leandro Dias cresceu e nutriu seu objetivo de um dia trabalhar na Votorantim Cimentos.

E foi assim que aconteceu: Leandro ingressou na Votorantim Cimentos em 2004 e, mais do que isso, na empresa conheceu sua esposa, Regiane Velozo.

Hoje, realizando uma pequena reforma na mesma janela em Salto de Pirapora, podem juntos celebrar essa aliança e sonhar com o futuro de sua filha Sofia.

# SUMÁRIO

RELATÓRIO INTEGRADO 2017 VOTORANTIM CIMENTOS

APRESENTAÇÃO	5	Compromisso com o Diálogo Aberto
MENSAGEM DO CONSELHO	6	
MENSAGEM DO CEO	8	
A VOTORANTIM CIMENTOS	10	
ESTRATÉGIA DE LONGO PRAZO	14	Trajatória de criação de valor
DESTAQUES 2017	20	
GOVERNANÇA CORPORATIVA	22	Solidez e visão de longo prazo
	24	Riscos monitorados
	25	Ética e integridade
	27	Canais abertos
ALAVANCAS DE VALOR	28	Operação com excelência
	32	Eficiência na gestão financeira
	38	Cada vez mais próximos dos clientes
INOVAÇÃO	42	Inovar para perenizar
PESSOAS	50	O time que faz nosso negócio durar
SUSTENTABILIDADE	60	Aprimorar nosso legado
	66	Segurança como prioridade
	69	Responsabilidade ambiental
	80	Atuação social: Fomento ao desenvolvimento local
SOBRE O RELATÓRIO	86	
LEITORES EXTERNOS	90	
CADERNO GRI	92	
DECLARAÇÃO DE ASSEGURAÇÃO	118	
INFORMAÇÕES CORPORATIVAS	120	

**Conteúdo Interativo**

**Navegação:** Voltar Página < ≡ > Avançar Página  
Menu

**Botões:** Botão [seta] Direciona para informações disponíveis na internet | Botão [+] Direciona para conteúdo no próprio documento

**Pop-ups:** [seta] Abre Pop-ups | [X] Fecha Pop-ups

## APRESENTAÇÃO



# COMPROMISSO COM O DIÁLOGO ABERTO

Apresentamos o nosso Relatório Integrado 2017, que demonstra como gerenciamos os temas que integram nossa visão de futuro, se conectam aos nossos Compromissos de Sustentabilidade e aos tópicos identificados como mais relevantes para os nossos negócios e a cadeia de valor.

Pautados pela transparência e ética, buscamos relatar os principais avanços e desafios que registramos no ano em aspectos econômicos, sociais e ambientais, incluindo riscos, impactos e oportunidades mapeados em nossas operações.

Adotamos como referência as orientações do International Integrated Reporting Council (IIRC) e preparamos o relatório de acordo com os Standards da Global Reporting Initiative (GRI) – opção essencial. Seguimos, ainda, os princípios do Pacto Global, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e as diretrizes da Iniciativa para a Sustentabilidade do Cimento (Cement Sustainability Initiative – CSI), braço do World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). O relatório foi assegurado pela auditoria externa Société Générale de Surveillance (SGS) e submetido à GRI, com alinhamento ao *Materiality Disclosure Service*. [GRI 102-54, 102-56](#)

Este relatório está disponível em versão digital (PDF), nos idiomas inglês e português, e pode ser acessado em [www.votorantimcimentos.com](http://www.votorantimcimentos.com).

### Demonstrações Financeiras

As DFs da companhia são divulgadas com base nos critérios do International Financial Reporting Standards (IFRS), e foram auditadas pela Pricewaterhouse Coopers (PwC). O detalhamento das empresas que são consolidadas pela Votorantim Cimentos é apresentado nessas demonstrações.

### Dúvidas e comentários

Como parte do processo de prestação de contas, e reforçando o Diálogo Aberto, nos comprometemos a responder às dúvidas sobre os dados publicados neste relatório e a considerar comentários e sugestões que possam aprimorar nosso processo de relato. Dúvidas ou comentários podem ser enviados para o e-mail [ri@vcimentos.com](mailto:ri@vcimentos.com). [GRI 102-53](#)

MENSAGEM DO CONSELHO

# NOSSA TRAJETÓRIA DE TRANSFORMAÇÃO

GRI 102-14



Da esquerda para a direita: Markus Akermann, Fábio Ermírio de Moraes, João Carvalho de Miranda, José Ermírio de Moraes e Alexandre Gonçalves Silva. Não presentes na foto: Vinicius Prianti e Paulo Henrique de Oliveira Santos



A diversidade e incertezas têm impulsionado a nossa transformação. Acompanhamos a evolução de eventos de ordem política, econômica, social e também climática, em todas regiões do globo em que estamos presentes, identificando como avançar e cumprir nossa estratégia 2025, baseada em alavancas de criação de valor: diversificação geográfica, diversificação de produtos e serviços, além da forte presença no mercado brasileiro. E encerramos 2017 com progressos em todas essas frentes.

O planejamento, desenhado ainda em 2010 para impulsionar nossa companhia à condição de empresa global, foi imprescindível para assegurarmos a continuidade do negócio. Com uma gestão financeira austera, que já faz parte da nossa cultura, e uma estratégia comercial 100% conectada às oportunidades que se apresentaram nos distintos mercados em que atuamos, principalmente na América do Norte – onde registramos excelentes resultados nas operações – e um desempenho consistente na Europa, África e América Latina, o que contribuiu para balancearmos a retração verificada no Brasil como efeito de um cenário de crise econômica e política.

A crença em nossa estratégia corroborou outro movimento importante em 2017: a venda de participações em unidades da China, do Chile e dos estados norte-americanos da Flórida e da Califórnia. Esse passo demonstra como estamos priorizando mercados em que podemos ser mais eficientes e competitivos e nos quais, portanto, temos a chance de aumentar a criação de valor.

Na América do Norte, o foco dado à atuação na região dos Grandes Lagos, onde nossa participação é mais consolidada, fica evidenciado pelo projeto de expansão da unidade de Charlevoix (em

Michigan, Estados Unidos), que será concluído em 2018. Também programamos duas novas linhas para as unidades de Olavarría e San Luis, na Argentina, a serem concluídas em 2018 e 2019. Outro exemplo, que se tornou realidade em março de 2017, foi a nova operação de Sivas, na Turquia, que encerrou o ano com elevada produtividade.

O compromisso de nossos acionistas ficou mais uma vez comprovado no fim de 2017, quando recebemos o aporte de capital no total de R\$ 1,7 bilhão de nosso controlador, a Votorantim S.A. Os recursos obtidos com os desinvestimentos e os acionistas, nos permitiram atravessar um dos piores anos da nossa história e concluir importantes projetos de expansão, que trarão ainda mais diversificação geográfica no futuro – o que é o pilar central da nossa estratégia.

Nossos esforços continuam em 2018. Para termos ainda mais êxito nessa longa trajetória, reiteramos o comprometimento com os mais altos padrões de ética e transparência, com os valores e as crenças de nossa companhia e com o respeito e a valorização de nossos empregados, com quem compartilhamos os resultados do presente e nossos planos para o futuro. Destacamos, por fim, o compromisso com a sustentabilidade. Buscamos níveis ainda mais altos de eficiência ambiental, que influenciam diretamente nossa excelência operacional e financeira, e para gerar impacto positivo nas localidades onde estamos presentes. Com esse olhar transversal, teremos condições de nos tornar, a cada ano, uma empresa melhor e, de modo simultâneo, contribuir para a transformação positiva do mundo à nossa volta.

**Avançamos em  
nossa estratégia com uma  
gestão financeira austera,  
estratégia comercial conectada  
a oportunidades de mercado e  
prioridade para atuar nas  
regiões em que podemos ser  
mais competitivos**

**Conselho de Administração  
da Votorantim Cimentos**

## MENSAGEM DO CEO

# COMPANHIA MAIS FORTALECIDA

GRI 102-14



compromisso com a perenidade – que sempre fez parte de nossa história e foi reafirmado com o propósito *A vida é feita para durar* – mostrou-se imprescindível para encerrarmos 2017 ainda mais fortes e preparados.

Apoiados por uma gestão que prioriza excelência operacional e financeira, os bons resultados das unidades na Europa, Ásia e África, na América Latina e, especialmente, na América do Norte, minimizaram o impacto do terceiro ano consecutivo de recuo de vendas no Brasil.

Com isso, conseguimos manter um Ebitda ajustado consolidado de R\$ 1.762 milhões, menos 26% ante os R\$ 2.373 milhões registrados no ano anterior.

A diversificação de portfólio também foi essencial para seguirmos comprometidos com a criação de valor em longo prazo. Expandimos a oferta de produtos em todas as regiões, com novas formulações de cimento, de concreto e de argamassas, que suprem demandas específicas de diferentes perfis de clientes e buscam menor impacto ambiental. Além disso, crescemos em insumos agrícolas no Brasil, onde somos líderes desse mercado e continuamos trabalhando para atender a um número maior de clientes de todas as regiões.

**Excelência operacional e financeira e diversificação geográfica e de portfólio foram essenciais para os resultados**

Mesmo em um cenário desafiador, continuamos investindo com responsabilidade. Demos partida, em março, à nova operação de Sivas, na Turquia, onde, mesmo com poucos meses de operação, já alcançamos ótimos níveis de produtividade. Nossa nova fábrica de Yacuses, na Bolívia, teve seu primeiro ano de operação plena.

Nos próximos dois anos, o foco estará nos projetos de expansão da unidade de Charlevoix (Estados Unidos), com início previsto para 2018, e de novas linhas nas fábricas Olavarría e San Luis, na Argentina, que entram em operação em 2018 e 2019.

Vendemos operações na China, no Chile e nos Estados Unidos (estados da Flórida e da Califórnia), seguindo a estratégia de focar em regiões que identificamos como mais promissoras na criação de valor.

Trabalhamos com afinco para ampliar a eficiência de nossas operações fabris e logísticas, o que reduz custos e melhora a pegada ambiental do negócio. São medidas que vislumbram o futuro, mas já repercutem positivamente no presente. No Brasil, crescem nossas iniciativas por diversas fontes de coprocessamento, que substituem o coque de petróleo por biomassas renováveis, como bagaço de babaçu e cavacos de madeira, para alimentar os fornos de cimento.

Na Europa, Ásia e África, além do coprocessamento, reativamos ou implantamos em algumas fábricas a solução chamada de *Waste Heat Recovery*, que recupera o calor decorrente de nossa produção e o transforma em energia elétrica. Com essas iniciativas, globalmente, encerramos o ano com 14,6% de energia com origem em combustíveis alternativos, perseguindo nossa meta de 30% de fontes renováveis até 2020.

No âmbito da segurança, registramos, lamentavelmente, a ocorrência de uma fatalidade *on site* com um empregado na América do Norte e oito fatalidades *off site* (fora de nossas instalações industriais) no Brasil, sendo seis com contratados e duas de terceira parte. A segurança é nosso principal valor e, por isso, trabalhamos para assegurar um ambiente de trabalho seguro para todos e alcançar a meta de nos tornarmos uma empresa zero lesão. Em 2017, lançamos o Comitê Global de Segurança, realizamos uma nova edição do Dia Global

de Segurança e implantamos outros projetos nas distintas unidades da companhia.

Novamente inspirados por nosso propósito, a interação e a conectividade com nossos públicos também foi um avanço de 2017. Iniciamos uma bem-sucedida cooperação com *startups*, fornecedores e outros atores externos, que passaram a compor nosso ecossistema de inovação e estão nos auxiliando a vencer os desafios que se apresentam diariamente para transformarmos a companhia.

Estamos mais próximos de nossos clientes, o que foi possível, em grande parte, pela execução da nossa estratégia digital, que quebra barreiras físicas e torna as operações mais eficientes. Desenvolvemos aplicativos para *smartphones* que permitem ao cliente efetuar seu pedido de compra de forma prática e rápida, a profissionais da construção civil otimizarem seu trabalho e, ainda, que motoristas identifiquem rapidamente a oferta de fretes em nossas unidades.

Também nos mantemos atentos às comunidades no entorno de nossas operações. Em 2018, ano em que a *holding* investidora Votorantim S.A. completa 100 anos, vamos ampliar as ações que almejam deixar um legado às futuras gerações, apoiando iniciativas para melhorar a qualidade da educação pública em 27 municípios brasileiros onde estamos presentes.

Com base no pilar Gente com Autonomia, também estamos mais próximos de nossos empregados, dando sequência a programas de desenvolvimento profissional, com impulso ao empreendedorismo das equipes, mais movimentações internas e reforço a práticas que aproximam os líderes dos profissionais e promovem o Diálogo Aberto.

Temos certeza de que a nossa perenidade depende do engajamento e do protagonismo de nosso time, cada vez mais unido para colocarmos em prática o nosso propósito, sintetizado pela mensagem *A vida é feita para durar*.

**Nossa estratégia digital quebra barreiras físicas, torna as operações mais eficientes e nos aproxima dos clientes**

**Walter Dissinger**  
Diretor-presidente da Votorantim Cimentos

## A VOTORANTIM CIMENTOS

# A VOTORANTIM CIMENTOS



Somos a Votorantim Cimentos S.A., sexta maior empresa de cimento do mundo\*. Além do Brasil, estamos presentes em 11 países e contamos com um time multicultural formado por 11.912 empregados, incluindo 317 estagiários e 223 aprendizes.

GRI 102-1, 102-7

Nossa capacidade produtiva atual chega a 52,8 milhões de toneladas de cimento/ano, diferença de 6 milhões de toneladas em comparação ao ano anterior, como efeito da venda de operações na China, no Chile e nos Estados Unidos (estados da Flórida e da Califórnia). Ao mesmo tempo, agregamos 700 mil toneladas em 2017, com a conclusão de obras de expansão de Sivas, na Turquia, cujo início da operação ocorreu em março. Em 2018, entram em operação mais 500 mil toneladas nessa unidade da Turquia – que totalizará acréscimo de 1,2 milhão de toneladas – e estarão concluídos aumentos de 600 mil toneladas em Charlevoix, nos Estados Unidos, e de 200 mil toneladas em uma nova linha em Olavarría, na Argentina. GRI 102-7, 102-10

Somos determinados em oferecer produtos e serviços de excelência aos nossos clientes em todos os segmentos que atuamos: cimento, concreto, agregado (britas) e argamassa, calcário agrícola, entre outros. Estamos comprometidos com a oferta de um portfólio cada vez mais diferenciado e inovador. Em 2017, entregamos ao mercado brasileiro a família de concretos Hi-Mix, com quatro soluções que atendem a demandas diferentes e fornecem alta durabilidade. GRI 102-6

\* Em termos de capacidade produtiva – excluindo empresas da China.

**Operamos em 12 países, com capacidade instalada de 52,8 milhões de toneladas anuais de cimento**



**Investimos R\$ 45,5 milhões para sermos mais eficientes e reduzir nossa pegada ambiental**

Ano a ano, também consolidamos o serviço que garante a destinação adequada de resíduos industriais de outras empresas por meio do coprocessamento em nossas unidades. Para o uso dessas fontes de energia, mantemos, desde 2016, uma estrutura dedicada de negócio chamada AFR (*Alternative Fuel and Raw Materials*, matérias-primas e combustíveis alternativos em inglês).

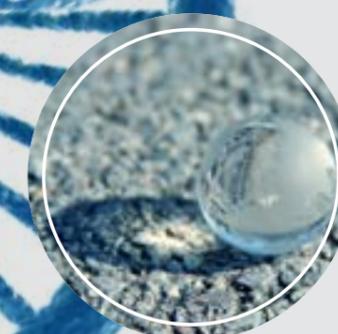
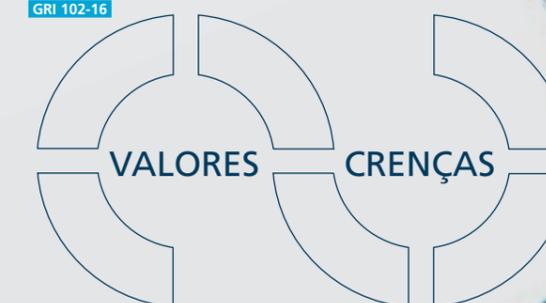
Encerramos o ano com receita líquida de R\$ 11,1 bilhões, abaixo do resultado alcançado no último ano (R\$11,9 bilhões). Ainda que tenhamos enfrentado um período difícil, especialmente no mercado brasileiro, alcançamos bons resultados nas operações na América do Norte e na Europa, Ásia e África, seguimos nosso planejamento de médio e longo prazos, como mostram, por exemplo, os volumes anuais investidos para que sejamos uma companhia mais eficiente e com uma pegada ambiental cada vez menor. Esses valores chegaram a R\$ 45,5 milhões em 2017. Para deixar nosso legado também às pessoas e às comunidades das quais fazemos parte, mantemos iniciativas de desenvolvimento social, priorizando os municípios próximos às nossas operações. GRI 102-7

Somos uma empresa privada, 100% controlada pela Votorantim S.A., gestora de portfólio controlada pela família Ermirio de Moraes, que tem presença também em outros setores econômicos estratégicos: metais e mineração, alumínio, energia, siderurgia, celulose, produção de suco de laranja e finanças. Para conhecer a história da Votorantim, que completa 100 anos em 2018, acesse: GRI 102-5

Para conhecer a história de mais de 80 anos da Votorantim Cimentos, acesse:

## DNA VOTORANTIM

GRI 102-16



A VOTORANTIM CIMENTOS

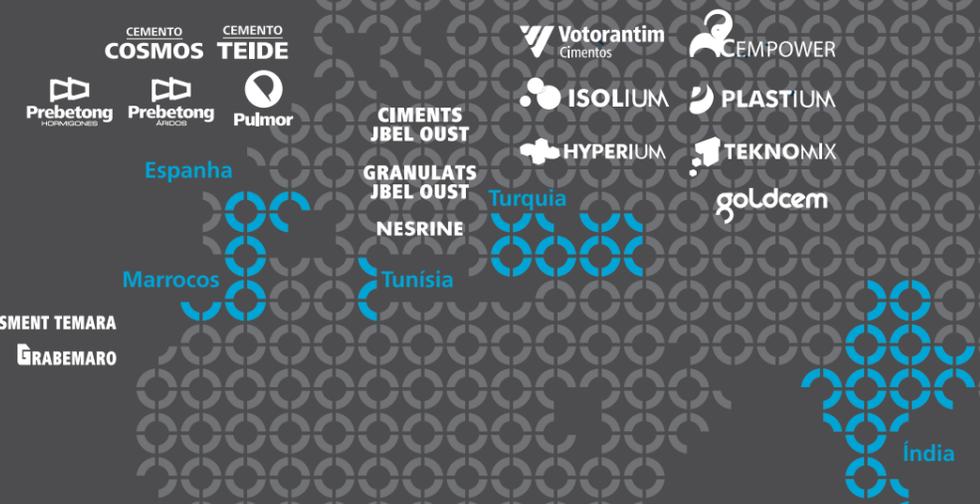
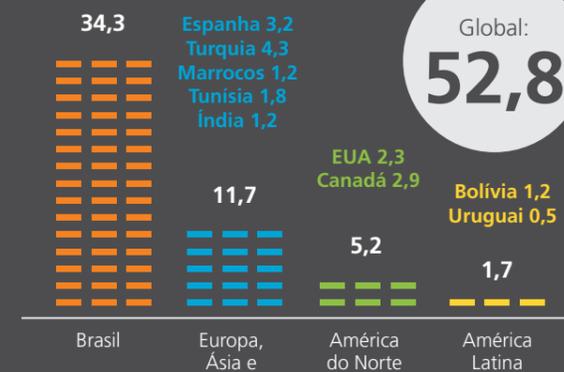
EMPRESA GLOBAL GRI 102-2, 102-4

VOTORANTIM CIMENTOS AMÉRICA DO NORTE (VCNA)

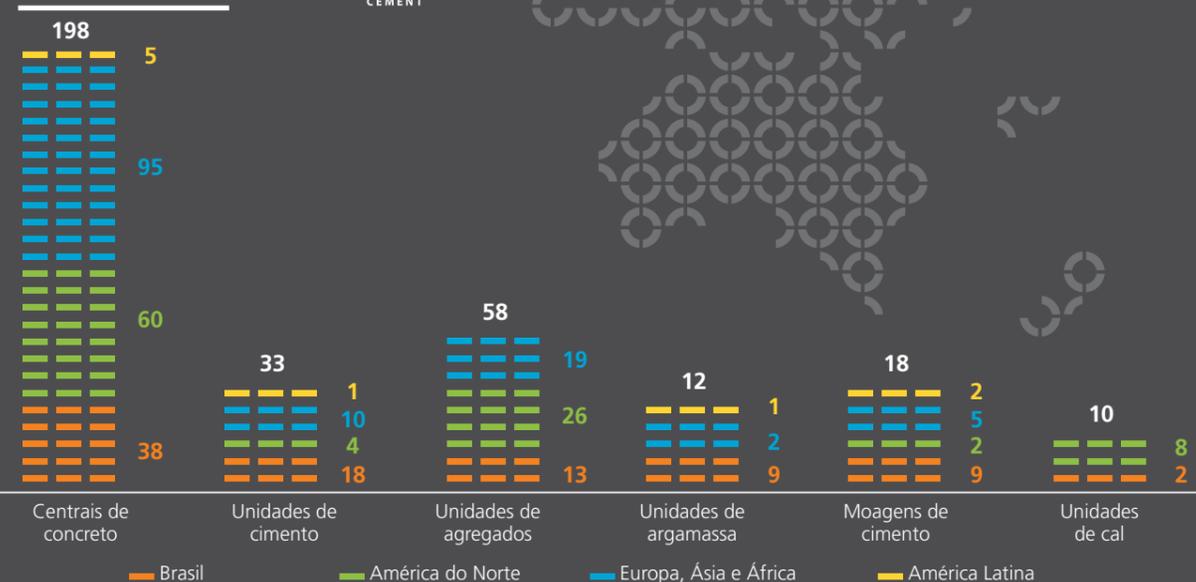


Capacidade instalada em milhões de toneladas

(Apenas países que consolidamos (dez/17):- Brasil, EUA, Canadá, Bolívia, Uruguai, Espanha, Turquia, Marrocos, Tunísia e Índia)



Nossas instalações



<sup>1</sup> Argentina: participação de 49% em Cimentos Avellaneda.  
<sup>2</sup> Bolívia: participação de 51% em Yacuses que detém 66,7% da Itacamba Cimentos S.A.  
<sup>3</sup> Peru: participação de 29,5% na Cimentos Portland, com a propriedade de uma mina de calcário sem capacidade operacional.  
<sup>4</sup> Uruguai: participação de 51% em Cimentos Artigas.

# TRAJETÓRIA DE CRIAÇÃO DE VALOR

GRI 103-1, 103-2, 103-3



Como fica evidente em nosso propósito – *A vida é feita para durar* –, estamos empenhados em construir uma história duradoura de geração de valor para acionistas, clientes, empregados e demais públicos com os quais nos relacionamos. Estamos comprometidos em criar impacto positivo de longo prazo nas pessoas e no planeta e, de forma abrangente, também em desenvolver setores, países e comunidades onde trabalhamos e vivemos.

O compromisso com a continuidade do nosso legado como organização nos impulsionou a traçar o caminho que nos conduz ao futuro – Nosso Norte –, o qual considera tendências, riscos e oportunidades, competências, diferenciais e nossas próprias contribuições e impactos.

**Compromisso com a continuidade do nosso legado define o caminho que nos conduz para o futuro**

O trabalho culminou com o lançamento, em 2016, da estratégia de longo prazo da Votorantim Cimentos, que passou a nortear também o nosso planejamento de curto prazo. Ele é revisitado pela liderança da companhia anualmente e estabelece as metas e projeções financeiras para o ciclo de 12 meses seguintes. Todos os empregados têm metas relativas às principais relações financeiras da empresa.

Para executarmos com excelência o planejamento previsto em nossa estratégia, dispomos de quatro pilares estratégicos, que são nossos direcionadores: Foco no cliente, Gente com autonomia, Excelência operacional e Práticas sustentáveis.

## NOSSOS DIRECIONADORES



### Foco no cliente

- Tomamos decisões baseadas na necessidade dos nossos clientes;
- Temos modelos específicos de negócios para atender clientes com diferentes propósitos e necessidades;
- Trabalhamos para que o resultado das ações de todas as áreas tenha convergência para entregar o que o cliente precisa.



### Gente com autonomia

- Valorizamos líderes que realizem por meio de seus times, criando equipes fortes, diversificadas e engajadas;
- Queremos pessoas que tomem iniciativa para agir e sejam flexíveis;
- Trabalhamos juntos para criar soluções e fazer acontecer.



### Excelência operacional

- Monitoramos nosso desempenho e somos obcecados e comprometidos pela melhoria contínua;
- Tomamos decisões com rapidez, disciplina e consistência;
- Maximizamos a produtividade em todas as áreas.



### Práticas sustentáveis

- Temos a segurança em primeiro lugar, sempre;
- Agimos de forma ética e sempre de acordo com as leis e regulamentações locais;
- Promovemos a ecoeficiência buscando desenvolver novos produtos e processos inovadores;
- Promovemos o diálogo e o relacionamento aberto com nossas comunidades para perpetuar o legado Votorantim e apoiar o desenvolvimento local.

ESTRATÉGIA DE LONGO PRAZO

# MODELO DE NEGÓCIOS DA VOTORANTIM CIMENTOS

ATIVIDADES-CHAVE

A proposta de valor é o fator que faz com que um cliente escolha entre uma e outra empresa. As propostas de valor são um conjunto de produtos ou serviços cuja finalidade é solucionar um problema ou satisfazer uma necessidade do cliente. Algumas propostas de valor podem ser inovadoras e outras, parecidas a ofertas existentes no mercado, incluindo alguma característica diferencial ou atributo adicional.

Os recursos-chave são os recursos ligados diretamente ao funcionamento do modelo de negócio.

Os fornecedores-chave são todos aqueles que podem contribuir para as atividades-chave bem como com o fornecimento de recursos.

Os Pilares Estratégicos que constituem o Nosso Norte representam a base para a nossa atuação empresarial. Eles estão refletidos em nossas metas e em nossa materialidade.

Os temas materiais são definidos por meio de pesquisas, a cada dois anos, com nossos principais *stakeholders*. Esses temas direcionam o conteúdo do relatório e influenciam tomadas de decisão da empresa.



## ESTRATÉGIA DE LONGO PRAZO



### ALAVANCAS ESTRATÉGICAS

Com a estratégia, definimos as principais premissas para impulsionar o negócio nos próximos dez anos, cumprindo nossos pilares estratégicos. São quatro alavancas:

*Planejamento estratégico é revisto anualmente, com novas projeções e metas*



#### Criar valor para a companhia

Investimos em projetos estratégicos que aumentem a eficiência e a sustentabilidade de nossas operações e produtos, a exemplo das iniciativas de coprocessamento e para reduzir o fator clínquer presente em nosso cimento.

#### Produtos e serviços adjacentes

O cimento segue como nosso *core business*, mas entendemos a diversificação de portfólio como importante para a criação de valor sobre os recursos investidos na companhia. Nossa meta é aproveitar as oportunidades correlatas, ao mesmo tempo em que potencializamos nossa capacidade instalada, aproveitando recursos minerários e capacidades que estavam ociosas. A assertividade pode ser comprovada pela aceitação no mercado dos outros itens presentes em nosso portfólio, caso de argamassas, rejuntas, cales e gesso, o que nos permite ampliar a presença da Votorantim Cimentos no segmento de materiais de construção do Brasil e de outros mercados. Também é importante nosso desempenho no segmento de insumos agrícolas no Brasil. Investimos no aumento de mais de 25% na capacidade de produção de calcário e conquistamos a liderança, com 10% de participação em um mercado pulverizado e regionalizado.

#### Relevância do mercado brasileiro

Nossas análises apontam que o Brasil continuará sendo o mercado mais relevante para a companhia nos próximos dez anos. Em 2017, mesmo em meio à crise macroeconômica, adotamos várias iniciativas para fortalecer nossa operação no país: investimos na modernização de fábricas e em projetos de tecnologia e digitalização; ampliamos equipes comerciais; lançamos produtos inovadores, como a família de concretos Hi-Mix e novas argamassas; e inauguramos três centros de distribuição – em Macapá (AP), Uberlândia (MG) e Três Corações (MG).

#### Internacionalização

A diversificação geográfica nos ajuda a garantir a continuidade do negócio e a geração de valor ao longo dos anos. Seguimos investindo em nossas operações fora do Brasil, com a inauguração da fábrica de Sivas (Turquia), e a expansão da unidade de Charlevoix (Estados Unidos), com *startup* previsto para 2018, e de duas novas linhas de produção na Argentina, a serem inauguradas em 2018 e 2019. Alinhados à estratégia de concentrar operações nos mercados em que temos participações relevantes e identificamos potencial de crescimento, vendemos unidades e participações societárias na China, no Chile e nos estados norte-americanos da Flórida e da Califórnia. Com esse direcionamento, nos mantemos atentos a oportunidades que podem resultar em novas aquisições e mais investimentos em expansões.

#### Entregas em 2017

Os avanços de 2017 são detalhados nos capítulos *Operação com Excelência, Inovação e Sustentabilidade*.

Os avanços de 2017 são apresentados nos capítulos *Eficiência na gestão financeira, Cada vez mais próximos dos clientes e Inovação*.

Os avanços são detalhados nos capítulos *Operação com excelência, Eficiência na gestão financeira e Cada vez mais próximos dos clientes*.

Os principais resultados são apresentados e contextualizados nos capítulos *Operação com excelência e Eficiência na gestão financeira*.



# DESTAQUES 2017

## CAPITAL FINANCEIRO GRI 102-7



## CAPITAL MANUFATURADO



## CAPITAL INTELECTUAL



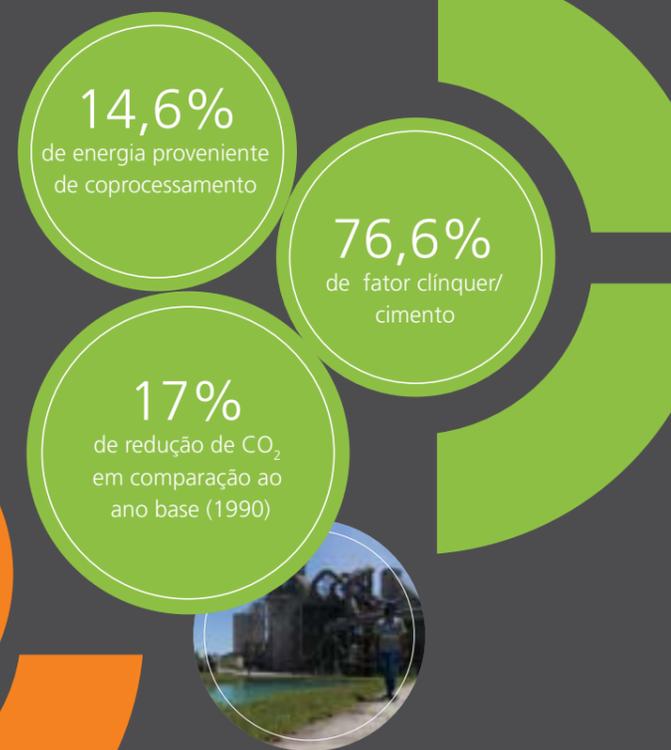
## CAPITAL HUMANO



## CAPITAL SOCIAL



## CAPITAL NATURAL



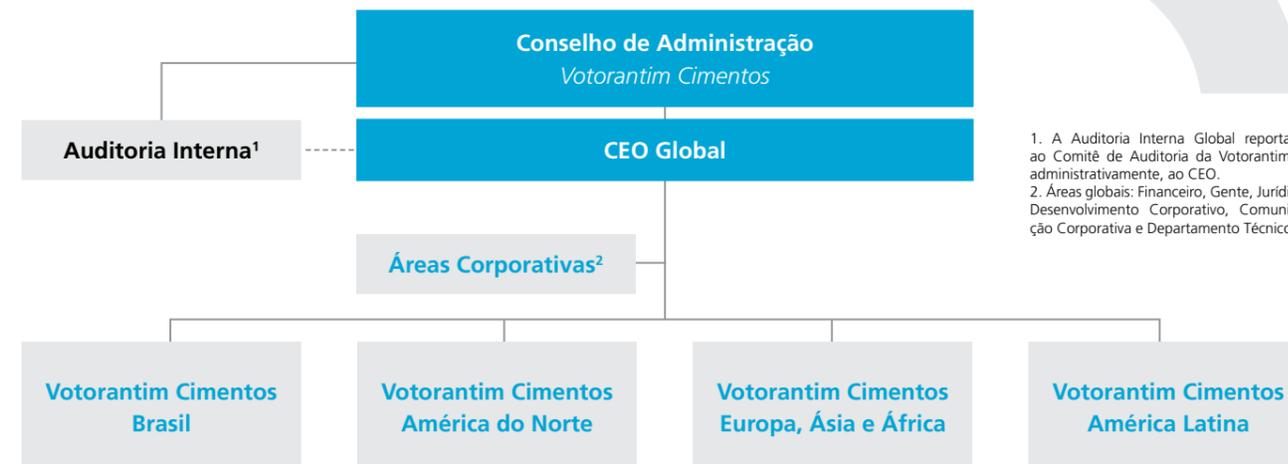
# SOLIDEZ E VISÃO DE LONGO PRAZO



**E**m linha com nossos Valores e Crenças e com os direcionadores estratégicos do negócio, nossa estrutura de governança conta com as melhores práticas adotadas por empresas com ações negociadas no mercado de capitais, embora sejamos uma organização de capital fechado. O modelo explicita a solidez de nossa companhia e nosso comprometimento com a transparência e o desenvolvimento sustentável do negócio e de nossos públicos de relacionamento, além de garantir rapidez e eficiência nas tomadas de decisão.

Nosso órgão mais alto de governança é o Conselho de Administração, que define as políticas e as estratégias de curto, médio e longo prazos e acompanha sua execução pelos times executivos. Na esfera executiva, estamos organizados para viabilizar a gestão efetiva do negócio, a partir de uma visão global e com o apoio de nossos times regionais. [GRI 103-2, 103-3](#)

## ESTRUTURA ORGANIZACIONAL



1. A Auditoria Interna Global reporta-se ao Comitê de Auditoria da Votorantim e, administrativamente, ao CEO.  
2. Áreas globais: Financeiro, Gente, Jurídico, Desenvolvimento Corporativo, Comunicação Corporativa e Departamento Técnico.

## CONSELHO ATIVO [GRI 102-18](#)

Nosso Conselho de Administração é composto por sete membros, dos quais três são independentes. Eleitos em Assembleia Geral, os conselheiros exercem mandatos de dois anos, período em que passam por treinamentos específicos e se mantêm informados sobre o negócio, o setor e as condições macroeconômicas, sociais e políticas. O órgão conta com o apoio de quatro comitês:



O dia a dia dos negócios é conduzido por executivos contratados, mantendo a seguinte estrutura:

Há, ainda, comitês globais funcionais que auxiliam o CEO Global e o *Executive Steering Committee* em temas funcionais de curto, médio e longo prazos, como: Recursos Humanos, Desenvolvimento Organizacional, Comunicação Corporativa, Jurídico e Auditoria.

Os órgãos de governança eram integrados no final de 2017 por 9,6% de mulheres. Por faixa etária, 53,4% tinham mais de 50 anos e 46,6%, entre 30 e 50 anos de idade. [GRI 405-1](#)

# RISCOS MONITORADOS

GRI 103-2, 103-3



Para a gestão de riscos de todas as nossas operações, investimos no acultramento dos gestores da VC visando a identificação e mitigação de riscos de forma proativa. O objetivo é preservar o valor da companhia, focando no tratamento de riscos operacionais (relacionados à estabilidade/continuidade das operações) e de riscos de negócio (que podem afetar de forma mais abrangente o valor da companhia).

Implementamos um sistema robusto de gestão de riscos que se baseia em metodologia padronizada globalmente, num processo recorrente que envolve toda a liderança da companhia. Temos uma área corporativa de Gestão de Riscos, com braços nas regiões, que apoia, dá orientações, monitora e garante a qualidade da gestão globalmente. Esse processo segue as orientações do Coso (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) e da ISO 31000, norma internacional de gestão de riscos.

A área de Riscos está sob a mesma liderança de *Compliance* e Controles Internos, o que permite um maior nível de sinergia e coordenação. Além disso, as áreas Jurídica e de Auditoria Interna participam constantemente das discussões sobre riscos na companhia.

Em âmbito global, mantemos desde 2016 o programa *Guest Auditor*, que promove uma auditoria cruzada: profissionais qualificados e especialistas participam da auditoria de outra unidade industrial ou região, como forma de incentivar a troca de experiências e aprendizados. A alta administração da Votorantim Cimentos incentiva as auditorias inter-regionais por proporcionarem acúmulo de conhecimento para nossos profissionais especialistas e auditores.

Realizamos um *follow up* a cada dois meses com representantes da área de Auditoria em todos os países, processo conduzido diretamente pelo presidente regional, o CFO e o gerente de Auditoria Interna. Quando oportunidades são identificadas, definimos planos de melhoria com prazo de implantação.



# ÉTICA E INTEGRIDADE

GRI 103-1, 103-2, 103-3



Garantir que todas as nossas atividades sejam realizadas de maneira ética e em conformidade com o Código de Conduta faz parte de nossos Valores. Acima de tudo, manter altos níveis de integridade e transparência é uma ambição permanente da Votorantim Cimentos. GRI 102-16

O Código guia a conduta de todos os profissionais em suas interações internas e externas, reúne exemplos práticos sobre as diretrizes e traz um conteúdo adicional sobre nosso Programa de *Compliance* e anticorrupção. A mais recente versão do documento foi lançada no final de 2016 em todas as unidades brasileiras e em 2017 o conteúdo nas línguas locais chegou também às operações da América do Norte, da Europa, Ásia e África e da América Latina.

“Observamos que os empregados compreenderam melhor as diretrizes do Código de Conduta e o papel que a ética desempenha em nosso negócio, graças ao trabalho de divulgação que realizamos para lançar a versão revisada, mas particularmente em razão da linguagem clara, do treinamento e dos exemplos práticos que o novo documento traz”, diz John McCarthy, CFO da VCNA e *head* de *Compliance* e Controles Internos na região.

Prezamos por relações íntegras e que beneficiem o crescimento de todo o nosso setor de atuação e da sociedade de uma maneira ética. Assim, a transparência pauta todo o relacionamento com o governo e demais órgãos públicos nas esferas municipal, estadual e federal e com associações e entidades representativas. Para garantir a transparência, clareza e idoneidade desses contatos, mantemos uma área específica de Relações Governamentais.

**Integridade  
faz parte de nossos  
Valores e apoiamos a  
manutenção de altos níveis  
de transparência com  
com nosso Código de  
Conduta**



## NOTA 10 EM TRANSPARÊNCIA

Nosso trabalho para garantir a conduta ética e íntegra repercute positivamente em nossa reputação. Em 2017, alcançamos a primeira posição em *ranking* da Transparência Internacional, organização não governamental com sede na Alemanha, que avalia os esforços anticorrupção empreendidos nas cem maiores empresas brasileiras. O organismo considerou o nível de transparência das empresas em três dimensões: divulgação dos programas anticorrupção, publicação de informações sobre a estrutura societária e divulgação de resultados financeiros por país de operação. Fomos bem avaliados em todas as frentes, com nota 10 em Programa Anticorrupção e Transparência Organizacional.

## GOVERNANÇA CORPORATIVA

### Compliance

Como parte do Programa de *Compliance*, reforçamos a nossa governança por meio de ações específicas que colocam em prática as nossas Crenças e nossos Valores. Realizamos ações no Dia Internacional contra a Corrupção (Semana de *Compliance* com os líderes da VC), mantemos fóruns e capacitações constantes, e fortalecemos a nossa comunicação interna por meio de nossos canais internos de comunicação. Fazemos também parte, desde 2016, do Pacto Empresarial contra a Corrupção, liderado pelo Instituto Ethos.

A área de Riscos e *Compliance* reporta-se diretamente ao Comitê de Auditoria para apresentar as não conformidades na evolução do Programa de *Compliance*.

Avançamos em outras frentes, como a criação de políticas críticas de *Compliance*, com diretrizes globais, e a revisão do processo de homologação, contratação e gestão dos fornecedores para assegurar a inclusão de critérios de conformidade, integridade e anticorrupção. Dentre as políticas críticas está a Política Global de Doações e Patrocínio, que discorre sobre doações políticas. No Brasil, conforme determinado pela legislação local, o financiamento de campanhas eleitorais por pessoas jurídicas é proibido desde 2015. Nos países em que são permitidas pela legislação, essas doações são monitoradas pelas áreas de *Compliance* e Jurídico. **GRI 415-1**



### COMPLIANCE WEEK

No início de dezembro, marcamos presença no *Compliance Week*, evento organizado pela Votorantim S.A. para destacar o Dia Mundial Anticorrupção, que reuniu 500 líderes de todas as empresas da Votorantim e especialistas externos. Além disso, promovemos um bate-papo sobre iniciativas sustentáveis de *compliance* e integridade, no qual compartilhamos melhores práticas de diferentes áreas e discutimos, em parceria com o Instituto Ethos, as diretrizes para a futura criação de um Plano Nacional de Integridade e Impactos Socioambientais específico para o segmento imobiliário. O evento foi gravado e o conteúdo pode ser acessado por todos os empregados por meio de nossa rede social interna.

### DISSEMINAÇÃO DO CÓDIGO DE CONDUTA **GRI 205-2**

Em 2017, comunicamos e treinamos 100% dos empregados do Brasil com a atualização do nosso Código de Conduta e comunicamos todos os fornecedores sobre o documento. Também 100% dos integrantes do Conselho de Administração receberam comunicados e foram treinados sobre o tema. Nas demais regiões, o treinamento será finalizado ao longo de 2018.

- **Brasil:** Sensibilização para tópicos específicos do Código nos canais de comunicação ao longo de 2017. Todos os empregados ativos da VCBR haviam concluído o *e-learning* com conteúdos específicos sobre o Código de Conduta, que fica disponível na rede corporativa.
- **América do Norte; Europa, Ásia e África; e América Latina (Latam):** Estratégia de lançamento incluiu carta dos presidentes regionais aos empregados e campanhas de comunicação produzidas especificamente para os diferentes países, assim como a distribuição do treinamento *online* (empregados mensalistas) e presencial (horistas) em diferentes países.



## CANAIS ABERTOS

**GRI 102-17, MM7, GRI 103-2, 103-3**



**R**elatos de (suspeitas de) violações ao Código de Conduta podem ser feitos, pelos públicos interno e externo, sem o receio de retaliações, a um membro de nossa liderança, aos *Business Ethics Officers*, profissionais treinados para conduzir as tratativas dos casos recebidos, ao Ouvidor ou à Linha Ética. Este último recurso, disponível 24 horas por dia, sete dias por semana por telefone ou web em todos os países onde operamos, admite a possibilidade de anonimato. **é possível registrar o relato, acompanhar o status das investigações e obter os telefones de contato da Linha Ética, por país.**

Independentemente do meio utilizado, todos os relatos serão registrados na base de dados da Ouvidoria. Podem ser reportados temas relacionados à integridade do negócio, questões trabalhistas, direitos humanos, desrespeito no local de trabalho, impactos ambientais, utilização indevida dos ativos da empresa, além de outros comportamentos ilegais ou antiéticos.

**A Ouvidoria, composta pela Linha Ética e por profissionais especializados, recebe relatos de suspeitas de violação do Código de Conduta.**

Com vínculo ao Conselho de Administração, por meio do Comitê de Auditoria, a Ouvidoria é responsável por coordenar as demandas e encerrar os casos, visando garantir a imparcialidade, confidencialidade e integridade das informações, bem como a proteção de dados pessoalmente identificáveis. Sendo o relato anônimo ou não, há garantia de sigilo das informações, nos limites exigidos por lei. As ações de remediação são supervisionadas pelo Conselho de Ética Empresarial, composto pelo CEO e pelos responsáveis das áreas de Auditoria Interna, Jurídico e Gente. Outras diretorias, gestores ou áreas poderão ser convidados a participar das reuniões, conforme a composição da pauta.

Para auxiliar os empregados na tomada de decisões éticas, a Ouvidoria mantém em sua página na intranet uma série de vídeos educativos sobre temas do Código de Conduta, uma sessão de perguntas frequentes, além de casos práticos elucidativos, abordando os comportamentos esperados pela empresa.

Em 2017, não foram confirmados pela Ouvidoria casos de corrupção envolvendo o setor público. De oito alegações recebidas sobre discriminação, sete foram encerradas sem comprovação de violação e uma encontra-se em análise, conforme detalha tabela disponível na página 95.

**GRI 205-3, 406-1**

## ALAVANCAS DE VALOR

# OPERAÇÃO COM EXCELENÇA



A crise econômica enfrentada no Brasil nos últimos anos nos impulsionou a adotar um conjunto de ações para aprimorar nossa eficiência operacional no Brasil e em todos os países em que estamos presentes. Ao lado de uma gestão financeira rigorosa, a eficiência se tornou palavra de ordem em todas as nossas operações, mostrando-se fundamental para preservarmos a competitividade do negócio.

No Brasil, o mercado de construção civil seguiu a tendência de queda dos anos anteriores, ainda impactado pelo contexto macroeconômico desfavorável. Além da queda significativa no volume de vendas, evidenciada pela taxa de ociosidade da indústria do cimento em torno de 43% de acordo com dados do Sindicato Nacional da Indústria do Cimento (SNIC), o setor sofreu o impacto da elevação dos custos operacionais, como no caso das tarifas de energia elétrica e dos preços de combustíveis, em sua maioria, importados.

Enfrentando essas adversidades, buscamos inovar por meio do engajamento de nossas equipes e do direcionamento dos investimentos a projetos e ações que aumentam a eficiência e a produtividade de nossas fábricas. Exploramos, especialmente, as possibilidades apresentadas pela Indústria 4.0, que se vale da automatização e do gerenciamento inteligente de dados. Alguns exemplos do que já estamos realizando a partir das soluções tecnológicas e de sistemas de inteligência artificial estão mais bem detalhados no capítulo Inovação.

Em 2017, nossos esforços se reverteram, por exemplo, no menor consumo de energia global para cada tonelada de cimento produzido, indicador que correspondeu a 114,6 kWh/t em 2016 e a 111,5 kWh/t em 2017. Com base em um modelo de gestão cada vez mais transversal, também aprimoramos o desempenho ambiental das operações em âmbito global.

## NOVAS OPERAÇÕES

Nossos mais recentes projetos de crescimento ocorreram na Turquia, na Bolívia e no Brasil. Adicionalmente, concluímos a modernização de uma de nossas unidades de concreto nos Estados Unidos.

- **Sivas (Turquia):** O *startup* ocorreu em março de 2017, duas semanas antes do cronograma definido no plano de negócios, e a capacidade da fábrica passou de 600 mil para 1,8 milhão de toneladas anuais de cimento. Na fase inicial, o volume adicional foi de 700 mil toneladas e ao longo de 2018 deve ser acrescentada a capacidade total projetada. Com tecnologia avançada e construída a partir de preceitos de eficiência operacional, a unidade tem alto índice de eficiência energética e conta com equipamentos e sistemas que controlam o nível de emissões e o consumo de água. A construção da nova unidade foi realizada sem qualquer tempo perdido por acidente com afastamento. Sivas acompanha as demais unidades da região. “Em 2017, todas as fábricas da região operaram em um ritmo bastante otimizado. O índice que mede a eficiência global dos equipamentos chegou a 83%, o que reduz o número de paradas não programadas para manutenção e, consequentemente, nossos custos”, comenta Günther Smetana, *head* de Operações da VC Europa, Ásia e África.

- **Yacuses (Bolívia):** em dezembro de 2017, nossa unidade de Yacuses, na Bolívia, completou um ano em operação. A fábrica, nosso primeiro projeto *greenfield* fora do Brasil, é resultado de uma sociedade entre a Votorantim Cimentos e as empresas Compañía de Cemento Camba (Coceca) e a Cementos Molins. Projetada com base em diretrizes de eficiência, tem capacidade instalada de 1 milhão de toneladas/ano. “Tivemos o grande desafio de ocupar a capacidade e estabelecer nossa marca no mercado. Em 2017, comercializamos 430 mil toneladas de cimento no mercado interno e exportamos 160 mil toneladas de clínquer”, afirma Alexander Capela Andras, gerente-geral da Itacamba Cimentos. “Estamos conseguindo ótimos resultados ambientais, com baixos índices de emissão de NOx, SO<sub>2</sub>, assim como uma emissão de particulados bem abaixo da legislação, principalmente por termos instalado filtros de mangas de alta eficiência”, destaca Laercio Andreatta, gerente de fábrica.

- **Yard 8 (Estados Unidos):** modernizamos e aumentamos para aproximadamente 540 m<sup>3</sup> por hora a capacidade de nossa unidade Prairie Material Yard 8 em Chicago. A fábrica, localizada perto de um dos aeroportos mais movimentados dos Estados Unidos, possui até 10 diferentes



tipos de cimento e 16 de agregados, com três locais para carregar caminhões. A configuração oferece velocidade e flexibilidade para sustentar a grande variedade de atividades e projetos na área.

- **Primavera (Brasil):** o acerto da estratégia de manter a última etapa do ciclo de investimentos definido em 2010 para o Brasil foi comprovado com os resultados da fábrica de Primavera (PA), inaugurada no ano anterior. A unidade se consolidou em 2017 como produtora importante para atender às regiões Norte e Nordeste do País, onde tínhamos menor penetração em razão da grande distância das outras fábricas da companhia.

## EXPANSÃO NOS EUA

Nosso foco agora está na conclusão do projeto de expansão da unidade de Charlevoix, em Michigan (Estados Unidos), com investimento superior a US\$ 180 milhões. A fábrica incrementará em aproximadamente 600 mil toneladas sua capacidade instalada, reforçando a nossa presença em uma região estratégica, a dos Grandes Lagos.

“No momento, somos a única empresa de materiais de construção no estado de Michigan a investir em um projeto de expansão dessa magnitude. Com alta tecnologia, conseguiremos melhorar nossa eficiência ambiental e os custos operacionais, o que contribuirá de modo significativo para os nossos planos de crescimento nos próximos anos. Estamos trabalhando de modo consistente para garantir que a transição e a partida da operação ocorram com total êxito”, afirma Celso Martini, Vice-Presidente de operações do negócio cimento da VCNA.

Após o *startup*, que deve ocorrer ainda no primeiro semestre de 2018, deveremos centrar esforços em aumentar o uso de combustíveis de baixo carbono, como parte do programa de eficiência energética da VCNA.

O trabalho está alinhado a um dos nossos Compromissos de Sustentabilidade, que prevê aumento significativo de combustíveis limpos e renováveis em nossas operações até 2020.

## ALAVANCAS DE VALOR

### NOVAS LINHAS DE PRODUÇÃO NA ARGENTINA

Estamos ampliando as fábricas de Olavarría e San Luis, na Argentina, com investimentos de US\$ 227,2 milhões. Os prazos previstos para a conclusão dos projetos são 2018 e 2019, respectivamente. Com as expansões de 200 mil toneladas (Olavarría) e 700 mil toneladas (San Luis), a capacidade de produção anual das duas unidades alcançará 3,7 milhões de toneladas, permitindo melhor atender à demanda do mercado argentino, que registrou crescimento de 12% em 2017, segundo dados da Associação de Fabricantes de Cimento Portland. Para suprir a maior demanda durante o ano, importamos cimento do Uruguai e avançamos em presença de mercado.



## TRANSPORTE

De modo complementar à expansão da fábrica de Charlevoix, nos Estados Unidos, desenvolvemos uma nova barçaça para transportar o volume adicional que será produzido nos Grandes Lagos. Hoje, cerca de 95% da produção dessa unidade é transportada nessas embarcações, com capacidade para levar até 12 mil toneladas de cimento por viagem. A nova barçaça, que deve começar a operar em outubro de 2018, terá capacidade para transportar 14 mil toneladas.

Na VCEAA, estamos investindo na reabilitação do modal ferroviário da unidade de Sivas, na Turquia, com a implantação de novas linhas que aumentarão o volume transportado por vagão. Na unidade de Sika, na Índia, mudamos o modelo de transporte, introduzindo 22 caminhões dedicados para melhorar nosso tempo de entrega e, conseqüentemente, nosso nível de serviço. Começamos também a construir um novo sistema *web* para otimizar o recebimento dos pedidos de cimento e mensurar o tempo de resposta de nossos transportadores.

Além disso, instalamos nessa unidade um novo Sistema de Enchimento de Sacos Jumbo para os produtos Oil Well Cement (para indústria de óleo e gás) e OPC (cimento com alta resistência à compressão). Atualmente, os sacos nesse formato são amplamente preferidos nos mercados nacionais e internacionais em relação aos sacos tradicionais de 50 quilos. A máquina de embalagem é um sistema semiautomático fácil de operar, que pode carregar sacos com capacidade de 1 e 1,5 tonelada.

## AVANÇOS EM SUPPLY CHAIN

A busca pela eficiência também norteia nossa área de *Supply Chain*, que é formada pelos departamentos de Logística, Suprimentos e Portos. No Brasil, já contamos com processos automatizados que aperfeiçoaram o gerenciamento logístico em nossos sites, tanto para a etapa de entrega de insumos quanto para a etapa de carregamento de nossos produtos, que seguem para os centros de distribuição da companhia para, em seguida, serem encaminhados aos nossos clientes. O resultado é a diminuição do tempo que os transportadores permanecem em nossas fábricas, aumentando a segurança e melhorando nossa eficiência, que repercutem no nível de serviço prestado aos clientes. Em 2017, o tempo médio de atendimento ao cliente (TMAC) chegou a 1h27min.

Utilizamos os caminhões que descarregam os insumos nas nossas fábricas para, no trajeto de volta, transportar o calcário agrícola que produzimos até os nossos clientes do setor agropecuário, o que amplia o aproveitamento dos veículos, a eficiência logística e diminui o impacto ambiental da operação.

No mercado norte-americano, nossos terminais de distribuição estão sendo melhorados para possibilitar que os clientes retirem os produtos a qualquer hora do dia, todos os dias da semana. A estratégia aprimora o nível do serviço prestado aos clientes, aumentando sua comodidade, sem aumentar os custos de nossa operação.

**Processos automatizados e novas soluções logísticas agilizam a distribuição de produtos**

## AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES

GRI 103-1, 103-2, 103-3

Mantemos um processo estruturado de homologação, seleção e avaliação de fornecedores por meio do *software* Equipo, que em 2018 será substituído pelo módulo SAP Ariba de Gestão de Fornecedores. Para ser fornecedor da VCBR, qualquer empresa precisa passar por esse processo de homologação. De acordo com o serviço ou produto a ser contratado, avaliamos documentos como licenças ambientais, Cadastro Técnico Federal no Ibama e concessão de lavra no Departamento Nacional de Produção Mineral, entre outros. Analisamos também aspectos financeiros, para nos assegurar de sua solidez e capacidade de fornecimento.

Em 2017, 3.390 fornecedores passaram pelo processo de homologação. Do total, 1.162 foram avaliados sob o aspecto de riscos ambientais, sendo 639 aprovados e considerados aptos para trabalhar conosco. Os demais proponentes não foram aprovados e, portanto, não entraram para a base de fornecedores da VCBR. No período, não identificamos impactos ambientais negativos dos fornecedores contratados. GRI 308-2

Uma vez homologados, os fornecedores podem participar de processos de compra. Todas as negociações da VCBR são feitas de forma digital, ocorrendo de forma transparente e com os proponentes em isonomia de condição. As negociações são conduzidas pelo Departamento de Suprimentos, e os aspectos técnicos são avaliados pelas respectivas áreas operacionais ou pelo Departamento Técnico, em virtude das características do produto ou serviço que está sendo comprado. Todas as contratações são feitas de forma a sempre garantir que a decisão proporcione o maior valor possível para a VCBR – o que vai além da simples escolha pelo menor preço.

Uma vez mobilizados, os fornecedores de serviços contínuos passam a ser avaliados quadrimestralmente, de acordo com o seu desempenho, a aderência ao escopo e o comportamento de segurança. As avaliações são feitas pelos gerentes responsáveis nas plantas, e os fornecedores de baixa desempenho são chamados para um processo de revisão, quando é elaborado um plano de ação. Caso o fornecedor continue com um mau desempenho nas avaliações seguintes, pode ter a sua homologação suspensa e deixar de ser contratado em demandas futuras. Além disso, os fornecedores mais bem avaliados nesse processo são certificados como Parceiros VC. Em 2017, certificamos quatro fornecedores como Ouro (terceiro ano consecutivo), seis como prata (segundo ano) e nove como Bronze (primeira certificação).

Na gestão de impactos sociais, identificamos a necessidade de manter fornecedores qualificados, que atendam a demandas pontuais, promovam a criação de empregos e contribuam para o crescimento das regiões em que atuamos. O programa

Encadeamento Produtivo, que executamos em parceria com o Sebrae, tem exatamente o objetivo de desenvolver e ampliar a competitividade de micro e pequenas empresas que atuam em nossa cadeia de valor. Em dois anos completados em 2017, o projeto teve a participação de 96 empresas no Distrito Federal e nos estados de Goiás, do Rio de Janeiro e do Mato Grosso, das quais 59% já eram nossas fornecedoras. Outras oito empresas passaram a nos fornecer produtos e serviços. No período, identificou-se o crescimento médio de 32,67% no faturamento das empresas que participaram do programa.



### APLICATIVO PARA MOTORISTAS

Como parte de nossa estratégia digital, que quebra barreiras na comunicação e no acesso a tecnologias, criamos um aplicativo especialmente voltado aos profissionais que trabalham com o transporte de cargas no Brasil. Por meio do *app*, é possível visualizar com antecedência a disponibilidade de fretes, o que resulta em um gerenciamento mais efetivo do trabalho. O aplicativo também oferece outros recursos, como dados em tempo real sobre o pagamento dos fretes contratados.

A tecnologia ainda nos permite realizar pesquisas com esses profissionais, cujos resultados balizam projetos para seguirmos aperfeiçoando nossa competitividade logística. Em um rápido levantamento, foi possível mapear, por exemplo, a possibilidade de adquirir os pneus descartados dos caminhões para utilizá-los em nossa frente de coprocessamento. Agora estamos consolidando a validação e viabilização dessa iniciativa.

ALAVANCAS DE VALOR

# EFICIÊNCIA NA GESTÃO FINANCEIRA



Vivenciamos em 2017 um dos anos mais desafiadores da Votorantim Cimentos no Brasil, que segue como o mercado mais importante e representou no ano 52% de nossa receita líquida consolidada de R\$ 11.104 milhões, 7% abaixo do ano anterior (R\$ 11.924 milhões). O Ebitda consolidado foi de R\$ 1.762 milhões, ante R\$ 2.373 milhões em 2016, com queda de 26%, e margem Ebitda de 16%.

Fomos positivamente impactados pelos resultados dos negócios na América do Norte, na Europa, Ásia e África e na América Latina, com crescimento de vendas que reforça nossa estratégia de diversificação geográfica e internacionalização.

• **Brasil:** Mesmo com a leve recuperação nos indicadores econômicos – o Produto Interno Bruto (PIB) cresceu 1,0%, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) – as vendas de cimento encerraram o ano com retração aproximada de 6,4%, de acordo com o Sindicato Nacional da Indústria do Cimento (SNIC). A queda é menor que a registrada em 2015 (9,5%) e em 2016 (11,7%), mas no acumulado dos três últimos a retração soma cerca de 25%. Isso teve impacto sobre a receita líquida da VCBR (R\$ 5.821 milhões, ou menos 9%) e o Ebitda de R\$ 344 milhões, comparado a R\$ 965 milhões em 2016. No final de 2017, o setor começou a registrar desaceleração na queda das vendas mensais. No último trimestre, houve recuo de 1,1% em comparação ao volume comercializado no mesmo período do ano anterior. Devem contribuir para o desempenho fatores como redução da taxa de juros (de 13,65%, no final de 2016, para 6,9% no encerramento de 2017), liberação de contas inativas do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS) e novas regras para o programa Minha Casa Minha Vida, que financia habitação para famílias com renda de até R\$ 4 mil. Como explica Eduardo Costa de Almeida, diretor financeiro da VCBR, os reflexos da macroeconomia não são sentidos de forma imediata no setor da construção civil, mas somente no médio prazo: “Em 2010, a economia do Brasil ia bem e todo o setor vislumbrou a oportunidade de ampliar a capacidade instalada. Quando os investimentos foram concluídos, o País já estava em crise, com uma taxa de ociosidade média de 45%, levando à redução do preço do produto em decorrência da sobreoferta no mercado. Tudo isso influenciou os resultados da VC e dos outros players.”

• **América do Norte:** O Ebitda de nossa operação na América do Norte foi recorde em 2017, com crescimento de 9% em relação ao ano anterior, e margem Ebitda de 30%. “Nossos resultados foram favorecidos pelo cenário macroeconômico, com crescimento do PIB dos Estados Unidos (2,3%) e do Canadá (3,0%) no ano, e sobretudo pelo aumento nos preços”, diz John McCarthy, diretor financeiro da VCNA. Nos Estados Unidos, houve aumento do número de construções e licenças de construção, enquanto no Canadá fomos beneficiados pelos investimentos em infraestrutura e pelo aumento da demanda dos consumidores. “A gestão financeira com foco no controle dos custos também influenciou o desempenho positivo da região”, reforça McCarthy.

**Resultados da América do Norte, Europa, Ásia e África reforçam a estratégia de diversificação geográfica**

**Mesmo com a leve recuperação da economia, mercado total de cimento no Brasil recuou as vendas em 6,4%**

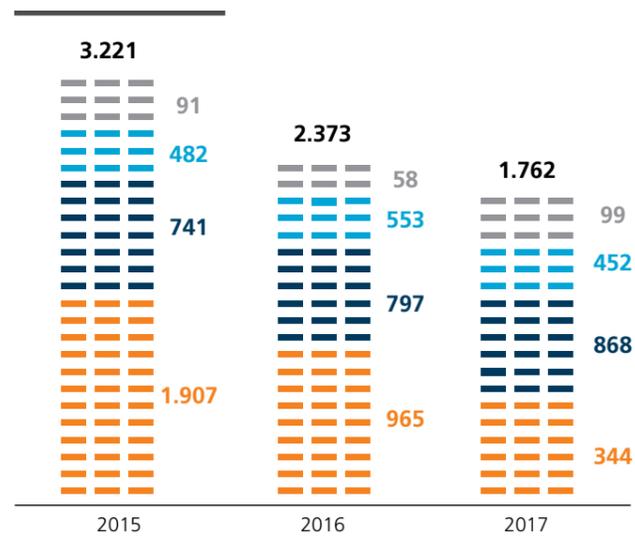
• **Europa, Ásia e África:** Houve redução de 13% no Ebitda em euros comparativamente a 2016, impactado pelo efeito da depreciação cambial das moedas da Turquia e da Tunísia e aumento no preço dos combustíveis em todas as regiões. A margem Ebitda foi de 25%. Embora a Turquia tenha sofrido com a instabilidade política, oscilações cambiais e inflação mais alta, aumentamos nossa capacidade com a expansão da planta de Sivas, resultando em um volume de vendas 17% acima do ano anterior. Também foram anunciados pelo governo investimentos para os segmentos de infraestrutura e habitação, o que continua apontando perspectivas favoráveis para o mercado da construção. As vendas no mercado doméstico espanhol cresceram 7% impulsionadas pela recuperação da crise econômica de 2008 e da instabilidade política em 2016, resultando em taxa de crescimento mais elevada do que os vizinhos da União Europeia. O PIB espanhol subiu 3,1% comparado com alta de 1,5% na Itália, 1,8% na França e 2,7% em Portugal. Marrocos segue como o principal gerador de caixa da VCEAA, com a melhor margem Ebitda da região. Embora a Tunísia experimente uma deterioração da situação político-econômica, nossa gestão focada em custos também nos garante competitividade e uma representativa participação de mercado.

• **América Latina:** Os resultados foram positivos na região, com aumento de 69% no Ebitda das operações na Bolívia e no Uruguai (Argentina é consolidada via equivalência patrimonial), reflexo da maior participação da companhia no mercado interno boliviano, como consequência da entrada em operação da fábrica de Yacuses no final de 2016. Também fomos beneficiados pelos altos volumes exportados a partir de nossas operações na Bolívia e no Uruguai para atender, respectivamente, aos mercados paraguaio e argentino. Na Argentina, as vendas registraram alta estimada em cerca de 16% no ano, impulsionadas pelo setor de construção civil, especialmente por obras do setor público. Mesmo com taxas de crescimento mais modestas, os países da região ainda têm alta demanda por infraestrutura, o que pode significar boas projeções para a nossa companhia.

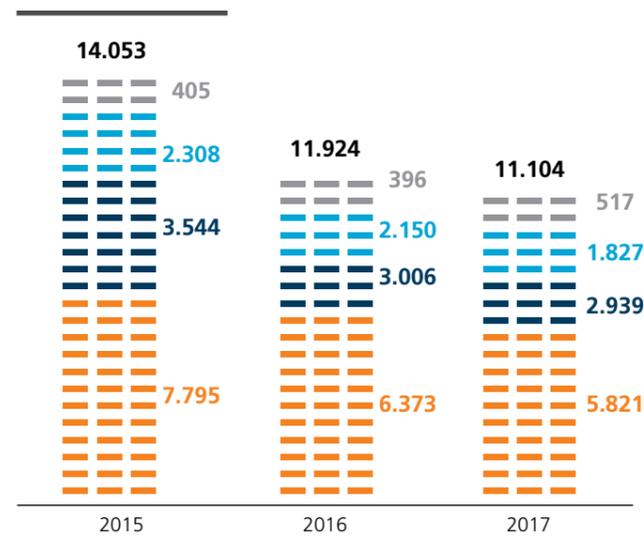
Atuamos globalmente em diferentes frentes, que, somadas, mostraram-se imprescindíveis para mantermos a rentabilidade de nosso negócio. Continuamos comprometidos com a excelência operacional de nossas fábricas, para que elas sejam cada vez mais produtivas, eficientes do ponto de vista energético e com menores índices de ociosidade. Outro fator importante se deve à manutenção da gestão financeira focada em excelência de custos, que já faz parte da cultura da companhia e significa otimizar recursos e diminuir ineficiências de forma inteligente.

## ALAVANCAS DE VALOR

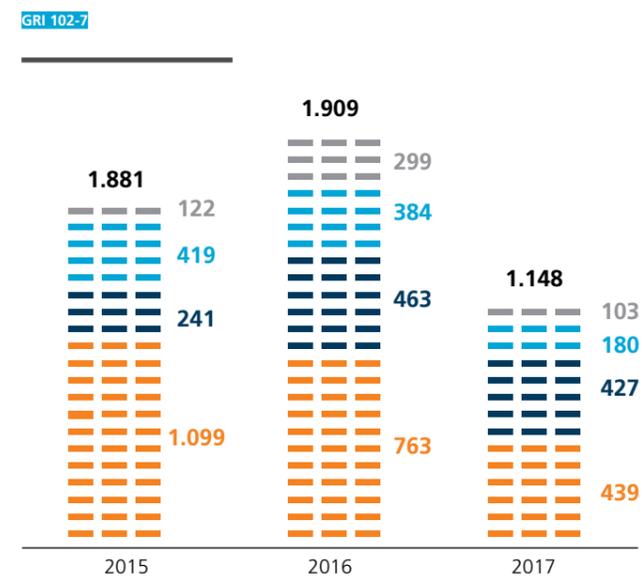
### Ebitda (em R\$ milhões) GRI 102-7



### Receita líquida (em R\$ milhões) GRI 102-7



### Evolução dos investimentos\* (em R\$ milhões) GRI 102-7



\* Investimentos com efeito caixa

## INVESTIMENTOS

Os investimentos Capex somaram R\$ 1.148 milhões no consolidado da companhia, o que incluiu expansões de nossas operações, no total de R\$ 461 milhões, e valores alocados para modernizações operacionais e projetos de saúde, segurança e meio ambiente. Encerramos um ciclo de expansão que nos conferiu capacidade instalada em todas as operações para fazer frente à demanda. Vistos de maneira integrada, esses esforços mostram o compromisso que mantemos para equilibrar os resultados de curto prazo à estratégia de perenidade da VC.

## LIQUIDEZ E ENDIVIDAMENTO

Implementamos uma série de iniciativas de caixa com o objetivo de reduzir o endividamento e alongar o perfil de vencimento das nossas dívidas, que terminou 2017 em 10 anos. Fruto dessas iniciativas, recebemos o montante de R\$ 2 bilhões decorrentes em grande parte dos desinvestimentos nos Estados Unidos, na China e no Chile e contamos com aportes de capital do acionista no valor de R\$ 1,7 bilhão. A totalidade desses recursos foi utilizada para pagamento de dívida bruta com vencimento até 2022.

Em dezembro de 2017, nossa dívida bruta\* somava R\$ 13,6 bilhões (R\$ 15,5 bilhões em 2016). A dívida líquida totalizou R\$ 9,0 bilhões (R\$ 11,8 bilhões no ano anterior), o que representa redução de R\$ 2,8 bilhões. Terminamos o ano com alavancagem de 5,12 vezes o Ebitda, praticamente no mesmo nível que 2016 (4,97 vezes). O resultado reflete todas as iniciativas adotadas ao longo do ano para neutralizar parte dos efeitos da pior crise que já enfrentamos em nosso principal mercado de atuação.

Continuamos trabalhando para reduzir esse índice gradualmente e alcançar patamares ainda mais saudáveis e compatíveis com as métricas da nossa política financeira, assegurando níveis consistentes de retorno. GRI 102-7

\*Não inclui marcação a mercado (market do market) de instrumentos financeiros derivativos



## VENDA DE ATIVOS NÃO ESTRATÉGICOS

Em 2017, aproveitando um bom momento de mercado, concluímos as negociações de venda de nossas participações e operações na China, no Chile e nos estados da Flórida e da Califórnia, nos Estados Unidos. Embora cada desinvestimento tenha tido sua particularidade, todos confluíram para um mesmo objetivo: dar ênfase às operações onde somos atores relevantes no mercado e cujas perspectivas para a VC são mais positivas em médio e longo prazos. GRI 102-10

A venda da nossa participação minoritária de 16,7% na Cimentos Bío Bío, no Chile, ilustra bem essa decisão. Além de não termos posição majoritária na empresa, não consideramos esse mercado estratégico para as nossas operações.

Nos Estados Unidos, a negociação de nossas participações na Suwannee American Cement (SAC) e na Prestige Concrete Products – nos estados da Flórida e da Califórnia –, permitiu concentrar nossa presença na região dos Grandes Lagos, onde nossa capacidade instalada já é mais robusta e contamos com uma participação de mercado mais relevante.

Na China, a venda da operação, já planejada há alguns anos, reflete nossa pequena participação no maior mercado de cimento do mundo e o fato de nossa estratégia não prever o crescimento na região, o que dificultava consolidar a operação. Isso permite focarmos esforços nos mercados próximos ao mar Mediterrâneo e onde se encontram quatro das cinco unidades da VCEAA: Espanha, Marrocos, Tunísia e Turquia.

## INTELIGÊNCIA EM CUSTOS GRI 103-2, 103-3

Entre as iniciativas de gestão financeira que estruturamos, a mais consolidada é o nosso Orçamento Base Zero (OBZ), disseminado globalmente, que olha nossos custos fixos e busca identificar e implantar medidas de controle e eficiência.

O projeto é dividido em diferentes frentes, cada uma com um representante da liderança como responsável. As iniciativas alcançam e envolvem quase todas as estruturas corporativas e atividades produtivas, e, no Brasil, em 2017, abrangeram a revisão da frota de veículos e a redução dos gastos com combustíveis, reexame da política de reembolsos, política de viagens, mais reuniões por meio de videoconferências, melhor uso de ferramentas de reserva de viagem, negociações com prestadores de serviços de tecnologia para obter propostas mais atrativas e atualização da política de uso de celulares corporativos, entre outros exemplos.

Um dos projetos que trouxe ganhos financeiros e melhorou a gestão de segurança, foi o sistema de telemetria instalado nos veículos que integram a nossa frota leve, caminhões e betoneiras no Brasil. Acompanhamos em tempo real o deslocamento dos veículos, identificando consumo de combustível, aqueles que estão ociosos, em uso fora da rota ou do horário de trabalho, assim como os que excedem limites de velocidade. Com a implantação da telemetria, no início do ano, chegamos em dezembro de 2017 com redução de 99% nos excessos de velocidade de automóveis, comparando o número de veículos que trafegavam acima dos limites estabelecidos.

Também mantemos o Programa de Performance Global (PPG), realizado em todas as regiões, pelo qual buscamos identificar oportunidades para otimizar o nosso custo variável, priorizando ações que aumentem a nossa eficiência operacional. Uma iniciativa importante da VCBR em 2017 foi o projeto de otimização de custos do portfólio de cimento. Baseado na adição de novos insumos, proporcionou no ano economia de aproximadamente R\$ 20 milhões e ainda ganho ambiental, por ter reduzido em mais de 160 mil toneladas as emissões de carbono. Destaque também para o desenvolvimento de novas adições pozolônicas em várias unidades brasileiras, com excelentes resultados de qualidade e sustentabilidade.

Os acertos desses dois programas nos impulsionaram a criar, no fim de 2017, o Comitê de Custo Variável para as operações no Brasil. Nesse fórum, há responsáveis por cada tema (ex.: consumo de energia), que devem gerenciá-lo de modo transversal, identificando, por exemplo, iniciativas de otimização já realizadas em uma fábrica, mas que podem ser implantadas nas demais.

## ALAVANCAS DE VALOR

### ORÇAMENTO BASE ZERO

Entre 2016 e 2017, conseguimos reduzir o custo fixo das operações no Brasil em mais de R\$ 273 milhões. Desde 2014, esse programa proporcionou uma economia de R\$ 850 milhões, com destaque para custos de pessoal e manutenção.

Na América do Norte, a economia em 2017 foi de 1,4%, resultado de medidas como revisão do uso de telefones celulares, com melhores contratos com as operadoras, e internalização de algumas tarefas de auditoria e jurídico, o que permitiu reduzir contratações de consultorias.

Mostrou-se eficiente ainda um processo apoiado por Tecnologia da Informação para avaliar mensalmente a natureza dos gastos com viagens.

### CONSISTÊNCIA NO GERENCIAMENTO NA VCNA

A gestão dos custos na América do Norte é realidade desde 2008, quando os Estados Unidos enfrentaram uma forte crise econômica. Assim como no Brasil e na Europa, Ásia e África, o Orçamento Base Zero é conduzido de forma consistente, e cada unidade conta com metas para controlar seus custos fixos e variáveis (veja mais em Orçamento Base Zero).

Como resultado, surgiu uma cultura de contenção de custos em todas as operações da região, contribuindo para o forte desempenho financeiro em 2017.

### AGILIDADE, SIMPLICIDADE, AUTONOMIA E PERENIDADE (A\$AP)

O projeto foi realizado no Brasil e buscou revisar nossos processos internos e melhorar a interação entre áreas, gerando mais eficiência e menos desvios. Envolveu 548 ações realizadas ou em andamento, com ganhos potenciais de R\$ 38,6 milhões em oportunidades mapeadas. Impactaram, por exemplo, o modelo de gestão de horas extras, com revisão de jornadas de trabalho, e os processos *order to cash* (OTC) e *request to pay* (RTP). Em OTC, por exemplo, foram reformulados subprocessos de captura de pedido, faturamento, gerenciamento de recebíveis, entrega de produtos, entre outros. Em RTP, o foco foi pagamentos em atraso, formalização de contratos e cadastro de materiais.

### A MELHOR AVALIAÇÃO ENTRE RELATÓRIOS DO WBCSD

Nosso Relatório Anual Integrado 2016 obteve a classificação mais alta entre todos os relatórios analisados pelo Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (WBCSD, na sigla em inglês), em parceria com a consultoria Radley Yeldar.

Organizado para prestar contas sobre a nossa atuação a partir de uma perspectiva transversal, o documento é relevante fonte de pesquisa para investidores e demais atores do mercado financeiro. Reflexo de nosso compromisso com a melhoria contínua, nossa pontuação subiu de 55,6% (2014) para 75% (2015) e alcançou 81,9% no relatório 2016.

### CONTROLE ASSERTIVO NA VCEAA

O desempenho alcançado em 2017 nas operações da Europa, Ásia e África é consequência direta da operação enxuta e do controle assertivo dos custos, tanto fixos quanto variáveis. Os resultados são acompanhados mês a mês, o que garante a redefinição das estratégias sempre que necessário.

A gestão efetiva dos custos ajudou parcialmente a compensar o impacto nos resultados da VCEAA do aumento do preço do coque de petróleo e das desvalorizações de algumas moedas locais (caso da Tunísia e da Turquia) em comparação ao euro.

Assim foi possível manter uma margem Ebitda bastante sustentável, de 25% em euros. Em 2012, a margem Ebitda da região era de 12%, com capacidade instalada similar e modernização de ativos limitada.

Iniciamos, ainda, um estudo para mensurar as despesas com pessoal em todos os países, visando identificar possíveis medidas de eficiência já implantadas em uma unidade, mas com potencial para serem estendidas às demais operações. Somadas, as iniciativas nos permitiram construir o orçamento 2018 com valores semelhantes ao de 2017, mesmo considerando os ajustes inflacionários e a maior expectativa de produtividade no período.



### COMUNICAÇÃO ÁGIL PARA O MERCADO

Mesmo não sendo uma companhia listada em bolsa, buscamos adotar as melhores práticas e, sempre que possível, aprimorar nossa prestação de informações a investidores, credores, agências de rating, analistas e demais interessados. Para nós, esse é o caminho para fortalecer nossa reputação nos mercados em que estamos inseridos e para assegurar o acesso, em âmbito global, aos mercados bancários e de capitais e ajudar a garantir a sustentabilidade do negócio em longo prazo.

Contamos com uma área de Relações com Investidores, que participa de diversos eventos externos ao longo do ano e presta esclarecimentos sobre dúvidas de forma permanente. No site [www.votorantimcimentos.com/ri](http://www.votorantimcimentos.com/ri), reunimos amplo conteúdo sobre nosso desempenho financeiro, incluindo o perfil de amortização de dívidas, vencimentos e informações sobre nossa estrutura de governança e práticas de *compliance*.

No site, divulgamos nossos resultados trimestrais, como volume de vendas de cimentos, receita líquida e Ebitda. Desde 2016, nosso diretor financeiro participa das teleconferências de divulgação dos resultados trimestrais da Votorantim S.A., do evento presencial para a apresentação do desempenho anual da *holding* investidora, de conferências internacionais com investidores e de *non deal roadshows*.

## CADA VEZ MAIS PRÓXIMOS DOS CLIENTES

GRI 103-1, 103-2, 103-3

**N**ós acreditamos que o êxito do negócio passa fortemente pela proximidade e pelo genuíno foco nos clientes. Em todas as regiões, nossas iniciativas reforçaram esse direcionamento em 2017.

Na VCEAA, realizamos um Dia do Cliente, mobilizando a equipe comercial para pensar ações que possibilitem evoluirmos a proposta de valor. Para estimular a participação da equipe, o projeto incluiu um concurso de ideias, que recebeu 80 sugestões, das quais 42 foram aprovadas e deverão ser colocadas em prática. A vencedora foi a de um aplicativo para smartphones em que o cliente possa fazer pedidos, acessar fichas técnicas, catálogo de produtos, informações de faturas, contatos, etc., que será desenvolvido ao longo de 2018.

Na Espanha, uma ação consolidada é a distribuição periódica para os nossos clientes da *newsletter Construyendo Juntos*, que divulga dados de mercado, informações sobre nossos produtos e orientações técnicas.

Em nossa operação na América do Norte, o esforço permanente para aprimorar os níveis de qualidade dos produtos e dos canais de distribuição e, conseqüentemente, fortalecer o relacionamento com os clientes, proporcionou uma diminuição de cerca de 30% de reclamações no último ano.

Temos trabalhado em parceria com os principais desenvolvedores dos mercados do Canadá e dos Estados Unidos, e a presença do nosso produto no Vista Tower, arranha-céu de 94 andares em construção em Chicago. Para isso, foi essencial nossa experiência anterior em criar um *mix* de produto capaz de conferir resistência ao impacto da força dos ventos sobre a estrutura dos prédios.

**Na VCEAA, realizamos um Dia do Cliente, mobilizando a equipe comercial para pensar ações que possibilitem evoluirmos a proposta de valor**

### PAPO DE BALCÃO

No Brasil, lançamos em 2017 o programa Papo de Balcão, que oferece capacitações e dicas de negócio para os profissionais que atuam no segmento varejista. O programa está integrado à plataforma *web* do programa de relacionamento Juntos Somos+ (website e aplicativo lançados no ano anterior) e também parte da premissa de que a interação vale pontos e pode ser resgatada em prêmios.

## ALAVANCAS DE VALOR

### PROPOSTA DE VALOR

“Nós contamos com uma estratégia comercial robusta, pautada pela oferta ampla de portfólio, uma equipe comercial e de serviço ao consumidor altamente capacitada para atuar na linha de frente com os clientes, e a proximidade logística para garantir eficiência nas entregas em todo o País. Adicionalmente, há um pacote de ações e ferramentas que reforçam o contato com os clientes, fortalece nossa proposta de valor e garante diferenciação para a Votorantim Cimentos”, avalia o diretor de Vendas Brasil, Hugo Armelin.

Na trilha industrial (concreteiras e indústrias de artefatos e de pré-moldados, entre outras), estruturamos o Programa de Desenvolvimento Empresarial Votorantim Cimentos (PDE VC), em parceria com o Sebrae e a Associação Brasileira de Cimento Portland (ABCP). O objetivo é impulsionar a produtividade e as oportunidades comerciais desses clientes por meio de consultorias comandadas por especialistas externos. Várias turmas de 30 a 40 pessoas foram formadas em seis localidades estratégicas, de todas as regiões do Brasil. Para a nossa companhia, geramos fidelização e temos a chance de conquistar novos clientes e fornecer mais produtos aos parceiros atuais.

**Papo de Balcão**  
**Mais de 30 mil acessos**  
**totais até janeiro de 2018.**

**PDE VC**  
**Mais de 50 empresas**  
**parceiras da VC concluíram**  
**o programa em 2017.**

### CONSELHO DE CLIENTES

Outra iniciativa de sucesso no Brasil, que continuou em 2017, foi o Conselho de Clientes, em que convidamos um grupo seletivo de clientes – que chamamos de conselheiros – a participar de reuniões que ocorrem duas vezes por ano. As reuniões são organizadas por região e por perfil, segmento imobiliário (grandes construtoras) e segmento de autoconstrução (varejistas de pequeno a grande porte).

Nos encontros, que reúnem, em média, 15 participantes a cada edição, colocamos em prática o diálogo aberto e transparente, ouvimos as demandas específicas de diferentes parceiros e capturamos sugestões que geram impacto positivo para o nosso negócio e os de nossos clientes. Foi em uma dessas reuniões que identificamos a oportunidade de expandir a presença do sistema Matrix, que fornece argamassa básica pronta e customizada para a região Nordeste.

### OUTRAS AÇÕES NO BRASIL

**TAC Day:** voltado às equipes comerciais do Brasil que trabalham diretamente com o varejo. Nesses encontros, são discutidas ações de aperfeiçoamento da nossa estratégia comercial, atualização de ferramentas de marketing, reciclagem de conteúdo técnico, informações sobre lançamento de portfólio, e análise de dados sobre o desempenho e a competitividade da companhia em relação aos outros *players* do mercado.

**Academia de Vendas:** plataforma que concentra diferentes módulos de treinamento para os novos profissionais da área comercial.

**Laboratórios Móveis:** são sete laboratórios espalhados pelo País, que possibilitam oferecermos uma série de serviços e laudos técnicos complementares aos clientes de médio e pequeno porte do segmento industrial. No ano de 2017, visitamos mais de 400 clientes.

**Presença em eventos:** levamos a nossa marca a diferentes eventos e encontros, como o Encontro Nacional das Indústrias da Construção Civil (Enic), e mantemos relacionamento ativo com stakeholders diversos (pesquisadores, entidades de classe, universidades, etc.).



### INICIATIVAS NA VCNA E VCEAA

#### Estados Unidos e Canadá

Uma prática importante para fortalecer nosso relacionamento com os clientes foi a realização, em janeiro de 2017, da primeira edição de encontro com toda a nossa equipe comercial da VCNA em Orlando (Flórida), nos Estados Unidos. Aproveitamos a ocasião para reforçar a *expertise* de nossos profissionais em temas ligados ao contato com os clientes.

Nossa infraestrutura também é um importante diferencial, particularmente durante os meses de inverno. Nesse período, ficam congelados os lagos por onde distribuímos nossa produção de cimento. Assim, a centralização das nossas operações de transporte e a existência de áreas de armazenamento em torno dos Grandes Lagos, no Canadá e nos Estados Unidos, garantem maior disponibilidade de atendimento aos clientes.

#### Espanha

Na VC Espanha, mantemos a distribuição periódica de um boletim informativo para nossos clientes. Temos ainda um Comitê de Clientes, que foi criado para reforçar o pilar Foco no Cliente e é composto por todas as áreas da empresa. O comitê estimula diferentes iniciativas direcionadas aos clientes e estabeleceu metas, estratégias e iniciativas sob uma perspectiva holística.

Uma pesquisa anual de satisfação do cliente é orga-

nizada para melhor compreender as suas necessidades e seu nível de satisfação. Além disso, a percepção do cliente sobre o serviço que prestamos é identificada a partir de pesquisas rápidas realizadas em outros períodos ao longo do ano.

#### Turquia

Equipe de Serviços Técnicos que opera em quatro regiões de vendas é dedicada a melhorar a otimização do processo de produção de nossos clientes, inclusive com novas formulações para que alcancem uma produção mais eficiente. Além disso, fornecemos treinamentos para o pessoal técnico dos clientes e os ajudamos a configurar seus laboratórios técnicos.

Pesquisa de satisfação do cliente concebida internamente avalia o nível de satisfação com nossos produtos e serviços. A maioria dos clientes é consultada pessoalmente por membros do departamento de marketing e vendas e os planos de ação de todos os departamentos são definidos com base nesses resultados.

Um *call center* operado internamente recebe e gerencia as reclamações do cliente e, após atender e solucionar a demanda, aplica uma pesquisa para medir o nível de satisfação.

**SATISFAÇÃO EM ALTA<sup>1</sup>**

No Brasil, o indicador NPS (Net Promoter Score), que mensura a fidelidade e a experiência dos clientes, alcançou 51% em 2017. A qualidade de nossos produtos e a força de nossa marca continuam sendo percebidos como fortalezas por clientes de todas as trilhas. Em um caminho ascendente, subimos 11 p.p. em comparação ao resultado de 2016, quando havíamos alcançado a nossa melhor marca. Evoluímos positivamente nos fatores processo de compras, pagamento e pós-vendas, entrega de produtos e relacionamento com o vendedor. O índice é composto pela ponderação das trilhas Autoconstrução, Industrial e Imobiliária.

Na Espanha, obtivemos 8,4 pontos na pesquisa de satisfação, em uma escala de 0 a 10 pontos. O levantamento, que aconteceu em dezembro de 2016, registrou a participação de mais de 30% dos clientes da unidade. **GRI 102-43**

<sup>1</sup> Ainda não medimos globalmente a satisfação de nossos clientes. Nas operações da América do Norte, aplicamos questionários de satisfação de forma recorrente, que geram planos de ação.

INOVAÇÃO

# INOVAR PARA PERENIZAR



Nossa história comprova que sempre fomos inovadores, mas, em um processo que ganhou força nos últimos anos, queremos disseminar e consolidar nossa cultura da inovação e do empreendedorismo por toda a Votorantim Cimentos. Estamos preparando os próximos anos da empresa, com a gestão dos principais riscos que podem impactar o negócio.

O objetivo é engajar o nosso time nesse movimento de transformação do negócio. Tanto que não contamos com uma área específica responsável pela inovação, pois entendemos que ela deve ser transversal e envolver diferentes diretorias, as mais diversas perspectivas e também uma forte rede de *stakeholders* externos. Estamos certos de que esse é o caminho para ganharmos e mantermos a competitividade em médio e longo prazos e a geração de valor para acionistas, empregados e, em última análise, para toda a sociedade.

Fortemente alavancada pela tecnologia da informação, nossa estratégia de inovação fez do programa Digital Cement nosso ecossistema de transformação digital, com atuação em três vertentes: Relacionamento, Plataforma e Inovação Aberta, que buscam tornar nossas operações cada vez mais conectadas e eficientes, quebrando barreiras físicas.

## RELACIONAMENTO DIGITAL

Na primeira frente – Digital Relationship, ou Relacionamento Digital, queremos aumentar a proximidade com consumidores finais, pedreiros, proprietários de lojas de construção civil e balconistas, arquitetos, entre outros influenciadores e, por isso, cada vez mais apostamos nos canais digitais. Avançamos muito nessas iniciativas, que incluem o desenvolvimento de aplicativos para telefones celulares, como Juntos Somos+, Obra Fácil, Motoristas, entre outros (*esses projetos estão detalhados nos capítulos Cada vez mais próximos dos clientes e Operação com Excelência*).

## PLATAFORMAS

Nessa frente, seguimos focados no desenvolvimento de novos negócios e produtos, capazes de agregar valor à marca, atendendo às necessidades específicas de diferentes clientes e que sejam, do ponto de vista ambiental, mais sustentáveis. Amparados pela tecnologia, buscamos inovar na forma como nos relacionamos com nossos clientes, ampliando pontos de contato (*web*, telefone) sempre pensando na melhoria de sua experiência com a Votorantim Cimentos.

Em 2017, nosso portal de *e-commerce* **VC Online** foi responsável por 65,5% dos pedidos de compras do Brasil, comprovando a efetividade desse canal no processo de facilitar a aquisição dos nossos produtos. Também lançamos o aplicativo *VC Online*, ainda mais funcional e intuitivo para uso em *smartphones*, que foi muito bem aceito no mercado. Passamos ainda a oferecer, no fim de 2017, a solução **Pague Flex**, que garante condições exclusivas de parcelamento das compras, que melhoram o capital de giro especialmente dos pequenos varejistas.

Outra evolução foi a reformulação do site Engemix, que ganhou novo *design*, conteúdo e um fluxo facilitado para melhorar o processamento de solicitação de orçamentos. E mantivemos no ar o Mapa da Obra, composto por portal *web* e canal no YouTube, dedicado a levar informações sobre nossos produtos e serviços, assim como notícias do mercado da construção civil.

Nosso time de vendas do Brasil também conta desde 2014 com *tablets* e aplicativos para apoiar nossa estratégia digital, otimizar o roteiro de visitas aos clientes e aumentar a produtividade da equipe, além de consolidar uma base única de dados.

Outras novidades apresentadas no Brasil em 2017 foram:

- **Estratégia Faça Você Mesmo:** divulgação de conteúdos sobre aplicações diversas do cimento, da argamassa e de

## NOSSO ECOSISTEMA DIGITAL

The Digital Cement		
Digital Relationship	Digital Platform	Digital Open Innovation
Nosso diferencial competitivo de relacionamento	Nosso ambiente de colaboração	Nossa oportunidade para alavancar as operações

outros itens do nosso portfólio para os influenciadores digitais e consumidores finais. Veiculados principalmente no YouTube, Facebook e Instagram, os vídeos trazem mensagens didáticas sobre como usar nossos produtos em pequenas reformas e reparos e em projetos de decoração.

- **App Obra Fácil:** desenvolvido para auxiliar o trabalho dos profissionais da construção civil. Por meio do aplicativo, é possível calcular a quantidade de materiais necessária para a realização da obra, ter acesso ao catálogo de produtos da VC, tirar dúvidas sobre a aplicação de cada produto, montar orçamento automático e gerenciar o cronograma da obra. O aplicativo está disponível para *download* gratuito nas plataformas Android e IOS.

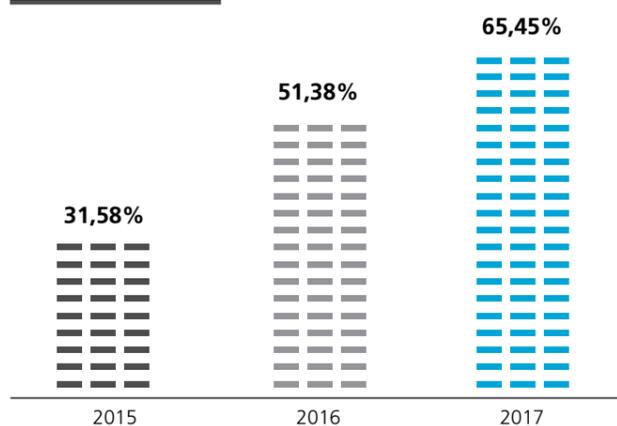
## MARKET PLACE

Em 2017 implantamos na área de Suprimentos da VCBR um novo *marketplace* para o relacionamento com nossos fornecedores. Por esse espaço digital, todas as demandas de compra feitas pelos usuários são publicadas para fornecedores convidados, que podem apresentar suas propostas diretamente pelo sistema. O comprador recebe um mapa comparativo, no qual são avaliados tanto o preço ofertado como também questões tributárias, prazo de pagamento, condições de entrega, etc. Os módulos implantados permitem desde a compra pontual de itens de baixo valor até a realização de grandes concorrências e contratações de engenharia.

Do lado do fornecedor o sistema propicia uma melhor gestão do relacionamento ao concentrar todas as informações necessárias em um único portal, incluindo propostas e pedidos de compra em aberto, informações relativas a entregas pendentes, medição por serviços já realizados e acompanhamento do processo de pagamento de suas notas fiscais.

## INOVAÇÃO

### MAIS COMPRAS VIA VC ONLINE<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Em relação ao total de pedidos.



Em 2018, seguindo a estratégia de digitalização da área de Suprimentos, implantaremos dois outros módulos do *marketplace*. O *Supplier Information and Performance Management* (SIPM) substituirá o atual sistema de homologação e gestão de fornecedores. Já o *Contract Management* (CM) permitirá a criação, gestão e assinatura de contratos digitais, eliminando a necessidade de contratos impressos.

Na VCNA, o *marketplace* também foi implantado em 2017, com destaque para o módulo de Catálogo Eletrônico. Por meio desse sistema, os usuários podem fazer suas solicitações diretamente no portal, em uma experiência semelhante ao comércio eletrônico B2C na internet.

Em 2018, as áreas de Suprimentos de VCBR, VCNA e VCEAA darão início à execução do plano de implantação dos módulos para as três regiões, que deve ser concluído até 2020.

### OS PRÓXIMOS 100 ANOS

Novos Padrões e Tecnologias Emergentes é o segundo eixo temático do Programa 18.18, movimento de transformação da Votorantim S.A. para estimular a reflexão dos profissionais de todas as empresas da *holding* investidora sobre o futuro dos negócios e como elas estão se preparando para enfrentar os próximos 100 anos – em 2018, a Votorantim comemora seu centenário. O objetivo é levar para o dia a dia dos negócios os desafios tecnológicos do futuro – buscando novas formas de pensar e trabalhar, tanto em relação à produção como na interação com clientes, fornecedores e sociedade.

### OMNICHANNEL NA VCNA E BRASIL

Em 2017, mapeamos os atuais processos relacionados aos clientes, avaliamos as soluções existentes no mercado e definimos pela migração desses sistemas para uma plataforma Omnichannel, que será implantada inicialmente na América do Norte e no Brasil. Representa uma evolução do conceito de multiplataforma para ampliar as possibilidades de interação e prover uma experiência única e continuada, que permite ao cliente se relacionar em diversas interfaces e em qualquer momento. É uma plataforma que reúne força de vendas, marketing e *e-commerce* e deverá estar operacional entre 2018 e 2019, tendo como foco, em um primeiro momento, força de vendas e *Customer Relationship Management* (CRM).

### ESTRATÉGIA DIGITAL DA VCEAA

A VCEAA está aprofundando o conhecimento sobre as iniciativas já implantadas para melhor estruturar a sua própria estratégia digital, que deverá abranger todos os países e terá como foco o relacionamento pós-venda. Por enquanto, no Marrocos, já contamos com uma funcionalidade em nosso site, onde o cliente consegue acessar informações sobre a entrega de produtos e a emissão de notas fiscais.

Na VC Espanha, está em desenvolvimento um aplicativo também focado no pós-venda. Na Espanha, começamos a desenvolver um novo aplicativo que permitirá aos nossos clientes acessar todas as informações do produto e fazer pedidos diretamente ao nosso centro de atendimento ao consumidor.

### PLATAFORMA DE INOVAÇÃO ABERTA

Para complementar o nosso ecossistema de inovação, enxergamos a necessidade de atrair fornecedores externos que nos ajudassem a encontrar soluções para os desafios atuais e futuros do negócio. Mais do que um projeto específico, com data de início e de conclusão, nosso objetivo foi estruturar um modelo de inovação aberta, que poderá ser aplicado em variados momentos.

Desenhamos essa plataforma – batizada de *The Digital Open Innovation* – para conectar empregados, fornecedores e outras indústrias, órgãos de governo, *startups*, fundos de investimento, centros de pesquisa e universidades na busca por propostas assertivas, ágeis e com menor custo para as demandas da companhia. “Queremos achar soluções que, da forma tradicional, seriam inviáveis. Nosso objetivo é quebrar barreiras para gerar ainda mais valor para o negócio”, ressalta Humberto Shida, gerente-geral global de TI. Foi lançado, então, o primeiro ciclo com sete demandas ligadas à Indústria 4.0.



**Estratégia digital abrange todos os países e tem foco no relacionamento pós-venda**

O ciclo foi divulgado em uma plataforma (100 Open Startup). Também contamos com o apoio da Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI). Os resultados foram:

- **107** *startups* inscritas;
- **410** avaliações feitas por 64 profissionais da Votorantim Cimentos;
- **12 startups** selecionadas na primeira etapa. Na fase seguinte, sete *startups* continuaram no programa, cada uma trabalhando em um desafio proposto.

Alguns dos projetos já foram 100% desenvolvidos e estão sendo internalizados na companhia. Outros ainda estão na etapa piloto. Queremos agora realizar novos ciclos, com novos eixos temáticos e de forma simultânea. Em 2018, a plataforma de inovação aberta será implantada na VCEAA e, em uma etapa seguinte, chegará também à VCNA.

## INOVAÇÃO



**Automação de processos e gerenciamento inteligente ampliam estabilidade e segurança**

### Plano de automação

Especialmente em relação à Indústria 4.0, começamos a elaborar, em 2017, o Plano Diretor de Automação e Informação, que, em uma etapa-piloto realizada na unidade de Rio Branco do Sul (PR), mapeou os desafios que deverão ser superados para alcançarmos o que desenhamos como a fábrica ideal da Votorantim Cimentos, em âmbito global. Por meio da automatização de processos e do gerenciamento inteligente de dados, será possível aumentar a estabilidade de nossas operações e a nossa produtividade e, ainda, reforçar nossos padrões de segurança.

Como desdobramento do plano diretor, instalamos e trabalhamos em 2017 na evolução do piloto do Centro de Comando Operacional (CCO) no Complexo São Paulo, em Votorantim (SP). Com a central, realizamos o monitoramento unificado das operações centrais de cimento de Santa Helena e da fábrica de Salto de Pirapora, que integra o complexo industrial.

### INOVAÇÃO ABERTA NA PRÁTICA

Resultado de um dos desafios de inovação aberta, estamos finalizando um projeto de gestão digital de territórios, para usar tecnologias de inteligência artificial como solução para monitorar e gerenciar nossos ativos minerais, imobiliários e ambientais. O benefício esperado é ter acesso periódico a imagens aéreas de alta definição (satélite, drone ou outro equipamento) que permitam a visualização, a análise e o alerta de mudanças sobre essas áreas.

Em outra frente, a mesma iniciativa pode permitir uma melhoria no nível de serviços prestados, pela possibilidade de visualizar e rastrear a entrega dos produtos até os clientes. Ambas as aplicações estão em fase de projeto-piloto.

Outra novidade é a adoção de um sistema de inteligência por câmeras que, entre outros pontos, vai aprimorar a gestão da segurança patrimonial de nossas unidades.

## PORTFÓLIO DIFERENCIADO E MAIS SUSTENTÁVEL

Outra frente de inovação é a que foca o aprimoramento contínuo de nosso portfólio. São novos produtos, soluções e formulações entregues ao mercado, que aumentam o valor agregado de nossas marcas e a fidelização dos clientes e, ainda, otimizam nossos custos de produção e atestam o nosso compromisso com a minimização dos impactos ao meio ambiente. Só no Brasil foram 68 iniciativas conduzidas em 2017 pela área de Qualidade e Pesquisa & Desenvolvimento.

Monitoramos nossa produção de cimento no Brasil por meio de dois indicadores-chave – Índice de Desempenho do Produto (IDP) e Índice de Regularidade do Produto (IRP). Eles permitem identificar eventuais desvios entre a qualidade requerida para cada tipo de produto e a qualidade real do cimento produzido. Esses indicadores também avaliam a regularidade e destacam as características de maior impacto no desempenho do produto (como teor de escória, início de pega, finura e resistência à compressão), o que é fundamental para garantir a satisfação dos clientes. Quando pontos críticos são mapeados, a unidade produtiva estrutura planos de ação para solucionar o desvio.

**Indicadores de qualidade destacam características de maior impacto no desempenho do produto**



### Diversificação

Ao lado da diversificação geográfica, a diversificação de portfólio é uma importante alavanca para garantir a sustentabilidade de nosso negócio. Lançamos em 2017 produtos diferenciados, que aumentam a criação de valor para a Votorantim Cimentos em vários países onde mantemos operações, destacando-se:

- **Cimento Contempra, Canadá** – Após vários anos investindo em projetos de pesquisa e desenvolvimento, a indústria da construção do Canadá, incluindo nossa companhia, conseguiu aprovar a regulamentação do Contempra, que possui um percentual menor de clínquer em sua composição, trazendo uma diminuição média de 10% nas emissões de CO<sub>2</sub> comparativamente ao cimento tradicional. A regulamentação é válida para algumas províncias do país, incluindo Ontário, cuja aprovação aconteceu em novembro. Estamos agora intensificando as negociações para fornecer concretos com cimento Contempra a obras de infraestrutura do governo local e também promovendo esse novo tipo de produto entre os demais clientes – atualmente, cerca de 20% dos nossos clientes adotaram o uso do produto.
- **Cimento para oleodutos, Tunísia** – Em 2017, obtivemos a certificação do American Petroleum Institute (API) para

fabricar em nossa operação da Tunísia, Jbel Oust, um tipo especial de cimento utilizado em oleodutos (Oil Well Cement). Graças às suas propriedades físicas e químicas especiais, esse tipo de cimento tem a composição ideal para a construção de poços e tubulações e a consolidação de bases de suporte de plataformas. Essa conquista reflete nosso compromisso com a qualidade como forma de aumentar a nossa competitividade, satisfazer os nossos clientes e posicionar melhor a nossa empresa no mercado tunisiano e nos países produtores de petróleo da região do Golfo Pérsico.

- **Goldcem, Turquia** – Apoiada por um trabalho de pesquisa e desenvolvimento, a fábrica de Sivas, na Turquia, iniciou a produção de um tipo especial de cimento para atender às necessidades específicas dos clientes nos setores de mineração de ouro e outros metais. “O cimento e a cal são os tipos mais comuns de aglutinantes utilizados na lixiviação de pilhas de minério de ouro”, explica Çağan Alpas, diretor Comercial da VC Turquia. “O Goldcem é o resultado de um intenso esforço de P&D que resultou em um cimento que reduz o tempo de lixiviação e proporciona a máxima recuperação e vantagens significativas em custos, devido ao uso reduzido da cal”, diz ele.

## INOVAÇÃO

- **Argamassas especiais, na Espanha** – Dois novos tipos de argamassa oferecem uma melhor gama de soluções para atender às necessidades de nossos clientes e complementar nosso catálogo de resinas e aditivos sintéticos. **Pulmor Latex:** Uma emulsão sintética que, quando misturada com água, melhora a adesão e as propriedades da argamassa, como resistência, impermeabilização, fissuração, elasticidade e capacidade de trabalho. **Pulmor IMP AL:** Um aditivo líquido comercializado em recipiente de 5 quilos, isento de cloretos e que fornece qualidades de impermeabilização para argamassas e concreto. Resulta em menos rachaduras, permite que as paredes respirem e também confere maior adesão em superfícies comuns.
- **Concreto Hi-Mix, no Brasil** – Nova família reúne quatro tipos de concretos Engemix, com alta durabilidade e que atendem a demandas específicas do mercado e à nova Norma de Desempenho (NBR 15575). São eles: Gigamix (concreto para atender a projetos estruturais altos); Pisomix (concreto para aplicação em pisos com características especiais); Adensamix (concreto de alta fluidez e excelente acabamento); e Cristalmix (concreto com autocicatrização e alta durabilidade).
- **Novas argamassas Votomassa, no Brasil** – Para atender a demandas específicas de nossos clientes, lançamos diferentes tipos de argamassa, como a Matrix Termoisolante e a Votomassa Porcelanato Interno.
- **Rejuntas flexíveis, no Brasil** – Como complemento de portfólio, lançamos a linha de rejuntas flexíveis Votomassa, produzidos em nossa principal fábrica de argamassa no Brasil, em Barueri (SP).
- **Liga para Massa Itaú, no Brasil** – Ligante mineral aditivado, que completa o portfólio de plastificantes, ao lado da Cal Hidratada e da Cal para Pintura Itaú.
- **Cal Fértil, no Brasil** – Linha de cal de alto desempenho para a agricultura.

### Insumos agrícolas em alta

Como parte do que chamamos de áreas adjacentes, merece destaque o desempenho do segmento de insumos agrícolas, que tem como carro-chefe o calcário agrícola e, ano a ano, aumenta sua participação em nossa receita líquida. Com uma pegada ambiental positiva, o calcário agrícola é produzido a partir de materiais provenientes da mineração na nossa produção de cimento e é usado para aumentar a produtividade do solo usado pelo setor agropecuário.

Em 2017, nossa capacidade instalada cresceu mais de 25%, com o início da operação da fábrica dedicada de Ponte Alta, que integra o complexo industrial de Salto de Pirapora – Santa Helena, em São Paulo, e recebe o minério resultante dessa operação de cimento. Também adaptamos linhas produtivas na unidade de Nobres (MT) e os moinhos da fábrica de Rio Branco do Sul (PR).

Essa estratégia de diversificação já rende resultados, sendo que em 2017 o número de clientes registrou expansão de cerca de 20% na mais recente safra, o que influenciou o aumento de nossa participação de mercado – estimada hoje em 10% do mercado nacional. Ao lado de instituições acadêmicas de referência, especialistas externos e clientes, investimos agora em soluções agrícolas que aumentem a produtividade de oleaginosas, como a palma e o babaçu, uma atividade que tem similaridades com momentos anteriores da história da companhia.

### AVANÇO EM INSUMOS AGRÍCOLAS

- 11 fábricas em todas as regiões do Brasil, com destaque para a nova unidade de Ponte Alta (SP), que produziu mais de 280 mil toneladas no primeiro ano de operação.
- 4,5 milhões de capacidade instalada.
- Nosso crescimento no mercado de insumos agrícolas chegou a cerca de 30% no último ano-safra.
- Somos líderes do mercado de calcário agrícola, com mais de 3,7 mil clientes, desde os pequenos produtores até os líderes do setor agrícola.
- Na última safra, fornecemos 100% do calcário agrícola para a Citrusuco, que integra a holding investidora Votorantim S.A.
- Também comercializamos o calcário agrícola produzido pela Nexa Resources (antiga Votorantim Metais), também controlada pela Votorantim S.A.



### VOTOMASSA NA CasaE

Nossas argamassas da linha Votomassa, colantes e básicas, passaram a fazer parte, no fim de 2017, do projeto CasaE, uma casa *showroom* localizada na capital paulista, iniciativa da BASF para mostrar soluções inovadoras e sustentáveis disponíveis para edificações. São apresentadas soluções mais eficientes, que aumentam a durabilidade e eficiência energética das construções e o conforto térmico e acústico dos moradores e usuários. Substituir argamassa virada em obra (mistura de cimento, cal, areia e água) por argamassa industrializada (massa pronta, bastando adicionar água) significa reduzir o consumo de energia, a geração de emissões de CO<sub>2</sub> e o uso de água.



### Espírito empreendedor

Fomentamos o espírito empreendedor e inovador dos nossos empregados, buscando, ao mesmo tempo, fortalecer suas habilidades, assim como a sensação de pertencimento e o senso de dono.

Em 2017, realizamos uma nova edição do programa I9 VC Faz em todas as operações do Brasil. Como um grande banco de ideias, a participação é voluntária e aberta a todos os empregados que não tenham cargo formal de liderança e desejam contribuir com sugestões para tornar o negócio mais eficiente, simples, competitivo e sustentável.

Os projetos são selecionados em diferentes etapas em que são realizados os chamados *Rallies*, tendo um mote que estimule competições das melhores ideias, até se chegar a uma lista com as ideias finalistas, cujos responsáveis vão à sede da VC, em São Paulo, para participar do Rally Final VCBR e receber o reconhecimento de nosso diretor-presidente e de outros líderes.

Para ser selecionada, a ideia deve ser viável financeiramente e prever um processo de execução voltada para a metodologia ver e agir, além de estar alinhada aos direcionadores estratégicos do negócio.

Nossa operação na Índia também lançou um banco de ideias, que captou sugestões dos empregados para aumentar a eficiência operacional da fábrica, reduzir custos e melhorar a limpeza e a organização das instalações. Entre as ideias selecionadas, destaque para aquelas voltadas à conscientização ambiental, como a que resultou na implantação da coleta seletiva de lixo na unidade, o que permite destinar corretamente os resíduos e encaminhar materiais para a reciclagem.

Na Espanha, com foco no cliente, foram levantadas 80 ideias para aperfeiçoar produtos e serviços.



### I9 VC FAZ

Na edição de 2017, foram 239 ideias cadastradas, contando com a participação de 452 empregados.

Do total de ideias, 219 já foram implantadas.

As unidades/áreas que mais registraram sugestões foram: Supply Chain e Logística (92), Negócio Cimento Regional Sul (48) e Cimento Regional Sudeste (34).

PESSOAS



# O TIME QUE FAZ NOSSO NEGÓCIO DURAR

GRI 103-1, 103-2, 103-3



Nossa área de Gente e Gestão trabalha para consolidar um modelo global, que assegure uma visão cada vez mais ampla e transversal sobre quem são os nossos empregados, sempre respeitando as especificidades culturais e geográficas, e que papel eles poderão desempenhar no futuro da nossa companhia.

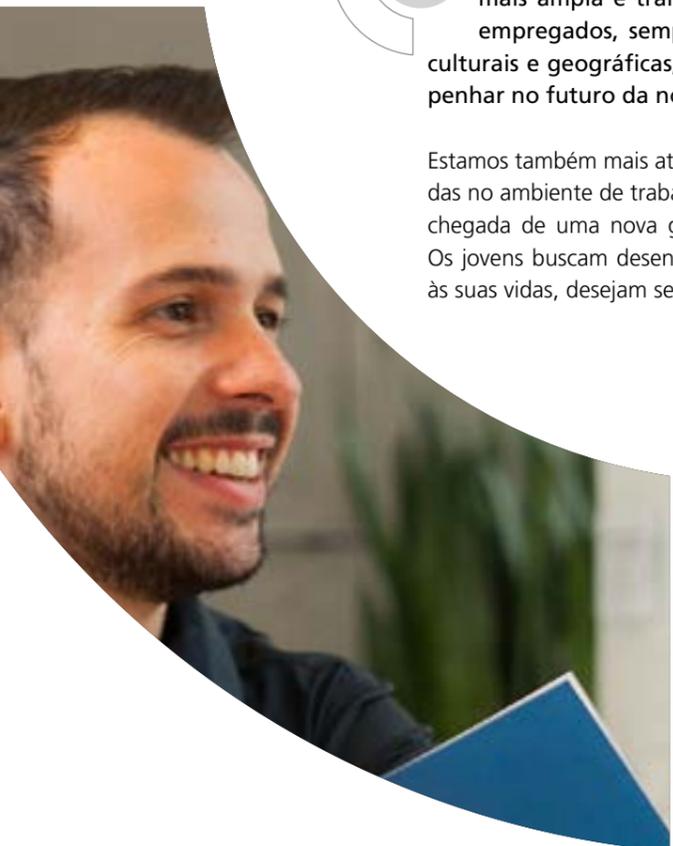
Estamos também mais atentos às transformações experimentadas no ambiente de trabalho, influenciadas especialmente pela chegada de uma nova geração de profissionais ao mercado. Os jovens buscam desenvolver atividades que agreguem valor às suas vidas, desejam ser constantemente desafiados a sair da

zona de conforto e privilegiam modelos menos hierárquicos, enquanto, como negócio, mantemos o foco na performance e excelência operacional.

“Já começamos a nos transformar em uma empresa mais leve e mais ágil. Queremos garantir diferentes experiências aos profissionais. Intensificamos o Diálogo Aberto entre a liderança e suas equipes, as movimentações internas entre áreas e os projetos que envolvem equipes multidisciplinares. Vemos isso como uma grande forma de manter e aumentar a atratividade da companhia”, aponta Cristiano Brasil, diretor global de Gente e Gestão.

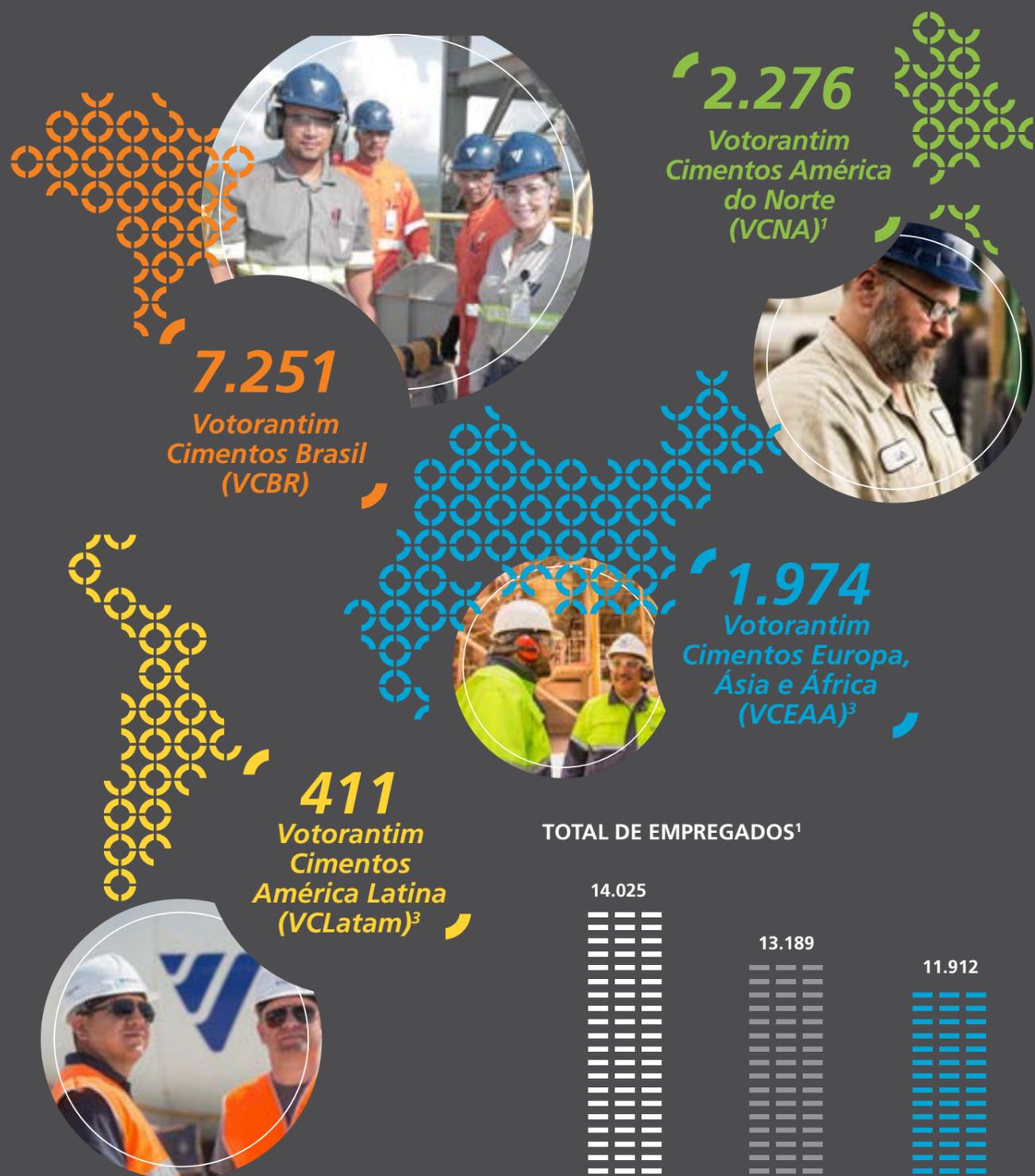
Ao mesmo tempo, entendemos que a consolidação de nossa cultura é imprescindível para alcançarmos a diferenciação estratégica e a perenidade do negócio e, por isso, seguimos comprometidos com a disseminação de nossas Crenças e Valores entre todos os empregados, em diferentes níveis funcionais, áreas, unidades e países. Temos certeza que a nossa essência nos permitirá ser uma organização realmente guiada pela filosofia *One Team, One Company*.

**Consolidação de nossa cultura permitirá alcançar diferenciação estratégica e perenidade do negócio**



PESSOAS

TOTAL DE EMPREGADOS POR REGIÃO GRI 102-8



<sup>1</sup> Canadá e Estados Unidos.  
<sup>2</sup> Argentina, Bolívia, Peru e Uruguai. Em 2017, deixamos de atuar no Chile.  
<sup>3</sup> Espanha, Índia, Marrocos, Tunísia e Turquia. Em 2017, deixamos de atuar na China.

<sup>1</sup> Considera só empregados próprios e até 2016 inclui empregados da VC China

TALENTO E DESENVOLVIMENTO

GRI 103-1, 103-2, 103-3

Cultivamos de forma permanente os nossos talentos a partir de um processo estruturado de desenvolvimento de carreira. Em 2017, procuramos consolidar uma nova abordagem global ao desenvolvimento profissional, para melhor posicionar o empregado como protagonista de seu crescimento profissional.

Com o lema *VC dono da sua carreira*, enfatizamos o autodesenvolvimento e posicionamos a equipe de Gente, o gestor direto e os profissionais que, por vezes, atuam como mentores como uma grande rede apoiadora dessa trajetória para auxiliar os empregados a desenvolverem suas próprias metas de desenvolvimento.

Queremos evoluir de uma visão centrada na ascensão profissional via obtenção de um novo cargo para a que prioriza as diferentes experiências a que os profissionais podem ter acesso na Votorantim Cimentos. Esse processo é intensificado por movimentações entre áreas, experiências internacionais e a liderança em projetos de áreas distintas da de origem do empregado. Esse caminho pode ser evidenciado pela evolução da taxa de aproveitamento interno da VCBR, que correspondeu a 90,6% em 2017, com 106 movimentações em cargos de liderança.

**Aproveitamento interno na VCBR correspondeu a 90,6%, com 106 movimentações em cargos de liderança**



Estímulo à autonomia

Gente com autonomia é um dos pilares da nossa estratégia e define como estamos trabalhando para garantir que o time VC se mantenha motivado a ir além e fazer diferente e melhor. Em 2017, seguimos dando ênfase ao trabalho de desenvolvimento dos líderes.

O objetivo é garantir que os profissionais em posições de liderança estejam cada vez mais preparados para atender de forma proativa e eficiente aos desafios de gestão de pessoas e processos nos mercados em que atuamos. Queremos também que eles continuamente contribuam para o desenvolvimento de suas equipes, que incluem muitos dos futuros líderes da Votorantim Cimentos.

Avaliação

A trajetória de desenvolvimento de nossos empregados é melhorada pelos processos da nossa avaliação de desempenho, que incluem os planos de desenvolvimento individuais (PDIs). Como parte do Sistema de Desenvolvimento Votorantim (SDV), o processo de gestão de *performance* e carreira inclui análise realizada em todos os países em que estamos presentes e se divide nos níveis Liderança, Profissional e Operacional (cargos técnicos e operacionais).

No ano, esta análise incluiu 25% dos empregados (dos quais 79% homens e 21% mulheres). GRI 404-3

Os resultados, que consideram a autoavaliação e a avaliação do gestor ou da equipe, no caso dos líderes, e são debatidos em comitês executivos globais e locais, também balizam as decisões sobre desligamentos e promoções. A cada ciclo concluído, a área de Gente atualiza o mapa de sucessão da companhia com base em uma perspectiva global para ajudar a garantir a perpetuidade do negócio ao longo do tempo.

PESSOAS

Carreiras aceleradas

Oferecemos aos jovens profissionais diferentes oportunidades de desenvolvimento de carreira, com programas em todas as regiões. Destaques em 2017:

**Brasil** – Dois programas tiveram ênfase em 2017: Jovem VC, para estagiários, e Potenciar, destinado a acelerar o desenvolvimento de carreiras de *trainees* e jovens talentos com mais de um ano na empresa. Os 320 estagiários que integravam o Jovem VC passaram por treinamentos presenciais e *online*, avaliação de desempenho com o gestor, encontros com a liderança e um desafio final, em que, divididos em grupos, foram incentivados a desenhar e colocar em prática um projeto estratégico. O Potenciar, que se estende a todas as empresas da *holding* investidora Votorantim S.A, tem duração média de 14 meses, inclui treinamentos presenciais, *business games* e a realização de um projeto de alto impacto para a companhia. Em 2017, havia seis *trainees* e seis jovens profissionais da VCBR no programa.

**América do Norte** – Atrair a próxima geração de talentos e planejamento de sucessão são prioridades-chave na região, onde a significativa porcentagem da mão de obra se aposentará nos próximos anos. Em 2017, os empregados com mais de 50 anos correspondiam a 15,3% do total. Duas estratégias para atrair talentos são: um programa de estágio, que contava com 53 integrantes em 2017, e uma iniciativa que ofereceu bolsas de estudo para 10 jovens. Outra ação para atrair jovens talentos foi a exibição da marca Votorantim Cimentos na conferência 2017 Engineers for a Sustainable World (Engenheiros por um Mundo Sustentável, em português), em Austin (Texas), e no Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT) Workshop NEW.Mech. Ao compartilhar a forma como a Votorantim Cimentos está empenhada na inovação tecnológica e no desenvolvimento sustentável da indústria, fortalecemos nossa conexão com profissionais que se tornarão líderes do futuro. Também promovemos os programas *Short Time* e *Long Time International Assignment* (STIA e LTIA), recebendo vários empregados da VCBR e VCEAA que desenvolveram funções nas unidades dos Estados Unidos e do Canadá durante um determinado período de tempo.

**Marrocos** – Para atender à demanda por mão-de-obra qualificada em nosso setor de atuação no Marrocos, criamos, em 2017, o projeto Vivier, que selecionou cerca de oito jovens recém-saídos do Ensino Médio e ofereceu capacitações similares a um programa de *trainee*, incluindo mentoria com a liderança e a possibilidade de atuar em diferentes áreas da companhia. Ao final do programa, 80% dos jovens foram efetivados.

Jovens têm a oferta de programas estruturados de desenvolvimento de carreira

Treinamentos focados

Ao longo de 2017, aportamos R\$ 11,9 milhões em projetos de capacitação e desenvolvimento aos nossos empregados. Alcançamos uma média de 45 horas de treinamento por profissional.

Em nossas operações nos Estados Unidos e no Canadá, por exemplo, investimos nas capacitações *online* e estreamos um programa focado em conteúdo de gestão financeira, oferecido aos profissionais que não atuam diretamente com finanças, mas que desejam adquirir conhecimento nesse aspecto de gestão e negócio.

Na VCNA, alguns empregados de alto potencial são selecionados para um programa de treinamento na Universidade Corporativa que tem como objetivos fortalecer suas habilidades de negócios e promover o trabalho em equipe em diferentes unidades operacionais. Essa atividade complementa o treinamento *online* alinhado aos Valores e Crenças da Votorantim e a capacitação técnica e focada em segurança que é direcionada a todos os trabalhadores.

Na Turquia, priorizamos as capacitações técnicas para garantir que o início das operações da nova unidade industrial de Sivas, ocorrido em março, fosse o mais assertivo possível, incluindo a visita de vários empregados daquele país à unidade de Salto de Pirapora, que opera a partir de um sistema similar ao instalado em Sivas.

Na Espanha, lançamos uma nova plataforma *online* de capacitação, com conteúdo *e-learning* diversificado (comunicação oral e escrita, realização de reuniões de trabalho assertivas, inglês e noções de computação até temas técnicos específicos). Para facilitar o acesso, a plataforma é flexível e pode ser acessada via tablets e *smartphones*.

No Brasil, continuamos os programas em três níveis:



DIVERSIDADE COMO DESAFIO

GRI 103-1, 103-2, 103-3

Diversidade, para nós, possui um significado amplo e inclui diferenças culturais, étnico-raciais e de gênero. Nosso foco está em compreender as especificidades de cada país em que estamos presentes, e os diversos grupos dentro desses países, para poder avaliar com mais assertividade onde podemos atuar e de que forma. Além disso, reconhecemos as heterogeneidades de grupos e também celebramos e encorajamos as diferenças individuais.

Nossa base de empregados globais é dinâmica e variada, como prova o número de profissionais de distintas nacionalidades que hoje atuam em diferentes operações da VC ao redor do mundo. É crescente também o número de empregados que se deslocam para outro país temporariamente. Empregados são frequentemente escolhidos para conduzir ou integrar um projeto específico, ganhando uma importante experiência, e depois retornam ao país de origem trazendo este conhecimento com eles. Em 2017, tivemos 28 empregados fora de seus países, considerando as movimentações de curta duração (até 12 meses), longa duração (de 12 a 36 meses) e definitivas. Assim como nos anos anteriores, continuamos investindo nas movimentações internacionais.

Dado que historicamente o setor da construção civil é formado por uma maioria de profissionais homens, a diversidade de gênero segue como um de nossos principais desafios. Encerramos 2017 com 13,0% de mulheres no quadro de pessoal e 13,0% em cargos de liderança – 16,5% de mulheres em cargos de liderança no Brasil, enquanto, nas operações da América do Norte, as líderes mulheres correspondiam a 7,8% do total e na VCEAA, a 10,9%.

Na Espanha, existe um protocolo para prevenir e lidar com situações de violência de gênero dentro e fora do trabalho. Nesse sentido, estamos empenhados em promover uma cultura de igualdade, eliminando estereótipos socioculturais sobre mulheres e homens.

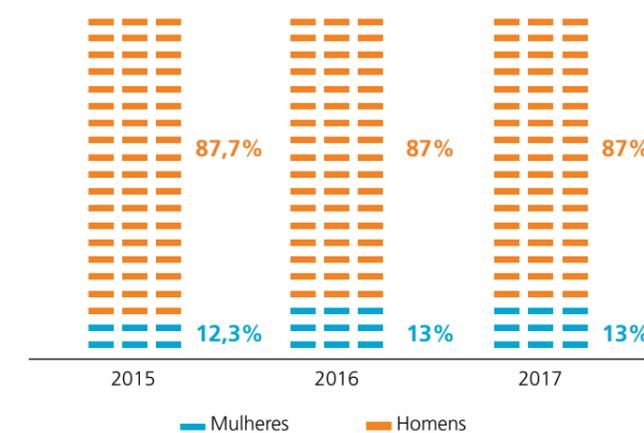
Há seis anos, a VCNA conta com um Conselho de Diversidade, que trabalha em diferentes frentes para estimular a diversidade (de raça e de gênero) dentro e fora da companhia. O projeto inclui, por exemplo, eventos organizados por diferentes grupos étnicos e membros da comunidade LGBT e a produção de uma *newsletter* que retrata histórias de diversidade na VC.

Uma iniciativa que resultou dos Conselhos de Diversidade das regiões foi o *Women's Leadership Network* (Rede de Liderança Feminina), em que empregadas mulheres na VCNA ensinam e ajudam umas as outras e trazem projetos que apoiam as metas da rede, incluindo levar informações sobre o dia a dia de uma

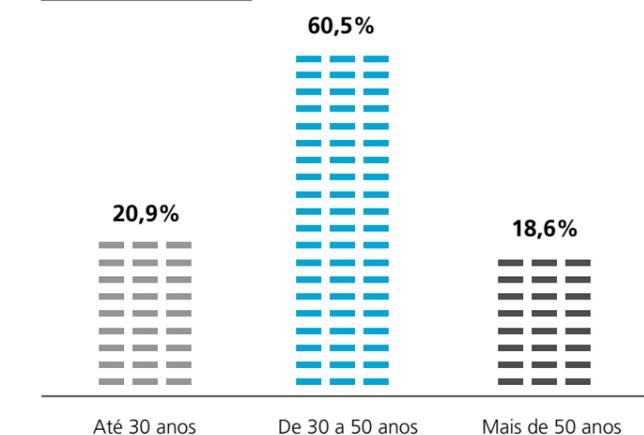
indústria a jovens meninas e mulheres que estão ingressando no mercado.

Esse trabalho é viabilizado por meio de palestras, treinamentos e frentes de mentoria, com encontros que acontecem uma vez por mês. A rede também ganha força internamente. Em 2017, foi realizado um seminário, que trabalhou temas de empoderamento feminino, e teve a participação de cerca de 80 empregadas.

Empregados por gênero GRI 405-1



Empregados por faixa etária GRI 405-1



## PESSOAS

### SEJA VC MESMO

No escritório do Brasil, lançamos a campanha Seja vc Mesmo na VC, que marcou o início da flexibilização do jeito de vestir das pessoas das áreas corporativas. A premissa é simples: garantir que os profissionais tenham a liberdade de se vestir como quiserem, podendo optar por peças mais confortáveis. A iniciativa está alinhada ao objetivo de nos transformar em uma empresa mais leve. Embora recente, *feedbacks* informais atestam que o novo código de vestimenta vem impactando positivamente a satisfação e o engajamento de nossos empregados.



### DIA DA DIVERSIDADE NA VCNA

Há três anos, a VCNA organiza o Dia da Diversidade, uma data para que os empregados celebrem as diferenças e dividam suas culturas, assim como seus interesses e inspirações individuais. O objetivo é encorajar nossos empregados a serem mais abertos às diferenças e a serem eles mesmos, rumo à construção de uma cultura dinâmica e de alta performance que irá alavancar o negócio

### Incluir para Transformar

Entendemos que a inclusão faz parte dos esforços para impulsionar a diversidade na companhia. Em 2017, demos continuidade ao trabalho do grupo multidisciplinar interno formado no ano anterior e lançamos o programa Incluir para Transformar em todas as operações do Brasil.

Um dos nossos primeiros projetos para facilitar o acesso de profissionais com deficiência à nossa companhia e promover seu desenvolvimento, foi uma pesquisa interna para entender melhor o desafio dentro de nossas próprias operações. A pesquisa também teve como objetivo medir a compreensão de nossos empregados sobre questões relacionadas, assim como sensibilizar e ajudar a construir uma cultura mais inclusiva e de alto desempenho.

Intensificamos, ainda, o trabalho de sensibilização sobre o tema em algumas de nossas unidades e mantivemos o programa Aprendiz PCD, que recruta jovens profissionais com deficiência para trabalhar em nossas operações. Com o programa, ajudamos a garantir que pessoas com deficiência tenham as mesmas oportunidades de crescimento e progressão de carreira que os demais empregados.

## CLIMA E ENGAJAMENTO GRI 102-44

Queremos prover um ambiente seguro e desafiador, no qual empregados talentosos desejem ser parte do nosso sucesso no longo prazo. Para isso, reconhecemos a relevância de acompanhar periodicamente os níveis de satisfação e o engajamento de quem transforma isso em realidade, todos os dias. Com alcance global, nossa pesquisa de clima, conduzida por um instituto independente, é realizada a cada dois anos.

O resultado de 2017 no Brasil revelou um índice de *favorabilidade* total de 77%, com crescimento de três pontos percentuais (p.p.) em comparação à pesquisa anterior, de 2015. Mesmo com os reflexos da crise macroeconômica no país, que nos obrigaram a realizar reduções no quadro funcional em 2016 e 2017, avançamos três pontos percentuais no índice de engajamento (de 76% para 79% em 2017) e registramos um recorde de adesão – 91% dos empregados participaram do levantamento.

Algumas das questões que mostraram maior evolução em comparação à pesquisa anterior foram perceber interesse no trabalho realizado, ver a aplicação dos Valores e das Crenças do grupo e acreditar no futuro da Votorantim Cimentos. Um processo de comunicação mais assertivo e o desdobramento da estratégia foram ações que contribuíram para essa evolução.

Nas operações dos Estados Unidos e Canadá, os índices de favorabilidade total e de engajamento cresceram 1 p.p. sobre a última pesquisa, o que é relevante ao considerar que a venda dos ativos da Flórida e da Califórnia estava ocorrendo simultaneamente à realização da consulta. O índice de favorabilidade total foi de 61%, mas há uma diferença significativa nas pontuações entre nossos empregados assalariados (75% de favorabilidade) e horistas (58%), que compõem aproximadamente 70% de nossa força de trabalho na VCNA. Os horistas são regidos por acordos sindicais que nem sempre permitem a adoção de programas referenciados nas perguntas da pesquisa de clima. Em uma nota positiva, vimos aumentos significativos em muitas áreas em que focamos nossos planos de ação, como Valores e Crenças, ética, remuneração e diversidade.

Na Europa, Ásia e África, a taxa de participação na pesquisa alcançou 94%. Registramos redução de três pontos no nível de favorabilidade total, que foi de 65%, e de cinco pontos no índice de engajamento – apesar de Índia e Tunísia apresentarem melhora de sete pontos percentuais no engajamento. Nossas operações no Marrocos, na Espanha e na Tunísia, no entanto, possuem as mais baixas taxas de rotatividade da companhia, o que também indica a satisfação da equipe com o ambiente de trabalho. Os pontos de maior evolução na região incluem a aplicação dos Valores e Crenças da Votorantim e a obtenção de informações honestas por parte da empresa, assim como

**Diálogo Aberto incentiva a participação ativa dos empregados e favorece o clima organizacional**

a melhora no entendimento da contribuição do trabalho dos funcionários e a conscientização sobre a segurança.

A partir das respostas da pesquisa de clima, os resultados são cascadeados para 100% dos times e as diferentes áreas e unidades traçam planos de melhoria, sempre com o acompanhamento da liderança da VC e do time de recursos humanos. Afinal, acreditamos no Diálogo Aberto como uma das nossas Crenças de gestão, e dessa forma entendemos que a evolução da VC como melhor empresa para se trabalhar se dá por meio da participação ativa de todos os empregados.



## PESSOAS

### COMUNICAÇÃO AMPLA É COM PROPÓSITO GRI 102-43

Guiados pelo nosso propósito – *A vida é feita para durar* –, compreendemos as relações duradouras como um direcionador fundamental para a perenidade de nossa companhia e de toda a nossa cadeia de valor. E para realmente construirmos parcerias relevantes e transparentes, apostamos e enfatizamos o Diálogo Aberto, uma de nossas Crenças, que deve ser praticada diariamente por todos os nossos empregados e também fortalecer a conexão com nossos stakeholders.

Por ser viva, acreditamos que a comunicação engloba tudo, desde o alinhamento estratégico até as interações de rotina, e deve ser continuamente aprimorada. Por isso, em 2017, demos sequência a um esforço iniciado no ano anterior e que privilegia a comunicação direta entre a liderança e seus times. “O líder é o principal eixo de confiança entre a companhia e os empregados, enquanto os canais de comunicação reforçam conceitos que foram comunicados por ele”, explica Viviane Mansi, gerente de Comunicação Corporativa e Marca Institucional Global. “A comunicação aberta e transparente é essencial em todos os momentos, quando temos boas ou más notícias para compartilhar. É assim que fazemos as pessoas entenderem mais do negócio e se comprometerem ainda mais com nossos objetivos estratégicos”, complementa.

#### Instrumento de apoio

Cada vez mais, a área consolida seu papel de facilitadora, apoiando as diferentes áreas em suas jornadas de comunicação e de contato com os públicos externos e, especialmente, a liderança no movimento de se manter próxima das equipes. Em 2017, alguns instrumentos que apoiaram a liderança foram:



Também mantemos práticas e ritos de Diálogo Aberto:

#### Disseminação do legado

Ao longo de 2017, atuamos para disseminar o nosso propósito em todas as nossas unidades, alcançando os empregados e os estimulando a se tornarem verdadeiros embaixadores dessa mensagem para construir legados duradouros também fora da VC.

A América do Norte, por exemplo, buscou trabalhar na conexão entre o propósito e as várias atividades conduzidas em alinhamento aos nossos pilares, solicitando comentários de diferentes áreas do negócio. A meta era mostrar como nosso propósito é conectado com nossa estratégia e refletir no trabalho que desenvolvemos diariamente e assim impulsionar ainda mais o engajamento. A Espanha reuniu diversas histórias que foram compartilhadas ao longo do ano.

No Brasil, histórias são compartilhadas dentro de casa e por nossos canais oficiais nas redes sociais. O resultado da pesquisa de clima reflete o efeito desse trabalho: no Brasil, 83% dos respondentes declararam que concordam ou concordam totalmente que o nosso propósito *A vida é feita para durar* ajuda a gerar consciência do nosso impacto.

#### Processo de escuta

Para respaldar nossa estratégia de comunicação interna, realizamos um processo de escuta no primeiro semestre de 2017, que abrangeu 12 unidades brasileiras. Foram organizados 23 grupos focais com 195 empregados e realizadas entrevistas individuais com 47 gestores. A partir daí, criamos um plano de ação, que incluiu iniciativas para tornar ainda mais robusta a comunicação da liderança e a atualização de nossos canais de comunicação.

Identificamos, por exemplo, a necessidade de fortalecer as comunicações locais. Aproveitamos para reforçar a rede de profissionais que atuam como agentes de comunicação nas unidades. Colhemos também a percepção de que as divulgações via TV corporativa não estavam sendo assertivas, o que nos permitiu eliminar esse canal de nossa matriz e em algumas unidades, focando em iniciativas mais relevantes e benéficas para a companhia. O estudo também foi utilizado como base para a estruturação do *Workplace*, a rede corporativa interna da VC (veja a seguir).

Acreditamos que a meritocracia é chave para o nosso sucesso em longo prazo, como a forma de garantir que os empregados sejam compensados de forma justa pelo trabalho que executam alinhados aos resultados que entregam. Em 2017, a VCNA realizou *Roadshows* de Remuneração, sessões presenciais para explicar como a remuneração total é determinada e como itens adicionais – incentivos de curto prazo, benefícios de saúde, pensões, pagamento de férias e reembolso de matrícula, entre outros –

compõem a remuneração total. Esses encontros e outros programas informativos foram desenvolvidos para abordar as áreas de interesse identificadas em nosso processo de *feedback* contínuo dos empregados.

### WORKPLACE

**O que é:** Rede corporativa interna da VC

**Como funciona:** os empregados criam perfis e podem postar, curtir, comentar e compartilhar conteúdos relacionados ao universo da companhia. As interações acontecem por meio de grupos temáticos e possibilitam a interação e comunicação entre toda a organização e sem limites geográficos. Com exceção de apenas dois grupos, todos os demais são livres para participação e interação dos empregados – sem moderação e sem aprovação – garantindo liberdade de expressão, agilidade e reforço da nossa cultura de Diálogo Aberto.

**Objetivos:** dar mais agilidade ao processo de disseminação das informações, fortalecer o relacionamento e o diálogo entre líderes e empregados, aumentar a sensação de pertencimento, a colaboração, o processo de inovação e o engajamento do time.

**Adesão:** lançamento em novembro de 2017, com a criação de 3 mil perfis na primeira semana.

**Para estimular a participação:** nosso CEO global gravou um vídeo de boas-vindas, divulgado no lançamento da plataforma e visualizado por mais de 2,5 mil empregados. Uma campanha de segurança, que contou com vídeos produzidos pelos próprios empregados, merece destaque pelo engajamento que registramos.

**Escopo:** disponível a todos os empregados no Brasil, sendo de livre adesão. No primeiro semestre de 2018, começamos a implementação global. A proposta é ter 100% da companhia na ferramenta o quanto antes.

SUSTENTABILIDADE

# APRIMORAR NOSSO LEGADO

GRI 103-2, 103-3



aúde e segurança; ética e *compliance*; ecoeficiência e inovação; e engajamento comunitário são os quatro eixos dos nossos Compromissos de Sustentabilidade 2020, que se desdobram em uma série de metas e atestam nosso engajamento com o futuro da companhia e do ecossistema que nos rodeia, incluindo os diferentes públicos de relacionamento e o meio ambiente. Em 2017, seguimos trabalhando para alcançar as metas propostas, mesmo em um contexto de recessão e lenta recuperação da economia no Brasil, ainda nosso maior mercado.

No ano, nosso modelo de governança da sustentabilidade ganhou força. Criamos, no início de maio, a Gerência-Geral de Sustentabilidade, estrutura global que reforça a integração das atividades já desenvolvidas pelas áreas de Saúde e Segurança, Meio Ambiente, Responsabilidade Social, Ecoeficiência e Gestão Energética de todas as regiões em que estamos presentes.

Também instituímos, no Brasil, o Comitê de Sustentabilidade, fórum por meio do qual a alta liderança da companhia pode monitorar os avanços e desafios de todos os temas conectados à sustentabilidade. A perspectiva para 2018 é expandir a atuação do comitê, tornando-o global. O comitê só reforça o alinhamento de nosso modelo de sustentabilidade à estratégia do negócio, que estabeleceu o tema práticas sustentáveis como um de seus pilares. Nossos Compromissos de Sustentabilidade também são considerados na avaliação de desempenho dos líderes e influenciam sua remuneração variável.

Além de evoluir a gestão da sustentabilidade internamente, há um esforço para exercer influência positiva em âmbito externo. Na Iniciativa para a Sustentabilidade do Cimento (Cement Sustainability Initiative – CSI), coordenamos com outras empresas que fazem parte do CSI as discussões sobre impacto local, abrangendo três iniciativas (Indicadores sociais, biodiversidade e emissões de mercúrio).

E, ao lado dos pares do setor, estamos definindo os indicadores materiais relacionados ao tema e que ajudarão todas as empresas integrantes do CSI a mensurar de forma mais efetiva seu desempenho em questões ligadas ao desenvolvimento das comunidades nas quais estamos inseridos, diversidade e capacitação profissional, entre outras.

## ALINHAMENTO AOS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Por meio do CSI, estamos aprimorando nosso entendimento sobre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), lançados pela Organização das Nações Unidas (ONU) como uma agenda a ser cumprida até 2030 por países e empresas. A ideia é identificar, em uma próxima etapa, quais dos 17 objetivos, compostos por 169 metas, são os mais relevantes para o nosso setor.

Os objetivos e suas respectivas metas foram o tema da 11ª reunião anual do CSI, realizada no mês de setembro em Nova Deli, na Índia. Participamos de diferentes painéis e ainda tivemos a oportunidade de divulgar algumas de nossas ações em um estande exclusivo.

**Estrutura global  
reforça modelo  
de governança da  
sustentabilidade em  
todas as nossas  
regiões**

**Em conjunto  
com o CSI, estamos  
definindo indicadores  
que ajudarão na gestão  
de temas relacionados  
a impactos locais**



SUSTENTABILIDADE



COMPROMISSOS DE SUSTENTABILIDADE 2020

Metas 2020	Principais realizações 2017	Status/Avanço
<b>Saúde e segurança:</b> • Assegurar a adoção eficaz da Política Global de Saúde e Segurança e das Regras pela Vida.	Realização de auditorias internas e treinamentos para empregados, com o engajamento de toda a liderança da empresa. Foco no aprendizado com os acidentes ocorridos e apoio de campanhas de sensibilização para o comportamento seguro. Ênfase em direção defensiva, com diretivas para as áreas de transportes próprias e de contratados.	⊖
<b>Saúde e segurança:</b> • Promover condições de trabalho saudáveis e seguras a todos os empregados.	A taxa de frequência em 2017 para empregados próprios foi de 1,09 (1,06 em 2016). Reforço com novos treinamentos para o comportamento seguro, implementação e adequação de proteções de segurança, principalmente relacionadas a atividades de riscos críticos, de acordo com a legislação.	⊖
<b>Saúde e segurança:</b> • Alcançar Índice de acidente com afastamento inferior a 0,4 para empregados diretos.	O número total de acidentes com afastamento (LTI) caiu de 39, em 2016, para 37. No entanto, devido ao menor ritmo de atividades, e consequentemente ao menor número de horas trabalhadas, a taxa de frequência passou de 0,94 para 1,15.	⊖
<b>Logística e suprimentos:</b> • Implementar padrões que assegurem a sustentabilidade nas nossas operações logísticas e de suprimentos.	100% de fornecedores homologados e aprovados nas negociações conduzidas por Suprimentos Brasil.	⊕
<b>Padrões na cadeia de suprimentos:</b> • Promover padrões sustentáveis na cadeia de suprimentos por meio das nossas unidades de negócio.	100% de fornecedores homologados e aprovados nas negociações conduzidas por Suprimentos Brasil.	⊕
<b>Práticas comerciais éticas:</b> • Garantir que todas as nossas operações sejam realizadas de uma maneira ética e em conformidade com o nosso Código de Conduta da Votorantim Cimentos.	O Código de Conduta atualizado foi disseminado globalmente, com comunicação às equipes realizada pelos CEOs regionais. Em março de 2017, foram aprovadas no Brasil as Políticas Críticas de Compliance (Conflito de Interesses; Doações e Patrocínios; e Brindes, Entretenimento e Hospitalidade).	⊕
<b>Políticas ambientais:</b> • Assegurar a implementação da nossa Política Ambiental Global e Regras Verdes.	A política ambiental global da Votorantim Cimentos está implementada em todas as regiões de atuação.	⊕
<b>Produtos e serviços sustentáveis:</b> • Promover a implementação de novos produtos, soluções, serviços e inovações sustentáveis. • Atingir um fator clínquer/cimento <sup>1</sup> de 72%.	Atingimos um valor de 76,6% no final de 2017.	⊖
<b>Combustíveis renováveis:</b> • Chegar ao índice de 30% de uso de combustíveis não fósseis nas nossas fábricas de cimentos.	Alcançamos 14,6% no uso de combustíveis alternativos em fornos de clínquer	⊗
<b>Emissões de CO<sub>2</sub>:</b> • Reduzir nossas emissões de CO <sub>2</sub> por tonelada de cimento em 25% em comparação com os níveis de 1990.	Encerramos o ano com uma redução de 17% comparativamente a 1990. O resultado é um reflexo dos investimentos em coprocessamento e do aumento do uso de adições na produção de cimento.	⊖
<b>Emissões:</b> • Reduzir as emissões de material particulado, NOx e SO <sub>2</sub> por tonelada de clínquer para 65 g, 1.950 g e 750 g/t de clínquer, respectivamente.	Em 2017, as emissões de material particulado, NOx e SOx foram de 64, 2.178 e 661 g/t clínquer, respectivamente. Para reduzir as emissões, a empresa traçou um plano de investimento para os próximos anos que prevê substituir filtros eletrostáticos por filtros de manga e sistemas de abatimento de emissões. <sup>2</sup>	⊕ MP ⊕ SOx ⊖ NOx
<b>Água:</b> • Implementar um plano de gestão de água em áreas de escassez em nossas unidades de negócio.	No ano, nos concentramos no mapeamento do fluxo e na medição de água em todas as unidades da VCBR. A partir disso, consolidamos os indicadores de total de água consumida e efluentes para todas as unidades de cimentos no Brasil.	⊗
<b>Biodiversidade:</b> • Garantir que todas as nossas minas tenham um plano de reabilitação e gestão de biodiversidade local e para regiões sensíveis.	O Plano de Gestão da Biodiversidade foi detalhado para 10% de locais que têm pontuação superior à média em sobreposição a áreas de alta biodiversidade. A unidade de Nobres (MT) elaborou o plano de manejo da Reserva Particular do Patrimônio Natural (RPPN) Cachoeira do Tombador, que aguarda o deferimento da agência ambiental estadual para ser implementado.	⊗
<b>Comunidades:</b> • Garantir a implementação de um plano de engajamento comunitário em comunidades onde operamos que tenham alto grau de vulnerabilidade social.	Investimento social externo de R\$ 11,7 milhões, em 435 iniciativas na VCBR, VCNA e VCEAA. Manutenção dos planos de engajamento em todas as localidades de alta ou muito alta vulnerabilidade social, onde atuamos no Brasil. Para isso, consideramos o Índice de Vulnerabilidade Social (Ipea/Brasil), um diagnóstico local, a relevância estratégica da operação e a avaliação de impactos e riscos sociais.	⊖

<sup>1</sup>Fator clínquer/cimento = razão entre o consumo de clínquer e a produção de cimento ou de produtos cimentícios.

<sup>2</sup> Valores consideram somente VCBR, VCNA e VCEAA (Brasil, América do Norte, Europa, Ásia e África)

<sup>3</sup> Data de publicação dos compromissos: 2014

<sup>4</sup> O escopo utilizado para cálculo dos indicadores é o mesmo de controle operacional

<sup>5</sup> Ano base de 1990 para cálculos de CO<sub>2</sub> – 763kg CO<sub>2</sub>/ton prod. cim (Baseado no Guideline WRI/WBCSD)

SUSTENTABILIDADE

# NOSSOS IMPACTOS POSITIVOS E NEGATIVOS

Mapeamos os impactos gerados pelos diferentes produtos e serviços da Votorantim Cimentos. Veja quais deles estão relacionados a cada atividade da empresa e como esses impactos se encaixam em um contexto mais amplo que envolve riscos, tendências, estratégias e metas da Companhia.

IMPACTOS POR ATIVIDADE



SUSTENTABILIDADE

SEGURANÇA COMO PRIORIDADE

GRI 103-1, 103-2, 103-3

A Segurança é um valor para nós. Em 2016, houve a ocorrência de cinco fatalidades envolvendo profissionais terceirizados (duas no Brasil e três nas operações da Europa, Ásia e África). Ao longo de 2017, apesar de todos os nossos esforços, registramos uma fatalidade *on site* com um empregado na América do Norte. Além disso, tivemos outras oito fatalidades *off site* (fora de nossas instalações industriais), no Brasil, sendo seis com contratados e duas de terceira parte.

Agimos rapidamente para reforçar nossa gestão desse tema e lançamos o Comitê Global de Segurança, que reúne representantes das operações do Brasil, América do Norte e Europa, Ásia e África para acompanhar nosso desempenho em segurança e delinear os preceitos do sistema global de gestão de segurança, que será implantado a partir de 2018.

Nosso objetivo é traçar metas específicas para cada região em que atuamos, utilizando como referência o desempenho dos pares do setor que integram o Cement Sustainability Initiative (Iniciativa para a Sustentabilidade do Cimento).

O indicador global de taxa de frequência de acidentes teve um pequeno aumento, em decorrência da continuidade do cenário de crise no Brasil, que mais uma vez teve impacto traduzido em redução do total de horas trabalhadas nas unidades do País.

Seguimos comprometidos, no entanto, em atingir uma taxa global de acidentes com perda de tempo inferior a 0,4 até o ano de 2020. A média da indústria de cimento, segundo o CSI, foi de 1,18 para empregados diretos em 2016, representando 12% de redução comparativamente a 2015.

Indicadores

Em 2017, empregados e contratados da Votorantim Cimentos trabalharam mais de 49 milhões de horas, relativamente com poucos acidentes (total global de 54 ocorrências com perda de tempo). Nossa meta é zero acidentes ou "machucados", para que todos retornem seguros para casa no fim do dia. Infelizmente, houve aumento em 2017 no número de fatalidades, que ocorreram nas seguintes situações:

**Empregados:** Um acidente decorrente da queda de peça metálica (bloqueio mecânico).

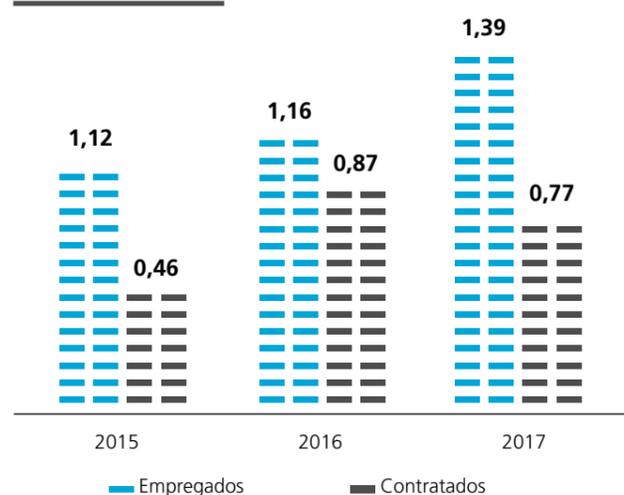
**Contratados:** Todos os seis eventos foram consequência de acidentes de trânsito, ocorridos fora de nossas instalações.

**Terceira parte:** Dois acidentes de trânsito, fora das instalações.



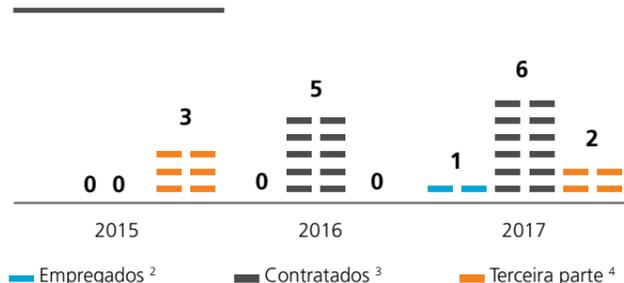
TAXA DE FREQUÊNCIA VC GLOBAL

(LTI FREQUENCY RATE)<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Considera o número de acidentes com perda de tempo dividido pelo número total de horas trabalhadas X 1.000.000.  
LTI (Lost-time Injury) considera ocorrências que resultam de um acidente pessoal com perda de tempo (empregado ou terceiro). A taxa LTI é calculada da seguinte forma:  
$$\frac{\text{Número de acidentes com perda de tempo no período contabilizado}}{\text{Número total de horas trabalhadas no período contabilizado}} \times 1.000.000$$

NÚMERO DE FATALIDADES<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Considera ocorrências dentro e fora das instalações de cimentos, agregados e concreto.  
<sup>2</sup> **Empregados:** Trabalhadores contratados diretamente por todas as empresas onde temos controle de gestão e aquelas em que existam acordos de gestão/técnicos.  
<sup>3</sup> **Contratados:** Todos os profissionais independentes, de empresas ou associações, contratados para a realização de um trabalho específico.  
<sup>4</sup> **Terceira parte:** Clientes e visitantes que se deslocam às instalações da empresa, motoristas ou passageiros envolvidos em acidentes ocorridos fora das instalações e a população em geral



PILARES DE SEGURANÇA



## SUSTENTABILIDADE



### FOCO NO COMPORTAMENTO SEGURO

No mês de maio, realizamos a quarta edição do Dia Global de Segurança, com o tema *Segurança é uma escolha*, reforçando mais uma vez a importância de todos adotarem – dentro e fora da companhia – o comportamento seguro. Nas regiões, foram conduzidas algumas iniciativas específicas:

#### Brasil

Divulgamos uma ampla campanha de comunicação, desdobrada em várias etapas, chamando a atenção para questões como direção segura de motocicletas, proteção das mãos, ergonomia e álcool e drogas, entre outras. Concluímos o primeiro ciclo do programa Padrinhos de Segurança, criado em 2016, que aposta no efetivo envolvimento da liderança para consolidar a cultura da segurança entre todos os nossos profissionais, próprios e terceiros. Em 2017, 5 diretores e gestores de áreas corporativas atuaram como embaixadores da segurança em unidades pelas quais não respondiam diretamente.

Para antecipar a execução de nosso Plano de Conformidade às Normas Regulamentadoras (NRs), investimos cerca de R\$ 50 milhões em 2017 para a adequação de nossas instalações e a atualização de nossos empregados. O esforço abrange as normas referentes a trabalho em altura, proteção de equipamentos e instalações elétricas, entre outras.

#### América do Norte

Houve redução de 23% no número de acidentes em comparação a 2016 e várias unidades atingiram a marca de dez sem acidentes com perda de tempo. A Taxa de Frequência diminuiu mais de 20%, efeito do maior foco em quase acidentes e situações de risco. Ainda assim, houve um acidente fatal com um empregado de nossa unidade de concreto de Chicago (Estados

Unidos). Para ajudar a evitar acidentes de maior gravidade ou com fatalidade, a segurança na região passou a ser acompanhada com mais atenção pelo nosso Comitê Executivo, que tem o desafio de promover a cultura de segurança e desdobrar o tema a todos os empregados, próprios e contratados. A VCNA intensificou a prática de relatar 'quase acidentes' (acidentes que poderiam ter acontecido, mas não ocorreram) para obter maior compreensão dos perigos potenciais e implementar medidas preventivas.

Também contamos com um sistema automatizado de alerta, realizamos ações de comunicação e mantemos ativo o Comitê de Segurança, que estimula ainda mais o empoderamento de nossos empregados, permitindo que eles reflitam sobre os riscos e pensem em medidas de prevenção e controle. Em 2018, o foco incluirá a sensibilização de segurança dos motoristas contratados. Também priorizaremos a conscientização dos profissionais contratados para atuar no projeto de expansão da unidade de Charlevoix, nos Estados Unidos.

#### Europa, Ásia e África

Em 2017, seguimos aprimorando o desempenho em segurança em todas as nossas operações da Europa, Ásia e África, com a redução de taxa de frequência de acidentes de 1,06 em 2016 para 0,63 entre empregados e de 0,87 para 0,47 entre contratados. Nosso esforço para consolidar a cultura da segurança e o comportamento seguro foi, inclusive, reconhecido externamente.

Na Índia, fomos destaque na categoria indústria do cimento no Exceed Award 2017, que premia práticas de saúde e segurança no trabalho.

Na Espanha, além de investir em tecnologia para aumentar a segurança diária dos profissionais em nossas diferentes operações – como treinamento prático em espaços confinados e trabalho em altura, segregação física de veículos e pedestres, sistemas de proteção em operações com combustíveis alternativos –, adotamos a plataforma *online* DocuCAE, que centralizou a gestão dos documentos de prestação de contas das empresas prestadoras de serviço. Isso nos permite identificar rapidamente alguma não conformidade em relação às exigências legais e aos nossos requisitos de saúde e segurança do trabalho e adotar medidas de correção necessárias. Atualmente, contamos no país com cerca de 800 empresas parceiras, que somam mais de 3,5 mil profissionais e número superior a 1,3 mil veículos.

#### América Latina

Temos implementado vários programas de prevenção de acidentes na Bolívia, como análises preliminares de risco para 100% das atividades de campo. Com isso, os indicadores de segurança têm evoluído positivamente.

# RESPONSABILIDADE AMBIENTAL

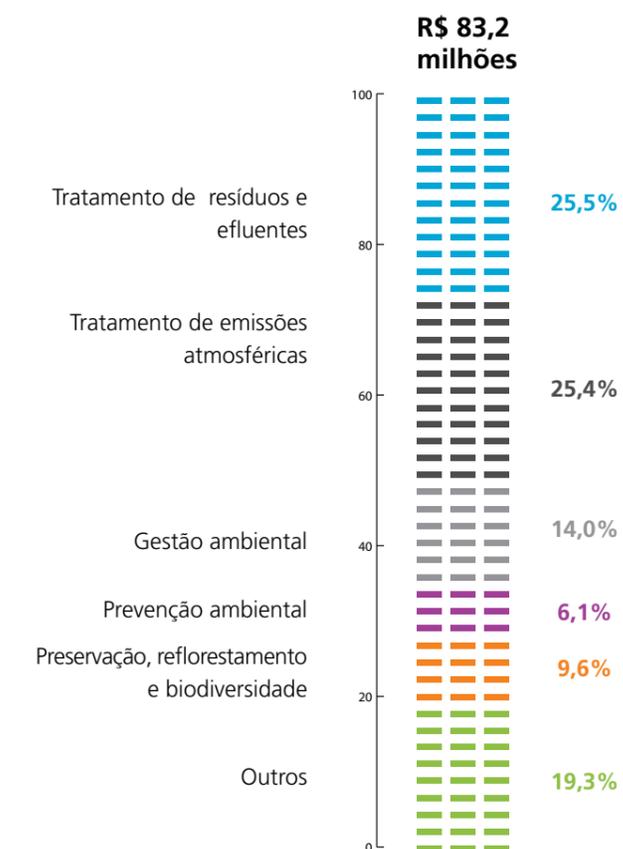
GRI 103-2, 103-3



Nossa atuação ambiental é orientada pela Política Global de Meio Ambiente, documento que nos auxilia a alcançar grande parte dos Compromissos de Sustentabilidade 2020. Também contamos com as Regras Verdes: dez normas que tornam essa Política tangível e guiam a atuação de todas as áreas e o comportamento de todos os profissionais em relação aos temas ambientais. [GRI 102-11](#)

Em 2017, destinamos R\$ 83,2 milhões em investimentos e despesas ambientais, sendo os maiores volumes para o tratamento de resíduos e efluentes (25,5%) e de emissões atmosféricas (25,4%).

### INVESTIMENTOS E DESPESAS AMBIENTAIS



## SUSTENTABILIDADE



### MUDANÇAS CLIMÁTICAS EM FOCO

O ano de 2017 foi o período em que aprofundamos os debates sobre qual deve ser o posicionamento setorial no que diz respeito ao tema emissões de gases de efeito estufa (GEE). O cimento é uma mistura de diversos materiais, com destaque para o clínquer, obtido após a queima do calcário e da argila moídos, processo que requer uma quantidade expressiva de energia elétrica e térmica. **GRI 103-1**

A produção do clínquer é responsável por 90% da energia consumida em nossas operações e por 90% das emissões de CO<sub>2</sub> (ou GEE), o que significa que nosso maior impacto ambiental está nessa etapa. Por isso, trabalhamos para diminuir consistentemente o uso de clínquer e realizamos iniciativas complementares para adotar energia limpa e renovável em nossas fábricas, ao mesmo tempo em que otimizamos o consumo por meio de sistemas mais eficientes.

#### CEMENT TECHNOLOGY ROADMAP BRASIL

Em conjunto com a Iniciativa para a Sustentabilidade do Cimento (CSI, na sigla em inglês), em 2017 estivemos dedicados às discussões para elaboração do Cement Technology Roadmap Brasil, que, com o respaldo técnico da academia, deixará claro nosso comprometimento para limitar as emissões setoriais. O documento será lançado em 2018 e explicitará o posicionamento de cerca de 85% das empresas que atuam no mercado brasileiro.

### DESEMPENHO EM EMISSÕES

Nosso inventário de emissões de gases de efeito estufa (GEE) utiliza a metodologia do CSI para mensurar as emissões de nossas fábricas de cimento. Para as unidades de concreto, agregados, argamassa e outros produtos adjacentes, a metodologia empregada é a do GHG Protocol. Ambos os inventários consideram o ano-base 1990. **GRI 103-2, 103-3**

Como reflexo das diferentes iniciativas para melhorar a pegada ambiental da companhia, nossas emissões de CO<sub>2</sub> ficaram 17% mais baixas que o nível do ano-base, de 763 quilos de CO<sub>2</sub> por tonelada de produto cimentício, o que nos aproxima da meta 2020, que prevê redução global de 25%.

Na VC Espanha, que já está submetida ao compromisso da União Europeia para reduzir as emissões de CO<sub>2</sub> em 25% até 2020, estamos intensificando os investimentos para cada vez mais empregar combustíveis alternativos em substituição ao coque de petróleo (*leia mais em Ecoeficiência*).

Também acompanhamos as emissões de materiais particulados, óxido de enxofre (SOx) e óxido de nitrogênio (NOx), que corresponderam, respectivamente, a 62 g, 638 g e 2.166 g/tonelada de clínquer, evoluções de 6,4%, 5,0% e - 7,6% em comparação aos níveis do ano anterior. De 2017 até 2018, investiremos mais de R\$ 20 milhões para readequar os filtros de manga instalados em nossas unidades no Brasil, que controlam a emissão de materiais particulados.

Na Espanha, já estamos cumprindo uma regulação setorial, que estabelece o limite de emissão em 500 mg/Nm<sup>3</sup> (equivalente a 1,1 mil g) de NOx para cada tonelada de clínquer, graças a um sistema de redução catalítica não seletiva, reação que diminui a emissão de NOx. Na Turquia, a regulação entra em vigor em 2018, mas a nova unidade de Sivas já está gerando níveis de óxido de nitrogênio mais baixos que o previsto.



#### MICROALGAS NA CAPTURA DE CARBONO

No Canadá, seguimos desenvolvendo o projeto de sequestro de carbono a partir de microalgas, que transforma o carbono capturado em biomassa. Posteriormente, a biomassa pode ser utilizada como fonte de óleos essenciais, fonte de proteínas para ração animal ou potencialmente como combustível nos fornos da companhia. O projeto, executado pela Pond Technologies, que tem como sócia a Votorantim Cimentos, está sendo testado em nossa unidade da St. Marys. No fim de 2017, houve a reconfirmação do comprometimento de que o governo de Ontário aportará recursos ao negócio, o que poderá permitir dar escala à tecnologia e estendê-la a outras indústrias, ajudando-as a diminuir sua pegada de carbono.

### De olho na reciclagem

Em 2017, três unidades produtoras de argamassa no Brasil começaram a estruturar projetos para impulsionar a reciclagem. Nas operações de Cajamar e de Barueri, em São Paulo, um novo fornecedor contratado passou a empregar os resíduos da varrição na fabricação de areia, pedriscos e papel reciclado, entre outros materiais. No ano, foram recicladas 471,0 toneladas de resíduos de varrição e outras 76,9 toneladas de resíduos de sacarias de argamassa e de aditivos não perigosos. Na unidade de Limeira, também em São Paulo, criamos peças de decoração a partir dos resíduos gerados nas análises laboratoriais do produto acabado. As peças são doadas a instituições sociais, que podem posteriormente vendê-las para arrecadar recursos.

### Adições e ecoeficiência **GRI 103-1, 103-2, 103-3**

Os esforços centrados em aumentar o uso de adições, tornam nossos produtos mais ecoeficientes e garantem nossa evolução em torno dos compromissos que assumimos para reduzir o conteúdo de clínquer no cimento que produzimos, minimizando, conseqüentemente, nossas emissões e outros impactos do processo produtivo.

Usamos a ecoeficiência como uma métrica para restringir os impactos ambientais provenientes de nossas atividades, garantindo a melhoria contínua e a nossa adaptação à economia de baixo carbono, na qual sustentabilidade cada vez mais representa um fator de competitividade para a empresa.

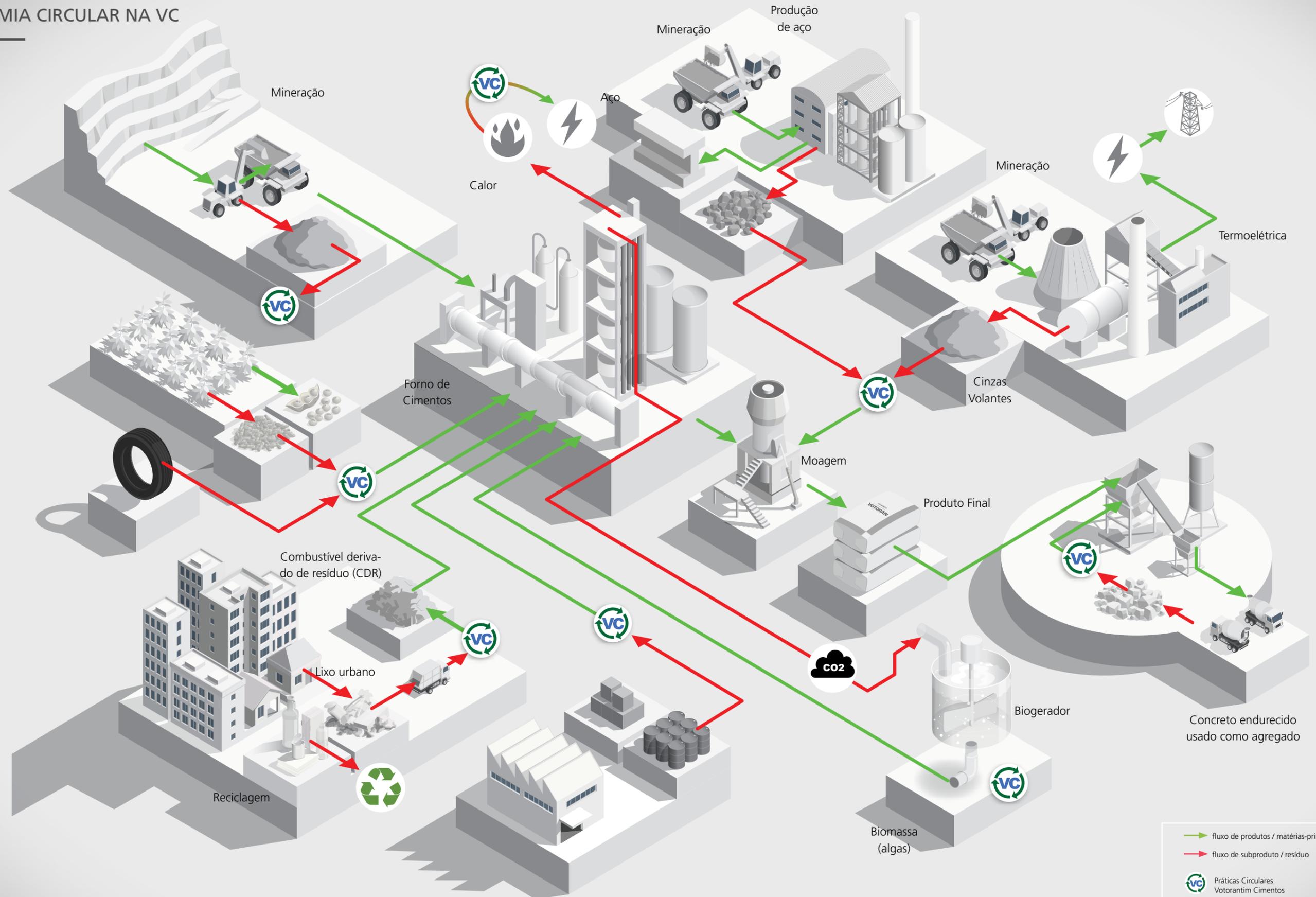
Demos seqüência durante o ano à estratégia de lançamento de produtos com um índice cada vez mais alto de cimentícios – como pozolanas, escórias e cinzas industriais – em substituição ao clínquer. Esses cimentícios mantêm o nível de qualidade do nosso portfólio e contribuem para aumentar a vida útil de nossas minas de calcário. Além disso, ao utilizar em nossos fornos de cimento combustíveis alternativos que têm origem em resíduos que se tornariam passivos ambientais, inclusive de outros setores, fomentamos a economia circular e reduzimos o impacto de nosso processo.

O fator clínquer/cimento ainda é bastante influenciado pela localização geográfica de nossas unidades e a proximidade ou distância das minas de calcário ou de regiões ricas em cimentícios. Esse é o caso de Marrocos, cuja proporção de clínquer no cimento é de aproximadamente 65%, mais baixa que a nossa meta.



SUSTENTABILIDADE

A ECONOMIA CIRCULAR NA VC



## SUSTENTABILIDADE



### FATOR CLÍNQUER/CIMENTO

Globalmente, reduzimos o nosso fator clínquer/cimento de 77,0% em 2016 para 76,6% em 2017, o que nos aproxima da meta 2020, que estabelece o fator clínquer/cimento de nossas operações em 72%.

### Expansão

A unidade de Córdoba, também na Espanha, conseguiu, em 2017, permissão para atingir até 45% de coprocessamento de Combustível Derivado de Resíduo (CDR) na planta. Na Turquia, houve a retomada desse procedimento com pneus e foi iniciado também o aproveitamento de resíduos sólidos. Na Índia, adotamos uma tecnologia que mistura rejeitos provenientes do ciclo produtivo, como o TDI tar (diisocianato de tolueno, que é resíduo da indústria de fertilizantes da região), ao coque de petróleo para abastecer os fornos de cimento. A partir de 2018, o trabalho deverá ganhar ainda mais força nos três países e poderá ser expandido para as operações do Marrocos, da Turquia e da Tunísia.

Após conquistarmos, em 2016, a licença ambiental para coprocessar cavacos de madeira, começamos a processar plásticos que seriam encaminhados a aterros nos fornos de cimento da unidade de Bowmanville, em Ontário. O governo da província nos autorizou a realizar o coprocessamento em formato piloto e buscamos agora obter a certificação permanente. O novo equipamento faz parte do processo de modernização de nossa unidade de Charlevoix, Michigan e foi projetado também para monitorar e mitigar as emissões e outros impactos ambientais na planta. O volume total coprocessado na América do Norte foi de 1,1% (6,4 mil de toneladas) em 2017.

Ao longo do ano, também expandimos nossos projetos de eficiência energética, especialmente em nossas operações na Europa, Ásia e África. No Brasil, os investimentos chegaram a R\$ 10 milhões, com destaque para a instalação de painéis solares em todos os centros de distribuição próprios e em alguns CDs de parceiros. Também aportamos recursos para substituir motores elétricos de alguns fornos de cimento por equipamentos mais eficientes.

Concluímos o projeto de um sistema de WHR (Waste Heat Recovery) em nossa unidade da Tunísia, com potência de 9 MW, que entrou em operação em outubro de 2017 e tem capacidade de produzir quase 30% da energia elétrica necessária para a operação da unidade. Também concluímos o retrofit do sistema WHR de nossa unidade da Índia, aumentando a sua confiabilidade e produção de energia elétrica.

### COPROCESSAMENTO E EFICIÊNCIA ENERGÉTICA GRI 103-1, 103-2, 103-3

Aumentamos o coprocessamento nas operações do Brasil em cerca de 5% durante 2017. No consolidado do ano, o índice correspondeu a 25%. Ao utilizar o resíduo de outras indústrias, também estimulamos a economia circular e damos uma destinação adequada a toneladas de resíduos que seriam encaminhadas a aterros sanitários, aterros controlados e lixões.

Atualmente, os fornos de cimento de nossas operações brasileiras utilizam diferentes tipos de biomassas como combustível, como casca de arroz, cavacos de madeira, serragem e caroço do açaí. Além de biomassas, empregamos pneus usados e outros resíduos industriais, sempre atendendo a regulamentações de segurança e qualidade e em conformidade com a legislação. Estamos estudando também a viabilidade de processar CDR (combustível derivado de resíduo) como fonte de energia térmica para nossos fornos.

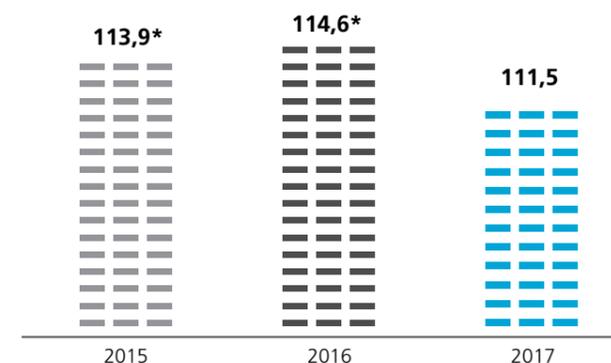
O coprocessamento já é prioridade nos demais países em que atuamos. "Em março, com a reabertura de nossa fábrica de Oural, na Espanha, obtivemos a licença ambiental que nos permitiu retomar a produção de clínquer na unidade, com o aproveitamento de resíduos industriais tanto sólidos quanto líquidos. De março a dezembro, o índice de coprocessamento chegou a 12%, com alguns dias alcançando picos de 20%", relata Ana G. Aledo, técnica em sustentabilidade e meio ambiente na VC Espanha.

## CONSUMO DE ENERGIA

Nosso consumo de energia em 2017 foi de 88.668.333 GJ na produção de cimento, que contabilizamos como dentro da organização, e 8.070.810 GJ em atividades fora da organização, sobre fontes sobre as quais não temos controle (como o combustível que move caminhões de terceiros). No ano, 25% da energia que consumimos no Brasil teve como origem fontes renováveis (como a hidrelétrica), em comparação a 32% no ano anterior. O volume correspondeu a uma intensidade energética de 109,4 kWh por tonelada de produtos cimentícios, ante 114,1 kWh/t em 2016.

### INTENSIDADE ENERGÉTICA (GLOBAL)

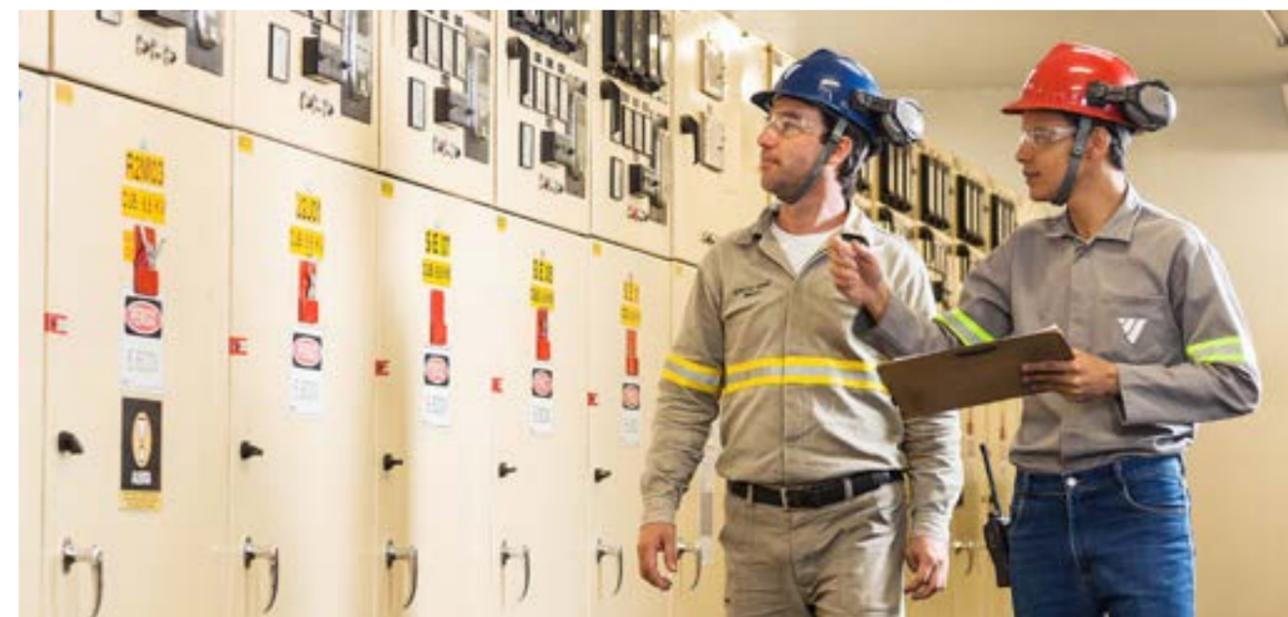
(kWh/t de produto cimentício) GRI 302-3



\*Dados revisados

No ano, 25% dos combustíveis usados em todas as nossas operações no Brasil tiveram como origem fontes renováveis.

Encerramos 2017 com operações de coprocessamento em 29 fornos de cimento no Mundo. Ao todo, consumimos 676,8 mil toneladas de biomassas, pneus e resíduos, o que significou uma redução de 554,8 mil toneladas de emissões de CO<sub>2</sub>.



SUSTENTABILIDADE

**PRÊMIO TALENTO EM SUSTENTABILIDADE**

Fomos destaque no Prêmio Talento em Sustentabilidade da Votorantim S.A., que fomenta a cultura da sustentabilidade ao reconhecer projetos desenvolvidos pelas empresas da Votorantim S.A. em quatro eixos temáticos: meio ambiente; produtividade e ecoeficiência; desenvolvimento social; e saúde e segurança.

Em 2017, a estratégia para redução do consumo de energia nas unidades da Europa, Ásia e África foi a vencedora da categoria Meio Ambiente. A estratégia inclui a adoção da tecnologia para recuperação de energia térmica (*Waste Heat Recovery*), que usa o calor emitido na produção para gerar parte da energia elétrica consumida nas unidades. Na Tunísia, construímos uma nova estrutura de recuperação de energia térmica com projeções de redução de consumo de energia de até 30%, e na Índia a tecnologia de *Waste Heat Recovery* passou por *retrofit* de modo a gerar economias de até 20%.

A estratégia ainda contempla o recém-assinado contrato pela VC Marrocos para adquirir energia eólica. Em média, 85% da energia utilizada na unidade será proveniente dessa fonte até o fim de 2018. Os resultados mensurados na VCEAA são:

- Aumento para 25% da energia elétrica total da região para fontes 100% renováveis;
- Redução de mais de 455 toneladas de emissões de CO<sub>2</sub> por dia.



**GESTÃO DA ÁGUA** GRI 103-1, 103-22, 103-3

O tema consumo de água e geração de efluentes integra nossa mais recente matriz de materialidade. Embora o volume de água consumido em nossas operações não seja tão alto quando comparado a indústrias de outros segmentos, reconhecemos o impacto gerado especialmente na etapa de aplicação de um de nossos produtos, o concreto. Também abordamos de maneira consistente o tema com nossos empregados para fomentar o uso consciente desse recurso.

O tópico ganha relevância ao avaliarmos algumas localidades onde estamos presentes, que se encontram em regiões com escassez do recurso hídrico. Diante desse contexto, um de nossos Compromissos de Sustentabilidade prevê o estabelecimento de planos de gestão da água em locais que sofrem com o problema.

Como suporte ao relato de nosso consumo de água, adotamos as seguintes metodologias e ferramentas desenvolvidas pelo CSI: o Protocolo para o Reporte de Água, que direciona o levantamento de dados necessários em fábricas de cimento, agregados e concreto; o Guia de Melhores Práticas para Contabilidade da Água, que apresenta formas de medição, terminologia e diretrizes para contabilização de água; e a Global Water Tool para o setor do cimento, que serve como suporte para o relato do consumo, além de outras informações sobre medição e registro de dados relativos ao uso da água.

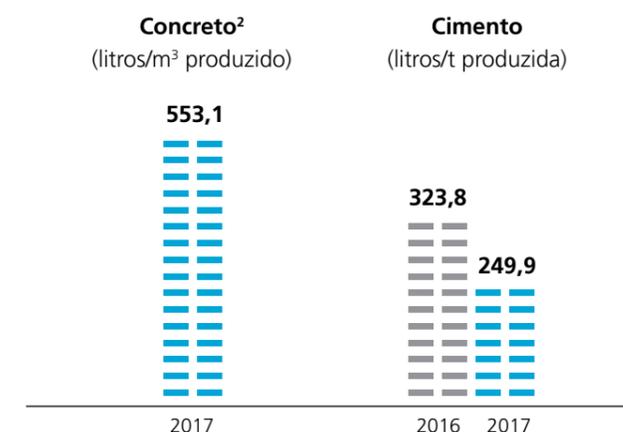
Em 2017, nosso trabalho esteve centrado na padronização da medição em nossas unidades industriais, sendo que 50% das fábricas de cimento no Brasil possuem equipamentos de mensuração de consumo de água. A intenção é obter números mais assertivos sobre o nosso impacto para, na sequência, dar andamento às outras frentes do planejamento.

Em nossas operações na Europa, Ásia e África, o foco está nas regiões de escassez hídrica – são seis fábricas localizadas em regiões de estresse hídrico – e diversas iniciativas para otimizar nosso consumo estão em andamento.

Na VC Tunísia, por exemplo, um projeto identificou pontos de fuga de água, com a restauração das tubulações e redução no consumo, além de uma iniciativa para aprimorar o sistema de saneamento e o gerenciamento de efluentes.

Assim como as fábricas mais recentes de toda a Votorantim Cimentos, na nova unidade de Sivas, na Turquia, as torres de arrefecimento utilizam sistema de resfriamento por ar, o que também diminui significativamente o consumo de água durante a operação.

**CONSUMO ESPECÍFICO DE ÁGUA<sup>1</sup>**



<sup>1</sup> Dados referem-se apenas às operações no Brasil  
<sup>2</sup> O aumento da quantidade de água utilizada em 2017 não foi real e sim reflexo da maior acuracidade do relato das informações por parte das unidades.

**BOA PRÁTICA EM CANTAGALO**

As iniciativas de eficiência no uso de água conferiram à fábrica de Cantagalo (RJ, Brasil) o reconhecimento no Prêmio ANA 2017, da Agência Nacional de Água, como contribuição às boas práticas de gestão hídrica entre empresas de médio e grande porte. Com o reúso de 100% dos efluentes gerados em sua operação, somando a contribuição de água da chuva, a unidade reduziu a captação de água usada para a produção de cimento. Desde 2013, quando o sistema foi implantado, até 2017, a captação passou de 42.988 m<sup>3</sup> para 4.653 m<sup>3</sup>, recuo de 89,2%. O consumo específico de água alcançou a média de 92,7 lt em 2017, ante média 100 lt do setor.

## SUSTENTABILIDADE



## PRESERVAÇÃO DA BIODIVERSIDADE E DO SOLO

GRI 103-1, 103-2, 103-3

Mantemos compromisso com a conservação das áreas de biodiversidade localizadas nas nossas propriedades. Adotamos diretrizes específicas da Iniciativa para a Sustentabilidade do Cimento (CSI) e também estamos em consonância com as metas definidas na Convenção sobre Diversidade Biológica de Nagoya (Japão).

Em 2017, identificamos que 20 de nossas 99 minas ativas estavam sobrepostas a áreas de alta biodiversidade, ou seja, o equivalente a 20%. No Brasil eram 12 de 40 (30%), na América do Norte 6 de 28 (21%) e na Europa, Ásia e África, 2 de 31 (6%). [GRI 304-1](#)

No ano, revisamos a metodologia para calcular o indicador, determinando uma pontuação que varia de acordo com três atributos da área de alta relevância para a biodiversidade: a importância da área, a porcentagem de sobreposição (considerando um raio de cinco quilômetros a partir do centro da mina) e a distância da área. Avaliamos todas as nossas áreas de mineração no Brasil, na América do Norte, na Europa, Ásia e África, tanto ativas quanto paralisadas (as áreas estratégicas não entram nesse cálculo).

As áreas que têm uma pontuação superior à média precisam de um Plano de Gestão da Biodiversidade (PGB). Assim, das 20 áreas com sobreposição, foram estabelecidos planos para

2 delas (10%). Adicionalmente, definimos um padrão para que todas as unidades que necessitam de PGB desenvolvam e finalizem os projetos até 2020. [GRI MM 2](#)

### Legado

Além das ações que buscam gerenciar os impactos da nossa atividade de mineração, queremos ir além e deixar efetivamente um legado para as futuras gerações. Após realizarmos o mapeamento territorial da unidade de Laranjeiras (SE), com base na metodologia do Plano de Gestão Territorial Sustentável (PGTS), identificamos a oportunidade de criar uma trilha ecológica com extensão de 2,5 quilômetros. Estamos agora aguardando o aval do órgão ambiental para estruturar o percurso. A ideia é fomentar o turismo na área e compartilhar a gestão com a comunidade, impulsionando, inclusive, a geração de renda e a economia do município.

Em Ribeirão Grande (SP), onde também foi feito o levantamento do patrimônio natural, aguardamos a retomada da unidade, que está suspensa temporariamente, para estruturar um plano de gestão territorial. Em 2017, a metodologia foi levada para a unidade de Sobradinho (DF), com o início do levantamento sobre os ativos presentes na propriedade.

### Conservação de cavernas

O plano chegou também à Espanha, na unidade de Oural, e contribuirá para a conservação da Cova Eirós, caverna com alto valor arqueológico e paleontológico. A perspectiva é estruturar um plano mais robusto de gestão territorial e conservação da biodiversidade, incluindo ações para promover o turismo e a consciência ambiental da população. A conscientização ambiental é um dos focos de atuação na VC Espanha, que busca sensibilizar a população que vive próxima às unidades por meio de iniciativas de plantio de mudas e para recolhimento do lixo acumulado em áreas com alto valor ambiental.

Os desdobramentos do Plano de Gestão Territorial Sustentável (PGTS) são fruto da cooperação técnica que mantemos com a Sociedade Brasileira de Espeleologia (SBE) e a Reserva da Biosfera da Mata Atlântica (RBMA). Em 2017, lançamos a versão em inglês da metodologia. Também apresentamos à metodologia no grupo de trabalho do CSI sobre impactos locais e durante encontro do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS).

Outros resultados da cooperação técnica são o Guia de Boas Práticas Ambientais na Mineração de Calcário em Áreas Cársticas e o apoio concedido ao projeto Pró-Cavernas, cuja primeira fase apontou uma grande diversidade de cavernas, sistemas e relevos cársticos em nossas unidades.



### Gestão dos impactos no solo

Atualmente, contamos com planos de fechamento e reabilitação de minas em 89,6% de nossas operações em todas as regiões em que a Votorantim Cimentos está presente. Na América do Norte, já há alguns anos trabalhamos na reabilitação de áreas próximas de nossas unidades de Agregados, indo além do que estabelecem as obrigações legais. São dois principais projetos, um deles voltado à recuperação do solo por meio do cultivo rotativo de culturas, como o milho e a soja, em uma área total de cerca de 9 mil hectares. Na segunda iniciativa, após a formação de um lago, celebramos uma parceria com um produtor local, que começou a criar trutas e comercializá-las. A presença dos peixes também recuperou o nível de nutrientes do lago e possibilitou o ressurgimento da vegetação aquática. [GRI 103-2, 103-3](#)



### EMPRESA AMIGA DA MATA ATLÂNTICA

Em dezembro, recebemos o selo de empresa amiga da Mata Atlântica, concedido pela Reserva da Biosfera da Mata Atlântica (RBMA), entidade que integra nossa cooperação técnica ao lado da Sociedade Brasileira de Espeleologia. Fomos uma das cinco primeiras empresas a receber a certificação, que será concedida a organizações que mantêm projetos e iniciativas em prol da preservação da biodiversidade, especialmente da Mata Atlântica, e do desenvolvimento das comunidades locais.

SUSTENTABILIDADE



# ATUAÇÃO SOCIAL: FOMENTO AO DESENVOLVIMENTO LOCAL



Um dos pilares de nossa Estratégia de Sustentabilidade é centrado no engajamento comunitário e tem como objetivo promover o diálogo local e o relacionamento com as comunidades para perenizar o legado positivo da Votorantim Cimentos nos territórios onde estamos presentes.

Nossa atuação social tem como principal foco apoiar o desenvolvimento local e protagonismo das comunidades. Buscamos capturar oportunidades na nossa cadeia de valor e na geração de valor de longo prazo para nossas partes interessadas, avaliando impactos e riscos e promovendo a cultura da sustentabilidade entre todos os empregados.

Nossa atuação é alinhada ao modelo do Instituto Votorantim, núcleo de inteligência social da Votorantim S.A. catalisador de parte do montante que investimos anualmente nas comunidades. Em 2017, continuamos aperfeiçoando nosso modelo de gestão dos investimentos sociais, ampliando a conexão das iniciativas com os desafios, as oportunidades, a avaliação e o monitoramento de impactos do nosso negócio.



Direcionamos os investimentos sociais externos (ISE) ao apoio de iniciativas em quatro eixos: Dinamismo econômico, Capital humano, Capital social e Capital institucional, cada um deles com objetivos bem definidos.

Em 2017, investimos R\$\$ 11,7 milhões em 435 iniciativas em 64 localidades distribuídas globalmente no Brasil, nos Estados Unidos, no Canadá, na Espanha, no Marrocos, na Tunísia e na Turquia. Tais iniciativas são compostas por programas de fomento ao desenvolvimento local, avaliação de impacto, patrocínio e doações abrangendo 19,5% das nossas operações nas três regiões VCBR, VCNA, VCEAA. [GRI 413-1](#)

### INVESTIMENTO SOCIAL EM 2017

Eixo de atuação	R\$ milhões	% do total
Capital humano	2,6	21,9%
Capital institucional	1,0	8,6%
Capital social	3,6	30,5%
Dinamismo econômico	3,6	31,0%
Outros	0,9	7,9%
<b>Total</b>	<b>11,7</b>	<b>100%</b>

### Gestão

Com um modelo de atuação já estruturada, nossa área de Responsabilidade Social passou a responder à Gerência-Geral de Sustentabilidade, que integra a Diretoria Técnica. Existem também diferentes instâncias para acompanhar o desenvolvimento das ações, incluindo reuniões periódicas com os nossos gerentes locais, bem como reportes anuais aos conselheiros e executivos do nosso Global Executive Team (GET). [GRI 103-2, 103-3](#)

“Além da equipe regional dedicada a capturar os desafios e oportunidades, nossas iniciativas sociais são impulsionadas pelo empenho de mais de 60 facilitadores de responsabilidade social que são profissionais de várias áreas da empresa que atuam também como interlocutores entre nossas unidades, parceiros, poder público, e a comunidade e têm a missão de transformar nossos compromissos e objetivos sociais em realidade”, destaca Priscilla Alvarenga, coordenadora global de Responsabilidade Social.

## SUSTENTABILIDADE

### Principais iniciativas no Brasil

Em 2017, realizamos 75 iniciativas de fomento ao desenvolvimento local e ações de engajamento comunitário em 25 municípios brasileiros – prioritariamente municípios com alto índice de vulnerabilidade social – que resultaram em um investimento de R\$ 8,4 milhões. A seguir, destacamos os principais projetos desenvolvidos ao longo do ano.



**Moradigna – São Paulo (SP):** começamos a apoiar o negócio social, que realiza reformas rápidas a preços acessíveis em casas em situação de insalubridade e risco na Zona Leste da cidade de São Paulo. A partir de março de 2017, começamos a repassar produtos do nosso portfólio (cimento e argamassa) à iniciativa. Além de melhorar as condições de moradia da população de baixa renda, o projeto oferece capacitações que aumentam a profissionalização da mão de obra local. Conectado à estratégia da companhia, impulsionamos o reconhecimento da marca, que, indiretamente, reflete positivamente em nossas vendas.



**Projeto Babaçu – Sobral (CE):** fomentamos a geração de renda e a criação de um negócio inclusivo ao utilizarmos o babaçu como fonte de energia nos fornos de cimento de nossa unidade de Sobral (CE). O projeto está totalmente alinhado à estratégia do nosso negócio e aos nossos Compromissos de Sustentabilidade, uma vez que otimiza a eficiência de nossa fábrica, reduz nossas emissões de gases de efeito estufa, amplia a contratação de fornecedores locais e, ainda, promove o desenvolvimento econômico da região e aumenta a renda média de comunidades envolvidas. Em 2018, a iniciativa será impulsionada ao ingressar no Programa ReDes, um dos programas desenvolvidos com o apoio do Instituto Votorantim, do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID).



**Parceria Votorantim pela Educação (PVE):** em 2017, conduzimos sete parcerias Votorantim pela Educação, iniciativa do Instituto Votorantim em prol da melhoria da qualidade da educação pública no Brasil. Do total de projetos, dois foram realizados nos municípios de Primavera e Capanema, no Pará, como parte da estratégia Primavera Sustentável, que fomenta o desenvolvimento socioeconômico local e foi estruturada para atender à chegada da companhia na região com a instalação de nossa unidade industrial, inaugurada em 2016. Em linha com as ações programadas para celebrar os 100 anos da Votorantim, em 2018 o PVE alcançará 100 cidades do País onde atuam empresas da *holding* Votorantim S.A. Nós, da Votorantim Cimentos, ampliaremos os esforços para levar o programa para outras localidades de todo o Brasil.

### Voluntariado

Apoiamos iniciativas de voluntariado entre nossos empregados, pois entendemos que o voluntário é um protagonista da transformação social na comunidade. Essa prática fortalece a confiança e a solidariedade entre os cidadãos, assim como cria oportunidades para estimular o desenvolvimento da sociedade.

Em 2017, estimulamos a participação no Desafio Voluntário, uma competição saudável entre empregados e terceiros de todas as empresas investidas da *holding* Votorantim S.A.. Os participantes se organizam em equipes e selecionam organizações sociais ou escolas para realizar atividades de cunho social e ganham pontos de acordo com as ações realizadas. Em sua terceira edição, o Desafio Voluntário esteve alinhado à causa escolhida para marcar o centenário da Votorantim, a ser comemorado em 2018: a educação.

Na Votorantim Cimentos, mobilizamos 500 voluntários e 1.081 convidados de 21 unidades brasileiras, engajando ainda 2.283 pessoas nas comunidades – foi o maior número entre todas as empresas da *holding*. Realizamos 797 ações estruturais relacionadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), que envolvem a Agenda Global 2030, sendo que o maior volume contemplou o ODS 7 (Energia limpa e acessível), com arrecadação e substituição de lâmpadas incandescentes por lâmpadas econômicas, palestras e 45 campanhas de uso consciente de energia.

Para 2018, nosso objetivo é consolidar a estratégia corporativa de voluntariado, engajando um número ainda maior de empregados.

### DESTAQUES DO DESAFIO VOLUNTÁRIO

**1.589** voluntários empregados e terceiros

**797** ações estruturais

**2.804** ações interativas

**84.531** itens diversos doados

**5.837** horas de voluntariado

**1.119** ações de voluntariado *online*



### MOVOC

Outra ação de voluntariado criada em 2017 reúne 12 estagiários e *trainees* que contribuem para a educação de crianças e adolescentes da Comunidade Coliseu, vizinha do Centro Corporativo da Votorantim Cimentos, em São Paulo. Eles fazem parte do projeto MOVOC, que busca construir um legado de apoio à educação a partir de aulas de reforço em matemática realizadas no contraturno escolar, beneficiando crianças em situação de vulnerabilidade socioeconômica.

A comunidade tem cerca de 800 pessoas das quais 160 são crianças e adolescentes e o projeto se diferencia principalmente pela aproximação de responsáveis das crianças e membros da comunidade no processo de decisão das atividades.

### RECONHECIMENTOS EXTERNOS

Na 23ª edição do Prêmio Fiesp de Mérito Ambiental, promovido pela Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp), o Conselho Comunitário de Salto do Pirapora, em São Paulo, foi destacado na categoria abrangência, penetração e capacidade de mobilização. O Conselho foi criado em 2013 com o apoio da Votorantim Cimentos para fomentar o desenvolvimento do município por meio do engajamento da comunidade.

Outro reconhecimento em 2017, foi dado à unidade Vidal Ramos, em Santa Catarina, que recebeu da Assembleia Legislativa de Santa Catarina a certificação em Responsabilidade Social.

## SUSTENTABILIDADE

### ATUAÇÃO SOCIAL GLOBAL

Segue como nosso desafio a definição de uma Estratégia Global de Responsabilidade Social, que deve estar conectada aos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, definidos em 2015 pela Organização das Nações Unidas (ONU), assim como aos indicadores do CSI para impacto local, as particularidades e os desafios de cada região onde estamos presentes. Nosso compromisso é ampliar o impacto positivo de nossas operações, sempre respeitando a cultura local e garantindo o alinhamento aos desafios das comunidades locais e à estratégia do negócio. Para isso, entre 2016 e 2017, realizamos um mapeamento das iniciativas sociais e estratégias de engajamento comunitária já desenvolvidas nas demais regiões em que atuamos, com o objetivo de tornar públicas todas as iniciativas sociais da Votorantim Cimentos de forma global.

Outra frente que se integra à definição da nossa estratégia global é a identificação e implementação dos indicadores de impacto social da Iniciativa para a Sustentabilidade do Cimento (Cement Sustainability Initiative – CSI), que reúne os 24 maiores produtores de cimento do mundo e que, em 2018, passa a ter a Votorantim Cimentos na copresidência.

No ano, destinamos R\$ 625 mil a 146 iniciativas de relacionamento comunitário, patrocínios e doações nas operações dos Estados Unidos e do Canadá e R\$ 2,7 milhões em 214 ações para viabilizar relacionamento comunitário, relações governamentais, doações e patrocínios nas operações da Europa, Ásia e África.

Na Espanha, realizamos já há alguns anos o projeto VC de Portas Abertas, quando recebemos membros da comunidade, incluindo estudantes, em nossa unidade de Toral. Divididos em grupos, os visitantes fazem um tour por nossas instalações e conhecem mais detalhadamente os processos produtivos e nossa história. Cerca de 600 pessoas visitaram a unidade em 2017. Há iniciativas semelhantes em nossas unidades da Tunísia e do Marrocos.

Na América do Norte, conduzimos ações semelhantes de engajamento comunitário, caso das iniciativas voluntárias de nossos empregados, como a participação em uma maratona de bicicleta organizada por um grupo de pessoas em Toronto, no Canadá, que arrecadou fundos para financiar pesquisas sobre o câncer.

Outra ação de relacionamento desenvolvida para ampliar o conhecimento da comunidade sobre nossas operações é a circulação dos caminhões (betoneiras) em eventos locais. Participamos de 27 eventos ao longo do ano, quando convi-

damos os presentes, especialmente os jovens, para conhecer o interior desses veículos e um pouco de nossos processos e produtos. Com foco em projetos que promovem saúde e bem-estar, customizamos um dos caminhões de nossa frota para transmitir uma mensagem sobre a importância da prevenção ao câncer.

Apoiamos, ainda, a ampliação do maior hospital de Charlevoix, no estado de Michigan, contribuindo para a qualidade dos cuidados da saúde da comunidade no entorno de uma de nossas principais localidades de operação.



### DESENVOLVIMENTO LOCAL EM YACUSES, NA BOLÍVIA

A implantação de nossa unidade em Yacuses, na Bolívia, contou com um plano de desenvolvimento local, que incluiu aportes para melhorar a infraestrutura de saúde e de saneamento e para impulsionar a educação e a empregabilidade da população. Em 2017, implantamos um comitê de Desenvolvimento Local para estimular a participação e o engajamento da comunidade e assegurar a nossa licença social para operar. Também aprimoramos nossa atuação a partir de uma visão integrada, que envolve governo, comunidade e parceiros locais. Com inauguração prevista para 2019, nossa nova unidade em San Luis, na Argentina, vem usando como referência o modelo de Yacuses para estruturar sua estratégia de desenvolvimento local.

### FRENTES DE COMUNICAÇÃO EXTERNA

Para mostrar tudo que a Votorantim Cimentos realiza e o nosso posicionamento institucional e da marca, contamos com uma estratégia estruturada de comunicação externa, que inclui uma plataforma de relacionamento com imprensa e influenciadores, processo de gerenciamento de crises e treinamentos para os principais porta-vozes da companhia (corporativos e que respondem por nossas operações).

Em dezembro de 2017, lançamos o aplicativo *KeyMsg Votorantim* que reúne uma série de conteúdos e mensagens-chave para os nossos líderes no Brasil, garantindo o alinhamento de nosso discurso e uma comunicação efetiva e transparente com os diferentes *stakeholders*, como representantes de órgãos públicos, mídia e comunidade.

No ano, registramos 2.068 notícias positivas, das quais 358 falaram sobre nosso compromisso de sustentabilidade, seja dando visibilidade aos nossos avanços em eficiência e meio ambiente, ou destacando os efeitos dos nossos projetos sociais. Na Espanha, mais de 900 notícias foram publicadas, sendo 82% positivas, 8% neutras e 10% negativas.



### PRESEÇA NAS MÍDIAS SOCIAIS

Em 2017, aumentamos nossa exposição institucional nas redes sociais, exploramos as nossas narrativas sociais e inovações ambientais, além das soluções e produtos para nossos clientes. Estabelecemos um diálogo consistente com nossos públicos, fortalecendo o relacionamento com influenciadores da rede.

No LinkedIn, compartilhamos histórias de nossos empregados e provocamos diálogos sobre aprimoramento profissional – ao fim de 2017, contávamos com 160 mil seguidores na plataforma. No Facebook, aumentamos os números de seguidores de 2,1 mil no início do ano para 47 mil seguidores em dezembro e nossos *posts* alcançaram em média 3 milhões de visualizações. No Instagram, saltamos de 6 mil para 11 mil seguidores, focando principalmente em inspiração para obras e decoração.

Mais do que mostrar bons números de crescimento, nosso foco foi relacionamento e diálogo aberto. Falamos sobre nossos avanços, conquistas e compromissos, mas estivemos muito atentos para ouvir o impacto de nossas ações e como podemos melhorar nossa atuação.

# SOBRE O RELATÓRIO

GRI 102-46

Com base em uma visão integrada, 15 tópicos nortearam a definição do conteúdo de nosso Relatório Integrado 2017, bem como a seleção dos indicadores que monitoramos e reportamos no documento, de acordo com a versão GRI Standards, da Global Reporting Initiative (GRI), na opção essencial. Esses temas foram definidos a partir de um teste de materialidade que seguiu as orientações do Conselho Internacional para Relato Integrado (International Integrated Reporting Council – IIRC) e da GRI. Eles estão alinhados à estratégia de futuro da Votorantim Cimentos e aos nossos Compromissos de Sustentabilidade 2020, fazendo parte, portanto, de nossa gestão cotidiana do negócio.

Divulgado anualmente, este relatório refere-se ao período de 1º de janeiro a 31 de dezembro de 2017. A edição anterior, relativa ao ano de 2016, foi publicada em março de 2017. As informações financeiras seguem as Normas Internacionais de Contabilidade (International Financial Reporting Standards – IFRS), enquanto as de caráter socioambiental atendem a orientações da Iniciativa para a Sustentabilidade do Cimento (Cement Sustainability Initiative – CSI) e a normas e certificações de qualidade. Respostas integrais aos conteúdos-padrão da GRI integram o Caderno de Indicadores, que faz parte da publicação. [GRI 102-52](#), [102-50](#), [102-51](#)

Este documento apresenta como cada tema material, destacado segundo a sua relevância, está relacionado aos capitais do IIRC, ao Pacto Global e aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ONU), agenda mundial lançada em 2015 pela Organização das Nações Unidas (ONU). São 17 ODS, que se desdobram em 169 metas, a serem atingidas até 2030 e que devem orientar países, empresas e demais atores da sociedade rumo à construção de um mundo mais igualitário e sustentável.



## PROCESSO DE IDENTIFICAÇÃO DOS TEMAS MAIS RELEVANTES

- Primeiro processo de materialidade realizado entre 2013 e 2014.
- Atualização executada em 2016.
- Revisão incluiu análise de documentos internos e setoriais; entrevistas presenciais com a alta liderança; entrevistas individuais (presenciais, por telefone ou por e-mail) com stakeholders externos (representantes de ONGs, comunidades, fornecedores, órgãos governamentais, instituições financeiras, investidores e especialistas em sustentabilidade), e pesquisa *online* com empregados e clientes das quatro regiões de atuação da Companhia.
- Processo de escuta totalizou 143 participantes – 28 externos e 115 internos.
- Validação final dos temas mais relevantes realizada pela alta liderança.



# NOSSOS TEMAS MATERIAIS

GRI 102-44, 102-47, 103-1

Tema material	Capital relacionado IIRC	Princípio do Pacto Global	ODS relacionado
Saúde e segurança no trabalho	Capital humano	-	  
Ética e integridade nos negócios	Capital social e de relacionamento	10 - Combater a corrupção em todas as suas formas, inclusive extorsão e propina	
Mudanças climáticas e emissões de GEE	Capital natural	7 - Apoiar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais 8 - Desenvolver iniciativas para promover maior responsabilidade ambiental	 
Relacionamento e recomendação dos clientes	Capital social e de relacionamento	-	
Desempenho econômico	Capital financeiro	-	 
Relacionamento com a comunidade	Capital social e de relacionamento	1 - Apoiar e respeitar a proteção de direitos humanos reconhecidos internacionalmente	     
Treinamento, capacitação e desenvolvimento de empregados	Capital humano	6 - Eliminar a discriminação no emprego	 
Gestão de energia	Capital natural	7 - Apoiar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais 8 - Desenvolver iniciativas para promover maior responsabilidade ambiental 9 - Incentivar o desenvolvimento e difusão de tecnologias ambientalmente amigáveis	 
Inovação, pesquisa e desenvolvimento	Capital intelectual e capital manufaturado	9 - Incentivar o desenvolvimento e difusão de tecnologias ambientalmente amigáveis	  

Tema material	Capital relacionado IIRC	Princípio do Pacto Global	ODS relacionado
Preservação da biodiversidade	Capital natural	7 - Apoiar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais 8 - Desenvolver iniciativas para promover maior responsabilidade ambiental	    
Emissões atmosféricas (particulados, NOx e SOx)	Capital natural	7 - Apoiar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais 8 - Desenvolver iniciativas para promover maior responsabilidade ambiental 9 - Incentivar o desenvolvimento e difusão de tecnologias ambientalmente amigáveis	 
Construção sustentável e inclusiva	Capital intelectual e capital manufaturado	9 - Incentivar o desenvolvimento e difusão de tecnologias ambientalmente amigáveis	  
Gestão da água e efluentes	Capital natural	7 - Apoiar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais 8 - Desenvolver iniciativas para promover maior responsabilidade ambiental	   
Gestão da cadeia de fornecedores	Capital social e de relacionamento	2 - Assegurar não participação em violações dos direitos humanos. 8 - Desenvolver iniciativas para promover maior responsabilidade ambiental	 
Empregos e relações de trabalho	Capital humano	3 - Apoiar a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva 6 - Eliminar a discriminação no emprego	    

# LEITORES EXTERNOS

**Judy é presidente da *Sancroft International*, consultoria de negócios sustentáveis sediada em Londres. Ela está envolvida com sustentabilidade e responsabilidade corporativa há mais de 25 anos. Judy também é presidente do *Global Sustainability Standards Board*, órgão independente responsável por estabelecer padrões de relatórios de sustentabilidade em nome da *Global Reporting Initiative*.**

É uma honra para mim ser convidada a analisar e comentar sobre o relatório integrado da Votorantim Cimentos 2017. A empresa tem feito esforços significativos para ser transparente e para demonstrar a qualidade de sua gestão e seu compromisso com a excelência – um fato ainda mais impressionante ao considerarmos seu status de empresa privada.

É difícil escapar da economia extremamente desafiadora no Brasil no contexto deste relatório. Em geral, a indústria do cimento tem um desempenho de acordo com as circunstâncias econômicas locais, e é claro que a parte brasileira dos negócios da Votorantim Cimentos não é exceção. Como então a empresa persegue sua visão de sustentabilidade ao mesmo tempo em que agrega valor a seus clientes, acionistas e funcionários?

Parte da resposta está na eficiência, que a empresa tem buscado agressivamente, e parte na inovação, que também está claramente evidenciada neste relatório integrado. As agendas de eficiência e inovação, no entanto, parecem não ter uma conexão clara com a visão e estratégia de sustentabilidade da empresa. No futuro, gostaria de ver uma ênfase mais forte em como a sustentabilidade agrega valor ao negócio – uma noção no cerne do relato integrado.

O tema da segurança é de grande importância para a Votorantim Cimentos e para as pessoas que trabalham na empresa e em seus parceiros de negócios. O alto número de fatalidades em 2017 é surpreendente, assim como as tendências observadas quanto à taxa de frequência de acidentes. Vale a pena explorar mais a fundo: que riscos existem nas operações e onde eles surgem? Como a Votorantim Cimentos tem trabalhado para entender e mudar o comportamento de forma a reduzir riscos e fortalecer o desempenho operacional? Aqui, um foco na segurança de processo acrescentaria valor real, ao identificar ações no ambiente operacional que apoiam o desempenho de segurança no futuro, vinculando o contexto do fluxo de trabalho a ações e comportamentos pessoais. Empresas líderes em outros setores têm feito esforços significativos para desenvolver ferramentas e indicadores de gerenciamento de segurança de processos, dos quais a Votorantim Cimentos poderia se beneficiar.



Judy Kuszewski

Além disso, a área de saúde e segurança ocupacional vem passando por uma revolução silenciosa no mundo corporativo nos últimos anos. Essa transição tem sido caracterizada por uma mudança no foco exclusivo em doenças e acidentes industriais, relevantes para determinados trabalhos em situações de alto risco. Cada vez mais, empregadores reconhecem uma compreensão muito mais holística do bem-estar, englobando não apenas o domínio físico, mas também o mental, social e financeiro – e abrangendo todas as funções, independentemente das exigências físicas e condições de perigo. Acredito que essa mudança seja convincente para a Votorantim Cimentos, ainda mais por causa das difíceis condições no Brasil. A vida em geral tornou-se mais precária para muitos funcionários no país, o que significa que o conceito de bem-estar holístico é muito mais urgente. Os benefícios para a empresa – em termos de risco reduzido, maior engajamento e melhor desempenho operacional – também podem ser significativos.

Em um sentido mais amplo, anseio por ver mais da estratégia da Votorantim Cimentos para engajar funcionários – particularmente no atual clima econômico. Apesar de a empresa felizmente continuar a desfrutar de altos níveis de comprometimento dos funcionários, isso pode ser muito difícil de manter durante períodos de perda de emprego. Muitas vezes, funcionários perdem de vista o que valorizam em um trabalho e como podem contribuir para torná-lo melhor quando estão preocupados com a estabilidade de seu emprego.

A natureza e a escala dos riscos de sustentabilidade da empresa apresentados neste relatório são, em geral, mais claras do ponto de vista ambiental do que em relação às dimensões social, econômica e de governança. Valorizo muito a discussão detalhada dos esforços de gestão anticorrupção da empresa, que resultaram em uma avaliação favorável pela ONG Transparência Internacional. A empresa deve claramente se orgulhar desse esforço e continuar a se comprometer com a condução de um negócio ético. Mas os leitores se beneficiariam de um entendimento melhor sobre o tipo de riscos de corrupção que podem existir no negócio – sem os quais não é possível avaliar a resposta da empresa. Vale a pena notar que a confiança do público na integridade das relações de aquisição pública e de empresa-governo nunca é garantida, fato que pode ter sérias consequências negativas na confiança, reputação e valor do negócio.

A meu ver, a Votorantim Cimentos se consolidou fortemente como líder mundial em relatórios integrados, demonstrando experiência e comprometimento reais com a responsabilidade pelo desempenho de sustentabilidade. Considerei a leitura deste relatório altamente informativa e encorajadora. Estou ansiosa por acompanhar a jornada de sustentabilidade da empresa, ao procurar desempenhar um papel cada vez mais forte no cenário global.



Jim O'Brien

**Jim é consultor de sustentabilidade em materiais de construção reconhecido internacionalmente. Aposentado após uma carreira de 39 anos em um grupo internacional líder, além de prestar consultoria, ele acumulou vasta experiência como líder de associações industriais europeias e globais.**

Qualquer pessoa que tenha passado a vida trabalhando no segmento de materiais de construção sabe que esta é uma indústria altamente cíclica. No entanto, os que sobrevivem sabem que as recessões criam um modelo de negócios altamente ágil e enxuto, que revigora e fortalece a empresa no futuro. Este é o momento exato em que se encontra a Votorantim Cimentos (VC), devido à crise econômica em seu principal mercado, o Brasil.

O Relatório Integrado de 2017 descreve uma notável reorientação estratégica, com a venda de atividades periféricas no Chile, China e partes dos EUA, e a agressiva retomada de suas atividades no Brasil e outros 11 países com alto potencial de crescimento, tudo para gerar um EBITDA saudável. Confiante no crescimento futuro, a empresa está investindo em aumento de capacidade na Argentina, Bolívia, Turquia e EUA. A VC é, de fato, uma história de sucesso, alinhada à tese da McKinsey (*International Cement Review*, fevereiro de 2018), segundo a qual atores regionais ágeis podem superar seus rivais globais de maior porte.

Operacionalmente, a empresa está fazendo exatamente o que precisar ser feito para a melhoria de desempenho com retorno rápido. Está atraindo seus clientes por meio de produtos inovadores e em sintonia com suas necessidades específicas, oferecendo um melhor serviço, incluindo desde pedidos *online* (65% no Brasil) até entregas mais rápidas, como evidenciado pelo aumento significativo do *Net Promoter Score* para 51%. A VC está adotando a digitalização total, incluindo sua atuação pioneira na produção brasileira de cimento como parte da “Indústria 4.0”. Sua cadeia de suprimentos *upstream* é avaliada segundo critérios precisos, e o transporte *downstream* é otimizado pelo rastreamento digital.

A VC fornece relatos de processo abrangentes sobre 94% de suas atividades de produção de cimento e moagem de clínquer. Apesar da utilização de apenas 60% de sua capacidade de cimento devido à recessão em 2017, a VC aumentou significativamente o uso de combustíveis alternativos para 14,6%, com até 26% usados no Brasil. A meta de 30% até 2020 parece alcançável e aumentará a lucratividade. A relação clínquer/cimento melhorou levemente para 76,6%, embora a meta de 72% até 2020 exija um uso de materiais alternativos maior do que os cerca de 10% atuais. A VC alcançou uma louvável redução de 17% no kgCO<sub>2</sub> líquido/tonelada de cimento, embora sua meta de redução de 25% até 2020 pareça desafiadora. Suas ambições não devem parar por aqui – dados de pares e do GNR (*Getting the Numbers Right*) do CSI indicam mais ganhos potenciais em médio prazo.

A VC está investindo progressivamente na recuperação de calor residual de processo em seus fornos. Como resultado, 14,6% de suas necessidades de energia elétrica em 2017 foram geradas

internamente. A empresa reduziu o uso específico de energia para 111,5 kWh/tonelada de cimento, e poderá reduzir ainda mais. A VC também está investindo prudentemente em reduções nas emissões atmosféricas, agora com monitoramento e relatórios abrangentes. A eficiência no uso de água melhorou para 250 litros/tonelada de cimento. Em 2017, a VC relatou um gasto recorde em melhorias ambientais gerais.

A VC se destaca entre seus pares no detalhamento de relatórios ambientais de suas unidades de agregados, concreto, cal e argamassa; no entanto, apenas 20% das localidades são cobertas, ante uma expectativa de 100%. Os planos de restauração de pedreiras aumentaram para 90% das localidades. A VC identificou que 20% de suas pedreiras têm alto valor de biodiversidade, e os planos de ação de biodiversidade registraram um número impressionante de 304 espécies incluídas na Lista Vermelha da União Internacional para Conservação da Natureza, em 11.700 hectares de habitats protegidos. A VC reduziu significativamente a geração de resíduos não-perigosos, embora a geração de resíduos perigosos tenha aumentado, possivelmente devido à reclassificação.

A recessão e a consolidação levaram à redução no número de funcionários para 11.900, com taxas de rotatividade excepcionalmente altas em 2017, de 22,7% no Brasil e 16,3% em seus outros países de operação. A VC claramente valoriza seus funcionários atuais, com 94% deles recebendo avaliações de desempenho a cada ano. Uma recente pesquisa de opinião no Brasil obteve uma taxa de resposta de 91% e taxa de envolvimento positivo de 79%. A VC proporciona uma impressionante média de 46 horas de treinamento por funcionário por ano. A empresa está abordando ativamente a questão da diversidade, com 13% de mulheres em seu quadro de funcionários. O absenteísmo, uma boa medida da satisfação dos empregados, é baixo: apenas 0,6%. Em relações comunitárias mais amplas, destacou-se em 435 iniciativas sociais em 64 localidades globalmente.

A segurança deve continuar sendo um desafio prioritário para a VC. Das nove fatalidades em 2017, seis envolveram empresas de transporte terceirizadas. Uma implementação mais próxima das diretrizes do CSI sobre contratação e gestão de direção pode ajudar. Um fato positivo: a VC obteve sucesso na melhoria do comportamento dos motoristas por meio do monitoramento remoto dos movimentos dos veículos. As taxas de acidentes subiram levemente entre funcionários, mas diminuíram entre contratados. O imperativo de segurança determina que as metas tanto para fatalidades quanto para acidentes devam sempre ser zero.

A VC se destaca em governança corporativa e também é muito transparente em sua análise de reclamações, o que é evidenciado em sua classificação superior pela Transparência Internacional. Sua governança é ainda mais evidenciada por seus relatórios preparados de acordo com o CSI Charter, o Pacto Global e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU, as Diretrizes de Relatório do IIRC e da GRI, bem como pela verificação independente deste Relatório Integrado. No Brasil, na América do Norte e na Europa, é uma luz importante para guiar novos compromissos nacionais de relatórios voluntários.

Tudo o que se encontra no Relatório Integrado de 2017 indica que a VC emergirá da atual recessão no Brasil mais ágil, enxuta e lucrativa, e desfrutará de um rápido crescimento a partir de então, com claros sinais de recuperação econômica. A VC é feita para durar.

# CADERNO GRI

## INICIATIVAS EXTERNAS GRI 102-12

De modo voluntário, participamos de uma série de iniciativas externas que refletem nosso compromisso com uma atuação eficiente e sustentável:

### Âmbito Global

- **World Business Council for Sustainable Development (WBCSD):** o Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável é uma organização global liderada por CEOs de mais de 200 empresas que trabalham em conjunto para acelerar a transição para um mundo sustentável. Essas empresas são de todos os setores de negócios, somam receita de US\$ 8,5 trilhões e empregam 19 milhões de pessoas.
- **Pacto Global (Global Compact):** iniciativa da Organização das Nações Unidas (ONU) para impulsionar as organizações privadas a adotarem práticas adequadas em questões de direitos humanos, trabalho digno, combate à corrupção e conservação do meio ambiente.
- **Iniciativa para a Sustentabilidade do Cimento (Cement Sustainability Initiative) – CSI:** protocolo internacional que reúne os 24 maiores produtores de materiais de construção do mundo em prol da adoção de práticas sustentáveis no setor e do compartilhamento de experiências e melhores práticas. Em 2018, assumiremos a Vice-Presidência e, a partir de 2019, ocuparemos a Presidência do fórum.
- **Global Reporting Initiative (GRI):** organização internacional focada na gestão e na comunicação da sustentabilidade, ajudando as empresas e outros agentes a compreender melhor o impacto de suas operações.

### Âmbito Brasil

**Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS):** representante no Brasil do World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), reúne cerca de 60 dos maiores grupos empresariais do país, com faturamento de cerca de 40% do PIB e responsáveis por mais de 1 milhão de empregos diretos.

**Cooperação Técnica SBE VC RBMA:** cooperação entre a Votorantim Cimentos e a Sociedade Brasileira de Espeleologia e a Reserva da Biosfera da Mata Atlântica para desenvolver e difundir boas práticas socioambientais em regiões de cavernas e da Mata Atlântica.

**Carta Aberta ao Brasil sobre Mudança do Clima – Instituto Ethos:** iniciativa do setor empresarial brasileiro para combater as mudanças climáticas.

### Âmbito Espanha

**Fundação Laboral do Cimento e do Meio Ambiente (Fundação Cema):** organização de caráter tripartite, composta pela associação patronal do cimento (Oficemen) e os dois principais sindicatos do setor. Com escopo nacional, sua atividade centra-se em Sustentabilidade e Responsabilidade Social Corporativa, Comunicação e Sensibilização, Meio Ambiente, Valoração de resíduos, Prevenção de riscos ocupacionais e Treinamento.

**Fundação Laboral Andaluza do Cimento e Meio Ambiente (Flacema):** organização de caráter tripartite, composta pelos empregadores do cimento e os dois principais sindicatos do setor na Andaluzia. Tem como objetivo promover a criação de uma cultura que permita o progresso econômico e social compatível com o respeito pelo meio ambiente e pelos recursos naturais.

**Oficemen:** associação de fabricantes de cimento da Espanha, de natureza privada e técnica profissional, sem fins lucrativos. Representa uma indústria com vocação de serviço ao cidadão, responsável pela sociedade e, sobretudo, com um profundo respeito pelo meio ambiente. Atualmente, todas as empresas dedicadas à produção integral de cimento que possuem fábricas na Espanha fazem parte da Oficemen.

### Âmbito América do Norte

**The Portland Cement Association (PCA):** Participamos como diretores e membros votantes da associação, que contribuiu para a criação de Regras de Categoria de Produto (PCR) em cimentos da América do Norte, que auxiliam a gerenciar e mitigar os impactos ambientais de materiais e construções usando métricas padronizadas e avaliações do ciclo de vida.

# TABELA DE PERFORMANCE

## DESEMPENHO ECONÔMICO

	CSI	GRI	2015*	2016**	2017
<b>Valor econômico gerado e distribuído</b> <span style="color: #0070C0;">201-1</span>					
Receita – Venda bruta de produtos e serviços, outras receitas e provisão de créditos (em milhares de reais)			17.151.210	14.683.856	<b>13.182.514</b>
Insumos adquiridos de terceiros			-8.595.160	-7.512.331	<b>-7.276.962</b>
Valor adicionado bruto			8.556.050	7.171.525	<b>5.905.552</b>
Valor adicionado líquido produzido			7.568.593	6.156.295	<b>4.914.476</b>
Valor adicionado total recebido em transferência			1.653.470	2.208.389	<b>1.161.865</b>
Valor adicionado total a distribuir			9.222.063	8.364.684	<b>6.076.341</b>
Distribuição no valor adicionado			9.222.063	8.364.684	<b>6.076.341</b>
<b>Receita líquida por produto (em milhares de reais)</b> <span style="color: #0070C0;">201-1</span>					
Cimento			9.727.985	8.463.592	<b>7.971.446</b>
Concreto			2.984.259	2.335.801	<b>2.103.201</b>
Agregados			506.192	456.760	<b>401.140</b>
Produtos complementares			834.360	667.585	<b>627.993</b>
<b>CRIAÇÃO DE VALOR PARA A VOTORANTIM E PARTES ENVOLVIDAS CHAVES</b> <span style="color: #0070C0;">201-1</span>					
Benefícios para empregados (R\$ milhares)			2.395.383	2.152.183	<b>2.041.428</b>
Impostos e contribuições pagas para o governo (R\$ milhares)			3.015.642	2.574.938	<b>2.205.942</b>
Remuneração de capitais de terceiros (R\$ milhares)			3.010.195	3.213.534	<b>2.448.570</b>
Remuneração de capitais próprios (R\$ milhares)			800.843	424.029	<b>-619.599</b>
Vendas de cimentos (milhões de toneladas)			37,2	32,5	<b>31,5</b>
Vendas de agregados (milhões de toneladas)			26,7	24,7	<b>23,4</b>
Vendas de concreto (milhões de m³)			10,2	8,3	<b>7,8</b>
Vendas de produtos complementares (milhões de toneladas)			1,9	1,6	<b>1,6</b>

\*Alteração retrospectiva dos saldos de minerações e construções para operação continuada devido a não realização da venda dos ativos.

\*\*Alteração retrospectiva dos saldos dos ativos e passivos da China, Flórida e Califórnia para operações descontinuadas.

	CSI	GRI	2015	2016	2017
<b>FORNECEDORES</b>					
<b>Proporção de gastos com fornecedores locais em localidades significativas de operação*</b>		<b>204-1</b>			
Valor total gasto com fornecedores (reais)			2.424.639.554	1.868.096.653	<b>1.476.661.538</b>
Porcentagem de gastos com fornecedores locais			48%	52%	<b>53%</b>
<b>Contratação de fornecedores*</b>					
Nº total de novos fornecedores					<b>13.685**</b>
Nº total de novos fornecedores selecionados considerando-se critérios ambientais		<b>308-1</b>			<b>639</b>
Nº total de novos fornecedores selecionados considerando-se critérios sociais		<b>414-1</b>			<b>96</b>
% de novos fornecedores selecionados com base em critérios ambientais		<b>308-1</b>	97,0%	4,0%	<b>4,7%**</b>
% de novos fornecedores selecionados com base em critérios sociais		<b>414-1</b>	86,0%	80,0%	<b>0,7%**</b>
Número total de Impactos ambientais negativos na cadeia de suprimentos e ações tomadas		<b>308-2</b>			<b>0</b>

\*Resultados referentes às operações na VCBR. A definição de local tem como consideração o CNPJ de faturamento (origem e destino) no mesmo estado. Todas as compras de até R\$ 3 mil são obrigatoriamente feitas diretamente pelas unidades operacionais com fornecedores preferencialmente locais. Para valores superiores, a negociação é conduzida pelo departamento de suprimentos, considerando o melhor custo total e qualidade para a Votorantim Cimentos.

\*\* Implantamos melhorias na plataforma de cadastro e homologação, permitindo a análise de 100% dos fornecedores contratados por suprimentos.

<b>RELAÇÕES COM O GOVERNO</b>					
<b>Contribuições políticas (em reais)*</b>		<b>415-1</b>	0	0	<b>0</b>

\* VCBR - Com o advento da Lei n.º 13.165 de 29 de Setembro de 2015, e a consequente reforma eleitoral realizada a partir da alteração das Leis n.º 9.504/97 (Lei das Eleições), 9.096/95 (Lei dos Partidos) e 4.737/65 (Código Eleitoral), o financiamento eleitoral de campanhas por pessoas jurídicas, passou a ser proibido. Isso significa que as campanhas eleitorais serão financiadas exclusivamente pelos recursos do Fundo Partidário e por doações de pessoas físicas (inclusive via cartão de crédito ou débito). Diante da recente alteração legislativa mencionada, a Votorantim Cimentos não realizou e nem realizará, enquanto Pessoa Jurídica, qualquer financiamento eleitoral de campanhas políticas, em respeito à legislação vigente.

<b>RELAÇÃO COM O CONSUMIDOR</b>					
<b>Resultados de pesquisas Net Promoter Score (NPS)</b>		<b>102-43</b> <b>102-44</b>	26%	40%	<b>51%</b>

\*Resultado ponderado das trilhas industrial, imobiliária e autoconstrução na VCBR

<b>OPERAÇÕES AVALIADAS POR RISCOS RELACIONADOS À CORRUPÇÃO* 205-1</b>					
<b>Percentual das operações avaliadas</b>					<b>100%**</b>
<b>Riscos significativos relacionados à corrupção identificados por meio desta avaliação</b>					<b>Atendimento à fiscalização, Obtenção ou renovação de documentos, Contratação de terceiros, Pagamentos a terceiros privados, Aquisição de produtos ou serviços de entidades públicas, Doações para entidades públicas e/ou incentivos para pesquisa e desenvolvimento, Brindes, presentes, viagens, hospedagem e entretenimento, Participação em reuniões e fóruns com entidades públicas, Participação em associações comerciais e/ou sindicatos, Participação em licitações públicas, Vendas para empreiteiras e consórcios, Fornecimento de produtos a entidades públicas.</b>

\*O Risk Assessment Deloitte (Estruturação do Processo de Gestão de Compliance em Aderência à Lei nº 12.846/13 – Anticorrupção) foi realizado em 2015 e teve como objetivo avaliação de 100% das operações de Logística, Portos, Suprimentos e Comercial.

\*\*Escopo VCBR

	CSI	GRI	2015	2016	2017
<b>TOTAL DE EMPREGADOS QUE RECEBERAM TREINAMENTO ANTICORRUPÇÃO</b>					
<b>Total de empregados que receberam treinamento anticorrupção</b>		<b>205-2</b>			
Diretor/presidente			5	20	<b>21</b>
Gerente/gerente-geral			137	40	<b>31</b>
Coordenador/consultor			167	40	<b>74</b>
Técnico/analista/supervisor			76	33	<b>300</b>
Trainee			1	0	<b>7</b>
Operacional			60	0	<b>0</b>
Estagiário			12	0	<b>1</b>
Outros			-	-	<b>12</b>
<b>Total</b>			<b>458</b>	<b>133</b>	<b>446</b>

<b>NÚMERO TOTAL DE AÇÕES JUDICIAIS POR CONCORRÊNCIA DESLEAL, TRUSTE E PRÁTICAS DE MONOPÓLIO, E SEUS RESULTADOS</b>					
<b>Número total de ações*</b>			2	0	<b>35</b>

<b>Valores envolvidos nas ações (em reais)</b>					
			1.565.646.000		<b>Inestimável</b>

A partir de 2017, foram considerados somente processos com valores superiores R\$ 98 milhões, em linha com padrões aplicados para M&A e due diligence

<b>Nº DE PROCESSOS E VALOR MONETÁRIO DE MULTAS SIGNIFICATIVAS PELO NÃO CUMPRIMENTO DE LEGISLAÇÕES OU REGULAMENTOS</b>					
<b>Nº de processos tributários</b>			292	67	<b>4*</b>
<b>Nº de processos trabalhistas e previdenciários</b>			1.469	1.702	<b>1.277</b>
<b>Valores envolvidos nos processos tributários (em reais)</b>			582.283.333	40.228.101	<b>1.295.894</b>
<b>Valores envolvidos nos processos trabalhistas e previdenciários</b>			301.971.612	261.524.564	<b>127.869.116</b>

\* A partir de 2017, foram considerados somente processos com valores superiores a R\$ 98 milhões, em linha com padrões aplicados para M&A e due diligence

<b>Nº DE CASOS DE DISCRIMINAÇÃO RECEBIDOS PELA OUVIDORIA</b>					
<b>Raça/cor</b>			8	5	<b>3</b>
<b>Idade</b>			0	0	<b>2</b>
<b>Gênero</b>			1	0	<b>0</b>
<b>Religião</b>			1	2	<b>2</b>
<b>Opinião política ou outras opiniões</b>			0	0	<b>0</b>
<b>Nacionalidade ou origem social</b>			1	5	<b>1</b>
<b>Condições físicas</b>			0	0	<b>0</b>
<b>Veteranos de Guerra</b>			0	0	<b>0</b>
<b>Outros casos (discriminação)</b>			1	0	<b>0</b>
<b>Total de casos recebidos</b>			<b>12</b>	<b>12</b>	<b>8</b>

<b>Analisados e considerados improcedentes</b>			11	7	<b>7</b>
<b>Em análise</b>			0	3	<b>1</b>
<b>Procedentes</b>			1	2	<b>0</b>

<b>Nº DE CASOS CORRUPÇÃO RECEBIDOS PELA OUVIDORIA</b>					
			0	0	<b>0</b>

## DESEMPENHO AMBIENTAL

	CSI	GRI	2015	2016	2017
<b>NÚMERO DE UNIDADES INCLUÍDAS NAS AVALIAÇÕES AMBIENTAIS</b>					
Cimento			46	48	48
Agregados			12	9	5
Concreto			70	56	45
Argamassa			3	4	4
Cales, areias e insumos agrícolas			2	2	2

<b>INVESTIMENTOS AMBIENTAIS E COMPLIANCE AMBIENTAL</b>					
<b>Total de Capex e Opex ambiental, por tipo*</b>	<b>103-2</b>				
Investimento ambiental (Capex, em reais)	93.081.451	27.326.245,91	<b>45.512.682,74</b>		
Despesas relacionadas ao meio ambiente (Opex, em reais)	33.310.594	27.651.264,95	<b>37.714.046,37</b>		
Disposição de resíduos, tratamentos de emissões e custos de remediação	39.660.845	29.065.214,79	<b>42.923.922,78</b>		
Custos de prevenção e gestão ambiental	8.486.071	17.082.882,55	<b>19.703.630,34</b>		
Outras despesas ambientais	5.951.451	8.829.413,52	<b>20.599.175,99</b>		

\*Dados referentes à Votorantim Cimentos Brasil, VCNA e VCEAA

<b>Valor monetário de multas*</b>	<b>307-1</b>				
Nº de medidas judiciais ajuizadas contra a Empresa no ano	13	3	<b>6</b>		
Valor envolvido de medidas judiciais ajuizadas contra a empresa no ano			<b>285.641,45</b>		
Nº de medidas judiciais pagas no ano contra a empresa			<b>0</b>		
Valor pago no ano nas medidas judiciais contra a empresa			<b>0</b>		
Nº de sanções administrativas recebidas no ano	21	15	<b>14</b>		
Valor envolvido de sanções administrativas recebidas no ano			<b>1.880.551,71</b>		
Nº de sanções administrativas pagas no ano			<b>3</b>		
Valor pago no ano de sanções administrativas			<b>62.202,58</b>		
Nº de TACs ou TCs recebidos no ano	9	0	<b>2</b>		
Valor envolvido de TACs ou TCs recebidos no ano			<b>0</b>		
Nº de TACs ou TCs pagos no ano			<b>2</b>		
Valor pago no ano de TACs ou TCs			<b>0</b>		
Número de demandas contenciosas recebidas no ano			<b>18</b>		
Valor envolvido das demandas contenciosas recebidas no ano			<b>2.166.193,16</b>		
Número de demandas contenciosas pagas no ano			<b>3</b>		
Valor envolvido das demandas contenciosas pagas no ano			<b>62.202,58</b>		

\*A Companhia realiza gestão para cumprimento das obrigações assumidas perante órgãos reguladores e fiscalizadores, referente aos Termos de Ajustamento de Conduta (TAC) e Termos de Compromisso (TC).

	CSI	GRI	2015	2016	2017
<b>REDUÇÃO DE EMISSÃO DE CO<sub>2</sub></b>					
<b>Cimento</b>					
Emissão de CO <sub>2</sub> absoluta bruta (milhões de toneladas)	x	<b>305-1</b>	24,3*	22,9*	<b>21,7</b>
Emissão absoluta líquida de CO <sub>2</sub> (milhões de toneladas)	x		23,7*	22,3*	<b>21,1</b>
Emissão de CO <sub>2</sub> específica bruta (kg CO <sub>2</sub> /t prod cim.)	x	<b>305-4</b>	659,0*	656,8*	<b>652,3</b>
Emissão específica líquida de CO <sub>2</sub> (kg CO <sub>2</sub> /t prod cim.)	x		644,2*	640,4*	<b>633,3</b>
% de redução de CO <sub>2</sub> com base em 1990 (kg CO <sub>2</sub> /t prod cim.)	x	<b>305-5</b>	15,6%	16,1%	<b>17,0%</b>

\*Valores de 2015 e 2016 revisados GRI 102-48

<b>Agregados</b>					
Emissão absoluta bruta de CO <sub>2</sub> (milhões de toneladas)		<b>305-1</b>	0,013	0,009	<b>0,004</b>
Emissão específica líquida de CO <sub>2</sub> (kg CO <sub>2</sub> /t de produto)		<b>305-4</b>	1,82	1,75	<b>1,55</b>
<b>Concreto</b>					
Emissão absoluta bruta de CO <sub>2</sub> (milhões de toneladas)		<b>305-1</b>	0,029	0,02	<b>0,01</b>
Emissão específica bruta de CO <sub>2</sub> (kg CO <sub>2</sub> /m <sup>3</sup> )		<b>305-4</b>	9,9	10,3	<b>10,0</b>
<b>Argamassa</b>					
Emissão absoluta bruta de CO <sub>2</sub> (milhões de toneladas)		<b>305-1</b>	0,0016	0,0017	<b>0,0017</b>
Emissão específica líquida de CO <sub>2</sub> (kg CO <sub>2</sub> /t de produto)		<b>305-4</b>	1,9	2,3	<b>1,9</b>
<b>Cales e insumos agrícolas</b>					
Emissão absoluta bruta de CO <sub>2</sub> (milhões de toneladas)		<b>305-1</b>	0,13	0,22	<b>0,17</b>
Emissão específica líquida de CO <sub>2</sub> (kg CO <sub>2</sub> /t de produto)		<b>305-4</b>	121,0	123,0	<b>87,9*</b>

\*Redução em comparação ao ano passado, pois incluímos no reporte os dados do forno de cal de ITM, antes não considerados

<b>EMIÇÃO INDIRETA DE CO<sub>2</sub></b>					
<b>CO<sub>2</sub> indireto da compra de energia (milhões de toneladas)</b>					
Cimento		<b>305-2</b>	1,25	1,01	<b>0,95</b>
Concreto			0,0007	0,0002	<b>0,0003</b>
Agregados			0,0024	0,0011	<b>0,0007</b>
Argamassa			0,0011	0,0006	<b>0,0011</b>
Cales, areias e insumos agrícolas			0,0020	0,0027	<b>0,0026</b>
<b>Outras emissões indiretas de gases de efeito estufa - escopo 3 (milhões tCO<sub>2</sub>e)</b>					
Transporte de insumos e produtos finais*		<b>305-3</b>	0,42	0,62	<b>0,62</b>

\*Estão inclusas emissões de GEE escopo 3 das unidades de cimento, concreto e agregados.

<b>ENERGIA</b>					
<b>Mix de energia térmica da produção de clínquer (%)</b>					
Combustíveis fósseis (Carvão, coque de petróleo, óleo pesado, óleo diesel, gás natural, xisto e lignite)			89,4%*	87,1%*	<b>85,2%</b>
Combustíveis fósseis alternativos (resíduos de óleo, pneus, plásticos, solventes, mistura de resíduos industriais, serragem contaminada e outros) e biomassa (lama seca de tratamento, serragem não impregnada, agricultura, orgânico e outros)	x		10,6%*	12,9%*	<b>14,8%</b>

	CSI	GRI	2015	2016	2017
Eficiência térmica (MJ/toneladas de clínquer)	x		3.508*	3.478*	<b>3.447</b>
* Incluídos dados do Uruguai					
Fator clínquer (média % de clínquer no cimento)	x		75,5%	77,0%	<b>76,6%</b>
<b>Consumo de combustível*</b>		<b>302-3</b>			
Cimento (MJ/tonelada de produto cimentício)			3.088	3.050	<b>2.667</b>
Agregados (MJ/tonelada de produto)			38	28	<b>32</b>
Concreto (MJ/m <sup>3</sup> concreto)			138	145	<b>143</b>
Argamassa (MJ/tonelada de produto)			64	70	<b>74</b>
Cales, areias e insumos agrícolas (MJ/tonelada de produto)			1.393	1.298	<b>1.787</b>
<b>Consumo de combustível (total TJ/ano)*</b>		<b>302-3</b>			
Cimento			99.924*	94.053*	<b>88.655</b>
Agregados			216	130	<b>54</b>
Concreto			395	269	<b>196</b>
Argamassa			54	53	<b>24</b>
Cales, areias e insumos agrícolas			1.399	1.106	<b>3.433</b>
* Dados revisados GRI 102-48					
<b>Consumo de energia (específico) kWh/t</b>					
Cimento (kWh/t de produto cimentício)	x		113,9*	114,6*	<b>111,5</b>
Agregados (kWh/t produto)			2,5	2,7	<b>2,9</b>
Concreto (kWh/m <sup>3</sup> )			1,8	1,7	<b>2,2</b>
Argamassa (kWh/t produto)			10,1	10,5	<b>13,0</b>
Cales, areias e insumos agrícolas (kWh/t produto)			14,8	18,9	<b>14,2</b>
* Dados revisados GRI 102-48					
<b>Consumo de energia (total MWh/ano)</b>					
Cimento	x		3.995.899*	3.803.232*	<b>3.567.112</b>
Agregados			18.566	13.745	<b>7.395</b>
Concreto			5.368	3.216	<b>3.115</b>
Argamassa			8.625	7.963	<b>11.494</b>
Cales, areias e insumos agrícolas			15.472	33.993	<b>28.068</b>
* Dados revisados GRI 102-48					
<b>Consumo de energia dentro da organização (GJ)</b>		<b>302-1</b>			
Cimentos			99.937.322*	94.065.853*	<b>88.668.333</b>
Agregados			242.726	165.060	<b>78.176</b>
Concreto			414.449	280.166	<b>207.020</b>
Argamassa			54.152	52.826	<b>65.513</b>
Cales, areias e insumos agrícolas			1.431.391	2.329.994	<b>3.531.322</b>
* Dados revisados GRI 102-48					
<b>Consumo de energia fora da organização (GJ)</b>		<b>302-2</b>			
Transportes e distribuição			5.730.993	8.087.144	<b>8.074.023</b>
<b>MATERIAIS UTILIZADOS (TONELADAS)</b>		<b>301-1</b>			
Cimentos			61.135.893	52.852.239	<b>46.185.424</b>

	CSI	GRI	2015	2016	2017
Outros negócios			13.932.185	11.986.191	<b>8.491.259</b>
<b>Total de materiais não renováveis</b>			<b>75.068.078</b>	<b>64.838.430</b>	<b>54.676.683</b>
<b>OUTRAS EMISSÕES ATMOSFÉRICAS</b>					
<b>NOx</b>		<b>305-7</b>			
Número de fornos reportados			44	39	<b>40</b>
Total de emissões (tonelada/ano)	x		52.952*	51.046*	<b>54.449</b>
Concentração média específica (g/tonelada clínquer)	x		1.965*	2.012*	<b>2.166</b>
% de redução de NOx em relação ao ano anterior			3,9%*	-2,4%*	<b>-7,6%</b>
*Dados revisados GRI 102-48					
<b>SO<sub>2</sub></b>		<b>305-7</b>			
Número de fornos reportados			41	38	<b>40</b>
Total de emissões (tonelada/ano)	x		17.661*	17.004*	<b>16.039</b>
Concentração média específica (g/tonelada clínquer)	x		655*	672*	<b>638</b>
% de redução de SO <sub>2</sub> em relação ao ano anterior			10,5%*	-2,5%*	<b>5,0%</b>
*Dados revisados GRI 102-48					
<b>MP</b>		<b>305-7</b>			
Número de fornos reportados			49	41	<b>40</b>
Total de emissões (tonelada/ano)	x		1.977*	1.682*	<b>1.561</b>
Concentração média específica (g/tonelada clínquer)	x		73*	66*	<b>62</b>
% de redução de MP em relação ao ano anterior			28,3%*	9,6%*	<b>6,4%</b>
*Dados revisados GRI 102-48					
<b>Mercúrio</b>		<b>305-7</b>			
Número de fornos reportados			37	31	<b>35</b>
Total de emissões (kg/ano)	x		324*	260	<b>553</b>
Concentração média específica (mg/tonelada clínquer)	x		12*	10*	<b>22</b>
% de redução de mercúrio em relação ao ano anterior			-33,5%*	-43,6%*	<b>-104,4%</b>
*Dados revisados GRI 102-48					
<b>Orgânicos</b>		<b>305-7</b>			
Número de fornos reportados			33	28	<b>33</b>
Total de emissões (tonelada/ano)	x		2.153*	2.113*	<b>1.501</b>
Concentração média específica (g/tonelada clínquer)	x		80*	83*	<b>60</b>
% de redução de orgânicos em relação ao ano anterior			-177,5%*	-4,2%	<b>28,3%</b>
* Dados revisados GRI 102-48					
<b>Dioxinas/furanos</b>		<b>305-7</b>			
Número de fornos reportados			36*	29*	<b>34</b>
Total de emissões (mg/ano)	x		1.598*	2.429*	<b>12.546</b>
Concentração média específica (µg/tonelada clínquer)	x		0,06*	0,10*	<b>0,50</b>
% de redução de dioxinas e furanos em relação ao ano anterior			-255,1	-61,4	<b>-421,2%</b>
* Dados revisados GRI 102-48					
<b>HM1 (cádmio + tálio)</b>		<b>305-7</b>			

	CSI	GRI	2015	2016	2017
Número de fornos reportados			36	28	34
Total de emissões (kg/ano)	x		364*	191*	510
Concentração média específica (mg/tonelada clínquer)	x		4	8*	20
% de redução de HM1 em relação ao ano anterior			35,7%*	44,4%*	-170,0%
*Dados revisados GRI 102-48					
<b>HM2 (antimônio + arsênio + chumbo + cromo + cobalto + cobre + manganês + níquel + vanádio)</b>		<b>305-7</b>			
Número de fornos reportados			36	27	34
Total de emissões (kg/ano)	x		41.665*	22.391*	18.534
Concentração média específica (mg/tonelada clínquer)	x		1.546*	882*	737
% de redução de HM <sub>2</sub> em relação ao ano anterior			-66,6%*	42,9%*	16,5%
*Dados revisados GRI 102-48					
<b>Dados de monitoramento</b>		<b>305-7</b>			
Taxa de cobertura total de monitoramento (KP1) – taxa de cobertura total**	x		65,5%*	54,8%	75,6%
Taxa de cobertura de monitoramento contínuo (KP2) – MP, NOx e SO <sub>2</sub>	x		84,5%*	90,2%*	89,0%

\*Dados revisados GRI 102-48  
\*\*Porcentagem de clínquer produzido pelos fornos cobertos pelo sistema de monitoramento de material particulado, NOx, SO<sub>2</sub>, VOC/THC, metais pesados (Hg, Cd, Ti, Sb, As, Pb, Cr, Co, Cu, Mn, Ni e V) e PCDD/F.

#### CONSERVAÇÃO DE BIODIVERSIDADE E RECURSOS

##### Número total de minas ativas

		2015	2016	2017
Global		115	122	99
VCBR		-	-	40
VCNA		-	-	28
VCEAA**		-	-	31

##### Número de áreas de alto valor de biodiversidade\*

		2015	2016	2017
Global	x	65	74	20
VCBR		-	-	12
VCNA		-	-	6
VCEAA**		-	-	2

\* Em 2017, houve uma revisão da metodologia para calcular este indicador. Nesta metodologia são avaliados três fatores:  
- A importância da área de alta relevância a biodiversidade sobreposta a área de mineração,  
- A porcentagem de sobreposição da área de alta relevância a biodiversidade sob a área de mineração (considerando um raio de 5 km a partir do centro da mina)  
- A distância da área de alta relevância a biodiversidade sob o centro da mineração. GRI 102-48

\*\* Indicador VCEAA somente contempla negócio cimento.

##### Número de áreas de alto valor de biodiversidade com planos de gestão de biodiversidade (PGB) vigente\*

		2015	2016	2017
Global**	x	4	4	2

\* Em 2017 aumentamos o escopo de cálculo, considerando o número total de minas que possuem planos de recuperação de áreas degradadas GRI 102-48

\*\* VCEAA contempla somente negócio cimento

##### % de minas com planos de fechamento\*

		2015	2016	2017
Global**	x	85	86	90

\* Em 2017 aumentamos o escopo de cálculo, considerando o número total de minas que possuem planos de recuperação de áreas degradadas GRI 102-48

\*\* VCEAA contempla somente negócio cimento

##### Habitats protegidos ou restaurados (em hectares)\*

		2015	2016	2017
Amazônia			2.872,8	2.872,8
Tipos de área				Reserva Legal e APP
Status da área				Preservada
Caatinga			336,4	336,4

	CSI	GRI	2015	2016	2017
Tipos de área					Reserva Legal e APP
Status da área					Preservada
Cerrado				2.847,7	2.847,7
Tipos de área					Reserva Legal, APP, RPPN e Área de Refúgio Silvestre
Status da área					Preservada
Mata Atlântica				5.074,8	5.074,8
Tipos de área					Reserva Legal, APP e RPPN
Status da área					Preservada
Pantanal				168,5	168,5
Tipos de área					Reserva Legal e APP
Status da área					Preservada
Pampa				422,2	422,2
Tipos de área					Reserva Legal e APP
Status da área					Preservada

\*Indicador que considera todos os negócios da VCBR

##### Nº total de espécies incluídas na lista vermelha da IUCN e em listas nacionais de conservação com habitats situados em áreas afetadas por operações da organização, por risco de extinção\*

		2015	2016	2017
Número de espécies ameaçadas			119	119
Número de espécies quase ameaçadas			74	74
Número de espécies em perigo			32	32
Número de espécies vulneráveis			102	102

\*Indicador que considera VCBR (cimento e agregado)

#### ÁGUA

##### Água captada (Concreto) - m<sup>3</sup>/ano

		2015	2016	2017
Total de água captada		647.741	517.940	798.738
Água subterrânea		401.562	354.613	414.772
Águas de empresas de abastecimento*		246.178	163.326	383.966
Água consumida (Concreto) - l/m <sup>3</sup> **		231,56	267,81***	553,09**

\*Nova categorização: Águas de empresas de abastecimento = Abastecimento público/privado (caminhão pipa) + Água de rede pública

\*\* O aumento da quantidade de água utilizada em 2017 não foi um aumento real do uso da água e sim um aumento da acuracidade do reporte das informações das unidades.

\*\*\* Dado ajustado

##### Água captada (Cimento) - m<sup>3</sup>/ano

		2015	2016	2017
Total de água captada		-	9.240.245	7.331.187
Águas superficiais			6.570.818	5.652.059
Água subterrânea		-	2.364.632	1.339.626
Águas pluviais			192.921	238.255
Abastecimento público/privado (caminhão-pipa)		-	111.875	101.247
Água consumida (Cimento) - l/tonelada			305,96	249,90

##### Descarte de água (Cimento) - m<sup>3</sup>/ano\*

		2015	2016	2017
Corpo hídrico superficial		-	-	2.565.059

	CSI	GRI	2015	2016	2017
Lançamento em superfície			-	-	<b>197.142</b>
Descarte total de água (Cimento) - m³/ano				3.299.128	<b>2.762.201</b>
*Indicador recategorizado para o ano de 2017 <a href="#">GRI 102-48</a>					
<b>GESTÃO E RECICLAGEM</b>		<b>306-2</b>			
<b>Resíduo gerado e descartado (toneladas)</b>					
<b>Cimento</b>					
<b>Produção de resíduos</b>					
<b>Total de resíduos não perigosos (toneladas)</b>					
Resíduos não perigosos enviados para aterro sanitário			697.347	217.058	<b>48.000</b>
Resíduos não perigosos enviados para incineração			3.455	395	<b>360</b>
Resíduos não perigosos enviados para recuperação			443	34.057	<b>4.191</b>
Resíduos não perigosos enviados para reutilização/reciclagem			554.264	246.270	<b>131.098</b>
Resíduos não perigosos enviados para compostagem			7.277	328	<b>1.689</b>
Resíduos não perigosos com outra destinação			52.136	5.322	<b>209.016</b>
Total de resíduos não perigosos destinados			1.314.924	503.428	<b>394.354</b>
<b>Total de resíduos perigosos (toneladas)</b>					
Resíduos perigosos enviados para incineração			4.996	2.168	<b>2.021</b>
Resíduos perigosos enviados para aterro sanitário			18.366	1.983	<b>300</b>
Resíduos perigosos armazenados no local de geração			2.617	56	<b>60.087</b>
Resíduos perigosos com outra destinação			105.487	1.664	<b>9.695</b>
Total de resíduos perigosos destinados			131.467	5.870	<b>72.102</b>

## DESEMPENHO SOCIAL

	CSI	GRI	2015	2016	2017
<b>EMPREGADOS POR REGIÃO</b>		<b>102-8</b>			
Brasil			9.009	7.909	<b>7.251</b>
América do Sul			314	397	<b>411</b>
América do Norte			3.083	2.881	<b>2.276</b>
Europa, Ásia e África			2.882	2.546	<b>1.974</b>
<b>ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS (%) (TURNOVER)</b>		<b>401-1</b>			
<b>Por região</b>					
Brasil			-	-	<b>29,2%</b>
Outros países			-	-	<b>14,5%</b>
<b>Por gênero</b>					
Feminino			-	-	<b>4,7%</b>
Masculino			-	-	<b>18,3%</b>
<b>Por faixa etária</b>					
Menores de 30 anos			-	-	<b>8,8%</b>
Entre 30 e 50 anos			-	-	<b>10,3%</b>
Maiores de 50 anos			-	-	<b>3,9%</b>
<b>TAXA DE NOVAS CONTRATAÇÕES</b>		<b>401-1</b>			
<b>Por região</b>					
Brasil			10,84%	9,81%	<b>10,88%</b>
Outros países			2,72%	5,30%	<b>6,76%</b>
<b>Por gênero</b>					
Feminino			1,84%	3,44%	<b>4,35%</b>
Masculino			11,72%	11,68%	<b>13,29%</b>
<b>Por faixa etária</b>					
Menores de 30 anos			6,12%	8,13%	<b>9,00%</b>
Entre 30 e 50 anos			6,84%	6,14%	<b>7,31%</b>
Maiores de 50 anos			0,59%	0,84%	<b>1,32%</b>
<b>% MÃO DE OBRA FEMININA</b>		<b>405-1</b>			
<b>% cargos de gestão e coordenação</b>			1,50%	1,80%	<b>1,78%</b>
<b>% cargos operacionais</b>			10,84%	11,22%	<b>6,24%</b>
<b>% total de mão de obra feminina</b>			12,34%	13,02%	<b>12,96%</b>
<b>% DE EMPREGADOS ACIMA DE 50 ANOS</b>		<b>405-1</b>			
<b>% cargos de gestão e coordenação</b>			1,66%	1,72%	<b>2,00%</b>
<b>% cargos operacionais</b>			18,28%	17,41%	<b>11,48%</b>
<b>% total de empregados acima de 50 anos</b>			19,94%	19,13%	<b>13,48%</b>

	CSI	GRI	2015	2016	2017
<b>TREINAMENTO</b>					
Calculo do nº médio de horas de treinamento por empregado		404-1			
<b>Homens</b>					
Diretor/presidente			29	18	16
Gerente/gerente-geral			37	53	60
Coordenador/consultor			51	51	39
Técnico/analista/supervisor			50	51	57
Trainee		404-1	602	181	125
Operacional			22	43	48
<b>Mulheres</b>					
Diretor/presidente			9	65	9
Gerente/gerente-geral			34	80	89
Coordenador/consultor			35	58	34
Técnico/analista/supervisor			31	56	29
Trainee			602	208	122
Operacional			40	27	20
Média de horas de treinamento (homens e mulheres)			38	34	46
<b>TOTAL DE EMPREGADOS COBERTOS POR ACORDOS DE NEGOCIAÇÃO COLETIVA</b>					
Empregados cobertos por acordos de negociação coletiva.		102-41	11.208	9.720	9.312
Número total de funcionários			14.601	13.735	11.912
Percentual de empregados cobertos			76,8%	70,8%	78,2%
<b>CONTRATAÇÃO LOCAL E PROPORÇÃO DE MEMBROS DE ALTA GERÊNCIA* RECRUTADOS NA COMUNIDADE LOCAL** EM UNIDADES OPERACIONAIS IMPORTANTES ***</b>					
<b>Porcentagem de membros de alta gerência provenientes de comunidades locais</b>					
VCBR					90,6%
VCNA					93,0%
VCEAA					59,1%
VCLatam					15,4%
<b>Porcentagem de empregados provenientes de comunidades locais</b>					
VCBR					99,8%
VCNA					99,9%
VCEAA					97,4%
VCLatam					69,3%

\*Compreendem a alta gerência os cargos de gerente-geral, diretor e presidente.

\*\* Compreende-se como local, os indivíduos nascidos ou naturalizados no país de operação.

\*\*\* Entende-se como unidades operacionais importantes, os países onde a Votorantim Cimentos atua diretamente.

	CSI	GRI	2015	2016	2017
<b>SAÚDE E SEGURANÇA OCUPACIONAL</b>					
<b>403-2</b>					
<b>Número de fatalidades – cimento, agregados e concreto</b>					
Funcionários (on-site)	x		0	0	1
Funcionários (off-site)	x		0	0	0
Contratados (on-site)	x		0	5	0
Contratados (off-site)	x		0	0	6
Terceira Parte	x		3	0	2
<b>TAXA DE HORAS PERDIDAS COM AFASTAMENTO (LTI FRENQUENCY RATE)</b>					
<b>403-2</b>					
Funcionários	x		1,12	1,16*	1,39
Contratados	x		0,46	0,87	0,77
Total – funcionários + contratados			0,78	1,02*	1,09
* Dados revisados GRI 102-48					
<b>DIAS PERDIDOS POR ACIDENTES (CALENDAR DAYS)</b>					
<b>403-2</b>					
Funcionários	x		4.518	2.246	2.847
Contratados	x		470	1.110*	1.247
* Dado revisado GRI 102-48					
<b>TAXA DE ABSENTISMO* (%)</b>					
<b>403-2</b>					
Taxa de Absenteísmo x Doença ocupacional				0,05	0,02
Taxa de Absenteísmo x Doença não ocupacional				3,32	3,55
Taxa de Absenteísmo x Acidente com perda de tempo (CPT)				0,06	0,48
Taxa de Absenteísmo x Acidente de trajeto				0,43	0,11
Taxa de Absenteísmo (%)				3,85	0,61
* Dados somente referentes à VCBR					
<b>ENGAJAMENTO COM AS PARTES INTERESSADAS EM NÍVEL LOCAL</b>					
<b>413-1</b>					
<b>Investimento Social Global (R\$ milhões)</b>					
<b>Distribuição do Investimento Social</b>					
Número Total de operações com programas de envolvimento comunitário, avaliação de impactos e desenvolvimento implementados em toda a organização (Quantidade)					64
Número Total de operações					329
Percentual de operações com programas implementados de engajamento da comunidade local, avaliação de impactos e desenvolvimento local (%)					19,5%
<b>Distribuição do Investimento Social - Por capitais</b>					
Capital Humano					21,9%
Capital Institucional					8,6%
Capital Social					30,5%
Dinamismo Econômico					31,0%
Outros					7,9%
* Câmbio para consolidação utilizado - 31 de dezembro de 2017					

# SUMÁRIO DE CONTEÚDO GRI



GRI 102-55

Este relatório foi elaborado de acordo com o GRI Standards: opção essencial [GRI 102-54](#)

GRI Standard	Divulgação	Número da página e/ou URL(s) e/ou resposta	Omissão		
			Parte omitida	Razão	Explicação
<b>GRI 101: Fundação 2016</b>					
<b>Divulgação geral</b>					
<b>GRI 102:</b>	<b>Perfil organizacional</b>				
<b>Divulgação geral</b>					
<b>2016</b>					
	102-1 Nome da organização	10			
	102-2 Atividades, marcas, produtos, e serviços	12			
	102-3 Localização da sede	São Paulo/SP - Brasil			
	102-4 Localização das operações	12			
	102-5 Propriedade e forma jurídica	11			
	102-6 Mercados servidos	10			
	102-7 Porte da organização	10, 11, 20, 34			
	102-8 Informações sobre empregados e outros trabalhadores	52, 103			
	102-9 Cadeia de suprimentos	16			
	102-10 Mudanças significativas na organização e na cadeia de suprimentos	10, 35			
	102-11 Princípio ou abordagem de precaução	69			
	102-12 Iniciativas externas	92			
	102-13 Associações	62			
	102-14 Declaração do principal tomador de decisões	6, 8			
	<b>Ética e integridade</b>				
	102-16 Valores, princípios, padrões e normas de comportamento	11, 25			
	102-17 Mecanismos de aconselhamento e manifestação	27			
	<b>Governança</b>				
	102-18 Estrutura da governança	23			
	<b>Engajamento com stakeholders</b>				
	102-40 Lista do grupo de <i>stakeholders</i>	62, 64			
	102-41 Acordos coletivos	104			
	102-42 Identificação e seleção de stakeholders	62, 64			
	102-43 Abordagem de engajamento de <i>stakeholders</i>	41, 58, 62, 94			
	102-44 Principais temas e preocupações levantados	57, 64, 88, 94			

GRI Standard	Divulgação	Número da página e/ou URL(s) e/ou resposta	Omissão		
			Parte omitida	Razão	Explicação
<b>GRI 102:</b>	<b>Prática de relato</b>				
<b>Divulgação geral</b>					
<b>2016</b>					
	102-45 Entidades incluídas nas demonstrações financeiras consolidadas	Calmit Industrial Ltda; Votorantim Cimentos N/NE S.A.; Votorantim Cimentos S.A.; CRB Operações Portuárias S.A.; Empresa de Mineração Acariúba; Cimentos Portland S.A.; Fazenda São Miguel Ltda.; Interávia Transportes Ltda.; Itacamba Cimento S.A.; Supermix Concreto S/A; Votorantim Cement NA; Cia Cimento Pinheiro Machado; Cimento Itaú do Paraná Ltda.; Pedreira Pedra Negra Ltda.; Cimentos Artigas S.A.; Cimentos Avellaneda S.A.; Petrolina Zeta Mineração Ltda.; Mineração Potilider; Lidermarc Indústria; Votorantim Cimentos Chile Ltda; Inversiones Votorantim Chile; IMIX Empreendimentos Imobiliários; Minerações e Construções Ltda; DL Mineração; Votorantim Cimentos EAA; Votorantim Cimentos Argentina; GB Minerales y Agregados AS; Votorantim Cement Trading, S.L; Silcar Empreend. Com. e Part.; VOTO Votor.Ov Trad Op.IV Ltd.			
	102-46 Definição do conteúdo do relatório e o limite dos temas	86			
	102-47 Lista de temas materiais	88			
	102-48 Reformulação de informações	97, 98, 99, 100, 105			
	102-49 Mudanças no relatório	Não ocorreram			
	102-50 Período do relatório	86			
	102-51 Data do relatório mais recente	Relatório Integrado Votorantim Cimentos 2016 - Maio, 2016			
	102-52 Ciclo de relato	Anual			
	102-53 Contato para questões relacionadas ao Relatório	ri@vcimentos.com			
	102-54 Opção "de acordo" escolhida pela organização	5, 106			
	102-55 Sumário de conteúdo da GRI	106			
	102-56 Asseguração externa	5, 114			

GRI Standard	Divulgação	Número da página e/ou URL(s) e/ou resposta	Omissão		
			Parte omitida	Razão	Explicação
<b>Temas materiais</b>					
<b>GRI 200 Standard - Série Econômica</b>					
<b>Desempenho econômico</b>					
<b>GRI 103: Abordagem de gestão 2016</b>	103-1 Explicação do tópico material e seu limite	14, 38, 88			
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	14, 22, 24, 35, 38, 42			
	103-3 Avaliação da abordagem de gestão	14, 22, 24, 35, 38, 42			
<b>GRI 201: Desempenho econômico 2016</b>	201-1 Valor econômico direto gerado e distribuído	93			
<b>Presença de mercado</b>					
<b>GRI 103: Abordagem de gestão 2016</b>	103-1 Explicação do tópico material e seu limite	50, 88			
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	50			
	103-3 Avaliação da abordagem de gestão	50			
<b>GRI 202: Presença de mercado 2016</b>	202-2 Proporção de membros da alta direção contratados na comunidade local em unidades operacionais importantes	104			
<b>Práticas de compra</b>					
<b>GRI 103: Abordagem de gestão 2016</b>	103-1 Explicação do tópico material e seu limite	31, 88			
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	31, 43			
	103-3 Avaliação da abordagem de gestão	31, 43			
<b>GRI 204: Práticas de compra 2016</b>	204-1 Proporção de gastos com fornecedores locais em unidades operacionais importantes	94			
<b>Anticorrupção</b>					
<b>GRI 103: Abordagem de gestão 2016</b>	103-1 Explicação do tópico material e seu limite	25, 88			
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	25, 27			
	103-3 Avaliação da abordagem de gestão	25, 27			
<b>GRI 205: Anticorrupção 2016</b>	205-1 Número total e percentual de operações submetidas a avaliações de riscos relacionados à corrupção e os riscos significativos identificados	94			
	205-2 Comunicação e treinamento em políticas e procedimentos de combate à corrupção	26, 95			
	205-3 Casos confirmados de corrupção e medidas tomadas	27, 95			
<b>Concorrência desleal</b>					
<b>GRI 103: Abordagem de gestão 2016</b>	103-1 Explicação do tópico material e seu limite	25, 88			
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	25			
	103-3 Avaliação da abordagem de gestão	25			
<b>GRI 206: Concorrência desleal 2016</b>	206-1 Número total de ações judiciais movidas por concorrência desleal, práticas de truste e monopólio e seus resultados	95			

GRI Standard	Divulgação	Número da página e/ou URL(s) e/ou resposta	Omissão		
			Parte omitida	Razão	Explicação
<b>GRI 300 Standards Série Ambiental</b>					
<b>Materiais</b>					
<b>GRI 103: Abordagem de gestão 2016</b>	103-1 Explicação do tópico material e seu limite	71, 88			
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	69, 71, 96			
	103-3 Avaliação da abordagem de gestão	69, 71			
<b>GRI 301: Materiais 2016</b>	301-1 Materiais usados, discriminados por peso ou volume	98			
<b>Energia</b>					
<b>GRI 103: Abordagem de gestão 2016</b>	103-1 Explicação do tópico material e seu limite	74, 88			
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	69, 74, 96			
	103-3 Avaliação da abordagem de gestão	69, 74			
<b>GRI 302: Energia 2016</b>	302-1 Consumo de energia dentro da organização	97			
	302-2 Consumo de energia fora da organização	98			
	302-3 Intensidade energética	98			
<b>Água</b>					
<b>GRI 103: Abordagem de gestão 2016</b>	103-1 Explicação do tópico material e seu limite	77, 88			
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	69, 77, 96			
	103-3 Avaliação da abordagem de gestão	69, 77			
<b>GRI 303: Água 2016</b>	303-1 Total de água retirada por fonte	101			Dados são referentes ao negócio Concreto e Cimento da VCBR. Há projetos de expansão do escopo nos próximos anos.
<b>Biodiversidade</b>					
<b>GRI 103: Abordagem de gestão 2016</b>	103-1 Explicação do tópico material e seu limite	78, 88			
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	69, 78, 79, 96			
	103-3 Avaliação da abordagem de gestão	69, 78, 79			
<b>GRI 304: Biodiversidade 2016</b>	304-1 Unidades operacionais próprias, arrendadas ou administradas dentro ou nas adjacências de áreas protegidas e áreas de alto índice de biodiversidade situadas fora de áreas protegidas	78, 100			
	304-3 Habitats protegidas ou restaurados	100			
	304-4 Número total de espécies incluídas na lista vermelha da IUCN e em listas nacionais de conservação com habitats situados em áreas afetadas por operações da organização, discriminadas por nível de risco de extinção	101			

GRI Standard	Divulgação	Número da página e/ou URL(s) e/ou resposta	Omissão		
			Parte omitida	Razão	Explicação
<b>Emissões</b>					
<b>GRI 103: Abordagem de gestão 2016</b>	103-1 Explicação do tópico material e seu limite	70, 88			
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	69, 70, 71, 96			
	103-3 Avaliação da abordagem de gestão	69, 70, 71			
<b>GRI 305: Emissões 2016</b>	305-1 Emissões diretas de gases de efeito estufa (GEE) (escopo 1)	96, 97			
	305-2 Emissões indiretas de gases de efeito estufa (GEE) provenientes da aquisição de energia (escopo 2)	97			
	305-3 Outras emissões indiretas de gases de efeito estufa (GEE) (escopo 3)	97			
	305-4 Intensidade de emissões de gases de efeito estufa (GEE)	97			
	305-5 Redução de emissões de gases de efeito estufa (GEE)	97			
	305-7 Emissões de NOx, SOx e outras emissões atmosféricas significativas	99, 100			
<b>Efluentes e resíduos</b>					
<b>GRI 103: Abordagem de gestão 2016</b>	103-1 Explicação do tópico material e seu limite	71, 77, 88			
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	69, 71, 77, 96			
	103-3 Avaliação da abordagem de gestão	69, 71, 77			
<b>GRI 306: Efluentes e resíduos 2016</b>	306-1 Descarte total de água discriminado por qualidade e destinação	101	Dados de descarte de água são referentes ao negócio Concreto e Cimento da VCBR. Há projeto de expansão do escopo nos próximos anos.		
	306-2 Peso total de resíduos discriminado por tipo e método de disposição	102			
<b>Conformidade ambiental</b>					
<b>GRI 103: Abordagem de gestão 2016</b>	103-1 Explicação do tópico material e seu limite	25, 69, 88			
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	25, 69, 96			
	103-3 Avaliação da abordagem de gestão	25, 69			
<b>GRI 307: Conformidade ambiental 2016</b>	307-1 Não conformidade com leis e regulamentos ambientais	96			
<b>Avaliação ambiental de fornecedores</b>					
<b>GRI 103: Abordagem de gestão 2016</b>	103-1 Explicação do tópico material e seu limite	31, 88			
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	31			
	103-3 Avaliação da abordagem de gestão	31			
<b>GRI 308: Avaliação ambiental de fornecedores 2016</b>	308-1 Percentual de novos fornecedores selecionados com base em critérios ambientais	94			
	308-2 Impactos ambientais negativos na cadeia de suprimentos e ações tomadas	31, 94			

GRI Standard	Divulgação	Número da página e/ou URL(s) e/ou resposta	Omissão		
			Parte omitida	Razão	Explicação
<b>Mineração e Metais</b>					
<b>GRI 103: Abordagem de gestão 2016</b>	103-1 Explicação do tópico material e seu limite	78, 88			
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	69, 78, 79, 96			
	103-3 Avaliação da abordagem de gestão	69, 78, 79			
<b>MM2</b>	Número e percentual de unidades operacionais que necessitam de planos de gestão da biodiversidade de acordo com critérios estabelecidos e número (percentual) dessas unidades com planos em vigência	78, 100			
<b>MM10</b>	Número e percentual de operações com planos para o encerramento das atividades	100			
<b>GRI 400 Standards Série Social</b>					
<b>Trabalho</b>					
<b>GRI 103: Abordagem de gestão 2016</b>	103-1 Explicação do tópico material e seu limite	50, 88			
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	50			
	103-3 Avaliação da abordagem de gestão	50			
<b>GRI 401: Trabalho 2016</b>	401-1 Número total e taxas de novas contratações de empregados e rotatividade	103			
<b>Saúde e segurança ocupacional</b>					
<b>GRI 103: Abordagem de gestão 2016</b>	103-1 Explicação do tópico material e seu limite	66, 88			
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	60, 66			
	103-3 Avaliação da abordagem de gestão	60, 66			
<b>GRI 403: Saúde e segurança ocupacional 2016</b>	403-2 Tipos e taxas de lesões, doenças ocupacionais, dias perdidos e absenteísmo e número de óbitos relacionados ao trabalho	104, 105			
<b>Treinamento e educação</b>					
<b>GRI 103: Abordagem de gestão 2016</b>	103-1 Explicação do tópico material e seu limite	53, 88			
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	50, 53			
	103-3 Avaliação da abordagem de gestão	50, 53			
<b>GRI 404: Treinamento e educação 2016</b>	404-1 Número médio de horas de treinamento por ano por empregado	104			
	404-3 Percentual de empregados que recebem regularmente análises de desempenho e de desenvolvimento de carreira	53			
<b>Diversidade e igualdade de oportunidades</b>					
<b>GRI 103: Abordagem de gestão 2016</b>	103-1 Explicação do tópico material e seu limite	55, 88			
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	50, 55			
	103-3 Avaliação da abordagem de gestão	50, 55			
<b>GRI 405: Diversidade e igualdade de oportunidades 2016</b>	405-1 Composição dos grupos responsáveis pela governança e discriminação de empregados por categoria funcional, de acordo com gênero, faixa etária, minorias e outros indicadores de diversidade	23, 55, 103			

GRI Standard	Divulgação	Número da página e/ou URL(s) e/ou resposta	Omissão		
			Parte omitida	Razão	Explicação
<b>Não discriminação</b>					
<b>GRI 103: Abordagem de gestão 2016</b>	103-1 Explicação do tópico material e seu limite	25, 55, 88			
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	25, 27, 55			
	103-3 Avaliação da abordagem de gestão	25, 27, 55			
<b>GRI 406: Não discriminação 2016</b>	406-1 Número total de casos de discriminação e medidas corretivas tomadas	27, 95			
<b>Liberdade de associação e negociação coletiva</b>					
<b>GRI 103: Abordagem de gestão 2016</b>	103-1 Explicação do tópico material e seu limite	25, 88			
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	25, 31			
	103-3 Avaliação da abordagem de gestão	31			
<b>GRI 407: Liberdade de associação e negociação coletiva 2016</b>	407-1 Operações e fornecedores identificados em que o direito de exercer a liberdade de associação e a negociação coletiva possa estar sendo violado ou haja risco significativo, e as medidas tomadas para apoiar esse direito	Nosso Código de Conduta respeita a livre associação, reconhece as entidades sindicais como representantes legais dos empregados e busca, por meio de seus valores e crenças de gestão, incentivar o diálogo aberto entre empresa, empregados e seus representantes sindicais. Realizamos negociações diretas com os sindicatos, nas quais, além da presença dos dirigentes sindicais na mesa de negociação, ocorre a participação dos empregados.			
<b>Trabalho infantil</b>					
<b>GRI 103: Abordagem de gestão 2016</b>	103-1 Explicação do tópico material e seu limite	25, 31, 88			
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	25, 31			
	103-3 Avaliação da abordagem de gestão	31			
<b>GRI 408: Trabalho infantil 2016</b>	408-1 Operações e fornecedores identificados como de risco para a ocorrência de casos de trabalho infantil	Não são admitidos os trabalhos escravo e infantil. Questões relacionadas a esse tema são tratadas no Código de Conduta e também por meio das auditorias de controle operacional. É possível fazer a denúncia desses casos na Ouvidoria.			
<b>Trabalho forçado ou análogo ao escravo</b>					
<b>GRI 103: Abordagem de gestão 2016</b>	103-1 Explicação do tópico material e seu limite	25, 31, 88			
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	25, 31			
	103-3 Avaliação da abordagem de gestão	31			
<b>GRI 409: Trabalho forçado ou análogo ao escravo 2016</b>	409-1 Operações e fornecedores identificados como de risco significativo para a ocorrência de trabalho forçado ou análogo ao escravo	Não são admitidos os trabalhos escravo e infantil. Questões relacionadas a esse tema são tratadas no Código de Conduta e também por meio das auditorias de controle operacional. É possível fazer a denúncia desses casos na Ouvidoria.			

GRI Standard	Divulgação	Número da página e/ou URL(s) e/ou resposta	Omissão		
			Parte omitida	Razão	Explicação
<b>Comunidades locais</b>					
<b>GRI 103: Abordagem de gestão 2016</b>	103-1 Explicação do tópico material e seu limite	80, 88			
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	80, 81			
	103-3 Avaliação da abordagem de gestão	80, 81			
<b>GRI 413: Comunidades locais 2016</b>	413-1 Percentual de operações com programas implementados de engajamento da comunidade local, avaliação de impactos e desenvolvimento local	81			
<b>Avaliação de fornecedores em impactos na sociedade</b>					
<b>GRI 103: Abordagem de gestão 2016</b>	103-1 Explicação do tópico material e seu limite	25, 31, 88			
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	25, 31			
	103-3 Avaliação da abordagem de gestão	25, 31			
<b>GRI 414: Avaliação de fornecedores em impactos na sociedade 2016</b>	414-1 Percentual de novos fornecedores selecionados com base em critérios relativos a impactos na sociedade	94			
<b>Políticas públicas</b>					
<b>GRI 103: Abordagem de gestão 2016</b>	103-1 Explicação do tópico material e seu limite	25, 88			
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	25			
	103-3 Avaliação da abordagem de gestão	25			
<b>GRI 415: Políticas públicas 2016</b>	415-1 Contribuições políticas	26			
<b>Conformidade socioeconômica</b>					
<b>GRI 103: Abordagem de gestão 2016</b>	103-1 Explicação do tópico material e seu limite	25, 88			
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	25			
	103-3 Avaliação da abordagem de gestão	25			
<b>GRI 419: Conformidade socioeconômica 2016</b>	419-1 Não conformidade com leis e regulamentos nas áreas econômicas e sociais	95			
<b>Mineração e Metais</b>					
<b>GRI 103: Abordagem de gestão 2016</b>	103-1 Explicação do tópico material e seu limite	27, 88			
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	27			
	103-3 Avaliação da abordagem de gestão	27			
<b>MM7</b>	Até que ponto mecanismos para encaminhamento de demandas e queixas foram usados para resolver conflitos relativos a uso da terra e direitos consuetudinários de comunidades locais e povos indígenas, e resultados	27			

# CSI CHARTER

CO2 E PROTEÇÃO CLIMÁTICA	Status 2017
Utilizar a ferramenta CSI CO2 e Energia para definir e tornar público nossa baseline de emissões	Protocolo utilizado por todas as fábricas do negócio cimento
Desenvolver uma estratégia de mitigação das mudanças climáticas e publicar as metas e progressos	Ver nossos compromissos de sustentabilidade 2020: <a href="http://www.votorantimcimentos.com/pt-BR/sustainability/strategic-drivers/paginas/subhome.aspx">http://www.votorantimcimentos.com/pt-BR/sustainability/strategic-drivers/paginas/subhome.aspx</a>
Reportar anualmente as emissões de CO2 em linha com o protocolo	Ver nosso Relatório Integrado 2017 - <a href="http://www.votorantimcimentos.com/pt-BR/sustainability/Paginas/Integrated-Report.aspx">http://www.votorantimcimentos.com/pt-BR/sustainability/Paginas/Integrated-Report.aspx</a>
Participar e contribuir com o data Base global	Dados enviados anualmente
UTILIZAÇÃO RESPONSÁVEL DE COMBUSTÍVEIS E MATÉRIAS-PRIMAS	
Implementar o guideline de Coprocessamento de combustíveis e matérias-primas na indústria de cimento	Estamos mudando processos internos
SAÚDE E SEGURANÇA DO TRABALHO	
Implementar o guideline para medição e relato de indicadores de saúde e segurança na indústria de cimento.	Implentado e dados atualizados anualmente
Reportar anualmente os dados de segurança em linha com o guideline de medição e relato (dados de fatalidade deverão ser reportados no ano em que a empresa fliou se ao CSI)	Ver nosso Relatório Integrado 2017 - <a href="http://www.votorantimcimentos.com/pt-BR/sustainability/Paginas/Integrated-Report.aspx">http://www.votorantimcimentos.com/pt-BR/sustainability/Paginas/Integrated-Report.aspx</a>
REDUÇÕES DE EMISSÕES	
Implementar os guidelines para medição, monitoramento e relato das emissões na indústria de cimento	Protocolo utilizado por todas as fábricas do negócio cimento
Tornar público os dados de emissões para os stakeholders	Ver nossos compromissos de sustentabilidade 2020: <a href="http://www.votorantimcimentos.com/pt-BR/sustainability/strategic-drivers/paginas/subhome.aspx">http://www.votorantimcimentos.com/pt-BR/sustainability/strategic-drivers/paginas/subhome.aspx</a>
Estabelecer metas de reduções para os principais poluentes (MP, NOx e SO2) e relatar o progresso	Ver nosso Relatório Integrado 2017 - <a href="http://www.votorantimcimentos.com/pt-BR/sustainability/Paginas/Integrated-Report.aspx">http://www.votorantimcimentos.com/pt-BR/sustainability/Paginas/Integrated-Report.aspx</a>
IMPACTOS LOCAIS NO USO DA TERRA E COMUNIDADES	
Aplicar o guia de avaliação dos impactos ambientais e sociais e desenvolver ferramentas para integra-lo no processo de decisão.	Em processo de atualização
Aplicar o guideline de Reabilitação de Minas	Protocolo utilizado por todas as fábricas do negócio cimento
ÁGUA	
Aplicar o protocolo de Medição de água na indústria de cimento	Protocolo utilizado por todas as fábricas do negócio cimento

CO2 E PROTEÇÃO CLIMÁTICA	Status 2017
RELATÓRIO E COMUNICAÇÃO	
Relatar publicamente todos os KPIs do CSI anualmente	Ver nosso Relatório Integrado 2017 - <a href="http://www.votorantimcimentos.com/pt-BR/sustainability/Paginas/Integrated-Report.aspx">http://www.votorantimcimentos.com/pt-BR/sustainability/Paginas/Integrated-Report.aspx</a>
Publicar o guia da empresa em termos de ética nos negócios	Veja nosso Código de Conduta - <a href="http://www.votorantimcimentos.com/pt-BR/company/governance/Paginas/code-of-conduct-and-ethics.aspx">http://www.votorantimcimentos.com/pt-BR/company/governance/Paginas/code-of-conduct-and-ethics.aspx</a>
Estabelecer um sistema de diálogo com os stakeholders para entender e endereçar as suas expectativas	Ver nosso Relatório Integrado 2017 - <a href="http://www.votorantimcimentos.com/pt-BR/sustainability/Paginas/Integrated-Report.aspx">http://www.votorantimcimentos.com/pt-BR/sustainability/Paginas/Integrated-Report.aspx</a>
Relatar o progresso do processo de engajamento com os stakeholders	Ver nosso Relatório Integrado 2017 - <a href="http://www.votorantimcimentos.com/pt-BR/sustainability/Paginas/Integrated-Report.aspx">http://www.votorantimcimentos.com/pt-BR/sustainability/Paginas/Integrated-Report.aspx</a>
Desenvolver um sistema de gestão ambiental auditável para todas as fábricas	Veja nossa Política Global de Meio Ambiente - <a href="http://www.votorantimcimentos.com/Shared%20Documents/Politica%20Ambiental%20e%20Regras%20Verdes.pdf">http://www.votorantimcimentos.com/Shared%20Documents/Politica%20Ambiental%20e%20Regras%20Verdes.pdf</a>
ASSEGURAÇÃO	
DADOS DE EMISSÕES DE CO2	
Empresas realizarão pelo menos uma vez a cada dois anos um processo de asseguração de terceira parte utilizando um empresa de asseguração reconhecida e independente	Realizado anualmente pela SGS
Empresa de asseguração deverá definir o número de localidades que serão visitadas	Definido pela SGS
Na carta de asseguração deverá ser mencionado o número de sites visitados e a % de emissões de CO2 coberto.	Incluído na carta de asseguração da SGS
DADOS DE SEGURANÇA	
Empresas realizarão pelo menos uma vez a cada três anos um processo de asseguração de terceira parte utilizando um empresa de asseguração reconhecida e independente	Realizado anualmente pela SGS
EMISSÕES DE MP, NOX AND SO2	
Empresas realizarão pelo menos uma vez a cada três anos um processo de asseguração de terceira parte utilizando um empresa de asseguração reconhecida e independente	Realizado anualmente pela SGS

# KPIs CSI CHARTER

PROTEÇÃO CLIMÁTICA	2015	2016	2017
Emissão Bruta Total de CO2 (milhões de toneladas)	25,9	24	22
Emissão Líquida Total de CO2 (milhões de toneladas)	25,4	23	21
Emissão Específica de CO2 - bruta (kg / tonelada de material cimentício)	655,7	648	652,34
Emissão Específica de CO2 - líquida (kg / tonelada de material cimentício)	642,0	632	633,35
<b>USO RESPONSÁVEL DE COMBUSTÍVEL E MATÉRIA-PRIMA</b>			
Consumo térmico (MJ/tonelada de clínquer)	3543	3475	3447
Substituição Térmica por combustíveis fósseis alternativos (%)	6,31%	7,36%	8,80%
Substituição Térmica por Biomassa (%)	3,53%	5,00%	6,00%
Substituição por matérias-primas alternativas (%)	8,37%	8,39%	6,55%
Fator Clínquer/cimento (%)	75,50%	77,0%	76,60%
<b>SAÚDE E SEGURANÇA</b>			
Número de fatalidades (diretamente empregados)	0	0	1
Número de fatalidades por 10.000 empregados diretos	0	0	0,795
Número de fatalidades (indiretamente empregados )	1	5	6
Número de fatalidades (terceira parte)	3	0	2
Número de dias perdidos por acidentes (calendar days / funcionários)	4517	2246	2847
Número total de dias perdidos por acidentes	4972	3351	4094
LTI a cada 1 milhão de horas trabalhadas (diretamente empregados)	1,12	1,06	1,39
<b>REDUÇÃO DAS EMISSÕES</b>			
Taxa de Cobertura Total : (%) de clínquer produzido com monitoramento de todos os poluentes mencionados no guideline	57,5%	50,0%	75,6%
Taxa de cobertura por monitoramento contínuo: (%) de clínquer produzido com monitoramento contínuo dos principais poluentes MP, NOx e SO2	84,4%	90,9%	84,9%
MP - Taxa de Cobertura (%)	100,0%	100,0%	95,9%
NOx - Taxa de Cobertura (%)	100,0%	100,0%	100,0%
SO2 - Taxa de Cobertura (%)	92,7%	95,4%	100,0%
VOC/THC - Taxa de Cobertura (%)	64,8%	70,4%	80,9%
PCDD/F - Taxa de Cobertura (%)	70,7%	71,4%	87,5%
Hg - Taxa de Cobertura (%)	72,2%	74,7%	91,7%
Soma de Cd e Ti - Taxa de Cobertura (%)	72,2%	64,5%	90,0%
Soma de Sb, As, Pb, Cr, Co, Cu, Mn, Ni, V - Taxa de Cobertura (%)	72,2%	60,6%	90,0%
Material particulado emissões específicas (gramas/tonelada de clínquer)	71,39	63,88	62,10
NOx - emissões específicas (gramas/tonelada de clínquer)	1889,88	2057,39	2165,60
SO2 - emissões específicas(gramas/tonelada de clínquer)	676,05	770,23	637,90
VOC/THC - emissões específicas (gramas/tonelada de clínquer)	43,60	73,77	59,71
PCDD/F - emissões específicas (ng/tonelada de clínquer)	14,99	98,13	499,00
Hg - emissões específicas (mg/tonelada de clínquer)	7,56	12,60	21,98
Soma de Cd e Ti - emissões específicas (mg/tonelada de clínquer)	12,29	7,06	20,28
Soma de Sb, As, Pb, Cr, Co, Cu, Mn, Ni, V - emissões específicas (mg/tonelada de clínquer)	1400,43	788,90	2463,09
Material particulado - Emissões absolutas (tonelada / ano)	2,11	1,75	1,56
NOx - Emissões absolutas (tonelada / ano)	55,88	56,37	54,45
SO2 - Emissões absolutas (tonelada / ano)	19,99	21,10	16,04
VOC/THC - Emissões absolutas (tonelada / ano)	1289,30	2021,16	1,50
PCDD/F - Emissões Absolutas (mg / ano)	443,17	2688,37	12546,38
Hg - Emissões Absolutas (tonelada / ano)	0,22	0,35	0,55
Soma de Cd e Ti - Emissões Absolutas (tonelada / ano)	0,36	0,19	0,51
Soma de Sb, As, Pb, Cr, Co, Cu, Mn, Ni, V - Emissões Absolutas (tonelada / ano)	41,41	21,61	18,53

PROTEÇÃO CLIMÁTICA	2015	2016	2017
<b>IMPACTOS LOCAIS</b>			
Porcentagem (%) de localidades com plano de engajamento com a comunidade	22,15%	32,29%	21%*
Porcentagem (%) de localidades com plano de reabilitação de mina	85%	86%	90%
Número de minas contida ou em áreas adjacentes em área de alto valor de biodiversidade conforme definido pelo GRI 304-1	65	74	20**
Porcentagem (%) de minas com alto valor de biodiversidade com planos de gestão de biodiversidade	6,15%	5,40%	10%

\* Primeiro ano com KPI de abrangência global

\*\* Em 2017, houve uma revisão da metodologia para calcular este indicador. Nesta metodologia são avaliados três fatores:

- A importância da área de alta relevância a biodiversidade sobreposta a área de mineração,
- A porcentagem de sobreposição da área de alta relevância a biodiversidade sob a área de mineração (considerando um raio de 5 km a partir do centro da mina)
- A distância da área de alta relevância a biodiversidade sob o centro da mineração.

# DECLARAÇÃO DE ASSEGURAÇÃO

GRI 102-56



## DECLARAÇÃO DE ASSEGURAÇÃO

### DECLARAÇÃO DA SGS ICS CERTIFICADORA LTDA. (SGS) SOBRE AS ATIVIDADES DE SUSTENTABILIDADE NO “RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE 2017” DA VOTORANTIM CIMENTOS S.A.

#### NATUREZA E ESCOPO DA ASSEGURAÇÃO

A SGS foi contratada pela Votorantim Cimentos S.A. para realizar a asseguração independente de seu Relatório de Sustentabilidade 2017. O escopo de asseguração, baseado na metodologia de asseguração de relatório de Sustentabilidade da SGS, inclui o texto e os dados relacionados aos indicadores GRI Standard relativos ao ano de 2017, contidos neste relatório.

As informações do “RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE 2017” e sua apresentação são de responsabilidade dos diretores e da gerência da Votorantim. A SGS não fez parte da preparação de nenhum material incluído no “RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE 2017”. Nossa responsabilidade é a de expressar uma opinião sobre o texto, dados, gráficos e declarações dentro do escopo de asseguração, detalhado a seguir com a intenção de informar as partes interessadas da Votorantim Cimentos S.A.

O Grupo SGS desenvolveu um conjunto de protocolos de Asseguração de Comunicados de Sustentabilidade baseando-se nas melhores práticas apresentadas no guia *GRI Sustainability Reporting Standards* e o padrão de asseguração NBC 3000. Estes protocolos dão diferentes opções de nível de Asseguração, dependendo do contexto e da capacidade da Organização Declarante.

Este relatório foi assegurado utilizando nossos protocolos para avaliação da veracidade do conteúdo e seu alinhamento com os requisitos do *GRI Sustainability Reporting Standards*, (Universal Standards 101, 102 e 103) e também com os requisitos dos *Topic-specific Standards (GRI 200, GRI 300 e GRI 400)* de acordo com os temas materiais identificados pela Votorantim Cimentos S.A. através do processo descrito neste relatório. Além disso, foram também utilizados o suplemento setorial do GRI para o Setor Cimentos. Com base nesse contexto, o “RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE 2017” caracteriza-se como nível Essencial (*Core Option*).

#### DECLARAÇÃO DE INDEPENDÊNCIA E COMPETÊNCIA

O Grupo de empresas da SGS é líder mundial em inspeções, análises e verificações, com operações em mais de 140 países e prestando serviços que incluem a certificação de sistemas de gestão, auditorias e capacitação nas áreas de qualidade, ambiental, social e ética, asseguração de relatórios de sustentabilidade e verificação de gases de efeito estufa. A SGS afirma sua independência da Votorantim, estando livre de conflito de interesse com a organização, suas subsidiárias e partes interessadas.

A equipe de asseguração foi formada com base em conhecimento, experiência e qualificação para este serviço, e foi composta por:

- Um Auditor Líder de Asseguração de Relatórios de Sustentabilidade, Verificador Líder de Gases de Efeito Estufa (GEE), Auditor Líder de Programas Socioambientais, Auditor Líder para Sistema de Gestão Ambiental, Qualidade, Saúde e Segurança.
- Um Auditor de Asseguração de Relatórios de Sustentabilidade, Verificador Líder de Gases de Efeito Estufa (GEE) e programas de Mudanças Climáticas, Auditor Líder de programas Socioambientais.

#### PARECER DE ASSEGURAÇÃO

Foi solicitada uma asseguração limitada e o trabalho realizado foi suficiente e aquedado para uma asseguração razoável. Com relação à metodologia apresentada e a verificação realizada, estamos satisfeitos que as informações e dados contidos no “RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE 2017” verificado são confiáveis e uma representação justa e equilibrada das atividades de sustentabilidade da Votorantim em 2017. A equipe de asseguração tem o parecer de que o relatório pode ser utilizado pelas partes interessadas da Votorantim. A organização escolheu o nível de asseguração essencial, de acordo com suas necessidades.

Em nossa opinião, o conteúdo do relatório atende os requisitos do GRI Standard, incluindo alguns indicadores do Suplemento Setorial para o Setor Cimentos – indicador MM2.



## DECLARAÇÃO DE ASSEGURAÇÃO

**RECOMENDAÇÕES, CONSTATAÇÕES E CONCLUSÕES DAS DIRETRIZES DA GLOBAL REPORTING INITIATIVE GRI Standard**  
O Relatório da Votorantim, “RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE 2017”, está alinhado com os *Sustainability Reporting Standards*, (Universal Standards 101, 102 e 103) e também com os requisitos dos *Topic-specific Standards (GRI 200, GRI 300 e GRI 400)*, Opção Essencial (*Core Option*), com a exceção do indicador que não foi relatado integralmente, sendo ele 206-1.

Os aspectos materiais e seus limites dentro e fora da organização foram apropriadamente definidos de acordo com os Princípios de Relato do GRI. As declarações dos aspectos materiais e dos limites identificados, e o compromisso com as partes interessadas, se encontram corretamente descritos no índice remissivo e no relatório.

Mantendo o uso do GRI Standard a Votorantim mostra seu compromisso nos relatórios de sustentabilidade nos setores em que atua. Igualmente relata voluntariamente o seu inventário de GEE, também verificado pela SGS. Esta informação foi utilizada no relatório GRI.

A Votorantim demonstrou um grande esforço em realizar um relatório de sustentabilidade consistente e de boa qualidade. A complexidade da compilação de dados da Votorantim Cimentos exige do grupo de gestão do relatório uma flexibilidade e persistência na obtenção dos dados.

Em termos de contribuição à melhoria no desenvolvimento de futuros relatórios de sustentabilidade e a uma maior eficiência no processo de asseguração, sugere-se que a Votorantim Cimentos:

- Expanda o relato de todos os indicadores com dados globais.
- Revisar a responsabilidade de todos os pontos focais em fornecer os dados que compõem o relatório de forma que possa ser mais facilmente verificado e compilado, promovendo assim uma melhor compreensão sobre a relevância da gestão dos indicadores GRI, apesar do conhecimento já existente na empresa, essa conscientização pode ser fortalecida.
- Desenvolva um processo contínuo de materialidade. Prática atuais indicam que os temas materiais podem ser extraídos dos processos de interação da organização com seus stakeholders que já estão em curso e que ocorrem ao longo de todo o ano.

#### Assinado por e em nome da SGS

**Fabian Peres Gonçalves**  
Gerente de Negócios - Sustentabilidade  
Auditor Líder de Relatório de Sustentabilidade  
SGS ICS Certificadora Ltda.  
23 de março de 2018  
www.sgs.com

# INFORMAÇÕES CORPORATIVAS

## CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

---

Paulo Henrique de Oliveira Santos (*Chairman*)  
João Carvalho de Miranda  
Fábio Ermírio de Moraes  
José Ermírio de Moraes Neto  
Markus Akermann (Conselheiro independente)  
Alexandre Gonçalves Silva (Conselheiro independente)  
Vinícius Prianti (Conselheiro independente)

## DIRETORIA-EXECUTIVA

---

Walter Dissinger – CEO Global  
Filiberto Ruiz – CEO VCNA  
Jorge Alejandro Wagner – CEO VCEAA  
Álvaro Lorenz – Diretor Técnico Global  
André Roberto Leitão – Diretor de Desenvolvimento Corporativo Global  
Cristiano Carvalho Brasil – Diretor de Gente e Gestão Global  
Gabriela Woge – Diretora de Tesouraria e Relações com Investidores Global  
Luiz Marcelo Pinheiro Fins – Diretor Jurídico Global (Interino)  
Osvaldo Ayres Filho – Diretor Financeiro Global  
Ricardo Turra - Diretor Global de Auditoria Interna  
Alexandre Lencastre – Diretor de Operações VCBR  
Maurício Parolin Russomanno – Diretor Comercial VCBR

## SEDE GRI 102-3

---

Rua Gomes de Carvalho, 1996  
São Paulo – SP – Brasil  
+ 55 11 4572-4000  
www.vcimentos.com.br

## CRÉDITOS

---

### Diretor Responsável:

Álvaro Lorenz

### Coordenação Geral:

Alexandre Henrique Takano

### Equipe:

Andressa Depetriz Marcelino, Bruna Rodrigues Debastiani, Gabriela Woge, Leonardo Ferreira Gomes Luna, Luiz Germano Bernartt Junior, Mayara Santos Mota, Regiane Velozo Dias, Renata Cristina Tutumi, Tathiane Bretone Azevedo, Viviane Regina Mansi.

### Conteúdo e edição:

Editora Contadino

### Projeto gráfico e diagramação:

fmcom

### Materialidade e estudo ODS:

BSD Consulting

### Fotografia:

Leonardo Rodrigues, João Athaíde Castelatto e banco de imagens

### Revisão ortográfica:

Gustavo Koln

### Família Tipográfica:

Frutiger Next, de Adrian Frutiger, 1957

### Colaboração:

Alan Van Sloten, Alberto Carrillo, Aldo Damian Rodriguez Frachia, Alexander Capela Andras, Alexandre Augusto Mosquim, Alexandre Paraiso Cari, Aline Torres Ferreira, Ana Gonzalez de Aledo, Ana Paula da Silva José, Andre Themoteo da Silva Melo, Bárbara Fantinelli Coscolim, Beatriz Marques Carqueijo, Bill Asselstine, Bill Marquardt, Bruna Bezerra Lima, Bruna Leonor Segatto, Çağan Alpas, Camila Araujo Mazzini, Carlos Pedro Pereira Del Roy, Carolina Moreira Meira, Caroline Bolognesi Humberto, Caroline Tami Pivari Canashiro, Celso Martini, Christopher Mason, Cristiano Carvalho Brasil, Cristiano Fernandes da Silva, Danielle Arnoni Penteadó, Dave Mashek, David Hanratty, Diana Giorgio, Dirley Antonio Maya, Edilson Chimilovski, Eduardo Botelho Lotti, Eduardo Costa Almeida, Eduardo Henrique Périco, Eduardo Montenegro Bortoleto, Edward Ruiz, Eider Nunes Moreira, Elaine Cristina Franquini, Erik Ribeiro Weide Araújo, Fabio Cirilo, Fausto Cesar Mantovani, Franciele Salmon Dias, Giulia Bueno Dagnino, Giuliano Giordano, Graciela Mognol, Heloisa Gabardo Caron, Henrique Paes de Carvalho, Hugo Armelin, Humberto Takaharu Shida, James Munro, Jessica Falcão Leite De Campos, Jéssica Giede Herbert, Joe Horton, John McCarthy, Joice Carvalho de Goes Venegas, José Carlos da Silva Valadares, José Ecio Pereira, Jose Luis Izquierdo, José Martino, José Mota Martins, José Renato Maurílio Gomes, Laercio Andreato, Laercio Solla, Lívia Ballot de Miranda, Marcela Venzel, Maria Eugenia Machado, Maria Jose Martin Aradilla, Marisa Costa Teles de Souza, Mary Angela de Carvalho, Maurício Russomanno, Maurilo Rodrigues Moura, Meike Albrecht, Meire Correa Fontes, Michael Nolan, Michelle Costa Gonçalves, Murilo Rafael Miranda, Myrella Christina Cursino Pinto, Nathalia Gussen dos Santos Rosa, Nathalia Manfrim, Nelson Mitihiro Tsutsumi, Nelson Rodrigues de Sousa, Osvaldo Ayres, Persio Morassuti, Priscilla Alvarenga, Rafael Fowler, Rafela Vieira dos Santos Coimbra, Resha Watkins, Ricardo Soares de Andrade, Ruben Plaza, Ruthe Camila Berbet Alves, Shirlei Akemi Silva Sasaki, Silvia Maria Sotero, Silvia Regina Soares da Silva Vieira, Stefanie Linzmaier Felix Palma, Stephen Gallagher, Taís Castro, Tathiana Soto Riva, Thiago Jose Braga Lobato, Vitor de Oliveira Barone, Yonara Alquieri, Yves Willi Poci Banks Leite Belli

Para a coleta e apuração das informações deste documento, agradecemos o apoio e a dedicação das unidades de Itaú de Minas (Brasil) e Toral de los Vados (Espanha), que passaram pelo processo de asseguarção, e das áreas corporativas e industriais da Votorantim Cimentos.



[www.vcimentos.com.br](http://www.vcimentos.com.br)