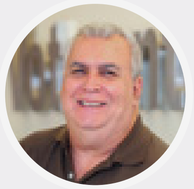
RELATÓRIO INTEGRADO 2019

Votorantim Cimentos

A vida é feita para durar

A expressão “solidez flexível” capta a ideia de que somos uma empresa madura, que opera com excelência, ética e integridade e, ao mesmo tempo, é flexível para se modernizar, se adaptar às novas necessidades da sociedade e impactar positivamente a vida das pessoas. Por meio dessas 10 histórias sobre nossos empregados, tentamos traduzir nossa diversidade. Esta é apenas uma pequena imagem dos nossos quase 12 mil empregados em todo o mundo. Há muito mais histórias a serem contadas.

CARLOS FLORES

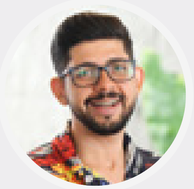


JOSÉ ORLANDO NOVELINI

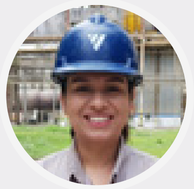
DIRLANE MARIA ALBINO

KARINE DE CARVALHO LIMA

GAIL PASHUP



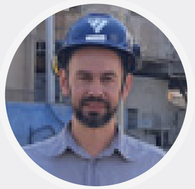
LUIS FELIPE CASSIMIRO



GLEYCIANE ALVES DA COSTA

MIKE BORTHS

INTIDHAR TOUMI



WEBER URZEDA DE SOUSA

CLIQUE EM UMA FOTO PARA LER MAIS

Empregados da Votorantim Cimentos na fábrica de Poty Paulista, Brasil

SUMÁRIO

SOBRE O RELATÓRIO 4
Comunicação transparente 4
Materialidade 5

MENSAGEM DO CONSELHO 7
Consolidação do futuro 7

MENSAGEM DO CEO 10
Mudar para durar 10

A VOTORANTIM CIMENTOS 12
Empresa global de materiais, minerais e soluções 12

DESTAQUES 2019 18

ESTRATÉGIA E GESTÃO 19
Solidez flexível 19

GOVERNANÇA CORPORATIVA 23
Modelo aperfeiçoado e robusto 23
Compliance: o jeito certo de fazer 27
Ética e integridade 29

GESTÃO FINANCEIRA 30
Consistência de resultados 30
Avanço em gestão de passivos 33
Investimentos focados 35

EXCELÊNCIA OPERACIONAL 37
Coprocessamento alavanca a competitividade 37
Logística como diferencial 41
Inovação para o futuro 44

FOCO DO CLIENTE 47
Com o olhar do cliente 47
Diversificação de negócios 51

GENTE COM AUTONOMIA 53
Por uma empresa mais diversa 53
Conhecimentos revalorizados 57

PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS 60
Um passo adiante 60
Compromisso contra as mudanças climáticas 63
Trabalho holístico em segurança 68
Biodiversidade 72
Transformação social 73

LEITORES EXTERNOS 78
ANEXO – ITENS DE DIVULGAÇÃO GRI STANDARDS 80
ANEXO – GCCA CHARTER 94
ANEXO – ÍNDICE DE CONTEÚDO GRI STANDARDS 96
ANEXO – CARTA DE ASSEGURAÇÃO 100
INFORMAÇÕES CORPORATIVAS 102

COMUNICAÇÃO TRANSPARENTE

Nosso desempenho em aspectos ambientais, sociais e de governança é relatado anualmente desde 2013, como parte do compromisso de transparência em apresentar estratégias, desafios, riscos, impactos e oportunidades. Abordamos neste Relatório Integrado como gerenciamos os temas considerados mais relevantes na visão dos negócios e de nossos principais *stakeholders*. Os dados referem-se ao período de 1º de janeiro a 31 de dezembro de 2019 e foram assegurados pela Bureau Veritas.

DISCLAIMER
As projeções e expectativas para 2020 contidas neste Relatório Integrado não consideraram os impactos, ainda imprevisíveis, da pandemia do Covid-19

Elaboramos este documento com base nas orientações do International Integrated Reporting Council (IIRC), dos Standards da Global Reporting Initiative (GRI) e nas diretrizes da Global Cement and Concrete Association (GCCA). Os indicadores de desempenho GRI e GCCA estão inseridos em nossa gestão do dia a e dia e são correlacionados aos princípios do Pacto Global e aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), da Organização das Nações Unidas (ONU). Este relatório foi elaborado de acordo com os GRI Standards: opção essencial. **GRI 102-54**

Apresentamos as informações financeiras de acordo com as Normas Internacionais de Contabilidade (International Financial Reporting Standards – IFRS) emitidas pelo International Accounting Standards Board (IASB) e as interpretações do International Financial Reporting Interpretations Committee (IFRIC). Seguimos também as orientações emitidas pelo Comitê Brasileiro de Pronunciamentos Contábeis (CPC). Esses dados abrangem as empresas que são consolidadas em nossos resultados e podem ser consultadas na página 14. As informações relativas à Argentina, onde não detemos o controle das operações, são consolidadas nas demonstrações financeiras como equivalência patrimonial e não integram os indicadores socioambientais. **GRI 102-45**

Levantamos internamente as informações ambientais, sociais e de governança, com base em procedimentos corporativos, normas e certificações ambientais e de qualidade.

CONTEÚDO INTERATIVO

Página inicial | Índice | Navegação das páginas | Links externos | Mais informações

MATERIALIDADE

A identificação dos temas mais relevantes para a gestão de nossa sustentabilidade reflete um processo de consulta realizado entre 2018 e 2019 por consultoria externa, seguindo os requisitos GRI Standards.

O processo passou por fases de identificação, priorização, análise, consolidação e validação, contemplando: análise de documentos internos e setoriais; entrevistas pessoais com a alta liderança da Companhia; e entrevistas externas, presenciais, por telefone e por e-mail, com representantes de públicos interessados em nossos negócios (investidores, comunidades, clientes, consumidores, instituições financeiras, fornecedores e ONGs). Houve ainda pesquisa *online* com empregados e públicos externos em todas as regiões onde atuamos (Brasil, América do Norte, América do Sul e Europa/Ásia/África). Ao todo, ouvimos 263 pessoas – 164 empregados e 99 representantes de públicos externos.

Os resultados foram consolidados e validados pela alta administração da Votorantim Cimentos, identificando os seguintes temas de maior relevância: Condições de trabalho saudáveis e seguras; Relacionamento e satisfação do cliente; Pesquisa e inovação; Desenvolvimento do capital humano; Ética e integridade nos negócios; Mudanças climáticas e redução de gases de efeito estufa (GEE); e Regulação e *compliance*. Um oitavo tema – Impactos nas regiões de atuação – teve resultado limítrofe

Unidade de Rio Branco do Sul, Brasil

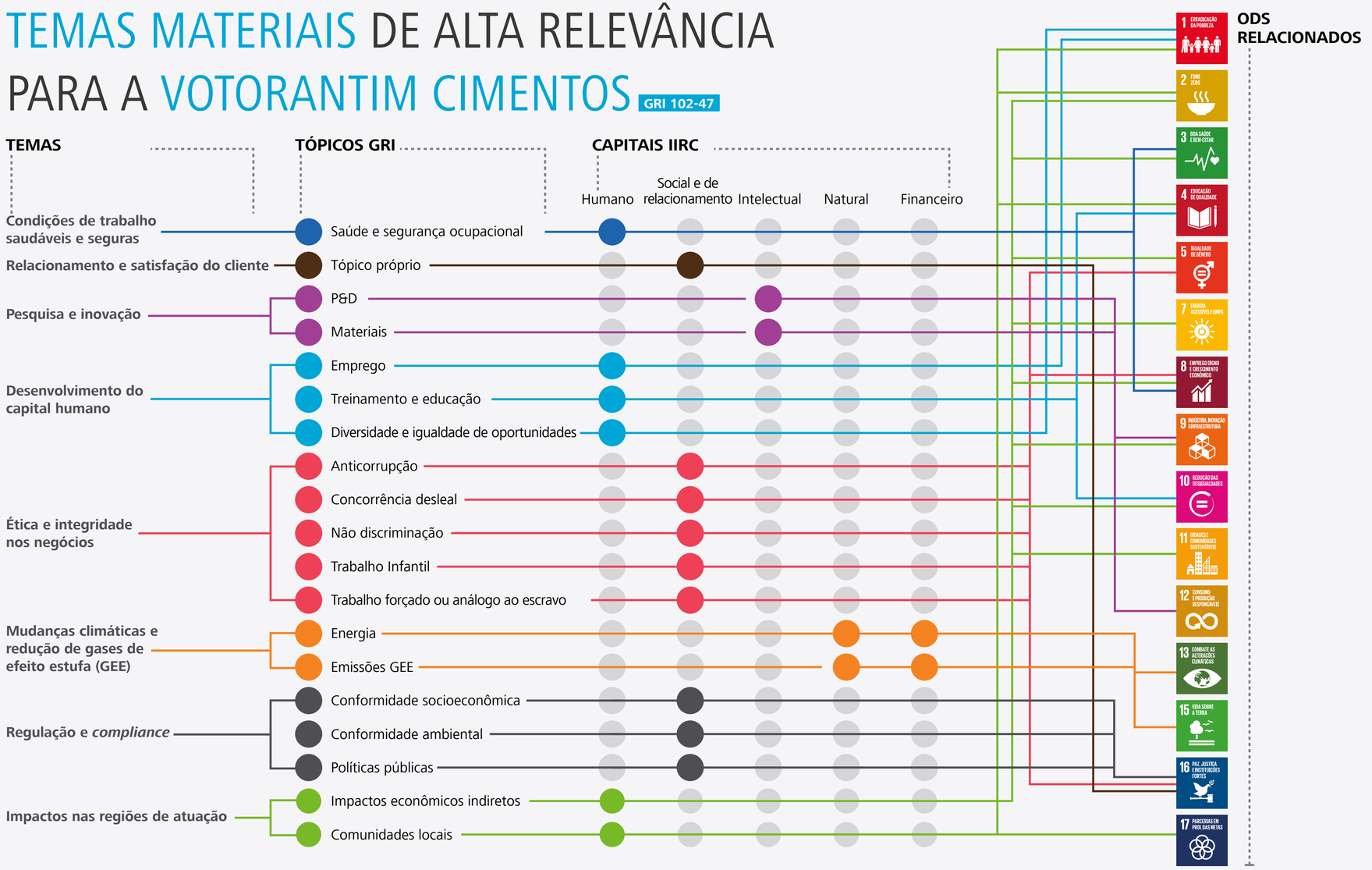
e, a partir de uma análise interna considerando a importância para os *stakeholders*, foi incluído entre os tópicos materiais.

Oito temas adicionais não foram priorizados nesse momento. São eles: Gestão de resíduos; Relacionamento com a comunidade; Desempenho econômico; Gestão de cadeia de fornecimento; Gestão da energia; Equidade nas relações de trabalho; Preservação da biodiversidade; Redução de emissões de particulados, NOx e SOx; e Gestão dos recursos hídricos. GRI 102-46

ALINHAMENTO AOS ODS

Os temas materiais que identificamos foram alinhados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), uma agenda global adotada em 2015 pelos países que participam da Organização das Nações Unidas (ONU) com 17 objetivos e 169 metas a serem alcançados até 2030. Contribuiremos para atingir os ODS usando nossos ativos que geram valor para a sociedade, além da boa cidadania corporativa. Integrar os ODS em nossas atividades é uma abordagem que consideramos estratégica para garantir o sucesso futuro de nossos negócios.

TEMAS MATERIAIS DE ALTA RELEVÂNCIA PARA A VOTORANTIM CIMENTOS GRI 102-47



CONSOLIDAÇÃO DO FUTURO

GRI 102-14

Alinhados ao nosso propósito – "A vida é feita para durar" –, trabalhamos em 2019 na consolidação de produtos e serviços inovadores e sustentáveis, com o objetivo de maximizar a criação de valor por meio de melhorias em nossa governança e do nosso programa de *compliance*. Graças a um aporte de R$ 2 bilhões realizado no início do ano pelo acionista Votorantim S.A. (VSA) e de operações de gestão de passivos financeiros, reestruturamos nosso perfil da dívida, estendendo o vencimento e reduzindo os custos, ao mesmo tempo em que diminuímos a dívida bruta. Com a menor alavancagem, recuperamos o grau de investimento concedido pela Standard & Poor's e recebemos um *upgrade* da Moody's para um nível logo abaixo de grau de investimento.

Conselho de Administração da Votorantim Cimentos (esquerda para a direita, atrás) Alexandre Gonçalves Silva, Luis Antonio dos Santos Pretti, Johann Markus Akermann, (esquerda para a direita, sentados) José Roberto Ermírio de Moraes, Francisco de Sá Neto, Fábio Ermírio de Moraes, João Carvalho de Miranda

Em agosto de 2019, contratamos um empréstimo vinculado à sustentabilidade (Sustainability Linked Loan – SLL) no valor de US$ 290 milhões, com vencimento em 2024. Esse é um dos primeiros SLL emitidos no setor de cimento e está alinhado aos compromissos e à estratégia de sustentabilidade da Companhia. Em 2020, iremos publicar Nossos Compromissos 2030, estabelecendo metas específicas de descarbonização de nosso processo produtivo.

Em virtude de nosso posicionamento estratégico, solidez e disciplina financeira e atuação sustentável, podemos reforçar nosso papel de líderes da indústria. Em 2019, anunciamos a expansão da unidade de Pecém, no Ceará, na qual alocaremos R$ 200 milhões, em 2020, para aumentar em 800 mil toneladas/ano a capacidade de moagem de cimento. Também concluímos novas linhas de insumos agrícolas, em Nobres, e de argamassas, em Cuiabá, ambas no estado de Mato Grosso, e adquirimos uma unidade de argamassa na região de Belém, no Pará. Na América do Norte, compramos a United Materials (concreto e agregados), em Buffalo, no oeste do estado americano de Nova York, expandindo nossa presença na região dos Grandes Lagos. Como desinvestimento, concluímos em abril a venda da Shree Digvjay Cement Company, na Índia, para aumentar nosso foco em mercados mais estratégicos.

Aperfeiçoamos nossa governança corporativa com a criação de uma diretoria integrada de Governança, Riscos, *Compliance* e Auditoria Global, que se reporta diretamente ao Comitê de Auditoria do Conselho de Administração. Essa estrutura confere maior robustez a processos que são vitais para a condução de uma empresa global como a Votorantim Cimentos, comprometida com os mais altos níveis de governança, gestão de riscos e *compliance*.

Num mundo em que a incerteza e a volatilidade se tornaram o novo "normal", a estratégia de diversificação geográfica e de produtos vem se mostrando acertada. Em 2019, enfrentamos crises econômicas graves na Turquia e na Argentina, além de mais um ano de crescimento abaixo do esperado no Brasil, um cenário político complexo na Bolívia e menor demanda no Uruguai. Apesar disso, nossos resultados obtidos na América do Norte, na Espanha, no Marrocos e na Tunísia nos permitem manter as projeções de que 2020 será ainda melhor para a Votorantim Cimentos.

Acreditamos sempre na força das pessoas (os empregados, os contratados de terceiros, os fornecedores, os parceiros e os clientes/consumidores). Foi pensando nisso que promovemos duas mudanças significativas. Uma envolve um dos nossos pilares estratégicos: agora, em vez de foco NO cliente, falamos em foco DO cliente, para deixar mais claro que queremos ver o negócio com a perspectiva de quem compra e consome os nossos produtos.

"Num mundo em que a incerteza e a volatilidade se tornaram o novo "normal", a estratégia de diversificação geográfica e de produtos vem se mostrando acertada."

Estamos cada vez mais atentos às macrotendências do mundo dos negócios: as mudanças demográficas somadas à crescente urbanização, as mudanças climáticas que impõem um grande desafio à economia e podem acentuar a escassez de recursos naturais, as novas tecnologias e a necessidade de apostar em inovação, o aumento da pressão para que as grandes empresas assumam mais responsabilidades sociais, entre outros aspectos. Desde a chegada de Marcelo Castelli como CEO global da Votorantim Cimentos, no início de 2019, aperfeiçoamos nosso planejamento estratégico, para revisitar nosso propósito e nossa ambição.

A Votorantim Cimentos simboliza uma trajetória de sucesso de mais de 100 anos da Votorantim S.A. no Brasil. Sempre atuando de forma positiva e confiantes no futuro, continuaremos a ajudar o país a crescer, nos preparando para uma retomada da atividade econômica com impulso da volta da confiança dos consumidores e reativação de reformas e construção civil. Uma empresa de cimento é sólida por natureza. Mas vivemos em constante transformação e estamos prontos a nos adaptar às novas demandas.

Em várias regiões em que estamos presentes somos protagonistas do desenvolvimento local, parceiros do poder público na melhoria das condições de vida da população. Daí a importância de entender a diversidade de culturas em que estamos inseridos. E também de reforçar no dia a dia que segurança é o nosso principal valor, focando no tema comportamental das pessoas para que nossas operações sejam eficientes, mas acima de tudo seguras.

Estamos prontos para o futuro. Somos empreendedores, disciplinados, criativos e inovadores – uma empresa familiar que olha para o longo prazo. Sabemos que certamente enfrentaremos novas ondas de instabilidade e incerteza, mas isso não nos impede de seguirmos confiantes em tempos ainda melhores.

Finalizamos nossa mensagem com uma homenagem ao executivo Paulo Henrique de Oliveira Santos, membro e presidente do Conselho de Administração da Votorantim Cimentos, que faleceu em março de 2019 após intensa luta contra o câncer. No grupo desde 1993, Paulo desempenhou papel significativo ao longo de 25 anos, deixando um legado de profissionalismo e integridade para todos nós.

Conselho de Administração

"Somos empreendedores, disciplinados, criativos e inovadores – uma empresa familiar que olha para o longo prazo."

MUDAR PARA DURAR

O ano de 2019 foi desafiador para a Votorantim Cimentos. Vivemos um grau de instabilidade muitas vezes típico de empresas globais. Na Argentina, Brasil, Turquia e Uruguai o desempenho ficou abaixo do esperado por conta de questões econômicas e políticas locais. Ao mesmo tempo, nos demais países em que operamos (Bolívia, Canadá, Marrocos, Espanha, Tunísia e Estados Unidos), consolidamos nosso reconhecimento pela qualidade, regularidade e desempenho dos produtos e serviços que oferecemos, o que se traduziu em receitas crescentes, com significativa geração de caixa e manutenção do nosso rígido controle de custos.

Apesar das dificuldades, fomos fiéis à nossa cultura de empreendedores e vivemos, em 2019, um período de consolidação de negócios e de abertura de novas oportunidades de crescimento. Investimos em projetos de substituição de combustíveis fósseis (como coque de petróleo) por combustíveis alternativos, atingindo no final do ano uma taxa de 22% de substituição térmica. Na região da Europa, Ásia e África, em apenas três anos, saímos do zero para 18% do total de combustíveis utilizados em coprocessamento nos fornos de produção de cimento.

Marcelo Castelli, CEO Global da Votorantim Cimentos

Globalmente, queremos, no futuro, substituir em até 80% o volume de combustíveis fósseis usados em nossos fornos na produção de cimento, reduzindo as emissões de gases de efeito estufa e avançando no sentido da descarbonização total.

Queremos ser ainda mais competitivos e modernos – tanto na produção de cimento e de concreto quanto nos chamados negócios adjacentes. Em meio a uma jornada de mudanças, em várias frentes, buscamos oportunidades que são complementares à nossa principal atividade, a produção de cimento, e reforçamos duas unidades de negócios no Brasil: a Verdera, para atuar na cadeia de valor do coprocessamento e da gestão de resíduos, e uma nova marca de insumos agrícolas, para ampliar nossa atuação no mercado agropecuário, nesse que é um dos setores que mais cresce no Brasil e no qual já temos presença destacada e reconhecida. E seguimos firmes em nossa jornada de inovação, com projetos de transformação digital e investimentos em novas tecnologias para sermos protagonistas da chamada indústria 4.0, avançando em automação, tecnologias de nuvem na área industrial e controle de estoques por meio de *analytics* de dados e imagens coletadas por drones, por exemplo.

"Queremos ser high tech e high touch, conectados à tecnologia e às novas tendências, sem deixar de lado o foco e a atenção nas pessoas."

Em julho, divulgamos nosso manifesto pela diversidade, para aperfeiçoar nossa cultura organizacional e valorizar a individualidade de cada empregado. Nosso objetivo é ir além dos quatro grandes temas da campanha (gênero, raça e etnias, orientação sexual e pessoas com deficiência) e ampliar a diversidade cultural na Empresa, sempre levando em conta as realidades locais. O cuidado com as pessoas também se faz com várias iniciativas e investimentos em segurança. Infelizmente, registramos a morte de um empregado contratado em uma de nossas fábricas no Marrocos, uma situação inaceitável em qualquer circunstância.

Nosso negócio é focado no longo prazo e olhamos sempre para a frente, para o futuro, com coragem e criatividade para empreender e inovar. Em 2020, fecharemos o ciclo de metas de sustentabilidade definidas em 2015 e vamos estabelecer as metas de sustentabilidade para 2030, em consonância com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) definidos pela Organização das Nações Unidas.

Reforçamos o conceito que chamamos de solidez flexível. Somos uma empresa tradicional, sólida, mas também adaptável a mudanças, que avança aceleradamente em projetos de indústria 4.0, transformação digital, diversidade de pessoas e produtos. Temos clareza da necessidade de mudar para durar, de adaptar, modernizar, mas com valores inegociáveis, como ética, respeito e o compromisso de fazer as coisas do jeito certo.

Queremos ser, ao mesmo tempo, *high tech* e *high touch*: uma empresa conectada à tecnologia e às novas tendências, sem deixar de lado o foco e a atenção na sociedade. Nossa prioridade é transformar investimentos em diversificação e competitividade, melhorando a rentabilidade e a criação de valor do negócio. Apesar do mundo volátil e incerto em que vivemos, temos expectativas positivas para o Brasil e também para as outras regiões em que atuamos, e com a certeza de que, trabalhando juntos, vamos chegar lá.

Marcelo Castelli – CEO Global da Votorantim Cimentos

"Reforçamos um conceito de solidez flexível: empresa tradicional, com clareza da necessidade de mudar para durar, se adaptar, com ética e valores inegociáveis."

EMPRESA GLOBAL DE MATERIAIS, MINERAIS E SOLUÇÕES

Somos uma empresa global, de materiais de construção, mineração e soluções, fundada em 1933. Nosso capital é privado, 100% detido pela Votorantim S.A., *holding* que mantém negócios em setores estratégicos e diversificados: materiais de construção, metais e mineração, alumínio, energia, suco de laranja e financeiro. GRI 102-1 GRI 102-5

Site de operação de agregados da VCNA

Coprocessamento de pneus em Sobradinho, Brasil

Estoque de Cimento Votoran na unidade de Sobradinho

EMPRESA GLOBAL DE MATERIAIS, MINERAIS E SOLUÇÕES

Empregados em unidade na Espanha

Estamos presentes em 11 países de quatro continentes: Argentina, Brasil, Bolívia e Uruguai, na América do Sul; Canadá e Estados Unidos, na América do Norte; Espanha e Luxemburgo, na Europa; Turquia, na Europa/Ásia; e Marrocos e Tunísia, na África. No encerramento de 2019, mantínhamos 11.953 empregados e 256 unidades industriais, com capacidade instalada de cimento de 52,8 milhões de toneladas. No ano, produzimos 30,1 milhões de toneladas de cimento e nossa receita líquida foi de R$ 13 bilhões. GRI 102-2 GRI 102-7 GRI 102-4

Em capacidade de produção, somos a sexta maior empresa de cimentos do mundo (excluindo a China) e a maior do Brasil, de acordo com relatórios públicos. Como parte de nossa estratégia, buscamos manter participação relevante nos mercados nos quais atuamos em todas as regiões e focamos em excelência operacional e competitividade em custos, resultado de mais de 80 anos de experiência no Brasil e mais de 100 anos no Canadá.

Em linha com a nossa estratégia de crescimento e diversificação geográfica, expandimos em 2019 nossas operações na América do Norte, com a compra da United Materials LLC, empresa que atua em concreto e agregados, instalada em Buffalo, nos Estados Unidos. Na Cimentos Avellaneda, companhia argentina na qual possuímos 49% de participação, concluímos uma nova linha de clínquer e cimentos na unidade de San Luis, que entrou em operação no início de 2020. No Brasil, os principais investimentos incluíram uma nova linha de produção de insumos agrícolas em Nobres (MT), uma unidade de argamassas em Cuiabá (MT) e a aquisição de uma fábrica de argamassas na região metropolitana de Belém (PA). Iniciamos ainda a expansão de nossa moagem de cimento em Pecém (CE), com conclusão prevista para o segundo semestre de 2020, que adicionará 800 mil toneladas de capacidade no Brasil. E como parte de nossa estratégia de desinvestimentos em ativos não estratégicos, concluímos em abril de 2019 a venda de nossa participação de 75% em empresa na Índia, processo que havia sido iniciado no ano anterior. GRI 102-10

Expandimos operações e criamos unidades de negócios que reforçam nossa diversidade de produtos, serviços e regiões

No ano, com a criação da unidade de negócios Verdera, reforçamos nossa atuação em prestar serviços de gestão de resíduos para empresas e indústrias, contribuindo para fomentar uma economia cada vez mais circular, em que materiais descartados são insumos para fabricar novos produtos. Com o coprocessamento de resíduos urbanos e industriais, assim como de biomassas, nos fornos de nossas fábricas, estabelecemos um diferencial competitivo em nossas operações, usando alternativas ao coque de petróleo e outros combustíveis fósseis na geração de energia térmica para a produção de cimento. Em 2019, esses combustíveis alternativos representaram uma taxa de substituição térmica equivalente a 22% globalmente (no Brasil, 29%). Em 2020, anunciaremos uma nova marca da nossa unidade dedicada ao segmento de insumos agrícolas, que aproveita sinergias de nossas operações de mineração e cimentos, reposicionando nossos negócios no setor. Ambas as unidades têm atuação apenas no Brasil. GRI 102-10 GRI 103-2: 301

Investimos na oferta de produtos inovadores e serviços de excelência em todos os segmentos de atuação. Somos uma das empresas mais verticalmente integradas do setor, com um portfólio diverso de produtos, que é composto por cimento, concreto, agregados, argamassas, rejuntes, acabamentos, plasticantes e insumos agrícolas. Atuamos em um modelo *business to business* (B2B) com forte presença em varejo, distribuidores, setor de infraestrutura e grandes construtoras. No relacionamento com os clientes, contamos com soluções digitais e, no Brasil, com a empresa Juntos Somos +, que mantém o maior programa de fidelidade do varejo de material de construção e o maior *marketplace* do setor. Atendemos clientes de diferentes perfis, desde pessoas físicas que compram nossos produtos de lojistas até lojas de materiais de construção, *homecenters* e grandes construtoras dos setores de habitação, comercial, industrial e infraestrutura. GRI 102-2 GRI 102-6

NOSSAS OPERAÇÕES

VOTORANTIM CIMENTOS AMÉRICA DO NORTE (VCNA)[1]

1 Canadá
2 Estados Unidos

Cimento
St Marys Cement

Concreto e agregados
CBM
Prairie Material
United Materials

VOTORANTIM CIMENTOS AMÉRICA DO SUL (VCLATAM)[1]

3 Argentina[2]

Cimento
Cementos Avellaneda

Cimento de alvenaria
Hidralit

Argamassa e cola
Perfecto
Cal Hidrat Extra

4 Bolívia[3]

Cimento
Itacamba Cemento S.A.

5 Uruguai[4]

Cimento
Cementos Artigas

Cimento de alvenaria
Artícor

Argamassa
Perfecto

VOTORANTIM CIMENTOS BRASIL (VCBR)[1]

6 Brasil

Outros Produtos:

Argamassa colante e rejuntamento
votomassa

Argamassa básica
Matrix

Concreto e Argamassa Estabilizada
Engemix
Argamassa Estabilizada

Cales
Cal Hidratada Itaú
Cal de Pintura Itaú
Cal Extra

Plastificante
Liga para Massa Itaú

Coprocessamento
verdera

Insumos agrícolas
Calcário Itaú

Cimentos Portland:

Tipos Obras Básicas, Obras Especiais, Obras Estruturais, Todas as Obras

Votoran
Poty
Itaú
Tocantins

VOTORANTIM CIMENTOS INTERNATIONAL (VCI)[5]

7 Luxemburgo

VOTORANTIM CIMENTOS EUROPA, ÁSIA E ÁFRICA (VCEAA)[1]

8 Espanha

Cimento
Cemento Cosmos
Cemento Teide

Concreto
Prebetong

Agregados
Prebetong

Argamassa
Pulmor

9 Marrocos

Cimento e Concreto
Asment Temara

Agregados
Grabemaro

10 Tunísia

Cimento
Ciments Jbel Oust
Nesrine

Agregados
Granulats Jbel Oust

11 Turquia

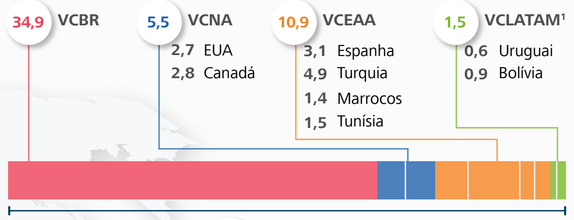
Cimento
Votorantim Cimentos
Cempower
Goldcem

Concreto
Isolium
Plastium
Hyperium
Teknomix

Agregados
Votorantim Cimentos

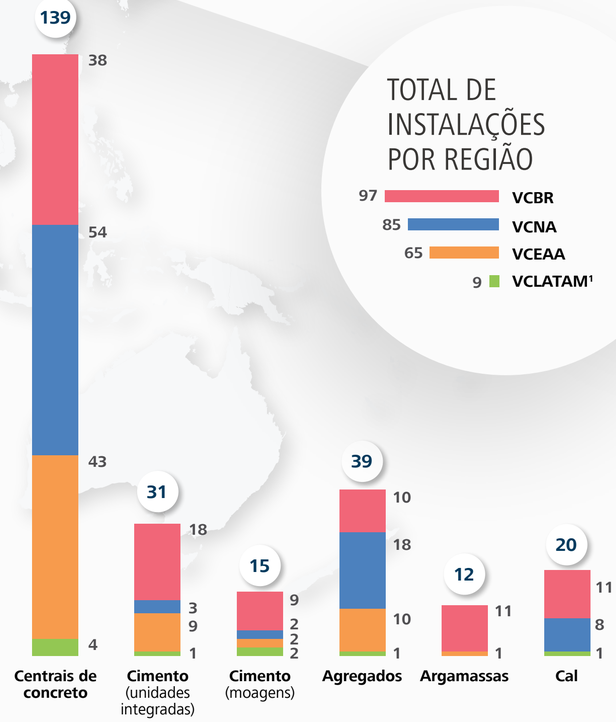
CAPACIDADE INSTALADA DE CIMENTO

em milhões de toneladas



(Números referentes apenas a Bolívia e Uruguai, pois operações da Argentina não são consolidadas)

NOSSAS INSTALAÇÕES GRI 102-7



TOTAL DE INSTALAÇÕES POR REGIÃO

97 VCBR
85 VCNA
65 VCEAA
9 VCLATAM[1]

[1] Números referentes apenas a Bolívia e Uruguai, pois as operações da Argentina não são consolidadas

GRI 102-1

[1] VCBR é uma denominação gerencial para as operações da Votorantim Cimentos no Brasil, realizadas pelas empresas Votorantim Cimentos S.A. e Votorantim Cimentos N/NE S.A. No exterior, realizamos nossas atividades pelas empresas St. Marys Cement Inc., na América do Norte; Votorantim Cimentos EAA S.L.U, na Europa, Ásia e África; Votorantim Cimentos Latam S.L., que concentra investimentos em empresas localizadas na Argentina, no Uruguai e na Bolívia; e Votorantim Cimentos International S.L., em Luxemburgo.

[2] Argentina: participação de 49% em Cementos Avellaneda
[3] Bolívia: participação de 51% em Yacuses, que detém 66,7% da Itacamba Cementos S.A.
[4] Uruguai: participação de 51% em Cementos Artigas
[5] Todas as operações fora do Brasil integram a estrutura da Votorantim Cimentos International (VCI).
Sede em São Paulo, Brasil

NOSSO PROCESSO PRODUTIVO E A ECONOMIA CIRCULAR

O setor de cimentos já incorpora diversas práticas circulares, sendo um grande consumidor de recursos derivados de resíduos.

APLICAÇÕES DO CONCRETO: O AMBIENTE CONSTRUÍDO

À medida que o mundo continua a se urbanizar, muitos países enfrentarão desafios para atender às necessidades de suas crescentes populações urbanas. Isso inclui tanto habitação, transporte, sistemas de energia e outras infraestruturas, como questões de emprego e oferta de serviços básicos, a exemplo de educação e saúde. O concreto, o segundo produto mais consumido no mundo, desempenha um papel importante para enfrentar esses desafios e apresenta as seguintes vantagens na comparação com outros produtos utilizados na construção:

PRÊMIOS E RECONHECIMENTOS

Recebemos relevantes premiações e reconhecimentos em 2019, como resultado de um trabalho bem executado por diferentes áreas e regiões da Companhia.

BRASIL

PRÊMIO ANAMACO 2019 – Fomos vencedores na 28ª edição do Prêmio da Associação Nacional dos Comerciantes de Material de Construção (Anamaco), com primeiro lugar no segmento de cimentos e segundo lugar nas categorias de argamassas colantes e rejuntes cerâmicos. Para determinar os vencedores, foram entrevistados 1.650 lojistas.

MELHORES EMPRESAS PARA TRABALHAR – Ficamos entre as 150 Melhores Empresas para trabalhar em 2019, em *ranking* organizado pela revista *Você S.A.* e a Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo (FIA/USP) para reconhecer companhias que se destacam em gestão de pessoas e têm bom ambiente organizacional. O processo de seleção analisou práticas de gestão e pesquisou a opinião de 2 mil empregados, sorteados aleatoriamente, que responderam a um questionário sobre nossas práticas e o dia a dia do trabalho.

RELATÓRIO INTEGRADO | *REPORTING MATTERS* – Nosso Relatório Integrado 2018 foi reconhecido pelo World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) como o melhor do setor de materiais de construção e da América Latina das empresas que integram o WBCSD. É o terceiro ano em que figuramos entre os dez melhores do mundo – na edição de 2016 ficamos com o primeiro lugar. Nesse ciclo, foram avaliados relatórios de 159 empresas líderes de 19 setores e 34 países que enfocaram aspectos de governança e risco, estratégia e metas.

PRÊMIO ÉPOCA NEGÓCIOS 360° – Pela quarta vez ganhamos o Prêmio Época Negócios 360°, elaborado pela revista *Época Negócios*, em parceria com a Fundação Dom Cabral. Vencemos na categoria Materiais de Construção e Decoração, reconhecidos por governança corporativa e por nossa iniciativa de inovação aberta. Dentro da categoria, também tivemos destaque na dimensão desempenho financeiro.

VALOR INOVAÇÃO BRASIL – Pela primeira vez, entramos do *ranking* Valor Inovação Brasil que seleciona as 150 empresas mais inovadoras do Brasil em seus setores. O levantamento é realizado pela consultoria Strategy& e o jornal *Valor Econômico*. Conquistamos a quarta colocação entre as empresas de materiais de construção .

PRÊMIO LATINO-AMERICANO TRANSFORMADORES – Nosso Programa de Apoio à Cadeia do Babaçu, de Sobral (CE), foi premiado pela Rede América na categoria Negócios e Comunidade Sustentáveis. A Rede América é a maior iniciativa de investidores sociais privados da América Latina e Caribe, composta por mais de 80 organizações em 14 países e tem como objetivo reconhecer experiências inovadoras e inspiradoras na promoção de comunidades sustentáveis com enfoque em desenvolvimento de base.

PRÊMIO CLEMENTE GRECO – O projeto Produção de Pozolanas a partir de Acidificação de Escórias Básicas, desenvolvido no Brasil, foi reconhecido na categoria Inovação, Ambiental ou de Sustentabilidade do Cimento. Ele consiste na transformação de escórias básicas em pozolanas artificiais, permitindo reduzir o fator clínquer, emissões de CO_2 e custos variáveis do cimento.

ESPANHA

PRÊMIO ESTRATÉGIA NAOS – Concedido para a VC Espanha pela Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición (Aesan) pela difusão de programa de alimentação e hábitos de vida saudáveis no ambiente de trabalho. A premiação foi na categoria Âmbito Laboral, com o projeto Dieta Mediterrânea + Vida, desenvolvido em parceria com o Instituto de Saúde Pere i Virgili, com o objetivo de conscientizar os empregados sobre a importância de uma alimentação equilibrada e da prática periódica de esportes para reduzir fatores de risco para doenças cardiovasculares.

ASSOCIAÇÃO EUROPEIA DE AGREGADOS (UEPG) – A VCEAA na Espanha foi reconhecida pela Associação Europeia de Fabricantes de Agregados (UEPG, na sigla em francês) com o Prêmio de Desenvolvimento Sustentável de 2019 pelos projetos de restauração e a proteção da Cova Eirós, caverna próxima às operações da pedreira de nossa planta de Oural, na Galícia. Da mesma entidade, recebemos o Prêmio de Excelência em Restauração, pelo trabalho na mina El Toril (Sevilha), e a segunda colocação na categoria Biodiversidade, pela regeneração da pedreira El Zairón, em Alcolea del Río (Sevilha).

CANADÁ

IHSA ACHIEVEMENT AWARD – Pelo segundo ano consecutivo, o desempenho em segurança da Divisão de Concreto da CBM foi reconhecido pela Infrastructure Health & Safety Association (IHSA), de Ontário, Canadá. A CBM se destacou como empresa com menor taxa de frequência de acidentes com afastamento (LTI) na categoria de 1.000.000 de horas de trabalho

ASSOCIAÇÃO DE PEDRA, AREIA E CASCALHO DE ONTÁRIO – Recebemos na VCNA seis diferentes prêmios nas categorias de Reabilitação Progressiva e Valorização Patrimonial da Associação de Pedra, Areia e Cascalho de Ontário (OSSGA, na sigla em inglês).

ESTADOS UNIDOS GRI 103-2: 301

PRÊMIO PROJETO DE CIMENTO DE ESCÓRIA DO ANO *(SLAG CEMENT PROJECT OF THE YEAR AWARD)* – O projeto de expansão e instalação de silo da unidade Charlevoix, da St. Marys, em Michigan (EUA), ganhou o prêmio de projeto do ano, na categoria Concreto de Alto Desempenho, pelo uso inovador desse material. O cimento com índice de escória de 15% ajudou a criar uma mistura de concreto que permitia os requisitos exclusivos de colocação do projeto, de capacidade de trabalho estendida e de ganho de resistência.

BOLÍVIA

GREAT PLACE TO WORK® BOLÍVIA - Pela terceira vez ano consecutiva, a Itacamba Cemento (Bolívia) foi nomeada uma das melhores empresas para se trabalhar no país, na categoria com até 250 trabalhadores.

MERCO - Nossa empresa foi reconhecida por ter a melhor reputação no setor de construção na Bolívia.

DESTAQUES 2019

CAPITAL FINANCEIRO GRI 102-7

- **R$ 549 milhões** de lucro líquido
- **R$ 13 bilhões** de receita líquida
- **R$ 2,7 bilhões** de Ebitda ajustado
- **30 milhões** de toneladas de cimento comercializadas
- **2,95x** Ebitda/dívida líquida de alavancagem

CAPITAL MANUFATURADO

- Compra de uma unidade de **argamassa** na Região Norte, no Brasil
- Aquisição da **United Materials,** empresa de concreto e agregados, com sede em Buffalo, Nova York
- Investimento de **R$ 200 milhões** para aumentar a capacidade da fábrica de cimento de Pecém, no Brasil
- Lançamento de nossa nova unidade de negócios de **insumos agrícolas** no Brasil
- Novas linhas de **insumos agrícolas** na fábrica de Nobres, no Brasil
- **R$ 1,1 bilhão** de investimentos Capex

CAPITAL INTELECTUAL

- Spectrum, programa de manutenção preditiva de Indústria 4.0, resultou em economia de **R$ 4 milhões**
- Selecionada para participar do **Jovens Inovadores em ODS**, iniciativa coordenada pela ONU
- **R$ 16,4 milhões** investidos em projetos de TI

CAPITAL HUMANO

- Criação da **Escola Técnica VC**
- Entre as **150 melhores** empresas para trabalhar no Brasil
- **Manifesto** pela Diversidade
- Média de **21,75 horas** de treinamento por empregado

CAPITAL SOCIAL E DE RELACIONAMENTO

- **R$ 18,4 milhões** investidos em atuação social, com foco no desenvolvimento das comunidades
- **472 iniciativas** em **124 localidades** do Brasil, da América Latina, da América do Norte, da Europa, da Ásia e da África
- **19 mil beneficiados** com iniciativas de transformação social

CAPITAL NATURAL

- **74,3%** de fator clínquer/cimento
- **22%** de taxa de substituição térmica
- **22,6%** de redução de emissões CO2 em comparação ao ano-base (1990)
- ***Rating* A-** no CDP
- Lançamento da **Verdera**, nossa nova unidade de negócios de gerenciamento de resíduos no Brasil
- Versão brasileira do **Roadmap** Tecnológico do Cimento

SOLIDEZ FLEXÍVEL

Nossa estratégia global é baseada na visão de longo prazo expressa no propósito “A vida é feita para durar”. Trabalhamos com a certeza das mudanças que ocorrem durante a vida. Reinventamo-nos com a solidez de uma empresa criada há mais de 80 anos, que faz parte de um grupo fundado no Brasil há mais de um século e adquiriu negócios com até 107 anos de existência (St Marys Cement, no Canadá). Temos a longevidade e a inovação em nosso DNA.

Empregados da Votorantim Cimentos no escritório corporativo de São Paulo, Brasil

Entendemos que a expressão "solidez flexível" resume hoje como estamos preparados para o futuro. Temos a solidez de uma empresa madura, de ciclos longos, que atua globalmente, entregando com excelência, ética e integridade o que nos propomos. E somos flexíveis para nos modernizar e nos adaptar às novas necessidades da sociedade, usar tendências e evoluções tecnológicas para aproveitar melhor os recursos, evoluir os processos e impactar positivamente a vida das pessoas. Somos capazes de mudar para durar.

Nosso Norte aponta para o futuro e é composto de quatro pilares: Foco do cliente, Gente com autonomia, Excelência operacional e Práticas sustentáveis. De posse dessa bússola, desenvolvemos nossa visão de longo prazo.

DIÁLOGO ESTRATÉGICO

A cada três anos realizamos um Diálogo Estratégico, do qual participam o Conselho de Administração, a Diretoria e as áreas de Planejamento Estratégico. Nesse diálogo, partimos das tendências de longo prazo para determinar nossos objetivos e quais são os projetos e iniciativas que alinham e fomentam a criação de valor em cada negócio ou geografia. Anualmente executamos o Planejamento Estratégico, que traduz o Diálogo Estratégico em números, com o direcionamento de nosso orçamento anual e a definição de metas de curto e longo prazos. Desse processo participam todas as áreas envolvidas no resultado da Empresa .

A expressão "solidez flexível" resume hoje como estamos preparados para o futuro e capazes de mudar para durar

IMPACTOS DE MEGATENDÊNCIAS

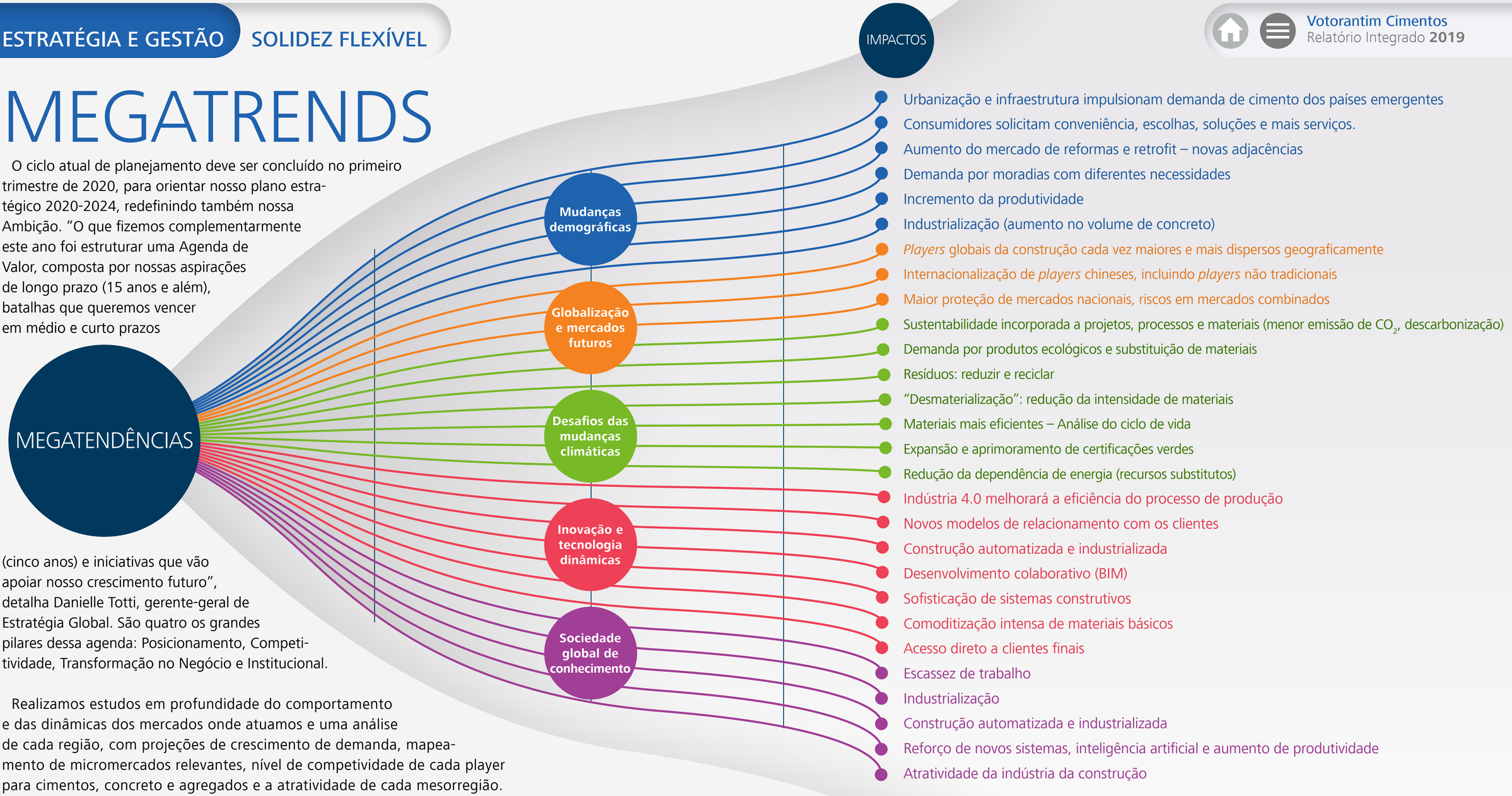
Em 2019, iniciamos um novo ciclo de Diálogo Estratégico. Partimos da análise de megatendências e identificamos sete que devem impactar o mundo até 2030: mudanças demográficas; globalização e mercados futuros; desafios das mudanças climáticas; inovação e tecnologia dinâmicas e sociedade global do conhecimento. Em cada uma delas, avaliamos as subtendências e como elas podem impactar a construção civil e o mercado de cimento e materiais de construção. A urbanização será crescente em países emergentes, com maior demanda por cimentos e agregados e os consumidores pedindo mais conveniências, soluções e serviços, devendo aumentar o mercado de reformas/retrofit. E cada vez mais os consumidores exigirão produtos sustentáveis, que usem menos recursos naturais, sejam recicláveis, com baixa emissão de CO_2 e outros gases poluentes e mostrem-se mais eficientes ao longo do ciclo de vida.

Ponto de expedição em silo de cimento, Espanha

MEGATRENDS

O ciclo atual de planejamento deve ser concluído no primeiro trimestre de 2020, para orientar nosso plano estratégico 2020-2024, redefinindo também nossa Ambição. "O que fizemos complementarmente este ano foi estruturar uma Agenda de Valor, composta por nossas aspirações de longo prazo (15 anos e além), batalhas que queremos vencer em médio e curto prazos (cinco anos) e iniciativas que vão apoiar nosso crescimento futuro", detalha Danielle Totti, gerente-geral de Estratégia Global. São quatro os grandes pilares dessa agenda: Posicionamento, Competitividade, Transformação no Negócio e Institucional.

Realizamos estudos em profundidade do comportamento e das dinâmicas dos mercados onde atuamos e uma análise de cada região, com projeções de crescimento de demanda, mapeamento de micromercados relevantes, nível de competividade de cada player para cimentos, concreto e agregados e a atratividade de cada mesorregião.



MODELO DE NEGÓCIOS

Queremos construir um legado duradouro e sustentável e por isso nosso modelo de negócios considera tendências, riscos e oportunidades para capturar, criar e distribuir valor em longo prazo entre todas as partes interessadas no sucesso de nossas operações.

CAPTURA DE VALOR ▼

Capital financeiro – Recursos próprios, decorrentes de nossa geração de caixa operacional e captações no mercado de capitais, com captação de recursos externos e gestão de endividamento.

Capital natural – Nossas principais matérias-primas são carbonato de cálcio, sílica, alumínio e minério de ferro, que geralmente são extraídas de rocha calcária ou argila. Energia é um insumo essencial do processo produtivo, tendo como fontes coque de petróleo ou combustíveis alternativos, como resíduos industriais ou urbanos e biomassas.

Capital humano – Empregamos 11.953 pessoas diretamente e 11.787 contratadas de terceiros. Temos convicção de que a diversidade permite o sucesso ainda maior do nosso negócio; por isso, buscamos somar pessoas diferentemente iguais.

Capital manufaturado – Mantemos áreas de mineração, linhas de produção, prédios administrativos e estrutura logística que viabilizam a geração de valor por meio de processos e equipamentos que buscam maximizar a produtividade e permitir maior competitividade.

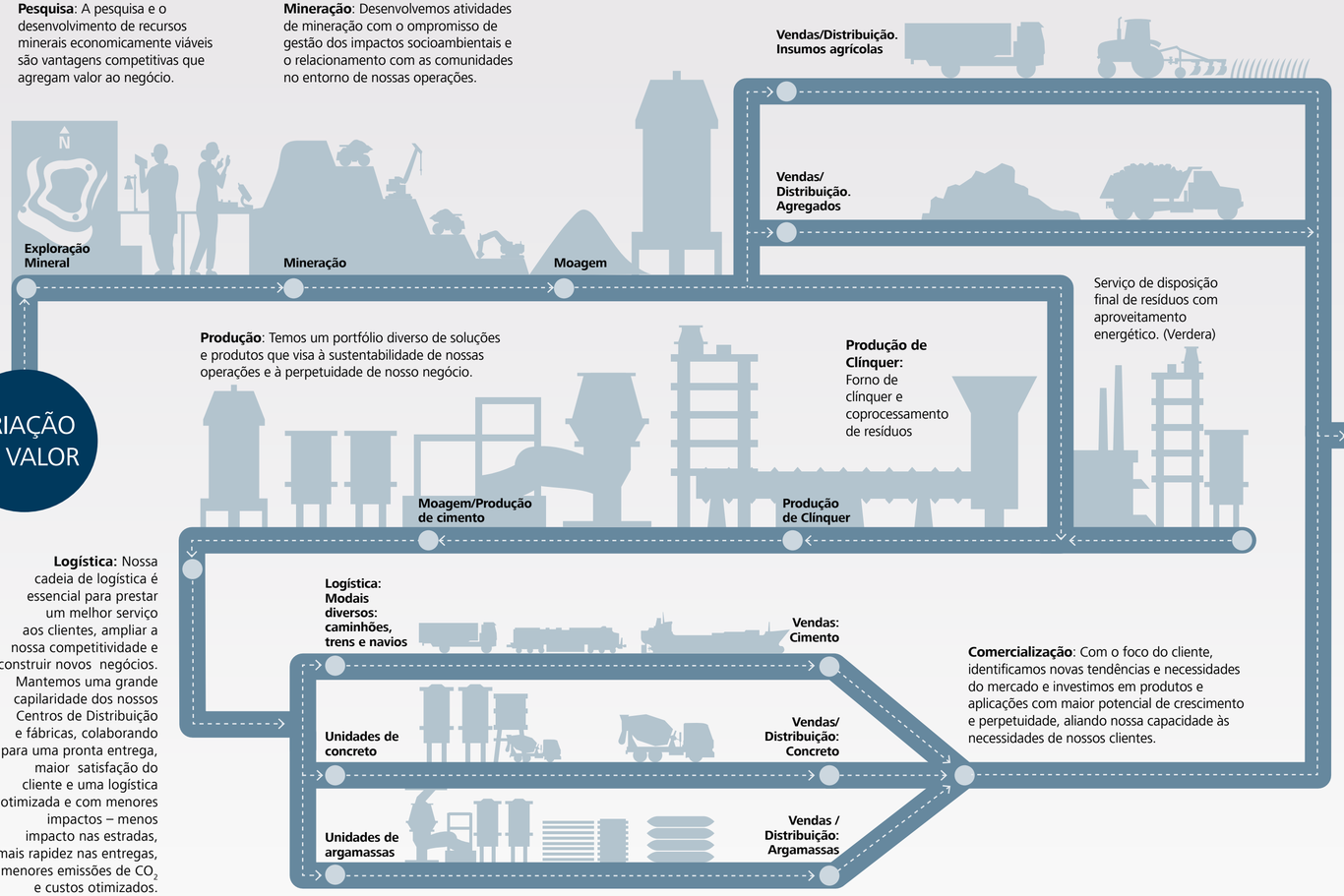
Capital social e de relacionamento – Estamos presentes em 11 países, de quatro continentes, com diversidade de culturas e estruturas econômicas e sociais.

Capital intelectual – Com o apoio de um modelo de inovação aberta, realizado em parceria com universidades, centros de pesquisa, *startups* e instituições públicas, desenvolvemos novas tecnologias, produtos e processos.

PILARES ESTRATÉGICOS ▶ FOCO DO CLIENTE ▶ GENTE COM AUTONOMIA ▶ EXCELÊNCIA OPERACIONAL ▶ PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS

Pesquisa: A pesquisa e o desenvolvimento de recursos minerais economicamente viáveis são vantagens competitivas que agregam valor ao negócio.

Mineração: Desenvolvemos atividades de mineração com o ompromisso de gestão dos impactos socioambientais e o relacionamento com as comunidades no entorno de nossas operações.



Produção: Temos um portfólio diverso de soluções e produtos que visa à sustentabilidade de nossas operações e à perpetuidade de nosso negócio.

Logística: Nossa cadeia de logística é essencial para prestar um melhor serviço aos clientes, ampliar a nossa competitividade e construir novos negócios. Mantemos uma grande capilaridade dos nossos Centros de Distribuição e fábricas, colaborando para uma pronta entrega, maior satisfação do cliente e uma logística otimizada e com menores impactos – menos impacto nas estradas, mais rapidez nas entregas, menores emissões de CO_2 e custos otimizados.

Comercialização: Com o foco do cliente, identificamos novas tendências e necessidades do mercado e investimos em produtos e aplicações com maior potencial de crescimento e perpetuidade, aliando nossa capacidade às necessidades de nossos clientes.

CRIAÇÃO DE VALOR

VALOR CRIADO

R$ 549 milhões de lucro líquido

R$ 13 bilhões de receita líquida

R$ 1,1 bilhão investido em Capex

R$ 16,4 milhões destinados para pesquisa e desenvolvimento

VC-2

R$ 2,5 bilhões em impostos pagos

R$ 1,87 bilhão pago a fornecedores

R$ 18,4 milhões investidos nas comunidades

R$ 228 milhões destinados ao meio ambiente

2.469 novos empregos criados

8.178 fornecedores contratados

VALOR COMPARTILHADO ▼

Capital financeiro – A gestão eficiente de ativos e recursos e a visão estratégica de curto, médio e longo prazos permitem a criação de valor, a distribuição de dividendos e o aumento do valor da Companhia. Além disso, nosso engajamento em sustentabilidade permite obter linhas de financiamento de maior atratividade.

Capital natural – A otimização do uso dos recursos naturais e a fabricação de produtos mais sustentáveis colaboram para a preservação e recuperação do meio ambiente. Nosso processo busca uma produção cada vez mais circular, integrando resíduos urbanos e de outras indústrias em substituição a combustíveis fósseis e matérias-primas virgens. Nós transformamos subprodutos de outros processos produtivos em novos produtos, ampliando nosso portfólio.

Capital humano – Criamos empregos, procuramos manter um ambiente de trabalho seguro e saudável e estimulamos as pessoas a se desenvolverem pessoal e profissionalmente. Buscamos capacitar fornecedores locais, promovendo a criação de empregos indiretos nas comunidades em que estamos presentes.

Capital manufaturado – Usamos sistemas de gestão que permitem o gerenciamento de ativos e processos de forma eficaz e integrada para garantir a excelência operacional. Fabricamos produtos de qualidade e mantemos parcerias com clientes e instituições na busca de novas soluções e aplicações, visando manter a perpetuidade da cadeia de valor do cimento.

Capital social e de relacionamento – O concreto é o segundo material mais consumido no mundo, essencial na construção de cidades, infraestrutura, escolas, hospitais e estradas, entre outras obras que permitem o desenvolvimento social em todo o planeta. O impacto financeiro de nossas operações serve como um motor econômico vital nas comunidades onde trabalhamos e vivemos. Promovemos o diálogo para perenizar um legado positivo como parte do nosso compromisso de apoiar o desenvolvimento local das comunidades, atuando para cocriar um legado sustentável. Buscamos a transformação social, estimulamos a cadeia de valor em todas as nossas operações e investimos em negócios sociais de impacto nessas comunidades.

Capital intelectual – Estimulamos a inovação, a indústria 4.0 e o desenvolvimento de tecnologias e digitalização que criem diferenciais competitivos e possibilitem a captura de maior valor para nosso negócio.

MODELO APERFEIÇOADO E ROBUSTO

Somos uma empresa de capital fechado, que mantém padrões de governança corporativa baseados em referências de mercado e alinhados a rigorosos requisitos de *compliance* e regulamentação. O Conselho de Administração (CA) é composto por conselheiros internos e independentes, os quais são responsáveis por supervisionar assuntos estratégicos e validar políticas da Empresa. Seus integrantes exercem mandatos de dois anos, período em que validam a estratégia e o direcionamento dos negócios, estabelecem nossos valores e propósitos, mantendo-se informados sobre nosso setor de atuação e as condições macroeconômicas, sociais e políticas de cada região onde operamos.

GRI 102-18 GRI 102-26

Time de executivos Global e VCBR: (esquerda para a direita, atrás) Cristiano Brasil, Mariangela Bartz, Eduardo Almeida, Luis Eduardo Vallim, Alvaro Lorenz, Adjarbas Guerra, (esquerda para a direita, sentados) Hugo Armelim, André Leitão, Marcelo Castelli, André Pompeu, Osvaldo Ayres Filho e Gabriela Woge

Time de executivos da VCEAA e VCLATAM: (esquerda para a direita) Persio Morassutti, Günther Smetana, Jorge Wagner, Meike Albrecht e Rachid Seffar

Em 2019, realizamos uma avaliação independente do Conselho de Administração e dos comitês de assessoramento, conduzida pela consultoria Spencer Stuart. O objetivo foi aprimorar ainda mais a nossa governança e identificar oportunidades de melhoria na atuação e capacitação de nossos conselheiros. O presidente, assim como qualquer outro membro do Conselho, não exerce função executiva na Votorantim Cimentos. GRI 102-23

Aperfeiçoamos também os processos de gestão de riscos, *compliance* e auditoria interna, com a criação de uma Diretoria Global e Integrada de Governança, Riscos, *Compliance* e Auditoria Interna, que se reporta ao Conselho de Administração por intermédio do Comitê de Auditoria. "A avaliação do Conselho por terceira parte, a reorganização dessas áreas em uma só diretoria, sua independência em relação à Diretoria Estatutária e as várias frentes de trabalho que abrimos desde então aprimoraram e deram mais robustez à nossa governança", avalia Osvaldo Ayres Filho, diretor Vice-Presidente Financeiro e Relações com Investidores.

COMITÊS DE APOIO GRI 102-18

O Conselho de Administração realiza sete reuniões por ano e é assessorado por quatro comitês que analisam tópicos ambientais, sociais, econômico-financeiros de *compliance*, gestão de riscos e controles internos e apoiam a tomada de decisão sobre esses temas. Os comitês são:

COMITÊ DE FINANÇAS – Analisa cenários de médio e longo prazos sobre políticas e riscos financeiros, investimentos, gestão de caixa e liquidez. Propõe e elabora metas anuais de desempenho e orçamento e definições da estrutura de capital. É composto atualmente por três membros, sendo um deles independente.

COMITÊ DE ESTRATÉGIA E INOVAÇÃO – Avalia nossa indústria e os segmentos de atuação, considerando oportunidades, novos mercados e eventuais impactos de inovações sobre a competitividade da Companhia. É formado atualmente por três membros, sendo dois independentes.

COMITÊ DE AUDITORIA – Monitora a efetividade e integralidade dos controles internos, gestão de riscos, *compliance*, investigação forense, gerenciamento de crises e práticas contábeis. Também avalia questões de ética e conduta, denúncias e o canal de Ouvidoria, assim como os trabalhos conduzidos pelas auditorias interna e externa e as demonstrações financeiras (trimestrais e anuais). É atualmente composto por quatro membros, dos quais dois são independentes.

COMITÊ DE ORGANIZAÇÃO, REMUNERAÇÃO E PESSOAS – Dá suporte às decisões relacionadas a recursos humanos, como remuneração, nomeação, perfil e competência dos candidatos aos cargos de administração, e supervisiona questões sobre cultura corporativa e a área de Gente. É atualmente composto por três membros, todos independentes.

COMISSÕES EXECUTIVAS

Mantemos uma estrutura responsável pela gestão direta de temas econômicos, ambientais e sociais do dia a dia dos negócios, integrada por diretores das regiões em que atuamos. GRI 103-3

BRAZILIAN LEADERSHIP TEAM (BLT) – Integrado pela Diretoria-Executiva da Companhia e demais diretores do Brasil. Auxilia no cumprimento da orientação geral dos negócios estabelecida pelo Conselho de Administração. O BLT se reúne quinzenalmente.

GLOBAL EXECUTIVE TEAM (GET) – Integrado pelo CEO Global, CEOs regionais e diretores-executivos globais da Companhia, que se reúnem regularmente.

COMISSÕES EXECUTIVAS REGIONAIS – Auxiliam a Diretoria-Executiva em assuntos específicos, setoriais ou regionais.

DIRETORIA-EXECUTIVA – Órgão estatutário responsável pela administração e representação da Companhia, com deveres e atribuições inerentes às suas posições, nos termos da legislação e do Estatuto Social da Companhia. É composta atualmente por CEO Global, CFO Global, COO e diretora Jurídica Global.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

1 - Reporta-se ao Comitê de Auditoria do Conselho de Administração e ao CEO

GESTÃO INTEGRADA

A criação da Diretoria de Governança, Riscos, *Compliance* e Auditoria Interna (GRC & AI) – que incorpora também a Linha Ética – teve como objetivo integrar essas áreas, que passaram a atuar alinhadas, mesmo que de forma independente, e criar uma linguagem comum, mecanismos de sinergia e um círculo virtuoso entre elas. "As melhores práticas mostram que ter uma linguagem comum, papéis e responsabilidades claros – e fazer relatórios consolidados e estruturados – amplia o nível de maturidade de todas essas áreas porque cria processos coesos, com começo, meio e fim", observa Adjarbas Guerra Neto, diretor global de GRC & AI.

Definimos métricas qualitativas e quantitativas para a classificação dos pontos de auditoria interna e modificamos os relatórios, tornando-os mais executivos, com classificação dos riscos envolvidos, valores e planos de ação e gestão de consequências, de forma a priorizar pontos críticos. Também criamos uma área de Investigação Forense, para a investigação e o tratamento de casos sensíveis, como conduta inapropriada, fraudes, perdas e conflito de interesses. Além disso, desenvolvemos uma Política de Auditoria Interna, bem como adquirimos ferramentas para dar mais agilidade e robustez aos trabalhos de investigação forense, identificar e apurar de maneira mais assertiva as ocorrências de perdas e demais desvios. Os resultados obtidos corroboram tratativas para a prevenção e detecção de perdas.

Governança, Riscos, Compliance e Auditoria Interna foram integradas em uma diretoria, criando linguagem comum, responsabilidades e papéis claros

Adjarbas Guerra, diretor global de GRC & AI

Time de executivos da VCNA: (esquerda para a direita, atrás) John McCarthy, Resha Watkins, Kelly Curtis, Bill Asselstine, Jolanta Malicki; (esquerda para a direita, sentados) Edilson Chimilovski, Steve Gallagher e Filiberto Ruiz

Criamos adicionalmente uma área de Gestão de Crises responsável por operacionalizar esse processo que é composto por três etapas (preparar, responder e recuperar) e prevê diversas atividades em dez pilares de gestão desse sistema. Para o pilar de governança foram estabelecidas sete comissões de crise (cinco regionais, uma corporativa e uma do Conselho de Administração) com representantes fixos das diferentes áreas que uma crise pode vir a impactar. Todos os membros receberam treinamentos sobre o novo processo. Por meio de fontes internas e externas, definimos os principais cenários de crise, criamos planos de gerenciamento de crise e aplicaremos simulados para todas as comissões. Também consolidamos um novo Manual de Gestão de Crises, que foi disponibilizado a todos os empregados.

Iniciamos ainda em 2019 trabalho de aperfeiçoamento do nosso ambiente de controles internos conforme padrões indicados na lei norte-americana Sarbanes-Oxley (SOx). Embora não sejamos uma companhia de capital aberto, acreditamos que as melhores práticas previstas pela SOx aprimorem a integração entre controles internos, *compliance*, auditoria interna e riscos, assim como elevam nosso nível de maturidade da cultura de controles.

RISCOS MAPEADOS

GRI 103-2 GRI 103-3

Nosso processo de identificação, monitoramento e tratamento dos riscos é contínuo e sistêmico, para assegurar uma resposta rápida quando identificamos um tópico com potencial impacto negativo sobre o desempenho da Companhia. O trabalho é coordenado pela Diretoria de Governança, Riscos e *Compliance* e Auditoria Interna (GRC & AI) e relatado periodicamente ao Comitê de Auditoria e ao Conselho de Administração.

Focamos quatro principais pilares de risco: operacional, financeiro, *compliance* e estratégico. Com base nesses pilares, podemos analisar quais são os riscos inerentes e relacionados ao negócio e, na sequência, identificar os eventos que podem afetar a Companhia. O processo é baseado na metodologia da ISO 31000 e feito de baixo para cima com áreas operacionais e corporativas, quando o mapeamento é feito em rodadas individuais com os responsáveis das áreas e, depois disso, de cima para baixo, em discussão com a Diretoria.

Os eventos de risco são analisados em oito esferas qualitativas (financeiras, legais, sociais, ambientais, de saúde e segurança, imagem e reputação, partes interessadas e clima interno) e de acordo com probabilidade e impacto. Um processo de governança é estabelecido de acordo com a classificação de risco. Planos de ação detalhados para cada risco são desenvolvidos pelas áreas responsáveis, a fim de prevenir ou mitigar o impacto potencial. Além disso, todos os planos de ação para os principais riscos são reportados mensalmente à área de GRC. Tais riscos e planos de ação são devidamente apresentados à liderança.

Durante 2019, atualizamos e aprofundamos as análises dos principais riscos de nossa matriz de riscos. A revisão foi realizada em todas as instâncias da Companhia, com a preocupação de identificar riscos, fazer sua classificação, identificar potenciais impactos, preparar e monitorar planos de ação efetivos e tempestivos, e definir orçamentos, prazos e responsáveis.

COMPLIANCE: O JEITO CERTO DE FAZER NEGÓCIOS

Empregados da Votorantim Cimentos na Turquia

Para nós, tão importante quanto os resultados e a entrega dos melhores produtos aos nossos clientes é como fazemos isso. Para isso, mantemos um Programa de *Compliance* baseado em nossos Valores – Solidez, Ética, Respeito, Empreendedorismo e União – e apoiado por nosso Código de Conduta. Vigente desde 2013 e aplicável a toda a Companhia, o programa abrange o atendimento às obrigações requeridas – internas, externas, voluntárias e estratégicas – e está agrupado em sete grandes pilares que determinam o escopo de atuação e norteiam nossos esforços: 1. Leis e Regulamentos; 2. Licenças, Autorizações e Certificações; 3. Contratos e Acordos; 4. Relatórios Externos; 5. Defesa da Concorrência; 6. Prevenção a Perdas e Fraudes; e 7. Anticorrupção (os detalhes podem ser consultados **clicando aqui**).

GRI 102-16 GRI 103-2: 205

Temos por princípio o engajamento e a responsabilidade de todas as instâncias da Empresa, conforme suas alçadas. Entendemos que a condução dos negócios de maneira íntegra, ética, eficiente e aderente às regulamentações aplicáveis abrange desde o Conselho de Administração, a Diretoria, os Comitês que assessoram o Conselho de Administração, as Comissões que auxiliam a Diretoria até todos os nossos empregados. À área de *Compliance* cabe supervisionar o programa bem como auxiliar no aprimoramento de processos e na tomada de medidas em caso de desvios.

Atuamos para combater eventuais riscos de conformidade por meio de diretrizes e documentos claros, ações de treinamento e comunicação, revisão e/ou implementação de processos, monitoramento e resolução de dúvidas, entre outras práticas.

Dada sua relevância, o tópico Anticorrupção é tratado nos treinamentos de nosso Código de Conduta, Políticas Críticas, bem como em *e-learning* específico.

Reavaliamos a estratégia de educação contínua dos temas de *Compliance* para os próximos anos visando a uma maior eficácia, periodicidade e capilaridade pela Companhia. Ao longo de 2019, reforçamos também nossas iniciativas de comunicação trabalhando os temas do Código de Conduta e da Política Anticorrupção por intermédio de histórias em quadrinhos com exemplos claros e presentes no dia a dia de nossas operações. Informais e de fácil associação, distribuídos por meio digital (Workplace) e afixados nos murais das unidades, os quadrinhos foram acompanhados de dicas e reflexões específicas. Também publicamos artigos sobre o papel do líder na formação da cultura de integridade, bem como orientações sobre como estabelecer o tom adequado para a formação de um ambiente de integridade.

O programa é composto também por Políticas Globais de *Compliance* derivadas de nosso Código de Conduta: Anticorrupção; Brindes e Entretenimento; Conflitos de Interesse; e Doações e Patrocínios. Em 2019, reforçamos esse conjunto de diretrizes com a aprovação de dois novos documentos: a Política de Relações Governamentais e a Política de Avaliação de Integridade de Terceiros.

COMPLIANCE: O JEITO CERTO DE FAZER NEGÓCIOS

Aprovada pelo Conselho de Administração, a Política de Relações Governamentais estabelece como diretriz geral a proibição de doações para partidos políticos ou políticos. Em situações em que elas são permitidas pela legislação local, existem processos de análise e fluxo de aprovação específicos. A nova política implicou a revisão do Manual de Relações Governamentais da VCBR, com desdobramento para a VCNA e a VCEAA. As orientações do manual foram disseminadas durante treinamentos específicos de empregados que possuem maior exposição ao tema, com posterior aplicação de prova de compreensão. GRI 103-1 GRI 103-2 GRI 103-3: 415

Em consonância com as legislações anticorrupção a que nos encontramos sujeitos (como a Lei 12.846/13, no Brasil, e o Foreign Corrupt Practices Act – FCPA, nos Estados Unidos) também implementamos, inicialmente no Brasil, uma política e um processo de avaliação de integridade para terceiros e transações críticas.

Ao longo de 2019, a área de *Compliance* também iniciou uma autoavaliação do Programa de *Compliance*, incluindo o pilar Anticorrupção. O processo foi realizado em diversas áreas da Companhia com o objetivo de fornecer uma visão quanto ao nível de maturidade dos pilares do programa por meio de um painel integrado e consolidado, bem como direcionar a estratégia e as ações prioritárias para aprimoramento da conformidade.

COMPLIANCE WEEK

Em setembro de 2019 realizamos pelo terceiro ano consecutivo a nossa *Compliance Week*. Foi a primeira vez que realizamos essa atividade simultaneamente em todas as regiões da Votorantim Cimentos. Nosso evento principal, o *Compliance Day*, foi transmitido pela plataforma de comunicação interna Workplace e se constituiu em um marco para reflexão e renovação de nosso compromisso com o "*Compliance* na prática". Reforçamos a ideia de que *compliance* é uma jornada permanente e faz parte do nosso DNA, independentemente do cargo, do país ou da língua falada. Contamos com a presença de toda a liderança do Brasil, do presidente do Conselho de Administração (CA) e de um membro independente do CA. A conversa com o presidente do CA foi traduzida para o inglês e divulgada nos eventos conduzidos na VCNA e na VCEAA por seus respectivos CEOs.

Evento foi um marco para reflexão e renovação de nosso compromisso com o "Compliance na prática"

CONCORRÊNCIA DESLEAL

GRI 103-2 GRI 103-3: 206

Acreditamos que bons negócios e resultados consistentes são atingidos quando estabelecemos relações comerciais em um ambiente de livre e saudável concorrência. Estamos comprometidos com o cumprimento das legislações antitruste de todos os países nos quais mantemos operações. No Brasil, especialmente em razão de nossa posição de mercado, realizamos treinamentos anuais sobre o tema para ampliar a abrangência e o conhecimento sobre a importância da defesa da livre concorrência, os riscos e impactos envolvidos e os canais para esclarecer dúvidas e buscar orientação.

Em 2019, promovemos, em formato *e-learning*, um treinamento global antitruste direcionado para a alta administração, toda a Diretoria Comercial e empregados cujo trabalho envolve atividades relacionadas a concorrência e antitruste.

Dúvidas sobre situações que envolvam concorrentes podem ser esclarecidas por e-mail enviado à nossa Diretoria Jurídica, que orienta como proceder para compreender e atender tanto à legislação quanto às nossas políticas e às diretrizes estabelecidas no nosso Código de Conduta. Conferimos sigilo à informação e os históricos dos casos relatados são arquivados em pasta digital com acesso restrito.

***Compliance Week* em todas as regiões**

ÉTICA E INTEGRIDADE

Nossos empregados são comunicados e treinados sobre o Código de Conduta Votorantim e é obrigatório cumpri-lo integralmente. Nos eventuais desvios de nossos valores, crenças, diretrizes de conduta e políticas, incentivamos os empregados, por meio da prática do Diálogo Aberto, a apresentarem suas preocupações diretamente à liderança ou às áreas responsáveis pelos temas envolvidos (como Recursos Humanos, Jurídico ou *Compliance*).

Adicionalmente, disponibilizamos a Linha Ética VC, um canal confidencial e seguro que pode ser contatado por qualquer pessoa, interna ou externa à Companhia, para o envio de reclamações ou denúncias sobre suspeita de condutas ilegais ou irregulares percebidas em nossos negócios, a exemplo de práticas de fraude, suborno, discriminação, conduta inapropriada, assédio ou violações ambientais, deixando a critério do relator identificar-se ou não em seu contato. Esse canal, disponível 24 horas por dia, 7 dias por semana, por telefone ou website – e operado por terceiros –, também recebe consultas para o esclarecimento das diretrizes do Código de Conduta.

Todas as denúncias são recebidas pela Ouvidoria, que direciona os casos de forma imparcial, independente e sigilosa para as áreas e instâncias apropriadas na Companhia. Periodicamente, a Ouvidoria relata as estatísticas da Linha de Ética e os casos mais relevantes ao Comitê de Auditoria e à Comissão Global de Ética Empresarial, composta pelo CEO, CFO e representantes do Jurídico, de GRC & AI e de Gente e Gestão.

Em 2019, 20% dos relatos registrados na Linha Ética foram concluídos como procedentes, 27% como improcedentes e 4% considerados inconclusivos. Os demais relatos recebidos não apresentaram informações suficientes para análises ou estavam fora do escopo das políticas relacionadas. A partir desses relatos, a Companhia tomou as ações cabíveis em relação aos problemas detectados, a exemplo de demissões, aplicação de suspensões e advertências, bem como implementou melhorias e mudanças de procedimentos e/ou de políticas internas.

CONFORMIDADE AMBIENTAL

Unificamos, em 2019, duas grandes ferramentas do Sistema de Gestão Ambiental: Controle e Atualização da Legislação (CAL 4.0), para requisitos legais, e o *Government License Management* (GLM), para gestão de licenças e autorizações. Isso tornou possível controlar em uma plataforma única os requisitos tanto de legislação ambiental quanto de licenças e autorizações ambientais, permitindo identificar com mais facilidade potenciais fragilidades e gerir as obrigações a serem cumpridas pela Companhia para estar em conformidade. Além disso, realizamos auditorias de conformidade legal que validam se as informações alimentadas pelos empregados no sistema representam a realidade das unidades.

Nossa atuação respeita o meio ambiente e a sociedade e está pautada em políticas e procedimentos, como a Política Global de Meio de Ambiente, o **Código de Conduta** e as **Regras Verdes** – dez normas que tornam essa política tangível e guiam a atuação de todas as áreas e o comportamento dos profissionais em relação aos temas ambientais. Embora não esteja formalmente citado em nossos documentos, adotamos o princípio da precaução, pelo qual a ausência de certeza cientifica absoluta não será utilizada como razão para adiar medidas economicamente viáveis para prevenir a degradação ambiental. GRI 103-1 GRI 103-2 GRI 103-3: 307

Adicionalmente, treinamos e esperamos que todos os empregados compreendam qual é o seu papel, cumpram todos os requisitos dessa política, comuniquem à sua liderança ou à Linha Ética eventuais violações à política ou a requisitos ambientais, recusem qualquer atividade em desacordo com essas determinações, reconheçam positivamente os comportamentos ambientais desejados e corrijam os indesejados.

CONFORMIDADE SOCIOECONÔMICA

GRI 103-2 GRI 103-3: 419

Nosso DNA dita o jeito de ser, agir e gerir. A conduta ética, amparada por processos de *compliance*, é a base de como devem se dar nossas operações. Independentemente das mudanças de mercado, portfólio de negócios ou estrutura organizacional, buscamos manter a perenidade de nossos princípios e valores. Caminhamos para a consolidação, o fortalecimento e a maior capilaridade de nosso Programa de *Compliance* de maneira global. Essa jornada, sem dúvida, implica ampliarmos gradativamente nossa atuação como agentes de mudança entre nossos *stakeholders* visando ao ambiente de negócios que queremos. Em 2019, não recebemos nenhuma multa significativa de não conformidade socioeconômica. Consideramos multas significativas aquelas com valores superiores a R$ 1 milhão. GRI 419-1

Unificação de sistemas de gestão ambiental permitiu identificar com mais facilidade potenciais não conformidades

Empregados da Votorantim Cimentos no escritório corporativo, em São Paulo, Brasil

CONSISTÊNCIA DE RESULTADOS

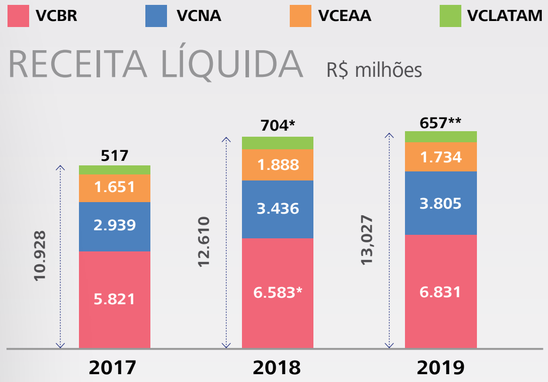
Nossa diversificação geográfica e disciplina financeira foram importantes para os resultados consistentes que atingimos em 2019. Como destaque positivo, tivemos dinâmicas favoráveis na América do Norte, Espanha, Tunísia e Marrocos, enquanto no Brasil o crescimento mais lento do primeiro semestre foi compensado por uma retomada do mercado mais forte no segundo semestre. O cenário desafiador na Turquia trouxe pequena queda em volume, porém não impactou significativamente nossos resultados consolidados.

A receita líquida consolidada atingiu R$ 13 bilhões, aumento de 3% diante dos R$ 12,6 bilhões registrados em 2018. O Ebitda consolidado foi de R$ 2,7 bilhões, comparativamente a R$ 2,6 bilhões no ano anterior, representando alta de 1% e margem de 20% (21% em 2018). GRI 102-7

Eduardo Almeida, CFO da VCBR

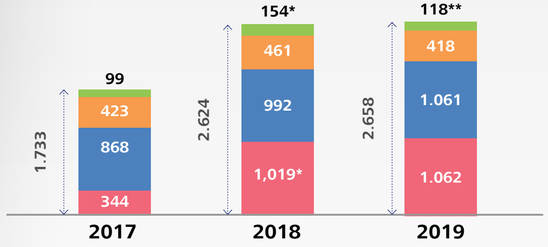
Para assegurar a criação de valor para os acionistas em longo prazo, mantivemos iniciativas importantes de controle de custos fixos e variáveis, de extensão de prazo de dívidas e redução de custos financeiros, não perdendo o foco em investimentos de diversificação de portfólio e geografias, além de modernização de nossas unidades.

RECEITA LÍQUIDA R$ milhões



* Dados revisados de 2018 GRI 102-48
** Inclui eliminações

EBITDA AJUSTADO R$ milhões



* Dados revisados de 2018 GRI 102-48
** Inclui eliminações e outros

BRASIL

A receita líquida aumentou 4%, passando de R$ 6,6 bilhões em 2018 para R$ 6,8 bilhões, devido principalmente a maiores volumes e preços e ao melhor desempenho do mercado de cimento sobretudo no segundo semestre do ano. "A demanda de cimento cresceu pela primeira vez no Brasil em quatro anos, mas ainda em ritmo inferior às expectativas de mercado", comenta Eduardo Almeida, CFO da VCBR. Os negócios cresceram especialmente nos mercados imobiliário e de autoconstrução.

"Nossos custos do dia a dia, porém, têm influenciado o resultado, especialmente o aumento nas tarifas de energia elétrica e fretes e as maiores despesas com pessoal (principalmente devido à inflação) e de vendas", destaca Almeida. O Ebitda de R$ 1,06 bilhão representou alta de 4% sobre o valor de R$ 1,02 bilhão de 2018. No entanto, a VC ainda é uma das únicas empresas no setor com margem Ebitda de dois dígitos e geração de caixa positiva no ano. As perspectivas para 2020 são de retomada mais consistente da economia, destacando-se os sinais de melhora no mercado imobiliário.

Segundo o Sindicato Nacional da Indústria do Cimento (SNIC), o volume de vendas no mercado local, em 2019, apresentou alta de 3,5% comparativamente a 2018 – quando uma greve de caminhoneiros impactou a demanda. Foi, assim, o primeiro ano de crescimento desde o forte decréscimo iniciado em 2015 devido à crise econômica do país. Desde então, o mercado passou por quatro anos consecutivos de queda de volume, acumulando redução de 27% na demanda de cimento. Em 2020, o SNIC espera que o desempenho se mantenha e estima em 3,6% o aumento na demanda, devido a uma retomada mais consistente da economia.

O Produto Interno Bruto (PIB) do país teve um resultado abaixo do esperado e cresceu apenas 1,1%, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), ante expectativa de 2,4% no início do ano. Uma retomada mais forte da economia é esperada para 2020, com projeções de mercado de 2,3% de alta do PIB, fruto de um ambiente macroeconômico mais estável, taxas de juros e inflação em níveis historicamente baixos e reformas estruturais sendo discutidas no Congresso Nacional brasileiro.

Receita líquida consolidada, de R$ 13 bilhões, evoluiu 3% na comparação com o desempenho de 2018

AMÉRICA DO NORTE

Na VCNA, os resultados consolidados foram afetados por um inverno excepcionalmente mais longo e rigoroso no primeiro trimestre, cujo impacto foi recuperado nos trimestres seguintes. A receita líquida atingiu R$ 3,8 bilhões, comparativamente a R$ 3,4 bilhões em 2018, como efeito de maiores volumes e preços e da desvalorização do real diante do dólar. O Ebitda ajustado foi de R$ 1,06 bilhão, ante R$ 992 milhões em 2018, aumento de 7%, mantendo a operação com fortes níveis de rentabilidade, expressa pela margem Ebitda de 28% (29% no ano anterior).

"Temos tido crescimento econômico, mas ele não foi tão robusto em 2019 quanto o registrado em 2018", explica John McCarthy, CFO e *head* de *Compliance* da região. A estimativa é que o PIB dos Estados Unidos tenha encerrado o ano com alta de 2,3%, ante 2,9% no ano anterior, e no Canadá, tenha passado de 1,9% para 1,5%. A VCNA continuou colocando muito foco em controle de custos e eficiência, o que permitiu encerrar o ano com redução de 2,9% nos custos fixos.. Olhando para o futuro, a guerra comercial entre Estados Unidos e China, as eleições presidenciais norte-americanas, os efeitos do Covid-19 nas cadeias globais de suprimentos e outras incertezas geopolíticas podem impactar o crescimento econômico da América do Norte e de todo o mundo em 2020.

EUROPA, ÁSIA E ÁFRICA

Apesar da crise econômica enfrentada pela Turquia desde o último trimestre de 2018, resultando em uma queda de 41% nas vendas do país em 2019, os melhores resultados no Marrocos, na Espanha e na Tunísia ajudaram a VCEAA a manter um nível saudável de rentabilidade, atingindo uma margem Ebitda de 22% (23% no ano anterior).

"No Marrocos, o desempenho consolidado dos negócios de cimento, agregados e concreto resultou em uma margem EBITDA de 49% (47% no ano anterior), apoiada por maiores volumes e menores custos", diz Persio Morassutti, CFO da VCEAA. "Na Tunísia, a estratégia de focar em produtos de alto valor agregado no mercado doméstico e a eficiência na gestão de custos foram os principais fatores para alcançar maior rentabilidade (margem EBITDA de 38% em comparação a 33% no ano anterior). Na Espanha, após um aumento na demanda no início do ano, os negócios desaceleraram no segundo semestre de 2019 devido à conclusão de grandes projetos de infraestrutura nas áreas em que operamos. No entanto, o foco contínuo em excelência operacional e gerenciamento de custos contribuiu para gerarmos melhores resultados em comparação ao ano anterior", complementa.

Crise econômica na Turquia foi o principal fator a impactar o desempenho da VCEAA no ano

A receita consolidada da VCEAA somou R$ 1,7 bilhão, 8% abaixo do ano anterior (R$ 1,9 bilhão). Nesse cenário desafiador, o EBITDA ajustado atingiu R$ 418 milhões, em comparação a R$ 461 milhões em 2018, queda de 9%, especialmente em razão dos resultados na Turquia e da depreciação de moedas locais na Turquia, na Tunísia e no Marrocos.

Para 2020, espera-se que o cenário continue desafiador na Turquia, afetado ainda pela lenta recuperação devido á crise econômica. Em menor grau, a instabilidade política decorrente de recentes eleições na Espanha e na Tunísia poderá impactar levemente essas economias, enquanto há perspectivas positivas para o Marrocos como efeito de reformas do setor financeiro e aumento do turismo.

AMÉRICA LATINA

O desempenho da região, em que não consolidamos resultados da Argentina, reflete menores volumes no Uruguai, devido a uma dinâmica de mercado mais negativa do que em 2018, e melhores resultados na Bolívia, especialmente devido à eficiência em custo e ao aumento da participação no mercado local e das exportações para países vizinhos.

A receita líquida na região totalizou R$ 657 milhões, 6,7% abaixo da registrada em 2018 (R$704 milhões),em razão do cenário do Uruguai em 2018 não ter se repetido no ano. Pelo mesmo motivo, o Ebitda ajustado da região diminuiu 23%, passando de R$ 154 milhões para R$ 118 milhões.

Para 2020, a perspectiva de ingresso de novo concorrente no Uruguai e o cenário político incerto na Bolívia podem afetar o desempenho da região, que correspondeu a 4% do resultado consolidado global em 2019.

John McCarthy, CFO e *head* de *Compliance* na VCNA

Gabriela Woge, diretora de Tesouraria e Relações com Investidores Global

AVANÇO EM GESTÃO DE PASSIVOS

No encerramento de 2019, nossa dívida bruta era de R$ 10,9 bilhões*, comparativamente a R$ 13,5 bilhões no fim de 2018, efeito de um processo estruturado de gestão de passivos financeiros, geração de caixa positiva no ano e aporte de capital feito pelo acionista. O patrimônio líquido alcançou R$ 12,3 bilhões.

A alavancagem da Empresa, medida pela relação dívida líquida/Ebitda ajustado, foi de 2,95 vezes, ante 3,64 vezes no fim do ano anterior e 5,21 vezes em 2017. "Conseguimos reduzir a alavancagem alinhados à meta determinada na política financeira, de 3,0 vezes dívida líquida/Ebitda", diz Gabriela Woge, diretora de Tesouraria e Relações com Investidores Global. GRI 102-7

A redução de R$ 2,6 bilhões na dívida bruta foi possível com os recursos do aumento de capital de R$ 2 bilhões feito pelo acionista Votorantim S.A., em janeiro de 2019, combinado ao caixa próprio (em torno de R$ 1 bilhão) que usamos para recomprar títulos da dívida em dólares e euros com vencimento em 2021, 2022 e 2041. "Além disso, a operação permitiu reduzir o pagamento de juros ao longo do ano, o que trouxe uma melhora expressiva do resultado financeiro e vai nos permitir também reduzir as despesas financeiras em juros nos próximos anos", reforça Gabriela.

Uma das iniciativas de grande destaque em 2019 foi a contratação da primeira Sustainable Linked Loan (SLL), uma linha de crédito rotativo com provisões atreladas a indicadores de sustenta-

* Inclui efeitos do IFRS 16

"Com aumento de capital dos acionistas e operações financeiras, conseguimos reduzir a alavancagem alinhados à meta determinada na política financeira, de manter uma proporção de até 3,0 vezes dívida líquida/Ebitda."

Gabriela Woge,
diretora de Tesouraria e Relações com Investidores Global

Osvaldo Ayres Filho, diretor Vice-Presidente Financeiro e Relações com Investidores.

bilidade, operação pioneira no Brasil. Essa linha, denominada de Sustainable CCF (Commited Credit Facility), com vencimento em 2024, nos permite sacar até US$ 290 milhões e possui taxa variável a ser definida de acordo com indicadores-chave de desempenho da Companhia baseados em metas de sustentabilidade.

Outra importante operação foi a emissão, por meio de companhia de securitização, de Certificados de Recebíveis Imobiliários (CRI) no montante de R$ 527,8 milhões, com taxa de remuneração de IPCA+3,80% ao ano e vencimento em dezembro de 2029. Essa emissão marca nossa primeira operação no mercado de capitais local, abrindo uma nova fonte de financiamento e diversificando nosso portfólio de dívida.

Além dessas operações, buscamos oportunidades visando reduzir custos financeiros e alongar nosso perfil de dívida por meio de operações como: captação no Brasil de um empréstimo em moeda estrangeira (Lei 4.131), no valor de US$ 75 milhões, a um custo de 107% do CDI, e na Bolívia, emissão no mercado de capitais local no valor de BOB 534 milhões, com vencimento em 2029.

Unidade de cimento em Cuiabá (Brasil), com nova linha de produção de argamassa

RETOMADA DE GRAU DE INVESTIMENTO

Em março de 2019, a Standard&Poor's elevou o nosso *rating* para BBB- em escala global, e em dezembro de 2019 alterou o *outlook* de estável para positivo. Esse *upgrade* devolve o selo de grau de investimento pela agência que havíamos perdido em 2015 como efeito do rebaixamento imposto ao Brasil durante a crise econômica.

Em abril de 2019, a Moody´s elevou o nosso *rating* para Ba1 (um nível abaixo do grau de investimento), com *outlook* positivo. E, em novembro de 2019, a Fitch manteve nosso rating em BBB- com perspectiva estável e como grau de investimento.

"Nossa inegociável disciplina financeira, excelência operacional e diversificação geográfica se refletiram em uma importante melhora em nossas métricas de crédito", diz Osvaldo Ayres Filho, diretor Vice-Presidente Financeiro e Relações com Investidores.

INVESTIMENTOS FOCADOS

Investimos R$ 1,1 bilhão em 2019, dos quais 12% foram usados para projetos de expansão e 88% para os de não expansão. “Definimos três pilares de investimento: modernização das fábricas de cimento, negócios adjacentes e coprocessamento”, informa Osvaldo Ayres Filho, diretor Vice-Presidente Financeiro e Relações com Investidores.

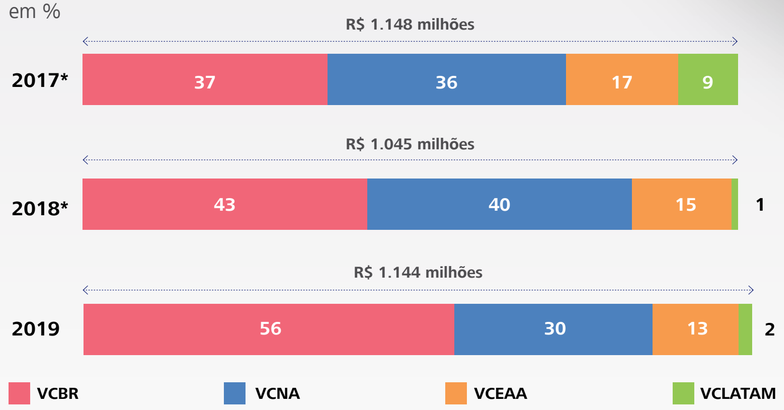
O foco dos recursos de expansão foi direcionado, em 2019, a negócios adjacentes. No Brasil, inauguramos novas linhas de insumos agrícolas, em Nobres (MT), e de argamassas, em Cuiabá (MT). Além desses investimentos, adquirimos uma fábrica de argamassas, na região metropolitana de Belém (PA), e a United Materials, empresa de concreto e agregados, sediada em Buffalo (EUA), que reforça nossa presença na região dos Grandes Lagos, na América do Norte.

Anunciamos ainda investimentos de R$ 200 milhões para ampliar em 800 mil toneladas/ano a capacidade da fábrica de cimento de Pecém (CE), que totalizará 1 milhão de tonelada/ano ao ser concluída, em 2020. O projeto contempla conceitos de eficiência energética e automação industrial, além de uma ferrovia própria para conectar a unidade ao Porto de Mucuripe, em Fortaleza, iniciativa que representa ganhos logísticos e redução de emissões de gases de efeito estufa.

Misturador de concreto da United Materials (VCNA)

INVESTIMENTOS

em %



* Valores ajustados GRI 102-48

Globalmente, investimos R$ 64,1 milhões em iniciativas de coprocessamento, incluindo os recursos para a constituição da unidade de negócios Verdera e uma linha de pré-preparação de resíduos, em Rio Branco do Sul (PR), no Brasil. Os projetos nessa área incluíram a adaptação de fábricas para o uso de combustíveis alternativos, especialmente na Europa, Ásia e África e no Brasil.

Os investimentos nesses projetos fazem parte do plano de modernização que aprovamos em 2019, no valor de mais de R$ 2 bilhões para os próximos cinco anos. O plano visa fortalecer ainda mais a competitividade de nossas operações em todas as regiões e nos deixar bem posicionados para a esperada retomada do mercado brasileiro.

Ainda aprovamos um projeto conjunto com a Votorantim Energia para construir um parque eólico com capacidade de 220 MW MW, que entra em operação em 2022, com o compromisso de comprarmos 25% da energia gerada. Com esse investimento, elevaremos de 35% para 56% a participação de energia elétrica de fontes renováveis nas operações no Brasil.

DISCIPLINA FINANCEIRA

GRI 103-2

Enfatizamos a disciplina na gestão financeira para assegurar a criação de valor que está no centro de nossa estratégia. Um dos principais instrumentos é o Orçamento Base Zero (OBZ). A cada ano construímos o orçamento sem referência a gastos do passado, alocando recursos de forma planejada, discutida e detalhada para que sejam priorizados de acordo com as diretrizes estratégicas.

Na VCEAA, completamos a implantação dessa metodologia na Tunísia e na Turquia, após o bem-sucedido processo na Espanha, no Marrocos e nos escritórios corporativos.“Estamos identificando um ganho aproximado de 6,8 milhões de euros (R$ 30 milhões) com ações de redução de custos. Nossas ações para 2020 visam capturar quase 100% da inflação da região, estimando que o custo total permaneça estável em uma base anual”, relata Persio Morassuti, CFO da VCEAA.

Na VCNA, em nosso quarto ano utilizando a metodologia OBZ, continuamos a gerar valor com iniciativas direcionadas a reduzir custos em toda a organização, inclusive Tecnologia da Informação e telecomunicações, viagens e entretenimento, serviços e despesas profissionais e aluguel de veículos.

No Brasil, as iniciativas de redução de custo já não são as mais tradicionais, pois foi preciso conter fortemente despesas com a retração do mercado nos últimos anos. “Hoje precisamos investir para reduzir custos, focando muito mais no lado operacional, no custo direto de produção”, explica Eduardo Almeida, CFO da VCBR. Como exemplo, ele cita a primarização de atividades de mineração que haviam sido terceirizadas no passado, com a necessidade de investimentos em equipamentos móveis. No país também está constituído o Comitê de Custo Variável (CCV), que analisa como reduzir gastos com combustíveis, energia elétrica, insumos e logística reversa, partindo de medidas de excelência operacional, negociações com fornecedores e inovação.

Empregados da Votorantim Cimentos no Marrocos

COPROCESSAMENTO ALAVANCA A COMPETITIVIDADE

Utilizar materiais alternativos em nosso processo de produção é uma prática corrente há quase 30 anos. Essa é uma de nossas estratégias, adotada tanto para reduzir a pegada ambiental das atividades quanto para ampliar a competitividade do negócio. Atuar contra as mudanças climáticas, usando menos recursos naturais e combustíveis fósseis, é um dos principais focos da gestão nas regiões de atuação, totalmente alinhado ao planejamento estratégico, como um dos nossos compromissos de sustentabilidade.

Sistema de coprocessamento na fábrica de Vidal Ramos, Brasil

Uma de nossas prioridades é substituir combustíveis fósseis por fontes de energia renováveis e que emitem menos CO_2. Para isso, coprocessamos resíduos industriais e agroindustriais, solventes, resíduos sólidos urbanos, biomassa (como coco de babaçu, caroço de açaí e azeitona) e pneus inservíveis. A outra prioridade é reduzir a proporção de clínquer no cimento (o chamado fator clínquer), com o uso de calcário e outros cimentícios (como escória de alto-forno, cinzas volantes, pozolanas naturais e argila calcinada).

GRI 103-1 GRI 103-2 GRI 103-3: 302 GRI 103-3: 305

Investimos em 2019 R$ 64,1 milhões para ampliar o coprocessamento de combustíveis alternativos

Em 2019, ampliamos o coprocessamento de combustíveis alternativos. O investimento foi de R$ 64,1 milhões em tecnologias e novas instalações em nossas operações. Além de estar alinhada à nossa ambição, essa iniciativa reduz o custo da energia térmica e a nossa dependência em coque de petróleo e nos permite ainda gerar receitas incrementais da prestação de serviços de gestão de resíduos.

Obtivemos, em 2019, um índice de substituição térmica de 22%, comparado a 18,5% no ano anterior. Consumimos 1 milhão de toneladas de resíduos (839.716 toneladas em 2018). Isso significou uma redução global de 947.013 toneladas de emissões de CO_2, o equivalente a retirar 300 mil carros de circulação. Toda essa atividade ocorre dentro dos limites regulamentares estabelecidos para garantir a segurança pública, com grande parte das emissões potenciais eliminadas pelo calor extremo do processo de fabricação. GRI 103-3: 305

O uso de materiais alternativos gera também valor compartilhado. Do ponto de vista da ecoeficiência, reduz nossa pegada de carbono, preserva recursos naturais e fortalece nossa reputação e marca. Beneficiamos a sociedade de várias maneiras: ajudamos a reduzir o volume de resíduos destinados a aterros ou que são incinerados, evitando assim a criação de passivos ambientais; e criamos empregos diretos e indiretos, além de gerarmos renda em projetos com comunidades. E contribuímos ainda para alavancar soluções sustentáveis de gestão de resíduos. Por isso, investimos em 2019 na criação de uma unidade de negócios dedicada exclusivamente a isso, a Verdera *(leia mais na página 40)*.

Coprocessamento de biomassa na fábrica de Jbel Oust, Tunísia

AVANÇO

O maior avanço que registramos em coprocessamento foi em nossas operações da VCEAA, que em apenas três anos saiu de zero de substituição térmica para 17,8% ao final de 2019. "Os investimentos já realizados vão nos permitir chegar a 30% em 2020 e prevemos alcançar 63% em 2024 com o desenvolvimento de investimentos futuros em nosso *pipeline*", destaca Diego Novoa, gerente de Projetos da VCEAA. Globalmente, queremos chegar a uma taxa de 45%.

Na Tunísia, processamos principalmente biomassa (resíduos da produção de azeite de oliva) e chegamos ao final do ano com 69 mil toneladas coprocessadas, o que equivale a 20% do combustível usado em nossos fornos. No Marrocos, saímos de zero em 2018 para 18% em 2019, com o uso de 28 mil toneladas de biomassa, resíduos industriais e pneus inservíveis. Na Turquia, também coprocessamos uma variedade grande de resíduos, inclusive Combustível Derivado de Resíduos (CDR), pneus usados e lixo urbano e industrial, e chegamos a 20% de substituição. Hasanoglan é a primeira e única fábrica na Turquia a solicitar e receber licença para chegar a uma taxa de substituição de 100%. A fábrica em Oral, na Espanha, é a única unidade da Votorantim Cimentos no país licenciada para coprocessar resíduos perigosos, como óleos contaminados, solventes e demais líquidos e CDR com conteúdo perigoso.

No Brasil, os investimentos envolveram unidades de preparação de resíduos, modernização de nosso sistema de fabricação, filtros e controle *online* de emissões, iniciativas de segurança, laboratórios para avaliar a especificação dos resíduos e equipe técnica para contribuir com o controle nos parceiros, a fim de garantir parâmetros ambientais e qualidade no processo de produção. No país já registramos os maiores índices de substituição térmica

de nossas operações (28,8%, em 2019). Em 2020, vamos inaugurar o primeiro sistema de *bypass* do cloro no Brasil, na unidade de Vidal Ramos (SC), o que vai permitir aportar mais combustíveis alternativos em nossos fornos e aumentar significativamente a capacidade de coprocessamento. Esse é o primeiro passo para, em cinco anos, instalar sistemas de *bypass* também em Rio Branco do Sul (PR), Salto de Pirapora (SP) e Laranjeiras (SE).

Na VCNA, estamos também ampliando a substituição térmica e reduzindo a pegada de carbono. Na fábrica de Bowmanville (Canadá), onde temos licença para coprocessar resíduos de madeira de construção e demolição, começamos a operar em meados de 2018 e estamos chegando ao limite de nossa licença atual, que é de 100 toneladas por dia. Vamos submeter aos órgãos responsáveis o pedido para ampliar tanto a quantidade quanto a variedade de combustíveis alternativos (também plásticos industriais e de lixo urbanos,tecidos e resíduos de embalagens). Na unidade de Charlevoix (EUA), reiniciamos em novembro a operação de nosso sistema de coprocessamento, temporariamente interrompida durante a extensa modernização e expansão da planta. Nossa licença atual inclui plásticos, placas de asfalto e pequenas quantidades de resíduos de fibras de celulose.

GRI 103-1 GRI 103-2 GRI 103-3: 302 GRI 103-3: 305

Na VCLatam, nossa fábrica no Uruguai alcançou uma taxa de 34% de substituição de combustíveis e matérias-primas alternativos. Na Argentina, nossa fábrica de cimento está liderando o coprocessamento na indústria do setor, com uma taxa de substituição de 13%.

Unidade de Bowmanville, Canadá

Coprocessamento de CDR em Rio Branco do Sul, Brasil

BIOMASSA: ENERGIA E TRANSFORMAÇÃO SOCIAL

Biomassas responderam por 47% do combustível alternativo que coprocessamos no Brasil em 2019, com destaque para nossos projetos para o uso de casca do coco babaçu e de caroço de açaí, nas regiões Nordeste e Norte. Desde setembro de 2018, a fábrica de Sobral (CE) compra as cascas e o bagaço do coco babaçu de agricultores familiares da Serra da Meruoca, que abrange quatro municípios cearenses. Esses resíduos, antes descartados, substituem parte do combustível fóssil na fabricação de cimento, significando um ganho ambiental pelo uso de energia renovável e que contribui para diminuir o efeito estufa.

A venda dos resíduos, depois que as amêndoas do babaçu são extraídas para produzir óleo, sabão e cosméticos, garante uma renda complementar e constante às famílias da região, onde a coleta do babaçu é uma atividade tradicional. Em março de 2019, essa iniciativa foi vencedora do 4º Prêmio Latino-Americano Transformadores, da Rede América. O prêmio reconhece experiências inovadoras e inspiradoras na promoção de comunidades sustentáveis com enfoque em desenvolvimento de base.

Em 2019 iniciamos a atividade de um complexo de beneficiamento do coco babaçu para as famílias intensificarem a produção do óleo comercializado para a indústria alimentícia e cosmética. A oportunidade é oferecida por meio do Programa ReDes, uma iniciativa da Votorantim Cimentos, do Instituto Votorantim e do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). Em Primavera (PA), coprocessamos em 2019 70 mil toneladas de caroço de açaí – outra biomassa gerada por uma fruta cuja polpa é consumida tradicionalmente no Norte do Brasil e, hoje, exportada para todos os continentes.

Evento de lançamento da Verdera, em São Paulo, Brasil

VERDERA AGREGA VALOR NA CADEIA DE GESTÃO DE RESÍDUOS

Verdera é o nome da unidade de negócios que lançamos em setembro de 2019, no Brasil, para oferecer, a empresas e outras indústrias, o serviço de gerenciamento correto de resíduos. O nome Verdera remete a ver, enxergar de outra forma a gestão de resíduos, dando novas finalidades a esses materiais. E também a construir uma nova era, pensando em sustentabilidade e gerações futuras. "Oferecemos um serviço que contribui para a sociedade. É um grande exemplo de como a indústria pode ser solução para a eliminação completa do resíduo urbano e industrial", observa Eduardo Porciúncula, gerente-geral responsável pela nova unidade. "Poucas indústrias, como nós, conseguem prover uma solução nessa escala, com presença nacional e estabilidade nas operações."

Ao atuar na cadeia de soluções ambientais, damos outro valor para os resíduos, gerando energia alternativa. Com isso, estabelecemos uma alavanca de competitividade, geração de valor, redução de emissões e reputação. Em 2019, a atuação da Verdera impediu que 806,3 mil toneladas de resíduos fossem depositadas em aterros ou incineradas.

Começamos em 2018 a coprocessar Combustível Derivado de Resíduo Urbano (CDR) em nossa fábrica em Salto de Pirapora (SP). De um ano para o outro o volume cresceu 118%, passando de 17,6 mil toneladas para 38,3 mil toneladas em 2019. No ano, recebemos a licença definitiva de Salto, além de licenças para processamento de CDR em Rio Branco do Sul (PR), Sobradinho (DF), Edealina (GO) e Goiânia (GO). "Essas licenças mostram que tecnologias alternativas aos aterros estão se tornando mais conhecidas no Brasil", observa Porciúncula.

Na fábrica de Rio Branco do Sul, começamos a processar CDR em 2019. No acumulado do ano, consumimos 75 mil toneladas de CDR em processo produtivo das unidades brasileiras, o que equivale a reduzir 14,8 mil toneladas de emissão de gases de efeito estufa.

Em outra frente, iniciamos a operação de nossa planta de pré-preparação, que recebe e apronta para coprocessamento resíduos industriais que captamos de diferentes geradores. São tecidos contaminados, Equipamentos de Proteção Individual (EPIs), papéis e embalagens descartados por indústrias de papel e celulose, química, óleo e gás e do setor agrícola. Os resíduos triturados na unidade de Rio Branco do Sul alimentam os formos da própria fábrica. Nos próximos cinco anos serão instaladas cinco unidades de pré-preparação, nas regiões Centro-Oeste, Sudeste e Nordeste do Brasil.

Pessoas da Votorantim Cimentos (empregado, contratado de terceiro e motorista), em Salto de Pirapora, Brasil

LOGÍSTICA COMO DIFERENCIAL

Comprometidos com o objetivo estratégico de transformar a eficiência em diferencial competitivo por meio da prestação do melhor serviço aos clientes e da criação de novos negócios, evoluímos em 2019 na implementação do projeto #Clean100, iniciado em 2018 com a identificação de quatro alavancas de geração de valor em logística: Eficiência de Custos; Matriz de Transportes; Tecnologia e Automação e Negócios Colaborativos. Nosso objetivo é criar um ecossistema logístico pioneiro na indústria brasileira.

A Logística é responsável pelo segundo maior custo de nossa atividade. A área representa uma grande oportunidade para economia de custos e geração de valor e, ao mesmo tempo, é um desafio fazer isso em um segmento de alta competição e baixo valor agregado. Em Eficiência de Custos e Matriz de Transportes, áreas em que nosso desempenho já é forte, estamos em busca de maior produtividade. Em Tecnologia e Automação e Negócios Colaborativos, trabalharemos para criar diferenciais e serviços.

Nossa meta é criar um ecossistema pioneiro na indústria brasileira, fazendo da eficiência um diferencial competitivo

Em Eficiência de Custos, ampliamos a produtividade com rastreamento dos veículos de transferência, adequamos o perfil da frota de acordo com os percursos realizados, avançamos na utilização de modais não rodoviários e renovamos o parque de 140 empilhadeiras, entre outras medidas. Inauguramos Centros de Distribuição em Birigui (SP), com 2 mil toneladas de capacidade de armazenagem, e em Santarém (PA), com capacidade para expedir 10 mil toneladas de cimento por mês. Em 2020, vamos inaugurar nove outros Centros de Distribuição.

Nosso indicador OTIF *(On Time in Full)* solidificou visão segmentada de clientes para atendimento (varejo, construtora, indústria) e utilizou processos automáticos de organização de pedidos que se mostraram importantes no crescimento da percepção positiva de clientes. Também em 2019, o indicador Clientes Dentro da Meta (CDM), que mostra o percentual de clientes atendidos no horário, foi de 76,4%, comparado a 70,7%% em 2018.

Na Matriz de Transporte, consolidamos em 2019 o projeto de cabotagem Manaus, com a operação de um navio exclusivo para fazer o trajeto entre a fábrica de Laranjeiras (SE) e o terminal adquirido em 2018 em Manaus (AM). Com capacidade para 20 mil toneladas, cada viagem do navio equivale ao uso de cerca de 500 caminhões, que gastariam três vezes mais combustível e emitiriam 25 vezes mais CO_2.

Docas em Charlevoix, Estados Unidos

NEGÓCIOS COLABORATIVOS

Em Negócios Colaborativos e Automação, o foco de 2019 foram os motoristas autônomos. Queremos valorizá-los, dar condições para que rodem melhor. A cada ano, 20 mil motoristas autônomos carregam seus caminhões em nossas fábricas e Centros de Distribuição. Se fôssemos uma transportadora, seríamos a terceira maior do Brasil com a movimentação de 2,3 milhões de toneladas por mês, em 92 mil carregamentos.

Estamos preparando a automatização do cadastro de motoristas autônomos, sistema que entra em operação no início de 2020 e incorpora também dinâmicas de integração do motorista, treinamento em segurança e emissão de notas fiscais. O tempo de cadastramento será reduzido de até uma hora para 15 minutos. Investimos na integração do sistema de Gestão de Pátios, aplicado em oito unidades, e vamos integrá-lo ao APP do Motorista, ao sistema de cadastramento e ao aplicativo Digital Safety, de segurança, saúde e meio ambiente – que também começou a ser testado em 2019.

INFORMAÇÕES PRECISAS NA VCEAA

Na Espanha, como parte de nossas iniciativas de Go to Market, lançamos o *Mi Ruta*, aplicativo móvel para motoristas. Com ele, entregas podem ser rastreadas tanto por nós quanto pelos clientes. O *Mi Ruta* fornece informações precisas sobre a localização e o *status* dos pedidos e também nos permite gerenciar devoluções de produtos, obter *feedback* de NPS de logística, atribuir pedidos a caminhões, otimizar a utilização da frota e garantir aos clientes um serviço diferenciado. Além disso, facilita a comunicação entre o Serviço de Atendimento ao Cliente, planejadores de transporte e os motoristas. Foi inspirado pelo APP do Motorista em uso no Brasil.

No Marrocos e na Tunísia, para melhorar a experiência em nossas fábricas, implementamos um novo sistema de automação para controle de filas externas e internas de caminhões: os motoristas possuem um cartão para fazer o *check-in* quando chegam à guarita do estacionamento e esperam ser chamados automaticamente por sistemas de vídeo ou mensagem de texto. Também foi implementada uma fila expressa para cimento a granel. Quando o motorista chega à entrada do ponto de pesagem, ele é direcionado ao local de carregamento designado dentro da fábrica e, na saída, a nota de entrega é impressa automaticamente na guarita. "O novo sistema de automação nos permitirá continuar melhorando a experiência do cliente no futuro com o autoatendimento para cimento a granel", diz Rodrigo Marra, gerente de *Go to Market* da VCEAA.

Novo sistema de automação de filas de cimento permite aprimorar a experiência com o autoatendimento

Também no Marrocos inauguramos nosso primeiro Centro de Distribuição, em Sidi Slimane, com o objetivo de nos aproximar dos clientes e dar maior visibilidade à nossa marca *(iniciativa conjunta com a renovação das embalagens e o lançamento de programa de fidelidade, veja mais na página 49).*

REDE INTEGRADA NA VCNA

Na VCNA, onde temos uma rede integrada (modais hidroviário, ferroviário e rodoviário ao longo da região dos Grandes Lagos), investimos cerca de 8 milhões de dólares canadenses (equivalentes a R$ 32,2 milhões) na infraestrutura logística, sempre com o foco do cliente. Instalamos novos silos para expandir em 65% a capacidade de armazenamento no terminal da St. Marys Cement em Marysville (Ohio), que atende a um dos mercados que mais cresce na região. Otimizamos o tempo de carga para os clientes na fábrica de cimento da St. Marys Cement em Detroit (Michigan) com o projeto de carregamento de massa e a modernização de nossa balança. Além disso, modificamos nossas docas em Charlevoix (Michigan) para reduzir o tempo de abastecimento de nossas barcaças de cimento. Hoje, cerca de 95% do cimento produzido na fábrica de Charlevoix é transportado para nossos terminais na região por esse tipo de embarcação.

Construção do Terminal Marysville, em Ohio, EUA

INOVAÇÃO PARA O FUTURO

Inovação faz parte do nosso dia a dia e é condição básica para atuar com competitividade. Nossas iniciativas englobam desde a adoção de fontes alternativas de energia até novos produtos, passando pelo uso de tecnologias digitais para dar mais eficiência à operação, ampliar o relacionamento com fornecedores e clientes, e integrar sistemas de finanças e redes de TI. Também incorpora ideias propostas por nossos colaboradores no programa i9 e está na base da criação de novos negócios – como a empresa Juntos Somos +, de relacionamento com clientes, constituída em 2018 *(mais informações na página 49)*, e as unidades de negócio Verdera, de coprocessamento, e a nova marca de insumos agrícolas que será lançada em 2020 *(veja nas páginas 40 e 51).*

Integramos um ecossistema e formamos parcerias sólidas com *startups*, fornecedores, universidades, centros de pesquisa, órgãos de governo e fundos de investimento. Nossa iniciativa de inovação aberta foi criada em 2017 com o nome de Open Innovation e, em 2019, ganhou robustez. Passou a contar com uma plataforma própria, a VC Connect, e formalizou um processo de compra específico, a fim de facilitar e agilizar a contratação de centros de pesquisa e *startups*. Além disso, ampliamos a participação em editais de fundos de fomento. "Compartilhar desafios de nossos negócios via VC Connect demonstra nosso compromisso de cumprir o planejamento estratégico digital, buscando formas diferentes de criação de valor e, em alguns casos, quebrando barreiras por meio de soluções com conceito de Indústria 4.0, como exemplo", ressalta Humberto Shida, gerente-geral de TI Global.

VC CONNECT

O VC Connect é a plataforma de inovação aberta na qual conectamos os desafios da Empresa com soluções propostas por agentes inovadores. Em seu primeiro ano, 2017, o tema foi Indústria 4.0. Em 2018, lançamos uma solução para medir o volume na entrega do produto para os clientes. Em 2019, a plataforma ganhou uma marca própria, VC Connect e a capacidade de realizar simultaneamente vários ciclos de inovação. Ao longo do ano, foram três desafios: nas áreas de agregados, meios de pagamento e trilhas de carreira.

Em agregados, buscamos propostas para o desenvolvimento de um simulador de processos para mineração e britagem, de forma a identificar oportunidades de redução de custos de até R$ 1,00 por tonelada. Entre as 15 empresas inscritas, duas apresentaram propostas complementares. Uma para a simulação (Dual Minning) e outra para a conectividade dos ativos de produção (IndWise). O próximo passo é a estruturação da prova de conceito da solução.

Em meios de pagamento, emitimos, só no Brasil, mais de 100 mil boletos bancários todos os meses. Essa é a forma de pagamento em 95% das vendas da Companhia no país, usada principalmente por clientes de porte pequeno. O desafio consiste em criar uma forma de substituir os boletos para melhorar a experiência de compra, com autenticação em tempo real (o boleto leva 24 horas para ser compensado). Apresentaram propostas 15 *startups*, das quais quatro participaram do DemoDay.

INTELIGÊNCIA EM CONCRETO

Nos unimos ao Centro Universitário Senai Cimatec para desenvolver uma solução integrada para a medição do volume de concreto entregue por betoneiras. O projeto é fruto do desafio Engemix de inovação aberta de 2018 e conta com recursos públicos da Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial (Embrapii). Os testes foram finalizados em outubro de 2019 e a solução atingiu um índice de acuracidade de 85% a 99%.

Vencedores do programa I9, em 2019

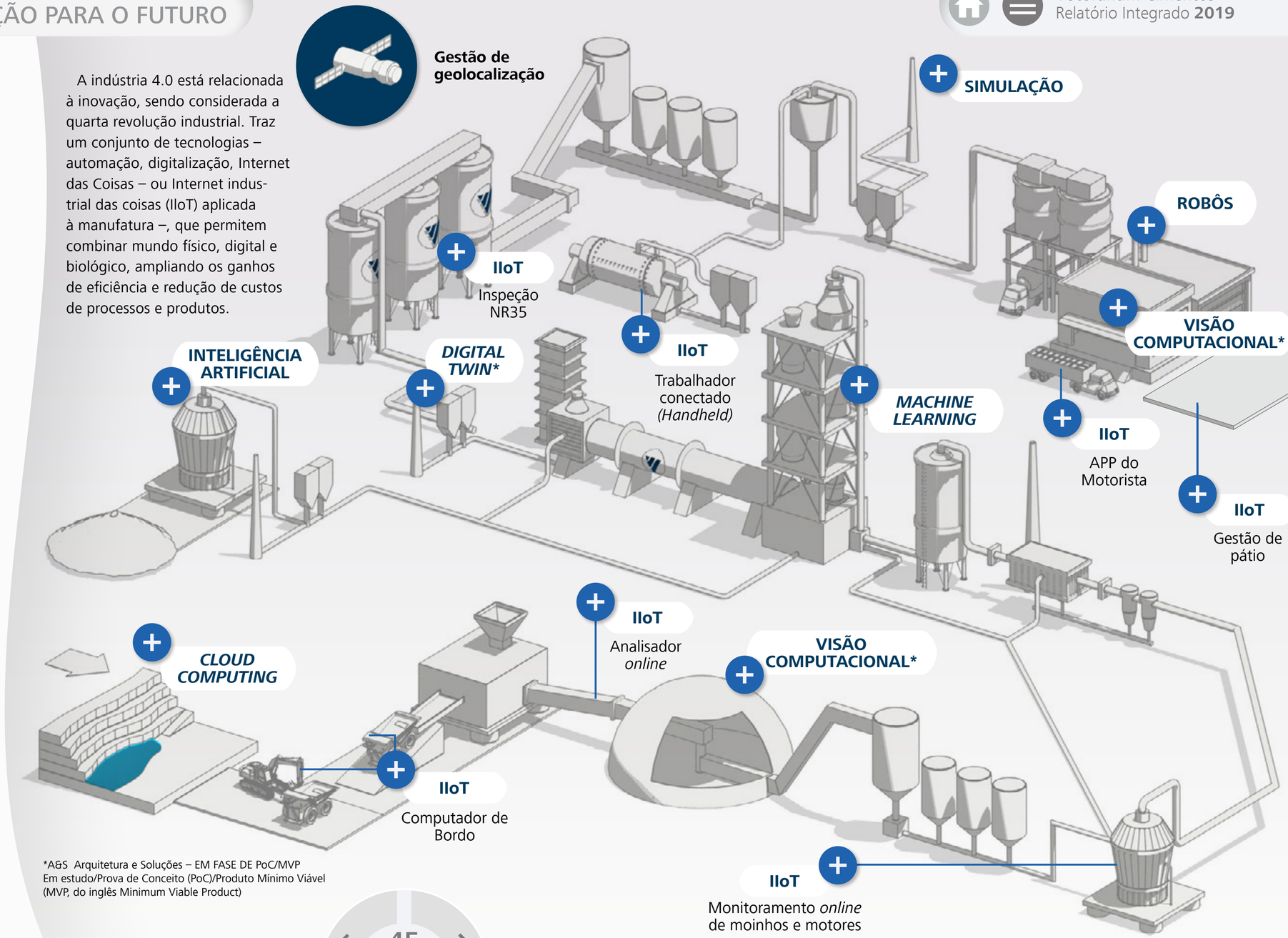
INDÚSTRIA 4.0

Em 2018, criamos uma Comissão Global de Indústria 4.0, do qual participam todos os COOs, CFOs e CIOs das regiões da VC. Priorizamos os investimentos em tecnologia operacional nas áreas de Manutenção, Processos, Qualidade e Energia Elétrica/Térmica, que têm mais potencial de transformação digital. Essas oportunidades foram diagnosticadas por meio de nosso Plano Diretor de Automação e Informação.

Para organizar as iniciativas, dividimos as soluções principalmente nos pilares de Estruturação, *Analytics* de Dados e Imagem, Inteligência Artificial e Robotização. Em Estruturação, que é base de evolução para indústria 4.0, investimos continuamente na automação dos equipamentos e redes industriais, prevendo um desembolso superior a R$ 200 milhões nos próximos 15 anos. Nosso primeiro passo foi integrar as redes industrial e corporativa, para permitir o alcance das tecnologias de nuvem na área industrial, com foco em segurança cibernética.

Em *Analytcs* de Dados e Imagens, todas as informações do processo de fabricação são armazenadas em *Big Data*, em uma nuvem privada. Em 2019, iniciamos a estruturação da área de ciência de dados, com foco inicial em buscar criação de valor nos processos comercial e de produção (energia), com um modelo de governança da transformação coligada entre TI e Negócio. Em Análise de Imagem, os estoques de matéria-prima armazenada a céu aberto são medidos por meio de imagens coletadas por drones. Já nas áreas de galpão, nas quais o acesso desse equipamento é limitado, realizamos uma prova de conceito em Charlevoix (Michigan) utilizando câmeras 3D estéreo, que permitem a coleta de informações com maior precisão.

A indústria 4.0 está relacionada à inovação, sendo considerada a quarta revolução industrial. Traz um conjunto de tecnologias – automação, digitalização, Internet das Coisas – ou Internet industrial das coisas (IIoT) aplicada à manufatura –, que permitem combinar mundo físico, digital e biológico, ampliando os ganhos de eficiência e redução de custos de processos e produtos.



*A&S Arquitetura e Soluções – EM FASE DE PoC/MVP
Em estudo/Prova de Conceito (PoC)/Produto Mínimo Viável (MVP, do inglês Minimum Viable Product)

SPECTRUM

Durante 2019, em Inteligência Artificial, aprovamos a implantação do sistema de manutenção preditiva Spectrum em todas as fábricas no Brasil, dando sequência à bem-sucedida experiência nas unidades de Salto de Pirapora (SP) e Rio Branco do Sul (PR), realizada em 2018. Com ele, monitoramos *online* os principais ativos da Companhia, como fornos, moinhos, ventiladores, caixas de engrenagem e elevadores. Sensores instalados nesses equipamentos são conectados a um software que usa inteligência artificial e recursos de aprendizado de máquina. Ao comparar os valores gerados com valores de funcionamento eficaz, o sistema prevê intervenções em cada equipamento.

Sistema de manutenção preditiva, com inteligência artificial, permite monitorar online ativos da Companhia

O uso do Spectrum evitou 300 casos de paradas não planejadas de equipamentos, com estimativa de redução de R$ 4 milhões em perdas. Até dezembro de 2019, realizamos sua implantação em oito unidades no Brasil e até outubro de 2020 chegaremos ao restante das fábricas. Já estamos preparando sua implementação na VCNA e na VCEAA.

Equipe de manutenção na unidade de Primavera, Brasil

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA VCEAA

Em 2019, a VCEAA iniciou sua transformação digital, em um processo transversal a todas as áreas da Empresa e organizado em cinco pilares. O primeiro é a transformação da área de TI, que durante o ano mudou sua estrutura organizacional, renovou a equipe e parte dela foi realocada de Vigo, no Norte da Espanha, para Madri, de forma a nos aproximarmos dos clientes estratégicos. A governança da área foi redefinida e alinhamos a estratégia de transformação digital aos objetivos do negócio. O segundo pilar é o de operações e da cadeia de suprimentos. O terceiro é a área comercial. Há ainda os pilares de finanças e *back office*, e o de infraestrutura – onde está o Central Finance, projeto mais importante da área em 2019. "Temos uma visão, uma estratégia e iniciamos um processo de modernização que será constante", diz Persio Morassutti, CFO da VCEAA.

A região possui hoje seis diferentes versões do sistema SAP e um ambiente não integrado, com alto custo de desenvolvimento. Decidimos, então, iniciar na região e pelo Central Finance a preparação para a nova versão do sistema de gestão SAP, o S/4Hana. "Passaremos a contar com dados em tempo real, incluindo os de relacionamento com clientes e linha de produtos, para garantirmos melhores e mais rápidos *insights*. Teremos melhores controles de relatórios fiscais e estatutários auditáveis, processos financeiros padronizados e uma governança de dados centralizada", destaca o CFO.

PROTAGONISMO COM I9

A criatividade e o protagonismo de nossos empregados também são parte de nosso capital de inovação. O i9 é o programa da VCBR para estimular esse capital e reconhecer ideias que contribuem para criar valor e melhorar nossos resultados. As modalidades de solução de problemas são VCFaz (rotineiros), VCTransforma (complexidade média) e VCSupera (alta complexidade).

A participação é voluntária e cresce ano a ano. No ciclo de 2018, finalizado em 2019, foram 404 ideias cadastradas, 740 participantes e 141 ideias implementadas. As ideias vencedoras, entre as oito finalistas, foram: Ramp UP, para aumentar a produtividade de toneladas por hora do *filler*, da fábrica de argamassa de Cajamar (SP); Redução de sobrepeso de cimento ensacado nas ensacadeiras, da fábrica de Rio Branco do Sul (PR); e Recuperação das selas dos bicos de enchimento da ensacadeira, da fábrica de Pecém (CE).

COM O OLHAR DO CLIENTE

Uma sutil, mas importante, mudança no relacionamento com o cliente marcou nossa atuação em 2019. Para deixar ainda mais claro que queremos fazer aquilo que o cliente deseja, e da forma como ele espera, passamos a falar em Foco DO Cliente, em vez de Foco NO Cliente. "É uma revisão da cultura organizacional, que olha para a perspectiva do cliente e não apenas para esse cliente", destaca Marcelo Castelli, CEO global. Com isso, buscamos mais diferenciação de produtos, de serviços e da proposta de valor – que seja percebida pelos consumidores.

Cliente e promotor de vendas no varejo, Brasil

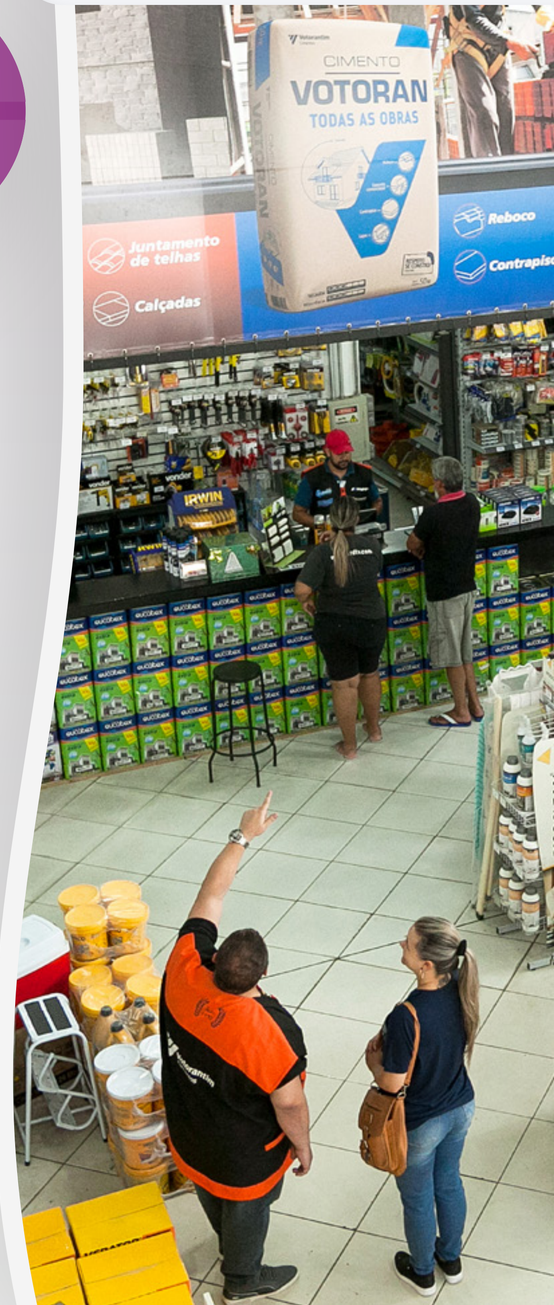
Cliente e revendedor em uma loja no Brasil

Medimos anualmente, no Brasil, o NPS (sigla em inglês para a métrica *Net Promoter Score*, que avalia a lealdade dos clientes), o que permite guiar a nossa estratégia para cada região e produto pesquisado (cimento, argamassas e concreto). Após uma pequena queda no indicador em 2018, tivemos um crescimento de dez pontos em 2019 (de 63 para 73 pontos, nossa melhor nota desde que começamos a fazer essa pesquisa, em 2004). Entre as iniciativas que ajudaram nessa recuperação estão a criação de um comitê que monitora desde o desempenho dos vendedores até a redução da burocracia, a melhoria na eficiência para quem compra concreto (nenhuma obra pode parar porque a betoneira chegou atrasada), assim como melhorias em processos de logística e de canais de venda. Acreditamos que essas ações se traduziram na melhora do índice, que reflete o valor que damos ao cliente e ao seu foco, além de demonstrar nossa capacidade de rápida adequação às demandas do mercado. GRI VC-1 GRI 103-2

Crescimento de dez pontos percentuais no Net Promote Score (NPS) reflete ações para aumentar a satisfação dos clientes

Todo ano, no segundo semestre, medimos o nosso NPS, por meio de entrevistas realizadas por um fornecedor externo com os mais diversos perfis de clientes, em todo o Brasil. Além de responder se recomendaria a Votorantim Cimentos para um parente ou amigo, o entrevistado é questionado sobre as causas que o levam a dar essa nota – e a análise desses dados nos permite definir a estratégia e atuar para estar em sintonia com as expectativas dos consumidores, tanto por região do país quanto por segmento (autoconstrução, imobiliário e industrial) e por produto (cimento, argamassa e concreto). GRI 102-43 GRI 103-3

Cliente e promotor de vendas no varejo, Brasil



Organizamos reuniões semestrais do Conselho de Clientes, com grandes empresários debatendo questões relevantes. Por exemplo: quanto investir em um aplicativo de gestão e logística de betoneiras (“Uber do Concreto”) ou a possibilidade de cobrar quando uma obra cancela uma programação de concreto sem antecedência, levando em conta que, na realidade brasileira, entre 15% e 20% dos pedidos são cancelados no dia da entrega.

OMNICHANNEL

Outro programa que segue em curso é o Omnichannel, nossa plataforma de *Customer Relationship Management* (CRM, ou Gestão de Relacionamento com o Cliente), para oferecer serviços com maior rapidez, conectar a equipe de vendas de campo diretamente ao sistema e fornecer recomendações para cada cliente. A plataforma é fruto do mapeamento de todos os processos relacionados aos clientes. Como uma solução única e integrada, de alcance global, substitui vários sistemas legados, programas de software e processos. São três projetos principais:

1. A implantação do portal de compras da indústria da construção civil (por meio de um *marketplace*/loja virtual);
2. A modernização da solução de telefonia, *chat*, e-mail, venda, pós-venda e Serviço de Atendimento ao Cliente (para o atendimento da Central de Relacionamento com o Cliente, CRC); e
3. A integração de informações entre a CRC e a área de vendas externas.

Entre as iniciativas já concluídas do Omnichannel, começou a funcionar em novembro na VCNA (especificamente para a venda de concreto) o sistema que aumenta o número de informações sobre os clientes, reduz as duplas entradas e também permite ao usuário uma experiência mais fácil e intuitiva. "Batizado de One Stop Shop, ele deve ser estendido às áreas de cimento no primeiro trimestre de 2020", estima Resha Watkins, VP de Estratégia e AFR da VCNA. Nos Estados Unidos e no Canadá, muitas de nossas operações são mais focadas em concreto do que em cimento e os maiores investimentos vêm sendo realizados no sentido de diminuir o tempo de carregamento tanto dos caminhões quanto das barcaças (nas fábricas instaladas em Detroit, Charlevoix e Marysville).

Na VCEAA, teve prosseguimento o projeto de integrar informações das áreas comerciais (a central de vendas e os vendedores que vão pessoalmente até as lojas), cuja previsão de encerramento é maio de 2021. Ele é parte da estratégia de transformação digital *(leia mais na página 46)*. "Na relação com o consumidor, o primeiro passo foi definir quem queremos ser, com diferentes ambições em diferentes países", explica Günther Smetana, diretor de Operações da VCEAA e chefe da VCLatam. "Depois, estabelecer internamente o que precisamos para atender melhor cada público." Nessa direção, lançamos programas de fidelidade do cliente no Marrocos (Asmenty) e na Tunísia (Mercim).

O Contact Center é o nome da nova solução de telefonia, chat, e-mail, venda, pós-venda e SAC, no Brasil. "Implementamos o sistema em outubro, com o principal objetivo de reduzir o tempo para fazer os pedidos, que era de 10 minutos, em média", conta Hugo Armelin, diretor de Marketing, Vendas, Insumos Agrícolas e de Concreto da VCBR. A atendente, que usa inteligência artificial, foi batizada de Vic (Votorantim Interação com o Cliente).

"Na relação com o consumidor, o primeiro passo foi definir quem queremos ser, com diferentes ambições em diferentes países. Depois, estabelecer internamente o que precisamos para atender melhor cada público."

GÜNTHER SMETANA,
diretor de Operações da VCEAA e chefe da VCLATAM

PORTAL DE COMPRAS

Do ponto de vista comercial, o canal de autosserviço, que em 2018 era chamado de VC *Online*, respondeu por 73,4% dos pedidos. A iniciativa teve tão boa aceitação que em julho foi lançado no Brasil o primeiro portal de compras da construção civil, a Loja Virtual. Ela, assim como o VC *Online*, está abrigada na Juntos Somos +, companhia que criamos em 2018 junto com a Gerdau e a Tigre e já reúne mais de 20 empresas do setor. Via internet, o varejista pode, num único pedido, mesclar cimento, aço, tubos, conexões e outros materiais de construção. A Loja Virtual entrou no ar em setembro e já está disponível em 100% do território nacional. Nosso foco é o pequeno varejista, em geral o dono de um negócio familiar, que às vezes chega a ter 6 mil produtos diferentes em estoque.

Uma das frentes mais expressivas na Juntos Somos + é o JS+ Varejo, que de 2018 para 2019 aumentou de 40 mil para 65 mil o número de lojas de materiais de construção cadastradas. E o Juntos Somos + Profissionais, programa voltado aos profissionais de obras, já conta com mais de 250 mil cadastrados.

Ainda na relação com os pequenos varejistas, nossa ferramenta Pague Flex (que permite escolher o prazo de pagamento, de 7 até 56 dias) encerrou 2019 com 13,2% do faturamento total da VCBR (ante 10,1% no ano anterior). Além disso, para a Companhia, o novo sistema baixou para zero a inadimplência, uma vez que todos os valores são repassados para bancos, com recebimento imediato.

Promotor de vendas no Brasil

Vista Tower, em Chicago, EUA

INTERCÂMBIO

Na área de concreto, intensificamos a parceria entre a VCBR e a VCNA. Empregados da unidade Prairie Material, no estado americano de Illinois, estiveram no Brasil para um intercâmbio de boas práticas – como a instalação de GPS em nossas 500 betoneiras e de sensores, que, combinados, impedem que a carga (ou parte dela) seja entregue em um endereço diferente do contratado. Tudo é controlado por um sistema e os dados ficam disponíveis para os clientes por meio de um aplicativo. Em 2019, a base de clientes brasileiros que usa esse aplicativo cresceu e atingiu 48%, ultrapassando a utilização nos EUA, onde um app comparável é utilizado há vários anos.

NOVOS PRODUTOS

Em todo o mundo, ampliamos nosso portfólio de produtos ao longo de 2019. O investimento mais relevante foi na área de insumos agrícolas no Brasil. Na área de concreto, a VCBR passou a atuar no segmento de pessoas físicas, que não estava sendo atendido no Brasil. Foi criada uma central de vendas, pelo telefone 0800-CONCRETO (0800-2662-7380), para interessados em adquirir no mínimo três metros cúbicos, para reformas ou novas edificações.

Na VCNA, seguem os estudos com variadas misturas de concreto, para necessidades específicas de cada obra. O concreto *lightweight* (peso leve) permite reduzir a estrutura de aço em prédios com muitos andares. “Somos conhecidos por ter algumas das melhores soluções de concreto do mercado”, diz Edilson Chimilovski, presidente de Concretos e Agregados da VCNA. No Canadá e nos Estados Unidos, os mixes especiais, com mais qualidade e, portanto, mais valor agregado, representam 40% de nossas vendas. A linha é chamada de Concrete Solutions, pois oferece propostas completas para arquitetos, engenheiros e empreiteiros – e não apenas o produto em si. O concreto da VCNA está na construção do Vista Tower, o terceiro edifício mais alto de Chicago (EUA)) e o mais alto do mundo projetado por uma arquiteta mulher, e da ponte Gordie Howe, que liga as cidades de Detroit, nos EUA, e Windsor, no Canadá, com conclusão prevista para 2024.

O concreto lightweight desenvolvido na VCNA permite reduzir a estrutura de aço em prédios com muitos andares

No Brasil, passamos a fazer na fábrica de Pecém (CE) uma linha E-40 que usa escória e permite a produção de concretos com maior durabilidade. Ou seja, o cimento é “duplamente bom” do ponto de vista ambiental, emite menos CO_2 na produção e, em termos funcionais, o concreto produzido com ele tem vida útil maior. Da unidade de Laranjeiras (SE) está saindo um cimento tipo CP-V, de alta resistência inicial, mais apropriado para aplicações de indústrias de artefatos de cimento e pré-moldados. Além disso, também colocamos à venda uma areia de alto desempenho, que proporciona ganhos de resistência no concreto porque permite uma mistura com menos espaços vazios e mais compacta. Finalmente, o cimento ensacado de 25 quilos Todas as Obras atendeu a uma demanda de mercado e encontrou bom espaço, nos grandes centros urbanos, para reformas domésticas.

DIVERSIFICAÇÃO DE NEGÓCIOS

O Brasil é um dos maiores produtores agrícolas do mundo. Por ano, consome quase 50 milhões de toneladas de insumos para garantir a produção de grãos – que se espalha por todo o país. Estamos presentes nesse mercado há várias décadas, vendendo corretivos à base de calcário, óxidos e fertilizantes minerais mistos que melhoram a qualidade do solo e potencializam o crescimento das plantas. Em 2019, com a ampliação da fábrica de Nobres (MT) e o aumento da capacidade de estocagem em Xambioá (TO), demos o primeiro passo para reposicionar nossos negócios nesse setor, operação que será inaugurada em 2020 com o lançamento de uma nova marca de nossa unidade de negócios de insumos agrícolas no Brasil.

Aplicação de corretivo do solo à base de calcário em um campo no Brasil

Unidade Itaú de Minas, Brasil

"Esse é um mercado bastante pulverizado, com mais de *250 players*", explica Laercio Solla, gerente-geral de Insumos Agrícolas e da unidade de negócios recém-criada. "Por mais que sejamos reconhecidos pela qualidade, muitas pessoas nos comparam com empresas de fertilizantes e pensam: o que a Votorantim Cimentos faz aqui?" É por esse motivo que criamos uma nova marca, para estar mais próximos dos clientes e poder atendê-los ainda melhor.

A área de insumos agrícolas tem grandes sinergias com a operação, pois há o máximo aproveitamento de nossos recursos minerais e alguns subprodutos cimentícios, sendo tudo feito nas fábricas já existentes, além de estender aos nossos serviços o compartilhamento de distribuição logística. Reforça ainda o pilar de sustentabilidade de nossa atuação, pois com a maior participação de produtos para agricultura reduzimos a geração de material estéril e direcionamos para o campo produtos minerais de alto valor.

A estratégia *Go To Market* traz uma proposta de valor distinta, contando ainda com a estrutura de logística da Companhia para focar a entrega dos produtos com excelência, com um centro de serviços ao cliente dedicado e um time comercial técnico capacitado a identificar as melhores soluções.

Além disso, há uma integração altamente positiva para o meio ambiente em parceria com a Nexa, a mineradora de zinco e cobre da Votorantim S.A.: na segregação para a produção de concentrados de zinco, os resíduos do processo de mineração são direcionados ao mercado de calcário agrícola, transformando esse material em algo que nossos consumidores precisam.

EXPANSÃO

Para 2020, vamos aumentar e diversificar nossa capacidade produtiva com o adicional superior a 1 milhão de toneladas: 600 mil toneladas de fertilizantes minerais mistos (200 mil em Nobres, 200 mil em Xambioá e 200 mil em Itapeva, no interior de São Paulo) e 470 mil toneladas de calcário (350 mil em Itaú de Minas e 120 mil em Xambioá).

Em 2019 foram lançados alguns itens, como: fertilizantes ensacados, apresentados em embalagens menores para atender aos produtores de segmentos de especialidades, como de plantas ornamentais (a exemplo de flores da região de Holambra, no interior de São Paulo) e hortifrutigranjeiros (no cinturão verde das grandes cidades); calcários do tipo *filler* de alto desempenho, para aplicação de precisão nas lavouras; e fertilizantes minerais mistos de calcário com enxofre, que proporcionam ganhos por serem aplicados de forma única e garantem maior eficiência nas ações de correção, mobilidade e disponibilização de nutrientes para o solo.

"Criamos uma nova marca e identidade em insumos agrícolas para estar mais próximos dos clientes e poder atendê-los ainda melhor."

LAERCIO SOLLA,
gerente-geral de Insumos Agrícolas

POR UMA EMPRESA MAIS DIVERSA

GRI 103-2: 405

Diversidade e Inclusão (D&I) nunca estiveram tão vivas na Votorantim Cimentos como em 2019. Foi o ano para reforçar que, mais do que nunca, "trabalhamos para criar um ambiente onde cada um de nós tenha a segurança de viver a expressão do seu ser." Concretizamos nosso posicionamento e compartilhamos publicamente nosso Manifesto pela Diversidade em todas as nossas regiões. Tivemos um dia especial no Brasil para todos participarem do evento realizado para comunicar esse posicionamento, unir forças de aliados pela D&I e celebrar o caminho que já vinha sendo percorrido. Nosso posicionamento representa um conjunto de compromissos e ações para manifestar expressamente que não admitimos discriminação ou preconceito, respeitamos as pessoas e fomentamos a criação de um ambiente seguro no trabalho.

Empregados da Votorantim Cimentos no escritório corporativo de São Paulo, Brasil

Empregados na unidade de Poty Paulista, Brasil

A partir desse posicionamento, desenvolvemos ações e estratégias específicas em cada uma das nossas regiões. No Brasil, focamos em quatro grandes frentes: raças e etnias, gênero (centrado no empoderamento feminino), LGBTI+ e pessoas com deficiência. Não definimos cotas nem metas. Queremos que as equipes sejam, ano após ano, cada vez mais diversas. E essa preocupação é uma prioridade para todas as nossas operações.

GRI 103-2 GRI 103-3: 405

Além de programas e ações desenvolvidos nessas frentes, criamos os grupos de aliados, compostos pelos nossos empregados que se dedicaram a discussões e propostas de ação para implementar a mudança na VC. Nesses grupos, mais de 120 pessoas falaram sobre questões de inclusão e diversidade como algo além da sua função de trabalho – porque entenderam que viver a diversidade é missão de cada um e de todos nós.

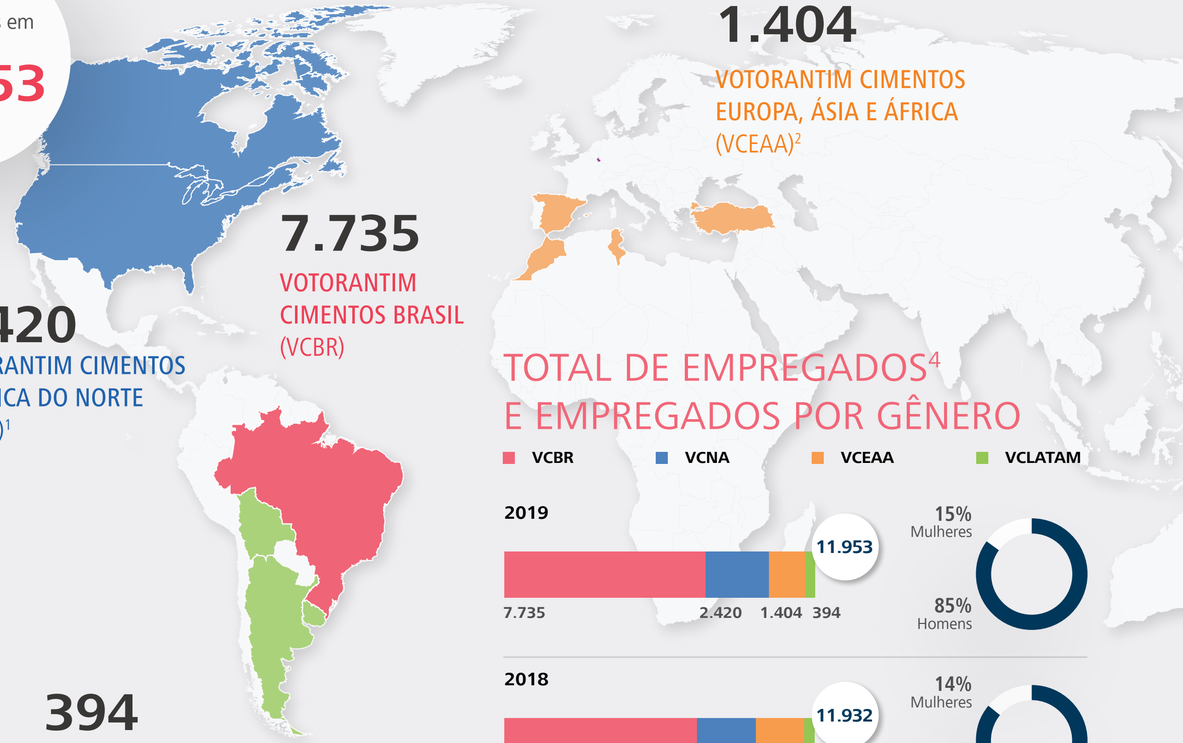
Sabemos que essa é uma jornada de educação, já que sem conhecimento e sem exercitar a empatia, não ampliaremos a mentalidade para a inclusão. E para colocar todos juntos na possibilidade de conhecer e falar sobre D&I, lançamos a cartilha que passa a ser um guia para mudar comportamentos e criar mais repertório sobre o tema.

Encerramos 2019 com um quadro de 11.953 profissionais, dos quais 85% homens e 15% mulheres. Na VCNA, por exemplo, as mulheres já representam 25% do grupo de diretores. Essa é uma conquista muito

TOTAL DE EMPREGADOS NO MUNDO

GRI 102-8 GRI 405-1

Total de empregados em 2019: **11.953**



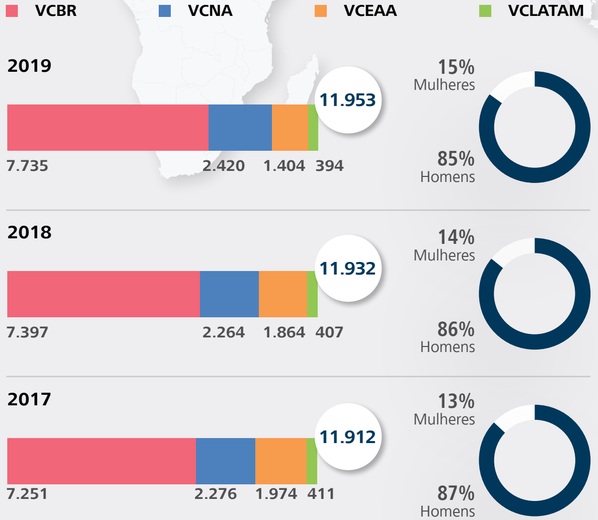
2.420
VOTORANTIM CIMENTOS AMERICA DO NORTE (VCNA)[1]

7.735
VOTORANTIM CIMENTOS BRASIL (VCBR)

1.404
VOTORANTIM CIMENTOS EUROPA, ÁSIA E ÁFRICA (VCEAA)[2]

394
VOTORANTIM CIMENTOS AMÉRICA LATINA (VCLATAM)[3]

TOTAL DE EMPREGADOS[4] E EMPREGADOS POR GÊNERO



[1] Considera só empregados próprios
[2] Canadá e Estados Unidos
[3] Marrocos, Espanha, Turquia e Tunísia em 2019
[4] Argentina, Bolívia e Uruguai em 2019

Empregados da Votorantim Cimentos da VCEAA, Espanha

significativa se pensamos que nos Estados Unidos apenas entre 9% e 10% dos trabalhadores do setor da construção são mulheres. Na VCEAA, nosso diferencial é a diversidade de culturas, uma vez que atuamos em quatro países (Espanha, Marrocos, Tunísia e Turquia), com línguas, religiões, culturas e histórias distintas. No Marrocos, na Espanha, Tunísia e nas áreas corporativas, há pelo menos uma mulher no Comitê Executivo. Na Turquia, a primeira gerente de fábrica foi designada em 2018.

AVANÇOS GRI 103-2 GRI 103-3: 405

Em 2019, no Brasil, 63% dos aprovados no processo de *trainee* eram mulheres, das quais 23 selecionadas para estágio técnico em nossas operações, e 15 das nossas gerentes e gerentes-gerais participaram do programa de liderança feminina.

Nossas parcerias não apenas se mantiveram, mas se expandiram. Além de novas alianças com diversos coletivos que trabalham por diversidade e inclusão no Brasil, assinamos as duas iniciativas da ONU: a carta Business for LGBT+ (para a erradicação da discriminação nos locais de trabalho para a população LGBTI+) e os Princípios de Empoderamento das Mulheres (para equidade de gênero e empoderamento feminino).

Os 23 talentos do Programa Potenciar de 2019 se tornaram mentores de jovens universitários da Zumbi dos Palmares. O fortalecimento das relações com jovens negros é uma parte importante da inclusão racial que consideramos essencial na construção de novos caminhos para um futuro conjunto.

Entendendo que navegar o mercado profissional pode ser especialmente desafiador para indivíduos com diferentes orientações de gênero, criamos o programa de qualificação profissional "Adminis-Tra-Trans" que ajuda a preparar 20 membros da comunidade LGBTI+ a ingressar na força de trabalho, destacando sua competência e suas habilidades acima de qualquer outra característica pessoal.

Nessa mesma linha, de 26 a 30 de agosto ocorreu na VCBR a primeira *Pride Week*, com foco na liberdade de orientação sexual. Lua Stabile, especialista das Nações Unidas para questões de inserção de empregados LGBTIs em empresas, foi a convidada do primeiro dia do evento, que contou com palestras presenciais e transmissão ao vivo pelo Workplace, além de trocas de experiências. As ações envolveram mais de 200 pessoas nos escritórios e nas fábricas do Brasil. "Quem poderia imaginar, há dois ou três anos, que estaríamos discutindo, em 2019, a importância da licença parental para casais homoafetivos?", destaca Cristiano Brasil, diretor Global de Gente, Gestão e Comunicação.

Já os debates sobre como incluir pessoas com deficiência no ambiente de trabalho tiveram lugar na Votorantim Cimentos no Brasil em setembro. Atletas paralímpicos de esgrima fizeram uma exibição na Empresa, que promoveu também experiências sensoriais, para ajudar a compreender as diferentes realidades de quem tem algum tipo de deficiência. Cerca de 40 pessoas participaram das atividades, mostrando que essa não é só uma responsabilidade da área de Recursos Humanos, mas de todos.

Também compartilhamos histórias, demos lugar de fala, formamos mais de 100 líderes em vieses inconscientes e no seu papel pela D&I, vimos as ações se multiplicando em diferentes localidades e por diferentes pessoas, mostrando que o que está no nosso Manifesto está cada vez mais forte na nossa forma de ser.

Firmamos novas alianças com coletivos que trabalham por diversidade e inclusão e assinamos duas iniciativas da ONU

2019 também foi um ano de construir nossa estratégia de longo prazo, porque sabemos que o caminho que temos pela frente ainda é longo, mas cada vez mais real.

Na VCNA, em novembro de 2019, realizamos pelo quinto ano consecutivo o Dia da Diversidade, nos Estados Unidos e no Canadá. Steve Gallagher, VP de Recursos Humanos da região, conta que tudo começou com o objetivo de melhorar as práticas da Companhia, muitas vezes percebidas como antiquadas. "Desde então, avançamos sobretudo nas questões de gênero. Nossas empregadas mais antigas atuam como mentoras para as mais jovens, nessa indústria que é tão masculina", comenta ele. "O Manifesto de Diversidade valoriza essa filosofia e serve de empurrão para melhorarmos nossa cultura organizacional, em todo o mundo. Todos têm liberdade para ser quem quiserem, do jeito que quiserem", reforça.

Candidatos a *trainees* trabalham na coleta de materiais recicláveis

TRAINEES ENGAJADOS

GRI 103-2 GRI 103-3: 405

Em linha com nossa jornada pela Diversidade e Inclusão, em 2019 também marcamos nossos programas de porta de entrada pela busca de perfis diversos.

Lançamos o Programa de Estágio Técnico para mulheres, com o objetivo de aumentar a presença feminina nas posições iniciais nas nossas operações: foram selecionadas 23 estagiárias, para atuar em diversas fábricas no Brasil. Lógica semelhante inspira o programa Líderes do Cimento. A turma que iniciou o programa de 2019 é a primeira que conta com a participação de uma mulher.

Já no *Programa de Trainees*, mais uma vez fugimos do óbvio para buscar o que nos aproxima do nosso propósito. A exemplo do que já havia ocorrido em 2018, toda a fase inicial do processo foi conduzida às cegas, para impedir a "padronização" dos selecionados e trazer diversidade de gênero, raça, formação, região de origem e classe social. Tivemos perto de 21 mil inscritos, selecionados sem sabermos de qual curso eram ou de qual universidade vinham. Nos vídeos em que cada um apresenta sua história de vida, a diversidade aparece com força: negros, mais mulheres do que homens e diferentes orientações sexuais.

A novidade deste ano foi a parceria com a instituição Pimp My Carroça na primeira etapa presencial, quando em grupos, os candidatos trabalharam com a coleta de materiais recicláveis, vivenciando a realidade dos catadores na cidade de São Paulo. Essa ação gerou a sensibilização para o tema de coprocessamento, garantindo o vínculo da experiência do processo com a nossa estratégia.

"Do grupo selecionado em 2018, que passou o ano de 2019 trabalhando em diferentes áreas da Empresa, todos entregaram mais do que o esperado, são propositivos, engajados, preocupados em construir relações duradouras", diz Cristiano Brasil, diretor Global de Gente, Gestão e Comunicação. Os 16 selecionados para a turma de *trainees* 2020, que tem duração prevista de 16 meses, começaram a trabalhar em janeiro.

"Todos os trainees do grupo selecionado em 2018, que passou 2019 trabalhando em diferentes áreas da Empresa, entregaram mais do que o esperado. São propositivos, engajados, preocupados em construir relações duradouras."

CRISTIANO BRASIL,
diretor Global de Gente, Gestão e Comunicação

CONHECIMENTOS REVALORIZADOS

GRI 103-1 GRI 103-2 GRI 103-3:404

Empregados da VCBR no escritório corporativo de São Paulo, Brasil

Ao longo do ano, mantivemos nossas políticas de treinamento, com o objetivo de incentivar o crescimento pessoal e profissional dos empregados. As principais iniciativas existem desde 2014 e se chamam *Essencial Leadership Program* (ELP), *Advanced Leadership Program* (ALP) e *Master Leadership Program* (MLP). Os conteúdos são revistos regularmente, com novas abordagens.

O ano de 2019 foi de consolidação e fortalecimento das nossas ações e programas de Treinamento e Desenvolvimento. Com foco em capacitação, reconhecemos a necessidade de revalorizar conhecimentos técnicos mais ligados ao mundo industrial e, assim, criamos a Escola Técnica VC. Uma das prioridades foi treinamento de nossos gerentes. Utilizamos um material customizado para o público de Operações, além de *cases* reais construídos com o time da fábrica e em alinhamento com nossa ferramenta de gestão, o *Integrated Management System* (IMS). Realizamos duas turmas que foram compostas pela liderança (gerentes, coordenadores e supervisores) e por engenheiros da unidade Xambioá (TO).

Criamos a Escola Técnica VC com foco em capacitação de conhecimentos técnicos mais ligados ao mundo industrial

Outra ação priorizada no ano, no Brasil, foi o Módulo de Formação dos Gerentes de Fábrica. O objetivo foi alinhar práticas, conceitos e o que é esperado para essa função tão relevante das nossas operações. Reunimos os gerentes de fábrica recém movimentados e os futuros sucessores – de cimentos, agregados e argamassas. Os temas foram conduzidos por multiplicadores internos.

Da mesma forma, com o objetivo de fortalecer e garantir o desempenho contínuo do nosso time brasileiro de vendas, lançamos também em 2019 a Escola de Vendas. Realizamos mais de dez turmas com participação de vendedores e gestores. Os treinamentos aconteceram de forma *online* e presencial em três principais blocos: Processos Comerciais, Ferramentas de Vendas e Gestão Comercial. Dentro da Escola de Vendas, também revisamos o processo de integração do time de vendas e marketing, em que todo novo empregado da diretoria passa por uma semana de treinamentos em Curitiba (PR), que possibilita conhecer mais a Empresa, as políticas da organização, o processo fabril e os produtos que irá vender, além dos argumentos de vendas e as ferramentas de trabalho.

Os programas de desenvolvimento que visam desenvolver as competências necessárias para futuros desafios se mantiveram fortes. Para a formação de talentos em estágios iniciais de carreira, 11 *trainees* desenvolveram diferentes trabalhos e tiveram seu processo de mentoria acompanhado por executivos. Nossos trainees, juntamente com 12 talentos internos, participaram do Programa Potenciar, que oferece ações de formação, prática e projetos como formas de desenvolvimento.

Na formação de Liderança, tivemos turmas do *Essential Leadership Program* (programa de primeira liderança), *Advanced Leadership Program* (para média liderança) e *Master Leadership Program* (para liderança sênior). Além disso, lançamos uma nova turma do programa Líderes do Cimento, para desenvolver lideranças focadas em operações de cimento por meio de projetos, capacitação técnica e formação de liderança. Em 2019, o programa contou com 16 participantes.

Em linha com o foco no desenvolvimento, em 2019 redesenhamos nossos processos de avaliação de desempenho e carreira, com mudanças para garantir um processo de avaliação mais contínuo, fluido e com maior foco em pessoas. Esse novo desenho envolveu mudança de sistemas, de metodologia, e de critérios de avaliação para assegurar o protagonismo de carreira como principal fonte de desenvolvimento.

Na VCNA, que iniciou um projeto de uniformização dos processos em três fábricas, foi construída uma plataforma para auxiliar nas atividades técnicas de treinamento – um dos focos é permitir que os empregados, no futuro, troquem de unidade sem precisar qualquer tipo de reciclagem. Outro tema de destaque nos treinamentos de 2019 foi inteligência emocional. Cerca de 40 gerentes espalhados pelas diferentes instalações, no Canadá e nos Estados Unidos, participaram dos grupos – organizados pela equipe da Universidade Corporativa, que já existe há dez anos.

PESQUISA DE CLIMA

GRI 103-1 GRI 102-43 GRI 103-3 GRI 103-2: 404

Outra forma de concretizar o foco nas pessoas e continuar trabalhando para construirmos uma empresa cada vez mais forte e inclusiva é a realização da pesquisa de engajamento. Em 2019, aplicamos a pesquisa em todas as regiões, com 87% de taxa de participação média nos países.

No Brasil, tivemos evolução de seis pontos percentuais em relação à última pesquisa, realizada em 2017, atingindo 83% de favorabilidade. Na VCNA, o resultado foi 66%, quatro pontos percentuais acima da pesquisa anterior. Já na VCEAA, tivemos evolução de sete pontos percentuais, atingindo 72% de favorabilidade total na média da região. "Apesar das dificuldades macroeconômicas, nós, como grupo, vemos um futuro melhor, estamos nos sentindo mais engajados, no caminho certo", afirma Marcelo Castelli, CEO Global.

Thatiana Soto Riva, gerente de Atração, Treinamento e Desenvolvimento Global, destaca que os principais pontos de evolução estão relacionados à liderança e ao desenvolvimento de pessoas. "A nota para a frase 'Me sinto mais valorizado(a) e reconhecido(a) pela Votorantim Cimentos' passou de 57 para 72 no Brasil, um crescimento de 15 pontos percentuais. Além disso, na VCBR, mantivemos os mesmos níveis da pesquisa de 2017", destaca ela.

"A nota para a frase 'Me sinto mais valorizado(a) e reconhecido(a) pela Votorantim Cimentos' passou de 57 para 72 no Brasil, um crescimento de 15 pontos percentuais. Além disso, não observamos redução de nenhuma das nossas avaliações."

THATIANA SOTO,
gerente de Atração, Treinamento e Desenvolvimento Global

COMUNICAÇÃO GLOBAL

GRI 103-3 GRI 102-43

Em 2019, nossa área de Comunicação Corporativa focou em temas que incluíram engajamento, protagonismo e a colaboração entre os empregados. Em seu terceiro ano de existência, o Workplace consolidou-se como o principal canal de comunicação interna, troca de informações e interações entre nossas operações em todo o mundo. A plataforma da Votorantim Cimentos encerrou 2019 com 7.389 usuários cadastrados e 694 grupos. Ao longo do ano, foram publicados mais de 38 mil posts (textos, fotos, arquivos e vídeos), em todas as regiões em que estamos presentes. Os grupos institucionais (Radar Brasil, Radar VCNA, Radar VCEAA e Connection) são abertos a todos os empregados, os quais são incentivados a compartilhar conteúdos que sejam de interesse ou tenham relevância e valor para os colegas.

A Votorantim Cimentos foi citada em 2.851 reportagens nas mais diferentes mídias – impressa, *online*, TV e rádio – em 2019, o que representa um aumento de 35% em relação ao número computado no ano anterior (2.116 reportagens). Por seu relacionamento com a imprensa, a Companhia recebeu, em 2019, o prêmio Empresas que Melhor se Comunicam com Jornalistas no setor de Construção Civil no Brasil, concedido pela revista *Negócios da Comunicação* e pelo Centro de Estudos da Comunicação (Cecom).

NOSSOS PÚBLICOS DE RELACIONAMENTO

Definimos os públicos com os quais queremos nos engajar com base em *workshops* que realizamos em 2018 durante o processo de definição de temas materiais para nossa gestão. Participaram representantes das áreas de Sustentabilidade, Relações com Investidores, Marketing Institucional e Jurídico, que analisaram reais ou potenciais impactos econômicos, sociais e ambientais que nossos negócios causam sobre indivíduos, grupos de indivíduos e/ou organizações, ao mesmo tempo que esses públicos podem afetar nossas atividades. GRI 102-40 GRI 102-42 GRI 102-43

STAKEHOLDERS	DESCRIÇÃO	CANAIS DE COMUNICAÇÃO E ENGAJAMENTO
Acionistas	Votorantim S.A.	Reuniões do Conselho de Administração, conferência trimestral de resultados, Relatório Integrado
Financiadores	Bancos, investidores, agências multilaterais de crédito	Divulgações financeiras (trimestrais e anuais), *roadshows*, *Investor briefing*, Relatório Integrado
Comunidades	11 países	Reuniões e consultas públicas, programa Portas Abertas de visitas a fábricas, conselhos comunitários, mecanismo de queixas e reclamações, Linha Ética, Ouvidoria, *website*, Relatório Integrado, mídias sociais
Clientes/consumidores	Comerciantes (atacado e varejo), construtoras, governo e indústria	Websites, aplicativos (VC *Online*, Obra Fácil, APP Engemix), mídias sociais, programas de fidelidade (como Juntos Somos+, no Brasil; Asmenty, no Marrocos; e Mercim, na Tunísia), SAC (chat e telefone), CRC (telefone), Relatório Integrado, pesquisas de satisfação, e-mail marketing
Empregados, contratados e sindicatos de trabalhadores	Empregados, contratados e sindicatos	Workplace, ComVC, Papo de Café, Mural Psiu, Bulletin Board, NesriNews (Tunísia), *Construyendo contigo* (Espanha), Joussour Attawassoul (Marrocos), VC Türkiye'de Yasam (Turquia), *Coffee with the CEO* (Turquia e Espanha), *Tea with the CEO* (Tunísia e Marrocos), bate-papo com a liderança, reuniões, avaliação de desempenho, pesquisas de clima, negociações sindicais, agendas positivas de diálogo, Relatório Integrado, eventos temáticos, intranet
Fornecedores e parceiros	Fornecedores de materiais e serviços; startups	Reuniões, aplicativos (app motoristas, Mi ruta), *websites*, Relatório Integrado, mídias sociais
Órgãos governamentais	Governos (federal, estaduais e municipais) dos 11 países de atuação	Reuniões, consultas públicas, *websites*, Relatório Integrado, mídia sociais
Órgãos reguladores	Agência Nacional de Mineração (ANM) mais de 50 órgãos e agências ambientais (federais, estaduais e municipais), organizações setoriais	Reuniões, consultas públicas, *websites*, Relatório Integrado, mídias sociais
Associações setoriais	Associações nacionais e internacionais de cimento e concreto	Reuniões, participação em órgãos de governança, *websites*, Relatório Integrado, mídias sociais
Organizações sociais	WBCSD, CEBDS, GRI	Reuniões, consultas públicas, *websites*, mídias sociais, Relatório Integrado
Academia e instituições de pesquisa	• Universidade de São Paulo (Brasil) • Universidade de Túnis (Tunísia) • Instituto Superior de Tecnologia de Zaghouan (Tunísia) • Universidade de Santiago de Compostela (Espanha) • Universidade de Córdoba (Espanha) • Universidade de León (Espanha) • Fundação Universidade-Empresa da Galícia (Espanha) • Universidade Técnica do Oriente Médio (Turquia) • Universidade Cumhuriyet (Turquia)	Reuniões, *websites*, Relatório Integrado, Feira de Emprego, mídias sociais
Influenciadores/Imprensa	Imprensa e formadores de opinião	Encontros de relacionamento, *press releases*, *websites*, Relatório Integrado, mídias sociais

UM PASSO ADIANTE

Em 2019, nossa área de Responsabilidade Social passou a se chamar Transformação Social, reconhecendo que, como líderes do setor, temos um papel importante e queremos, de fato, ajudar a mudar as realidades – tanto no Brasil quanto nos outros países em que estamos presentes. "Quando se fala em 'responsabilidade social', esse conceito está muito ligado ao que a lei exige, enquanto 'transformação social' deixa mais claro que podemos fazer a diferença", explica Alvaro Lorenz, diretor Global de Sustentabilidade, Relações Institucionais, Desenvolvimento de Produto e Engenharia. Além disso, para os temas ambientais, temos uma política global de meio ambiente que sustenta alguns de Nossos Compromisso 2020.

Babaçu: um exemplo de projeto de economia circular

Assumimos compromissos de sustentabilidade com base em temas considerados de alto impacto em nossas operações e no entorno delas e estabelecemos em todas as unidades metas para avanços de gestão e desempenho sustentável até 2020. Assim avaliamos constantemente o atendimento a essas metas e expandimos a consciência sobre a importância desses temas. E já estamos trabalhando para definir novas metas – agora de olho em 2030 e com uma preocupação maior em conectar esses indicadores com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) definidos pelas Nações Unidas.

A estratégia de sustentabilidade deve ter três "ondas": o que queremos fazer até 2020, até 2025 e até 2030. "O principal desafio é como mobilizar toda a Empresa em torno do tema, como melhorar a governança, como reduzir constantemente nossa pegada ambiental e nos posicionar em relação às macrotendências para o futuro", reforça Alvaro Lorenz. "Essa é uma missão da Companhia como um todo; precisa estar conectada à estratégia de negócios para que ela se transforme em ações. Do contrário, vamos definir objetivos sem ter o apoio e uma diretriz para atingi-los."

Compromissos de sustentabilidade abrangem temas de alto impacto em nossas operações e no entorno delas

Ao longo de 2019, por exemplo, fizemos uma pesquisa para diagnosticar o que nossos fornecedores já fazem nessa área. Com base nesses dados, vamos ampliar esforços para potencializar nossas ações como agentes transformadores. A preocupação com o meio ambiente nos permitiu também fechar um acordo com sete bancos internacionais para a obtenção de uma linha de crédito do tipo Sustainability Linked Loan (SLL). Além do risco de crédito, nossa taxa de juros é afetada por indicadores baseados em metas de sustentabilidade relevantes para o nosso setor. Como resultado, nosso desempenho em sustentabilidade pode aumentar ou diminuir os custos financeiros da linha de crédito. Ser ecoeficientes agora resulta em ganhos financeiros mais tangíveis, traduzidos em custo menor de financiamento *(leia mais nas páginas 33 e 34 no capítulo de Gestão Financeira).*

Esse mesmo nível de compromisso se estende às regiões. "Estamos trabalhando em estreita colaboração com associações industriais na América do Norte para transmitir à mídia e ao público em geral nosso progresso em direção a nos tornarmos mais verdes e sustentáveis, tanto como empresa quanto como indústria", diz Filiberto Ruiz, CEO da VCNA. "Estamos melhorando muito em termos ambientais. Nossos investimentos em insumos agrícolas no Brasil, por exemplo, vão nessa mesma direção, uma vez que eles são feitos com matéria-prima estéril que não seria aproveitada para a produção de cimento, mas tem grande utilidade como nutriente para o solo", completa Laercio Solla, gerente-geral de Insumos Agrícolas *(leia mais na página 51, em Foco do Cliente).*

Filiberto Ruiz, CEO da VCNA

ATUAÇÃO GLOBAL COORDENADA

Somos um dos membros fundadores da Global Cement and Concrete Association (GCCA). A organização foi criada em 2018, substituindo e ampliando o escopo da Iniciativa de Sustentabilidade do Cimento (CSI), transferida do Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (WBCSD). Reúne 38 empresas, que representam 40% da capacidade mundial de cimento, mais universidades, associações de classe e outras instituições que participam da cadeia produtiva e têm interesse em atuar pela melhoria do setor.

Participamos da Innovandi, plataforma de inovação da GCCA que busca soluções comuns a toda a indústria

Em 2019, foram organizados sete grupos de trabalho, ligados a temas como segurança, comunicação e o futuro da construção. Temos representantes em três desses grupos, assim como participamos da Innovandi, iniciativa colaborativa de inovação criada pela GCCA. É uma plataforma que reúne linhas de pesquisa científica para buscar soluções comuns a toda a indústria. Não se trata de pensar em diferenciais competitivos para um produto, mas de técnicas para reduzir emissões que possam beneficiar todos os associados.

Fábio Cirilo, coordenador de Sustentabilidade Global

CAMINHO SUSTENTÁVEL PARA O CIMENTO

Participamos ativamente do processo de construção da versão brasileira do *Roadmap* Tecnológico do Cimento, lançado em 2019. Esse estudo, liderado pela Agência Internacional de Energia (IEA), define o caminho e estabelece objetivos de redução das emissões de carbono da indústria cimenteira. O Brasil foi o segundo país do mundo (depois da Índia) a produzir um documento nacional com metas específicas e propostas colaborativas para atuar contra o aquecimento global e manter o aumento da temperatura em, no máximo, 2°C, até o final do século.

O documento traça metas claras e ambiciosas para a indústria de cimento brasileira alinhar seus esforços de redução de emissões ao objetivo estabelecido pelo Acordo de Paris e mostra quais iniciativas serão implementadas para se chegar lá. "O Roadmap é um grande compromisso público firmado pela indústria cimenteira. Nele reconhecemos os desafios a serem enfrentados e traçamos uma série de compromissos para que seja possível realizar essa transição até 2050. Nossas metas para 2030 refletirão essa demanda", pontua Fábio Cirilo, coordenador de Sustentabilidade Global.

"Como líderes do setor, teremos objetivos ainda mais ambiciosos e queremos comandar essa transformação", destaca Alvaro Lorenz, diretor Global de Sustentabilidade, Relações Institucionais, Desenvolvimento de Produto e Engenharia. São quatro as alavancas de ação: reduzir o uso de combustíveis fósseis no processo de produção, diminuir a percentagem de clínquer usado no cimento, reduzir o consumo de energia térmica e elétrica nas unidades e, caso essas três iniciativas não sejam suficientes, capturar, sequestrar e reutilizar o gás carbônico emitido pelas fábricas.

Como exemplo, na VCNA, utilizamos a tecnologia CarbonCure no concreto que fornecemos para a construção do condomínio The Form, em Toronto, no Canadá, com melhoria das operações e redução da pegada de carbono. Fornecemos mais de 11 mil m^3 para esse projeto, dos quais cerca de 2,3 mil m^3 foram tratados com CarbonCure encapsulando CO_2 no concreto. Desde 2017, a tecnologia tem sido usada por nosso negócio baseado em Toronto, a Canada Building Materials (CBM), para evitar a emissão de CO_2.

COMPROMISSO CONTRA AS MUDANÇAS CLIMÁTICAS

Estamos comprometidos com o combate às mudanças climáticas. Nosso planejamento estratégico incorpora importantes iniciativas nessa direção: utilizamos combustíveis e materiais alternativos para reduzir nossa pegada ambiental e investimos na adequação de nossas operações para reduzir o uso de combustíveis fósseis e otimizar o consumo de energia. GRI 103-2: 305

O tema faz parte da discussão de tomada de decisão de investimento, considerando o preço de carbono para análise de viabilidade de projetos, assim como também faz parte do nosso compromisso interno de desenvolvimento sustentável e de avaliações de desempenho das unidades.

Decisões de investimento avaliam impacto das mudanças climáticas sobre a viabilidade de projetos

Participamos de grupos de trabalho na Global Cement and Concrete Association (GCCA), no Pacto Global e no Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS). Fazemos anualmente inventário de emissões de gases de efeito estufa de nossas fábricas de cimento e das unidades de concreto, agregados, argamassa e outros produtos. Para o cimento, usamos como base a metodologia da GCCA. Para os demais produtos, empregamos a ferramenta do GHG Protocol.

Marcamos presença na Conferência das Nações Unidas sobre Mudanças Climáticas (COP25), realizada em Madri, em dezembro de 2019, quando nosso coordenador Global de Sustentabilidade, Fábio Cirilo, apresentou o compromisso da Votorantim Cimentos com a sustentabilidade. Durante um painel de Soluções de Baixas Emissões, ele também compartilhou nossas melhores práticas, como o uso de combustíveis alternativos, a otimização do fator clínquer e a captura de CO_2 por microalgas.

A última auditoria interna sobre emissões ocorreu em 2018. Também passamos por auditorias externas relacionadas ao Relatório Integrado e que englobam os compromissos com a Carta GCCA e com o Programa Brasileiro GHG Protocol. Anualmente, informamos nossos dados ao GCCA GNR (*Getting the Numbers Right* – Obtendo os Números Certos) e a cada quatro anos passamos por auditoria por terceira parte contratada pelo GCCA – a mais recente foi em 2018, quando a GCCA ainda era CSI. Todas essas avaliações proporcionam pontos focais de melhoria e ajustes de gestão e reporte de dados que são incorporados na nossa rotina, de acordo com a sua aplicabilidade.

As metas globais dos nossos Compromissos 2020 foram fragmentadas por unidades, com metas de redução anuais, de forma a avaliarmos se elas foram atendidas e também expandirmos a consciência sobre a importância do tema e como cada unidade contribui *(os Compromissos 2020 e os avanços são detalhados na página 66).*

Fazemos parte do Carbon Disclosure Project (CDP), organização não governamental que coleta informações sobre riscos climáticos e oportunidades de baixo carbono entre as maiores empresas do mundo, e do Programa Brasileiro GHG Protocol. Por meio dessas entidades, tornamos públicos nossos resultados e projetos de reduções de emissões e melhoramos nossa governança em termos de riscos relacionados ao clima.

Unidade de Toral de los Vados (León), Espanha

Terminal de Chicago, EUA

TAXAÇÃO NO CANADÁ

No Canadá, gerenciamos a redução de GEE seguindo a regulamentação federal que começou em 2019 a taxar as emissões de CO_2 acima de um limite pré-estabelecido. Para reduzir nossas emissões, adotamos as seguintes ações: aumentar o uso de combustíveis alternativos de baixo carbono; produzir cimento com menor quantidade de clínquer para reduzir a intensidade de CO_2 (do tipo Contempra); e usar materiais cimentícios suplementares, como, por exemplo, escória.

Contratamos uma linha sustentável de crédito rotativo, com taxa de juros atrelada à nossa performance de sustentabilidade

EMISSÕES GRI 103-2 GRI 103-3: 305

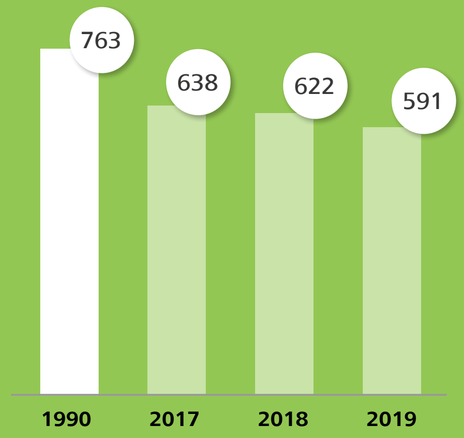
Em 2019 renovamos uma linha de crédito rotativo e a tornamos sustentável, com compromissos ligados a emissões de CO_2 e à sustentabilidade *(veja mais nas páginas 33 e 34)*. "Este é o primeiro crédito que recebemos no qual a taxa de juros está atrelada à nossa performance de sustentabilidade", diz Alvaro Lorenz, diretor Global de Sustentabilidade, Relações Institucionais, Desenvolvimento de Produtos e Engenharia.

Nosso objetivo é reduzir a utilização de recursos naturais e de combustíveis fósseis, o que está totalmente alinhado ao planejamento estratégico e entre os principais focos da gestão em médio e longo prazos em todas as regiões de atuação, incluindo a substituição de combustíveis fósseis *(leia mais no capítulo de Excelência operacional, na pág. 37).*

Refletindo os esforços para melhorar nossa pegada ambiental, em 2019 reduzimos em 22,6% as emissões de CO_2 em relação a 1990. No ano, nossas emissões foram de 591 quilos de CO_2 por tonelada de cimento produzido, em comparação a 763 quilos em 1990. GRI 305-5

EMISSÕES ESPECÍFICAS DE CO_2 GRI 305-4

$kgCO_2/t$ de produto cimentício



Empregada na fábrica de Primavera, Brasil

EFICIÊNCIA ENERGÉTICA

GRI 103-1 GRI 103-2 GRI 103-3: 302

O negócio de cimento é o que registra o maior consumo de energia (99%). Nossos processos produtivos de cimento consumiram 92.658.896 GJ de energia dentro da organização, a partir de fontes sob as quais temos controle, e 8.697.412 GJ em atividades fora da organização, que não são gerenciadas diretamente por nós (como o combustível usado em caminhões de terceiros). O volume total correspondeu a uma intensidade energética de 112,7 kWh por tonelada de produtos cimentícios, ante 111,0 kWh/t em 2018. No ano, 35% da energia que consumimos no Brasil teve como origem fontes renováveis, que corresponde à autogeração de energia em nossas centrais hidrelétricas.

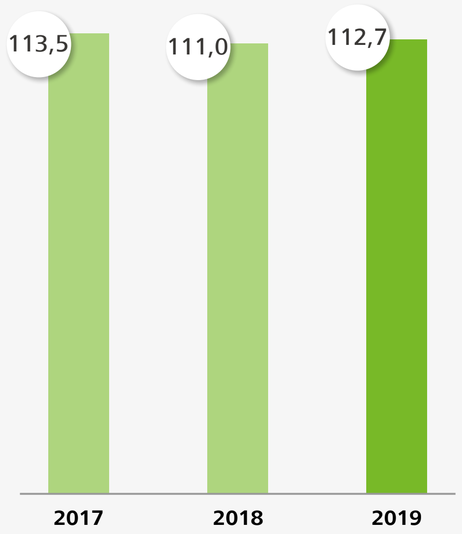
O uso de combustíveis e matérias-primas alternativas é uma de nossas prioridades, refletida em investimentos para ampliar a substituição térmica em nossas fábricas e na criação da Verdera *(ver página 40)*, nova unidade de negócios de gestão de resíduos para coprocessamento em nossos fornos. Nosso objetivo é ampliar o uso da energia elétrica de fonte renovável. Por isso, celebramos um acordo com a Votorantim Energia para construir em conjunto um parque eólico no Nordeste do Brasil, visando alcançar 56% de energia gerada por fontes renováveis nas operações brasileiras.

Em todas as regiões, buscamos incrementar o uso de energia renovável, a exemplo do que já acontece no Marrocos, onde 95% de nossa energia elétrica vem de fonte eólica, adquirida da Wind Energies. Na Tunísia, recuperamos o calor da chaminé e o transformamos em energia por meio do sistema de Waste Heat Recovery (WHR). Com ele, substituímos 30% do consumo da fábrica e, assim, reduzimos também nosso custo de produção.

Na VCNA, em 2019, estendemos a todas as unidades o projeto EMC², de *Energy Management Conservation Commitee*, uma iniciativa para reduzir a intensidade de energia utilizada nas fábricas, o custo da energia e a emissão de CO_2. Este comitê está estruturado em cada fábrica e implementa nosso Plano de Gestão de Energia. Reduzimos o consumo em 8,75 mil MW/ano e o custo de energia elétrica em 24,6 milhões de dólares canadenses em 2019 (ou R$ 99,1 milhões). Em Charlevoix (Michigan), graças a um melhor processo de controle e a uma iniciativa do EMC², eliminamos o uso do *bypass*, o que reduziu nosso consumo de energia elétrica em 4,8 MW/ano.

INTENSIDADE ENERGÉTICA* GRI 302-3

kWh/t de produto cimentício



*Contempla apenas energia elétrica - não inclui combustíveis

COMPROMISSOS DE SUSTENTABILIDADE 2020 GRI 103-2

Meta atingida | Meta dentro do cronograma | Meta atrasada

Metas 2020	Principais realizações de 2019	Status	ODS	ODS Meta
Saúde e segurança: • Assegurar a adoção eficaz da Política Global de Saúde e Segurança e das Regras da Vida.	• Reuniões periódicas com o Comitê Global de Segurança realinhando a estratégia e ações coordenadas. • Ênfase na adoção dos Protocolos Críticos e Regras pela Vida. • Reestruturação da Área de Saúde, mais humanizada, promovendo e prevenindo a saúde.	Meta dentro do cronograma	8	**8.8**
Saúde e segurança: • Promover condições de trabalho saudáveis e seguras a todos os empregados.	• Continuidade nos investimentos para adequação de ambiente e equipamentos de trabalho no Brasil, e com ações focadas para desenvolvimento de uma cultura de segurança.	Meta dentro do cronograma	8	
Saúde e segurança: • Alcançar Índice de acidente com afastamento inferior a 0,4 para empregados diretos.	• Taxa de frequência global: 1,83 para empregados diretos. • Em 2019, enfatizamos o programa *SafeStart* (veja página 64). As unidades que iniciaram a implementação do *SafeStart* durante o ano, já apresentaram evoluções importantes na taxa de frequência.	Meta dentro do cronograma	8	
Padrões na cadeia de suprimentos: • Promover padrões sustentáveis na cadeia de suprimentos por meio das nossas unidades de negócio.	• 100% dos fornecedores no Brasil homologados e aprovados nas negociações conduzidas pela equipe de Suprimentos.	Meta atingida	9 e 12	**9.4** **12.6**
Práticas comerciais éticas: • Garantir que todas as nossas operações sejam realizadas de uma maneira ética e em conformidade com o Código de Conduta da Votorantim.	• Manual de Crises no Brasil. • Lançamento de Política de Auditoria Interna e Política Global de Relações Governamentais. • Reavaliação de estratégia de educação contínua. • Expansão de plano de comunicação. • Realização de *Compliance Day* em nível global. • Implementação de processo de avaliação de integridade de terceiros e transações críticas.	Meta atingida	16	**16.5** **16.6**
Políticas ambientais: • Assegurar a implementação da nossa Política Ambiental Global e Regras Verdes.	• Política Global de Meio Ambiente implementada em todas as regiões.	Meta atingida	12 e 15	**12.2** **12.5** **15.2** **15.3**
Produtos e serviços sustentáveis: • Promover a implementação de novos produtos, soluções, serviços e inovações sustentáveis. • Atingir um fator clínquer/cimento de 72%.	• Encerramos 2019 com um fator clínquer/cimento de 74,3% (comparado a 75,2% em 2018).	Meta dentro do cronograma	12 e 13	**12.5** **12.6**
Combustíveis renováveis: • Chegar ao índice de 30% de uso de combustíveis não fósseis nas nossas fábricas de cimento.	• Alcançamos o índice de 22% no uso de combustíveis alternativos nos fornos de clínquer (comparado a 18,5% em 2018) com forte crescimento em todas as geografias.	Meta dentro do cronograma	7, 12 e 13	**7.a** **12.2** **12.5**
Emissões de CO_2: • Reduzir nossas emissões de CO_2 por tonelada de cimento em 25% em comparação com os níveis de 1990.	• As emissões registraram redução de 22,6% em relação ao ano-base (1990), em decorrência do aumento da substituição térmica e da redução do fator clínquer/cimento.	Meta dentro do cronograma	12 e 13	**12.2** **12.4** **12.6**
Emissões: • Reduzir as emissões de material particulado, NOx e SO_2 por tonelada de clínquer para 65 g, 1.950 g e 750 g/tonelada de clínquer, respectivamente.	• Nossas emissões de materiais particulados, NOx e SO_2 foram de 56, 1.657 e 709 g/t de clínquer, respectivamente, em comparação a 69, 2.102 e 847 g/t de clínquer em 2018.	Meta dentro do cronograma	11 e 12	**11.6** **12.2** **12.4** **12.6**
Água: • Implementar um plano de gestão de água em áreas de escassez em nossas unidades de negócio.	• Conseguimos 78% de atendimento à medida 1 (medição e monitoramento). A medida 4 (incentivo a boas práticas) também apresentou evolução, com 71% de atendimento .	Meta atrasada	6 e 12	**6.3** **12.2** **12.4**
Biodiversidade: • Garantir que todas as nossas minas tenham um plano de reabilitação e gestão de biodiversidade local e para regiões sensíveis.	• 93% das minas possuem plano de fechamento. • 58% das minas em áreas sensíveis à biodiversidade possuem plano vigente de gestão da biodiversidade.	Meta dentro do cronograma	15	**15.1** **15.5**
Comunidades: • Garantir a implementação de um plano de engajamento comunitário em comunidades onde operamos que tenham alto grau de vulnerabilidade social.	• Implantamos e executamos planos de relacionamento comunitário em 100% das comunidades com alto grau de vulnerabilidade social no Brasil. • Regionalmente temos os seguintes percentuais de operações com atividades de engajamento comunitário local (independentemente de seu grau de vulnerabilidade): VCBR: 27%; VCNA: 32%; VCEAA: 71%; e VCLATAM: 36%.	Meta dentro do cronograma	10	**10.2**

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

Clique em uma atividade acima para ver os impactos por ela gerados

Empregada em uma das unidades da Votorantim Cimentos na Espanha

TRABALHO HOLÍSTICO EM SEGURANÇA

Nossa grande conquista na área de Saúde e Segurança em 2019 foi a implantação do programa SafeStart em 8 das 35 fábricas de cimento instaladas no Brasil, em quatro unidades de concreto e quatro Centros de Distribuição. Esse projeto teve início em 2016, com um piloto na fábrica de Sobradinho (DF), que vem obtendo excelentes resultados: o índice de acidentes com afastamento na unidade caiu 46% em quatro anos.

SafeStart foca a importância de evitar que pressa, cansaço, frustação e complacência resultem em acidentes

A estratégia é focar no tema comportamental, envolvendo, além dos empregados, seus familiares. Dividido em módulos, o programa reforça a importância de evitar que pressa, cansaço, frustração e complacência resultem em erros críticos e, consequentemente, em acidentes. Alinhado ao conceito de "Viva Seguro", tema do Global Safety Day em 2019, o programa SafeStart deve ser aplicado, além de no ambiente de trabalho, também em casa e no trânsito. Por mais que os indicadores de segurança estejam em evolução, tanto na VCEAA quanto na VCNA, o objetivo é implantar o SafeStart em pelo menos uma unidade dessas regiões em 2020. Na VCNA, a ideia é implementar o SafeStart nas fábricas de Bowmanville e Detroit. E o programa deve ser adotado em todas as unidades da VCBR até 2021.

Outra ação iniciada no Brasil tem foco na área de mineração. Fomos aprovados em um edital de inovação do Sesi (Serviço Social da Indústria) para desenvolver um modelo de rádio que possa ser acionado sem que o motorista precise tirar uma das mãos do volante. Com ele, buscamos reduzir os riscos de acidente, porém garantindo que a comunicação necessária também possa acontecer em locais de mão única de trânsito, orientações de carga e descarga e acionamentos emergenciais, entre outras situações.

GESTÃO DE SEGURANÇA

Reforçamos diariamente que a segurança é o nosso principal valor. Temos uma Política Global de Saúde e Segurança e Regras pela Vida, com a gestão desses temas de forma global e acompanhamento por equipes locais. Mantemos um sistema de segurança baseado na Norma ABNT 45001, que abrange todos os trabalhadores e operações, e nosso terminal no Porto de Imbituba (SC, no Brasil) é certificado pela norma ISO 45001:2018. GRI 403-1

Uma Comissão Global de Segurança, constituída em 2018, se reúne bimestralmente para integrar as atividades de segurança entre todos os negócios e pessoas envolvidos, garantindo que as melhores práticas sejam compartilhadas, disseminadas e implementadas. No Brasil, é obrigatória a atuação de Comissões Internas de Prevenção a Acidentes (Cipas), utilizadas como instrumento para garantir a participação e consulta ativa aos trabalhadores em nosso sistema de gestão desse tema. GRI 403-4

Contamos com profissionais de saúde e segurança e contratamos consultores externos, caso necessário, para auxiliar nas avaliações de riscos e identificações específicas ou complexas de perigos relacionados ao trabalho. Além disso, saúde e segurança fazem parte de nossa auditoria Interna anual de melhoria de processos.

Comitê Global de Segurança integra atividades e garante que melhores práticas sejam compartilhadas e implementadas

Em 2019, revisamos nossos protocolos críticos de forma global e incluímos a Matriz de Identificação e Avaliação de Perigos e Riscos Ocupacionais como um dos requisitos auditáveis. Dessa forma, garantimos que a ferramenta seja aplicada a todas as atividades e esteja atualizada em relação às atividades e medidas de controle. Também adquirimos um software de saúde e segurança (Genu) que nos apoiará na gestão e implantamos um sistema de gestão de absenteísmo e Fator Acidentário de Prevenção (FAP). Fizemos, ainda, um mapeamento, com o objetivo de conhecer o perfil de saúde dos empregados.

Obrigatoriamente, devem ser investigados por uma comissão interna todos os acidentes pessoais, com ou sem afastamento, bem como os danos materiais com alto potencial de causar lesões. Essa comissão inclui profissionais de segurança, liderança da área e envolvidos no acidente. Quando aplicável, as lições aprendidas no processo de investigação são compartilhadas para ajudar a prevenir futuros acidentes.

Na execução das atividades de rotina, utilizamos o Diálogo Diário e Semanal de Segurança como ferramenta para reforçar esses conceitos e alertar sobre os riscos associados à tarefa diária. Outro importante instrumento é a Análise Preliminar de Risco (APR) aplicada para avaliar fatores que possam aumentar o risco da tarefa e auxiliar na identificação das medidas de controle e prevenção necessárias.

Incentivamos nossos trabalhadores a relatarem as situações arriscadas. Essas informações são consolidadas e tratadas pelos responsáveis. O procedimento prevê medidas disciplinares, que incluem sanções para os casos em que os trabalhadores são submetidos a situações que possam resultar em acidentes. GRI 403-2

Todos os profissionais contratados são submetidos a um treinamento de integração, que inclui os riscos de saúde e segurança relacionados ao trabalho e informações sobre a Política Global de Saúde e Segurança, Regras pela Vida e Regras de Segurança.

De acordo com o tipo de tarefa que será realizada, o trabalhador é treinado sobre procedimentos específicos da unidade e exigidos pela legislação de cada país e pelos protocolos de risco crítico. Cada país estabelece tipos de treinamentos, carga horária e frequência de acordo com a função do trabalhador, sendo que os trabalhadores contratados seguem os mesmos requisitos de treinamento que os empregados diretos. GRI 403-5

Alinhados ao compromisso de garantir a segurança dos empregados e a transparência dos nossos processos, revisamos em 2019 o procedimento de medidas disciplinares no Brasil. O objetivo é deixar claro quais violações são passíveis de penalização e quais critérios serão aplicados. O documento foi amplamente divulgado em todas as nossas operações. Em 2020, será realizada a revisão do documento global.

Empregada na fábrica de cimento de Asment Temara, no Marrocos

Motoristas de misturadores de concreto da Praire Materiais, nos EUA

COMPROMISSO

Mantemos diversas ações e ferramentas, implementadas e em implementação, com o objetivo de prevenir e mitigar os impactos negativos significativos na saúde e segurança do trabalhador. Priorizamos a eliminação dos maiores riscos, seguida da implementação de medidas de proteções coletivas, treinamentos de empregados e contratados e, por último, uso de Equipamentos de Proteção Individuais. Como exemplos, destacamos: campanhas de saúde e segurança; observações de comportamento seguro; implantação do SafeStart em unidades no Brasil; auditorias de protocolos críticos, realizadas em todos os países; Diálogos Diários de Segurança (DDS); e treinamento e capacitação. Na divisão de Concreto da VCNA, mantemos um treinamento anual para motoristas. GRI 403-7

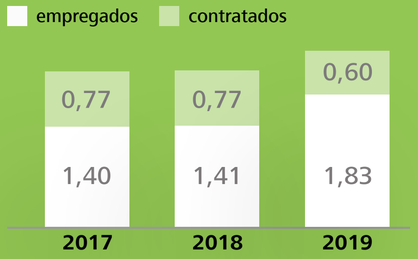
Em 2019, apesar de todas as ações implementadas, a taxa de frequência total de acidentes com afastamento (CPT) ficou em 1,23, acima da registrada no ano anterior (1,09). Esses números consideram tanto empregados diretos quanto contratados.

Infelizmente, tivemos uma fatalidade de um contratado de terceiro em 2019, na fábrica de Asment Temara, no Marrocos. “A perda de vidas em nossas operações é inaceitável”, afirma Marcelo Castelli, CEO Global. “O setor evolui em termos de segurança, e a Votorantim Cimentos evolui muito, com menos acidentes e menor gravidade, ano após ano, mas estamos constantemente buscando oportunidades de melhoria. Por isso apostamos no SafeStart, que se propõe a ajudar a melhorar comportamentos e garantir que as condições de trabalho sejam sempre ideais.” GRI 103-3: 403

Nosso compromisso para 2020 é ter uma taxa global de acidentes com perda de tempo inferior a 1,0

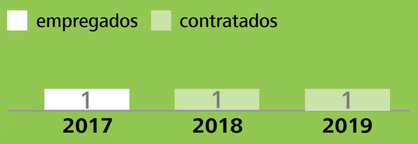
TAXA DE FREQUÊNCIA GLOBAL[1]

x 1.000.000



[1] Considera o número de acidentes com perda de tempo dividido pelo número total de horas trabalhadas X 1.000.000.

NÚMERO DE FATALIDADES [1]



[1]Considera ocorrências dentro das instalações de cimentos, concreto, agregados, logística, cales e argamassas

Empregados no Ponto de Expedição de Boqueixon, Espanha

AVANÇO NOS INDICADORES GRI 103-3: 403

Em 2019, a fábrica da St. Marys Cement, da VCNA, no estado canadense de Ontario, celebrou 10 anos sem acidentes com perda de tempo. As divisões de agregados Canada Building Materials (CBM) e Prairie Materials completaram 11 anos e 12 anos sem acidentes com afastamento, respectivamente. Algumas unidades da Prairie já têm mais de 30 anos sem acidentes com afastamento. Quando se trata de segurança, temos áreas de excelência e, onde são necessárias melhorias, esperamos que o SafeStart e um foco contínuo no reforço positivo e no reconhecimento levem a melhores resultados.

A taxa de frequência total da VCNA foi de 3,31, em comparação a 1,21 no ano anterior. Se, por um lado, a taxa aumentou, continuamos a identificar e implementar melhorias com foco na correção de comportamentos e na redução de riscos.

Na VCEAA, houve menos acidentes do que em 2018, o que fez com que a taxa de frequência caísse para 0,30 (0,41 no ano anterior). É o quarto ano consecutivo de redução, o que mostra o acerto de nossa política de segurança. "Além disso, estamos atentos ao fato de usarmos combustíveis alternativos nas fábricas de cimento que exigem cuidado especial tanto na estocagem dos materiais quanto no uso" explica Günther Smetana, diretor de Operações da VCEAA e chefe da VC Latam. GRI 102:48

"O conceito de viver com segurança está muito presente no nosso dia a dia", complementa Rachid Seffar, vice-presidente de Suprimentos e de Sustentabilidade da VCEAA. "Em 2019, no Dia Global de Segurança (Global Safety Day), nossos empregados na Espanha participaram de um concurso de vídeos em que mostraram como lidam com esse tema em seus momentos de lazer, junto com a família." Além disso, estamos fazendo um piloto, na Espanha, com um aplicativo chamado *Assegurate* (algo como "fique seguro", em português). A tecnologia nos ajuda a garantir a efetividade na implementação de ferramentas de gerenciamento, com a vantagem de usar todos os dados para ajudar a prever as próximas ações para reduzir ainda mais os acidentes.

SAÚDE E QUALIDADE DE VIDA GRI 103-2 GRI 103-3

Implementamos em 2019, no Brasil, uma área específica de saúde, com o propósito de integrar a medicina ocupacional e assistencial, pensando na promoção, prevenção e qualidade de vida. Reestruturamos processos, contratamos novos profissionais e passamos a atuar com coordenadores médicos nas regionais Sul, Sudeste, Nordeste e Centro-Norte, mantendo uma equipe multidisciplinar para apoio aos empregados.

Todos os empregados têm plano de saúde e devem realizar o exame periódico anual ou bienal, seguindo determinação legal, e passam por anamnese durante os exames médicos e na avaliação de atestado médico. GRI 403-3

Temas de saúde são abordados no Diálogo Diário sobre Segurança (DDS) e empregados falam sobre o assunto no grupo Mais Vida no Workplace, espaço no qual também podem postar fotos das suas famílias realizando uma atividade física e dar dicas de saúde. Realizamos campanhas de saúde nas unidades e a partir de 2020 teremos um calendário padronizado para promover temas específicos. GRI 403-6

O ano de 2019 foi de consolidação das iniciativas de saúde e bem-estar na VCEAA. As bem-sucedidas ações implementadas em cada país foram reunidas em uma estratégia comum para todos os países da região. Essa estratégia visa criar uma cultura de bem-estar de primeira linha, alinhada a nossos valores e crenças, para capacitar nossos empregados a tomar decisões positivas sobre sua saúde como uma escolha natural. Realizamos mensalmente campanhas de comunicação em todos os países para promover atividade física, incentivar os empregados a pararem de fumar, conscientizar sobre o câncer de mama e próstata, incentivar a proteção da pele contra o sol, lavar as mãos e prevenir doenças cardiovasculares. Além disso, diferentes países colocaram em prática outras iniciativas, como sessões de fisioterapia e pilates subsidiadas pela Companhia, na Espanha, e um desafio de perda de peso sob supervisão médica, na Turquia.

Günther Smetana, diretor de Operações da VCEAA e chefe da VCLatam

Unidade de cimento em Bobadilla, Espanha

BIODIVERSIDADE

Em 2019 atuamos ativamente em fóruns sobre biodiversidade, assumimos a coliderança da Câmara Temática de Biodiversidade do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS) e participamos no Conselho de Reservas da Biosfera do Brasil (programa da ONU).

Promovemos em nossa sede, em São Paulo, um encontro aberto sobre a ferramenta de gestão da biodiversidade que utilizamos (Integrated Biodiversity Assessment Tool – IBAT), com a participação de Eugenie Regan, gerente do IBAT, um programa de trabalho multi-institutional que envolve a BirdLife International, Conservação Internacional, a União Internacional para a Conservação da Natureza (IUCN, na sigla em inglês) e o Centro Mundial de Monitoração da Conservação do Programa Ambiental, da ONU (UN-WCMC).

Ferramenta IBAT permite priorizarmos unidades mais relevantes para Planos de Gestão de Biodiversidade

A ferramenta fornece uma triagem básica de risco sobre a biodiversidade, reunindo informações sobre biodiversidade reconhecidas globalmente, extraídas de diversos produtos de conhecimento da IUCN: Lista Vermelha de Espécies Ameaçadas da IUCN, Áreas-Chave da Biodiversidade (locais prioritários para conservação) e Banco de Dados Mundial sobre Áreas Protegidas.

A partir dessa ferramenta, podemos priorizar globalmente as unidades mais relevantes para avançarmos com Planos de Gestão de Biodiversidade. Em 2019, concluímos planos para mais cinco unidades de alta relevância.

Seguimos com a nossa cooperação técnica com a Reserva da Biosfera de Mata Atlântica (RBMA) e Sociedade Brasileira de Espeleologia (SPE), trabalhando, pelo oitavo ano, na implementação piloto do Guia de Boas Práticas Ambientais na Mineração de Calcário em Áreas Cársticas e na elaboração do Plano de Gestão Territorial Sustentável nas unidades de Sobradinho (DF) e Oural (Espanha) (detalhes em **http://www.cavernas.org.br/cooperacaotecnica/**). E recebemos o selo Amigos da Mata Atlântica, reconhecimento da RBMA para empresas que comprovam sua contribuição para esse bioma.

REABILITAÇÃO NA VCNA

Na província de Ontário (Canadá) e em três dos estados onde estamos presentes nos Estados Unidos, nosso principal negócio é o concreto, que usa muito agregados. O impacto da mineração de agregados é um tema fundamental para as comunidades locais. "Estamos muito perto das pessoas e engajados com as comunidades no entorno das nossas operações. E dedicamos muito trabalho ao relacionamento com esses públicos", explica David Harantty, Diretor de Terras e Recursos da VCNA.

Parte desse trabalho envolve a reabilitação das minas e pedreiras depois de encerrado o ciclo de extração. Entre 2015 e o final de 2018, reabilitamos o equivalente a 210 hectares (520 acres), transformando-os em terras agricultáveis, áreas naturais, florestas e terrenos úmidos.

Nos últimos quatro anos, investimos 4,3 milhões de dólares canadenses para garantir a qualidade desses projetos de reabilitação. Em uma de nossas propriedades na área de Peterborough, Ontário, as culturas plantadas nas terras reabilitadas eram comparáveis às cultivadas em terras agrícolas vizinhas em apenas dois anos – um processo que tradicionalmente leva de cinco a dez anos. Em um de nossos poços na área de Aberfoyle, Ontário, extraído abaixo do lençol freático e reabilitado, voltando a ser um lago natural, introduzimos a criação de peixes (trutas). Essa atividade acelerou a recuperação do ecossistema ao introduzir na água nutrientes que normalmente levariam anos para serem obtidos naturalmente. E em algumas de nossas operações em Ontário plantamos espécies de flores específicas para ajudar no aumento da polinização por abelhas.

TRANSFORMAÇÃO SOCIAL

GRI 103-1 GRI 102-43
GRI 103-2 GRI 103-3: 413

Fazemos parte das comunidades em que estamos presentes. Em todas as nossas regiões de atuação mantemos importantes parcerias com as comunidades locais, respeitando as características de cada país e especificidades de cada região. No total, em 2019 investimos R$ 18,4 milhões em 124 localidades. Os principais norteadores para o desenvolvimento de ações e estratégias são: desenvolvimento territorial, diálogo com a comunidade e respeito à cultura local.

Mantemos nas unidades produtivas um conjunto de mecanismos estruturados para ouvir e responder a diversos temas das comunidades em nosso entorno. Promovemos também fóruns de participação comunitária, como Diálogos com a Comunidade, visitas às unidades e programas de portas abertas.

Estratégia de transformação social busca aprimorar diretrizes de atuação e indicadores de desempenho

Avaliamos nosso desempenho por meio do acompanhamento e da análise de indicadores de cada ação, projeto ou programa social realizado, bem como pela mensuração de ocorrências e ações de mobilização da comunidade, como gestão de crises, manifestações populares ou em mídias sociais e citação espontânea nos meios de comunicação.

Com uma estratégia de transformação social, buscamos aprimorar e consolidar nossas diretrizes de atuação social e nossos indicadores de desempenho nos territórios. Para isso, ampliamos o percentual de iniciativas sociais com dois temas relevantes para nós: economia circular e valor compartilhado na nossa cadeia de produção.

Líderes da Votorantim Cimentos trabalhando em uma iniciativa de reforma de residências em São Paulo, Brasil

INICIATIVAS GRI 103-3: 413

No Brasil, várias de nossas unidades estão em regiões de baixa renda, o que aumenta ainda mais a importância dos projetos de cunho social. Nas grandes cidades, onde estão nossos escritórios, a principal iniciativa é o voluntariado, que ganhou em 2019 uma política de atuação que baliza as atividades voluntárias relacionadas ao negócio e as bandeiras sociais estratégicas. Adicionalmente, algumas das diretrizes já praticadas e consolidadas na VCBR passaram a ser implementadas também nas demais regiões, como a Política de Doações e Patrocínios.

Empregados trabalhando na brigada de reforma de residências em São Paulo, Brasil

No ano, realizamos ações de voluntariado que utilizaram nossos materiais de construção para reformar casas em comunidades e bairros populares, melhorando as condições de moradia e reduzindo a insalubridade nas cidades de São Paulo, Rio de Janeiro, Curitiba e Recife. Assim, quem trabalha em áreas administrativas, e muitas vezes fica o tempo todo dentro do escritório, tem a oportunidade de pôr a mão na massa e ajudar a população usando nosso cimento, nossa argamassa.

No ano, 1,5 mil empregados da VCBR participaram de ações de voluntariado, focadas em educação e melhoria das condições de moradia de famílias em condição de vulnerabilidade. Nossas ações de transformação social beneficiaram mais de 6 mil pessoas em todo o Brasil, o que incluiu apoio a projetos sociais para uso do babaçu como fonte de renda em comunidades das Regiões Norte e Nordeste. Em algumas localidades, conseguimos também começar a construir uma agenda social com participação direta da comunidade, por meio de diálogo com as partes interessadas.

Time da Votorantim Cimentos trabalhando na brigada de reforma de residências em São Paulo, Brasil

VALOR INVESTIDO EM CADA ÁREA DE ATUAÇÃO

CONEXÃO COM O NEGÓCIO
Iniciativas alinhadas ao planejamento estratégico da empresa. Em geral, endereçam temas ligadas ao *core business,* apoiando a operação para o cumprimento dos seus objetivos, metas e ações que busquem gerar valor compartilhado.

DESENVOLVIMENTO LOCAL
Investimentos sociais estruturantes, que têm como premissa a análise aprofundada do território e o objetivo de gerar mudanças positivas no longo prazo, impactando indicadores sociais e gerando transformações sociais positivas.

RELACIONAMENTO COMUNITÁRIO
Iniciativas sociais que partem da realização da matriz de *stakeholders* de modo a estimular o diálogo social, conferindo consistência e legitimidade na definição de projetos, patrocínios e/ou programas sociais, assegurando a diversidade de públicos envolvidos na definição da nossa estratégia de atuação social.

INVESTIMENTO SOCIAL EM 2019 – BRASIL*

Área de atividade	R$ mil	% do total
Conexão com o negócio	1.554	11%
Desenvolvimento local	12.626	87%
Relacionamento comunitário	332	2%
Total	**14.513**	**100%**

*Revisamos a categorização dos investimentos sociais, buscando reportar de forma tangível os exemplos de conexões com o negócio, desenvolvimento das localidades e iniciativas de relacionamento comunitário. Entendemos ainda que as frentes são multidisciplinares. É inerente, por exemplo, que um programa social que busque melhorar a educação pública tenha como premissa a execução de metodologias de escuta e relacionamento comunitário.

Fábrica de cimento em Charlevoix, EUA

PROXIMIDADE

GRI 103-1 GRI 103-2 GRI 103-3: 413

Nos Estados Unidos e no Canadá, por exemplo, é comum que as operações sejam localizadas perto de áreas residenciais; em muitos casos, o desenvolvimento das cidades e novas construções trouxeram as casas para mais perto das nossas operações. É importante manter relacionamentos abertos, especialmente quando as fábricas estão em áreas cuja população é pequena.

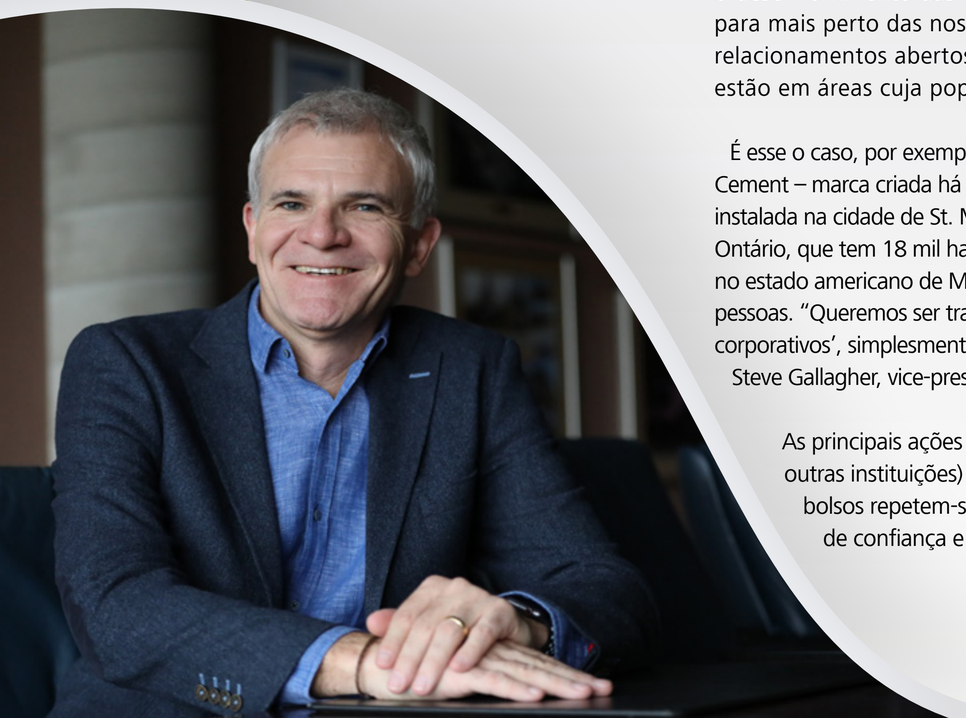
É esse o caso, por exemplo, das unidades da St. Marys Cement – marca criada há mais de 100 anos. Uma delas está instalada na cidade de St. Marys, no estado canadense de Ontário, que tem 18 mil habitantes. Outra está em Charlevoix, no estado americano de Michigan, onde vivem menos de 3 mil pessoas. "Queremos ser transparentes, acessíveis e bons 'cidadãos corporativos', simplesmente porque isso é "o certo a se fazer", ressalta Steve Gallagher, vice-presidente de Recursos Humanos da VCNA.

No relacionamento com comunidades, queremos ser transparentes, acessíveis e bons 'cidadãos corporativos'

As principais ações são eventos comunitários, doações (para hospitais e outras instituições) e patrocínios a iniciativas locais. Muitos desses desembolsos repetem-se ano após ano, justamente para construir essa relação de confiança e parceria (é o caso de um acordo firmado em 2019 para doar US$ 50 mil ao longo dos próximos cinco anos para a expansão da estrutura de um hospital em Bowmanville, Ontário). Além disso, quase todas as fábricas abrem suas portas e oferecem visitas guiadas para estudantes. "Somos vistos como líderes e é comum os governos regionais usarem nossas unidades como modelo para treinar os inspetores", diz Edilson Chimilovski, presidente de Concreto e Agregados da VCNA.

Em Buffalo, marcando o início de nossas atividades na região, após a compra da United Materials, começamos a trabalhar nas fases iniciais de um projeto para revitalizar uma área às margens do Rio Niágara, incluindo o redesenho da paisagem urbana e a criação de espaços para atividades de lazer na área próxima à nossa fábrica. A expectativa é que a fase de captação de recursos para as obras demore aproximadamente um ano para ser completada.

Na VCEAA, 2019 foi também o primeiro ano em que as fábricas do Marrocos, da Tunísia e da Turquia organizaram *Open Days,* com portas abertas para os moradores conhecerem por dentro nossas instalações – ação que já existe há alguns anos na Espanha.



Edilson Chimilovski, presidente de Concreto e Agregados da VCNA

Motoristas de betoneiras e caminhões pintados em cor-de-rosa da Prairie Materials, nos EUA

BOAS CAUSAS

GRI 103-2 GRI 103-3: 413

Na VCNA, estamos sempre ligados a boas causas: campanhas de levantamento de fundos, ações com veteranos de guerras, trabalhos voluntários, participação em eventos comunitários, etc. Esse trabalho foca quatro grandes áreas de atuação: 1) educação; 2) saúde e bem-estar; 3) militares e agentes da lei (inclui policiais e bombeiros): 4) engajamento comunitário. Nos últimos três anos, arrecadamos mais de US$ 1 milhão para ações beneficentes só na região dos Grandes Lagos.

Militar ao lado de um misturador de concreto da VCNA

Iniciativa de grande repercussão foi a campanha "Dirigindo por mudança nas nossas comunidades" que teve o objetivo de mostrar apoio e aumentar a consciência sobre o câncer de mama. Pintamos de rosa algumas betoneiras de concreto – chamadas de *pink trucks* – e a ideia inspirou outros setores, como serviços de emergência e bombeiros, que coloriram seus veículos com a mesma cor.

Na Espanha, três betoneiras também foram pintadas de rosa em 2019 e outros 10 caminhões ganharam laços dessa cor – exatamente com o mesmo objetivo do trabalho realizado na América do Norte, uma iniciativa que ganhou ampla cobertura de mídia pela importância de divulgar formas de combater o câncer.

A preocupação com a saúde dos empregados está presente também no Desafio da Volta ao Mundo. Para promover mais atividade física, incentivamos todos a caminhar, correr, nadar e andar de bicicleta para "coletar" quilômetros. A cada 40 mil quilômetros somados (o equivalente a uma volta na Terra), doamos dinheiro para ONGs locais. Em 2019, foram percorridos quase 99 mil quilômetros.

Por meio de eventos, doações e patrocínios, mais de 150 iniciativas foram apoiadas na região da VCEAA. Exemplos incluem a participação de empregados da Espanha e da Turquia em doações de sangue e alimentos; reforma das instalações da escola local próxima à fábrica na Tunísia; e apoio à escola primária em Sivas, na Turquia.

Betoneira cor-de-rosa da Prebetong, Espanha

CAPACITAÇÃO NA VCLATAM

GRI 103-2 GRI 103-3: 413

Na VCLatam, as ações de responsabilidade social têm seis pilares de atuação: Saúde, Educação, Cultura, Meio Ambiente, Desenvolvimento Econômico, Desenvolvimento Social e Apoio à Gestão Pública.

Na região de Yacuses, na província de Santa Cruz de la Sierra, onde está localizada nossa fábrica de cimento na Bolívia, implementamos campanhas para fornecer vitaminas e eliminar parasitas em crianças – um projeto que beneficiou mais de 250 habitantes. Adicionalmente, investimos na capacitação de jovens para trabalhar com computadores e tecnologia da informação ou na construção civil e em oficinas para pequenos empreendedores nos povoados que ficam próximos à fábrica. Também oferecemos bolsas de estudos e material de construção para obras comunitárias (em 2019, foram feitos banheiros e uma quadra poliesportiva no povoado de Puerto Quijarro) e apoiamos a manutenção de hortas comunitárias e de apiários.

No Uruguai, priorizamos programas com crianças e adolescentes, em temas como produção de cimento, cuidado com o meio ambiente e segurança. Em 2019, nos dedicamos principalmente ao acompanhamento do programa social iniciado no ano anterior sobre a pobreza extrema nos arredores da fábrica de Sayago. Fizemos um Estudo de Impacto Social da mina e estamos definindo uma estratégia sistemática de abordagem para projetos futuros.

JOVENS EM VULNERABILIDADE

A exemplo do que fazemos há vários anos, organizamos (em novembro e dezembro) uma campanha para doação de parte do Imposto de Renda devido por nossos empregados para ajudar a viabilizar o Programa SuperAção, de Rio Branco do Sul (PR), onde temos uma fábrica de cimento. De acordo com as leis brasileiras, é possível destinar 6% do imposto devido a projetos sociais. Nossa meta, em 2019, era arrecadar R$ 121 mil para combater questões como alto índice de violência sexual, evasão escolar e gravidez na adolescência. Nossa meta foi batida graças à participação de empregados em todo o país. Esse trabalho é uma parceria entre a Votorantim Cimentos e o Instituto Votorantim.

Na VCNA, apoiamos vários estudantes, dando a eles a oportunidade de trabalhar em nossos negócios durante as férias de verão, como forma de atrair uma nova geração para carreiras na indústria da construção.

Por nosso incentivo social à venda de produtos, fomos selecionados para participar do projeto Jovens Inovadores em ODS

ACELERAÇÃO COM A ONU

Fomos uma das empresas selecionadas para participar da iniciativa Inova 2030: Jovens Inovadores em ODS, coordenada pela Rede Brasil do Pacto Global, vinculada ao Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (Pnud). O projeto escolhido – Subsídio social para vendas de produtos para construção civil – tem o objetivo de desenvolver um negócio social de impacto que incentive a venda de produtos para construção civil por meio de subsídio social para a reforma de casas insalubres. O projeto também envolve capacitação e sensibilização de varejistas locais para causas sociais. Ele é alinhado ao ODS 11 (Cidades e Comunidades Sustentáveis).

"Será mais uma grande oportunidade para nossos jovens desenvolverem novas habilidades e trazerem opções de negócio para a Companhia", afirma o diretor Global de Sustentabilidade, Relações Institucionais, Desenvolvimento de Produtos e Engenharia, Alvaro Lorenz. O programa terá duração de dez meses e capacitará profissionais de até 35 anos em temas relacionados a inovação e novas tecnologias. A programação inclui oficinas presenciais, *webinars*, estudos de caso e visitas de campo. Os jovens poderão criar redes de relacionamento com participantes de outros países e ao final apresentarão suas ideias no Innovation Summit, previsto para julho de 2020 na sede da ONU, em Nova York.

Alvaro Lorenz, diretor Global de Sustentabilidade, Relações Institucionais, Desenvolvimento de Produto e Engenharia

RAQUEL COSTA

Raquel Marques da Costa, coordenadora do Good Growth Partnership pela UNEP-Finance Initiative no Brasil

Sinto-me honrada pelo convite da Votorantim Cimentos para revisar seu relatório integrado de 2019. Parabenizo a VC pelo contínuo compromisso em aprimorar o seu desempenho a partir do acolhimento de olhares externos de profissionais desse campo.

Com relação à matriz de materialidade, dois pontos chamam atenção: (1) a diferença de percepção entre acionistas e colaboradores e (2) o leve descolamento da materialidade com temas que parecem ser estratégicos para a Companhia. Explico: dentre os sete temas levantados na matriz de materialidade, acionistas elencaram apenas 'mudança do clima' como prioritário, o qual foi o único tema não mencionado pelos colaboradores. Já sobre os tópicos não elencados na matriz, intriga o fato de que 'gestão de resíduos' não seja percebido pelos *stakeholders* como relevante quando o próprio relatório evidencia que a estratégia da Companhia tem trilhado outro caminho. A recente criação da Verdera é reflexo de que a gestão de resíduos é um tema caro à VC e que o vem conduzindo muito bem sob a ótica da economia circular. Não seria o caso de dedicar mais energia na sensibilização desses grupos para que a estratégia da Companhia fique mais clara?

A captação de dívida por meio do Sustainability Linked Loan demonstra que a VC está em busca da integração de sustentabilidade ao mundo das finanças. Nesse sentido, convido a VC ao exercício de ampliar seus relatórios trimestrais para que contemplem demonstrações de resultados, além das demonstrações financeiras. Isso porque as tabelas ao final deste relatório, nos anexos, que apresentam a performance da empresa nos últimos três anos em indicadores pré-selecionados pela Global Reporting Initiative (GRI) ou pela Global Cement and Concrete Association (GCCA), são exatamente o que investidores e financiadores estão buscando para realizar suas análises ambientais, sociais e de governança corporativa (ESG).

Gostaria de reforçar o meu contentamento em ver uma empresa brasileira que tem impactos ambientais e sociais relevantes ter a consciência de seu papel positivo nesta nossa sociedade que urge por repensar suas relações entre o homem e o planeta Terra. Como exemplo, saúdo a troca do nome da área de Responsabilidade Social para Transformação Social, demonstrando a consciência de que o papel das empresas é de liderar esse processo de forma propositiva. Por fim, desejo que a Votorantim Cimentos utilize de seu maior valor, a solidez flexível, para enfrentar mais um ano extremamente desafiador.

GERARD BOS

Gerard Bos, diretor do Programa Global de Negócios e Biodiversidade da União Internacional da Conservação da Natureza (IUCN)

Em 2018, o *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) classificou o Relatório Integrado da Votorantim Cimentos como o melhor do ano. A meu ver, o documento está ainda melhor em 2019.

Este mergulho profundo no Relatório Integrado foi uma jornada interessante rumo à descoberta da cultura dos negócios, da visão gerencial e dos resultados dos esforços combinados dos quase 12 mil empregados da Votorantim Cimentos.

Começar pelo reconhecimento de um conjunto diversificado de funcionários é uma excelente ideia, muito bem conectada à mudança de "Responsabilidade Social" para "Transformação Social", uma escolha interessante feita pela Companhia.

Fiquei surpreso ao notar que biodiversidade não foi considerada um tema material e, dada minha função atual na União Internacional para a Conservação da Natureza (IUCN), não poderia deixar de destacar esse aspecto. No entanto, há uma razão muito positiva para isso. O tópico da biodiversidade é tão bem gerenciado que se manteve baixo no radar das partes interessadas internas e externas, e recentemente não resultou em nenhum problema importante. Nos últimos três anos, a Votorantim Cimentos aumentou drasticamente o percentual de planos de fechamento de minas em vigor para 93% e elevou a taxa de implementação de planos de ação em biodiversidade para 58%. Esse é um bom exemplo a ser seguido.

Os infográficos "Nosso processo produtivo e a economia circular" e "Aplicações do concreto: o ambiente construído", ilustrados nas páginas 15 e 16, são bastante instrutivos e demonstram os múltiplos esforços feitos pela Companhia para se estabelecer como um líder de opinião e um participante da indústria tecnologicamente avançado.

Em relatórios futuros, seria recomendável que a revisão da materialidade apresentasse explicitamente a diferença entre as visões interna e externa. Isso poderia indicar algumas lacunas de percepção. Além disso, seria interessante fazer referência aos impactos materiais derivados das megatendências, demonstrando como a Votorantim Cimentos é permeável ao mundo exterior e às transformações necessárias. Isso está em linha com a quantidade de novas tecnologias e inovações integradas nos esforços de coprocessamento da empresa e na colaboração com outras pessoas.

Fiquei surpreso ao ler que a Votorantim Cimentos é um dos maiores produtores de insumos agrícolas e tem motivos para se orgulhar de ser um ator-chave na melhoria da qualidade do solo. Como a Companhia poderia ampliar essa vantagem e se tornar um colaborador ainda mais positivo da natureza na fertilidade do solo e na reabilitação de minas?

Conciliar esforços e objetivos de curto, médio e longo prazos é uma característica e fortaleza das empresas sustentáveis. A administração da Votorantim Cimentos demonstra claramente sua capacidade de navegar e gerenciar os riscos e as oportunidades nessas diferentes escalas de tempo - uma força essencial que a Companhia precisa manter para garantir sucesso no futuro.

Alguns dos pares da Votorantim Cimentos têm feito grandes esforços de colaboração para avaliar todo o seu impacto social e ambiental em termos econômicos, lado a lado às métricas financeiras. Seria bom ver a Companhia participando desse esforço, pois isso fortaleceria a forma como os impactos positivos e negativos são apresentados neste Relatório.

Por fim, agradeço a oportunidade de compartilhar minhas principais opiniões sobre este excelente relatório e espero que a Votorantim Cimentos seja novamente recompensada por um Relatório Integrado tão abrangente, informativo e bem projetado.

DIVULGAÇÃO PADRÃO GRI

Abaixo, listamos o desempenho nos itens de divulgação GRI, trazendo dados comparativos de 2018 e 2019. Eventuais reformulações sobre métodos de medição são indicadas juntamente aos resultados de cada item.

GRI 102-48

PERFIL

CADEIA DE SUPRIMENTOS

GRI 102-9

Atualmente, temos uma base de 8.178 fornecedores. Em média, fornecedores locais representam 48% dos gastos de suprimentos. Os fornecedores nos atendem em diversas categorias, sendo que as principais, em termos de gastos, são: Insumos (sacaria, diesel, aditivos, coque, areia, explosivos); Serviços (movimentação interna, manutenção mecânica, remoção estéril, TI, consultorias, empilhadeiras); e Materiais (refratários, sobressalentes, fundidos, correias, rodantes e equipamentos industriais). A maior parte das categorias de prestação de serviços é atendida por fornecedores locais, enquanto serviços contínuos, materiais e insumos são atendidos, na maioria das contratações, por fornecedores que atuam em âmbito nacional.

INICIATIVAS E PROJETOS EXTERNOS

GRI 102-12

GLOBAL CEMENT AND CONCRETE ASSOCIATION (GCCA): Entidade de classe na qual somos membro fundador; representa nossa presença internacional nos temas de cimento e concreto, com diversas iniciativas e definição de indicadores de sustentabilidade.

GLOBAL CEMENT AND CONCRETE RESEARCH NETWORK: Iniciativa (Innovandi) lançada este ano pelo GCCA, visando à gestão de atividades ligadas à inovação. Frente pioneira na qual a grande parte dos associados GCCA também aportará recursos

PACTO GLOBAL: Em 2019 a passamos a ser signatários do Pacto Global da ONU. Antes disso, éramos signatários como uma das empresas investidas da Holding Votorantim S.A.

PROGRAMA JOVENS INOVADORES EM ODS: Fomos selecionados pelo Pacto Global da ONU, em 2019, para participar desse programa, que é um acelerador de ideais focado no atingimento de um Objetivo do Desenvolvimento Sustentável da ONU (ODS: 11 cidades e comunidades sustentáveis).

CONSELHO EMPRESARIAL BRASILEIRO PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (CEBDS): Organização que representa o Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (WBCSD, na sigla em inglês) no Brasil. Reúne cerca de 60 dos maiores grupos empresariais do país, que juntos respondem por aproximadamente 40% do PIB brasileiro e são responsáveis por mais de 1 milhão de empregos diretos.

CARTA COMPROMISSO DO MOVIMENTO EMPRESARIAL PELA INTEGRIDADE, TRANSPARÊNCIA E COMBATE À CORRUPÇÃO: Ao assinar esse documento em agosto de 2018, junto com outras 36 empresas, reafirmamos nosso compromisso de adotar medidas práticas para combater a corrupção no ambiente de negócios e nas relações público-privadas, que já fazem parte do nosso Programa de *Compliance*. GRI 103-2: 205

COOPERAÇÃO TÉCNICA SBE, VC E RBMA: Parceria entre a Votorantim Cimentos, a Sociedade Brasileira de Espeleologia e a Reserva da Biosfera da Mata Atlântica para desenvolver e disseminar boas práticas socioambientais em áreas de cavernas e na região da Mata Atlântica.

CARTA ABERTA AO BRASIL SOBRE MUDANÇA DO CLIMA: Iniciativa do setor empresarial brasileiro para combater as mudanças climáticas.

REDE ACV (ANÁLISE DE CICLO DE VIDA): Temos participação institucional e uma boa troca sobre o uso da ferramenta de análise de ciclo de vida, que é fundamental ao nosso setor.

CDP (CARBON DISCLOSURE PROJECT): Fazemos parte do *Benchmark Club* do CPD. Temos trabalhado para melhorar nosso rating no CDP, instituição que avalia como as empresas se preparam para as mudanças climáticas e novos cenários relacionados aos riscos climáticos. Essas informações são divulgadas para investidores e mostram nosso compromisso com o tema, último ano atingimos nota A-, sendo um *benchmark* do nosso setor.

FUNDAÇÃO VANZOLINI: Environdec é o sistema no qual ficam arquivados os nossos EPDs *(Environment Product Declaration)*, documentos que são pedidos pelos clientes que buscam certificação LEED.

PARTICIPAÇÃO EM ENTIDADES GRI 102-13

GLOBAL
- Global Cement and Concrete Association (GCCA)
- World Business Council for Sustainable Development

BRASIL
- Instituto Brasileiro de Mineração (Ibram)
- Associação Brasileira de Cimentos Portland (ABCP)
- Associação Brasileira da Indústria de Materiais de Construção (Abramat)
- Sindicato Nacional da Indústria de Produtos de Cimento (Sinaprocim)
- Instituto Brasileiro do Concreto (Ibracon)
- Sindicato da Indústria da Construção Civil do Estado de São Paulo (Sinduscon/SP)
- Sindicato Nacional da Indústria de Cimento (SNIC)

TURQUIA
- Associação de Fabricantes De Cimento Turco (TMCA)
- União de Empregadores da Indústria de Cimento (ÇeiS)
- Associação de Concreto Misto Pronto da Turquia (TRMCA)

TUNÍSIA
- Câmara Nacional de Produtores de Cimento Tunisianos
- Associação Árabe para o Cimento e Materiais de Construção

MARROCOS
- Associação Profissional de Cimenteiros (APC)
- Associação dos Misturadores de Concreto (AMBPE)
- União Árabe dos Produtores de Cimento (AUCBM)
- Confederação Geral de Empresas do Marrocos (CGEM)

ESPANHA
- Fundación Laboral del Cemento y el Medio Ambiente (Cema Foundation)
- Fundación Laboral Andaluza del Cemento y el Medio Ambiente (Flacema)
- Oficemen – Agrupación de Fabricantes de Cemento de España
- European Cement Association (Cembureau)
- Instituto Español del Cemento y sus Aplicaciones (IECA)
- Asociación Nacional Española de Fabricantes de Hormigón Preparado (ANEFHOP)
- Asociación Nacional de Áridos (Anefa)
- Asociación Industrial de Canarias (Asinca)
- Asociación Nacional de Fabricantes de Morteros (Afam)

BOLÍVIA
- Cámara de Industria, Comercio, Servicios y Turismo de Santa Cruz (Cainco)
- Cámara de Exportadores de Santa Cruz (Cadex)
- Instituto Boliviano del Cemento y Hormigón (IBCH)
- Fundación Germán Busch

URUGUAI
- Cámara de la Construcción del Uruguay
- Unión de Exportadores del Uruguay
- Cámara Espanõla de Comercio de Uruguay
- Asociación de Promotores Privados de la Construcción del Uruguay (APPCU)

CANADÁ
- Associação de Cimento de Canadá (CAC)
- Associação de Concreto Misturado Pronto de Ontario
- Associação de Pedra, Areia e Cascalho de Ontário (OSSGA)

ESTADOS UNIDOS
- Associação de Cimento Portland (PCA)
- Associação Nacional de Concreto Ready Mix (NRMCA)
- Associação Illinois de Produtores de Agregados (IAAP)
- American Concrete Pavement Association (ACPA)
- Slag Cement Association (SCA)

PRÁTICAS DE RELATO

GRI 102-44 GRI 102-46

Análise de limites dos temas materiais e tópicos priorizados pelos *stakeholders*

	Explicação do aspecto material GRI 103-1			Público que priorizou GRI 102-44
	Por que é relevante para a VC	Onde ocorrem os impactos	Envolvimento com os impactos	
	Temas prioritários			
Condições de trabalho saudáveis e seguras	Segurança está em primeiro lugar nas operações da VC | Setor apresenta alto risco de acidentes ocupacionais | Oportunidades de melhoria constantes	Todas as operações	VC, fornecedores	Alta liderança | Clientes/consumidores | Fornecedores | Comunidades | Empregados| ONGs
Relacionamento e satisfação do cliente	Foco do cliente é um dos pilares estratégicos	Todas as operações	VC	Alta liderança | Clientes/consumidores | Fornecedores | Transportadores| Empregados
Pesquisa e inovação	Competitividade | Eficiência operacional | Solução para construções mais acessíveis |Risco financeiro	Todas as operações	VC, fornecedores, clientes	Clientes/consumidores | Fornecedores | Comunidades | Empregados|
Desenvolvimento do capital humano	Manter profissionais qualificados para apoiar o crescimento e a eficiência dos negócios | Clima organizacional | Empresa global, com diversidade cultural	Todas as operações	VC	Clientes/consumidores | Empregados
Ética e integridade nos negócios	Ética e valor da VC | Contexto brasileiro, com denúncias e investigações anticorrupção | Alto volume de investimentos | Riscos regulatórios, reputacionais, operacionais e financeiros	Todas as operações	VC, fornecedores, governos, clientes, comunidades	Alta liderança | Transportadores| Empregados
Mudanças climáticas e reduções de GEE	Setor de cimento é um dos maiores emissores mundiais de gases de efeito estua (GEE) | Competitividade| Demandas e pressões clientes e sociedade | Riscos ambientais, reputacionais e regulatórios	Todas as operações	VC, fornecedores	Alta liderança | Acionista/financiador | ONGs
Regulação e *compliance*	Leis e regulamentações em constante evolução | Licenças para operar| Riscos regulatórios, reputacionais, operacionais e financeiros	Todas as operações	VC	Alta liderança | Empregados

DESEMPENHO ECONÔMICO

VALOR ECONÔMICO GERADO E DISTRIBUÍDO (R$ mil)	GRI 201-1	2017	2018	2019
Valor econômico gerado		6.075.098	7.211.517	**7.130.491**
Receita líquida		10.928.221	12.609.876	**13.027.009**
Cimento		7.795.887	8.902.225	**9.127.793**
Concreto		2.103.201	2.487.147	**2.606.247**
Agregados		401.140	459.227	**425.218**
Argamassa		419.951	453.776	**481.304**
Outros		208.042	307.501	**386.447**
Valor econômico distribuído	GRI 201-1	6.694.697	7.201.117	**6.581.251**
Remuneração de empregados[1]		2.029.468	2.199.590	**2.301.930**
Impostos e taxas[2]		2.213.143	3.027.997	**2.603.860**
Remuneração de capital de terceiros[3]		2.452.086	1.973.530	**1.675.461**
Valor Econômico Retido[4]		-619.599	10.400	**549.240**

[1] Remuneração direta, plano de aposentadoria e plano de pensão, encargos sociais e benefícios
[2] Impostos e contribuições federais, estaduais, municipais e diferidos
[3] Despesas financeiras e variações cambiais passivas e Aluguéis
[4] Participação dos acionistas não controladores, lucro (prejuízo) retido e lucro (prejuízo) das operações descontinuadas

FORNECEDORES	GRI	2017	2018	2019
Proporção de gastos com fornecedores locais em localidades significativas de operação [1]	GRI 204-1			
Valor total gasto com fornecedores (milhões de reais)		1,48	1,47	**1,87**
Proporção de gastos com fornecedores locais em localidades significativas de operação [2]		53%	49%	**49,3%**
Contratação de fornecedores [1]				
Nº total de novos fornecedores		13.685	10.989	**8.178**
Nº total de novos fornecedores selecionados considerando-se critérios ambientais [3]	GRI 308-1	639	549	**751**
Nº total de novos fornecedores selecionados considerando-se critérios sociais [4]	GRI 414-1	96	89	**751**
% de novos fornecedores selecionados com base em critérios ambientais	GRI 308-1	4,7%	4,9%	**9,2%**
Nº de fornecedores identificados como causadores de impactos ambientais negativos e ações tomadas	GRI 308-2	Não monitorado	Não monitorado	**Não monitorado**

FORNECEDORES	GRI	2017	2018	2019
% de novos fornecedores selecionados com base em critérios sociais	GRI 414-1	0,7%	0,8%	**9,2%**
Nº de fornecedores identificados como causadores de Impactos sociais negativos e ações tomadas	GRI 414-2	Não monitorado	Não monitorado	**Não monitorado**

[1] Resultados referentes às operações na VCBR.
[2] O incentivo a contratações com foco no desenvolvimento de empresas locais ocorre pela liberação das unidades efetivarem compras de até R$ 5 mil (serviços) e R$ 3 mil (materiais) sem o envolvimento de Suprimentos.
[3] 100% dos fornecedores contratados pela área de Suprimentos são submetidos ao processo de homologação via Equipo/SIPM. Nesse processo, devem apresentar documentos ambientais conforme a categoria de fornecimento selecionada (de acordo com a classificação da atividade econômica do Cadastro Nacional das Pessoas Jurídicas – CNPJ). Na sequência, toda documentação é validada pela área de homologação da VSA, podendo o fornecedor ser reprovado caso não apresente toda a documentação obrigatória.
[4] No ano de 2019, consideramos todos os fornecedores que foram submetidos e aprovados no processo de homologação, no qual solicitamos documentos que validam a situação econômica e financeira das empresas contratadas pela Votorantim Cimentos

CONTRATAÇÃO LOCAL	GRI 202-2	2017	2018	2019
Proporção de membros de alta gerência [1] provenientes de comunidades locais [2] em unidades operacionais importantes				
VCBR		3,09%	3,10%	**3,13%**
VCNA		93,0%	81,0%	**100%**
VCEAA		59,1%	54,2%	**35,3%**
VCLatam		15,4%	25,0%	**40,0%**
Porcentagem de empregados provenientes de comunidades locais [2]				
VCBR		99,8%	99,8%	**99,8%**
VCNA		99,9%	99,9%	**96,61%**
VCEAA		97,4%	96,6%	**96,4%**
VCLatam		69,3%	69,3%	**70,8%**

[1] Inclui gerentes seniores, gerentes-gerais, diretores e o CEO.
[2] Empregados nascidos ou naturalizados no país de operação são considerados contratados locais para VCNA, VCEAA e Uruguai. Para a VCBR e Bolívia, devido à aspectos específicos locais, critérios regionais são adotados.

RELAÇÕES COM O GOVERNO	GRI	2017	2018	2019
Contribuições políticas (em R$) [1]	GRI 415-1	0	0	**0**

[1] Contribuições políticas (em R$)

RELAÇÕES COM O CONSUMIDOR	GRI	2017	2018	2019
Resultados de pesquisas Net Promoter Score (NPS) [1]	VC-1 102-43	68	63	**73**

[1] Escopo VCBR. A pesquisa do NPS é realizada desde o ano de 2014. No ano de 2019, devido a uma mudança de fornecedor, houve um ajuste na metodologia, o que permitiu somente recalcular retroativamente os resultados a partir de 2016 (2016 - 59; 2017 - 68; 2018 - 63). O que fica claro, no entanto, é que 2019 foi nosso maior atingimento histórico, chegando aos 73 pontos. Além disso, também tivemos o maior crescimento, evoluindo 10 pontos sobre o ano anterior.

DESEMPENHO ECONÔMICO

OPERAÇÕES AVALIADAS POR RISCOS RELACIONADOS À CORRUPÇÃO	GRI 205-1	2017	2018	2019
Percentual das operações avaliadas		100%	0%	**0%**
Riscos significativos relacionados à corrupção identificados por meio desta avaliação		Obtenção ou renovação de documentos | Contratação de terceiros | Pagamentos a terceiros privados | Aquisição de produtos ou serviços de entidades públicas | Brindes, presentes, viagens, hospedagem e entretenimento | Participação em associações comerciais e/ou sindicatos | Participação em licenças e consórcios | Fornecimento de produtos a entidades públicas.	A avaliação anticorrupção nas operações da Votorantim Cimentos não é realizada anualmente. Para garantir *compliance* com nosso Código de Conduta, realizamos essa avaliação a cada três anos por meio de uma consultoria externa. Este processo será realizado novamente, em escopo global, em 2019.	**A área de *Compliance* iniciou globalmente uma autoavaliação do Programa de *Compliance*, incluindo o pilar Anticorrupção. O processo abrangeu diversas áreas da Companhia com o intuito de fornecer, por meio de um painel integrado e consolidado, uma visão sobre o nível de maturidade dos pilares do programa, bem como direcionar a estratégia e as ações prioritárias de aprofundamento para aprimorar a conformidade nos próximos anos.**

COMUNICAÇÃO E TREINAMENTO ANTICORRUPÇÃO [1]	GRI 205-2	COMUNICADOS		TREINADOS	
Empregados		**Número**	**Percentual**	**Número**	**Percentual**
Presidente/Diretor		17	100%	6	35%
Gerente/ Gerente-Geral		232	100%	57	25%
Coordenador/Consultor		397	100%	102	26%
Técnico/Analista/Supervisor		2.036	100%	600	29%
Operacional		11	100%	11	100%
Trainee		4.377	100%	1.921	44%
Estagiário		425	100%	288	68%
Aprendiz		232	100%	168	72%
Total		**7.727**	**100%**	**3.153**	**41%**
Membros dos órgãos de governança		**Número**	**Percentual**	**Número**	**Percentual**
Total		**1**	**8%**	**1**	**8%**
Parceiros comunicados sobre as políticas e procedimentos anticorrupção		**Número**	**Percentual**	**Comentários adicionais**	
Total		**4.159**	**~50%**	**Documentos que fazem referência à Política Anticorrupção**	

[1] Escopo: VCBR

ANTICORRUPÇÃO	GRI 205-3	2017	2018	2019
Número de casos de corrupção confirmados pela Ouvidoria		0	0	**0**

Nota: O *disclosure* abrange os casos de corrupção recebidos pela Ouvidoria (Sistema EthicsPoint), que tem abrangência global.

CONCORRÊNCIA	GRI 206-1	2017	2018	2019
Número total de ações judiciais por concorrência desleal, truste e práticas de monopólio [1]		2*	2*	**2**
Valores envolvidos nas ações (Milhões de reais)		**6.100**	**6.100**	**6.100**

[1] São considerados somente processos com valores superiores R$ 98 milhões, em linha com padrões aplicados para M&A e due diligence.
* Número revisado. GRI 102-48

CONFORMIDADE SOCIOECONÔMICA [1]	GRI 419-1	2019
Número total de multas significativas recebidas no ano		**0[2]**
Valor total de multas significativas recebidas no ano		**0[2]**
Número total de sanções não-monetárias		**0[2]**
Número de casos (dentre o total multas + sanções) trazidos por meio de mecanismos de resolução de disputas		**0[2]**

[1] O reporte deste disclosure foi reformulado para estar mais alinhado aos critérios GRI. Multas monetárias significativas: valores acima de R$ 1 milhão. Sanções não monetárias que gerem paralisação ou adequações acima de R$ 5 milhões.
[2] Escopo: VCBR e VCEAA.

DESEMPENHO ECONÔMICO

DISCRIMINAÇÃO	GRI 406-1	2017	2018	2019
Número de casos de discriminação recebidos pela Ouvidoria e medidas corretivas tomadas				
Raça/cor		3	0	**2**
Idade		2	1	**0**
Gênero		0	0	**0**
Religião		2	0	**0**
Opinião política ou outras opiniões		0	0	**0**
Nacionalidade ou origem social		1	2	**1**
Condições físicas		0	0	**1**
Veteranos de guerra		0	0	**0**
Outros casos (discriminação)		0	0	**0**
Número total de casos analisados		**8**	**3**	**4**
Analisados e considerados improcedentes		7	3	**2**
Em análise		1	0	**0**
Procedentes		0	0	**1**

Nota: Um caso analisado foi considerado inconclusivo. São considerados apenas casos de discriminação, não contemplando alegações de assédio.

TRABALHO INFANTIL	GRI 408-1	2017	2018	2019
Número de operações próprias com risco de ocorrência de trabalho infantil		Não monitorado	Não monitorado	**Não monitorado**
Número de operações com risco de haver trabalhadores jovens expostos a trabalho perigoso		Não monitorado	Não monitorado	**Não monitorado**
Número de fornecedores com risco de ocorrência de trabalho infantil		Não monitorado	Não monitorado	**Não monitorado**
Número de fornecedores com risco de haver trabalhadores jovens expostos a trabalho perigoso		Não monitorado	Não monitorado	**Não monitorado**
TRABALHO FORÇADO OU ANÁLOGO AO ESCRAVO	**GRI 409-1**	**2017**	**2018**	**2019**
Número de operações próprias com risco de ocorrência de trabalho forçado ou análogo ao escravo		Não monitorado	Não monitorado	**Não monitorado**
Número de fornecedores com risco de ocorrência de trabalho forçado ou análogo ao escravo		Não monitorado	Não monitorado	**Não monitorado**

Nota: Trabalho escravo e infantil são assuntos tratados por meio do Código de Conduta da Votorantim Cimentos, o qual aborda o compromisso com a Declaração Universal de Direitos Humanos das Nações Unidas (ONU) e o Pacto Global da ONU, que tem entre seus princípios eliminar todas as formas de trabalho forçado ou compulsório e erradicar todas as formas de trabalho infantil da sua cadeia produtiva. Assim, essas práticas são vedadas em qualquer instalação da Companhia ou parceiro comercial, assim como a contratação de qualquer empresa que não siga as regras de conduta da Companhia. Este tema também é tratado se houver denúncias à área de Ouvidoria, a qual está preparada para realizar investigações e verificar a materialidade do fato. Fornecedores envolvidos na lista de restritos da Secretaria do Trabalho, do Ministério da Economia, são cruzados com a lista de fornecedores no SAP. Caso evidenciado, é desmobilizado e bloqueado para evitar futuras contratações. Em 2019, não foi identificado qualquer caso. O Termo de Condições Gerais (TCG) da Votorantim Cimentos prevê que todos os fornecedores devem seguir o Código de Conduta (ética, valores e obediência a legislação trabalhista). Com a nova ferramenta SIPM foi cadastrada a premissa de que o fornecedor deverá aceitar o TCG, caso contrário será reprovado no processo de homologação, bem como terá como obrigatoriedade preencher uma Pesquisa de *Compliance*, na qual precisa responder a diversos temas, inclusive trabalho infantil. Caso o fornecedor responda insatisfatoriamente, será submetido à análise pela área de *Compliance* e poderá ser reprovado no processo de homologação.

DIREITOS INDÍGENAS	GRI 411-1	2017	2018	2019
Número total de incidentes com violação de direitos indígenas		-	0	**0**

DESEMPENHO AMBIENTAL

INVESTIMENTOS AMBIENTAIS	GRI 103-2	2017	2018	2019
Total de Capex e Opex ambiental, por tipo (milhões de reais)	**VC-3**			
Investimentos ambientais (Capex) (R$)		45,5	42,5	**103,60**
Despesas relacionadas ao meio ambiente (Opex) (R$)		37,7	41,7	**124,46**

Nota: a partir de 2019, o escopo deste item passou a abranger, além da VCBR, os resultados da VCEAA, VCNA e VCLatam. Câmbio utilizado: 31 de dezembro de 2019.

MATERIAIS USADOS	GRI 301-1	2017	2018	2019
Materiais renováveis (toneladas)				
VCNA		-	-	**-**
VCBR		-	-	**54.429**
VCEAA		-	-	**-**
Total		-	-	**54.429***
Materiais não renováveis (toneladas)				
VCNA		ND	ND	**6.734.703**
VCBR		ND	ND	**28.126.910**
VCEAA		ND	ND	**9.186.477**
Total		**54.680.000**	**65.390.000**	**44.048.091**

Nota: O escopo abrange as operações de cimento de VCBR, VCNA e VCEAA.
Os materiais considerados são matérias primas utilizadas na fase de raw meal (farinha), na fase de moagem de cimento, matérias-primas alternativas e outros materiais.
* Todos os materiais utilizados em nosso processo são não renováveis, exceto a biomassa.

NÃO CONFORMIDADE AMBIENTAL *	GRI 307-1	2019
Número total de multas significativas recebidas no ano por não conformidade com leis e/ou regulamentos na área ambiental		**0**
Valor total de multas significativas recebidas no ano		**0**
Número total de sanções não monetárias		**1**
Número de casos (multas + sanções) trazidos por meio de mecanismos de resolução de disputas		**0**

* O reporte deste indicador foi reformulado para estar mais alinhado aos critérios GRI. Multas monetárias significativas: valores acima de R$ 1 milhão. Sanções não monetárias que gerem paralisação ou adequações acima de R$ 5 milhões.

DESEMPENHO AMBIENTAL

EMISSÕES DIRETAS DE CO_2 E INTENSIDADE DE EMISSÕES	GRI 305-1 305-4 GCCA	2017	2018	2019
CIMENTO				
Emissão absoluta de CO_2 bruta (tCO_2)		21.691.217,66	21.699.138,18	**19.027.608,58**
Emissão absoluta de CO_2 líquida (tCO_2)		21.059.697,45	21.023.761,77	**18.280.538,07**
Emissão específica de CO_2 bruta (kg CO_2 /t cimentício)		656,70	641,54	**615,3**
Emissão específica de CO_2 líquida (kg CO_2/t cimentício)		637,58	621,57	**591,1**
AGREGADOS				
Emissão absoluta de CO_2 bruta (tCO_2e)		5.163,02	4.909,36	**4.939,23**
Emissão específica de CO_2 líquida (kg CO_2/t agregados		1,54	1,43	**1,30**
CONCRETO				
Emissão absoluta de CO_2 bruta (tCO_2e)		14.000	15.361	**17.836**
Emissão específica de CO_2 bruta (kg CO_2/m^3 concreto)		9,69	8,71	**9,22**
ARGAMASSA				
Emissão absoluta de CO_2 bruta (tCO_2e)		1.711,66	1.475,63	**1.853,45**
Emissão específica de CO_2 líquida (kg CO_2/t argamassa)		2,35	2,04	**2,62**
CALES E INSUMOS AGRÍCOLAS				
Emissão absoluta de CO_2bruta (tCO_2e)		170,705	177.772	**158.226**
Emissão específica de CO_2 bruta (kg CO_2/t insumos e cal produzidos)		86,28	99,70	**76,19**
Total – Escopo 1		**21.882.798**	**21.898.656**	**19.215.648**
Emissões biogênicas (t CO_2) – Escopo 1		**889.293**	**1.050.875**	**1.185.768**

Os dados históricos foram atualizados. As emissões de escopo 1 abrangem as operações do Brasil, cimentos VCNA, VCEAA e VCLatam a partir da abordagem de consolidação. As emissões do negócio Cimento foram calculadas considerando as diretrizes do GCCA para cálculo de emissões de CO_2 do setor. As emissões dos outros negócios foram calculadas considerando as diretrizes do Programa Brasileiro GHG Protocol. Os gases incluídos no cálculo para escopo 1 e 3 foram: CO_2, CH_4, N_2O. Para Escopo 2, apenas CO_2.

EMISSÕES INDIRETAS DE CO_2	GRI	2017	2018	2019
Emissões indiretas a partir da aquisição de energia (tCO_2)	**GRI 305-2**			
Cimento		967.735	816.984	**660.807**
Concreto		289	232	**230**
Agregados		978	773	**772**
Argamassa		699	558	**595**
Cal e insumos agrícolas		4.107	3.386	**3.569**
Total – Escopo 2		973.808	821.934	**665.974**
Outras emissões indiretas - escopo 3 (tCO_2e)	**GRI 305-3**			
Transporte de insumos e produtos finais (VCBR)		596.850	585.340	**583.526**
Total – Escopo 3		**596.850**	**585.340**	**583.526**
Emissões biogênicas (t CO_2) - Escopo 3		**46.554**	**57.487**	**61.437**

Considerando que as emissões do processo de produção de cimento são as mais significativas para as atividades no Brasil, apontamos o crescimento no uso de biomassa e de combustíveis alternativos ao coque de petróleo. Na VCEAA, as ações envolveram o consumo de energia a partir de planta de energia eólica e o uso de combustíveis alternativos em quase todas as unidades, exceto Sivas e Toral. No Uruguai, as ações incluíram a adoção de combustíveis alternativos, otimização do consumo de eletricidade e certificação ISO 50001.
Os dados históricos foram atualizados. As atividades de escopo 2 consideram as emissões relacionadas à energia elétrica comprada das operações do Brasil, cimentos VCNA, VCEAA e VCLATAM, pelo método de localização. As emissões de Escopo 3 consideram as atividades de outros negócios além de cimento do Brasil e as emissões das atividades de concreto de Artigas.

REDUÇÃO DE EMISSÕES DE GEE	GRI	2017	2018	2019	Ano base/ denominador
Percentual de redução de CO_2e, como resultado direto de iniciativas de redução	GRI 305-5	-16,5%	-18,6%	**-22,6%**	Ano base: 1990 Unidade: kg CO_2/t cimentício produzido

Considerando que as emissões do processo de produção de cimento são as mais significativas para as atividades no Brasil, apontamos o crescimento no uso de biomassa e de combustíveis alternativos ao coque de petróleo. Na VCEAA, as ações envolveram o consumo de energia a partir planta de energia eólica e o uso de combustíveis alternativos em quase todas as plantas, exceto Sivas e Toral. No Uruguai, as ações incluíram a adoção de combustíveis alternativos, otimização do consumo de eletricidade e certificação ISO 50001.

DESEMPENHO AMBIENTAL

CONSUMO DE ENERGIA DENTRO DA ORGANIZAÇÃO	GRI 302-1	2017	2018	2019
Fontes não renováveis (GJ)				
Cimento		83.510.720	83.942.443*	**71.742.433**
Agregados		71.626	69.774*	**73.067**
Concreto		187.735	205.959*	**221.907**
Argamassa		26.357	22.570*	**28.130**
Cal e insumos agrícolas		25.508	32.508*	**29.644**
Total		**83.821.946**	**84.273.254**	**72.095.181**
Fontes renováveis (GJ)				
Cimento		5.183.103*	7.205.274*	**8.593.890**
Agregados		6.087*	7.260*	**7.913**
Concreto		21.171*	26.237*	**28.134**
Argamassa		49*	153*	**216**
Cal e insumos agrícolas		2.274*	3.447*	**3.222**
Total		**5.212.684**	**7.242.372**	**8.633.375**
Eletricidade (MWh)				
Cimento		3.602.246	3.660.140	**3.422.937**
Agregados		10.548*	10.452*	**10.294**
Concreto		3.115	3.142	**3.067**
Argamassa		7.539*	7.545*	**7.928**
Cal e insumos agrícolas		44.306*	45.763*	**47.561**
Total		**3.667.754**	**3.727.041**	**3.491.786**
Consumo total GJ				
Cimento		101.661.909	104.324.221	**92.658.896**
Agregados		115.687	114.661	**118.038**
Concreto		220.120	243.507	**261.080**
Argamassa		53.545	49.884	**56.887**
Cal e insumos agrícolas		187.283	200.702	**204.087**
Total		**102.238.544**	**104.932.975**	**93.298.988**

Escopo: VCBR (todas as operações) e demais operações de cimento (VCEAA, VCNA e VCLatam).

CONSUMO DE ENERGIA FORA DA ORGANIZAÇÃO [1]	GRI 302-2	2017	2018[2]	2019
Transporte e distribuição		8.689.589	8.724.131	**8.697.412**

[1] Escopo: VCBR
[2] Valores revisados GRI 102-48

INTENSIDADE ENERGÉTICA	GRI 302-3	2017	2018	2019
Combustíveis [1]				
Cimento (MJ/tonelada de produto cimentício)		2.795*	2.764*	**2.645**
Agregados (MJ/tonelada de produto)		23*	22*	**21**
Concreto (MJ/m³ de concreto)		145*	132*	**140**
Argamassa (MJ/tonelada de produto)		36*	31*	**40**
Cal e insumos agrícolas (MJ/tonelada de produto)		14*	20*	**16**
Eletricidade [1 2]				
Cimento (kWh/tonelada de produto cimentício)		113*	111*	**112,7**
Agregados (kWh/m³)		3	3*	**3**
Concreto (kWh/tonelada de produto)		2	2	**2**
Argamassa (MJ/tonelada de produto)		10*	10	**11**
Cal e insumos agrícolas (kWh/tonelada de produto)		22*	26	**23**

[1] Escopo: VCBR (todas as operações) e demais operações de cimento (VCEAA, VCNA e VCLA).
[2] O negócio de cimento é o que possui o maior consumo de energia (99%). Em 2019, avançamos em termos de consumo de energia térmica e uso de combustíveis. Já na eletricidade, o consumo elétrico por unidade de consumo teve leve aumento. A Votorantim Cimento possui como meta de atingir uma taxa de 30% para substituição dos combustíveis convencionais por alternativos até 2020.
* Valores revisados GRI 102-48

DESEMPENHO AMBIENTAL

OUTRAS EMISSÕES ATMOSFÉRICAS	GRI 305-7	2017	2018	2019
NOx				
Número de fornos reportados		40	34	**34**
Total de emissões (tonelada/ano)		47.774	40.393	**36.486**
Concentração média específica (g/tonelada clínquer)		1.900	1.701	**1.657**
% de redução de NOx em relação ao ano anterior		-5,6%	-10,5%	**-2,6%**
SO_2				
Número de fornos reportados		40	34	**34**
Total de emissões (tonelada/ano)		13.364	17.014	**15.612**
Concentração média específica (g/tonelada clínquer)		532	717	**709**
% de redução de SO_2 em relação ao ano anterior		-20,9%	34,8%	**-1,1%**
MP				
Número de fornos reportados		40	34	**34**
Total de emissões (tonelada/ano)		1.335	1.349	**1.223**
Concentração média específica (g/tonelada clínquer)		53	57	**56**
% de redução de MP em relação ao ano anterior		-19,9%	7,0%	**-2,3%**
Mercúrio				
Número de fornos reportados		40	34	**34**
Total de emissões (kg/ano)		260	483	**144**
Concentração média específica (mg/tonelada clínquer)		19	6	**12**
% de redução de mercúrio em relação ao ano anterior		87,2%	-68,5%	**105,8%**
Orgânicos				
Número de fornos reportados		40	34	**34**
Total de emissões (tonelada/ano)		1.348	1.457	**1.400**
Concentração média específica (g/tonelada clínquer)		55,04	61,38	**63,58**
% de redução de orgânicos em relação ao ano anterior		-33,9%	11,5%	**3,6%**
Dioxinas/furanos				
Número de fornos reportados		40	34	**34**
Total de emissões (mg/ano)		12.372	14.154	**2.239**
Concentração média específica (µg/ tonelada clínquer)		0,49	0,60	**0,10**
% de redução de dioxinas/furanos em relação ao ano anterior		190,1%	21,2%	**-82,9%**
HM1 (cádmio + tálio)				
Número de fornos reportados		40	34	**34**
Total de emissões (kg/ano)		423	332	**499**
Concentração média específica (mg/tonelada clínquer)		2	1	**2**
% de redução de HM1 em relação ao ano anterior		124,2%	-16,9%	**62,0%**

OUTRAS EMISSÕES ATMOSFÉRICAS	GRI 305-7	2017	2018	2019
HM2 (antimônio + arsênio + chumbo + cromo + cobalto + cobre + manganês + níquel + vanádio)				
Número de fornos reportados		33	35	**34**
Total de emissões (kg/ano)		14.371	22.308	**20.079**
Concentração média específica (mg/tonelada clínquer)		571,60	939,54	**911,77**
% de redução de HM2 em relação ao ano anterior		35,2%	64,4%	**- 3,0%**
Dados de monitoramento				
Taxa de cobertura total de monitoramento (KP1) – taxa de cobertura total [1]		68,8%	81,8%	**94,9%**
Taxa de cobertura de monitoramento contínuo (KP2) – MP, NOx e SO_2		84,9%	99,5%	**100,0%**

[1] Porcentagem de clínquer produzido pelos fornos cobertos pelo sistema de monitoramento de material particulado, NOx, SO2, VOC/THC, metais pesados (Hg, Cd, Tl, Sb, As, Pb, Cr, Co, Cu, Mn, Ni and V) e PCDD/F.
Dados históricos foram ajustados GRI 102-48

BIODIVERSIDADE E CONSERVAÇÃO DE RECURSOS		2017	2018	2019
Número total de minas ativas				
Global		99	86	**86**
VCBR		40	26	**26**
VCNA		28	29	**29**
VCEAA		31	31	**31**
Número de áreas de alto valor de biodiversidade [1]	GRI 304-1			
Global		20	14	**12**
VCBR		12	9	**7**
VCNA		6	4	**4**
VCEAA		3	1	**1**
Número de áreas de alto valor de biodiversidade com planos de gestão de biodiversidade vigentes [1]	GRI MM2			
Global [1]		2	3	**7**
Percentual de áreas de alto valor de biodiversidade com planos de gestão de biodiversidade vigentes				
Global [1]		9,9%	21%	**58%**
% de minas com planos de fechamento [2]	GRI MM10			
Global [1]		90	90	**93**

[1] O escopo abrange VCBR, VCEAA, VCNA e VCLA. Considera três fatores:
- A importância da área de alta relevância a biodiversidade sobreposta à área de mineração;
- O percentual de sobreposição entre a área de alta relevância a biodiversidade e 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 do centro de mineração.

[2] A informação sobre o valor da provisão financeira total para o encerramento das atividades não está disponível.
Nota indicador MM10: Em 2019, o total de minas para VCBR subiu de 59 para 61, sendo que, no período, foram elaborados seis planos de fechamentos pendentes (minas Santa Isabel, Itapecerica da Serra, Campo Grande, Cajamar e Poty Paulista). Temos como meta elaborar até 2020 planos de fechamento para todas as minas em operação.

DESEMPENHO AMBIENTAL

BIODIVERSIDADE	GRI 304-3	2017	2018	2019
Habitats protegidos ou restaurados (em hectares) [1]				
Amazônia		2.873	2.873	**2.873**
Tipo de área			RL, APP	**RL, APP**
Status da área			Preservada	**Preservada**
Caatinga		336	336	**336**
Tipo de área			RL, APP	**RL, APP**
Status da área			Preservada	**Preservada**
Cerrado		2.848	2.552	**2.552**
Tipo de área			RL, APP, RPPN, ARS	**RL, APP, RPPN, ARS**
Status da área			Preservada	**Preservada**
Mata Atlântica		5.075	5.003	**5.003**
Tipo de área			RL, APP, RPPN	**RL, APP, RPPN**
Status da área			Preservada	**Preservada**
Pantanal		169	169	**169**
Tipo de área			RL, APP	**RL, APP**
Status da área			Preservada	**Preservada**
Pampa		422	422	**422**
Tipo de área			RL, APP	**RL, APP**
Status da área			Preservada	**Preservada**

[1] Indicador considera todos os negócios da VCBR. Não foram incorporadas novas áreas de preservação em 2019.
O resultado das medidas de restauração em todas as áreas possui aprovação de especialistas externos.
Classificação brasileira de áreas: Reserva Legal (RL), Área de Preservação Permanente (APP), Reserva Particular do Patrimônio Natural (RPPN), Área de Refúgio Silvestre (ARS).

BIODIVERSIDADE	GRI 304-4	2017	2018	2019
Nº total de espécies incluídas na lista vermelha da IUCN e em listas nacionais de conservação com habitats situados em áreas afetadas por operações [1]				
Criticamente ameaçadas		33	33	**33**
Ameaçadas		118	118	**118**
Vulneráveis		104	104	**104**
Quase ameaçadas		64	64	**64**
Pouco preocupante [2]		ND	ND	**ND**

[1] Indicador inclui informações da VCBR (cimento e agregados). Além da classificação da IUCN, foram consideradas listagens estaduais provenientes dos estados de São Paulo, Santa Catarina, Distrito Federal e Rio Grande do Sul.
[2] Informação não disponível. Devido ao foco na identificação das espécies com maior preocupação para conservação, será necessário revisar relatórios e construção de uma nova base de dados para identificação da totalidade das espécies.

RETIRADA DE ÁGUA POR FONTE	GRI 303-3		2017	2018	2019	
			Todas áreas	Todas áreas	**Todas áreas**	**Áreas com estresse hídrico**
Cimento (megalitros) [1]						
Águas superficiais		Água doce	0,00	0,00	**11.960,71**	**6.372,09**
		Outra água	0,00	0,00	**0,00**	**0,00**
Água subterrânea		Água doce	1.339,63	2.246,38	**1.750,39**	**817,17**
		Outra água	0,00	0,00	**0,00**	**0,00**
Água pluvial		Água doce	238,26	7,17	**5,70**	**0,00**
		Outra água	0,00	0,00	**0,00**	**0,00**
Água produzida		Água doce	ND	ND	**31.213,32**	**24.854,60**
		Outra água	0,00	0,00	**0,00**	**0,00**
Águas de empresas de abastecimento		Água doce	89,28	219,66	**232,59**	**157,42**
		Outra água			**0,00**	**0,00**
Total		Água doce	7.319,22	10.071,88	**45.162,69**	**32.201,28**
		Outra água	0,00	0,00	**0,00**	**0,00**
Total			**7.319,22**	**10.071,88**	**45.162,69**	**32.201,28**
Concreto VCBR (megalitros)						
Águas superficiais		Total	0,00	0,00	**0,00**	**0,00**
Água subterrânea		Total	414,77	208,03	**321,37**	**0,00**
Água pluvial		Total	0,00	0,00	**0,00**	**0,00**
Água produzida		Total	0,00	0,00	**0,00**	**0,00**
Águas de empresas de abastecimento		Total	383,97	372,29	**333,63**	**0,00**
Total		**Total**	**798,74**	**580,31**	**655,00**	**0,00**

[1] Dados de cimento de 2019 incluem, além de VCBR e VCEAA, as operações de cimento da VCNA.
Nota 1: A organização não tem retirada de água do mar. Não está disponível a retirada dividida entre Água doce (corresponde a ≤1000 mg/l sólidos dissolvidos totais) e Outra Água (> 1.000 mg/l sólidos dissolvidos totais).

DESEMPENHO AMBIENTAL

DESCARTE DE ÁGUA POR FONTE GRI 303-4		2017	2018	2019	
		Todas áreas	Todas áreas	Todas áreas	Áreas com estresse hídrico
Cimento (megalitros)					
Águas superficiais	Água doce	2.762,00	4.459,42	**35.025,17**	**27.985,28**
	Outra água	0,00	0,00	**0,00**	**0,00**
Água subterrânea	Água doce	0,00	0,00	**10,95**	**0,00**
	Outra água	0,00	0,00	**0,00**	**0,00**
Água enviada para empresas de abastecimento	Água doce	0,00	885,85	**32,03**	**8,89**
	Outra água	0,00	0,00	**0,00**	**0,00**
Total	Água doce	2.762,00	5.345,27	**35.068,15**	**27.994,17**
	Outra água	0,00	0,00	**0,00**	**0,00**
Total		**2.762,00**	**5.345,27**	**35.068,15**	**27.994,17**

Nota 1: Dados de 2019 incluem, além de VCBR e VCEAA, as operações de cimento da VCNA. A organização não descarta efluentes na água do mar. Água doce corresponde a: ≤1000 mg/L sólidos dissolvidos totais; e Outra Água a :> 1.000 mg / L sólidos dissolvidos totais.
Nota 2: A análise de estresse hídrico foi realizada com base na ferramenta Aqueduct.
Nota 3: As principais de substâncias de preocupação variam entre as operações. Para a VCBR, há uma lista de parâmetros orgânicos e inorgânicos. VCNA considera sólidos suspensos e cloreto, já para a VCEAA são sólidos em suspensão e parâmetros de qualidade como DBO, DQO e pH. Essas substâncias de preocupação são definidas de acordo com a legislação aplicável, sendo que em 2019 não ocorreram incidentes de não conformidade com o limite das descargas.

CONSUMO ÁGUA		2017	2018	2019	
		Todas áreas	Todas áreas	Todas áreas	Áreas com estresse hídrico
Cimento (megalitros)					
Total de água captada	GRI 303-3	7.319,22	10.071,88	**45.162,69**	**32.201,28**
Total de água descartada	GRI 303-4	2.762,00	5.345,27	**35.068,15**	**27.994,17**
Total de água consumida	GRI 303-5	**4.557,22**	**4.726,61**	**10.094,55**	**4.207,11**

CONSUMO ESPECÍFICO DE ÁGUA	GCCA	2017	2018	2019
Total de água consumida (litros) por tonelada de cimento produzido [1]		237,17*	153,10*	**337,61**
Total de água consumida (litros) por tonelada de concreto produzido [2]		553,09	329,23	**367,50**

[1] 2017 considera operações VCBR; 2018 considera operações VCBR e, VCEA;. 2019 considera operações VCBR, VCEAA, VCNA e VCLatam.
[2] Operações: VCBR.
*Dado revisado GRI 102-48

GESTÃO DE RESÍDUOS E RECICLAGEM GRI 306-2	2017	2018	2019
Total de resíduos não perigosos por método de destinação (toneladas)			
Compostagem	1.689,00	67,46	**2.778,21**
Reutilização	0,00	27.686,93	**6.679,71**
Reciclagem	11.983,00	0,00	**16.689,18**
Recuperação (incluindo recuperação de energia)	4.191,00	210,89	**2.169,99**
Incineração (queima de massa)	360,00	1.684,26	**552,82**
Aterro sanitário	1.158,00	44.248,48	**154.458,40**
Injeção subterrânea de resíduos	0,00	0,00	**2.593,36**
Armazenamento no local	0,00	0,00	**812,41**
Outros (coprocessamento)	5.128,00	6.190,94	**24.840,32**
Total de resíduos não perigosos	**24.509**	**80.089**	**211.574,40**
Total de resíduos perigosos por método de destinação (toneladas)			
Compostagem	0,00	0,00	**0,00**
Reutilização	0,00	185,53	**276,55**
Reciclagem	0,00	0,00	**1.250,52**
Recuperação (incluindo recuperação de energia)	0,00	214,07	**326,05**
Incineração (queima de massa)	2.021,00	96,48	**233,96**
Aterro sanitário	300,00	122,04	**99,12**
Injeção subterrânea de resíduos	0,00	0,00	**2,31**
Armazenamento no local	0,00	0,00	**309,42**
Outros [1]	272,00	154,06	**3.709,55**
Total de resíduos perigosos	**2.593**	**772,2**	**6.207,48**

Nota: A partir de 2019 o escopo do indicador passou a abranger, além da VCBR, VCNA, VCEAA e VCLatam. Nesse período, houve maior sistematização e controle dos resíduos gerados e destinados nas unidades, implicando significativa melhoria na qualidade dos serviços e uma informação mais assertiva para volumes, destinação e tratamentos.
A segregação e a destinação dos resíduos são feitas considerando a legislação local e eles são majoritariamente retirados por empresas especializadas contratadas. Algumas unidades realizam o coprocessamento interno de resíduos especificados em suas licenças.
[1] Outros abrange: coprocessamento, rerrefino de óleo contaminado, blindagem para coprocessamento, descontaminação e tratamento de caixa de efluente sanitário.

DESEMPENHO SOCIAL

EMPREGO	GRI 102-8		2017	2018	2019
Número de colaboradores por tipo de emprego, por gênero					
Jornada Integral		Homem	10.046	9.959	**9.818**
		Mulher	1.319	1.360	**1.468**
		Total	11.365	11.319	**11.286**
Meio Período		Homem	266	318	**301**
		Mulher	281	295	**366**
		Total	547	613	**667**
Total		**Homem**	**10.312**	**10.277**	**8.868**
		Mulher	**1600**	**1.655**	**1.681**
		Total	**11.912**	**11.932**	**11.953**
Número de colaboradores por tipo de contrato, por gênero					
Contrato temporário (ou determinado)		Homem	ND	ND	**148**
		Mulher	ND	ND	**18**
		Total	ND	ND	**166**
Contrato permanente		Homem	ND	ND	**9.971**
		Mulher	ND	ND	**1.816**
		Total	**ND**	**ND**	**11.787**
Número de colaboradores por tipo de contrato, por região					
Contrato temporário (ou determinado)		VCBR	ND	ND	**ND**
		VCEAA	ND	ND	**163**
		VCNA	ND	ND	**0**
		VCLATAM	ND	ND	**3**
		VCGlobal	**ND**	**ND**	**166**
Contrato permanente		VCBR	ND	ND	**7,735**
		VCEAA	ND	ND	**1,241**
		VCNA	ND	ND	**2,420**
		VCLatam	ND	ND	**391**
		VCGlobal	**ND**	**ND**	**11,787**

ROTATIVIDADE	GRI 401-1	2017	2018	2019
Número total e taxa de rotatividade por gênero				
Mulheres		543	458	**500**
Homens		2.117	1.796	**1.965**
Mulheres (%)		4,56%	3,84%	**4,18%**
Homens (%)		17,77%	15,05%	**16,44%**
Número total e taxa de rotatividade por faixa etária				
Menores que 30 anos		1.026	828	**908**
Entre 30 e 50 anos		1.187	1.040	**1.224**
Maiores que 50 anos		447	386	**333**
Menores que 30 anos (%)		8,61%	6,94%	**7,60%**
Entre 30 e 50 anos (%)		9,96%	8,72%	**10,24%**
Maiores que 50 anos (%)		3,75%	3,23%	**2,79%**
Número total e taxa de rotatividade por região				
VCBR		1.991	1.597	**1.742**
VCEAA		279	295	**268**
VCNA		390	362	**412**
VCLA		43	36	**43**
Número total de rotatividade		2.703	2.290	**2.465**
VCBR		27,46%	21,59%	**22,52%**
VCEAA		14,13%	15,83%	**19,09%**
VCNA		17,14%	15,99%	**17,02%**
VCLATAM		10,46%	8,85%	**10,91%**
Taxa total de rotatividade		**23%**	**19%**	**21%**

DESEMPENHO SOCIAL

ROTATIVIDADE	GRI 401-1	2017	2018	2019
Novos funcionários contratados no período por gênero				
Mulheres		518	527	**646**
Homens		1.583	1.727	**1.855**
Mulheres (%)		4,35%	4,42%	**5,40%**
Homens (%)		13,29%	14,47%	**15,52%**
Novos funcionários contratados no período por idade				
Menores que 30 anos		1.073	1.172	**1.168**
Entre 30 e 50 anos		871	976	**1.182**
Maiores que 50 anos		157	106	**151**
Menores que 30 anos (%)		9,01%	9,82%	**9,77%**
Entre 30 e 50 anos (%)		7,31%	8,18%	**9,89%**
Maiores que 50 anos (%)		1,32%	0,89%	**1,26%**
Novos funcionários contratados no período por região				
VCBR		1.296	1.688	**1.975**
VCEAA		155	184	**87**
VCNA		590	350	**407**
VCLATAM		60	32	**32**

DIVERSIDADE	GRI 405-1	2018		2019	
Por gênero		**Homem**	**Mulher**	**Homem**	**Mulher**
Diretor/Presidente		92,50%	7,50%	**89,19%**	**10,81%**
Gerente/Gerente-Geral		85,00%	15,00%	**83,20%**	**16,80%**
Coordenador / Consultor		73,17%	26,83%	**72,07%**	**27,93%**
Técnico/Analista/Supervisor		78,31%	21,69%	**77,02%**	**22,98%**
Trainee		0,00%	100,00%	**42,86%**	**57,14%**
Operacional		92,79%	7,21%	**92,31%**	**7,69%**
Estagiário		47,88%	52,12%	**42,12%**	**57,88%**
Aprendiz		58,17%	41,83%	**51,29%**	**48,71%**
Total de empregados		**86,14%**	**13,86%**	**84,66%**	**15,34%**
Membros do órgão de governança		**89,04%**	**10,96%**	**91,23%**	**8,77%**

Pessoas com deficiência	2018	2019
Diretor/Presidente	0,01%	**0,00%**
Gerente/Gerente-Geral	0,03%	**1,70%**
Coordenador / Consultor	0,03%	**0,96%**
Técnico/Analista/Supervisor	0,34%	**1,677%**
Trainee	0,00%	**0,00%**
Operacional	1,01%	**2,79%**
Estagiário	0,00%	**0,24%**
Aprendiz	0,00%	**0,43%**
Total de empregados	**1,42%**	**1,94%**
Membros do órgão de governança	**0%**	**2,23%**

DIVERSIDADE POR FAIXA ETÁRIA	GRI 405-1	2018			2019		
		Até 30 anos	**Entre 30 e 50**	**Acima de 50 anos**	**Até 30 anos**	**Entre 30 e 50**	**Acima de 50 anos**
Diretor/Presidente		0,00%	52,50%	47,50%	**0,00%**	**48,65%**	**51,35%**
Gerente/Gerente-Geral		1,71%	73,63%	24,66%	**2,13%**	**75,47%**	**22,40%**
Coordenador/Consultor		10,62%	70,09%	19,29%	**10,11%**	**74,00%**	**15,89%**
Técnico/Analista/Supervisor		18,08%	67,32%	14,60%	**17,77%**	**67,18%**	**15,05%**
Trainee		0,00%	0,00%	0,00%	**40,38%**	**48,08%**	**11,54%**
Operacional		20,92%	58,15%	20,92%	**19,05%**	**60,14%**	**20,82%**
Estagiário		27,91%	48,47%	23,62%	**97,88%**	**2,12%**	**0,00%**
Aprendiz		100,00%	0,00%	0,00%	**100,00%**	**0,00%**	**0,00%**
Total		**21,75%**	**58,60%**	**19,78%**	**22,15%**	**59,71%**	**18,14%**
Membros do órgão de governança		**0,0%**	**46,6%**	**53,4%**	**28,1%**	**61,9%**	**10,0%**

Nota: Os resultados abrangem as operações VCBR, VCEAA, VCNA e VCLatam.

DESEMPENHO SOCIAL

TREINAMENTO	GRI 404-1	2017	2018	2019
N° médio de horas de treinamento por empregado por ano				
Homens				
Presidente/Diretor		16	8	**11**
Gerente/Gerente-Geral		60	36	**51**
Coordenador/Consultor		39	35	**47**
Técnico/Analista/Supervisor		57	24	**52**
Trainee		125	0	**11**
Operacional		48	18	**39**
Mulheres				
Presidente/Diretor		9	1	**8**
Gerente/Gerente-Geral		89	28	**5**
Coordenador/Consultor		34	31	**14**
Técnico/Analista/Supervisor		29	16	**7**
Trainee		122	0	**0**
Operacional		20	12	**27**
Média de horas de treinamento (homens e mulheres)		**46**	**20**	**18**

ACORDOS DE NEGOCIAÇÃO COLETIVA	GRI 102-41	2017	2018	2019
Empregados cobertos por acordos de negociação coletiva		9.312	9.116	**9.263**
Número total de empregados		11.912	11.932	**11.953**
Percentagem de empregados cobertos		78,2%	76,4%	**77,5%**

Nota: No momento, a operação de Itacamba (VCLatam) não possui um sindicato estabelecido. Porém, à medida que for formado, aproximadamente 84 funcionários serão incluídos nos acordos coletivos.

SAÚDE E SEGURANÇA OCUPACIONAL	GRI 403-9	2017	2018	2019
Acidentes relacionados ao trabalho – empregados próprios				
Número de óbitos		1	0	**0**
Taxa de óbitos		ND	0	**0**
Número de acidentes de alta consequência (excluindo mortes) [1]		-	-	**4,00**
Taxa de acidentes de alta consequência (excluindo mortes) [1]		-	-	**0,20**
Número de acidentes [2]		-	-	**42**
Taxa de acidentes (com afastamento) [2]		1,39	1,41	**1,83**
Taxa de gravidade		114,60	99,49	**222,03**
Número de horas trabalhadas		25.087.923	23.440.618	**22.896.507**
Acidentes relacionados ao trabalho – demais trabalhadores				
Número de óbitos		6	4	**1**
Taxa de óbitos		0,33	0,57	**0,05**
Número de acidentes de alta consequência (excluindo mortes) [1]		-	-	**1,00**
Taxa de acidentes de alta consequência (excluindo mortes) [1]		-	-	**0,05**
Número de acidentes [2]		-	-	**13,00**
Taxa de acidentes (com afastamento) [2]		-	-	**0,60**
Taxa de gravidade		50,83	235,60	**19,64**
Número de horas trabalhadas		24.573.081	22.334.939	**21.603.370**

[1] O número e a taxa de acidentes de alta consequência abrangem amputação ou 6 meses de afastamento e excluem os óbitos.
[2] O número e a taxa de acidentes consideram apenas acidentes com afastamento.
Nota: as taxas foram calculadas com base em 1.000.000 horas trabalhadas.
Para empregados, as principais lesões relacionadas aos acidentes de trabalho envolvem os tornozelos, os pés, as mãos e os dedos. Podemos citar entorses e fraturas. Os maiores riscos existentes, que podem gerar uma lesão de alta consequência, são as energias perigosas, partes móveis e rotativas, temperaturas elevadas, possibilidade de vazamento de farinha quente, movimentação de máquinas e equipamentos, içamento de cargas e atividades em altura e em espaços confinados. Estes riscos são determinados após sistemático estudo dos processos e avaliação de perigos e riscos envolvidos.
Para os demais trabalhadores, as principais lesões relacionadas aos acidentes de trabalho envolvem os tornozelos, os pés, as mãos e os dedos. Podemos citar entorses e fraturas.

TRANSFORMAÇÃO SOCIAL	GRI 413-1	2017	2018	2019
Distribuição do Investimento Social (%)				
Número total de operações com programas de engajamento comunitário, avaliação de impactos e desenvolvimento local implementados [1]		64	64	**124**
Número total de operações		329	264	**305**
Percentual de operações com programas de engajamento comunitário, avaliação de impactos e desenvolvimento local implementados (%)		19,5%	24,0%	**41%**
Investimento social global (R$ mil) [2]				
VCBR				**14.513,3**
VCNA				**1.379,5**
VCEAA				**1.706**
VCLATAM				**831**
Total				**18.430,5**

[1] São consideradas ações que promovem engajamento comunitário, mobilização da sociedade civil, fortalecimento de instituições, grupos e lideranças, patrocínios, doações, etc. A partir de 2019, o indicador passou a contemplar as operações VCLATAM.
[2] Câmbio utilizado: 31 de dezembro de 2019. Indicador coletado em escopo global a partir de 2019.

GCCA CHARTER

CO_2 E PROTEÇÃO DO CLIMA	STATUS 2019
Usar as ferramentas incluídas no protocolo de CO_2 e Energia da GCCA para definir e divulgar emissões de base	Protocolo utilizado por todas as plantas do nosso negócio de cimento e auditado por terceira parte
Desenvolver uma estratégia de mitigação para mudança climática e publicar metas e progresso	Estratégia de CO_2 aprovada pelo Conselho de Administração em 2018
Relatar anualmente as emissões de CO_2 de acordo com o protocolo	Veja nosso Relatório Integrado 2019
Participar e fornecer os conjuntos de dados acordados ao sistema de banco de dados global de cimento (Getting the Numbers Right), de informações sobre CO_2 e energia	Participação efetiva desde o início do CSI (membro fundador) – atual GCCA
USO RESPONSÁVEL DE COMBUSTÍVEIS E MATÉRIA-PRIMA	
Aplicar as diretrizes para coprocessamento de combustíveis e matéri-as-primas na fabricação de cimento	Aplicação efetiva (audit CSI 2018) e elaboração em 2019 de guideline interno da Votorantim Cimentos, mais restrito que a diretriz GCCA
SAÚDE E SEGURANÇA DOS EMPREGADOS	
Utilizar Saúde e Segurança na Indústria de Cimento: Diretrizes para Medição e Relato	Em implementação
Informar anualmente à GCCA os dados sobre segurança de emprega-dos, de acordo com as diretrizes desenvolvidas para medir e relatar (dados de fatalidade relatados à GCCA a partir do ano de adesão)	Por meio do Relatório Integrado 2019 e reporte ao GCCA
Promover o compartilhamento de boas práticas de saúde	Em implementação
REDUÇÃO DE EMISSÕES	
Utilizar as Diretrizes para Monitoramento de Emissões e Relatórios na Indústria de Cimento	Relatórios utilizados por todas as plantas do nosso negócio de cimento e auditado por CSI em 2014/2018
Disponibilizar publicamente os dados de emissões às partes interessadas	Veja nosso Relatório Integrado 2019
Definir metas de emissões para os principais poluentes (NOx, SOx, poeira) e informar publicamente o progresso	Definido nos objetivos 2020 e acompanhado anualmente no Relatório Integrado
IMPACTOS LOCAIS NA TERRA E NAS COMUNIDADES	
Utilizar as Diretrizes de Avaliação de Impacto Ambiental e Social e desenvolver ferramentas para integrá-las nos processos de tomada de decisão	Nós adotamos os critérios de avaliação de impacto ambiental e social em nossos novos projetos e em projetos de ampliação significativos
Utilizar as Diretrizes para Reabilitação de Minas	Diretrizes adotadas para todas as unidades de cimentos do Brasil
ÁGUA	
Utilizar o Protocolo para Relatório de Água para a Indústria de Cimento	Relatórios utilizados por todas as plantas do nosso negócio de cimento

RELATÓRIOS E COMUNICAÇÕES	STATUS 2019
Relatar publicamente todos os indicadores chave de desempenho (KPIs) da GCCA anualmente	Veja nosso Relatório Integrado 2019
Publicar uma declaração de ética nos negócios	Veja nosso Código de Conduta
Estabelecer um processo de diálogo sistemático com as partes interessadas para entender e atender às suas expectativas	Veja nosso Relatório Integrado 2019
Relatar o progresso no desenvolvimento de programas de envolvimento de partes interessadas	Veja nosso Relatório Integrado 2019
Desenvolver sistemas de gerenciamento ambiental documentados e auditáveis em todas as plantas	Veja nossa Política Ambiental
ASSEGURAÇÃO	
Dados sobre emissão de CO_2 emissions	
As empresas executarão asseguração pelo menos uma vez a cada dois anos, utilizando profissionais de asseguração terceiros independentes	Realizado anualmente pelo BVQI
Profissionais de asseguração decidirão o número de sites a serem visitados	Decidido por BVQI
As declarações de asseguração mencionarão explicitamente o número de sites visitados e as correspondentes % de emissões de CO_2 cobertas	Incluídas na declaração de asseguração da BVQI
Dados sobre segurança	
As empresas executarão asseguração pelo menos uma vez a cada três anos, utilizando profissionais de asseguração terceiros independentes	Realizado anualmente pelo BVQI
Dados sobre emissão de NOx, SOx e poeira	
As empresas executarão asseguração pelo menos uma vez a cada três anos, utilizando profissionais de asseguração terceiros independentes	Realizado anualmente pelo BVQI

KPIS GCCA CHARTER

	2017	2018	2019
Proteção do clima			
Total de emissões de CO_2 – bruto (milhão de toneladas)	21,7	21,7	**19,0**
Total de emissões de CO_2 – líquido (milhão de toneladas)	21,0	21,0	**18,3**
Emissões específicas de CO_2 – bruto (kg/t de material cimentício)	656,7	641,5	**615,3**
Emissões específicas de CO_2 – líquido (kg/t de material cimentício)	637,6	621,6	**591,0**
Uso responsável de combustíveis e matérias-primas			
Consumo de calor específico na produção de clínquer (MJ/t de clínquer)	3.447	3.542	**3.465**
Taxa de combustível fóssil alternativo (%)	8,80%	9,8%	**11,3%**
Taxa de combustível de biomassa (%)	6,00%	8,7%	**10,7%**
Taxa de matérias-primas alternativas (%)	6,6%	6,3%	**6,2%**
Fator clínquer/cimento (%)	76,6%	75,2%	**74,3%**
Segurança			
Número de fatalidades (empregados diretos)	1	0	**0**
Número de fatalidades por 10.000 empregados diretos	0,7954	0,000	**0**
Número de fatalidades (empregados indiretos)	6	4	**0**
Número de fatalidades (terceiros)	2	0	**1**
Número de dias perdidos devido a acidentes (dias calendário /empregados)	2.875	2.332	**4.470**
Número total de dias perdidos devido a acidentes	4.124	7.594	**4.889**
Acidentes com afastamento por 1 milhão de horas trabalhadas (empregados diretos)	1,40	1,41	**1,83**
Redução de emissões			
Taxa de cobertura total de reduções de emissões: porcentagem de clínquer produzido com o monitoramento de todos os poluentes mencionados nas diretrizes de emissões	69%	82%	**95%**
Medição contínua da taxa de cobertura: percentagem de clínquer produzido com monitoramento contínuo dos principais poluentes, poeiras, NOx, SO_2	85%	99,5%	**100%**
Poeira – taxa de cobertura (%)	96%	100%	**100%**
NOx – taxa de cobertura (%)	100%	100%	**100%**
SO_2 – taxa de cobertura (%)	100%	100%	**100%**
VOC/THC – taxa de cobertura (%)	83%	90%	**98%**
PCDD/F – taxa de cobertura (%)	88%	93%	**97%**
Hg – taxa de cobertura (%)	92%	98%	**100%**
Soma de Cd e Tl – taxa de cobertura (%)	90%	98%	**98%**
Soma de Sb, As, Pb, Cr, Co, Cu, Mn, Ni, V – taxa de cobertura (%)	90%	98%	**100%**
Poeira – emissões específicas (g/t de clínquer)	53,10	56,82	**55,52**
NOx – emissões específicas (g/t de clínquer)	1.900	1.701	**1.657**
SO_2 – emissões específicas (g/t de clínquer)	532	717	**709**
VOC/THC – emissões específicas (g/t de clínquer)	55	61	**64**
PCDD/F – emissões específicas (µg/t de clínquer)	0,5	0,6	**0,1**
Hg – emissões específicas (µg/t de clínquer)	19	6	**12**
Soma de Cd e Tl – emissões específicas (mg/t de clínquer)	17	14	**23**
Soma de Sb, As, Pb, Cr, Co, Cu, Mn, Ni, V – emissões específicas (mg /t de clínquer)	572	940	**912**
Poeira – emissões absolutas (mil t/ano)	1,34	1,35	**1,22**
NOx – emissões absolutas (mil t/ ano)	47,77	40,40	**36,49**
SO_2 – emissões absolutas (mil t/ano)	13,36	17,01	**15,61**
VOC/THC – emissões absolutas (t/ano)	1.384	1.457	**1.400**
PCDD/F – emissões absolutas (mg/ano)	12,37	14,15	**2,24**
Hg – emissões absolutas (kg/ano)	483	144	**274**
Soma de Cd e Tl – emissões absolutas (kg/ano)	423	332	**500**
Soma de Sb, As, Pb, Cr, Co, Cu, Mn, Ni, V – emissões absolutas (t/ano)	14,37	22,30	**20,08**

Obs.: Escopo contempla somente o negócio cimento.

Impactos locais na terra e nas comunidades			
Porcentagem (%) de sites com planos de envolvimento comunitário em vigor	19,5%	24%	**41%**
Porcentagem (%) de sites com planos de reabilitação de minas em vigor	90%	90%	**93%**
Número de minas dentro, contendo ou adjacentes a áreas designadas por seu alto valor de biodiversidade, conforme definido pelo GRI 304-1 [1]	20	14	**12**
Percentual (%) de minas com alto valor de biodiversidade nas quais os planos de manejo da biodiversidade são ativamente implementados [1]	10%	21%	**58%**

[1] O cálculo desse indicador considera três fatores:
- A importância da área de alta relevância à biodiversidade sobreposta à área de mineração;
- O percentual de sobreposição entre a área de alta relevância a biodiversidade e 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 do centro de mineração.

ÍNDICE DE CONTEÚDO GRI STANDARDS GRI 102-55

Para a Divulgação de Materialidade, os Serviços da GRI fizeram uma revisão para confirmar que o índice de conteúdo da GRI está claramente apresentado e as referências para as Divulgações 102-40 a 102-49 estão alinhadas com as seções pertinentes no corpo do relatório. Esse serviço foi realizado na versão do relatório em inglês. GRI 102-54

GRI Standard	Itens de divulgação	Página e/ou link	Omissão	ODS
GRI 101: Fundamentos 2016				
Conteúdos gerais				
GRI 102: Conteúdos-padrão 2016	**Perfil**			
	102-1 Nome da organização	14		
	102-2 Atividades, marcas, produtos e serviços	13, 14		
	102-3 Localização da sede	14		
	102-4 Localização das operações	14		
	102-5 Propriedade e forma jurídica	12		
	102-6 Mercados atendidos	13		
	102-7 Porte da organização	13, 14		
	102-8 Informações sobre empregados e outros trabalhadores	54		8
	102-9 Cadeia de suprimentos	80		
	102-10 Mudanças significativas na organização e na cadeia de suprimentos	13		
	102-11 Abordagem ou princípio da precaução	29		
	102-12 Iniciativas externas	80		
	102-13 Participação em associações	81		
	Estratégia			
	102-14 Declaração do principal tomador de decisão	7 a 11		
	Ética e integridade			
	102-16 Valores, princípios, padrões e normas de comportamento	27		16
	Governança			
	102-18 Estrutura de governança	23, 24		
	102-23 Presidente do mais alto órgão de governança	24		16
	102-26 Papel do mais alto órgão de governança na definição de objetivos, valores e estratégia	23		

GRI Standard	Itens de divulgação	Page and/or link	Omissão	ODS
General Disclosures				
GRI 102: Conteúdos-padrão 2016	**Engajamento das partes interessadas**			
	102-40 Lista de grupos de partes interessadas	59		
	102-41 Acordos de negociação coletiva	93		8
	102-42 Base usada para a identificação e seleção de partes interessadas para engajamento	59		
	102-43 Abordagem do envolvimento das partes interessadas	5, 48, 58, 59		
	102-44 Principais temas e preocupações levantados durante o engajamento	67		
	Prática de relato			
	102-45 Entidades incluídas nas demonstrações financeiras consolidadas	4		
	102-46 Definição do conteúdo do relatório e limite dos tópicos	5, 6		
	102-47 Relação de tópicos relevantes	5, 6		
	102-48 Reformulações de informações	31, 80		
	102-49 Alterações em lista de tópicos materiais e limites de tópicos	-	Sem alterações	
	102-50 Período do relatório	4		
	102-51 Data do relatório mais recente	-	Votorantim Cimentos Relatório Integrado 2018 – Abril, 2019	
	102-52 Ciclo de emissão de relatórios	4		
	102-53 Ponto de contato para perguntas relativas ao relatório	-	ri@vcimentos.com	
	102-54 Declaração de elaboração de relatório de acordo com as Normas	4		
	102-55 Índice de conteúdo	96, 97, 98, 99		
	102-56 Garantia de verificação externa	4		

ÍNDICE DE CONTEÚDO GRI STANDARDS

GRI Standard	Itens de divulgação	Página e/ou link	Omissão	ODS
Tópicos Materiais Ética no Negócio e Integridade				
Tópico 205: Anticorrupção				
GRI 103: Forma de gestão 2016	103-1 Explicação do tópico material e seu limite	27, 29, 80, 66		5, 8 e 16
	103-2 Forma de gestão e seus componentes	27, 29, 80, 66		
	103-3 Avaliação da forma de gestão	27, 29, 80, 66		
GRI 205: Anticorrupção 2016	205-1 Operações avaliadas sobre riscos de corrupção	27, 29, 80, 66		
	205-2 Comunicação e treinamento em políticas e procedimentos de combate à corrupção	84		
	205-3 Casos confirmados de corrupção e medidas tomadas	84		
Tópico 206: Concorrência desleal				
GRI 103: Forma de gestão 2016	103-1 Explicação do tópico material e seu limite	13, 17, 22, 63, 65		5, 8 e 16
	103-2 Forma de gestão e seus componentes	13, 17, 22, 63, 65		
	103-3 Avaliação da forma de gestão	13, 17, 22, 63, 65		
GRI 206: Concorrência desleal 2016	206-1 Ações judiciais por concorrência desleal, práticas de truste e monopólio	85		
Tópico Material: Pesquisa e Inovação				
Tópico 301: Materiais				
GRI 103: Forma de gestão 2016	103-1 Explicação do tópico material e seu limite	85		9 e 12
	103-2 Forma de gestão e seus componentes	85		
	103-3 Avaliação da forma de gestão	85		
GRI 301: Materiais 2016	301-1 Materiais usados por peso ou volume	85		
Tópico Material: Mudanças Climáticas e emissões de GEE				
Tópico 302: Energia				
GRI 103: Forma de gestão 2016	103-1 Explicação do tópico material e seu limite	38, 39, 65, 66		13 e 15
	103-2 Forma de gestão e seus componentes	38, 39, 65, 66		
	103-3 Avaliação da forma de gestão	38, 39, 65, 66		
GRI 302: Energia 2016	302-1 Consumo de energia dentro da organização	87		
	302-2 Consumo de energia fora da organização	87		
	302-3 Intensidade energética	87		

GRI Standard	Itens de divulgação	Página e/ou link	Omissão	ODS
Tópico 305: Emissões				
GRI 103: Forma de gestão 2016	103-1 Explicação do tópico material e seu limite	38, 39, 63		13 e 15
	103-2 Forma de gestão e seus componentes	38, 39, 63, 64, 66		
	103-3 Avaliação da forma de gestão	38, 39, 64		
GRI 305: Emissões 2016	305-1 Emissões diretas de gases de efeito estufa GEE) (escopo 1)	86		
	305-2 Emissões indiretas de gases de efeito estufa (GEE) provenientes da aquisição de energia (escopo 2)	86		
	305-3 Outras emissões indiretas de gases de efeito estufa (GEE) (escopo 3)	86		
	305-4 Intensidade de emissões de gases de efeito estufa (GEE)	86		
	305-5 Redução de emissões de gases de efeito estufa (GEE)	86		
	305-7 NOx, SOx e outras emissões atmosféricas significativas	88		
Tópico: Regulamentos e *compliance*				
Tópico - 307: *Compliance* ambiental				
GRI 103: Forma de gestão 2016	103-1 Explicação do tópico material e seu limite	29, 66		16
	103-2 Forma de gestão e seus componentes	29, 66		
	103-3 Avaliação da forma de gestão	29, 66		
GRI 307: Conformidade ambiental 2016	307-1 Não conformidade com leis e regulamentos ambientais	85		
	VC-3 Environmental Capex and Opex	85		
Tópico material: Desenvolvimento do Capital Humano				
Tópico - 401: Emprego				
GRI 103: Forma de gestão 2016	103-1 Explicação do tópico material e seu limite	91		1
	103-2 Forma de gestão e seus componentes	91		
	103-3 Avaliação da forma de gestão	91		
GRI 401: Emprego 2016	401-1 Novas contratações e rotatividade de empregados	92		

ÍNDICE DE CONTEÚDO GRI STANDARDS

GRI Standard	Itens de divulgação	Página e/ou link	Omissão	ODS
Tópico Material: Saúde Ocupacional e Segurança no Trabalho				
Tópico 403: Saúde e Segurança no Trabalho				
Tópico 403: Saúde e Segurança no Trabalho	103-1 Explicação do tópico material e seu limite	66, 68		**3 e 8**
	103-2 Forma de gestão e seus componentes	66, 68		
	103-3 Avaliação da forma de gestão	66, 68, 70 71		
GRI 403: Saúde e Segurança no Trabalho 2018	403-1 Sistema de gestão de saúde e segurança no trabalho	69		
	403-2 Identificação de perigos, avaliação de riscos e investigação de incidentes	69		
	403-3 Serviços de saúde ocupacional	71		
	403-4 Participação do trabalhador, consulta e comunicação sobre saúde e segurança ocupacional	69		
	403-5 Treinamento do trabalhador em saúde e segurança ocupacional	69		
	403-6 Promoção da saúde do trabalhador	71		
	403-7 Prevenção e mitigação de impactos sobre a saúde e segurança no trabalho ligados diretamente por relações comerciais	70		
	403-9 Lesões relacionadas ao trabalho	93		
Tópico Material: Capital Humano e Desenvolvimento				
Tópico 404: Treinamento e educação				
GRI 103: Forma de gestão 2016	103-1 Explicação do tópico material e seu limite	53		**4 e 10**
	103-2 Forma de gestão e seus componentes	53 a 56		
	103-3 Avaliação da forma de gestão	54 a 56		
GRI 404: Treinamento e educação 2016	404-1 Média de horas de treinamento por ano por empregado	93		
Tópico Material: Capital Humano e Desenvolvimento				
Tópico 405: Diversidade e Igualdade de oportunidades				
GRI 103: Forma de gestão 2016	103-1 Explicação do tópico material e seu limite	92		**5**
	103-2 Forma de gestão e seus componentes	92		
	103-3 Avaliação da forma de gestão	92		
GRI 405: Diversidade e Igualdade de oportunidades 2016	405-1 Diversidade de órgãos de governança e empregados	92		

GRI Standard	Itens de divulgação	Página e/ou link	Omissão	ODS
Tópico Material: Ética nos Negócios e Integridade				
Tópico 406: Não discriminação				
GRI 103: Forma de gestão 2016	103-1 Explicação do tópico material e seu limite	85		**5, 8 e 16**
	103-2 Forma de gestão e seus componentes	85		
	103-3 Avaliação da forma de gestão	85		
GRI 406: Não discriminação 2016	406-1 Casos de discriminação e medidas corretivas tomadas	85		
Tópico Material: Ética nos Negócios e Integridade				
Tópico 408: Trabalho infantil				
GRI 103: Forma de gestão 2016	103-1 Explicação do tópico material e seu limite	85		**5, 8 e 16**
	103-2 Forma de gestão e seus componentes	85		
	103-3 Avaliação da forma de gestão	85		
GRI 408: Trabalho infantil 2016	408-1 Operações e fornecedores com risco significativo para a ocorrência de trabalho infantil	85		
Tópico Material: Ética nos Negócios e Integridade				
Tópico 409: Trabalho forçado ou análogo ao escravo				
GRI 103: Forma de gestão 2016	103-1 Explicação do tópico material e seu limite	85		**5, 8 e 16**
	103-2 Forma de gestão e seus componentes	85		
	103-3 Avaliação da forma de gestão	85		
GRI 409: Trabalho forçado ou análogo ao escravo 2016	409-1 Operações e fornecedores com risco significativo para a ocorrência de trabalho forçado ou análogo ao escravo	85		
Tópico Material: Impacto nas Regiões				
Tópico 413: Comunidades locais				
GRI 103: Forma de gestão 2016	103-1 Explicação do tópico material e seu limite	66, 73, 75		**1, 2 e 4**
	103-2 Forma de gestão e seus componentes	66, 73 a 77		
	103-3 Avaliação da forma de gestão	66, 73 a 77		
GRI 413: Comunidades locais 2016	413-1 Operações com engajamento da comunidade local, avaliação de impactos e programas de desenvolvimento local	93		

ÍNDICE DE CONTEÚDO GRI STANDARDS

GRI Standard	Itens de divulgação	Página e/ou link	Omissão	ODS
Tópico Material: Regulação e *Compliance*				
Tópico 415: Políticas públicas				
GRI 103: Forma de gestão 2016	**103-1** Explicação do tópico material e seu limite	28		**16**
	103-2 Forma de gestão e seus componentes	28		
	103-3 Avaliação da forma de gestão	28		
GRI 415: Políticas públicas 2016	**415-1** Contribuições financeiras para partidos políticos e políticos	28		
Tópico Material: Regulação e *Compliance*				
Tópico 419: Conformidade socioeconômica				
GRI 103: Forma de gestão 2016	**103-1** Explicação do tópico material e seu limite	27, 28, 29		**16**
	103-2 Forma de gestão e seus componentes	27, 28, 29		
	103-3 Avaliação da forma de gestão	27, 28, 29		
GRI 419: Conformidade socioeconômica 2016	**419-1** Não conformidade com leis e regulamentos socioeconômicos relativos a produtos e serviços	85		
Tópico Material: Relacionamento e Satisfação do Cliente				
Tópico VC: Relacionamento e Satisfação do Cliente				
GRI 103: Forma de gestão 2016	103-1 Explicação do tópico material e seu limite	47, 48, 49		**8 e 9**
	103-2 Forma de gestão e seus componentes	47, 48, 49		
	103-3 Avaliação da forma de gestão	47, 48, 49		
Tópico VC	VC-1 Resultados da pesquisa de satisfação (NPS)	83		
Tópico Material: Pesquisa e Inovação				
Tópico VC: Pesquisa e inovação				
GRI 103: Forma de gestão 2016	**103-1** Explanation of the material topic and its boundary	22, 44, 45		**8, 9 e 17**
	103-2 The management approach and its components	22, 44, 45		
	103-3 Evaluation of the management approach	22, 44, 45		
VC topic: Research and innovation	**VC-2** Investments in research and innovation	22		
Tópicos Não materiais				
GRI 201: Performance Econômica 2016	**201-1** Valor econômico direto gerado e distribuído	83		
GRI 202: Presença de mercado 2016	**202-2** Proporção de membros da alta direção contratados na comunidade local	83		
GRI 204: Práticas de Compras	**204-1** Proporção de gastos com fornecedores locais	83		

GRI Standard	Itens de divulgação	Página e/ou link	Omissão	ODS
Tópicos Não materiais				
GRI 303: Água 2018	**303-1** Interações com a água como recurso compartilhado	89, 90		
	303-2 Gestão de impactos relacionados à descarga de água	89, 90		
	303-3 Retirada de água	89, 90		
	303-4 Descarte de água	89, 90		
	303-5 Consumo de água	89, 90		
Tópicos Não materiais				
GRI 304: Biodiversidade 2016	**304-3** Habitats protegidos ou restaurados	88, 89		
	304-4 Espécies incluídas na lista vermelha da IUCN e em listas nacionais de conservação com habitats situados em áreas afetadas por operações	88		
Setorial Mineração MM2	**MM2** Número e percentual de unidades operacionais que necessitam de planos de gestão da biodiversidade de acordo com critérios estabelecidos, número e percentual dessas unidades com planos em vigência	88, 89		
Setorial Mineração MM10	**MM10** Número e percentual de operações com planos de fechamento	88, 89		
Tópicos Não materiais				
GRI 306: Efluentes e resíduos 2016	**306-2** Resíduos por tipo e método de disposição	90, 91		
Tópicos Não materiais				
GRI 308: Avaliação Ambiental de Fornecedores 2016	**308-1** Porcentagem de novos fornecedores selecionados com base em critérios ambientais	83		
	308-2 Impactos ambientais negativos na cadeia de fornecedores e medidas tomadas a esse respeito	83		
Tópicos Não materiais				
GRI 411: Direitos indígenas 2016	**411-1** Casos de violação de direitos de povos indígenas e tradicionais	85		
Tópicos Não materiais				
GRI 414: Avaliação social de Fornecedores 2016	**414-1** Porcentagem de novos fornecedores selecionados com base em critérios sociais	83		
	414-2 Impactos sociais negativos na cadeia de fornecedores e medidas tomadas a esse respeito	83		

CARTA DE ASSEGURAÇÃO

GRI 102-56

DECLARAÇÃO DE VERIFICAÇÃO INDEPENDENTE– BUREAU VERITAS

ÁS PARTES INTERESSADAS PELA VOTORANTIM CIMENTOS

INTRODUÇÃO

O Bureau Veritas Certification Brasil (Bureau Veritas) foi contratado pela Votorantim Cimentos para conduzir uma verificação independente do seu Relatório Integrado (doravante denominado Relatório) de 2019.

Esta verificação foi conduzida por uma equipe multidisciplinar, contemplando verificadores com conhecimento de dados não financeiros.

ESCOPO DO TRABALHO

O escopo desta verificação abrangeu os Padrões e Princípios1 da Global Reporting Initiative™ para Relatórios de Sustentabilidade, incluindo o Suplemento Setorial de Mineração & Metais de 2013 da GRI, sendo doravante referenciado como suplemento setorial, e se refere à prestação de contas do período de 01 de Janeiro a 31 de Dezembro de 2019.

O escopo de verificação abrangeu, adicionalmente, duas Diretrizes da GCCA (Global Cement and Concrete Association), a saber: Relato e Monitoramento das Emissões na Produção de Cimento; Relato e Monitoramento de Segurança na Produção de Cimento, ambas de outubro de 2019.

RESPONSABILIDADES DA VOTORANTIM CIMENTOS E DO BUREAU VERITAS

A obtenção, o cálculo e a apresentação dos dados publicados no Relatório são de inteira responsabilidade da administração da Votorantim Cimentos. O Bureau Veritas é responsável por fornecer uma opinião independente às Partes Interessadas, de acordo com o escopo de trabalho definido nesta declaração.

METODOLOGIA

A verificação contemplou as seguintes atividades:

1. Entrevistas com responsáveis pelos temas materiais e pelo conteúdo do Relatório;
2. Análise de evidências documentais fornecidas pela Votorantim Cimentos para o período coberto pelo Relatório (2019);
3. Verificação de dados de desempenho em relação aos Princípios que asseguram a qualidade das informações, de acordo com os padrões GRI e o suplemento setorial;
4. Verificação de dados de desempenho em relação aos critérios estabelecidos nas Diretrizes da GCCA para o Relato e Monitoramento das Emissões na Produção de Cimento e Segurança na Produção de Cimento;
5. Avaliação dos sistemas utilizados para compilação de dados;
6. Visitas locais nas seguintes Unidades: Centro Corporativo Global, São Paulo/SP; unidades operacionais de Vidal Ramos/SC e Rio Branco do Sul/PR.
7. Análise documental das atividades de engajamento com partes interessadas (*stakeholders*) desenvolvidas pela Votorantim Cimentos.

LIMITACOES E EXCLUSÕES

O nível de verificação adotado foi o *Limitado*, de acordo com os requisitos da norma ISAE 3000[2], incorporados aos protocolos internos de verificação do Bureau Veritas.

Adicionalmente a este escopo de verificação, o inventário de gases de efeito estufa (GEE) da Votorantim Cimentos Brasil, foi objeto de uma verificação exclusiva, realizada mediante um protocolo específico do Bureau Veritas.

[1] Materialidade, Inclusão de *Stakeholders*, Contexto da Sustentabilidade, Completude, Equilíbrio, Comparabilidade, Exatidão, Tempestividade, Clareza e Confiabilidade

[2] International Standard on Assurance Engagements 3000 – Assurance Engagements other than Audits or Reviews of Historical Financial Information.

Foi excluída desta verificação qualquer avaliação de informações relacionadas à(ao):

- Atividades fora do período de avaliação definido;
- Declarações de posicionamento (expressões de opinião, crença, objetivos ou futuras intenções) por parte da Votorantim Cimentos;
- Dados econômico-financeiros contidos neste Relatório, extraídos de demonstrações financeiras verificadas por auditores independentes;
- Dados e informações a respeito de operações e atividades que não fazem parte do escopo do Relatório.

PARECER SOBRE O RELATÓRIO E O PROCESSO DE VERIFICAÇÃO

- A Votorantim Cimentos elaborou o Relatório seguindo os Padrões e Princípios da GRI, contemplando ainda o Suplemento Setorial de Mineração & Metais;
- Os dados publicados a respeito das emissões de seus processos industriais contemplam os critérios da Diretriz Relato e Monitoramento das Emissões na Produção de Cimento;
- Os indicadores de segurança publicados contemplam os critérios da Diretriz Segurança na Produção de Cimento;
- Os dados apresentados para atender aos indicadores de emissões de GEE fazem parte do Inventário de emissões de GEE da Votorantim Cimentos. Este inventário foi verificado pelo Bureau Veritas por meio de um processo independente de assurance. Constatamos que a apresentação dos dados a respeito do inventário seguiu a metodologia dos padrões GRI;
- A respeito do tema biodiversidade, evidenciamos a formalização de uma política de biodiversidade que ainda não se encontra totalmente implementada nas unidades do exterior;
- A Votorantim Cimentos publicou informações sobre os indicadores associados aos aspectos materiais dos padrões GRI e do suplemento setorial. Entendemos que ainda há espaço para a publicação de vários dados associados à indicadores relevantes de acordo com a matriz de materialidade da empresa;
- Evidenciamos que a empresa está criando uma sistemática para monitorar as áreas recuperadas e/ou restauradas em suas unidades operacionais, podendo futuramente completar os dados do indicador GRI-304-3, que trata de habitats protegidos e restaurados;
- A Votorantim Cimentos estabeleceu novos procedimentos para coleta de dados dos seus indicadores, aumentando a aderência aos padrões GRI. Todavia ainda há espaço para melhorias na confiabilidade da coleta de dados das unidades do exterior.

RECOMENDAÇÕES

- Priorizar esforços para obter dados consolidados sobre áreas recuperadas e/ou restauradas das unidades operacionais da empresa;
- Durante o processo de coleta de dados de unidades do exterior, buscar rastreabilidade desses dados, de forma a se obter uma base mínima de confiabilidade das informações recebidas;
- Implementar a política de biodiversidade da empresa nas unidades do exterior, com o intuito de definir quais unidades necessitam de plano de gestão de biodiversidade (indicador MM2 suplemento setorial de mineração & metais).

CONCLUSÃO

Com base no trabalho de verificação conduzido, nas evidencias que nos foram apresentadas e de acordo com o escopo de trabalho definido nesta declaração, nada chegou ao nosso conhecimento que pudesse indicar que:

- As informações prestadas no Relatório não sejam equilibradas, consistentes e confiáveis;
- A Votorantim Cimentos não tenha estabelecido sistemas apropriados para coleta, compilação e análise de dados quantitativos e qualitativos, utilizados no Relatório;
- O Relatório não seja aderente a opção Essencial e não atenda aos Princípios para definição de conteúdo e asseguração da qualidade dos Padrões GRI e de seu suplemento setorial de Mineração & Metais.

DECLARAÇÃO DE INDEPENDÊNCIA E IMPARCIALIDADE

O Bureau Veritas é uma empresa independente de serviços profissionais especializado na gestão de Qualidade, Saúde, Segurança, Social e de Meio Ambiente com mais de185 anos de experiência em serviços de avaliação independente.

O Bureau Veritas possui um sistema de gestão da qualidade, certificado por terceira parte, de acordo com o qual mantém políticas e procedimentos documentados para o cumprimento de requisitos éticos, profissionais e legais.

A equipe de verificação não possui qualquer vínculo com a Votorantim Cimentos, conduzindo este trabalho de forma independente.

O Bureau Veritas implantou e aplica um Código de Ética em todo o seu negócio para garantir que seus colaboradores mantenham mais altos padrões de ética, integridade, objetividade, confidencialidade e competência/comportamento profissional em suas atividades cotidianas.

Ao final do processo de Verificação foi gerado um Relatório Detalhado, mantido como registro em nosso Sistema de Gestão.

CONTATO

www.bureauveritascertification.com.br/faleconosco.asp
telefone (11) 2655-9000.

São Paulo, março 2020.

Alexander Vervuurt
Auditor-líder Assurance Sustainability Reports (ASR)
Bureau Veritas Certification – Brasil

INFORMAÇÕES CORPORATIVAS

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

João Carvalho de Miranda (Presidente)[1]
Johann Markus Akermann (Conselheiro independente)
Alexandre Gonçalves (Conselheiro independente)
Luiz Antonio dos Santos Pretti (Conselheiro independente)
Francisco de Sá Neto (Conselheiro independente)
José Roberto Ermírio de Moraes
Fabio Ermírio de Moraes

DIRETORIA-EXECUTIVA

Marcelo Strufaldi Castelli – CEO Global
Filiberto Ruiz – CEO VCNA
Jorge Wagner – CEO VCEAA
Adjarbas Guerra Neto – Diretor de Governança, Riscos, *Compliance* e Auditoria Global
Alvaro Lorenz – Diretor de Sustentabilidade Global, Relações Institucionais, Desenvolvimento de Produtos e Engenharia
Cristiano Carvalho Brasil – Diretor de Gente, Gestão e Comunicação Global
Gabriela Woge – Diretora de Tesouraria e Relações com Investidores Global
Mariangela Daniele Maruishi Bartz – Diretora do Jurídico Global
Osvaldo Ayres Filho – Diretor Vice-Presidente Financeiro e Relações com Investidores

SEDE GRI 102-3

Rua Gomes de Carvalho, 1996 , 11° andar – Vila Olímpia
São Paulo – SP – Brasil
CEP: 04547-006
+ 55 11 4572-4000
www.vcimentos.com.br

[1]Em 2020, O Conselho de Administração passou a ser presidido por Luiz Pretti. João Miranda segue como conselheiro, na posição de vice-presidente.

CRÉDITOS

DIRETOR RESPONSÁVEL: Alvaro Lorenz

COORDENAÇÃO GERAL: Fábio Cirilo e Lívia Ballot de Miranda

EQUIPE: Alexandre Henrique Takano, Christopher Mason, Fábio Cirilo, Geraldo Magella Lopes de Barros, Kelly Cristina Bassi Theodosio, Leonardo Ferreira Gomes Luna, Lívia Ballot de Miranda, Maria Jose Martin Aradilla, Melissa Domenich Bianchi, Marilia Amaral Cunha Albuquerque Cavalcante

GESTÃO DE PROJETO E INDICADORES GRI: Quintal 22 | BSD Consulting

CONTEÚDO E EDIÇÃO: Editora Contadino

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO:
The Infographic Company - Gerson Mora e Maná E.D.I. - Anna Luiza Aragão

MATERIALIDADE: Ampla Consultoria

FOTOGRAFIA: Leonardo Rodrigues e banco de imagens da Votorantim Cimentos

VERSÃO EM INGLÊS: Claudia Gustavsen

Agradecemos o apoio e a dedicação das áreas corporativas e industriais da Votorantim Cimentos e, especialmente, às unidades Rio Branco do Sul e Vidal Ramos que passaram pelo processo de asseguração, pela coleta e apuração das informações que compõem este documento.

Dúvidas sobre este documento ou sobre a Votorantim Cimentos, assim como comentários e sugestões que possam aprimorar nosso processo de relato podem ser enviados para o e-mail ri@vcimentos.com GRI 102-53

Votorantim
Cimentos
A vida é feita para durar

www.votorantimcimentos.com