Votorantim Cimentos

A vida é feita para durar

RELATÓRIO INTEGRADO 2018

O FRUTO DA NOSSA ENERGIA

Promover a ecoeficiência por meio de práticas e soluções inovadoras é um dos compromissos de sustentabilidade da Votorantim Cimentos. O que muitos enxergam como problema, nós vemos como potencial. Foi com esse enfoque que passamos a encarar o açaí. Essa fruta roxa de origem amazônica conquistou os quatro cantos do mundo. Servida em tigelas coloridas, o açaí é sinônimo de nutrição, natureza e vida saudável. O que pouca gente sabe é que cerca de 80% dessa fruta brasileiríssima é basicamente caroço, que acaba descartado ao longo da cadeia produtiva que leva o açaí do pé até a mesa dos consumidores. Esse material acabava sendo destinado para aterros ou, pior ainda, simplesmente abandonado no meio ambiente. Só no estado do Pará, 550 mil toneladas de caroço de açaí são geradas todos os anos.

Quando a Votorantim Cimentos começou o projeto de construção de sua fábrica na cidade de Primavera, no interior do Pará, na região Norte do Brasil, já tinha em mente a intenção de utilizar o que antes era resíduo como matéria-prima local no seu processo de produção. Para isso, investimos em pesquisa, desenvolvimento e realizamos uma bateria de testes até encontrarmos uma solução. Comunidades, pequenos agricultores e fornecedores da região recolhem os caroços de açaí que seriam descartados. Após passar por um processo de secagem, eles chegam até a nossa fábrica para substituir parte do coque de petróleo, o combustível usado nos fornos de produção de cimento.

O processo de coprocessamento implementado pela Votorantim Cimentos traz uma série de benefícios sociais, econômicos e ambientais, como a redução da emissão de CO_2, a inclusão e a geração de emprego e renda das comunidades locais do estado do Pará. Esse novo ciclo de desenvolvimento sustentável está representado, na capa deste Relatório Integrado 2018, por Rayssa Da Silva, nossa empregada da fábrica e moradora de Primavera, e Sidimar Nazareth Sousa, da comunidade de Castanhal (PA), de onde compramos o caroço de açaí.

Utilizar materiais alternativos em substituição aos combustíveis fósseis, incluindo outras biomassas e resíduos urbanos e industriais, tem sido uma prática constante da Votorantim Cimentos há quase 30 anos. Além de criar um processo mais sustentável, geramos impacto positivo nas comunidades onde atuamos e mantemos a mesma qualidade do nosso cimento. E é assim, pensando e agindo diferente, que seguimos em frente, buscando construir um mundo melhor para todos.

CAPA: FÁBRICA PRIMAVERA

Fábrica em
Primavera,
Pará (Brasil)

Votorantim
Cimentos
A vida é feita para durar

SUMÁRIO

Fábrica em Primavera, Pará (Brasil)

SOBRE O RELATÓRIO **5**

- **MATERIALIDADE** **6**
- **MENSAGEM DO CONSELHO** **8**
- **MENSAGEM DO CEO** **10**
- **VOTORANTIM CIMENTOS** **12**
- **DESTAQUES 2018** **18**
- **ESTRATÉGIA E GESTÃO** **20**
- **GOVERNANÇA CORPORATIVA** **24**

Agilidade na tomada de decisões 24
Gerenciamento de Riscos 27
Cultura de compliance 28
Canais abertos 29

- **GESTÃO FINANCEIRA** 30

Excelência na execução da estratégia 30
Contínua otimização de custos 33
Novo ciclo de investimentos 34
Valor adicional com diversificação 35

- **EXCELÊNCIA OPERACIONAL** **36**

Compromisso com a eficiência 36
AFR solidifica competitividade 37
Logística afinada 39
Nosso ecossistema de inovação 40
Passos para indústria sustentável 43

- **FOCO NO CLIENTE** **44**

Construir relações duradouras 44
Parceria perfeita 46

- **GENTE COM AUTONOMIA** **48**

Time diverso e multicultural 48
Valorizamos nossos talentos 51
Comunicação colaborativa 52

- **PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS** **56**

Alinhamento permanente 56
Segurança como valor 59
Menos emissões e mais eficiência energética 61
Biodiversidade preservada 64
Água medida e monitorada 65
Perenizar legado nas comunidades 68

LEITORES EXTERNOS **74**
CORRELAÇÃO DE TEMAS MATERIAIS **76**
INICIATIVAS EXTERNAS **77**
TABELA DE PERFORMANCE **79**
SUMÁRIO DE CONTEÚDO GRI **91**
GCCA CHARTER **98**
CARTA DE ASSEGURAÇÃO **101**
INFORMAÇÕES CORPORATIVAS **103**

TRANSPARÊNCIA E FOCO GRI 102-46

Nosso Relatório Integrado 2018 apresenta os nossos Compromissos de Sustentabilidade e aos tópicos considerados mais relevantes na visão dos negócios e na percepção dos nossos principais stakeholders. Demonstramos como gerenciamos os temas que integram nossa estratégia e os principais avanços, desafios, riscos, impactos e oportunidades na dimensão de sustentabilidade (econômica, social e governança), comprometidos com a transparência e o equilíbrio nas informações.

Na preparação deste relatório, usamos as orientações do International Integrated Reporting Council (IIRC) e dos Standards da Global Reporting Initiative (GRI). O conteúdo também considera os princípios do Pacto Global, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e as diretrizes da Iniciativa para a Sustentabilidade do Cimento e da Associação Global de Cimento e Concreto (GCCA), ambas ligadas ao World Business Council for Sustainable Development (WBCSD).

As informações financeiras foram preparadas e estão sendo apresentadas de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil, incluindo os pronunciamentos emitidos pelo Comitê Brasileiro de Pronunciamentos Contábeis (CPC), bem como 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). Elas se referem às empresas que são consolidadas em nossos resultados e podem ser consultadas no site global da VC **(clique aqui)**. As informações de caráter socioambiental atendem a orientações da Iniciativa para a Sustentabilidade do Cimento (Cement Sustainability Initiative – CSI) e a normas e certificações de qualidade. Os dados referem-se ao período de 1° de janeiro a 31 de dezembro de 2018. GRI 102-50

O relatório tem periodicidade anual e sua edição anterior foi publicada em abril de 2018. As informações relacionadas aos indicadores GRI estão inseridas na nossa gestão cotidiana e foram asseguradas pela Bureau Veritas. Para o Serviço de 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. GRI 102-51 GRI 102-52 GRI 102-56

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

MATERIALIDADE GRI 102-42 GRI 102-43 GRI 102-46

Trabalhamos em nosso processo de materialidade entre 2018 e 2019 para identificar os temas materiais mais relevantes para a Votorantim Cimentos. Essa iniciativa apoia nossa estratégia de sustentabilidade e a seleção e gestão dos padrões do GRI incluídos neste relatório. Revisamos os nossos temas materiais em um processo envolvendo entrevistas com diferentes públicos, seguindo os requisitos da GRI. Os temas listados foram obtidos com base nas seguintes fontes de informação:

- Análise de documentos internos e setoriais;
- Entrevistas pessoais com a alta liderança da empresa;
- Entrevistas externas: presenciais, por telefone e por e-mail, com diversos públicos considerados relevantes (investidores, comunidades, clientes, consumidores, instituições financeiras, fornecedores, transportadores e ONGs).
- 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 representantes de grupos de interesse – 164 internos (funcionários) e 99 externos (investidores, comunidades, clientes, consumidores, instituições financeiras, fornecedores, transportadores e ONGs). Os resultados foram consolidados e validados pela alta administração da Companhia.

TEMAS MATERIAIS 2018 GRI 102-44 GRI 102-47

Os temas estão ordenados de acordo com sua relevância nas avaliações e decisões dos *stakeholders* e a importância dos impactos econômicos, ambientais e sociais da Votorantim Cimentos.

Capitais do IIRC

- Capital humano
- Capital intelectual e capital manufaturado
- Capital social e de relacionamento
- Capital natural
- Capital financeiro

ODS[1]

Cada número corresponde ao respectivo Objetivo de Desenvolvimento Sustentável

Condições de trabalho saudáveis e seguras			3				8										
Relacionamento com o cliente e satisfação							9			12							
Pesquisa e inovação							9			12						17	
Desenvolvimento do capital humano			4						10							17	
Integridade e ética nos negócios															16		
Mudanças climáticas e reduções de GEE											11	12	13				
Regulação e *compliance*															16		

[1]ODS:

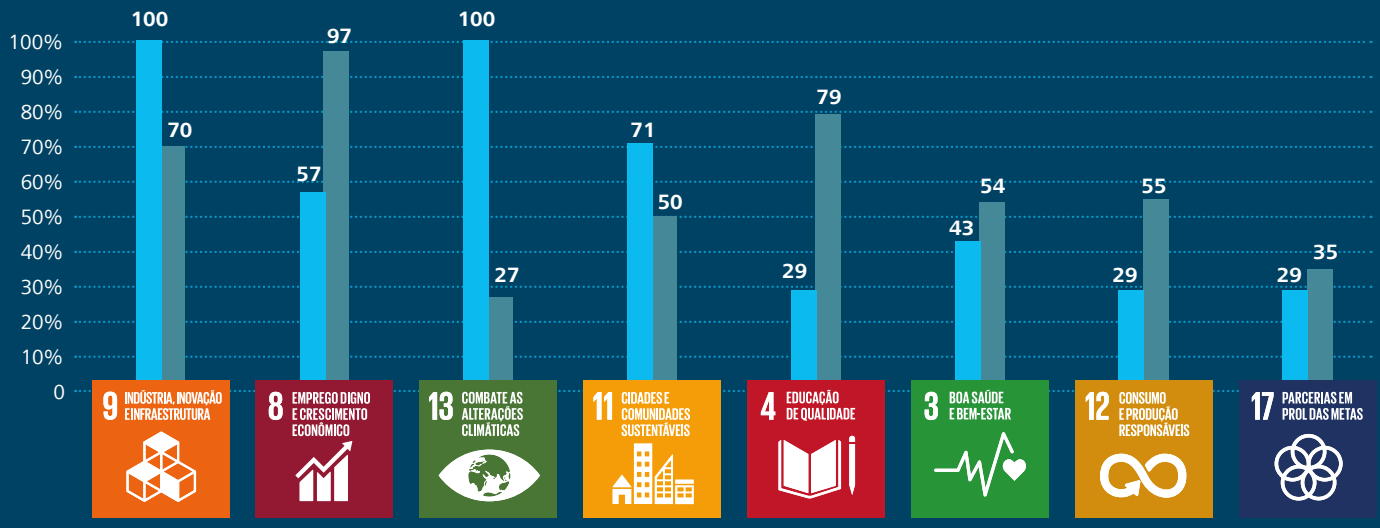
MATERIALIDADE GRI 102-42 GRI 102-43 GRI 102-46

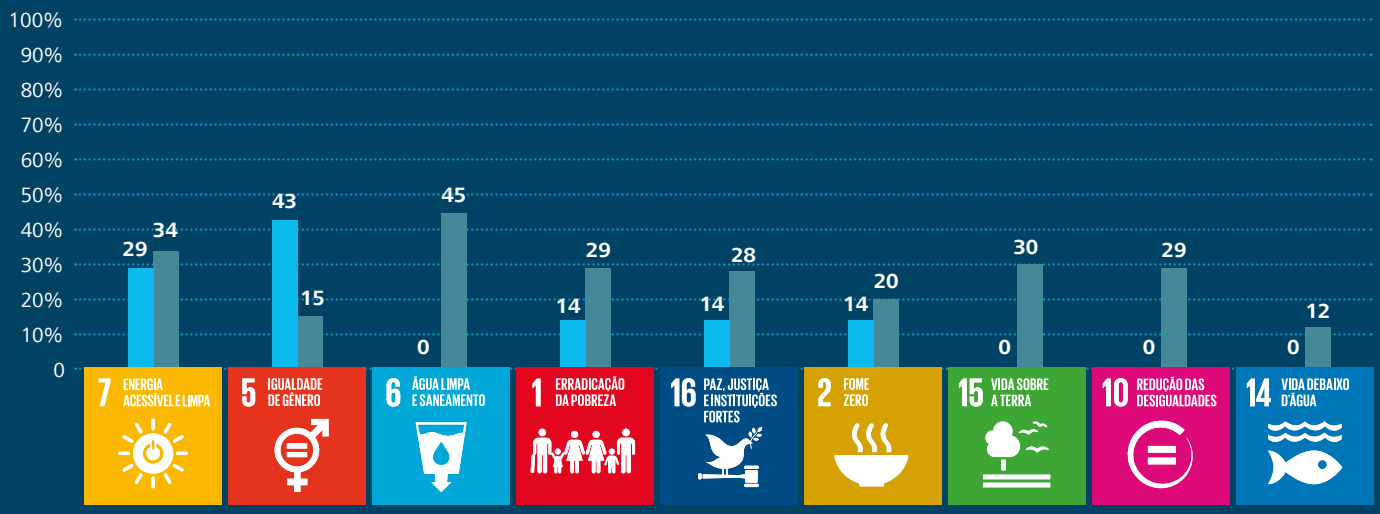
ODS ALINHADOS AOS NOSSOS TEMAS MATERIAIS

Alinhamos os temas materiais identificados com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), uma agenda global adotada na Cúpula das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável em setembro de 2015, consistindo de 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 um posicionamento estratégico necessário para o sucesso futuro de nossos negócios. A matriz abaixo demonstra quais temas materiais estão relacionados a cada ODS.

ODS PARA OS QUAIS A VOTORANTIM CIMENTOS PODE CONTRIBUIR

Pesquisa on-line com *stakeholders* ■ Internos ■ Externos





REFORÇO AO NOSSO PROPÓSITO

GRI 102-14

Em 2018, nós, da Votorantim Cimentos demos continuidade à nossa jornada com foco no crescimento de longo prazo. Nosso compromisso com a excelência em produtos, serviços e processos resultou em histórias de sucesso com nossos clientes.

Nosso diálogo estratégico confirmou a importância do nosso propósito, "A vida é feita para durar", e nossas alavancas estratégicas: maximizar a criação de valor, fortalecer nossa presença no mercado brasileiro, desenvolver produtos e serviços diversificados e internacionalizar.

Concentramos nossos investimentos em iniciativas alinhadas aos nossos direcionadores estratégicos. Expansão de capacidade em nossas operações internacionais de cimento, diversificação de produtos e serviços, substituição térmica e implementação de tecnologias são as iniciativas mais importantes para aumentar nossa eficiência e competitividade.

Expandimos em quase 600 mil toneladas a capacidade da unidade em Charlevoix, nos Estados Unidos, reforçando nossa presença na região dos Grandes Lagos, e instalamos uma linha de 200 mil toneladas de argila calcinada em Olavarría, na Argentina. No Brasil, estamos ampliando em 700 mil toneladas a capacidade de calcário agrícola da fábrica de Nobres (MT) e instalando uma nova linha de argamassas em Cuiabá (MT). Adquirimos ainda um terminal portuário em Manaus (AM) que amplia nosso acesso à Região Norte do país. Tanto a expansão de Nobres quanto nova linha em Cuiabá entrarão em operação em 2019.

Projetos de combustíveis alternativos (identificados, em inglês, pela sigla AFR – *Alternative Fuel and Raw Materials*) são iniciativas de ecoeficiência que permitiram ampliar a substituição de coque de petróleo por fontes de energia renováveis, com resultados tanto em redução de custos como em menores emissões de carbono. Refletem ainda o compromisso de fomentar a economia circular e assim reduzir nossa pegada ambiental e os impactos do processo produtivo. Focamos ainda investimentos em tecnologia e práticas inovadoras que amparam nosso compromisso com a excelência operacional, alinhados com movimentos consistentes e ágeis de transformação digital, atuando em um ecossistema de inovação que permitirá construir o futuro que queremos.

Resultados de 2018 comprovam nossa vocação para tomar decisões assertivas no momento e do jeito certos, transformando oportunidades em negócios

Ao mesmo tempo, reafirmamos o posicionamento de atuar em mercados nos quais temos presença relevante e onde há maior potencial de criação de valor. Nesse sentido, decidimos concluir nossa sociedade na Cementos Portland, no Peru, com a venda de nossa participação na companhia, e assinamos acordo para a venda da Shree Digvijay Cement Company, na índia, com expectativa de concluir a transação no segundo trimestre de 2019.

No início de 2019, nosso acionista Votorantim S.A. (VSA) fez um aporte de capital de R$ 2 bilhões, o que demonstra a confiança no acerto de nossa estratégia e nas perspectivas do negócio, permitindo acelerar o processo de desalavancagem e otimizar nossa estrutura de capital. Os recursos foram usados para o pagamento antecipado de dívidas e contribuíram para reduzir nosso índice de alavancagem pro forma para 2,8 vezes o Ebitda, alcançando níveis comparáveis às métricas de grau de investimento. Somados às contribuições realizadas em 2016 e 2017, a VSA investiu R $ 4,7 bilhões na Votorantim Cimentos.

Outro destaque foi a criação, em outubro de 2018, da Votorantim Cimentos International (VCI), que passou a concentrar todos os investimentos da Companhia fora do Brasil. Baseada em Luxemburgo, a empresa tem o objetivo de facilitar a continuidade da expansão internacional da Votorantim Cimentos, além de possibilitar uma gestão de capital ainda mais eficiente.

Ao longo da trajetória de 100 anos do Grupo Votorantim, completados em 2018, a Votorantim Cimentos foi pioneira em vários momentos, como na internacionalização do grupo, com as operações que iniciamos em 2001 na América do Norte. Assim, festejamos os 100 anos com todos os nossos colegas nos 12 países em que estamos presentes. No Brasil, nossa contribuição especial para a celebração dos 100 anos foi participar ativamente do desafio de executar a Parceria Votorantim pela Educação (PVE), que tem o objetivo de contribuir para a melhoria da educação pública, levando o programa para 25 dos 104 municípios brasileiros onde o PVE foi realizado em 2018. Celebramos também os 50 anos de duas importantes unidades de negócio: a brasileira Engemix e a fábrica de Bowmanville, da St. Marys, localizada em Ontário, no Canadá.

Seguimos aperfeiçoando nossos processos de governança, com uma série de iniciativas para aprimorar ainda mais os controles internos e *compliance*, reforçadas por treinamento intenso sobre nosso Código de Conduta. Entendemos que *compliance* é uma jornada permanente para solidifcar ainda mais na nossa cultura o jeito certo de fazer as coisas. Há, sim, o jeito certo de fazer. Nossos resultados de 2018 comprovam isso: temos vocação para tomar decisões assertivas no momento e do jeito certos, para transformarmos oportunidades em negócios e criar impacto positivo e valor nas regiões em que atuamos e para todos os públicos com os quais nos relacionamos.

No final de 2018, anunciamos ao mercado que, após mais de cinco anos como líder da companhia, Walter Dissinger, CEO Global, comunicou-nos seu desejo de buscar novos desafios. Para sucedê-lo, o Comitê de Administração nomeou Marcelo Castelli, executivo que iniciou sua história no Grupo Votorantim em 1997 e ocupou várias posições de liderança antes de se tornar CEO da Fibria em 2011. Castelli irá liderar a companhia, dando continuidade à sua trajetória de crescimento. Ao Walter, nossos sinceros agradecimentos por sua dedicação à Votorantim Cimentos durante os últimos anos.

Conselho de Administração

UMA JORNADA DE VALOR SUSTENTÁVEL GRI 102-14

Nosso foco em excelência operacional e inovação permitiu enfrentarmos um ambiente de negócios desafiador e alcançar uma melhoria substancial de desempenho em 2018. Muitos projetos iniciados nos últimos anos proporcionaram agora impactos positivos, mostrando que somos uma empresa na qual a entrega de resultados no curto prazo contribui para nosso compromisso de longo prazo.

Nesses projetos, integramos nosso objetivo central de criação de valor ao nosso comprometimento com a sustentabilidade. As iniciativas de substituição térmica são um exemplo: com o uso de combustíveis alternativos aos fósseis (coque de petróleo), a um só tempo otimizamos custos de produção, reduzimos nossa pegada ambiental e geramos valor para a empresa e para a sociedade.

Nesse sentido, avançamos no coprocessamento de caroço dos frutos do açaí e do coco de babaçu, o que envolveu um trabalho intenso com comunidades do Norte e Nordeste do Brasil, assim como de Combustíveis Derivados de Resíduo Urbano (CDRU). A ampliação nos projetos de AFR (Alternative Fuel and Raw Materials – combustíveis e matérias-primas alternativos) nos permitiu encerrar 2018 com índice de substituição térmica de 18,5%, em comparação a 14,6% no ano anterior.

Também crescemos nosso negócio de produtos além de cimento. Estamos expandindo em 700 mil toneladas a capacidade de calcário agrícola da fábrica de Nobres, no Mato Grosso, chegando a 1,0 milhão de toneladas. Assim poderemos ampliar nossas vendas de insumos agrícolas, contribuindo para

o aumento da produtividade do campo. Além disso, estamos instalando uma nova linha de argamassas em Cuiabá, no mesmo estado brasileiro.

Mostramos ainda que podemos criar novos negócios com uma filosofia de startup. Criamos, com a Gerdau e o Grupo Tigre, a *Juntos Somos Mais*, empresa de fidelização e serviços no segmento de varejo de construção, criando um ecossistema que vai contribuir para a mudança do mercado de varejo no Brasil. Nossa estratégia privilegia as necessidades dos clientes e relacionamentos baseados em boas experiências e contribui para a modernização e profissionalização do varejo.

Excelência operacional, disciplina financeira, diversificação de geografias e produtos, foco no cliente e compromisso das pessoas fundamentam o sólido desempenho no ano

Fruto de excelência operacional, disciplina financeira e diversificação de geografias e produtos, encerramos o ano com um resultado positivo, com receita líquida de R$ 12,6 bilhões, 15% de variação sobre 2017, e Ebitda consolidado ajustado de R$ 2,6 bilhões, ante R$ 1,7 bilhão registrado no ano interior. No Brasil, nosso principal mercado, a estratégia de foco no cliente e diferenciais de serviços e produtos contribuíram para o crescimento de nossas vendas diante da queda média do setor. Outro fato relevante que impactou positivamente o resultado do país foi o processo de redefinição da norma brasileira do cimento que permitiu o menor uso de clínquer por tonelada (resultando, assim, numa menor pegada de CO_2).

Importante ainda foi o aporte de R$ 2 bilhões do nosso acionista, a Votorantim S.A., em janeiro de 2019, resultando na redução da nossa alavancagem pro forma para 2,8 vezes o Ebitda.

A estratégia de investimento na diversificação geográfica, aliada a disciplina financeira e a excelência operacional, contribuiu para reduzir o impacto do aumento global dos preços de combustíveis e da energia elétrica, nossos principais componentes de custo. Esses pontos ajudaram a enfrentarmos a elevada variação cambial e queda no consumo de cimento em alguns de nossos mercados, como Brasil, Turquia e Argentina.

Reafirmamos nossa capacidade permanente de adequação do nosso portfólio geográfico, ao vender nossos negócios no Peru e na Índia, mercados que não estavam alinhamos à nossa estratégia de crescimento. Por outro lado, concluímos a expansão de nossa fábrica em Charlevoix, nos Estados Unidos, e as obras de uma nova linha de argila calcinada em Olavarría, na Argentina. Ao mesmo tempo, adquirimos um terminal em Manaus que amplia nosso acesso à Região Norte do Brasil.

Após o ciclo de investimentos na nossa capacidade global, nosso olhar se concentra na modernização e na introdução de novas tecnologias, sobretudo pensando na indústria 4.0. Iniciamos um novo período de modernização, automação e digitalização, em processos que nos apoiam em ganhos de eficiência. Estamos implantando, por exemplo, o Omnichannel, nossa nova plataforma de Gestão de Relacionamento com Clientes. Também adotamos o VC Maps, uma solução digital para gerenciarmos de forma mais eficiente nossos terrenos e minas, desenvolvida por uma *startup* durante o primeiro ciclo de nosso programa de inovação aberta, o Open Innovation, e o projeto Spectrum, que trata do monitoramento de ativos na área de manutenção.

Nossa sólida performance é reflexo do compromisso da nossa equipe. Para avançarmos na gestão de pessoas, demos um grande destaque para o tema diversidade, partindo da premissa de respeito aos diferentes saberes, experiências e características que nos tornam únicos. Mudamos totalmente nossa maneira de contratar *trainees*, não restringindo a seleção por faculdade e faixa de idade, buscando atrair diferentes talentos para compor uma empresa criativa e inovadora.

Outro objetivo permanente é ser uma empresa sem acidentes, onde todos possam voltar diariamente para suas casas sem nenhuma lesão. Para reforçar esse compromisso, iniciamos pelo Brasil o programa SafeStart, de desenvolvimento comportamental, e trabalhamos para atingir patamares de segurança que sejam *benchmark* em nível mundial.

Mobilizamos nossas pessoas em torno do Programa de Voluntariado Corporativo, uma forma de estendermos nossa responsabilidade social em torno de ações relacionadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). E fizemos um dos maiores investimentos sociais de nossa história em Educação, levando a Parceria pela Valorização da Educação (PVE) para 25 municípios brasileiros, com o objetivo de contribuir de forma estruturada para a melhoria da educação.

No início de 2019, encerrei minha trajetória na Votorantim Cimentos, feliz por deixar um legado de globalização e inovação. Não foi fácil tomar a decisão de me lançar a novos desafios. Desde o primeiro momento que manifestei minha escolha ao Conselho de Administração, fui tratado com extremo respeito, o que reforça minha gratidão e a certeza do quanto o grupo se preocupa genuinamente com pessoas. Por essa razão, decidimos, em comum acordo, pela minha saída.

Finalizo agradecendo a toda equipe mundial da Votorantim Cimentos pelo suporte e parceria nos últimos anos. Desejo sucesso a Marcelo Castelli, novo CEO da companhia, que dará a continuidade à jornada de sucesso e criação de valor sustentável da empresa.

Walter Dissinger
CEO da Votorantim Cimentos

PRESENÇA GLOBAL

Somos uma companhia global do setor de materiais de construção, com presença em quatro continentes. Fundada em 1933, nossa empresa é de capital privado, 100% controlada pela Votorantim S.A., uma das maiores *holding* investidoras do Brasil – com negócios em setores estratégicos e diversificados, cimentos, metais e mineração, alumínio, energia, agroindústria, finanças e imobiliário – e que completou 100 anos em 2018.

GRI 102-1 GRI 102-5

Fábrica em Sobradinho, Distrito Federal (Brasil)

Contamos com uma equipe formada pela diversidade cultural nos 12 países onde estamos presentes: 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; índia, na Ásia; e Marrocos e Tunísia, na África. Encerramos o ano com 11.932 empregados, 264 unidades industriais, capacidade instalada de 53,4 milhões de toneladas, produção de 31,1 milhões de toneladas de cimento e receita líquida de R$ 12,6 bilhões. GRI 102-7

Como parte da nossa estratégia de internacionalização, a VC e suas subsidiárias realizaram uma reorganização corporativa, que incluiu a criação, em outubro de 2018, de uma nova companhia internacional, nomeada Votorantim Cimentos International (VCI), que concentrará todos os investimentos fora do Brasil. Baseada em Luxemburgo, a companhia tem o objetivo de facilitar a continuidade da expansão internacional da Votorantim Cimentos, além de possibilitar uma gestão de capital ainda mais eficiente. GRI 102-4 GRI 102-10

Focamos em mercados estratégicos nas regiões com mais oportunidade de criação de valor para a Votorantim Cimentos. Esse plano foi ilustrado pela compra de um terminal portuário em Manaus, no Brasil, que nos dá acesso aos mercados da Região Norte. Além disso, a venda da participação de 50% na peruana Cementos Portland S.A. foi efetuada em outubro. Em novembro, acertamos a transferência do nosso capital de 75% na empresa Shree Digvijay Cimento Company Ltd. para um fundo privado baseado em Mumbai. Nossa expectativa é que a transação seja completada – com alteração do controle da companhia – no segundo trimestre de 2019. GRI 102-10

Embora tenhamos saído desses mercados, nossa capacidade de produção de cimento aumentou em aproximadamente 600 mil toneladas com a expansão de nossa unidade de Charlevoix, nos Estados Unidos, e quase 200 mil toneladas de Olavarría, na Argentina. Em 2019, teremos um incremento em torno de 700 mil toneladas com a conclusão de uma nova linha de produção em San Luis, na Argentina, com *start-up* previsto para novembro. GRI 102-7

Cuidamos do nosso portfólio de produtos – composto por cimento, concreto, agregados, argamassas, rejuntes, plastificantes e insumos agrícola –, mas olhamos além e seguimos com investimentos para oferecer serviços de excelência e produtos inovadores em todos esses segmentos. No concreto, celebramos os 50 anos da Engemix, que se tornou referência no setor. Para o cliente Brasil, lançamos o **Juntos Somos Mais**, um programa de fidelidade que se transformou em um novo negócio em sociedade com a Gerdau e a Tigre. A criação desse novo ecossistema tem o objetivo de contribuir para o desenvolvimento e modernização do varejo da construção civil no país.

Com o objetivo de fomentar a geração de valor e a competitividade, aprimoramos e expandimos o coprocessamento de resíduos industriais, resíduos urbanos e biomassas como fontes alternativas ao uso de combustíveis fósseis na fabricação de cimento. Desde 2016, mantemos uma estrutura dedicada a captar mais oportunidades para a utilização dessas fontes, a AFR (Alternative Fuel and Raw Materials, matérias-primas e combustíveis alternativos em inglês) e investimos mais de R$ 85 milhões globalmente em projetos ligados a coprocessamento. Em 2018, esses combustíveis de fontes renováveis representaram 18,5% de substituição térmica. GRI 102-6

TERMINAMOS 2018 COM

11.932

FUNCIONÁRIOS

NOSSA CAPACIDADE DE PRODUÇÃO DE CIMENTO AUMENTOU

600 MIL TONELADAS

COM A EXPANSÃO DE NOSSA PLANTA EM CHARLEVOIX NOS ESTADOS UNIDOS, E

200 MIL TONELADAS

EM OLAVARRÍA, ARGENTINA

JUNTOS SOMOS+

A história da Votorantim e da Votorantim Cimentos podem ser verificadas nos sites **www.votorantim.com** e **www.votorantimcimentos.com**, respectivamente.

EMPRESA GLOBAL

GRI 102-2 GRI 102-4

Nós estamos presente em 12 países com diferentes dinâmicas econômicas: Argentina, Bolívia, Brasil, Canadá, Índia, Luxemburgo, Marrocos, Espanha, Tunísia, Turquia, Estados Unidos, e Uruguai.

VOTORANTIM CIMENTOS INTERNACIONAL (VCI)

Luxembourg

VOTORANTIM CIMENTOS AMÉRICA DO NORTE (VCNA)

Estados Unidos e Canadá (Grandes Lagos)

- St Marys Cement
- CBM
- Prairie Material

Espanha

- Cemento Cosmos
- Cemento Teide
- Prebetong Hormigones
- Prebetong Áridos
- Pulmor

Marrocos

- Asment Temara
- Grabemaro

VOTORANTIM CIMENTOS BRASIL (VCBR)

Brasil

Outros Produtos:

- votomassa (Argamassa colante e Rejuntamento)
- Matrix (argamassa básica)
- Engemix
- Hi-Mix
- Argamassa Estabilizada (Concreto, Argamassa Estabilizada)
- Cal Hidratada Itaú
- Cal de Pintura Itaú
- Cal Fértil (Cales)
- Calcário Itaú (Insumos agrícolas)
- Liga para Massa Itaú (Plastificante)

Cimentos Portland:

- Cimento Votoran
- Cimento Poty
- Cimento Itaú
- Cimento Tocantins

(todos nos tipos Obras Básicas, Obras Especiais, Obras Estruturais, Todas as Obras)

VOTORANTIM CIMENTOS AMÉRICA LATINA (VCLATAM)

Bolívia[2]

- Itacamba Cemento S.A.

Argentina[1]

- Cementos Avellaneda (Cimento)
- Hidralit (Cimento de Alvenaria)
- Cal Hidratada Extra (Argamassa e Cola)
- Perfecto (Argamassa e Cola)

Uruguai[3]

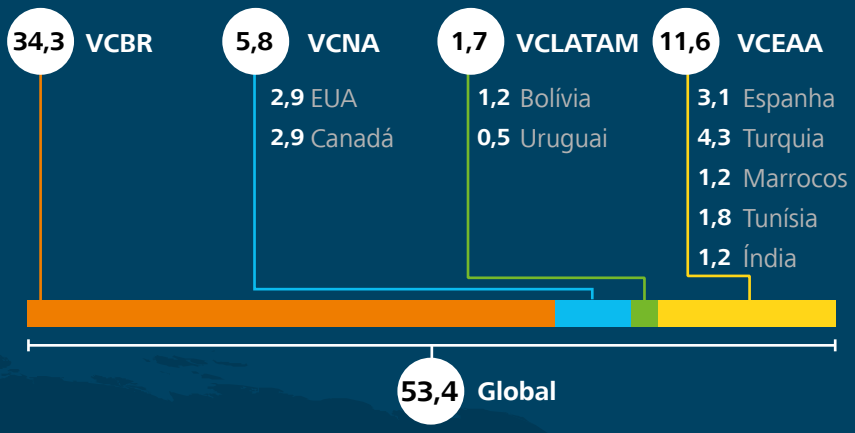
- Cementos Artigas (Cimento)
- Artícor (Cimento de Alvenaria)
- Perfecto (Argamassas)

1 Argentina: participação de 49% em Cementos Avellaneda.
2 Bolívia: participação de 51% em Yacuses que detém 66,7% da Itacamba Cementos S.A.
3 Uruguai: participação de 51% em Cementos Artigas.

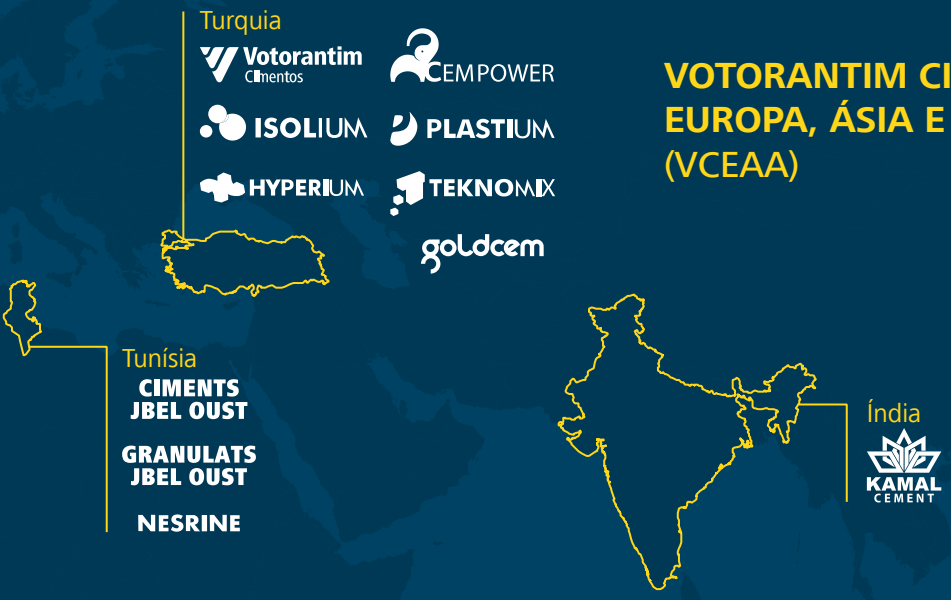
CAPACIDADE INSTALADA

em milhões de toneladas

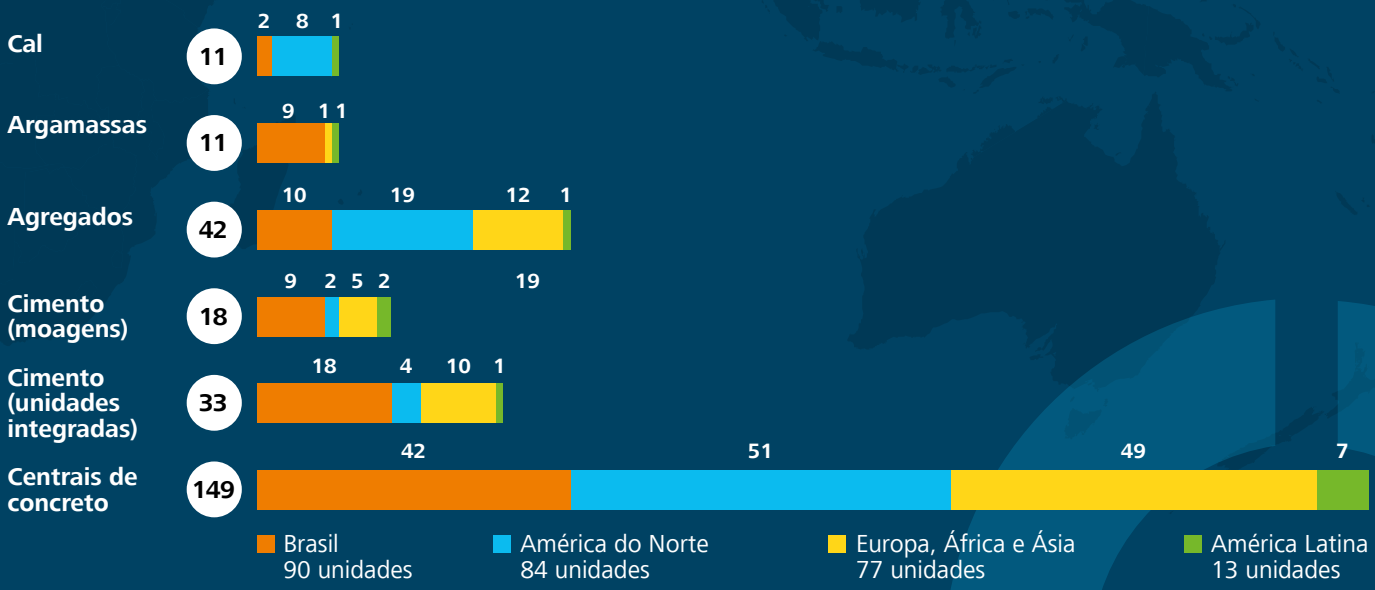
(Consolidamos todos os países, exceto Argentina – base dez/18)



VOTORANTIM CIMENTOS EUROPA, ÁSIA E ÁFRICA (VCEAA)



NOSSAS INSTALAÇÕES



CINQUENTENÁRIAS DE VALOR

Em 2018, celebramos os 50 anos de duas importantes unidades de negócio: a brasileira Engemix e a fábrica de Bowmanville, da St. Marys, localizada em Ontário, no Canadá.

ENGEMIX – Fundada em 1968, a empresa foi adquirida pela Votorantim Cimentos em 2002 e é referência em qualidade de concreto. Com mais de 40 centrais estrategicamente posicionadas em todo o território brasileiro, ao longo de sua trajetória, sua marca foi deixada nas principais obras do Brasil, como o Aeroporto de Guarulhos e a Ponte Estaiada, ambas na cidade de São Paulo (SP); a Arena do Grêmio, em Porto Alegre (RS); o Parque Eólico, em Aracati (CE); o Parque Olímpico, no Rio de Janeiro (RJ); e a Arena Pernambuco, no Recife (PE). Completou 50 anos em 1° de outubro com reforço a uma atitude inovadora e investimentos em tecnologia, para oferecer produtos e serviços diferenciados e soluções customizadas aos clientes. Em 2018, por exemplo, lançou o Engemix Online, um aplicativo de logística apelidado de "o uber do concreto" que possibilita ao cliente acompanhar o trajeto dos caminhões e receber relatórios com indicadores precisos para o gerenciamento de resultados.

ST MARYS – Em 18 de setembro, a unidade da St Marys Cement em Bowmanville, Ontário, comemorou 50 anos de fundação com nossos empregados e em eventos públicos e de apoio a causas importantes para a comunidade. Fundada em 1912, a St. Marys Cement foi adquirida pela Votorantim Cimentos em 2001, quanto passou a integrar a VCNA.

PRÊMIOS

GLOBAL

Melhor avaliação do CDP – Nossa gestão de mudanças climáticas foi a mais bem avaliada entre 63 empresas de cimento do mundo, com nota A- atribuída pelo CDP – Carbon Disclosure Project – no início de 2019. A organização mantém o mais abrangente banco de dados ambientais, que há mais de 15 anos apoia a decisão de uma rede de investidores avaliada em mais US$ 100 trilhões.

Relatório Integrado – Nosso Relatório Integrado 2017 foi reconhecido pelo WBCSD (World Business Council for Sustainable Development) como o melhor do setor de materiais de construção e da América Latina e o quarto melhor do mundo. Ao todo, 158 relatórios foram avaliados com base em: Metas e Compromissos, Estratégia, Performance, Navegação do Relatório, Design, Concisão e Completude.

BRASIL

100+ Inovadoras no uso de TI – Reconhecimento na categoria Indústria de Engenharia e Construção foi concedido pela consultoria em comunicação IT Mídia, em parceria com a auditora PWC. O prêmio, enfatiza a contribuição da tecnologia para soluções inovadoras nas companhias.

Prêmio Anamaco – Recebemos dois reconhecimentos na 27ª Edição do Prêmio Anamaco, a maior premiação da indústria de materiais de construção do Brasil: primeiro lugar em Cimentos e segundo lugar em Argamassa.

Prêmio Ambiental do Tocantins – A fábrica da Votorantim Cimentos no município de Xambioá recebeu o Troféu Responsabilidade Ambiental do Prêmio Mérito Ambiental do Tocantins 2018. Destinada a empresas, universidades e organizações não governamentais, a premiação do governo estadual homenageia iniciativas pela preservação e defesa do meio ambiente.

Executivo de Valor – Pelo quarto ano consecutivo, o CEO Walter Dissinger foi eleito Executivo de Valor do ano no setor da Construção, em reconhecimento conferido pelo jornal Valor Econômico. O prêmio prestigia os melhores gestores do país a partir da votação dos headhunters mais renomados do país.

Transparência Corporativa – Lideramos o *ranking* "Transparência em Relatórios Corporativos", realizado pela Transparência Internacional, que avalia as 100 maiores empresas e 10 maiores bancos do país. Realizado pela primeira vez no Brasil, o estudo avalia o nível de transparência corporativa das empresas sob três aspectos: a maneira como divulgam suas informações sobre práticas anticorrupção, sua estrutura organizacional e dados financeiros relativos à atuação em outros países.

AMÉRICA DO NORTE

Prêmio Gestão Nacional de Energia (Canadá) – A nossa unidade Bowmanville, da St. Marys Cement, em Ontário, foi reconhecida pela National Resources Canada (NRC) pelas significativas economias de energia e disponibilidade para compartilhar suas experiências e sistemas. A NRC é uma organização governamental encarregada de promover o uso responsável dos recursos naturais do país.

Ontario Stone Sand & Gravel Association Awards – A nossa divisão de Agregados da Canada Building Materials (CBM) recebeu sete prêmios da associação, sendo quatro para reabilitação progressiva e três para as relações comunitárias, num reconhecimento ao compromisso de sustentabilidade do negócio.

Certificação Cornerstone – A nossa mineração de Codrington, da CBM, recebeu a certificação do Cornerstone Standards Council, de Ontário (Canadá), pela extração responsável de agregados, atendendo aos mais altos padrões ambientais e sociais.

Saúde e segurança – A Infrastructure Health and Safety Association concedeu à divisão de Ready Mix da St. Marys CBM reconhecimento pelo baixo índice de acidentes com perda de tempo, ficando abaixo da taxa global do Workplace Safety & Insurance (WSIB) por três anos consecutivos.

Associação de Produtores de Agregados – A divisão de Agregados da Praire Materials da VCNA, recebeu prêmios nas categorias de segurança, meio ambiente e relações comunitárias durante a convenção anual da entidade, em Illinois (EUA).

EUROPA, ÁSIA E ÁFRICA

Desenvolvimento sustentável Espanha – A VCEAA recebeu três prêmios da Associação Espanhola de Agregados. Primeiro lugar nas categorias Restauração (projeto da Cova El Toril, em Sevilha) e Contribuição Econômica e Valor Adicionado para a Sociedade (pela reativação da unidade de cimento de Oural e da pedreira em Triacastela, assim como pela recuperação da Cova Eirós), e segundo em Biodiversidade, pela regeneração do poço de cascalho El Zairón (Sevilha).

Companhia do ano em Prevenção – O Prêmio Prevenção 2018 foi concedido à VCEAA pelo trabalho e esforço na prevenção dos riscos profissionais e na promoção da saúde e bem-estar. Destaque foi dado ao "Projeto 0+ – em segurança só o 0 conta".

"Mi empresa es saludable" – A VCEAA recebeu prêmio na categoria Bem-estar Emocional, um reconhecimento a empresas que colocam a saúde dos empregados como prioridade estratégica.

Contribuição ao meio ambiente – A unidade de Sivas, na Turquia, foi reconhecida pela Diretoria Ambiental de Sivas por sua contribuição ambiental e em projetos de responsabilidade social, como plantio de árvores, reabilitação de pedreira, paisagismo e layout das instalações.

Gold Awards 2018 – A unidade da índia, da VCEAA, recebeu duas premiações máximas em 2018: desempenho ambiental, reconhecido pela Fundação Greentech; e saúde e segurança no trabalho, concedido pela Apex índia.

DESTAQUES 2018

CAPITAL FINANCEIRO

- **R$12,6 bilhões** de receita líquida
- **R$2,6 bilhões** de EBITDA ajustado
- **R$7,2 bilhões** de valor adicionado
- **30,9 milhões** de toneladas de cimento comercializadas
- **R$62,6 milhões** de economia em custos operacionais com OBZ
- **2,8x** alavancagem *pro forma*

CAPITAL MANUFATURADO

- **800 mil toneladas** em novas capacidades que entraram em operação nos Estados Unidos e na Argentina
- **R$1,1 bilhão** em investimentos Capex
- Venda de participações no Peru e na Índia para concentrar atuação nos mercados com maior geração de valor
- Compra do Terminal de Manaus, que assegura acesso a mais mercados da Região Norte, no Brasil
- Criação da empresa Juntos Somos Mais, em sociedade com Gerdau e Tigre, com iniciativas de apoio à capacitação e modernização do varejo do setor de construção brasileiro
- Criação da Votorantim Cimentos Internacional, em Luxemburgo, para concentrar os investimentos fora do Brasil

CAPITAL HUMANO

81% das vagas preenchidas por recrutamento interno

20 horas médias de treinamento por empregado

R$ 13,7 milhões investidos em atuação social, com foco no desenvolvimento das comunidades

CAPITAL NATURAL

75,2% de fator clínquer/ cimento

18,6% de redução de emissões CO_2 em comparação ao ano-base (1990)

CAPITAL SOCIAL

383 iniciativas em **64** localidades do Brasil, da América do Norte, Europa, Ásia e África

18,5% de energia proveniente de coprocessamento

VC Maps, resultado do primeiro ciclo do nosso programa Open Innovation, monitora os nossos ativos minerários e ambientais

Tecnologia da Indústria 4.0 na implantação do Spectrum, programa de manutenção para acompanhar online o comportamento das máquinas

CAPITAL INTELECTUAL

APP Engemix, para cliente comprar e acompanhar a entrega de concreto

Novo ciclo do Open Innovation buscou soluções para medir volume e qualidade no momento da entrega do concreto

Corporativo São Paulo, São Paulo (Brasil)

NOSSO OLHAR PARA O FUTURO

Nossa estratégia global é baseada em uma visão de longo prazo expressa no propósito "A vida é feita para durar". Mostra o nosso compromisso em construir relações duradouras e gerar valor para acionistas, clientes, empregados e demais públicos.

Nosso Norte dá o caminho que nos conduz ao futuro. A elaboração da nossa visão de longo prazo baseia-se num processo de diálogo estratégico, que avalia tendências de mercado, riscos e oportunidades, e delineia nossas capacidades e diferenciais.

Os pilares que compõem o nosso Norte são Foco no cliente, Gente com autonomia, Excelência operacional e Práticas sustentáveis. Eles direcionam nossas decisões e impulsionam o nosso negócio. A cada três anos realizamos o Diálogo Estratégico para abrir espaço a debates e refinar a nossa visão de longo prazo.

Com base em tendências globais, sustentabilidade se tornará cada vez mais relevante; digitalização será uma ferramenta para melhorar os processos internos e para ampliar nossos relacionamentos com clientes e influenciadores; e produtividade será um requisito mandatório na indústria da construção para se manter competitivo.

Todos os anos realizamos o Planejamento Estratégico, que define nossas metas para os cinco anos seguintes e direciona nosso orçamento anual.

GRI 103-2 GRI 103-3

Nosso Norte

Foco no Cliente

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

Gente com autonomia

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

Excelência operacional

Monitoramos nossa performance e somos obcecados e comprometidos pela melhoria contínua.
Tomamos decisões com rapidez, disciplina e consistência.
Maximizamos a produtividade em todas as áreas.

Práticas sustentáveis

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

ALAVANCAS DE CRIAÇÃO DE VALOR

Nosso Diálogo Estratégico confirmou para os próximos dez anos as mesmas quatro alavancas de criação de valor adotadas no último ciclo estratégico. As entregas de 2018 foram avaliadas e as metas, atualizadas:

CRIAR VALOR PARA A COMPANHIA:
Investimos em projetos estratégicos que aumentem a eficiência e a sustentabilidade de nossas operações e produtos, a exemplo das iniciativas de coprocessamento e a redução do fator clínquer no cimento.

ENTREGAS:
Avanços incluem os benefícios da redução do fator clínquer no cimento e o aumento na substituição térmica a partir de coprocessamento de combustíveis alternativos (AFR) e ganhos de eficiência energética, além da modernização das unidades fabris com a adoção de ferramentas de digitalização para melhorar a eficiência operacional do serviço para clientes e parceiros. *(Esses resultados são detalhados nos capítulos Eficiência operacional e Gestão financeira)*

PRODUTOS E SERVIÇOS:
O cimento segue como nosso principal negócio, mas entendemos a diversificação de portfólio como importante para a criação de valor sobre os recursos investidos na companhia. Nosso objetivo é aproveitar as oportunidades correlatas, ao mesmo tempo em que potencializamos nossa capacidade instalada, maximizando o uso de recursos minerários e de nossas capacidades. Ampliamos os nossos negócios de argamassas, rejuntes, cal agrícola e gesso, que reforçam nossa presença no segmento de materiais de construção, e especialmente com insumos agrícolas, em que mantivemos a liderança desse mercado pulverizado e regionalizado. Ainda lançamos novas argamassas e ingressamos no segmento de rejuntes.

ENTREGAS:
Entre os avanços de 2018, detalhados em Eficiência Operacional e Foco no Ciente, destacamos a expansão de capacidade em insumos agrícolas e o aumento da relevância de agregados e argamassa.

RELEVÂNCIA DO MERCADO BRASILEIRO:
Nossas análises apontam que o Brasil continuará sendo o mercado mais relevante para a companhia nos próximos dez anos. Em 2018, mesmo em meio à crise macroeconômica, adotamos várias iniciativas que fortalecem nossa operação no País: investimos na modernização de fábricas, em infraestrutura logística e em projetos de tecnologia e digitalização; e ampliamos nossas equipes comerciais.

ENTREGAS:
Avanços como a aquisição do terminal de Manaus (AM) e melhorias operacionais para aumento da competitividade são detalhados em Excelência Operacional e Foco no Cliente. Também criamos a empresa Juntos Somos Mais com importantes parceiros da indústria da construção civil, reforçando a proximidade com clientes, como abordado em Foco no Cliente, na página 44.

INTERNACIONALIZAÇÃO:
A diversificação geográfica colabora com a continuidade do negócio e a geração de valor. Seguimos investindo em nossas operações fora do Brasil, a exemplo da expansão nas unidades de Charlevoix (Estados Unidos) e de Olavarría (Argentina). Alinhados à estratégia de concentrar operações nos mercados em que temos participações relevantes e considerando o potencial de crescimento, desinvestimos em unidades e participações societárias na Índia e no Peru e criamos a Votorantim Cimentos International (VCI), sediada em Luxemburgo. Com esse direcionamento, continuamos atentos a oportunidades que podem resultar em novas aquisições e mais investimentos em expansões.

ENTREGAS:
Os principais resultados do ano são apresentados e contextualizados ao longo do relatório.

MODELO DE NEGÓCIO

O comprometimento com a continuidade do nosso legado como organização nos impulsiona a traçar um caminho para o futuro, endossado pelo propósito "A vida é feita para durar". Queremos construir um legado duradouro e sustentável e, por isso, nosso modelo de negócios considera tendências, riscos e oportunidades.

Determinados a criar impacto positivo de longo prazo nas pessoas e no planeta, estimulamos o desenvolvimento de setores e comunidades com foco na criação de valor para acionistas, clientes, empregados e demais *stakeholders*.

Nosso Planejamento Estratégico, revisado anualmente, permite uma constante avaliação de nossos ativos, explorando oportunidades de criação de valor com nosso amplo portfólio de produtos e serviços.

PROPOSTA DE VALOR

A proposta de valor visa demostrar aos clientes como o produto entrega valor e resolve seus problemas. Veja na tabela abaixo os principais elementos de nossa proposta de valor.

ATIVIDADES-CHAVE

GESTÃO DE PROJETOS E INDICADORES
Advocacy

	1[1] P&D	2 PROJETOS E MODERNIZAÇÕES	3 MINERAÇÃO	4 OPERAÇÃO	5 LOGÍSTICA Inbound/ outbound	6 COMUNICAÇÃO	7 VENDA	8 PÓS-VENDA
Credibilidade	■	■	■	■	■	■	■	■
Expertise técnica	■	■	■	■	■	■	■	■
Gestão eficiente de processos	■	■	■	■	■	■	■	■
Qualidade dos produtos	■	■	■	■	■	■	■	■
Alta qualificação profissional	■	■	■	■	■	■	■	■
Sustentabilidade como valor	■	■	■	■	■	■	■	■
Tecnologia e inovação	■	■	■	■	■	■	■	■
Segurança no trabalho	■	■	■	■	■	■	■	■
Portfólio amplo				■	■	■	■	
Redução no consumo de recursos naturais	■	■	■	■	■			
Cuidado com a biodiversidade	■	■	■	■				
Ética nos negócios	■	■	■	■	■	■	■	■
Programas de relacionamento			■			■	■	■
Atendimento dedicado a *key accounts*						■	■	■
Logística eficiente, segura e sustentável					■	■	■	
Apoio técnico (Pós venda)							■	■
Time de vendas especializado							■	■
Order to cash							■	

PARCERIAS E ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

Todos aqueles que podem contribuir para as atividades-chave bem como no fornecimento de recursos.

ATIVIDADES-CHAVE

GESTÃO DE PROJETOS E INDICADORES
Advocacy

1[1] P&D	2 PROJETOS E MODERNIZAÇÕES	3 MINERAÇÃO	4 PRODUÇÃO	5 LOGÍSTICA Inbound/outbound	6 COMUNICAÇÃO	7 VENDA	8 PÓS-VENDA
• Universidades	• Fornecedores	• Transportadoras e motoristas autônomos	• Fornecedores	• Transportadoras e motoristas autônomos	• Formadores de opinião/ influenciadores	• Governo	• Laboratórios técnicos
• Institutos ambientais	• Autônomos	• Associações de classe	• Autônomos	• Associações de classe	• Clientes/ promotores	• Clientes	
• Associações de classe	• Bancos	• Institutos ambientais	• Associações de classe	• Fornecedores de equipamentos	• Jornais, revistas, TV e sites	• *Key accounts* (Grandes construtoras e home centers)	
• Bancos	• Governo	• Governo	• Escolas profissionalizantes				
• Fornecedores	• Fornecedores de equipamentos	• Fornecedores de equipamentos	• Fornecedores de equipamentos, combustíveis alternativos e cimentícios				
• Órgãos governamentais	• Comunidade/ licença social	• Exército (explosivos)	• Sindicatos				
• Sindicatos							

1 Pesquisa geológica, de mercado e a pesquisa e desenvolvimento de produtos (P&D)

MODELO DE NEGÓCIO

DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS E INDICADORES DE DESEMPENHO

Representam a base da nossa atuação empresarial e estão refletidos em metas e em nossa materialidade.

TEMAS MATERIAIS

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

1 Pesquisa geológica, de mercado e a pesquisa e desenvolvimento de produtos (P&D)
2 Média de tempo de serviço

Compliance Week realizado em São Paulo, São Paulo (Brasil)

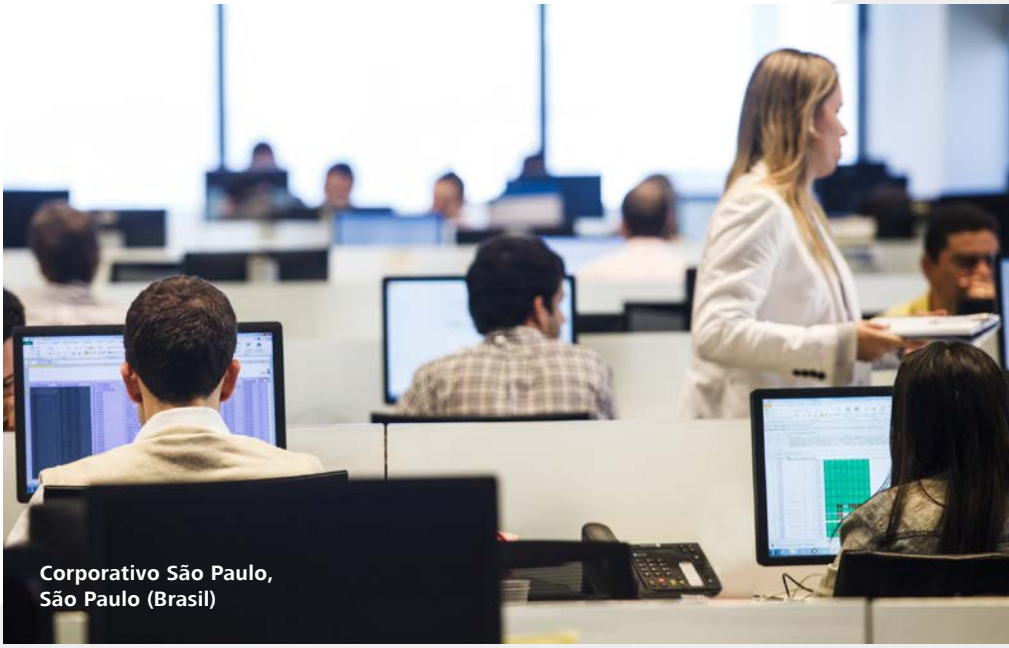
AGILIDADE NA TOMADA DE DECISÕES

Nossa estrutura de governança está alinhada ao nossos Valores e Crenças, ao nosso propósito, "A vida é feita para durar", ao nosso Norte e às nossas estratégias. Estamos comprometidos com a transparência, o desenvolvimento de negócios sustentáveis e com nossos stakeholders.

O Conselho de Administração, nosso mais alto órgão de governança, gerencia assuntos estratégicos e determina políticas em um modelo que busca garantir agilidade e eficiência nas tomadas de decisão. GRI 102-18

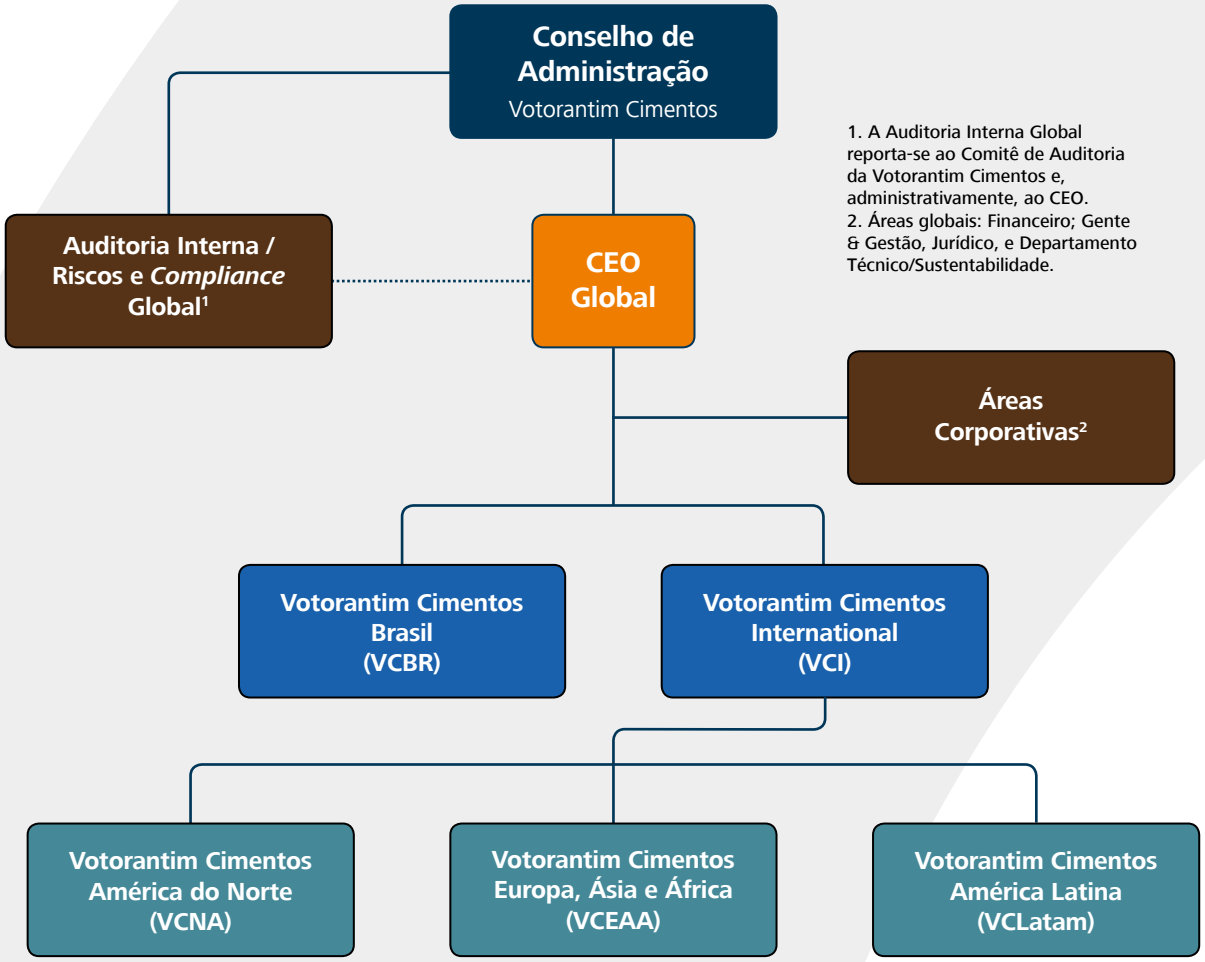
Conselho de Administração

Nosso Conselho de Administração (CA) foi ampliado em 2018 de sete para oito membros, elevando de três para quatro o número de conselheiros independentes. Os integrantes do CA são eleitos e exercem mandatos de dois anos, período em que validam a estratégia e o direcionamento da empresa, se mantendo informados sobre o negócio, o nosso setor de atuação e as condições macroeconômicas, sociais e políticas das regiões onde atuamos. O conselho realiza sete reuniões ordinárias e é assessorado por quatro comitês.



Corporativo São Paulo, São Paulo (Brasil)

ESTRUTURA GERENCIAL



1. A Auditoria Interna Global reporta-se ao Comitê de Auditoria da Votorantim Cimentos e, administrativamente, ao CEO.
2. Áreas globais: Financeiro; Gente & Gestão, Jurídico, e Departamento Técnico/Sustentabilidade.

COMITÊS DE APOIO AO CONSELHO

COMITÊ DE FINANÇAS: Traça e analisa cenários de médio e longo prazos a respeito de 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 por três membros, sendo dois independentes.

COMITÊ DE INOVAÇÃO E ESTRATÉGIA: Analisa temas ligados à indústria e aos nossos segmentos de atuação, considerando oportunidades, novos mercados, eventuais impactos de inovações na competitividade da companhia. É formado por três a cinco membros, sendo um independente.

COMITÊ DE AUDITORIA: Fiscaliza os trabalhos conduzidos pelas auditorias interna e externa; monitora os processos de governança, riscos e *compliance* da companhia e as demonstrações financeiras (trimestrais e anuais). Composto por três a cinco membros, dos quais três são independentes.

COMITÊ DE ORGANIZAÇÃO, REMUNERAÇÃO E PESSOAS: Apoia o Conselho em tomadas de decisões referentes a recursos humanos, como remuneração, nomeação, perfil e competência dos candidatos aos cargos de administração. Acompanha questões relativas à cultura corporativa e à área de Gente. Tem entre três a cinco membros, dos quais dois independentes.

Equipe Executiva

O dia a dia dos negócios é conduzido pela alta gerência, a partir da seguinte estrutura:

EXECUTIVE STEERING COMMITTEE: Composto pelo CEO Global e pelos CEOs das unidades regionais (VCNA e VCEAA), além do CFO e do head de Gente. O comitê é responsável pelo monitoramento da execução das estratégias da companhia.

GLOBAL EXECUTIVE TEAM (GET): Integrado pelo CEO Global, os presidentes das regiões e os diretores-executivos de cinco áreas globais estratégicas (Finanças; Gente; Jurídico, Desenvolvimento Corporativo e Departamento Técnico/Sustentabilidade). O GET se reúne periodicamente.

TIMES EXECUTIVOS REGIONAIS: A estrutura do GET é reproduzida localmente por três times regionais. Sua missão é alinhar as estratégias regionais à estratégia global da VC. As equipes executivas regionais são: Brazilian Executive Team (BET), *North American Executive Team* (NAET) e *European, Asian and African Executive Team* (EAAET).

COMITÊS GLOBAIS: incluem Recursos Humanos, Desenvolvimento Organizacional, Comunicação Corporativa, Comitê Técnico Global, Comitê Global de Indústria 4.0, Jurídico e Auditoria, e apoiam o CEO Global e o Executive Steering Committee em assuntos importantes de curto, médio e longo prazos.

Corporativo São Paulo, São Paulo (Brasil)

Votorantim Cimentos International (VCI)

Para aumentar nossa eficiência global, criamos em outubro a Votorantim Cimentos International (VCI). Baseada em Luxemburgo, a empresa passou a concentrar os nossos investimentos fora do Brasil, reforçando o posicionamento de *player* global. Tem o papel de supervisão, planejamento, apoio, acompanhamento e gestão financeira das regiões VCNA, VCEAA e VCLatam, permanecendo sob o controle da Votorantim Cimentos. A VCI conta também com áreas financeira, de controle e jurídica. A nova estrutura fortalece nossa governança corporativa e atua na alocação mais eficiente de caixa e dívidas dos negócios internacionais.

Fábrica de Santa Helena, São Paulo (Brasil)

GERENCIAMENTO DE RISCOS

GRI 103-2 GRI 103-3

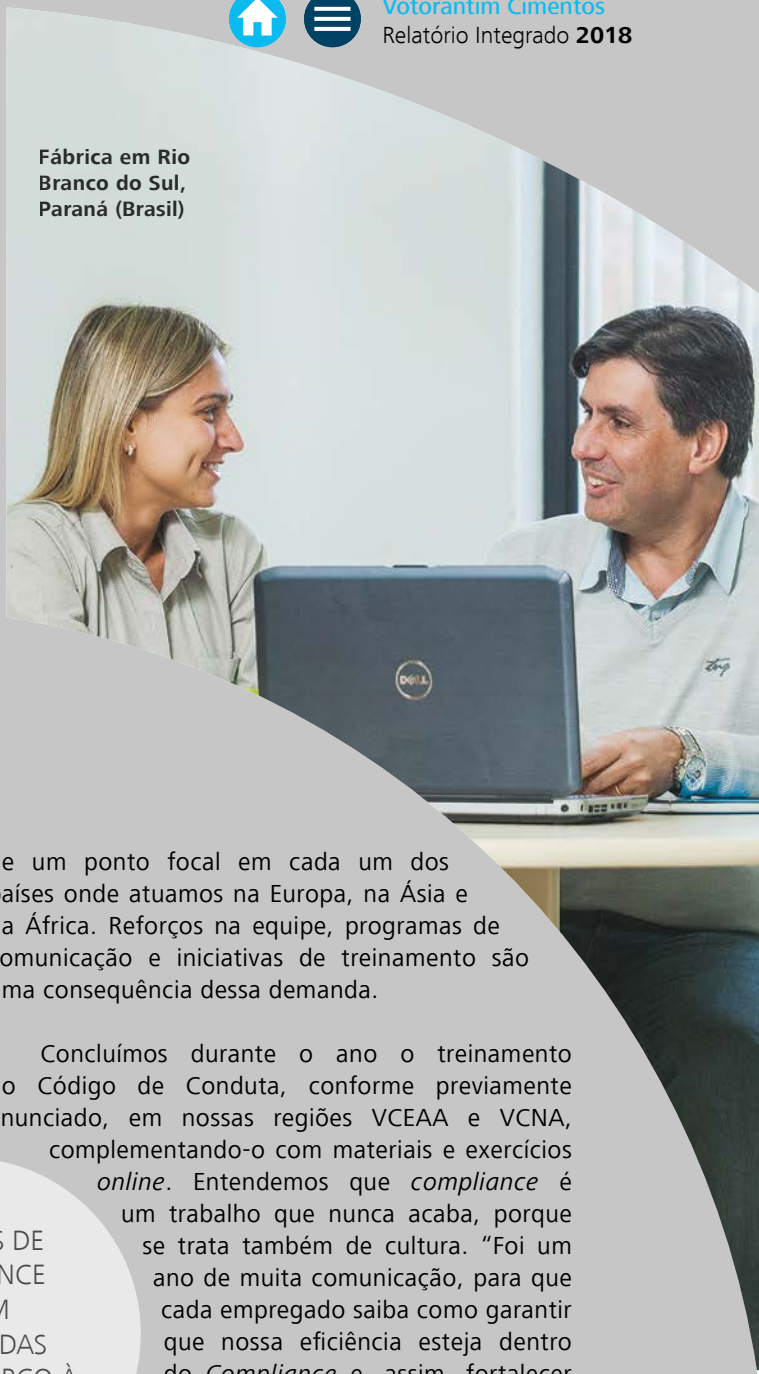
Revisamos em 2018 nossa Política de Riscos, com o objetivo de aprimorar a identificação e o monitoramento dos riscos em todas as nossas operações. A implementação dessa política foi compartilhada por toda a companhia, sob coordenação da área de Governança, Riscos e Compliance. Com abrangência global, a área contribui com metodologias e ferramentas que apoiam cada área a monitorar e gerenciar os riscos aos quais está exposta. Esse processo segue as orientações da ISO 31000, norma internacional de gestão de riscos, e do Coso (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission).

Contamos com uma área de Auditoria Interna, que se reporta diretamente ao Comitê de Auditoria e tem como missão avaliar, de forma independente e objetiva, a qualidade das práticas operacionais de gestão e dos controles internos, assim como opinar de forma a aprimorá-los e agregar valor aos negócios. Todas as regiões contam com profissionais da Auditoria.

"Na Votorantim Cimentos, temos uma área de GRC (Governança, Riscos e Compliance) que, entre outras funções, é responsável pela implantação de práticas e processos de gerenciamento de riscos em todas as áreas e regiões", afirma Cristiano Fernandes da Silva, gerente geral da Controladoria.

CULTURA DE *COMPLIANCE*

GRI 102-16



Fábrica em Rio Branco do Sul, Paraná (Brasil)

Desde 2013 temos um Programa de *Compliance*, baseado em nossos Valores e Crenças e no nosso Código de Conduta, assim como na legislação dos países onde estamos presentes.

Atualizamos nossas Políticas Críticas de *Compliance* (Anticorrupção; Brindes e Entretenimento; Conflitos de Interesse; e Doações e Patrocínios), todas de alcance global.

A política de Doações e Patrocínios se refere a doações a comunidades locais, em linha com a nossa estratégia de sustentabilidade e investimento social, ou a iniciativas de patrocínio, que devem ser aderentes ao nosso Norte, Propósito, Pilares de Sustentabilidade e valores (Solidez, Ética, Respeito, Empreendedorismo e União).

POLÍTICAS DE COMPLIANCE FORAM ATUALIZADAS COMO REFORÇO À ATUAÇÃO ÉTICA

Em 2018, criamos o Comitê de Doações e Patrocínios, que se reúne mensalmente, na VCNA e na VCEAA, para analisar e aprovar as propostas que estejam de acordo com as políticas de *compliance* e governança. No Brasil, o Comitê existe desde 2017.

Também monitoramos contrapartes devido a restrições e sanções que podem se aplicar aos nossos negócios.

TREINAMENTO

Em 2018, o Conselho de Administração demandou o fortalecimento de nossa área de *Compliance*, com a criação de equipes na VCEAA e na VCLatam, além de um ponto focal em cada um dos países onde atuamos na Europa, na Ásia e na África. Reforços na equipe, programas de comunicação e iniciativas de treinamento são uma consequência dessa demanda.

Concluímos durante o ano o treinamento do Código de Conduta, conforme previamente anunciado, em nossas regiões VCEAA e VCNA, complementando-o com materiais e exercícios *online*. Entendemos que *compliance* é um trabalho que nunca acaba, porque se trata também de cultura. "Foi um ano de muita comunicação, para que cada empregado saiba como garantir que nossa eficiência esteja dentro do *Compliance* e, assim, fortalecer o conjunto da empresa", afirma Cristiano Fernandes da Silva, gerente geral da Controladoria.

No Brasil, fizemos treinamento presencial, inclusive nas fábricas e com as equipes de vendas sobre as cinco Políticas Críticas de *Compliance* (*detalhadas acima*). Gerentes locais, gerentes de produção, profissionais das áreas operacionais, suprimentos, vendas e marketing receberam treinamento presencial sobre como aplicar essas políticas. Na interação presencial surgem questões práticas e a assimilação do Código de Conduta e das políticas é feita por todos os níveis da empresa.

As atividades foram realizadas em nove unidades e contaram com a participação de 984 empregados, o equivalente a 8% do total global. GRI 205-2

Fábrica de Salto de Pirapora, São Paulo (Brasil)

CANAIS ABERTOS

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

Integridade nos negócios faz parte da nossa cultura. Assim, ao buscar nossos objetivos comerciais e estratégicos, devemos fazê-lo de maneira ética, para operarmos de acordo com os mais altos níveis de integridade e fortalecermos nossa reputação.

O Escritório de Ética Empresarial – área designada para receber, analisar e solucionar relatos ou suspeitas de violações do Código de Conduta, políticas associadas e leis e regulamentos – garante a confidencialidade das informações, a proteção dos dados e a imparcialidade na tratativa dos casos. Vinculado ao Conselho de Administração, por meio do Comitê de Auditoria, o Escritório conta com o auxílio de uma rede de Agentes de Ética Empresarial, especialistas em suas áreas de atuação, para a análise de qualquer relato, estando as ações de remediação sujeitas à supervisão da Comissão Global de Ética Empresarial.

Qualquer pessoa (incluindo públicos externos) pode submeter um relato ou apresentar uma reclamação a um Agente de Ética Empresarial, ao Escritório Global de Ética Empresarial ou à Linha de Ética.

CONSCIÊNCIA ÉTICA

A Linha Ética, disponível 24 horas por dia, sete dias por semana, por telefone ou web em todos os países onde operamos, admite a possibilidade de anonimato, nos países onde é permitido por lei. Pela web, é possível registrar o relato, acompanhar o status das análises e obter os telefones de contato da Linha Ética, por país. O *call center* da Linha Ética é operado por terceiros, não utiliza identificadores de chamadas e os relatos são armazenados em base de dados hospedada fora dos servidores da Votorantim Cimentos, para assegurar máxima confidencialidade.

Para reforçar a consciência ética dos empregados, o Escritório Global de Ética Empresarial mantém uma página na intranet contendo vídeos que abordam comportamentos éticos esperados em diversos temas, uma sessão de perguntas mais frequentes sobre a estrutura do Escritório e sua forma de atuação, estudos de casos práticos, políticas e procedimentos da área, etc. No ano, o Escritório Global de Ética Empresarial modernizou a plataforma global de treinamentos online sobre ética empresarial e produziu 23 cursos relacionados à legislação de defesa da concorrência, em distribuição global.

Em 2018, não foram confirmado pelo Escritório Global de Ética Empresarial casos de corrupção envolvendo o setor público. Foram recebidas três alegações sobre discriminação, sendo todas encerradas sem comprovação de violação, conforme detalha a tabela na página 81. GRI 205-3 GRI 406-1

CARTA COMPROMISSO

Em agosto, assinamos a Carta Compromisso do Movimento Empresarial pela Integridade, Transparência e Combate à Corrupção, do qual, com 36 outras empresas, fazemos parte. Por essa carta, nos comprometemos a adotar medidas práticas no combate à corrupção no ambiente de negócios e das relações público-privadas. Assim, assumimos o compromisso público de implementar medidas que já fazem parte de nosso Programa de *Compliance*. GRI 102-12

Compliance Week

"*Compliance* começa comigo e com você" foi o tema da campanha de comunicação e educação realizada globalmente, por meio do *Workplace*, nossa rede corporativa interna, que culminou na *Compliance Week*, de 3 a 7 de dezembro, em todas as unidades. O objetivo foi tornar a ideia de *compliance* – agir em conformidade com todas as leis, regulamentações e políticas em todos os países e regiões onde atuamos – tangível a todos os nossos empregados. E mostrar que a responsabilidade individual fortalece o conjunto da Votorantim Cimentos e preserva seu valor.

No Brasil, a semana foi aberta com um encontro de gerentes, gerentes-gerais e diretores, além de convidados externos, com transmissão ao vivo para todos os empregados pelo *Workplace*. Os diretores relacionados aos pilares do *compliance* fizeram um relato das ações realizadas em 2018 em suas áreas. E convidados de outras empresas e da organização Transparência Internacional compartilharam as melhores práticas sobre o tema.

EXCELÊNCIA NA EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA

Fábrica em Laranjeiras, Sergipe (Brasil)

Nossa excelência financeira se baseia na execução eficiente de nossa estratégia, com visão de longo prazo na criação de valor aos acionistas. Em 2018, por exemplo, seguimos com a venda de ativos não estratégicos e implementamos diversas iniciativas para alongamento e redução de custos das dívidas, assim como otimização da alocação da dívida.

A venda de ativos não estratégicos foi feita com o objetivo de otimizar as operações nas quais temos controle e em regiões onde somos atores relevantes e com perspectivas de crescimento positivas em médio e longo prazos. Com base nessa orientação, em outubro de 2018, vendemos nossa participação de 50% na Cementos Portland S.A (Cempor), no Peru.

Em novembro, assinamos acordo para a venda de participação direta e indireta de 75% na Shree Digvijay Cement Company Ltda. (SDCCL), empresa de capital aberto na Índia. Nossa expectativa é que a conclusão da transação, e a subsequente transferência de controle para o fundo True North Managers LLC, ocorra no segundo trimestre de 2019.

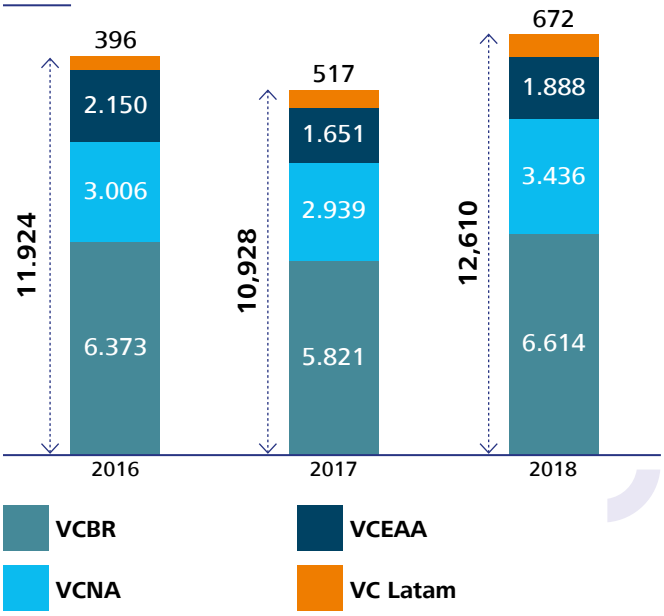
Financial Statement

Retomada de Resultados

Convivemos em 2018 com cenários desafiadores em alguns países nos quais operamos que impactaram os nossos resultados, especialmente pela instabilidade econômica e política de três deles: Argentina, Brasil, e Turquia. Apesar do cenário desafiador e instável, registramos crescimento global de volumes, receita líquida e Ebitda ajustado, especialmente no mercado brasileiro, onde apresentamos o primeiro crescimento de resultados desde 2014.

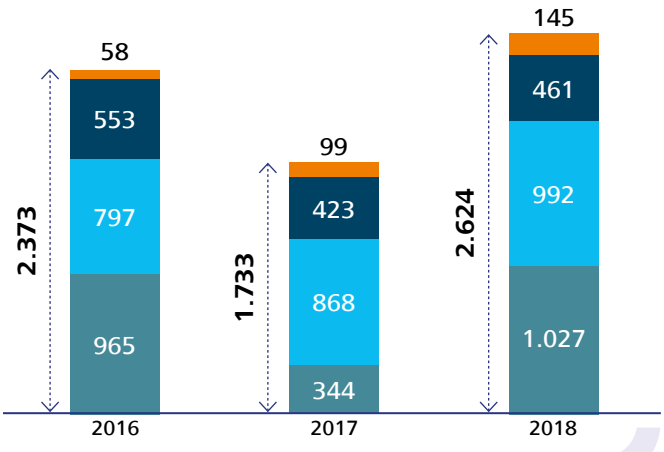
Retomando a trajetória de melhoria de resultados, nossa receita líquida consolidada somou R$ 12,6 bilhões, 15% acima do ano anterior (R$ 10,9 bilhões). O Ebitda consolidado atingiu R$ 2,6 bilhões, em comparação a R$ 1,7 bilhão em 2016, com alta de 51%, e margem Ebitda de 21% (16% em 2017).

RECEITA LÍQUIDA* (R$ MILHÕES)



*Os dados VCBR incluem eliminações

EBITDA (R$ MILHÕES)



BRASIL

No Brasil, nosso principal mercado e que representou no ano 52% da receita líquida consolidada, as vendas de cimento no país recuaram pelo quarto ano consecutivo, registrando retração de 1,2% de acordo com estimativa do Sindicato Nacional da Indústria do Cimento (SNIC), reflexo do baixo crescimento de 1,1% do Produto Interno Bruto (PIB). No acumulado desde 2015, as vendas ficaram 26,5% menores (SNIC).

No início de 2018, a retomada nas vendas nacionais de cimento havia se mostrado promissora, seguindo um cenário de recuperação iniciado no final de 2017. A partir de maio, porém, uma greve de caminhoneiros provocou crise de abastecimento e recuo de todos os indicadores da atividade econômica. O ambiente de negócios só voltou a se animar após a eleição presidencial, em outubro, e o ano encerrou com curva ascendente de vendas.

Gabriela Woge, diretora global de Tesouraria e Relações com Investidores

"A receita líquida no Brasil cresceu 14%, chegando a R$ 6,6 bilhões em 2018, apesar da queda de 1,2% em volume no mercado brasileiro de cimento, de acordo com o SNIC", avalia Gabriela Woge, diretora de Tesouraria e Relações com Investidores Global.

"Houve, entretanto, forte pressão inflacionária de custos, especialmente de insumos essenciais, como combustíveis (preço do petcoke) e energia elétrica, além de alta de fretes e impacto da desvalorização do câmbio", analisa Eduardo Almeida, CFO da VCBR. O Ebitda totalizou R$ 1,0 milhões, ante R$ 344 milhões no ano anterior, alta de 198%, explicada também por itens não recorrentes que impactaram os resultados em ambos os anos.

AMÉRICA DO NORTE

"O aumento de cerca de 2,5% nas vendas nos Estados Unidos foi impulsionado pelo forte e contínuo crescimento econômico e por fundamentos sólidos. No Canadá, o volume de vendas foi afetado por um cenário de forte competição, tanto em cimento quanto em concreto. Mesmo assim, a VCNA registrou resultados recordes em reais em 2018", diz

John McCarthy, CFO da VCNA e head de Compliance e Controles Internos na região.

Nesse cenário, a receita líquida da VCNA atingiu R$ 3,4 bilhões (R$ 2,9 bilhões em 2017); o Ebitda aumentou 14%, passando de R$ 868 milhões para R$ 992 milhões.

EUROPA, ÁSIA E ÁFRICA

Dois fatores principais influenciaram os resultados da região em 2018: 1) a alta do custo médio dos combustíveis e da energia, efeito direto dos preços elevados do petróleo, influenciando itens que representam 60% dos custos variáveis; e 2) a instabilidade da Turquia, acompanhada por alta de inflação (20,3%) e desvalorização de 32,9% da lira turca.

> CENÁRIOS DESAFIADORES NO BRASIL, TURQUIA E ARGENTINA IMPACTARAM NOSSOS RESULTADOS

"A crise da Turquia desacelerou os negócios e afetou nossos resultados num ano em que a expansão da unidade de Sivas esteve 100% operacional", comenta Persio Morassuti, CFO da VCEAA. "Em compensação, na Espanha tivemos um ano muito positivo em volume de vendas, efeito de obras importantes de infraestrutura."

O desempenho também foi positivo na Tunísia, onde superamos todas as metas projetadas, efeito de oportunidades de mercado que proporcionaram melhora de margens. Já no Marrocos, houve um decréscimo de 4% em volumes, como aconteceu nos últimos três anos, mas conseguimos assegurar boa margem Ebitda (46,5%). Com isso, a receita líquida da VCEAA foi de R$ 1,9 bilhão, comparativamente a R$ 1,7 bilhão em 2017, e o Ebitda totalizou R$ 461 milhões (R$ 423 milhões no ano anterior).

AMÉRICA LATINA

Todos os países da VCLatam enfrentaram mercados desaquecidos em 2018, o que influenciou a receita líquida de R$ 672 milhões, ante R$ 517 milhões no ano anterior. O Ebitda foi de R$ 145 milhões (R$ 99 milhões em 2017).

Na Argentina, o aprofundamento da crise econômica traduziu-se em alta de 46,7% da inflação e recuo de 2,5% nas vendas nacionais de cimento, de acordo com a associação de cimento local. Essa situação teve impacto direto no Uruguai, pois a Argentina é o principal destino da produção de cimento do país.

Na Bolívia, também vivenciamos um ambiente altamente competitivo e tomamos medidas importantes –como uma forte iniciativa de ida ao mercado e o aumento das exportações para o Paraguai—para mitigar esse cenário durante o primeiro ano de estabilização da nossa fábrica de Yacuses, inaugurada no final de 2016.

ALAVANCAGEM EM BAIXA

O foco na execução de nossa estratégia de gestão de passivos financeiros foi a redução da dívida bruta e a busca de oportunidades para o alongamento do perfil de endividamento e a redução do custo médio das dívidas. No período, captamos empréstimos e financiamentos que totalizaram R$ 1,8 bilhão. Além disso, amortizamos R$ 3,1 bilhões em empréstimos e financiamentos, sendo a maioria de forma antecipada, em conjunto com aditamentos de dívidas que somaram de R$ 1,9 bilhão.

"Realizamos operações relevantes para reduzir nossa dívida e o índice de alavancagem, especialmente com foco em menor exposição a impactos cambiais, que representaram R$ 1,4 bilhão no período", destaca Gabriela Woge, diretora de Tesouraria e Relações com Investidores Global.

Com isso, encerramos 2018 com dívida bruta de R$ 13,5 bilhões, 1% menos que os R$ 13,6 bilhões de 2017, e a dívida líquida totalizou R$ 9,6 bilhões.

O índice de alavancagem, medido pela divisão da dívida liquida pelo Ebitda anual, encerrou o ano em 3,64x, redução significativa em comparação ao índice de 5,2x em 2017, fruto do melhor resultado operacional e da geração de caixa positiva da companhia em 2018. GRI 102-7

No início de 2019, visando acelerar ainda mais o processo de desalavancagem e otimizar a estrutura de capital da empresa, nosso acionista Votorantim S.A. fez uma capitalização de R$ 2 bilhões, os quais foram totalmente destinados para o pagamento antecipado de dívidas. Considerando o aporte de capital, o índice de alavancagem pro forma de 2018 foi reduzido a 2,8x, alcançando níveis comparáveis às métricas de grau de investimento.

Contínua Otimização de Custos

Nosso compromisso com criação de valor, competitividade e disciplina na gestão financeira nos leva a desenvolver uma série de iniciativas para identificar oportunidades que permitam otimizar nossos custos. Um exemplo foi a criação, em janeiro de 2018, do Comitê de Custo Variável (CCV). Também expandimos o Orçamento Base Zero (OBZ) para outras regiões, além do Programa de Performance Global (PPG).

O Comitê de Custo Variável é um grupo de trabalho transversal e interdisciplinar que tem o objetivo de identificar oportunidades de otimização de custo variável nas nossas operações de cimento, focando na excelência operacional e na captação de ganhos em negociações e inovações. Criado na VCBR, em 2018, analisou, entre outros temas, questões relacionadas à redução de custos de combustíveis, energia elétrica, insumos e logística reversa.

Formado pelos diretores Financeiro, Técnico/Sustentabilidade e de Operações e por representantes por itens de custo, o comitê também busca uma visão holística das fábricas. De acordo com André Leitão, diretor de Operações Brasil, existem muitas oportunidades e focaremos em soluções que possibilitem a replicação em todas as fábricas e que tragam vantagens competitivas. "Acreditamos que juntos, por meio da cocriação interdisciplinar, aproveitaremos as melhores oportunidades para otimizar custos e nos diferenciar."

CULTURA DO SIMPLES, EFICIENTE E BARATO

Divididas em diferentes frentes, cada uma sob a responsabilidade de um líder, as iniciativas do OBZ envolvem grande parte das estruturas corporativas e atividades produtivas. Em 2018, o projeto atuou para consolidar a cultura do simples, eficiente e barato.

"Alcançamos um ponto de tamanha austeridade que estamos agora em uma fase na qual buscamos pequenos *savings*. Em 2018, por exemplo, economizamos R$ 400 mil ao mudar a política de viagens e reembolsos para utilizarmos carros de aplicativos. A cultura da geração dos *milleniuns* tem nos ajudado nesse sentido", explica Eduardo Costa Almeida, diretor Financeiro da VCBR.

Na VCEAA, a metodologia começou a ser aplicada em 2018 de maneira completa na Espanha (área corporativa e operações) e no Marrocos. De maneira experimental, alguns princípios do método também foram adotados na Tunísia e na Turquia. "No próximo ano, vamos aplicar de maneira completa em todas as unidades. O OBZ traz disciplina para a gestão. Só com o que fizemos esse ano já conseguimos recuperar para 2019 o equivalente à metade da inflação da região", explica Persio Morassuti, CFO da VCEAA.

Na América do Norte, a gestão foi rigorosa para controlar os custos de produção, principalmente devido à entrada de novos concorrentes e em problemas ocorridos com fornecedores de matéria-prima no Canadá.

COMPARTILHANDO OPORTUNIDADES

Na mesma linha de ganhos de eficiência, o Programa de Performance Global (PPG) é direcionado a promover a excelência operacional nas unidades de Negócio Cimento em todo o mundo, com um olhar atento à redução de custos operacionais e às oportunidades para o alcance e a manutenção dos padrões de excelência dos produtos e serviços prestados. Em 2018, envolveu as 44 operações de cimento ao redor do mundo, gerando projetos de melhoria contínua e de modernização que servem de base para o nosso Planejamento Estratégico e Orçamentário.

"O PPG permite que a organização busque oportunidades contínuas para aumentar o desempenho técnico por meio de *benchmark* interno, referências de padrões técnicos e pensamento de médio prazo, identificando ações para agilizar resultados", afirma Álvaro Lorenz, diretor Técnico e de Sustentabilidade Global.

No Brasil, por exemplo, o PPG focou no *benchmarking* de indicadores técnicos e de custos entre as unidades, para induzir questionamentos e conduzir a soluções de melhoria. Já na VCEAA, a prioridade foi analisar a gestão de custos variáveis de produção e desenvolver projetos para reduzir custos no Marrocos e na Tunísia em 2019. Para isso, planejamos investimentos na mudança da base de equipamentos e na optimização da expertise de consultores externos.

EXPANSÃO DO ARIBA

Outra frente de gestão financeira envolve os contratos com fornecedores. Para assegurar padrões de excelência nesse processo, expandimos para a VCEAA e VCNA, em 2018, a adoção do módulo SAP Ariba, que havia sido implementado no Brasil em 2017, para gerenciar informações e avaliar o desempenho e os riscos dos fornecedores. A VCEAA concluiu a implantação do módulo de contratos.

CRIADO EM 2018, COMITÊ DE CUSTO VARIÁVEL IDENTIFICA OPORTUNIDADES COM FOCO EM EXCELÊNCIA

"A implementação do Ariba resultou em processos mais simplificados e em maior eficiência. Até o final de 2018, com a ajuda dessa plataforma, a VCNA processou 77% de todas as faturas automaticamente, sem qualquer interação humana, comparado a apenas 23% em 2015", destaca John McCarthy, CFO da VCNA e *head* de *Compliance* e Controles Internos na região. Em 2019, os módulos Ariba de Gestão de Contratos e Sourcing irão melhorar ainda mais os processos de compras na América do Norte, com resultados em econômicas adicionais.

Com a implantação do Ariba, processo de compra deixa de ser manual com – desde a pesquisa de preço até o pagamento dos fornecedores. A plataforma contribui para o *compliance* entre as compras e a necessidade das áreas, facilita o registro de novos fornecedores, registra os processos de aquisição, dá maior visibilidade e agiliza as cotações, além de otimizar os preços finais.

No Brasil, 11.273 fornecedores passaram durante o ano por nosso processo de homologação. Para todos eles, avaliamos a existência de reclamações públicas em relação a tópicos sociais, como trabalho infantil, forçado ou análogo a escravo. Do total, 1.525 (13,5%) foram avaliados também quanto ao cumprimento de regulamentações ambientais. No período, não identificamos impactos ambientais ou sociais negativos entre os fornecedores contratados.

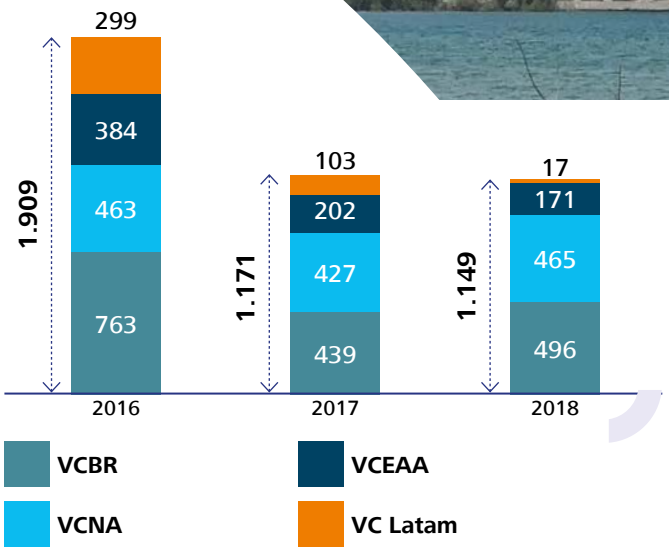
GRI 408-1 GRI 414-12 GRI 409-1

NOVO CICLO DE INVESTIMENTOS

Investimos R$ 1,1 bilhão em Capex (*Capital Expenditure*) no acumulado de 2018 em todas as operações, direcionados por nossas alavancas estratégicas. A alocação de recursos mostra que chegamos ao final de um ciclo de expansão e estamos focando agora em modernização e ganhos de eficiência.

Fábrica em Charlevoix, Michigan (Estados Unidos)

INVESTIMENTOS (R$ MILHÕES)



Priorizamos iniciativas que reduzem custos operacionais no futuro, além de contribuir para reduzir nossa pegada ambiental, como a substituição de combustíveis fósseis e o uso de matérias-primas alternativas. Nesse sentido, os projetos de combustíveis alternativos ao coque de petróleo, foram foco de atenção durante o ano, com investimentos de R$ 85 milhões para a adaptação de unidades ao coprocessamento desses materiais.

Ampliamos a capacidade de produção onde enxergamos oportunidades de aumentar participação de mercado e gerar valor. Exemplos disso são os investimentos em negócios e produtos para além do cimento, como o de insumos agrícolas e argamassas. Investimos em tecnologias da informação, em projetos estruturantes de foco no cliente, como o Spectrum, e em eficiência interna, como o VC Maps (Gerenciamento de Territórios). *(Mais informações sobre esses projetos em Excelência Operacional/Nosso ecossistema de inovação, nas páginas 36 e 40).*

MAIS CAPACIDADE INTERNACIONAL

Alinhados à nossa alavanca estratégica de internacionalização, concluímos em 2018 a expansão da capacidade produtiva de cimentos da unidade de Charlevoix, em Michigan, nos Estados Unidos, e de uma nova linha de argila calcinada na fábrica de Olavarría, na Argentina.

Com mais de US$ 180 milhões de investimentos, o projeto de modernização de Charlevoix contemplou os principais processos e equipamentos industriais, como: moagem de calcário, forno e torre de ciclone e moagem de cimento. A capacidade adicional de 600 mil toneladas entrou em operação em junho. Para transportar a maior produção de cimento, no início de 2019, a VCNA aumentou sua frota com o lançamento do Commander, uma barcaça com capacidade de 14 mil toneladas *(mais informações sobre a Commander estão em Logística afinada, na página 39).*

Na Argentina, inauguramos uma nova linha em Olavarría, ampliando a capacidade da unidade em quase 200 mil toneladas. Ainda está em execução outro projeto para expandir em 700 mil toneladas a unidade de San Luis, prevendo-se a conclusão no segundo semestre de 2019

Com isso, encerramos um ciclo de expansão de capacidade mundial, que havia sido iniciado em 2016 com uma expansão na Bolívia. Estamos agora nos dedicando ao novo ciclo que se inicia, o de automação e modernização, que inclui novas tecnologias, como a de substituição térmica e projetos de indústria 4.0 *(mais informações sobre essas iniciativas estão em Excelência Operacional/AFR amplia competitividade e Reinventar o futuro, nas páginas 36 e 37).*

COMITÊ DE CAPEX

Em 2018, criamos o Comitê Global de Capex, que avalia todas as despesas de capital, para garantir a priorização de recursos alinhada à nossa estratégia. Uma inovação que mostra o comprometimento com o pilar estratégico de Práticas Sustentáveis foi a precificação interna de carbono, que considera, nos investimentos, impactos da redução ou aumento das emissões de CO_2 (preço sombra). Assim, a capacidade de reduzir emissões de gases efeito estufa é um diferencial de projetos que disputam recursos com outras iniciativas de investimentos da Companhia.

VALOR ADICIONAL COM DIVERSIFICAÇÃO

Mineração de calcário na fábrica em Itaú de Minas, Minas Gerais (Brasil)

Colocamos foco em diversificação do portfólio de produtos e serviços para criar oportunidades em áreas correlatas ao nosso negócio principal, o cimento, especialmente no Brasil. Com essa alavanca estratégica, geramos sinergias entre diferentes operações; potencializamos nossa capacidade instalada e diluímos custos fixos de operação das fábricas; desenvolvemos iniciativas ligadas à economia circular e, ao mesmo tempo, reduzimos nossa pegada ecológica. Ao atuar em outros produtos e soluções, (agregados, argamassas, cales e calcário agrícola), criamos valor adicional para a Companhia.

Em um cenário de nova queda no consumo de cimento no Brasil, como o dos últimos quatro anos, o volume de produção e nossa participação em outros produtos e negócios continuou crescendo. Até 2015, vendíamos em torno de 1,5 milhão de toneladas de insumos agrícolas (calcário granel, calcário ensacado, cal fértil ensacado e gesso agrícola). Em 2018, chegamos a 2,9 milhões de toneladas e somos líderes, com cerca de 10,5% de participação em um mercado pulverizado e regionalizado. A operação de Agregados retomou sua eficiência operacional e lucratividade e o negócio de Concreto investiu em inovação e prestação de serviço diferenciada *(mais dados sobre esses diferenciais de concreto estão em Excelência Operacional/Inovação e Foco no Cliente).*

INVESTIMENTOS

Os investimentos em outros produtos e serviços abrem espaço para nosso crescimento em médio e longo prazo. Em 2018, iniciamos a ampliação da capacidade de produção de calcário agrícola na unidade de Nobres (MT). Com investimento de R$ 42 milhões, a fábrica passa em 2019 a ter capacidade de produção de 1,0 milhão de toneladas, 700 mil acima da anterior. Temos capacidade instalada de 4,2 milhões de toneladas de calcário agrícola por ano, distribuída em nove fábricas no Brasil. No segmento de Argamassas, investimos R$ 10 milhões em uma nova linha em Cuiabá, que entra em operação em 2019. As duas fábricas ficam dentro de unidades de produção de cimento.

INOVAÇÕES

Também na Espanha estamos investindo em outros produtos além do cimento para oferecer novas soluções aos nossos clientes. Uma inovação em 2018 foi o lançamento de uma nova linha de argamassas da marca Pulmor. O produto Flex Gel Color é mais flexível, fácil de aplicar e tem efeito gel, o que confere maior facilidade de limpeza, sendo apresentando em cores vivas e duradouras.

A Engemix passou a produzir, em usinas das regiões Sul e Sudeste, argamassa estabilizada direcionada ao mercado imobiliário. E na Região Nordeste foi lançado cimento em saco de 25 quilos, com foco no mercado de reformas.

Nos Estados Unidos e no Canadá, temos trabalhado incansavelmente em soluções diferenciadas para as diversas necessidades dos nossos clientes. Em Chicago, por exemplo, estamos desenvolvendo misturas inovadoras de concreto para permitir a construção de arranha-céus, ajudando arquitetos e construtores a realizarem as suas visões de desenhos incomuns e técnicas de engenharia criativa com qualidade e segurança. "Trabalhamos constantemente para inovar e responder mais rapidamente aos requisitos de nossos clientes em cada novo projeto", afirma Nick Beristain, supervisor do Laboratório da Materiais da Praire/VCNA.

COMPROMISSO COM A EFICIÊNCIA

O compromisso com a excelência nos permitiu, em 2018, manter a eficiência de nossas fábricas e consolidar a operação das mais recentes expansões – Edealina (Goiás, em 2015) e Primavera (Pará, em 2016), no Brasil; Sivas (março de 2017), na Turquia; e Yacuses (dezembro de 2016), na Bolívia. Ao mesmo tempo, concluímos a modernização da nossa fábrica de cimento em Charlevoix, Michigan, nos Estados Unidos, e entramos numa nova curva de aprendizado. O monitoramento de nosso desempenho, o compromisso com a melhoria contínua, a agilidade, a consistência na tomada de decisões e a busca por maior produtividade, em todas as áreas, são atitudes que garantem esse resultado.

"Tivemos melhorias nos principais indicadores de todas as unidades", conta Günther Smetana, diretor de Operações na VCEAA e VCLatam. "Em Sivas e Yacuses, os índices de eficiência global em 2018 chegaram a 86% e 87%, respectivamente, aumentando ainda mais a nossa performance, que já era alta".

Ampliamos o coprocessamento de matérias-primas e combustíveis e alternativos (Alternative Fuel and Raw Materials – ou AFR, na sigla em inglês), combinando benefícios econômicos e ambientais, como redução de custos, menor exposição ao preço do petróleo e à variação cambial, assim como o uso de fontes renováveis e de energia, resultando em menores emissões de CO_2. Em 2018, alcançamos índice de substituição por AFR de 18,5%. Ampliamos também o uso de ferramentas de digitalização e o nível de serviço aos clientes e parceiros, entre outros aspectos que reforçaram a qualidade das operações *(esses temas são detalhados nas páginas abaixo).*

Coprocessamento na fábrica em Rio Branco do Sul, Paraná (Brasil)

AFR SOLIDIFICA COMPETITIVIDADE

Apoio à nossa alavanca de criação de valor, o coprocessamento de combustíveis e materiais alternativos (AFR) ganha espaço como fator de aumento de competitividade. Além disso, contribui para diminuir os impactos ambientais e sociais de resíduos que de outra forma acabariam sendo destinados a aterros sanitários, torna nossas operações menos expostas ao preço do petróleo e a variações cambiais e permite produzirmos a custos menores..

Os principais combustíveis alternativos são resíduos industriais, resíduos sólidos urbanos, biomassas, solventes, óleos usados, pneus e solos contaminados, os quais oferecem vantagens ambientais em comparação a combustíveis tradicionais.

Avançamos em 2018 no uso de novas fontes alternativas, destacando-se as biomassas de açaí e babaçu, e iniciamos um programa inédito na indústria de cimentos no Brasil, transformando em Combustível Derivado de Resíduo Urbano (CDRU) parte do lixo coletado nas regiões de Piracicaba e Sorocaba, no interior de São Paulo. No ano, a fábrica de Salto de Pirapora utilizou 17,9 mil toneladas de CDRU, o que significa 5,3% na substituição do coque de petróleo. A fábrica tem capacidade para processar 65 mil toneladas. A solução envolve investimentos na unidade de preparação de resíduo, modernização de nosso sistema de fabricação, filtros e controle *online* de emissões. *(**Clique aqui** e veja um vídeo sobre esse processo).*

"A indústria cimenteira tem um grande potencial para a destinação de resíduos por meio do coprocessamento, uma tecnologia ambientalmente correta que não gera novos passivos ambientais, pois 100% do resíduo é consumido no processo de fabricação de cimento", informa Eduardo Porciúncula, gerente-geral de AFR Brasil.

Somos pioneiros em coprocessamento no Brasil, realizando essa atividade desde 1991. Atualmente, 14 fábricas no Brasil estão preparadas e licenciadas para coprocessar combustíveis alternativos. No país, as iniciativas de coprocessamento ajudam a compor nosso Ebitda anual de forma relevante. Em 2019, planejamos tornar o AFR uma nova fonte de receita, com a ampliação da prestação de serviços.

NOVAS INICIATIVAS

Iniciativas para ampliar o uso de combustíveis alternativos, ou iniciá-lo onde não existia, foram importantes em 2018 e continuarão a ser nos próximos anos.

Na VCEAA, onde apenas a planta de Oural (Espanha) utilizava combustíveis renováveis, implementamos projetos de AFR em todos os países, especialmente para coprocessar resíduos industriais. Nas fábricas onde já realizamos esta substituição, saímos de uma taxa média de praticamente zero para 5% apenas em um ano e planejamos chegar a 15% em 2019. Oito das nossas nove unidades farão coprocessamento (Oural, Córdoba Niebla e Toral, na Espanha; Hasanoglan e Yozgat, na Turquia; Asment Temara, no Marrocos; e Jbel Oust, na Tunísia). "Em algumas unidades a taxa de substituição é ainda maior. Em 2018, por exemplo, chegamos a 26,9% em Córdoba (Espanha)", explica Juan Aguilera, gerente-geral de operações da VCEAA.

> USO DE NOVAS FONTES ALTERNATIVAS DE COMBUSTÍVEIS AVANÇOU EM 2018, DESTACANDO-SE AÇAÍ E BABAÇU

Na VCNA, iniciamos nossa primeira fase de AFR na fábrica de Bowmanville, em Ontário (Canadá) e começamos a preparar a fábrica de Charlevoix, nos Estados Unidos, para a instalação de um sistema que permitirá ampliar de 5% para 40% o nosso coprocessamento de combustíveis de baixo carbono, usando principalmente resíduos industriais, de construção e plásticos. "Estamos também buscando autorização para coprocessar plásticos em Bowmanville, em Ontário, onde finalizamos os testes no final de 2018", destaca Resha Watkins, vice-presidente de Estratégia e AFR na VCNA.

Relevante e Sustentável

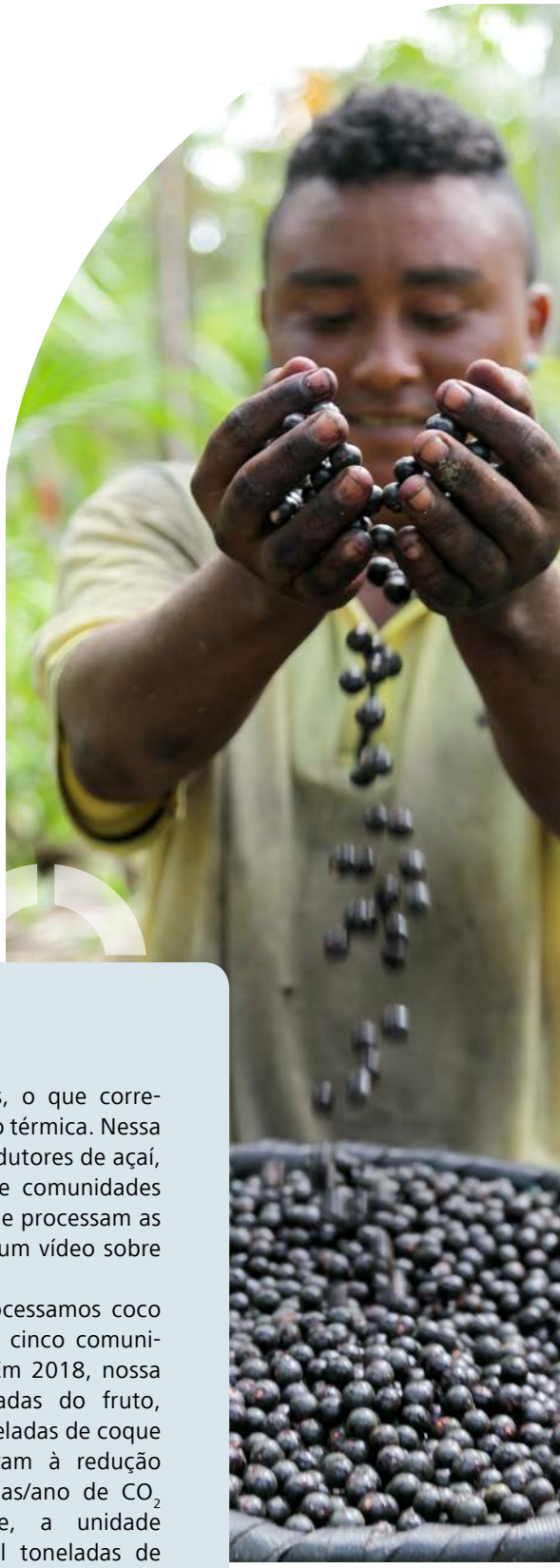
O investimento em AFR foi um dos mais relevantes que fizemos em 2018, com recursos de R$ 85 milhões destinados à aquisição de novos equipamentos, desenvolvimento de novos fornecedores e clientes, controle de qualidade de novos insumos, mudanças de processos de produção, programas abrangentes de comunicação interna e com a comunidade, questões regulatórias, atenção aos movimentos de nossos competidores.

"Esses investimentos são requisitos financeiros, para que sejamos competitivos, tanto quanto sustentáveis", afirma Joe Horton, vice-presidente de Desenvolvimento de Negócios e Engenharia da VCEAA. "É um processo que não tem volta. Os investimentos ocorrem ao mesmo tempo em que ampliamos os indicadores de confiabilidade e de desempenho de nossas fábricas", diz.

PLANO FOCA EM QUALIDADE

A qualidade de combustíveis e matérias-primas alternativos é fundamental para atingir e sustentar altas taxas de coprocessamento. Em 2018, criamos um novo Plano de Controle de Qualidade de AFR, e definimos um índice de qualidade para cada um dos vários combustíveis que coprocessamos e para cada fornecedor.

Realizamos ensaios diários e emitimos avaliações mensais, gerando dados usados pela equipe de AFR para melhorar o controle desses materiais e seu desempenho no processo de produção. Consideramos, inclusive, variáveis como saúde ocupacional e emissões. "Hoje temos um controle rigoroso e transparente de todos os combustíveis", explica Silvia Regina Soares Da Silva Vieira, gerente-geral de Pesquisa & Desenvolvimento. "O trabalho demandou a dedicação da equipe, muitas horas e muito conhecimento técnico, sendo agora um dos nossos diferenciais competitivos", complementa.



Plantação de açaí em Igarapé-Miri, no Pará (Brasil)

Açaí e babaçu sustentáveis

Desenvolvemos dois projetos que combinam o uso de combustíveis alternativos com fomento à geração de renda e criação de negócios inclusivos em comunidades próximas de nossas operações, envolvendo frutos do açaí e do babaçu.

Nossa fábrica em Primavera (Pará), na Amazônia brasileira, substituiu parte do coque de petróleo, importado dos Estados Unidos, por caroço de açaí, fruto de uma palmeira nativa da região. Sua polpa é consumida tradicionalmente por seu alto valor energético, sendo os caroços descartados. O caroço, que corresponde a 83% do volume do fruto, era enviado para aterros ou se deteriorava e, sem uma destinação adequada, gerava enormes quantidades de rejeito.

Hoje processamos, preparamos e estocamos parte desse caroço que serve como fonte de energia para o forno de Primavera. Em 2018, consumimos 40 mil toneladas, o que corresponde a 14,3% de substituição térmica. Nessa cadeia estão envolvidos os produtores de açaí, fruto que sustenta dezenas de comunidades da região, e parceiros locais que processam as sementes. **Clique aqui** e veja um vídeo sobre nossa iniciativa.

Em Sobral, no Ceará, coprocessamos coco de babaçu que adquirimos de cinco comunidades de Serra do Meruoca. Em 2018, nossa fábrica processou 663 toneladas do fruto, deixando de consumir 340 toneladas de coque no ano. Esses volumes levaram à redução na emissão de 1.094 toneladas/ano de CO_2 (emissão direta). Atualmente, a unidade coprocessa em média 1,5 mil toneladas de babaçu in natura por ano e tem capacidade para até 7,2 mil toneladas *(veja mais sobre esse projeto em Perenizar legado nas comunidades, na página 68).*

Fábrica em Salto de Pirapora, São Paulo (Brasil)

LOGÍSTICA AFINADA

Nossa cadeia de logística é essencial para prestar um melhor serviço aos clientes, ampliar a nossa competitividade e construir novos negócios. Nossa estrutura no Brasil, por exemplo, mantém uma rede com mais de 80 unidades e um time de aproximadamente 850 pessoas, movimentando por mês 2,8 milhões de toneladas em mais de 93 mil carregamentos.

"No início de 2018 realizamos um estudo estratégico detalhado, revisitamos todos os processos de atendimento, identificamos tendências e projetamos onde queremos chegar nos próximos cinco anos", conta Alisson Forti Silva, diretor de Logística da VCBR. "Traçamos então quatro avenidas de oportunidades e os meios para percorrê-las: 1. eficiência de custos; 2. matriz de transporte; 3. tecnologia e modernização das operações; 4. negócios colaborativos. Nossas principais iniciativas durante ano já envolveram esses quatro caminhos."

Um dos projetos foi a criação de um modelo de inteligência de fretes para as 20 principais rotas de fretes rodoviários, que representam 40% da demanda e de nossos custos e nas quais fatores sazonais causam grandes variações nos preços. O modelo usa dados públicos (como trânsito nas rodovias, embarques nos portos e safras de cada região) para calcular tendências de aumento ou redução de preços (analytics).

Nossos avanços em planos logísticos permitiram, por exemplo, minimizar os impactos da crise de abastecimento provocada pelos dez dias de greve de caminhoneiros que paralisou o Brasil no mês de maio. Aplicamos as medidas previstas no plano global de gestão de riscos e, encerrado o movimento, retomamos rapidamente os volumes de produção e distribuição dos produtos.

AUTOMAÇÃO DE CARGAS

Em março, iniciamos o redesenho dos nossos processos de automação de filas e gestão de pátios para torná-los mais eficientes, usando a versão 2.0 do Sistema de Gestão de Pátios. Em 2019, o projeto-piloto em Itaú de Minas será implantado em outras oito unidades (um centro de distribuição e uma fábrica em cada região). O próximo passo será escolher o modelo a ser replicado em todo o Brasil.

O Sistema de Gestão de Pátios já é integrado ao APP dos Motoristas e completamente *online*. Esse aplicativo, lançado em 2017, permite que o motorista visualize com antecedência a disponibilidade de fretes, assim como dados sobre o pagamento das cargas contratadas.

COMPROMISSO COM O CLIENTE

Mais uma iniciativa buscou assegurar uma maior eficácia no atendimento aos clientes: um novo OTIF *(On Time in Full)* mensura as entregas em datas e volumes estipulados no pedido, sendo segmentado por tipo de cliente (varejo, construtora, indústria). Passamos a medir esse indicador a partir do percentual de clientes atendidos dentro do horário efetivo da entrega e não mais pela premissa do horário de carregamento. Com isso, substituímos o dado de médias de carregamento pela avaliação de Cliente Dentro da Meta (CDM), que mostra o percentual de clientes atendidos no horário que nos propusemos a cumprir. Como resultado, reduzimos o tempo de entrega, melhoramos a nossa confiabilidade e atendemos cada cliente de acordo com suas necessidades.

Na Engemix, por exemplo, fizemos em 2018 uma média de 21 mil entregas por mês com pontualidade acima de 80% – mesmo patamar das melhores concreteiras dos Estados Unidos. Há três anos, esse indicador era de 60%. Com a segmentação do indicador OTIF pelo perfil dos clientes, adotamos um método mais preciso para garantir um bom desempenho das entregas. Também reabrimos nossas filiais de Cajamar e Guarulhos, na Grande São Paulo.

MODAIS MAIS EFICIENTES

Na Turquia, aproveitamos a funcionalidade proporcionada pelo acesso ferroviário de 1,8 quilômetro que construímos na fábrica de Sivas. Juntamente com um novo sistema automatizado de carregamento de clínquer, esse modal facilita o transporte anual de até 1 milhão de toneladas de matérias-primas e produtos acabados. Até então, o transporte entre a fábrica e a estação de trem mais próxima exigia a mobilização de dezenas de caminhões e etapas adicionais de carga e descarga.

"Houve redução de 91% no tempo de carregamento e aumento de 89% no volume diário de embarques. Com isso oferecemos agora melhor serviço aos clientes, com entregas mais rápida. Também temos a oportunidade de alcançar mercados internacionais, como o Azerbaijão e a Geórgia via ferrovia", explica Abdullah Hakan Izmirligil, diretor de Agregados e Concreto na VC Turquia.

Continuamos investindo no transporte hidroviário. Em 2018, acrescentamos à nossa frota uma nova barcaça para transportar o volume adicional produzido pela fábrica de Charlevoix. A Commander é a nossa maior barcaça, com capacidade de 14 mil toneladas por viagem. Hoje, cerca de 95% do cimento produzido na fábrica de Charlevoix é transportado para nossos terminais na região por esse tipo de embarcação.

Novos caminhos no Norte

No dia 1° de outubro, assumimos a operação do Terminal de Manaus, unidade adquirida da Cemex com o objetivo de ampliar nossa diversificação geográfica, com acesso aos mercados da Região Norte do Brasil. A principal função dessa infraestrutura é apoiar a comercialização do nosso portfólio de produtos proveniente de outras unidades de produção, tanto em formato ensacado como a granel. Em dezembro iniciamos a venda da nossa marca Poty em toda a região.

No mesmo mês, recebemos a licença operacional do terminal de Barra de Coqueiros, em Sergipe, e, em janeiro de 2019, embarcamos para Manaus uma primeira carga de cimento a granel, produzida na fábrica de Laranjeiras, em Sergipe. Com essa operação, aumentamos em nossa matriz de transportes a participação da cabotagem, modal que já usamos no Pará e no Amapá. Com uma novidade: o navio tipo "cimenteiro" que transporta cimento para Manaus é de uso exclusivo da Votorantim Cimentos, sendo a operação com esse tipo de navio pioneira em águas brasileiras.

Tech Fair em São Paulo, São Paulo (Brasil)

NOSSO ECOSSISTEMA DE INOVAÇÃO

Com o propósito de sempre buscar diferentes soluções, pensamos, desenvolvemos e adotamos práticas inovadoras que nos ajudam a atingir a excelência operacional, aperfeiçoar nossos produtos e serviços e reinventar o futuro. Por isso, tratamos inovação como um tema transversal e montamos um verdadeiro ecossistema de inovação, em um ambiente que conecta nosso time com *startups*, fornecedores, universidades, centros de pesquisa, órgãos de governo e fundos de investimento.

Tivemos em 2018 um portfólio de aproximadamente 50 projetos alinhados aos pilares que sustentam nossa Estratégia Digital: Inovação Aberta, com o programa Open Innovation; Plataforma, com Digital Platform, que nosso ambiente de colaboração; e Relacionamento, com o Digital Relationship, nosso diferencial competitivo com parceiros.

"Durante o ano, definimos e iniciamos a implementação de uma nova arquitetura de TI, para seguirmos consistentes, sustentáveis e ágeis no movimento da transformação digital", relata Humberto Shida, CIO da Votorantim Cimentos. Colocamos o foco em API –

Desafio Open Innovation em São Paulo, São Paulo (Brasil)

Application Programming Interface ou, em português, Interface de Programação de Aplicativos – e DevSecOps – Desenvolvimento + Segurança + Operação – movimentos fundamentais nesse processo.

Metodologia ágil e uma nova arquitetura apoiam o desenvolvimento de projetos estruturantes, como o VC Mining, plataforma de gestão do processo de mineração que integra soluções baseadas em tecnologias da Indústria 4.0, como automação e conectividade. Temos na inovação um grande diferencial para que nossas soluções avancem mais rapidamente e com um escopo mais amplo, de forma a garantir nossa perenidade e deixar um legado inovador e sustentável para a sociedade.

SOLUÇÕES CONECTADAS

Exatamente nessa perspectiva, o Open Innovation lança desafios temáticos relacionados à nossa estratégia de negócio e ativa a participação de todo o ecossistema de inovação. No primeiro ciclo, em 2017, 107 *startups* inscreveram projetos sobre sete demandas (em temas como eficiência energética, gestão de territórios e automatização), 12 foram selecionadas e sete continuaram no processo, com nossa mentoria.

Em 2018 tivemos o segundo ciclo do Open Innovation, com foco em projetos que proporcionem maior visibilidade e transparência para o cliente de concreto e aumentem o nível de confiança nos nossos produtos. Foram dois desafios: qualidade do concreto na obra, para detectar a qualidade do concreto fresco e endurecido (resistência, fator água-cimento, consumo mínimo de cimento por m³ de concreto, etc.) e digitalização do fornecimento do concreto, para mensurar com imagens *online* o volume preciso de concreto fresco entregue nas obras pelos caminhões.

Criamos ainda uma divisão *fast tracking* do Open Innovation, para soluções que já existem e precisam de provas de conceito e alavancagem ágeis. Nessa linha apoiamos o desenvolvimento da Gupi (plataforma inteligente de recrutamento).

Além disso, elaboramos um modelo global de governança do Open Innovation para, em 2019, lançarmos desafios em todas as regiões onde atuamos.

Gestão digital de territórios

Um dos projetos escolhidos no primeiro ciclo do Open Innovation, o VC Maps, é uma solução de Gestão Digital de Território da *startup* Geoinova, que foi contratada por nós em 2018. O projeto proporciona o monitoramento *online* dos ativos minerários e ambientais a partir de qualquer tipo de mapa georreferenciado e, usando inteligência artificial, gera alertas de mudanças em cada local.

Antes dessa solução, um inventário atualizado, usando ferramentas tradicionais de geoprocessamento e mapas, podia levar um ano para ser concluído. Agora esses limites podem ser verificados de forma remota, *online*. Saiba mais sobre a Geoinova em **https://geoinova.com.br** ou pelo e-mail: **contato@geoinova.com.br**

IDEIAS COLABORATIVAS

Nossa política de promover o Diálogo Aberto, o compartilhamento de boas práticas e o cultivo ao protagonismo e autonomia de nossos empregados também estimulam a inovação. Nessa linha, realizamos mais um ciclo do i9, iniciativa de reconhecimento a ideias inovadoras de nossos empregados que contribuem para gerar valor e melhorar os resultados da empresa. Tivemos 404 ideias cadastradas, mais que o dobro do ciclo anterior, a partir de desafios relacionados aos pilares do nosso norte: Foco no cliente, Gente com autonomia, Excelência operacional e Práticas sustentáveis.

O i9 é dividido em três pilares: VCFaz (projetos que resolvem problemáticas rotineiras), VCTransforma (projetos que resolvem problemas de complexidade média) e VCSupera (projetos que resolvem problemas de alta complexidade). Lançamos em setembro de 2018 a segunda etapa do VCTransforma, que estimula o desenvolvimento de soluções para problemas mais complexos. Usamos a metodologia PDCA (planejar, fazer, verificar e agir) e oferecemos capacitação e apoio durante o desenvolvimento de projeto na área de gestão.

As melhores ideias são escolhidas nas regiões em rallies sucessivos. O rally final do ciclo 2018 será realizado em março de 2019, quando a ideia vencedora e seus autores serão reconhecidos no ComVC *(mais informações sobre o ComVC estão na página 53).*

Fábrica em Vidal Ramos, Santa Catarina (Brasil)

I4.0 PARA INOVAR MAIS RÁPIDO

Vemos na indústria 4.0 um grande diferencial para inovarmos de forma muito mais rápida e com um escopo mais amplo, garantindo o nosso compromisso com o futuro e a perenidade da nossa empresa. O conceito baseou nosso Plano Diretor de Automação, que tem as seguintes diretrizes para a utilização dessas tecnologias: conectar todas as informações (automação, Internet das coisas (IoT), internet industrial das coisas (IIoT), banco de dados, Torre de Controle Integrada); uso de nuvem (*cloud*) e *big data* para centralizar e analisar dados; usar mineração de dados para eliminar decisões intermediárias; usar aprendizado de máquina para operar o sistema; e usar predição para criar prognóstico em produção e manutenção.

Em 2018, definimos Vidal Ramos (SC) como planta-padrão e analisamos como ampliar ainda mais sua produtividade usando esses conceitos. Criamos um Comitê Global de Indústria 4.0, reunindo representantes de todas as regiões, e acreditamos que assim conseguiremos mobilizar toda a empresa e agilizar a implantação das diversas iniciativas que estão em andamento e planejadas.

O plano para as principais unidades foi estabelecido em 2017 e inclui várias iniciativas que se encontram em diferentes etapas de implementação: gestão de Ativos e manutenção preditiva baseada em condição (Spectrum); centro de comando operacional; computadores de bordo dos equipamentos móveis da mineração; otimização de malhas de controle de processo; análise granulométrica *online* de calcário, coque e gesso; análise de combustíveis e farinhas via inteligência artificial e sistema óptico, uso de drones e scanners para medição de inventários de matérias-primas e insumos, entre outras.

> 50 PROJETOS ALINHADOS AOS PILARES DA ESTRATÉGIA DIGITAL: INOVAÇÃO ABERTA, PLATAFORMA E RELACIONAMENTO

Como as iniciativas de Indústria 4.0 integram ambientes de TI e de automação, definimos em 2018 nosso *roadmap* de cibersegurança e implementamos ações para reduzir vulnerabilidades e blindar nossa operação. Investimentos em cibersegurança são uma de nossas prioridades.

SPECTRUM

O mais relevante programa de I4.0 que desenvolvemos em 2018 foi o Spectrum, de manutenção preditiva avançada, que permite acompanhar online o comportamento dos principais equipamentos por meio de sensores e usa tecnologia Advanced Analytics (preditiva) para aumentar sua confiabilidade operacional. Sinais (vibração, temperatura, corrente, etc.) podem ser controlados em tempo real a fim de otimizar os ciclos de frequência das intervenções de manutenção e assim evitar falhas. O Spectrum foi implantado em 2018 nas unidades de Rio Branco (Paraná) e Salto de Pirapora (São Paulo), e colhemos benefícios que nos levaram a aprovar a adoção em todas as unidades.

Em linha com nossa diretriz de compartilhamento das melhores práticas globais, a VCEAA vai finalizar a implementação dos pré-requisitos para a implantação do Spectrum na região até o final de 2019. Estamos também efetuando o rollout da solução PI-OSI (Plant Information) global na região. O Sistema PI é um conjunto de produtos de software usado para a coleta de dados, localização, análise, entrega e visualização, atuando como historiador e serve também como um repositório de dados operacionais.

NOVO SAP

Estamos começando pela VCEAA a transição de nosso sistema de gestão para convergir futuramente na nova versão do SAP S/4 Hana. Desenvolvemos

uma solução para fazer essa transição sem ruptura ou necessidade de um grande investimento de uma vez só. Em 2019, implantaremos o módulo financeiro, SAP Central Finance, para consolidar as três versões diferentes de ERP que hoje operam na VCEAA. A VCBR e a VCNA já usam uma mesma versão de ERP. A migração de toda a companhia para a nova versão (S/4 Hana) está em avaliação.

A VCEAA investiu, em 2018, três vezes mais que o ano anterior em tecnologias da informação. Iniciou a integração de seu ambiente de comunicação à rede corporativa; reestruturou suas bases de dados de estatísticas industriais e indicadores de performance de *supply chain* e logística; implantou a solução Concur para a gestão de viagens; e preparou o SAP para a introdução da regra contábil IFRS 16, em conjunto com todas as regiões

PASSOS PARA INDÚSTRIA SUSTENTÁVEL

Fábrica em Primavera, Pará (Brasil)

Práticas Sustentáveis é um dos pilares do nosso negócio e um dos elementos principais do nosso Norte, que fundamentam os nossos planos e escolhas. Focamos nossos esforços em iniciativas para reduzir as emissões de CO_2 e, como resultado, a nossa pegada ambiental, otimizando custos de fabricação, aprimorando a oferta de produtos de acordo com as necessidades dos clientes e mantendo nossos elevados padrões de qualidade, atendendo sempre às legislações e normas vigentes.

Para avançar nesses temas e enfrentar os principais desafios da indústria de cimento, contamos com o apoio de nossa área de Pesquisa & Desenvolvimento e Qualidade em duas importantes alavancas: 1) a redução do fator clínquer, com o uso de outros materiais que possuam propriedades hidráulicas (chamados cimentícios), como escória de alto forno, cinzas volantes, pozolanas naturais, argila calcinada, dentre outros; e 2) a substituição de combustíveis fósseis por alternativos, com menor emissão de CO_2 – que reduz a demanda por recursos não renováveis e contribui para diminuir a carga de aterros de resíduos industriais e urbanos.

Os projetos realizados em 2018 são passos importantes de uma indústria sustentável, rentável e bem-posicionada.

Uma pesquisa sobre a moabilidade do clínquer produzido em todas as unidades do Brasil, por exemplo, foi o primeiro passo para otimizar esse processo. A moagem, que varia de acordo com as características físico-químicas do clínquer, é uma das etapas de produção que mais usa energia elétrica – item que representa um dos maiores custos da indústria cimenteira. Além disso, estudamos a reatividade de todos os tipos de clínquer produzidos por todas as unidades da VCNA e da VCEAA. A partir daí, temos condições de definir como aprimorá-los, visando à produção de cimentos com maiores teores de adição ou com características que atendam a requerimentos específicos de mercado.

NOVA NORMA NO BRASIL

Outro exemplo foi nossa participação no processo de discussão e definição da Norma Brasileira de Cimento (NBR 16.697), que passou a vigorar em julho. Ela permite menor uso de clínquer por tonelada, o que propicia reduzir emissões de CO_2 e produzir com maior eficiência energética. Nossa gerência de P&D e Qualidade realizou os testes industriais para definir as possíveis modificações na composição do cimento, participou do comitê de normalização e, agora, acompanha a implementação da nova norma em nossos produtos.

Todos os cimentos tiveram a composição modificada, com aumento do limite de adição de calcário, mantendo o desempenho dos produtos. O aumento foi de 5% para todos os cimentos, com exceção do cimento tipo F, que agora pode ter até 25% de adição de fíler calcário. A readequação de todo o portfólio de produtos no Brasil foi realizada com sucesso. Em 2018, o fator clínquer/cimento na VC foi de 75,2%, comparado a 77,7%* em 2017. Nossa meta, para 2020, é 72%.

A norma está alinhada a padrões internacionais e a recomendações da Agência Internacional de Energia (IEA) e da Iniciativa pela Sustentabilidade do Cimento (CSI). No Canadá, por exemplo, essa questão foi regulamentada por algumas províncias em 2017, incluindo Ontário. O menor percentual de clínquer no cimento traduziu-se em uma diminuição média de 10% nas emissões de CO_2 comparativamente ao cimento tradicional.

FOCAMOS NOSSOS ESFORÇOS EM INICIATIVAS PARA REDUZIR EMISSÕES DE CO_2 E NOSSA PEGADA AMBIENTAL

* Dado de 77,7% de fator clínquer/cimento exclui as operações da Suwannee (EUA) e da China, incluídas no relatório de 2017, e que foram vendidas naquele ano.

CONSTRUIR RELAÇÕES DURADOURAS

Loja de materiais de construção no Brasil

O foco no cliente direciona nossas decisões e motiva o envolvimento de todas as áreas para desenvolver soluções e serviços que entregam aquilo que os clientes precisam e para identificar tendências de mercado que permitam nos antecipar a futuras necessidades. E adequamos, cada vez mais, nossos processos e produtos às demandas dos clientes, para atendê-las com eficiência e agilidade, base para um relacionamento duradouro.

O conceito de aprimoramento da experiência de nossos clientes nos levou a criar o Omnichannel, nossa nova plataforma de *Customer Relationship Management* (CRM, ou Gestão de Relacionamento com o Cliente). Ela nos permitirá oferecer serviços com maior rapidez, conectar a equipe de vendas de campo diretamente com o sistema e fornecer recomendações para cada cliente.

A plataforma é fruto do mapeamento de todos os processos relacionados aos clientes. Ela substitui vários sistemas legados, programas de software e processos que agora podem ser fornecidos por uma solução única e integrada. O processo de implantação no Brasil começa em 2019 e na sequência será realizado na VCEAA, com o nome de *Customer Intelligence Project*.

"Esse é um projeto estruturante, que vai transformar o relacionamento com o cliente e nossa forma de trabalhar", explica Humberto Shida, CIO da Votorantim Cimentos. O foco do Omnichannel é prover uma experiência única e continuada para os clientes.

> ADEQUAMOS NOSSOS PROCESSOS E PRODUTOS ÀS DEMANDAS DOS CLIENTES, PARA ATENDÊ-LAS COM EFICIÊNCIA E AGILIDADE, COMPROMETIDOS EM CONSTRUIR UM RELACIONAMENTO DURADOURO

PROXIMIDADE

Também investimos em tecnologias para ampliar a proximidade com os clientes e a facilidade para que ele selecione nossos produtos. Fruto dessa estratégia, o canal de autosserviço – VC Online – foi responsável, em 2018, pela colocação de 73,4% dos pedidos que recebemos no Brasil, em comparação a 65,5% no ano anterior. E seguimos trabalhando para melhorar a experiência de nossos clientes por meio desse canal e para facilitar e agilizar processos de compra e de entrega dos produtos.

Avançamos ainda em soluções para os clientes, a exemplo do Pague Flex, lançado no final de 2017 para dar aos clientes de todas as trilhas (Industrial, Imobiliária e Autoconstrução) a possibilidade de comprar produtos com prazos alongados e parcelados. A ferramenta é especialmente importante para os pequenos varejistas. Correspondeu a 7,2% do faturamento de 2018 e recebeu a adesão média de 5.027 clientes por mês, com pico de 5.992 clientes no mês de novembro de 2018.

Para aprofundar o relacionamento, criamos o Conselho de Clientes de Varejo do Brasil, marcado para realização de um workshop que reuniu 32 importantes varejistas com o mote "Repensar para inovar. Inovar para construir", destinado a discutir o futuro do varejo e como atender às necessidades do cliente. Também mantivemos os quatro Conselhos de Clientes Imobiliários, que reúnem os principais empresários do ramo. Em 2018, o foco foi o aumento da produtividade nas atividades de estruturas de concreto e revestimento de argamassas.

Além disso, toda a liderança da VCBR participou do treinamento "Trilhas Day", que tem como objetivo multiplicar o conhecimento sobre nossos produtos e os mercados dos clientes, com desdobramento para 100% da equipe de vendas.

CONCRETO *ONLINE*

Fruto de nosso programa Innovation Challenge, implementamos o APP Engemix *Online*, uma plataforma que nos conecta aos clientes de concreto, provendo melhor nível de serviço. A solução foi desenvolvida por um grupo de jovens empregados com grandes habilidades técnicas participantes do programa, que visa identificar e sugerir soluções inovadoras dentro da VC.

As mais de 500 betoneiras de nossa frota da Engemix são conectadas por meio de GPS e podem ter sua localização e deslocamento monitorados em tempo real pelo cliente. Além de informações logísticas, o aplicativo permite a avaliação da qualidade do serviço (NPS – *Net Promote Score)* e vai, no futuro, possibilitar a oferta de serviços complementares para a obra.

Lançamento Juntos Somos Mais em São Paulo, São Paulo (Brasil)

PARCERIA PERFEITA

Constituímos em 2018 uma nova empresa, a Juntos Somos Mais Fidelização Ltda., em sociedade com Gerdau (27,5%), maior produtora brasileira de aço, e Grupo Tigre (27,5%), um dos maiores fabricantes de plásticos para materiais de construção do mundo. Nossa participação acionária é de 45%. A nova empresa teve origem no Juntos Somos Mais, o maior programa de fidelidade do mercado de varejo da construção civil no Brasil, que a Votorantim Cimentos criou em 2014. A nova companhia também marca o comprometimento da Votorantim Cimentos com a promoção de projetos inovadores no setor em que atua.

Em quatro anos, o programa cresceu, incluindo 40 mil lojas de materiais de construção e 100 mil participantes (lojistas, vendedores e profissionais como pedreiros, encanadores, etc.), distribuiu 1 bilhão de pontos e resgates de 300 mil prêmios.

Nosso portal de e-commerce, VC Online (detalhado na página 45), também será migrado para a nova empresa e ampliado para incluir os parceiros do programa. "A Juntos Somos Mais é o primeiro ecossistema do segmento de varejo da construção civil que envolve empresas, lojas e profissionais da obra", afirma Antonio Serrano, CEO da Juntos Somos Mais. O propósito da nova empresa independente é desenvolver, fortalecer e modernizar o setor de varejo da construção civil no Brasil.

No final de 2018, 14 empresas faziam parte do programa – Banco Santander, Suvinil, Bosch, Linx, Eternit, Cozimax, Ciser, Stam, Vedacit, Casa do Construtor e Ourolux,

além das três sócias – e a meta é chegar a 20 em seis meses, além de 100 mil lojas e 2 milhões de profissionais.

Até 2020, a empresa planeja investir R$ 50 milhões na expansão do programa e no aprimoramento do ecossistema, adicionando novas funcionalidades e melhorando os benefícios para os participantes.

BENEFÍCIOS AO VAREJO E CLIENTES

O Brasil tem aproximadamente 150 mil lojas de materiais de construção e mais de 6 milhões de profissionais de obras. A maior parte das lojas é de pequenas ou médias empresas familiares – 50% têm mais de 20 anos de existência. No geral, muitos desses empreendedores não tiveram educação focada em gestão e administração de negócios; além disso, mais de 80% dos profissionais jamais fizeram cursos de especialização na área em que atuam.

> NOVA EMPRESA JUNTOS SOMOS MAIS TEM COMO PROPÓSITO DESENVOLVER, FORTALECER E MODERNIZAR O SETOR DE VAREJO DA CONSTRUÇÃO CIVIL NO BRASIL

Os benefícios do programa de fidelidade Juntos Somos Mais vão na direção dessa profissionalização, já que os prêmios oferecidos incluem equipamentos para lojas, sistemas de gestão, ferramentas e cursos profissionalizantes. O cadastramento e acesso a prêmios é feito pela plataforma web (**www.juntossomosmais.com.br**), aplicativo e contatos por telefone e WhatsApp.

Segundo Serranos, por meio do Juntos Somos Mais, o cliente perceberá cada vez mais melhorias em sua experiência de compra, resultado de um atendimento mais personalizado da loja, profissionais mais qualificados e a oferta de uma gama de produtos.

Loja de materiais de construção no Brasil

TIME DIVERSO E MULTICULTURAL

GRI 103-2 GRI 103-3

Nossa área de Gente, Gestão e Comunicação é responsável por colocar em prática um dos nossos pilares estratégicos, o de "Gente com autonomia", que busca reunir pessoas com iniciativa e que nos ajudem a construir resultados perenes. Queremos líderes que se aproximem cada vez mais das equipes e criem um ambiente de Diálogo Aberto, de uma forma colaborativa e informal, respeitando a cultura e as particularidades de cada uma das regiões onde estamos presentes.

Demos mais um passo nesse sentido ao ampliar em 2018 as iniciativas do Programa de Diversidade. Como marco desse trabalho, escrevemos o nosso Manifesto pela Diversidade, que tem o papel de assegurar que a diversidade faça parte de quem somos e de quem queremos ser, respeitando os diferentes saberes e características que nos tornam únicos. "Consideramos a diversidade importante e não um modismo. Esse foi um dos nossos grandes avanços em 2018, encaramos com seriedade, profissionalismo e respeito esse tema", afirma Cristiano Brasil, diretor global de Gente, Gestão e Comunicação.

A partir disso, o programa de 2018 focou em sensibilização e discussões abertas sobre as frentes que passam a ser nossos pilares de diversidade: Pessoas com Deficiência; Gênero (com foco no empoderamento feminino); Raças; LGBT e Cultura. A ideia é expandir o programa para outras discussões nos próximos anos.

"Entendemos a importância do tema e investimos nisso ao longo do ano. Usamos experiências internas de pessoas que vivem a diversidade e trouxemos experiências externas por meio de parcerias, como a que fizemos com a Universidade Zumbi dos Palmares, reforçando nosso compromisso com o desenvolvimento e inclusão de lideranças negras", reforça Thatiana Soto Riva, gerente de Atração, Treinamento e Desenvolvimento Global.

VIVÊNCIAS

O programa contou com cinco palestras de especialistas externos incrementadas com bate-papos com empregados que vivenciam a diversidade na sua vida pessoal e/ou profissional. Os eventos foram realizados nos espaços compartilhados do escritório corporativo e transmitidos pelo Workplace, inclusive com a participação de equipes da Bolívia.

Além disso, empregados que tiveram sua trajetória marcada por uma das frentes de diversidade discutida compartilharam suas histórias no Workplace, gerando maior empatia, conhecimento sobre o tema e engajamento nas discussões. Contaram histórias sobre como superaram desafios impostos por deficiências, orientação sexual, expostas a um viés de gênero em uma indústria predominantemente masculina ou fazer parte de famílias multirraciais.

> QUEREMOS QUE O TEMA DIVERSIDADE FAÇA PARTE DE QUEM SOMOS E DE QUEM QUEREMOS SER

Cristiano Brasil, diretor Global de Gente, Gestão e Comunicação

Como evidência de que diversidade é um tema prioritário para nós, pela primeira vez em operações brasileiras uma mulher lidera uma fábrica de cimento, o nosso core *business*. Há dez anos na empresa, Adriana Celestino de Souza foi convidada a assumir a liderança na Unidade de Cimentos de Corumbá (Mato Grosso), transferida da gerência de operações de argamassa do Complexo Metropolitano Barueri e Cajamar (São Paulo).

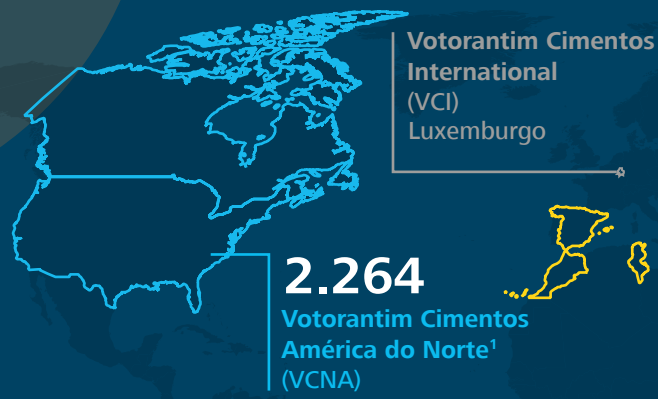
Na VCNA, o programa de diversidade abordou gênero, gerações e cultura. Realizamos em julho, em Toronto, o programa de formação Mulheres e Liderança, .treinamento que contou com mentoria e compartilhamento de experiências e ideias. E em 18 de outubro, pelo quarto ano consecutivo, realizamos eventos do Dia da Diversidade em todas as unidades do Canadá e dos Estados Unidos. O objetivo foi compartilhar nossas fortalezas e experiências com base no lema que reflete as diferentes facetas da cultura da VCNA: "Somos multiculturais. Somos multitalentosos. Somos multigeracionais. Somos multifacetados".

Na VCEAA, a VC Espanha assinou um Plano de Gênero e Igualdade de Oportunidades, como resultado de uma aliança entre a empresa e os sindicatos de trabalhadores. O plano reflete nosso compromisso de não apenas cumprir os requisitos legais, como também de promover a diversidade e a igualdade entre mulheres e homens. Essa é uma ferramenta viva que será constantemente atualizada com novas propostas.

TOTAL DE EMPREGADOS POR REGIÃO

GRI 102-8

2018
11.932 funcionários
horistas e mensalistas



Votorantim Cimentos International (VCI) Luxemburgo

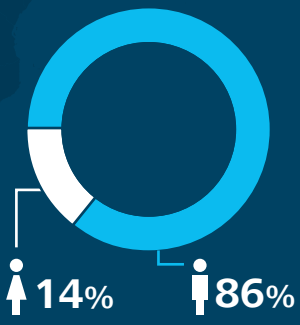
1.864
Votorantim Cimentos Europa, Ásia e África[2] (VCEAA)

2.264
Votorantim Cimentos América do Norte[1] (VCNA)

7.397
Votorantim Cimentos Brasil (VCBR)

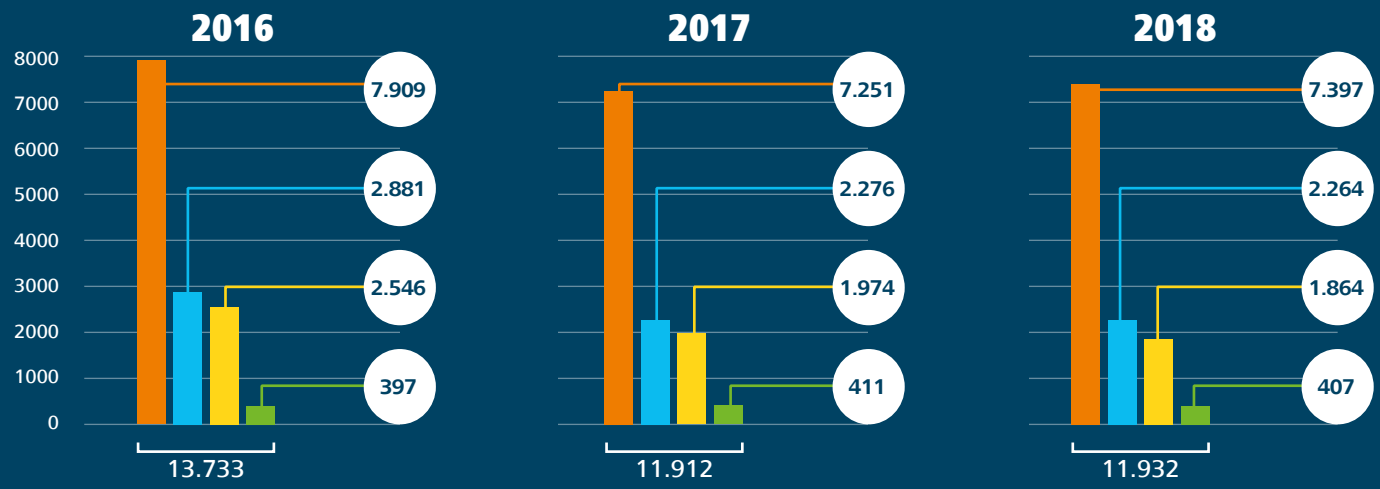
407
Votorantim Cimentos América Latina[3] (VCLATAM)

Total de funcionários homens e mulheres



Anos anteriores

- Votorantim Cimentos Brasil (VCBR)
- Votorantim Cimentos América do Norte[1] (VCNA)
- Votorantim Cimentos Europa, Ásia e África[2] (VCEAA)
- Votorantim Cimentos América Latina[3] (VCLATAM)



1 Canadá e Estados Unidos.
2 Espanha, Índia, Marrocos, Tunísia e Turquia e China em 2016 e 2017; Espanha, Marrocos, Índia, Tunísia e Turquia em 2018
3 Argentina, Bolívia, Peru, Uruguai e Chile em 2016; Argentina, Bolívia, Peru e Uruguai em 2017; Argentina, Bolívia e Uruguai em 2018

Seleção de trainees 2018 em São Paulo, São Paulo (Brasil)

VALORIZAMOS NOSSOS TALENTOS

GRI 103-2 GRI 103-3

Para reconhecer nossos talentos e realizar movimentos de carreira, proporcionamos desenvolvimento de nossos empregados, considerando o crescimento pessoal e profissional e mapeamos os profissionais com potencial para assumir as posições de liderança. Continuamos incentivando em 2018 o autodesenvolvimento das pessoas, reafirmando o protagonismo na gestão das carreiras, e assegurando líderes cada vez mais preparados para os desafios do futuro.

Progredimos na construção de avaliações técnicas para assegurar um direcionamento mais claro e assertivo das prioridades de capacitação. Com o olhar no futuro, oferecemos uma série de ferramentas e iniciativas, como *workshops* de carreira e a construção das trilhas de carreira para que os empregados tenham visibilidade de caminhos de desenvolvimento e sejam atuantes nas suas escolhas. Preparamos ainda uma rede com lideranças e mentores para apoiar essa trajetória, auxiliando as pessoas a organizar suas próprias metas de desenvolvimento.

Os resultados estão refletidos nos números de promoções internas, movimentações entre áreas e experiências internacionais. Em 2018, a taxa de aproveitamento interno da VCBR correspondeu a 81%, com 117 movimentações em cargos de liderança. Destaque no ano, 288 profissionais mudaram de área em 2018, o que é bastante positivo considerando a natureza especialista da maior parte das nossas atividades. "Valorizamos a amplitude de competências que são desenvolvidas com mudanças de área, pois isso deixa os profissionais mais completos e fortalece o preparo para desafios mais complexos de carreira", avalia Cristiano Brasil – ele mesmo um exemplo dessa prática: depois de iniciar na Votorantim Cimentos na área de RH, atuou como diretor de Operações e em 2017 assumiu a área de Gente, Gestão e Comunicação.

Encerramos 2018 com uma média de 20 horas de treinamento por profissional consolidadas por meio de um investimento de R$ 6,5 milhões em treinamento e desenvolvimento. E como parte do Sistema de Desenvolvimento Votorantim (SDV), nosso processo de gestão de *performance* e carreira inclui análise de desempenho que abrange 100% dos empregados. A metodologia de avaliação, que inclui Planos de Desenvolvimento Individuais (PDIs) e influencia a trajetória de desenvolvimento, será revisada em 2019 para estar ainda mais aderente ao momento da empresa, às novas tecnologias e novos formatos de relação de trabalho. GRI 404-1

LIDERANÇAS PREPARADAS

Queremos garantir que os profissionais em posições de liderança estejam cada vez mais preparados para atuar de forma eficiente e proativa tanto nos processos e tecnologias dos nossos negócios quanto nos desafios de gestão de pessoas.

Para isso, demos continuidades aos dois programas de desenvolvimento de liderança no Brasil – o Essencial Leadership Program (ELP) e o Advanced Leadership Program (ALP) – e formamos mais uma turma no programa Master Leadership Program (MLP). Para o nível gerencial, tivemos ainda duas imersões em formação de liderança, quando a equipe se reuniu durante uma semana em um hotel no interior de São Paulo.

POTENCIAL DOS JOVENS

Criado inicialmente para acelerar o desenvolvimento de carreiras de trainees e jovens talentos com mais de um ano na empresa, o programa Potenciar foi aplicado em 2018 a outros profissionais que já faziam parte do nosso time. A seleção dos 16 participantes não exigiu limite de idade e as provas de lógica e inglês foram substituídas por um desafio no qual os candi-

datos deveriam solucionar um dilema da companhia como se desempenhassem a função de CEO. Com duração média de 14 meses, o Potenciar inclui treinamentos presenciais, visitas e um projeto construído com metodologias de inovação.

Outro marco foi o processo seletivo "às cegas" para o programa de trainees, que busca talentos para formar nossa liderança futura: a tradicional longa lista de pré-requisitos se resumiu a dois itens: candidatos com até três anos de formação no Ensino Superior, não importando a faculdade e formação, e inglês intermediário (e não mais avançado). Dos mais de 24 mil inscritos, 60 foram chamados para a primeira fase presencial e 20 para a fase final do programa que teve como tema "Talentos Diversos e Futuros Possíveis".

A etapa presencial foi realizada em parceria com o Moradigna, e proporcionou aos candidatos a possibilidade de atuar na reforma de casas populares em uma comunidade de São Paulo *(O Moradigna é detalhado em Voluntariado conectado, na página 69)*. Mais do que apenas um processo seletivo, candidatos e gestores participantes deste processo puderem perceber o impacto de transformação por meio dos nossos produtos. Dos 20 finalistas, 11 candidatos iniciaram sua carreira como trainee no início de 2019. Com uma seleção mais engajadora e inclusiva, buscamos impactar positivamente os candidatos. E, com isso, descobrimos alguns talentos que estarão prontos para construir um legado duradouro em nossa empresa.

Desenvolvido no Brasil, o programa de trainees tem um ano e meio de duração, sendo quatro meses de integração, o que garante a oportunidade de os profissionais vivenciarem todas as operações e áreas da empresa, seguidos pela realização de três projetos em diferentes áreas da empresa. "O diferencial do programa da VC é que ele valoriza a diversidade dos talentos que queremos que façam parte da nossa história, ao mesmo tempo que propicia a chance de eles serem protagonistas de seus desenvolvimentos por meio de experiências e projetos desafiadores", afirma Thatiana Soto Riva, gerente de Atração, Treinamento e Desenvolvimento Global.

Comunicação Colaborativa

Direcionador fundamental para a perenidade de nossa companhia e de toda a nossa cadeia de valor, as relações duradouras são construídas a partir de parcerias relevantes e transparentes, sendo a comunicação uma peça-chave nesse processo. Dessa forma, acreditamos que a Comunicação é responsável pela construção da nossa reputação, e o Diálogo Aberto vem como premissa para construir confiança e reforçar a transparência da empresa com seus *stakeholders*.

Em 2018, investimos em uma comunicação mais humana e colaborativa, trazendo o empregado como protagonista das grandes da história da empresa, fortalecendo o seu orgulho e senso de pertencer, inclusive de sua família.

Para isso, em nossas campanhas de comunicação internas e externas, intensificamos a utilização do *storytelling*, palavra em inglês que define a técnica de construção de narrativa para contar histórias relevantes.

AGILIDADE E ENGAJAMENTO EM REDE

Comemoramos em novembro o primeiro aniversário do *Workplace*, nossa rede social corporativa interna. Acreditamos que a comunicação deve ser continuamente aprimorada, com o objetivo de fortalecer as relações, o engajamento e a cultura, aumentar a agilidade na tomada de decisão e espalhar ideias inovadoras, de forma ágil e prática.

A plataforma, tecnologia desenvolvida pelo Facebook, recebeu ampla adesão dos empregados. Completou 12 meses com mais de 6,7 mil contas cadastradas, 528 grupos criados e superou 20 mil publicações em todas as regiões. Os grupos, tanto abertos como fechados, compartilham informações importantes para o dia a dia do negócio, com total liberdade de expressão, agilidade e reforço da crença de Diálogo Aberto.

Os grupos institucionais, globais ou regionais (Radar Brasil, Radar VCNA, Radar VCEAA e Connection) são abertos a todos os empregados, os quais podem postar notícias e conteúdos de negócio que interessam a todos na organização. Assim, aprendemos que todos podem, sim, comunicar, compartilhar e reconhecer uns aos outros.

Para comemorar o aniversário, trouxemos na voz dos líderes qual a importância da ferramenta para o negócio.

1 ANO DE WORKPLACE

6.700 usuários (contas cadastradas)

205 grupos ativos

892 publicações no Radar Brasil com:

65.000 reações

5.000 comentários e

3.700 membros ativos

CANAIS DE COMUNICAÇÃO INTERNA

LIDERANÇA – A área de Comunicação desenvolve planos específicos para apoiar gestores e altos líderes em suas comunicações e engajamento com as equipes.

OS PRIMEIROS 100 DIAS DE UM LÍDER – Apoio da área de Comunicação nos primeiros 100 dias ao gestor que acaba de assumir uma nova posição ou nova área, trazendo técnicas e ferramentas para a construção de confiança com o time, comunicação e engajamento.

INFORME EXECUTIVO – Um grupo fechado no *Workplace*, destinado aos gestores, que traz orientação e temas que impactam toda a empresa e precisam ser divulgados em primeira mão para o gestor.

RESULTADOS MENSAIS – Todos os meses, apresentamos resultados da companhia aos gestores e incentivamos que eles compartilhem as informações principais com seus times. Essas reuniões têm um espaço dedicado a reconhecer e compartilhar boas práticas, bem como para o gestor esclarecer dúvidas sobre o negócio.

COMVC – Encontro trimestral transmitido ao vivo para todas as unidades do Brasil. Comandado por nosso CEO global, tem a participação de outros líderes da companhia, profissionais que discutem temas e projetos específicos. Esses encontros servem para promover o diálogo aberto, compartilhar melhores práticas e reconhecer profissionais por tempo de casa ou por trabalharem em projetos que fizeram a diferença na empresa.

COMVC
NOSSO CANAL DIRETO

BATE-PAPO COM A LIDERANÇA – Gestores apresentam os resultados da companhia, conduzem ações de reconhecimento e participam do ambiente e da rotina de trabalho das áreas Os empregados podem apresentar suas necessidades para as lideranças da área. Em 2018, os encontros foram transmitidos ao vivo pelo *Workplace*, nos grupos das áreas, com participação via comentários.

Imagem e reputação

Temos uma estratégia de comunicação externa baseada em diálogo e transparência na construção de relações duradouras e divulgação de nosso posicionamento institucional, de forma a criar valor para a companhia.

Em 2018, registramos 1.762 notícias positivas, que repercutiram principalmente os temas estratégicos para empresa, e aumentamos nossa participação nas mídias sociais reforçando temas de inovação e sustentabilidade.

Criada por um grupo de empregados da Votorantim S.A em 2015 para promover debates e discussões sobre inovação e sustentabilidade, a iniciativa Vototalks evoluiu em 2018, tornando-se uma das principais plataformas de diálogo e cultura da *holding* e das empresas investidas. É constituída de encontros periódicos, com temas mais variados possíveis, realizados com o objetivo de disseminar conhecimento, opiniões e novidades de mercado com empregados e convidados externos que são referências em temas como: O Futuro e os Novos Modelos de Negócio, Cultura de erro, Equidade de gênero: Mulheres nos cargos de liderança e Como pensar em inovação na rotina do trabalho?

MÍDIAS SOCIAIS

Estabelecemos um diálogo consistente com nossos públicos por meio das mídias sociais, fortalecendo o relacionamento com os influenciadores de cada rede. Ampliamos a qualidade da nossa comunicação ao adotar narrativas mais humanas, várias delas embasadas na técnica *storytelling*.

Organizamos encontros denominados LabDay, para oferecer o contato com o produto, visita às fábricas, diálogo sobre inovação e fortalecimento das relações. A iniciativa impactou jornalistas e influenciadores digitais através do Instagram, atingindo aproximadamente 42.000 pessoas

Atuamos nas diferentes plataformas de modo a nos posicionar como uma organização global, mas sempre considerando as nossas marcas regionais e nossos negócios regionais. Encerramos 2018 com 327.179 seguidores no LinkedIn e 72.608 no Facebook, onde nossos posts aumentaram em 2,8% a taxa de engajamento. No Instagram, ampliamos nosso número de seguidores de 11 mil no final de 2017 para 16.274 ao término de 2018.

NOSSOS PÚBLICOS DE RELACIONAMENTO

GRI 102-40 GRI 102-43 GRI 102-42

Fortalecer a conexão com nossos diferentes públicos, procurando manter uma comunicação ampla, ágil e transparente.

VOTORANTIM CIMENTOS

STAKEHOLDER	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	12 países	Reuniões e consultas públicas, Portas Abertas, conselhos comunitários mecanismo de queixas e reclamações, Linha Ética, Ouvidoria, *website*, Relatório Integrado, mídias sociais
CLIENTES	Comerciantes (atacado e varejo), construtoras, governo e indústria	Website, aplicativos (VC Online, Obra Fácil, APP Engemix), mídias sociais, programa de fidelidade (Juntos Somos Mais), SAC (chat e telefone), CRC (telefone), Relatório Integrado, pesquisas de satisfação, e-mail marketing
CONSUMIDORES	Pedreiros e Mestres de Obra	Website, aplicativos (VC Online, Obra Fácil, App Engemix), mídias sociais, SAC (chat e telefone), CRC (telefone), pesquisas de satisfação, e-mail marketing, Programas de Fidelidade (Juntos Somos Mais)
EMPREGADOS E CONTRATADOS	Empregados e Contratados	Reuniões, avaliações de desempenho, pesquisas de clima, ComVC, PSIU, Bate-Papo com a liderança, *Workplace*, Relatório Integrado, eventos temáticos e Intranet
SINDICATO	Sindicato	Negociações com sindicato, Audiências do Ministério Público ou do Ministério do Trabalho, agendas positivas de diálogo e processos judiciais

NOSSOS PÚBLICOS DE RELACIONAMENTO GRI 102-40 GRI 102-43 GRI 102-42

VOTORANTIM CIMENTOS

STAKEHOLDER	DESCRIÇÃO	CANAIS DE COMUNICAÇÃO E ENGAJAMENTO
ASSOCIAÇÕES SETORIAIS GRI 102-13	• Cement Sustainability Initiative (CSI) • European Cement Research Academy (ECRA) • 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) • Portland Cement Association and Cement Association of Canada • Sindicato Nacional da Indústria de Cimento (SNIC) • Global Cement and Concrete Association(GCCA) • Federación Interamericana del Cemento (FICEM) • Turkish Cement Manufacturers' Association (TCMA) • Cement Industry Employers' Union (CIEU) • National Chamber of Cement Producers of Tunisia • Arab Association for Cement and Building Materials • Association Professionnelle des Cimentiers (APC) • Fundación Laboral del Cemento y el Medio Ambiente (CEMA Foundation) • Fundación Laboral Andaluza del Cemento y el Medio Ambiente (FLACEMA) • Oficemen - Association of cement manufacturers in Spain.	Reuniões, participação em órgãos de governança, *website*, Relatório Integrado, mídias sociais
ÓRGÃOS GOVERNAMENTAIS	Governos (federal, estaduais e municipais) dos 12 países de atuação	Reuniões, consultas públicas, *website*, Relatório Integrado, mídia sociais
ÓRGÃOS REGULADORES	Departamento Nacional de Pesquisas Minerais (DNPM), Agência Nacional de Mineração (ANM) mais de 50 órgãos e agências ambientais (federais, estaduais e municipais), organizações setoriais	Reuniões, consultas públicas, website, Relatório Integrado, mídias sociais
FORNECEDORES E PARCEIROS	Fornecedores de materiais e serviços; *startups*	Reuniões, aplicativos (APP motoristas), *website*, Relatório Integrado, mídias sociais
ORGANIZAÇÕES SOCIAIS	WBCSD, CEBDS, GRI	Reuniões, consultas públicas, website, mídias sociais, Relatório Integrado
ACADEMIA E INSTITUIÇÕES DE PESQUISA	Universidade de São Paulo (Brasil) Universidade de León (Espanha) Universidade de Córdoba (Espanha) Middle East Technical University (Turquia) Universidade de Bozok (Turquia)	Reuniões, *website*, Relatório Integrado, Feira de Emprego, mídias sociais
INFLUENCIADORES/ IMPRENSA	Imprensa e formadores de opinião	Encontros de relacionamento, *press releases*, *website*, Relatório Integrado, mídias sociais

ALINHAMENTO PERMANENTE

GRI 103-2, 103-3

Fábrica em Itaú de Minas, Minas Gerais (Brasil)

Para nós, sustentabilidade é conciliar metas internas de crescimento dos negócios com as necessidades atuais e futuras da sociedade, com a oferta de produtos ecoeficientes e inovadores para nossos clientes. Significa também manter iniciativas de desenvolvimento local nas comunidades e atuar de maneira ética e transparente, de acordo com leis e regulamentos dos países em que estamos presentes.

Realizamos a cada três meses fóruns de sustentabilidade de alcance global, com participação de lideranças da companhia, que assim podem monitorar os avanços e desafios nas nossas operações. Dessa forma, trabalhamos o conceito amplo de sustentabilidade de forma transversal nas equipes, para que o tema permeie toda a estrutura da organização. Esses encontros reforçam nossos Compromissos de Sustentabilidade, pelos quais assumimos metas de desempenho a serem alcançadas até 2020 e que são consideradas na avaliação de desempenho e na remuneração variável dos líderes.

Em termos globais, demos novos passos para estabelecer esta estrutura ampla de Sustentabilidade. Uma prioridade em 2018 foi consolidar a Gerência Global de Sustentabilidade, criada no ano anterior para integrar as atividades das áreas de Saúde e Segurança, Meio Ambiente, Responsabilidade Social, Ecoeficiência e Gestão Energética.

Criamos ainda os Comitês Globais de Segurança e de Meio Ambiente, com a participação de VCBR, VCNA, VCEEA e VCLatam. Também realizamos um diagnóstico global das práticas e iniciativas sociais em todas as operações e países onde estamos presentes, com intuito de aprimorar nossa gestão social de modo global, respeitando o olhar de cada país e as culturas nas quais estão inseridos.

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

AGENDA 2030

Nós temos objetivos e metas para 2020 e, em 2018, começamos a debater a atualização para 2030, sempre em consonância com nosso propósito "A Vida é Feita Para Durar" e que farão parte de nosso Planejamento Global de Sustentabilidade. Os indicadores para 2030 também estarão alinhados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), lançados pela Organização das Nações Unidas (ONU) como uma agenda a ser cumprida até aquele ano por países, empresas instituições e sociedade civil.

A Iniciativa para a Sustentabilidade do Cimento (Cement Sustainability Initiative – CSI) mapeou ODS relacionados ao setor para que as empresas associadas mensurem de forma mais efetiva seu desempenho em questões ligadas ao desenvolvimento das comunidades nas quais estamos inseridos. Dentro deste escopo cabe a cada empresa, de acordo com suas realidades locais, estabelecer suas próprias metas. Esse processo será desenvolvido por nós ao longo de 2019.

AUTOAVALIAÇÃO

Em 2018 fortalecemos nossa governança ambiental no Brasil, ampliando nosso Sistema de Gestão Ambiental. Além do acompanhamento de indicadores ambientais de rotina nas operações, das auditorias internas, externas e de certificação, da gestão de riscos e *compliance*, criamos uma autoavaliação para todos os gestores industriais.

Essa autoavaliação garante que o gestor da operação conheça e gerencie em detalhe as questões ambientais de sua responsabilidade, sendo efetivamente envolvido. Em 2018, 116 gestores responderam a esse questionário. Ele incluiu temas que antes ficavam apenas sob a gestão da equipe de meio ambiente. Inicialmente a periodicidade desse controle será quadrimestral, garantindo que gestores novos ou novas situações de riscos e oportunidades sejam consideradas.

CSI, AGORA GCCA

As empresas associadas à CSI decidiram em 2018 formar a Global Cement and Concrete Association (GCCA), ampliando para o segmento de concreto o escopo da entidade criada em 1999 exclusivamente para a indústria do cimento. A GCCA mantém uma parceria estratégica com o Conselho Empresarial Global para o Desenvolvimento Sustentável (WBCSD na sigla em inglês) e inclui empresas que representam uma grande parte da capacidade mundial de cimento e concreto; a meta é chegar a pelo menos 50%. Dez empresas globais se uniram para o lançamento da organização, incluindo a Votorantim Cimentos (que também havia participado da criação da CSI).

O programa de trabalho da GCCA se organiza em três dimensões (sustentabilidade, inovação e o posicionamento do concreto) e tem cinco pilares (saúde e segurança, mudanças climáticas e energia, responsabilidade social, meio ambiente e natureza e economia circular).

> ESTAMOS ATUALIZANDO METAS PARA 2030, ALINHADAS AOS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Durante 2018, a VC exerceu a vice-presidência da CSI. No ano, contribuímos para incorporar a metodologia de *Net Impact Asessment* (NIA) nos indicadores de Biodiversidade, além de implementar cinco indicadores globais de Responsabilidade Social (engajamento comunitário, empregados contratados de comunidades locais, gastos com fornecedores locais, empregados por gênero e treinamento por empregado). Foram criados ainda indicadores de economia circular para monitorar coprocessamento, logística reversa, reutilização de água, entre outros.

AUDITORIA CSI

Em 2018, todas as nossas unidades passaram pela auditoria de conformidade com o *Sustainability Charter* da CSI. Recebemos nota máxima em quatro de sete indicadores (CO_2 e Gestão Energética; Uso de Materiais e Combustíveis; Saúde e Segurança; e Reporte e Monitoramento de emissões) e no consolidado, melhorando nossa posição em relação a 2014, última auditoria realizada.

COMPROMISSOS DE SUSTENTABILIDADE 2020

Meta atingida | Meta dentro do cronograma | Meta atrasada

Metas 2020	Principais realizações de 2018	Status/Avanço
Saúde e Segurança: • Assegurar a adoção eficaz da Política Global de Saúde e Segurança e das Regras da Vida	• Criação do Comitê Global de Segurança • Reuniões trimestrais dos Comitês de Segurança em cada país • Ênfase na adoção do Protocolo de Riscos Críticos	Meta dentro do cronograma
Saúde e Segurança: • Promover condições de trabalho saudáveis e seguras a todos os empregados	• Investimento em adequação das proteções de máquinas, de sistemas elétricos e de combate a incêndio • Lançamento no Brasil do SafeStart, de desenvolvimento comportamental	Meta dentro do cronograma
Saúde e Segurança: • Alcançar Índice de acidente com afastamento inferior a 0,4 para empregados diretos	• Número total de acidentes com afastamento (LTI): 50 (54 em 2017) • Taxa de frequência de 1,40 em 2017 para 1,41 em 2018 (para empregados)	Meta dentro do cronograma
Logística e suprimentos: • Implementar padrões que assegurem a sustentabilidade nas nossas operações logísticas e de suprimentos	• 100% de fornecedores no Brasil homologados e aprovados nas negociações conduzidas pela equipe de Suprimentos	Meta atingida
Padrões na cadeia de suprimentos: • Promover padrões sustentáveis na cadeia de suprimentos por meio das nossas unidades de negócio	• 100% de fornecedores no Brasil homologados e aprovados nas negociações conduzidas pela equipe de Suprimentos	Meta atingida
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	• Código de Conduta disseminado globalmente. • Políticas Críticas de Compliance (Anticorrupção; Antitruste; Brindes e Entretenimento; Conflitos de Interesse; Doações e Patrocínios) foram atualizadas na VCBR e implementadas na VCNA e na VCEAA. • Desenvolvimento de uma Política Global de Relações Governamentais • Implementação do Manual de Relações Governamentais na VCBR e treinamento (pontos focais) dos funcionários indicados pelos diretores de cada região • Treinamento presencial (VCBR) sobre Compliance (políticas críticas) nas unidades de Xambioá, São Luís, Salto/Santa Helena e Argamassa (Camaçari, Limeira, Barueri e Cajamar), e em eventos para grupos específicos, como Dia das Trilhas (vendas/marketing), facilitadores de responsabilidade social, logística (líderes) e procurement • Treinamento presencial sobre Políticas Críticas de Compliance em todos os países da VCEAA	Meta atingida
Políticas ambientais: • Assegurar a implementação da nossa Política Ambiental Global e Regras Verdes	• Política global implementada em todas as regiões	Meta atingida
Produtos e serviços sustentáveis: • Promover a implementação de novos produtos, soluções, serviços e inovações sustentáveis • Atingir um fator clínquer/cimento de 72%	• Encerramos 2018 com fator clínquer/cimento de 75,2%	Meta dentro do cronograma
Combustíveis renováveis: • Chegar ao índice de 30% de uso de combustíveis não fósseis nas nossas fábricas de cimentos	• Alcançamos índice de 18,5% no uso de combustíveis alternativos em nossos fornos de clínquer	Meta atrasada
Emissões de CO_2: • Reduzir nossas emissões de CO_2 por tonelada de cimento em 25% em comparação com os níveis de 1990	• Emissões registraram redução de 18,6% em relação ao ano-base (1990), em decorrência do aumento da substituição térmica e da redução do fator clínquer/cimento	Meta dentro do cronograma
Emissões: • Reduzir as emissões de material particulado, NO_x e SO_2 por tonelada de clínquer para 65 g, 1.950 g e 750 g/tonelada de clínquer, respectivamente.	• As emissões de materiais particulados, NO_x e SO_x foram de 69, 2.102 e 847 g/t clínquer, respectivamente, em comparação 62, 2.144 e 638 g/t clínquer em 2017. Prevemos investir em retrofit de filtros, sistemas de abatimento e lavadores de gases para reduzir nossas emissões de MP, NOx e SO_x, respectivamente	Meta dentro do cronograma
Água: • Implementar um plano de gestão de água em áreas de escassez em nossas unidades de negócio	• Evolução da medida 1 do roadmap de água (ver página 65), assegurando para 2019 a medição em 100% das captações VCBR. Também realizamos ações que contribuíram para a evolução das medidas 3, 4 e 6	Meta atrasada
Biodiversidade: • Garantir que todas as nossas minas tenham um plano de reabilitação e gestão de biodiversidade local e para regiões sensíveis	• Elaboração do plano de biodiversidade para sete unidades (nove minas) identificadas como áreas de alta relevância de biodiversidade. O processo foi dividido em quatro etapas, sendo que em 2018 foram realizadas todas as etapas para uma unidade e as etapas 1 e 2 para as demais seis unidades	Meta dentro do cronograma
Comunidades: • Garantir a implementação de um plano de engajamento comunitário em comunidades onde operamos que tenham alto grau de vulnerabilidade social	• Implantação e execução de Planos de Relacionamento Comunitário em 100% das unidades prioritárias para Investimento Social Externo (ISE) no Brasil • Diagnóstico Global da Atuação Social: 101 unidades operacionais pesquisadas em oito países e 94 líderes como respondentes • Criação de um Procedimento Operacional Padrão que formaliza a criação de metodologia para os Planos de Relacionamento Comunitário no Brasil	Meta dentro do cronograma

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

Fábrica em Santa Helena, São Paulo (Brasil)

SEGURANÇA COMO VALOR

GRI 103-2 GRI 103-3

Segurança é nosso principal valor. Asseguramos ambientes seguros de trabalho e promovemos a cultura da segurança – em casa e no trabalho – como um compromisso de cada um de nós. Realizamos anualmente o Dia Global da Segurança, uma campanha de engajamento com participação de todos os empregados, em todas as unidades e em todos os países em que atuamos. Em 2018, o tema foi "Viu Algo? Então Comunique!", um estímulo à comunicação imediata de riscos percebidos e uma valorização da responsabilidade pessoal e compartilhada por toda a empresa.

Temos metas específicas para todas as regiões e para cada unidade, usando como referência o desempenho dos pares do setor apurado pela Iniciativa para a Sustentabilidade do Cimento. Elas são apoiadas por nossas diretrizes de segurança: Segurança é um Valor; Segurança Começa Comigo; normas regulamentadoras; protocolos de riscos; comportamento seguro; conceitos, princípios, procedimentos, ferramentas e fiscalização; ação de abrangência; cumprir e fazer cumprir; gestão de consequências; zero acidente.

> R$ 200 MILHÕES SERÃO INVESTIDOS ENTRE 2016 E 2021 PARA ASSEGURAR OS MELHORES PADRÕES DA INDÚSTRIA

Desde 2015, destinamos mais de R$ 95 milhões – R$ 29 milhões só em 2018 – para a atualização de nossas instalações e melhoria dos nossos padrões e segurança. "Temos um plano iniciado em 2016, com encerramento previsto para 2021, com investimento total de mais de R$ 200 milhões para atualizar as proteções de máquinas e equipamentos, os sistemas de combate a incêndio, os sistemas elétricos, dentre outros, como forma de manter melhores padrões na indústria", comenta Luiz Germano, gerente-geral de Sustentabilidade Global.

Um Comitê Global de Segurança, que implantamos em 2018, reúne representantes de todas as regiões para acompanhar nosso desempenho e estabelecer diretrizes do sistema global de gestão de segurança. Em todos os países, os Comitês de Segurança se reúnem trimestralmente e os responsáveis por segurança se reúnem no mínimo a cada dois meses. Realizamos auditorias cruzadas, compartilhamento de boas práticas, além de gestão de consequências. O Diálogo de Segurança é uma prática global, assim como o programa de reconhecimento de melhores práticas de segurança.

Fábrica Asment
Temara (Marrocos)

INDICADORES EM EVOLUÇÃO

Nosso compromisso para 2020 é atingir uma taxa global de acidentes com perda de tempo inferior a 0,40. Em 2018, nosso indicador global de taxa de frequência de acidentes CPT foi de 1,41 para empregados e 0,77 para contratados (1,40 e 0,77, respectivamente, em 2017). Nossa meta é zero acidente e que todos retornem seguros para casa ao fim de cada expediente.

Reduzimos nosso número de fatalidades em relação a 2017, mas ainda registramos quatro óbitos com contratados no Brasil sendo três *off site* (fora de nossas instalações industriais) e um on site.

Três das quatro fatalidades foram decorrentes de acidentes de trânsito, em estradas federais e estaduais. O quarto acidente fatal ocorreu durante uma atividade de bombeamento de concreto: ao movimentar a lança, durante seu desentupimento, houve contato da parte metálica com a rede local de alta tensão. O empregado contratado foi atingido pela descarga elétrica, falecendo no local.

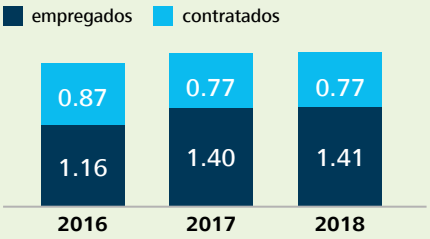
Para prevenir ocorrências *off site*, temos continuamente investido em treinamentos, blitzens e campanhas, com o intuito de sensibilizar cada vez mais os motoristas para uma condução segura e preventiva, também nas rodovias.

A implantação do programa **SafeStart** será estendida também a vários Centros de Distribuição e unidades da Engemix, com o objetivo de contribuir para uma mudança comportamental, dentro e fora do ambiente de trabalho. A aplicação dos conceitos desse programa reduz as ocorrências não somente no ambiente de trabalho, como também no trânsito e em nossas casas.

Na VCNA, que havia registrado um óbito de empregado em 2017, não ocorreu nenhuma fatalidade durante o ano, o que se refletiu na taxa de frequência de CPT de 1,66 para empregados. O Safety CEO Award, prêmio instituído na América do Norte para reconhecer as melhores práticas da equipe, deve ser estendido para as demais regiões.

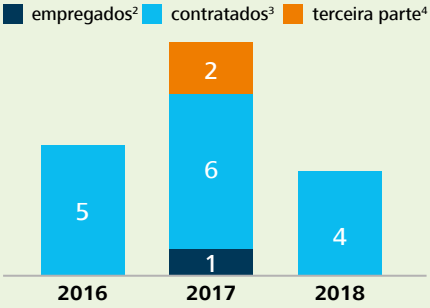
A VCEAA encerrou 2018 com uma taxa de frequência de acidentes de 0,25, indicador que tem recuado continuamente desde 2016 como resultado do Plano de Auditorias do Protocolo de Riscos Críticos, metodologia que também apoia o trabalho realizado no Brasil. A região conta com um Comitê de Segurança composto pelos CEOs de cada país, que incorpora representantes da cadeia de fornecedores e abrange fábricas de cimento, agregados e concreto, assim como transporte, onde há maior risco de incidentes. Há dois anos, foi elaborado um Plano de Ação que define responsabilidades claras e prevê melhorias contínuas. As unidades da América Latina foram incluídas no Comitê Global e realizam intercâmbio de práticas com os países da VCEAA.

TAXA DE FREQUÊNCIA GLOBAL[1]



1 Considera o número de acidentes com perda de tempo X 1 milhão, dividido pelo número total de horas trabalhadas tanto por empregados quanto por contratados no período reportado.

NÚMERO DE FATALIDADES[1]



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

SAFESTART PARA CONSCIENTIZAR

O SafeStart, programa avançado de conscientização de segurança, permitiu grandes avanços nos indicadores da unidade de Sobradinho (DF) desde que foi adotado como piloto em 2016: a taxa de frequência (CPT+SPT), que havia sido de 4,95 em 2015 (três acidentes com perda de tempo e seis sem perda de tempo), passou para 1,47 em 2018, não se registrando nenhum acidente com perda de tempo. E a unidade também bateu o recorde de 586 dias sem acidentes com afastamento.

Com o sucesso em Sobradinho, em 2018 iniciamos a implantação do SafeStart em 8 das 24 unidades de cimento, responsáveis por 61% dos acidentes com perda de tempo no Brasil, além de quatro Centros de Distribuição (Mucuripe – Nordeste, Goiânia – Centro-Norte, Osasco – Sudeste e Maringá - Sul) e quatro filiais da Engemix no Sul do Brasil (São José, Florianópolis, Canoas e Sapucaia do Sul).

Esse é um programa de desenvolvimento comportamental, que contribui para a redução dos acidentes no trabalho, no trânsito e em casa. Preconiza que 95% dos acidentes têm como causa fundamental quatros estados físicos e mentais – pressa, frustação, cansaço ou complacência – que levam a quatro erros críticos, transformando riscos menores em riscos maiores e causando os acidentes. Ele não substitui nenhum outro programa, sendo complementar às ferramentas já existentes.

Como o SafeStart é extensivo aos familiares, estimula uma participação mais efetiva, aplicação diária e consequente mudança comportamental.

Menos emissões e mais eficiência energética

O compromisso de reduzir emissões atmosféricas e consumo térmico está no centro de iniciativas de coprocessamento e eficiência energética. Em 2018, definimos uma estratégia global para nos posicionarmos como *benchmark* do setor em baixa emissão de CO_2 e durante a 24ª Conferência do Clima da ONU (COP24), na Polônia, mostramos as boas práticas de nossa empresa e como estamos nos adaptando para essa nova economia de baixo carbono.

Nossa prioridade é diminuir progressivamente o fator clínquer/cimento, como forma de reduzir nossos custos e nosso impacto ambiental, uma vez que a produção de clínquer responde por 90% da energia que consumimos e por 90% das nossas emissões de GEE. Ao mesmo tempo, estamos mapeando como cada legislação nacional ou regional – e suas possíveis evoluções – afeta cada uma de nossas unidades, a fim de definir ações e investimentos necessários para nos tornarmos mais competitivos.

O trabalho de comunicação sobre as emissões é fundamental, porque em muitos países e comunidades há pouca informação e resistência ao uso de combustíveis alternativos (AFR). "Esse é nosso foco principal", explica Joe Horton, vice-presidente de Engenharia e Desenvolvimento de Negócio da VCEAA. "É importante sermos transparentes com a comunidade a respeito do que estamos fazendo."

PREÇO SOMBRA

Esse posicionamento foi reforçado ao adotarmos uma precificação interna do carbono nas decisões de investimento. Analisamos os cenários futuros usando um valor estabelecido internamente, de acordo com as toneladas de CO_2 emitidas, para analisar o custo das iniciativas que reduzem a emissão de gases de efeito estufa e, consequentemente, o impacto nos custos de produção. Essas discussões passam pelo Comitê Global de Capex, criado em 2018, que prioriza investimentos de acordo com o retorno que será proporcionado *(o comitê é detalhado em Gestão Financeira, na página 30).*

O uso do "preço sombra", como é chamado internamente, define uma precificação potencial futura das emissões de CO_2. Assim trazemos a valor presente os futuros desafios de sustentabilidade ", explica **Álvaro Lorenz**, diretor Técnico e de Sustentabilidade Global. "Esta é a melhor maneira de nos prepararmos como empresa e trabalhar a sustentabilidade no mundo corporativo."

INVENTÁRIO DE EMISSÕES

Fazemos anualmente inventário de emissões de gases de efeito estufa (GEE) de nossas fábricas de cimento e das unidades de concreto, agregados, argamassa e outros produtos. Para o cimento, usamos com base a metodologia do CSI e para os demais produtos empregamos a ferramenta do GHG Protocol.

Logística em Charlevoix, Michigan (Estados Unidos)

Reflexo do esforço em melhorar nossa pegada ambiental, reduzimos em 18,6% nossas emissões de CO_2 em relação ao ano-base de 1990, que adotamos como referência para nossa meta de 2020 que visa a uma redução global de 25%. As emissões específicas foram de 622 quilos de CO_2 por tonelada de produto cimentíceo, em comparação a 763 quilos de 1990.

Nossas emissões de materiais particulados, óxido de nitrogênio (NOx) e óxido de enxofre (SOx) também são mensuradas e atingiram, respectivamente, a 69, 2.102 e 847 g/tonelada de clínquer (62, 2.144 e 638 g/t clínquer em 2017).

"Para assegurar a melhoria de desempenho em emissões, instalaremos filtros de manga em todas as nossas fábricas no Brasil até 2028, quando serão eliminados 100% dos filtros eletrostáticos, que são menos eficientes, mesmo que atendam plenamente às normas de emissões", enfatiza Luiz Germano, gerente-geral de Sustentabilidade Global. Em 2019, seguiremos com processo de atualização de nosso parque industrial, instalando novos filtros de manga em Sobral e Salto de Pirapora.

No Canadá, investimos em um lavador de gases (*scrubber*) na unidade de Bowmanville. Na região da VCEAA, como parte dos programas de AFR de todas as unidades, estamos tomando medidas para evitar emissões de poeira, tais como cobrir áreas de armazenamento.

NEGÓCIOS COM CARBONO

Acompanhamos globalmente e de forma bastante próxima as distintas legislações nacionais ou regionais que normatizam as emissões de gases de efeito estufa (GEE), especialmente o dióxido de carbono (CO_2). Em países da União Europeia, caso da Espanha, a regulação prevê ampliar as restrições ao longo dos anos. Em 2018, o novo governo eleito na província de Ontário, no Canadá, decidiu mudar a política de energia limpa, o que afetou as negociações de créditos de carbono entre empresas. No Brasil, não há atualmente uma legislação sobre o tema.

"A regulamentação no Canadá só estará completa até junho do próximo ano, mas entrará em vigor em janeiro – então passaremos um tempo com uma lei em vigor da qual não temos detalhes", comenta Bill Asselstine, vice-presidente de Sustentabilidade da VCNA. As mudanças de regulamentação podem determinar que um setor que recebeu recursos por emitir abaixo de seu limite passe a ter que comprar créditos de carbono, cujo valor tende a subir.

> OBTER MENOR FATOR CLÍNQUER/ CIMENTO É PRIORIDADE PARA REDUÇÃO DE CUSTOS E IMPACTO AMBIENTAL

Na Espanha, tivemos em 2018, créditos a receber por emissões abaixo do limite regulatório. Em 2020, entretanto, a União Europeia entrará na Fase 3 de seu programa de *cap-and-trade*, com alocações de concessões de créditos de carbono menores do que as atuais, com impacto financeiro sobre as empresas não preparadas para diminuir emissões. "Na Espanha, estamos reduzindo o fator clínquer/cimento, sem diminuir sua qualidade, e impulsionando o uso de combustíveis alternativos e biocombustíveis", explica Joe Horton, vice-presidente de Desenvolvimento de Negócios e Engenharia da VCEAA.

Há dois modelos de regulação. Um é o de mercado de carbono, ou *cap-and-trade*: os governos estabelecem um limite anual de emissões para as indústrias e empresas com emissões acima do limite podem negociar ou comprar créditos de outras empresas com emissões abaixo do limite. Esse é o mecanismo adotado em partes do Canadá (com exceção de Ontário, desde julho de 2018) e na União Europeia. Outro modelo é o de taxação pura e simples sobre volumes de emissões. Na Argentina, por exemplo, há uma taxa sobre o coque de petróleo, que aumenta progressivamente ao longo de dez anos.

Novo *roadmap* de cimento

Em abril de 2018, a CSI e a Agência Internacional de Energia (IEA, na sigla em inglês) lançaram uma atualização do *roadmap* tecnológico da indústria do cimento. O documento, chamado *Transição de Baixo Carbono na Indústria de Cimento*, tem o objetivo de prover informações, identificar oportunidades e estimular um esforço colaborativo internacional para que a indústria de cimento contribua com as metas de longo prazo de redução de emissões de CO_2.

O setor consome 7% da energia gerada no mundo e é responsável por 7% das emissões industriais de dióxido de carbono. Participamos ativamente da elaboração do *roadmap* tecnológico global e também de seu espelhamento para o Brasil, conduzido pelo Sindicato Nacional da Indústria de Cimento (SNIC). O documento brasileiro, que será lançado em 2019, mapeia tecnologias atuais e potenciais capazes de auxiliar a indústria do cimento a reduzir suas emissões de gases de efeito estufa, melhorar a eficiência energética e, assim, atender às demandas futuras da sociedade e suas políticas públicas.

Fábrica Asment Temara (Marrocos)

Regras no consumo térmico

A otimização do consumo de combustíveis, sejam eles renováveis ou não, é uma de nossas diretrizes. No Brasil, em 2018, implementamos as Dez Regras de Ouro do Consumo Térmico, uma relação de boas práticas que abrange todas as fases de produção do clínquer, desde a mineração até a combustão. Com isso, padronizamos as práticas em todas as nossas unidades, com a participação de todas as áreas envolvidas no processo.

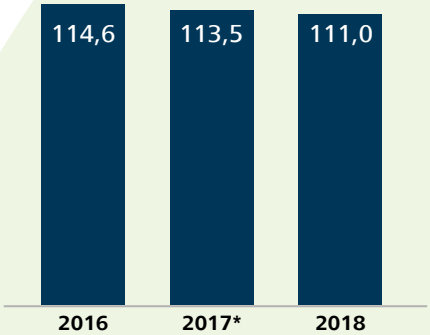
Na VCEAA, realizamos uma auditoria nas fábricas, a fim de mapear possibilidades de melhorias que, combinadas, levem a uma maior eficiência e menor de consumo de energia. Na Tunísia, está em uso desde o final de 2017 o sistema de *Waste Heat Recovery* (WHR), que recupera o calor da chaminé e o transforma em energia. Com ele, substituímos 28,8% do consumo da fábrica e, assim, reduzimos também nosso custo de produção. No Marrocos, fontes eólicas responderam em 2018 por 77% da energia da consumida na fábrica de Asment Temara em 2018.

CONSUMO DE ENERGIA

Nossos processos produtivos de cimento consumiram 91.160.894 GJ de energia dentro da organização, a partir de fontes sob as quais temos controle, e 7.844,530 GJ em atividades fora da organização, que não são gerenciadas diretamente por nós (como o combustível em caminhões de terceiros). O volume total correspondeu a uma intensidade energética de 111,0 kWh por tonelada de produtos cimentícios, ante 113,5 kWh/t em 2017. No ano, 27,5% da energia que consumimos no Brasil teve como origem fontes renováveis (como a hidrelétrica), em comparação a 25% no ano anterior.

INTENSIDADE ENERGÉTICA

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



* Ajustado dado publicado em 2017

GRI 102-48

Biodiversidade Preservada GRI 103-2, 103-3

Em 2018, elaboramos Plano de Gestão da Biodiversidade (PGB) em uma unidade e iniciamos PGBs em outras seis, avançando em direção à nossa meta do Compromisso 2020 de detalhar medidas para minas instaladas em regiões sensíveis e assim garantir que estamos protegendo espécies de flora e fauna. Em 2019, a atual percentagem de unidades com PGBs implementados é de 21%, em comparação a 10% em 2017.

E passamos a adotar em 2018 a nova metodologia de Avaliação de Impacto Líquido (*Net Impact Assessment*, NIA) desenvolvida pela CSI para identificar os impactos reais negativos e positivos das atividades mineiras desde a abertura da mina até o seu fechamento e descomissionamento, de maneira a assegurar fauna e flora pelo menos similares às existentes antes do início das operações. Na unidade de Sobradinho (DF), que foi nosso piloto para a aplicação da NIA, registramos resultado positivo, considerando que grandes áreas de entorno já foram recuperadas ao longo da operação.

Também participamos da Conferência das Nações Unidas sobre Biodiversidade (COP14), realizada em novembro no Egito. Apresentamos no *Business Forum* do evento nosso trabalho sobre levantamento de impactos e oportunidades, e práticas ambientais implementadas desde a prospecção de áreas, produção e até o fechamento de minas.

Outro avanço no ano foi o início do processo de recuperação de três áreas com o uso de ARO – *Asset Retirement Obligation)* Os recursos são assim lançados contabilmente nas demonstrações financeiras e podem ser utilizados antes do encerramento da operação. Isso garante que áreas sejam recuperadas concomitantemente com a operação, adiantando a integração à paisagem ao fim de vida útil das minas.

GEOSSÍTIO POTY

Em nossas áreas de operação, além de áreas de alta biodiversidade, há locais que são sítios geológicos ou de achado arqueológicos. Nessas situações, nós preservamos as áreas e promovemos levantamento para identificar interesses científicos, didáticos ou turísticos, sempre assegurando as singularidades de cada local.

Em novembro, abrimos para visitação o Geossítio K-Pg Mina Poty, localizado na unidade de Paulista (PE). A área guarda evidências do impacto de um meteoro que há 66 milhões de anos causou a extinção de até 85% das espécies que habitavam a Terra, incluindo os dinossauros, e é o primeiro geossítio privado brasileiro aberto a visitas educativas (universitárias) e científicas (pesquisadores).

O nome do local faz referência à época em que esse fenômeno ocorreu: o fim do período Cretáceo (ou K) e o início do Paleógeno (Pg). Em nosso geossítio, essas marcas foram descobertas em 1993, pelos pesquisadores Gilberto Albertão e Paulo Martins. Com cerca de 65 mil metros quadrados (equivalente a dez campos de futebol), a área foi preservada e dividida em quatro áreas de exposições geológicas.

COVA EIRÓS

Atualmente, estamos trabalhando em colaboração com a comunidade e outras partes interessadas no desenvolvimento de um Plano de Gestão Territorial Sustentável (PGTS) para a Cova Eirós, uma caverna cárstica adjacente às operações de mina da nossa planta de Oural (Espanha), um local com vestígios paleontológicos e arqueológicos com entre 30 mil e 50 mil anos de existência. Após anos de pesquisas e estudos, o local passou a ser conhecido como um importante sítio paleontológico, com manifestações artísticas parietais correspondentes ao período do Paleolítico Superior, permitindo supor uma possível coexistência entre o *Homo Neandertal* e o *Homo Sapiens*.

> NOVA METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO IDENTIFICA IMPACTO LÍQUIDO REAL DAS ATIVIDADES DE MINERAÇÃO

Para garantir a preservação da caverna enquanto prosseguimos com a exploração mineral, um protocolo de controle e pesquisas contínuas é conduzido por especialistas. Já começamos a reabilitar a zona acima da Cova Eirós.

A comunidade hoje enxerga a Votorantim Cimentos como uma empresa aberta ao diálogo, o que nos permitiu, junto com outras ações de cuidado ao meio ambiente, receber o principal prêmio de sustentabilidade da Associação Espanhola de Agregados – primeiro lugar na Categoria de Contribuição Econômica e Valor Agregado à Sociedade. Recebemos outros dois prêmios de sustentabilidade da associação: primeiro lugar na categoria Restauração, pelo trabalho na mina El Toril, e o segundo prêmio na categoria Biodiversidade, pela regeneração da mina de Alcolea del Rio, essas duas em outra região da Espanha, em Sevilha.

Área de Mineração em Cuiabá, MT (Brasil)

Água Medida e Monitorada GRI 103-2 GRI 103-3

Reavaliamos em 2018 áreas de escassez hídrica em todos os países em que atuamos para garantir que todas as unidades abrangidas elaborassem seu Plano de Gestão de Água. No Brasil, além disso, temos o objetivo de chegar à marca de 100% das fábricas de cimento com sistemas de medição de água instalados, cumprindo assim um dos compromissos do nosso *Roadmap* de Água, o de Medição e Monitoramento.

As fábricas de cimento são, entre as nossas unidades, as que mais consomem água. A instalação dos medidores está sendo realizada independentemente da localização ou não em áreas de escassez hídrica. Este passo é fundamental para que, com a medição online e sistemas de controle, cada unidade implemente seu plano de gestão de modo a que o combate a vazamentos e desperdícios faça parte da gestão diária.

Assim também foi possível planejar e implantar sistemas de reúso e captação de água pluvial, de forma a cumprir outro dos compromissos: inovações para contribuir com o meio ambiente. O Roadmap da Água é um conjunto de medidas de gestão com o objetivo de minimizar o impacto das operações da Votorantim Cimentos Brasil sobre esse recurso natural.

COMPROMISSO PARA SEGURANÇA HÍDRICA

Em 2018, durante o Fórum Mundial das Águas, no Brasil, nos tornamos signatários do Compromisso Empresarial Brasileiro para Segurança Hídrica, que reúne cerca de 60 dos maiores grupos empresariais do país e é representante no Brasil da rede do World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). Ao aderir ao compromisso, assumimos metas de ampliar a inserção do tema Água na estratégia de negócios e medir e comunicar publicamente como fazemos a gestão da água.

6 MEDIDAS DO *ROADMAP* DE ÁGUA

1. Medição e monitoramento
2. Redução no consumo e melhoria da qualidade da água
3. Proteção dos recursos hídricos
4. Incentivo de boas práticas de água aos nossos fornecedores
5. Inovação que contribui para o meio ambiente
6. Parcerias por um futuro melhor

ECONOMIA CIRCULAR

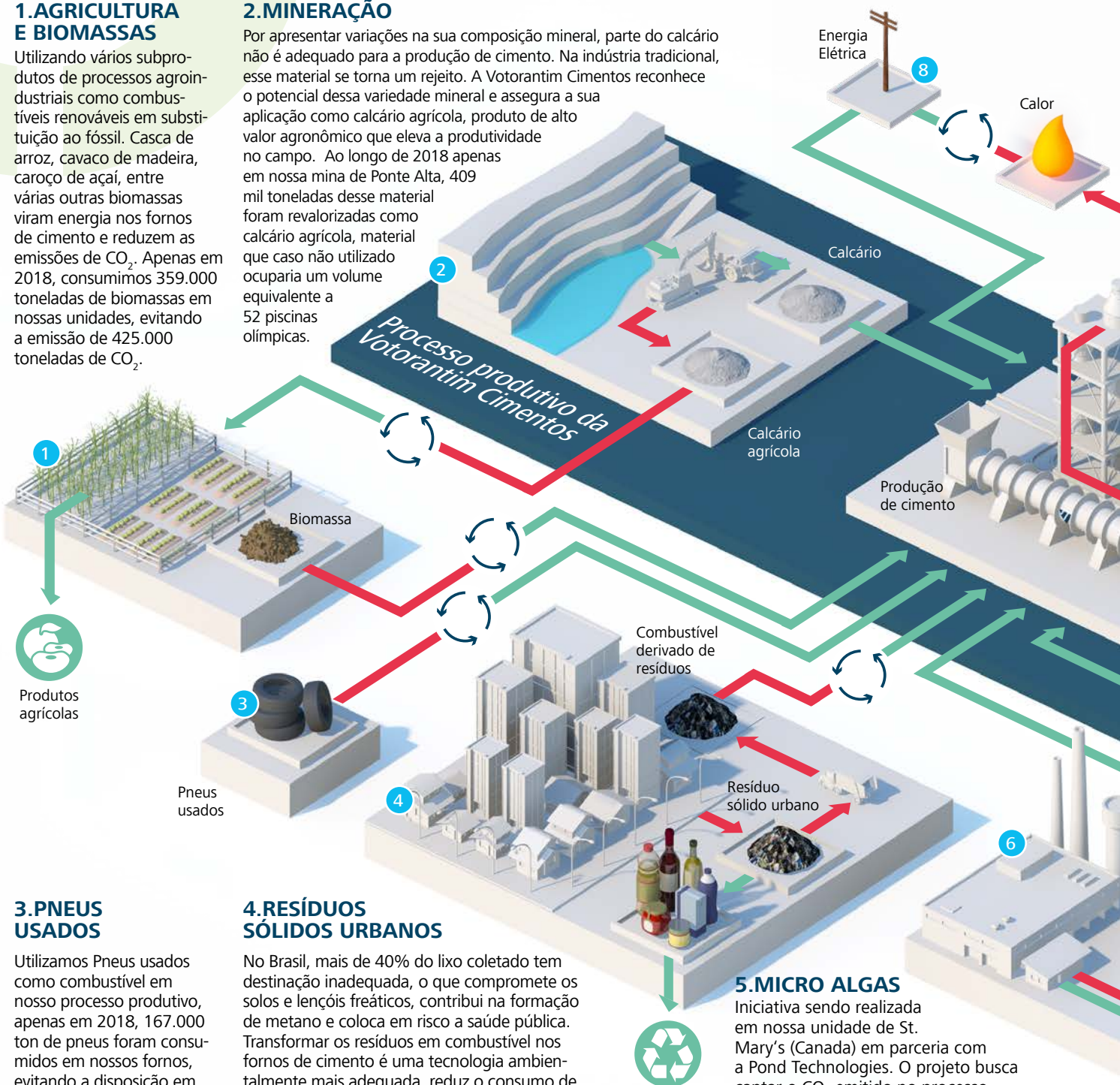
O setor de cimentos já incorpora diversas práticas circulares, sendo um grande consumidor de recursos derivados de resíduos.

1.AGRICULTURA E BIOMASSAS

Utilizando vários subprodutos de processos agroindustriais como combustíveis renováveis em substituição ao fóssil. Casca de arroz, cavaco de madeira, caroço de açaí, entre várias outras biomassas viram energia nos fornos de cimento e reduzem as emissões de CO_2. Apenas em 2018, consumimos 359.000 toneladas de biomassas em nossas unidades, evitando a emissão de 425.000 toneladas de CO_2.

2.MINERAÇÃO

Por apresentar variações na sua composição mineral, parte do calcário não é adequado para a produção de cimento. Na indústria tradicional, esse material se torna um rejeito. A Votorantim Cimentos reconhece o potencial dessa variedade mineral e assegura a sua aplicação como calcário agrícola, produto de alto valor agronômico que eleva a produtividade no campo. Ao longo de 2018 apenas em nossa mina de Ponte Alta, 409 mil toneladas desse material foram revalorizadas como calcário agrícola, material que caso não utilizado ocuparia um volume equivalente a 52 piscinas olímpicas.



3.PNEUS USADOS

Utilizamos Pneus usados como combustível em nosso processo produtivo, apenas em 2018, 167.000 ton de pneus foram consumidos em nossos fornos, evitando a disposição em aterros e consequentes riscos à saúde pública, principalmente pela proliferação de mosquitos transmissores de doenças.

4.RESÍDUOS SÓLIDOS URBANOS

No Brasil, mais de 40% do lixo coletado tem destinação inadequada, o que compromete os solos e lençóis freáticos, contribui na formação de metano e coloca em risco a saúde pública. Transformar os resíduos em combustível nos fornos de cimento é uma tecnologia ambientalmente mais adequada, reduz o consumo de combustíveis fósseis e diminui a emissão de gases de efeito estufa. Se 30% do volume de lixo urbano coletado no Brasil fosse utilizado como combustível, seria possível evitar a emissão de 28 milhões tCO_2 / ano.

5.MICRO ALGAS

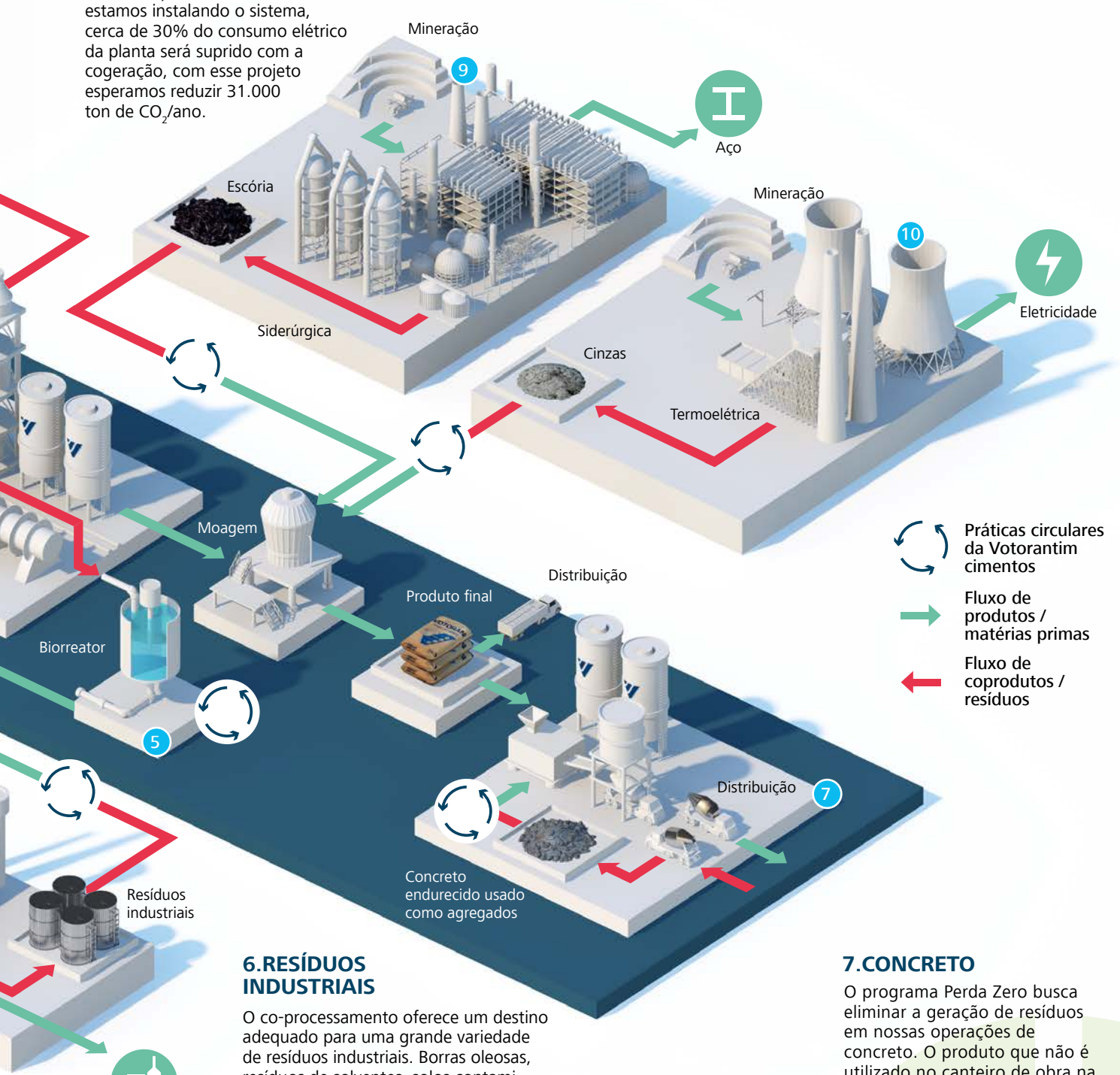
Iniciativa sendo realizada em nossa unidade de St. Mary's (Canada) em parceria com a Pond Technologies. O projeto busca captar o CO_2 emitido no processo produtivo do cimento e utilizá-lo em biorreatores para a criação de algas, depois essas podem ser convertidas em diferentes produtos, como biocombustíveis, biofertilizantes e ração animal.

8.RECUPERAÇÃO DE CALOR RESIDUAL

Buscamos aproveitar ao máximo o calor gerado no forno, primeiro como pré aquecimento da matéria prima e em sequência para a geração de eletricidade. Apenas em nossa planta da Tunísia, onde estamos instalando o sistema, cerca de 30% do consumo elétrico da planta será suprido com a cogeração, com esse projeto esperamos reduzir 31.000 ton de CO_2/ano.

9 E 10.ADIÇÕES

Os subprodutos das indústrias termo-elétricas e siderúrgicas encontram na produção de cimento uma destinação sustentável. Esses materiais, antes passivos ambientais, são reincorporados no ciclo produtivo reduzindo a pegada ambiental da produção de cimento.



6.RESÍDUOS INDUSTRIAIS

O co-processamento oferece um destino adequado para uma grande variedade de resíduos industriais. Borras oleosas, resíduos de solventes, solos contaminados entre outros resíduos perigosos são completamente destruídos enquanto fornecem energia térmica para os fornos, dessa forma reduzindo o consumo de combustíveis fósseis.

7.CONCRETO

O programa Perda Zero busca eliminar a geração de resíduos em nossas operações de concreto. O produto que não é utilizado no canteiro de obra na construção, retorna às nossas centrais e é reaproveitado. Essa prática elimina a geração de resíduos e economiza um volume importante de recursos minerais.

PERENIZAR NOSSO LEGADO NAS COMUNIDADES

GRI 103-2 GRI 103-3

Projeto Social em Cuiabá, Mato Grosso (Brasil)

Temos o compromisso de apoiar o desenvolvimento local das comunidades onde estamos presentes. Promovemos o diálogo e o relacionamento com o objetivo de perenizar o nosso legado positivo. Por meio da avaliação de impactos e riscos, queremos capturar – cada vez mais – oportunidades na nossa cadeia de valor para promover a cultura da sustentabilidade.

Nosso trabalho é realizado de duas formas: regionalmente por uma equipe de consultores técnicos especialistas e localmente pelos nossos líderes operacionais e por um time de mais de 78 facilitadores de responsabilidade social que são os pontos focais de nossas iniciativas sociais no Brasil. Essa gestão é acompanhada em 360°: os resultados são apresentados anualmente aos conselheiros de Administração e à Diretoria, ao mesmo tempo em que temos um processo estruturado e participativo de planejamento do investimento social que leva em conta os direcionadores estratégicos do negócio e a participação dos Conselhos Comunitários e outras instâncias de participação social locais.

MAPEAMENTO GLOBAL

Focados em construir uma Estratégia Global de Responsabilidade Social que respeite as culturas locais, realizamos em 2018 um mapeamento

global de nossa atuação social. O objetivo foi aprofundar o conhecimento a respeito as práticas desenvolvidas nos países onde operamos, assim como levantar as demandas sociais.

O mapeamento contou com a avaliação de critérios levantados por meio de um questionário respondido por todas unidades. Foram levantadas informações a respeito de investimentos sociais realizados, histórico de conflitos com as comunidades, gestão de partes interessadas, voluntariado, entre outros temas. Pretendemos com isso, avançar ainda mais em 2019 na proposição de diretrizes globais de atuação social, que integrará, uma estratégia macro de sustentabilidade.

VOLUNTARIADO CONECTADO

Um destaque em prática sustentável em 2018 relaciona-se ao nosso Programa de Voluntariado Corporativo. Pela primeira vez, desenvolvemos uma iniciativa social totalmente conectada à cadeia do negócio. Em parceria com a organização não governamental Habitat para a Humanidade,

Voluntariado em São Paulo, São Paulo (Brasil)

recuperamos moradias insalubres na comunidade de Heliópolis, na Zona Sul de São Paulo.

O projeto contou com a participação efetiva dos nossos empregados, que operaram frentes como reboco, pintura, assentamento de pisos. Envolveu também o uso dos nossos produtos e demais insumos da cadeia de construção civil comprados em pequenos varejos dentro da própria comunidade, o que fomenta a economia local e diversifica a capilaridade/abrangência dos nossos produtos. Foram utilizados mais de 100 quilos dos nossos materiais na reforma e ampliação de dez casas, com a ajuda de 26 empregados que atuaram durante o período de um dia.

"O que torna essa ação diferenciada não é a quantidade casas ou o volume de materiais utilizados, mas sim a conexão dos empregados com nossos produtos e o entendimento de que cimento, concreto e argamassa, aliados ao trabalho voluntário, podem mudar a realidade daquelas famílias. Atualmente, o Brasil tem cerca de 40 milhões de moradias insalubres e com esse projeto provamos que é possível fazer uma ação estruturada para a melhoria da qualidade de vida dessas pessoas. Afinal, responsabilidade social também é ter empatia com realidades tão diversas e agir para o bem-estar coletivo", destaca Priscilla Alvarenga, gerente Global de Responsabilidade Social.

Além dessa ação, em 2018, nossos projetos de voluntariado mobilizaram 1.637 empregados e 1.281 convidados de 78 unidades brasileiras, engajando 5.949 pessoas nas comunidades. Ao todo, foram realizadas 2.795 ações estruturais relacionadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

Projeto Social em Vidal Ramos, Santa Catarina (Brasil)

INVESTIMENTO SOCIAL

Nossa estratégia de atuação social tem sido direcionada para apoiar o desenvolvimento local e, paralelamente, aumentar a sinergia com nossa cadeia produtiva.

Em 2018, investimos R$ 13,7 milhões em 383 iniciativas em 64 localidades no Brasil no Brasil, Canadá, Espanha, Estados Unidos, Índia, Marrocos, Tunísia e Turquia. Essas iniciativas incluem programas de fomento ao desenvolvimento local, gerenciamento de riscos sociais, compromissos legais, patrocínios e doações abrangendo 24% das nossas operações globais. O valor é 17,4% superior aos R$ 11,7 milhões investidos em 2017. GRI 413-1

Nosso foco em 2018 foi buscar oportunidades ligadas ao coprocessamento e à geração de renda a partir da biomassa *(tema abordado em coprocessamento, na página 37*) e, ao mesmo tempo, fizemos um dos maiores investimentos de nossa história em educação. Integramo-nos ao desafio que nossa controladora, a Votorantim S.A. assumiu de levar a Parceria Votorantim pela Educação (PVE) para mais de 100 municípios brasileiros como uma das marcas de seu centenário de fundação, comemorado em 2018. Nós estivemos presentes em 25, em comparação a 7 no ano anterior, comprometidos em contribuir para a melhoria da educação pública *(confira os detalhes desse programa na página 71).*

ALÉM DA EDUCAÇÃO, NOSSAS INICIATIVAS DE ATUAÇÃO SOCIAL SE DIVIDEM EM QUATRO EIXOS:

- **CAPITAL HUMANO**
  Fomento a projetos de educação, qualificação profissional, cultura, esporte e direitos da infância e adolescência
- **CAPITAL INSTITUCIONAL**
  Apoio à gestão pública e qualificação de ONGs locais
- **CAPITAL SOCIAL**
  Engajamento com as partes interessadas e conselhos comunitários
- **DINAMISMO ECONÔMICO**
  Fomento a cadeia produtivas

INVESTIMENTOS SOCIAIS EM 2018

Eixo de atuação	R$ milhões	% do total
Capital humano	3,5	26
Capital institucional	2,9	21
Capital social	4,8	35
Dinamismo econômico	2,5	18
Total	**13,7**	**100**

Plantação de açaí em Igarapé-Miri, Pará (Brasil)

Iniciativas no Brasil

Ao todo, 36 municípios brasileiros foram atendidos com 99 iniciativas de fomento ao desenvolvimento local e ações de engajamento comunitário. O investimento de R$ 10,1 milhões foi destinado prioritariamente a cidades onde mantemos operações, incluindo localidades com alto índice de vulnerabilidade social.

Iniciamos em 2018 um estudo de viabilidade de um negócio social inclusivo que ampliará o raio de atuação da cadeia do açaí, incluindo a região de Primavera, no Pará, e seguimos com os projetos Moradigna, em São Paulo, e Babaçu, no Ceará.

Para ampliar o diálogo sobre as tendências a longo prazo no âmbito do investimento social privado, lideranças das empresas investidas da Votorantim S.A. participaram do Encontro da Atuação Social da Votorantim, realizado em julho e agosto. A iniciativa contou com o curso "Empresa + Comunidade", o compartilhamento de cases e dinâmicas que proporcionaram a reflexão de situações hipotéticas sobre as possibilidades e desafios nas localidades que a Votorantim Cimentos atua.

PARCERIA VOTORANTIM PELA EDUCAÇÃO (PVE)

Nossa principal área de investimento social continua sendo a educação, um importante instrumento para perpetuar nosso legado positivo e desenvolver comunidades em todas as regiões do Brasil. Colaboramos para que 25 municípios de nossas áreas de atuação recebessem apoio para a melhoria da educação pública *(esse programa é detalhado na página 72).*

PROJETO BABAÇU – SOBRAL (CE)

Ao utilizarmos o babaçu como fonte de energia nos fornos de cimento de nossa unidade de Sobral (Ceará), fomentamos a geração de renda e a criação de um negócio inclusivo. A fábrica iniciou o coprocessamento de coco babaçu em 2016 e desde setembro de 2018 passou a adquirir o fruto de comunidades da Serra do Meruoca para substituir parte do combustível fóssil nos fornos de cimento. Por meio do Programa ReDes e alinhado à estratégia do nosso negócio e aos nossos Compromissos de Sustentabilidade, o projeto otimiza a eficiência de nossa fábrica, reduz nossas emissões de gases de efeito estufa, amplia a contratação de fornecedores locais e, ainda, promove o desenvolvimento econômico da região. Agricultores familiares que antes descartavam 90% do fruto agora passam a ter mais uma fonte de renda com a venda do coco para nossa fábrica. Participam cinco comunidades região, que distribuem a renda entre 40 beneficiários *(Veja mais sobre esse projeto em "AFR solidifica competitividade", na página 37)*

Facilitadores

"Nossas iniciativas de 2018 avançaram graças à dedicação dos nossos 78 facilitadores, pessoas que têm outras funções na empresa e se tornam responsáveis por fazer os projetos acontecerem. Temos um time enxuto e ganhamos capilaridade com o empenho dos facilitadores, que por sua vez também desenvolvem novas habilidades ao atuar nessa área", Fernanda Ramos Consultora Regional de Responsabilidade Social.

Qualquer empregado pode ser indicado como facilitador e a seleção de dá com base em potencial para a execução dessas tarefas. Os facilitadores são liberados de suas funções normais pela parte do tempo dedicado à gestão dos projetos sociais. Alguns dos projetos já contemplam as suas entregas no seu painel de metas da remuneração variável.

Promovemos oficinas de capacitação, para desenvolver habilidades de relacionamento especialmente com governos e representantes de comunidades locais. E os facilitadores que se destacaram foram reconhecidos no final do ano, durante o ComVC, evento trimestral interno que faz o balanço das realizações e do desempenho da companhia no período e é transmitido por vídeo para todas as unidades.

PARCERIA PELA VALORIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO (PVE)

EDUCAÇÃO, LEGADO QUE TRANSFORMA

Com a convicção de que educação de qualidade transforma a sociedade e tem correlação direta com produtividade e competitividade, esse tema foi transformado em causa da nossa controladora, a Votorantim S.A., e uma das marcas de celebração de seu centenário, em 2018. Nós participamos ativamente de um programa do Instituto Votorantim, a Parceria Votorantim pela Educação (PVE), e executamos a iniciativa em 25 dos 104 municípios nos quais foi ele adotado durante o ano. Só nos nossos 25 municípios, envolvemos 351 escolas e 191 gestores.

Ao todo, na Votorantim S.A., mais de 162 mil pessoas se engajaram em atividades de mobilização do PVE, 1.130 escolas participaram do programa, 2.130 diretores e coordenadores pedagógicos participaram de formações e mais de 360 mil alunos foram impactados.

Ao qualificar práticas de gestão educacional e escolar, o PVE contribui efetivamente para a melhoria da gestão das escolas públicas, fornecendo ferramentas e dando formação ao corpo técnico das secretarias municipais de Educação. As cidades em que já foi implantado registraram aceleração de 38% na evolução do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) do Ensino Fundamental I e de até 45% no Fundamental 2.

Contamos mais sobre o PVE no vídeo: Histórias que Constroem: *Educação, o legado que transforma*, que pode ser assistido **clicando aqui**

- **25** municípios nas nossas regiões de atuação
- **351** escolas atendidas
- **191** gestores capacitados
- **537** diretores e coordenadores de escolas públicas

PRONTOS PARA VOAR

Em 2018, ganharam autonomia dois projetos de geração de renda em Vidal Ramos (Santa Catarina), que produziam geleia e biscoito. Com o nosso apoio durante quatro anos, por meio do programa ReDes – do Instituto Votorantim, do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BIS) –, os dois projetos amadureceram o suficiente para seguirem seus caminhos de maneira independente. A produção de biscoitos é realizada por uma cooperativa exclusivamente feminina e deverá ser replicada em outros municípios.

INICIATIVAS GLOBAIS

Em 2018, nossas operações nos Estados Unidos e no Canadá investiram R$ 1,1 milhão em 101 iniciativas de relacionamento comunitário, patrocínios e doações. Alocamos R$ 2,5 milhões em 183 ações sociais e de relações governamentais na Europa, Ásia e África. Entre as iniciativas, destacam-se:

BECAUSE YOU CARE – Fomos os maiores apoiadores corporativos da campanha Porque Você se Importa, que angariou fundos para um novo asilo localizado em Ontário, no Canadá.

CONCRETE KITS FOR KIDS – Em Ohio, nos Estados Unidos, 173 estudantes participaram do programa Kits de concreto para as crianças em 2018. Criado em 1992, a iniciativa fortalece o relacionamento com a comunidade ao ampliar o conhecimento sobre o nosso negócio. As crianças podem sentar nas cabines de nossas betoneiras e também aprender, através de oficinas práticas, sobre materiais como papel, argila, madeira e concreto.

RIDE FOR HEART - Formada por empregados da VCNA, nossa equipe caminhou, correu e pedalou no para arrecadar dinheiro para tratamentos e pesquisas de doenças do coração. Juntos, arrecadamos mais de US$ 10 mil no evento realizado em 4 de julho em Ontário, no Canadá.

BOLSAS DE ESTUDO - Direcionado às famílias dos empregados da América do Norte, o programa VCNA *Scholarship Awards* reconhece e apoia há 21 anos as conquistas e a educação das famílias. A seleção é baseada no desempenho acadêmico, liderança e participação na escola, atividades comunitárias, experiência de trabalho e aspirações educacionais e profissionais. Em 2018, oito pessoas foram premiadas.

NOVA ESCOLA SECUNDÁRIA DE SIVAS - A VC Turquia doou 2 milhões de liras turcas para a construção de uma nova Escola Secundária em Sivas. Mais de 430 estudantes, entre 11 e 15 anos, frequentam a escola.

Crianças no Concrete Kit for Kids in Ohio (Estados Unidos)

PROJETO KERKENES - Kerkenes é uma cidade da Idade do Ferro localizada na Turquia. Desde 1994, a fábrica de cimento de Yozgat é uma das patrocinadoras do Kerkenes Eco-Center, uma plataforma desenvolvida pela equipe de arqueólogos de Kerkenes e pela ŞAHDER (associação de aldeias Şahmuratlı). O objetivo do projeto é promover a vida rural sustentável com o uso de energia renovável, jardins orgânicos irrigados por gotejamento, edifícios construídos com materiais apropriados e projetos de eficiência energética. Além disso, alunos da Universidade Técnica do Oriente Médio (uma das universidades de maior prestígio na Turquia) visitam o Kerkenes Eco-Center para participar de sessões práticas de construção, que dão a oportunidade de adquirir experiência e contribuir para melhorar o Eco-Center.

SOLIDARIEDADE AO REDOR DO MUNDO - Para acabar com o sedentarismo no ambiente de trabalho e contribuir para uma sociedade mais saudável, os empregados da VC Espanha escolhem uma ONG participante do desafio Solidariedade ao Redor do Mundo (Vuelta al Mundo Solidaria) para receber uma doação da empresa. Como parte dessa iniciativa, os funcionários caminham, correm, nadam ou pedalam para "coletar" quilômetros e ultrapassar 40 mil quilômetros a cada ano.

PORTAS ABERTAS - Na Espanha, continuamos a apoiar a iniciativa Portas Abertas para receber membros da comunidade em nossas fábricas. Mais de 700 pessoas visitaram a fábrica de Toral em 2018.

JUDY KUSZEWSKI

Judy Kuszewski é presidente-executiva da Sancroft International, uma empresa de consultoria de sustentabilidade sediada em Londres. Com mais de 25 anos de experiência em sustentabilidade e responsabilidade corporativa, Judy é também presidente do Global Sustainability Standards Board, órgão que define padrões independentes de relatórios de sustentabilidade em nome da Global Reporting Initiative.

Mais uma vez, sinto-me honrada por ter sido convidada a avaliar o relatório integrado da Votorantim Cimentos e refletir sobre os fortes valores da empresa, suas atividades inovadoras e sua dedicação à boa governança corporativa. O que é ainda mais impressionante é o fato de a Votorantim Cimentos ser uma empresa privada e, portanto, tanto este relatório como os esforços aqui descritos representam um importante compromisso voluntário.

O relatório integrado do ano passado chegou em um momento desafiador para a companhia e para as empresas e a sociedade em geral no Brasil—país que concentra a grande maioria dos seus ativos e operações. Desde então, o desempenho financeiro foi estabilizado, mas ainda há grande pressão sobre a economia e o contexto político no Brasil continua contencioso e fragmentado. Desta forma, o Brasil não é diferente de muitas regiões e sociedades ao redor do mundo.

O que talvez seja único em relação ao Brasil é sua combinação de recursos naturais e humanos, sua diversidade social e cultural e seu status como uma nação em rápido desenvolvimento e em crescimento no coração de sua região. O potencial de o Brasil se tornar um modelo de sustentabilidade está associado ao risco de que a instabilidade econômica e política possa reverter alguns desses esforços, seja temporária ou permanentemente. A Votorantim Cimentos reconhece claramente que seu papel como líder corporativo obriga a empresa a olhar além de suas próprias operações e buscar oportunidades para criar valor adicional na sociedade.

Este relatório integrado identifica uma ampla gama de questões e tópicos de importância para a Votorantim Cimentos e seus *stakeholders*. É difícil ignorar o fato de que as visões internas e externas sobre esses tópicos às vezes divergem amplamente –por exemplo, em relação à ação climática e à educação de qualidade.

Essa divergência, a meu ver, está relacionada à marcante escala de impacto da indústria cimenteira e da Votorantim Cimentos. Ao mesmo tempo, a escala de expectativas que a empresa está enfrentando também é excepcional. O fato de a empresa ter atraído cerca de 24.000 inscrições para seu programa de trainees é uma evidência da excelente reputação e atratividade da Votorantim Cimentos como empregador. Mas é igualmente evidente que a empresa sozinha não pode fornecer o caminho futuro para muitos dos melhores e mais brilhantes talentos do país – meros onze candidatos ao programa tiveram a sorte de iniciar suas carreiras na Votorantim Cimentos na última edição do programa. Eu encorajaria a empresa a, no futuro, ressaltar suas ações ao lado de outras companhias na indústria brasileira para enfrentar a escala de expectativas coletivamente.

Os desafios de sustentabilidade incluídos nos ODS são fundamentais para a indústria de cimento, e se o mundo quiser evitar danos ecológicos catastróficos e deixar um futuro justo e próspero para a próxima geração, empresas como a Votorantim Cimentos precisarão aumentar o nível de resposta a esses desafios. A indústria do cimento é extremamente intensiva em consumo de energia e depende de recursos finitos. Ao facilitar a construção e o desenvolvimento, ela atende a necessidades humanas básicas, mas as atitudes da sociedade estão em constante mudança. No futuro, incentivo a Votorantim Cimentos a explorar algumas das tendências de sustentabilidade que geram valor para o negócio, tais como:

- Disponibilidade de agregados, os quais estão se tornando cada vez mais escassos em todo o mundo
- Posturas em relação a construção e design, que são respostas ao estilo de vida das pessoas e às aspirações da comunidade
- Competição por espaço, especialmente em áreas urbanas, o que pode dificultar a entrega, uso e reciclagem eficientes e sustentáveis de materiais de construção
- Consumo de energia radicalmente reduzido e mudança no mix de combustíveis – que já desafia a indústria do cimento a encontrar alternativas, e que só deverá se intensificar nos próximos anos

O cimento é singular, entre outras razões, pelo fato de que grandes quantidades de resíduos são tipicamente usadas em sua fabricação. À medida que nos movemos em direção a uma economia mais circular, onde os resíduos são eliminados por definição, através da redução de materiais e reciclagem efetiva, qual será a matéria-prima do futuro? A Votorantim Cimentos já deu um passo inovador ao introduzir a cogeração de energia por biomassa, usando resíduos de açaí e babaçu, que reduziram de forma mensurável a energia proveniente de fontes de combustíveis fósseis. Mas qual é o potencial dessa tecnologia? Quanto do consumo de energia – e da pegada de carbono – necessária pelo cimento pode ser fornecido dessa maneira, antes que surjam novos problemas ambientais ou sociais?

O cimento é um dos mais antigos materiais de construção produzidos pelo homem. No entanto, o futuro do cimento sustentável está longe de estar claro. Parabenizo a Votorantim Cimentos por fornecer este instigante relatório integrado novamente este ano, refletindo as melhores práticas globais em relatórios.

DANE SMITH

Dane Smith é diretor-presidente do escritório da FSG em Washington, D.C., uma empresa de consultoria fundada por Michael Porter e Mark Kramer, da Harvard Business School. Dane lidera o escritório corporativo da FSG e tem 25 anos de experiência em assessorar líderes de setores privados e públicos em estratégias de negócios. Dane trabalhou com CEOs, COOs e chefes funcionais de empresas da Fortune 500 nos setores farmacêutico, de dispositivos médicos, serviços financeiros, bens de consumo, mineração, florestal e de manufatura.

Agradeço o convite para revisar o relatório anual da Votorantim Cimentos. Talvez a parte mais intrigante deste relatório seja a maneira como a empresa colocou os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas no centro da análise de suas atividades no ano passado. Comprometer-se a integrar os ODS em suas operações e reconhecer que isso é uma medida necessária para maximizar o sucesso do negócio é louvável. A reflexão quanto ao progresso da companhia até o momento em relação aos ODS destaca alguns de seus sucessos importantes e também evidencia o quanto a Votorantim Cimentos ainda tem que percorrer para usufruir plenamente a oportunidade que se apresenta à empresa.

A Votorantim Cimentos fez importantes avanços em relação aos ODS ambientais, aumentando o uso de combustíveis alternativos, principalmente açaí e babaçu, para substituir o combustível de coque de petróleo. Estou impressionado com esse programa; em particular, com a maneira como criou oportunidades adicionais de geração de renda para as comunidades do Pará e do Ceará. Seria útil para a VC observar como sua taxa de substituição térmica (18,5% em 2018, um aumento em relação a 14,6% em 2017) se compara à de seus concorrentes. A VC está se saindo melhor do que seus concorrentes ou ainda está tentando acompanha-los? Além disso, qual o impacto econômico do programa sobre os membros da comunidade?

Da mesma forma, me alegro em ver que a VC está se comprometendo com impacto social. A empresa aponta um investimento social de R$ 13,7 milhões, incluindo uma contribuição importante para o Programa de Valorização da Educação (PVE) e uma equipe de 78 facilitadores sociais. Embora esses esforços sejam certamente uma manifestação concreta do interesse da VC por impacto social, gostaria de ver uma posição mais clara da empresa sobre o impacto que está buscando atingir. A consideração mais importante não deve ser quanto a VC gasta ou quantas pessoas estão envolvidas em seus programas, mas qual o impacto social ou ambiental alcançado. Mesmo que a VC esteja em um estágio inicial para demonstrar resultados concretos, uma clara articulação de sua estratégia, objetivos e metas permitiria ao leitor perceber que seu compromisso com essas questões é profundo, autêntico e cuidadosamente considerado.

Ao ler o relatório, há várias áreas em que me parece claro que a Votorantim Cimentos tem a oportunidade de identificar estratégias de valor compartilhado. Essas estratégias permitiriam à VC aumentar suas receitas ou diminuir seus custos, ajudando a resolver problemas sociais e ambientais em grande escala. A Votorantim Cimentos tem oportunidades de valor compartilhado no desenvolvimento de fornecedores locais, contratação local, combustíveis alternativos, infraestrutura local e no apoio a seus varejistas. Se a VC não explorar rigorosamente essas oportunidades, provavelmente estará perdendo milhões de dólares em aumento de lucro e, simultaneamente, a possibilidade de melhorar a vida de dezenas de milhares de brasileiros e membros da comunidade em outros mercados. A oportunidade de valor compartilhado com o "Juntos Somos Mais" me parece particularmente notável. Seria interessante explorar com a Gerdau e a Tigre como pode evoluir de um simples programa de fidelidade para uma iniciativa que permitiria aos pequenos varejistas aumentar sua prosperidade promovendo e vendendo produtos da VC.

Concluindo, sinto-me bastante encorajado ao ver os esforços da Votorantim Cimentos para integrar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável em suas operações. Embora muitas empresas discutam os ODS, poucas fazem um bom trabalho ao integrá-los em suas estratégias de negócios. Anseio por ouvir mais sobre o progresso da Votorantim Cimentos em 2019 ao desenvolver estratégias de negócios claras que resultarão em aumento de lucros para a empresa, causando um impacto significativo e mensurável nos ODS.

CORRELAÇÃO DE TEMAS MATERIAIS

Tema material	Tópico GRI	KPI	Público impactado
Saúde ocupacional e segurança no trabalho	GRI 403 - Saúde ocupacional e segurança	**403-2**	Empregados Acionistas
Relacionamento com clientes e satisfação	GRI 102 – Conteúdo geral	**102-43** **102-44**	Clientes
Inovação, pesquisa e desenvolvimento	KPI específico não disponível		Meio ambiente Clientes Sociedade
Desenvolvimento do Capital Humano	GRI 401 - Emprego	**401-1**	Empregados Sociedade Governo
	GRI 404 – Treinamento e educação	**404-1**	Empregados
	GRI 405 – Diversidade e igualdade de oportunidades	**405-1**	Sociedade
Ética e integridade nos negócios	GRI 102 - Conteúdo geral	**102-16** **102-17**	Sociedade Empregados
	GRI 205 - Anticorrupção	**205-1** **205-2** **205-3**	Empregados Sociedade
	GRI 206 - Comportamento anti-competitivo	**206-1**	Concorrentes Acionistas Sociedade
	GRI 405 - Diversidade e igualdade de oportunidades	**405-1**	Empregados Sociedade
	GRI 406 – Não discriminação	**406-1**	Empregados Sociedade
	GRI 407 - Liberdade de associação e negociação coletiva	**407-1**	Empregados
	GRI 408 – Trabalho infantil	**408-1**	Sociedade
	GRI 409 - Trabalho forçado ou compulsório	**409-1**	
Mudanças Climáticas e Emissões de GEE	GRI 302 - Energia	**302-1** **302-2** **302-3**	Sociedade Meio ambiente
	GRI 305 – Emissões	**305-1** **305-2** **305-3** **305-4** **305-5** **305-7**	Meio ambiente Sociedade
Regulação e Compliance	GRI 415 – Política pública	**415-1**	Sociedade Governo
	GRI 307 – Compliance ambiental	**307-1**	Governo Sociedade Meio ambiente
	GRI 419 – Compliance socioeconômica	**419-1**	Sociedade

INICIATIVAS EXTERNAS GRI102-12

GLOBAL

CONSELHO EMPRESARIAL MUNDIAL PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (WBCSD): organização global liderada pelos CEOs de mais de 200 empresas de todos os setores da economia, trabalhando juntos para acelerar a transição para um mundo sustentável. Juntas, essas empresas têm receita total de US$ 8,5 trilhões e empregam 19 milhões de pessoas.

PACTO GLOBAL: iniciativa da Organização das Nações Unidas (ONU) para incentivar organizações privadas a adotarem práticas corretas relacionadas a direitos humanos, trabalho, combate à corrupção e conservação ambiental.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI): organização internacional focada na gestão e comunicação da sustentabilidade para ajudar as empresas e outras partes interessadas a entender melhor o impacto de suas operações.

GLOBAL CEMENT AND CONCRETE ASSOCIATION (GCCA): Fundada em 2018, a GCCA reúne empresas que representam 30% da capacidade de produção mundial, incluindo a Votorantim Cimentos. A plataforma representa mundialmente as indústrias de cimento e concreto, mantendo uma parceria estratégica com o Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (WBCSD).

BRASIL

CONSELHO EMPRESARIAL BRASILEIRO PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (CEBDS): organização que representa o Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (WBCSD) 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.

COOPERAÇÃO TÉCNICA SBE VC 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.

VCNA

Canadá

ASSOCIAÇÃO DE CIMENTO DO CANADÁ (CAC): a CAC promove a posição da indústria canadense de cimento como parceira proativa na abordagem dos desafios de sustentabilidade e mudança climática enfrentados pela sociedade. Participamos como diretores e membros votantes.

CONCRETE ONTARIO (ASSOCIAÇÃO DE CONCRETO READY-MIX DE ONTÁRIO): oferece liderança e apoio aos negócios e mercados, promovendo o cuidado ambiental e práticas de segurança para o avanço da nossa indústria.

ASSOCIAÇÃO DE PEDRA, AREIA E BRITA DE ONTÁRIO (OSSGA): atua como uma voz de sustentabilidade ambiental e administração em nome da indústria de agregados de Ontário, defendendo a aplicação consistente dos melhores padrões operacionais e o uso ambientalmente responsável dos recursos.

Estados Unidos

ASSOCIAÇÃO DE CIMENTO PORTLAND (PCA): promove segurança, sustentabilidade e inovação em todos os aspectos da construção e apoia a melhoria contínua na fabricação e distribuição de cimento. Participamos como diretores e membros votantes.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE CONCRETO READY-MIX (NRMCA): fomenta parcerias para abordar proativamente as questões ambientais que afetam os setores de concreto ready-mix e da construção. Participamos do Construir com Força, uma iniciativa da NRMCA para promover a coalizão de fornecedores de concreto na promoção do produto como uma solução sustentável.

ASSOCIAÇÃO DOS PRODUTORES DE AGREGADOS DE ILLINOIS (IAAP): promove e protege o setor industrial de mineração de Illinois por meio de apoio e educação para garantir um ambiente regulatório e de negócios focado no crescimento, na segurança e na sustentabilidade da indústria.

VCEAA

Espanha

OFICEMEN: associação privada, técnica e sem fins lucrativos dos fabricantes de cimento da Espanha. Representa a indústria e sua missão de servir cidadãos, participar da sociedade civil e, acima de tudo, demonstrar profundo respeito pelo meio ambiente. Atualmente, todas as empresas dedicadas à produção integral de cimento com fábricas na Espanha fazem parte da Oficemen.

FUNDAÇÃO TRABALHISTA DE CIMENTO E MEIO AMBIENTE (CEMA FOUNDATION): organização tripartite composta pela Officemen (associação de empregadores de cimento) e os dois principais sindicatos do setor. Suas atividades se concentram em sustentabilidade e responsabilidade social corporativa, comunicação e conscientização, meio ambiente, valorização de resíduos, prevenção de riscos ocupacionais e treinamento.

FUNDAÇÃO TRABALHISTA DE CIMENTO E MEIO AMBIENTE DA ANDALUZIA (FLACEMA): organização integrada por empregadores de cimento e os dois dos principais sindicatos do setor na Andaluzia. Seu objetivo é promover a criação de uma cultura na Andaluzia que torne o progresso econômico e social compatível com o respeito ao meio ambiente e aos recursos naturais.

Turquia

ASSOCIAÇÃO DOS FABRICANTES DE CIMENTO DA TURQUIA (TCMA): participamos das atividades promovidas pela organização sem fins lucrativos que busca encontrar soluções para os desafios relacionados a valores ambientais, legais e éticos, promovendo produtos de maior qualidade e serviços mais eficientes. O principal papel da TCMA é fornecer serviços e suporte em áreas como meio ambiente, qualidade, mineração e gerenciamento de energia. A organização também apoia os profissionais da indústria de cimento em suas necessidades de treinamento técnico. A TCMA possui grupos de trabalho específicos dedicados a pesquisa e desenvolvimento, controle de qualidade, questões ambientais e AF/ARM.

SINDICATO DOS EMPREGADORES DA INDÚSTRIA DE CIMENTO (CIEU): tem o objetivo de proteger, desenvolver e promover a cooperação entre os membros em torno dos direitos e interesses econômicos e sociais e estabelecer um acordo coletivo de trabalho. O sindicato tem grupos de trabalho específicos que se concentram em saúde e segurança ocupacional, desenvolvimento de habilidades de profissionais da indústria do cimento e relações industriais.

Tunísia

CÂMARA NACIONAL DOS PRODUTORES DE CIMENTO DA TUNÍSIA (LA CHAMBRE NATIONALE DES PRODUCTEURS DE CIMENTS DE LA TUNISIE): organização é parte da Associação Tunisiana da Indústria, Comércio e Artesanato (UTICA). Reúne todas as empresas do setor de materiais de construção e trabalha ativamente para melhorar o ambiente econômico e institucional.

ASSOCIAÇÃO ÁRABE PARA O CIMENTO E MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO: organização internacional interárabe, afiliada à Secretaria Geral da Liga Árabe e ao Conselho da Unidade Econômica Árabe, se concentra no desenvolvimento e apoio de relações técnicas, industriais e comerciais, coordenando atividades relacionadas à indústria entre seus membros e sugerindo fundamentos gerais para o desenvolvimento dessas indústrias nos países árabes.

TABELA DE PERFORMANCE GRI102-48

DESEMPENHO ECONÔMICO

	GRI	2016	2017	**2018**
Valor econômico gerado e distribuído	**201-1**			
Receita – Venda bruta de produtos e serviços, outras receitas e provisão de créditos (em milhares de reais)		14.683.856	13.182.514	**15.278.098**
Insumos adquiridos de terceiros		-7.512.331	-7.276.962	**8.136.778**
Valor adicionado bruto		7.171.525	5.905.552	**7.141.320**
Valor adicionado líquido produzido		6.156.295	4.914.476	**6.103.425**
Valor adicionado total recebido em transferência		2.208.389	1.161.865	**1.107.583**
Valor adicionado total a distribuir		8.364.684	6.076.341	**7.211.008**
Distribuição no valor adicionado		8.364.684	6.076.341	**7.211.008**
Receita líquida por produto (em milhares de reais)	**201-1**			
Cimento		8.463.592	7.971.446	**8.902.225**
Concreto		2.335.801	2.103.201	**2.487.147**
Agregados		456.760	401.140	**459.227**
Argamassa			419.951	**453.776**
Outros			208.042	**307.501**
VALUE CREATION FOR VOTORANTIM CIMENTOS AND KEY STAKEHOLDER GROUPS				
Benefícios para empregados (R$ milhares)	**201-1**	2.152.183	2.041.428	**2.199.590**
Valor adicionado para o governo (impostos) (R$ milhares)		2.574.938	2.205.942	**2.993.421**
Remuneração de capitais de terceiros (R$ milhares)		3.213.534	2.448.570	**2.067.597**
Remuneração de capitais próprios (R$ milhares)		424.029	-619.599	**10.400**
Vendas de cimentos (milhões de toneladas)		32,5	31,5	**30,9**
Vendas de agregados (milhões de toneladas)		24,7	23,4	**21,7**
Vendas de concreto (milhões de m_3)		8,3	7,8	**7,7**
Vendas de argamassa (milhões de toneladas)				**1,5**

	GRI	2016	2017	**2018**
SUPPLIERS				
Proporção de gastos com fornecedores locais em localidades significativas de operação	204-1			
Valor total gasto com fornecedores (milhões de reais)		1,87	1,48	**1,47**
Proporção de gastos com fornecedores locais em localidades significativas de operação		52%	53%	**49%**
Contratação de fornecedores*				
No total de novos fornecedores			13.685	**10.989**
No total de novos fornecedores selecionados considerando-se critérios ambientais	308-1		639	**549**
No total de novos fornecedores selecionados considerando-se critérios sociais	414-1		96	**89**
% de novos fornecedores selecionados com base em critérios ambientais	308-1	4,0%	4,7%	**4,9%**
% de novos fornecedores selecionados com base em critérios sociais	414-1	80,0%	0,7%	**0,8%**
No total de Impactos ambientais negativos na cadeia de suprimentos e ações tomadas	414-2		0	**0**

*Resultados referentes às operações na VCBR.
** Os fornecedores que foram desenvolvidos no Programa de Encadeamento Produtivo de 2017 continuaram, e a contratação de fornecedores locais para pedidos de até R$ 5 mil fez com que o número de fornecedores permanecesse próximo aos anos anteriores.

RELAÇÕES COM O GOVERNO				
Contribuições políticas (em R$)*	415-1	0	0	**0**

* Escopo VCBR, VCNA e VCEAA.

RELAÇÕES COM O CONSUMIDOR				
Resultados de pesquisas Net Promoter Score (NPS)	102-43 102-44	40%	51%	**42%**

* Resultado ponderado das trilhas industrial, imobiliária e autoconstrução
** Escopo VCBR

OPERAÇÕES AVALIADAS POR RISCOS RELACIONADOS À CORRUPÇÃO *				
Percentual das operações avaliadas	205-1		100%	**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 anticorrupção, realizamos essa avaliação a cada três anos por meio de uma consultoria externa. Este processo será realizado novamente, em escopo global, em 2019.**

	GRI	2016	2017	**2018**
TOTAL DE EMPREGADOS QUE RECEBERAM TREINAMENTO ANTICORRUPÇÃO				
Total de empregados que receberam treinamento anticorrupção	**205-2**			
Presidente/Diretor		20	21	**1**
Gerente/Gerente Geral		40	31	**16**
Coordenador/Consultor		40	74	**74**
Técnico/Analista/Supervisor		33	300	**198**
Trainee		0	7	**0**
Operacional		0	0	**762**
Estagiário		0	1	**329**
Outros		-	12	**311**
Total		133	446	**1691**
NÚMERO TOTAL DE AÇÕES JUDICIAIS POR CONCORRÊNCIA DESLEAL, TRUSTE E PRÁTICAS DE MONOPÓLIO, E SEUS RESULTADOS				
Número total de ações legais*	**206-1**	0	35	**0**
Valores envolvidos nas ações (em reais)			inestimável	**0**
A partir de 2017, são considerados somente processos com valores superiores R$ 98 milhões, em linha com padrões aplicados para M&A e due diligence				
VALOR MONETÁRIO DE MULTAS SIGNIFICATIVAS E NÚMERO TOTAL DE SANÇÕES NÃO-MONETÁRIAS POR NÃO CUMPRIMENTO DE LEIS E REGULAMENTOS				
N° de processos tributários	**419-1**	67	4*	**28***
N° de processos trabalhistas e previdenciários		1.702	1.277	**654**
Valores envolvidos nos processos tributários (milhões de reais)		40,2	1,3	**13,9**
Valores envolvidos nos processos trabalhistas e previdenciários (milhões de reais)		316,2**	127,9**	**38,2**
* A partir de 2017, são considerados somente processos com valores superiores R$ 98 milhões, em linha com padrões aplicados para M&A e due diligence. **Dado revisado				
NÚMERO DE CASOS DE DISCRIMINIÇÃO RECEBIDOS PELA OUVIDORIA E MEDIDAS CORRETIVAS TOMADAS				
Raça/cor	**406-1**	5	3	**0**
Idade		0	2	**1**
Gênero		0	0	**0**
Religião		2	2	**0**
Opinião política ou outras opiniões		0	0	**0**
Nacionalidade ou origem social		5	1	**2**
Condições físicas		0	0	**0**
Veteranos de guerra		0	0	**0**
Outros casos (discriminação)		0	0	**0**
Número total de casos analisados		12	8	**3**
Analisados e considerados improcedentes		7	7	**3**
Em análise		3	1	**0**
Procedentes		2	0	**0**
*Em 2017, havia um caso "em análise" no momento da publicação do relatório. O caso foi considerado improcedente.				
NÚMERO DE CASOS CORRUPÇÃO CONFIRMADOS PELA OUVIDORIA				
	205-3	0	0	**0**

DESEMPENHO AMBIENTAL

	GRI	2016	2017	**2018**
NÚMERO DE UNIDADES INCLUÍDAS NAS AVALIAÇÕES AMBIENTAIS				
Cimento		48	48	**44**
Agregados		9	5	**5**
Concreto		56	45	**40**
Argamassa		4	4	**4**
Cales e insumos agrícolas		2	2	**2**
INVESTIMENTOS AMBIENTAIS E COMPLIANCE AMBIENTAL				
Total de Capex e Opex ambiental, por tipo* (milhões de reais)				
Investimentos ambientais (Capex) (R$)	103-2	27,3	45,5	**42,5**
Despesas relacionadas ao meio ambiente (Opex) (R$)		27,7	37,7	**41,7**
Valor monetário de multas*	307-1			
N° de medidas judiciais ajuizadas contra a empresa no ano		3	6	**2**
Valor envolvido em medidas judiciais ajuizadas contra a empresa no ano (milhões de reais)			0,29	**1,5**
Nº de medidas judiciais contra a empresa pagas no ano			0	**0**
Valor pago no ano em medidas judiciais contra a empresa			0	**0**
N° de sanções administrativas recebidas no ano		15	14	**19**
Valor envolvido em sanções administrativas recebidas no ano (milhões de reais)			1,88	**1,3**
N° de sanções administrativas recebidas no ano			3	**0**
Valor pago em sanções administrativas recebidas no ano (milhões de reais)			0,06	**0**
Nº de TACs ou TCs recebidos no ano		0	2	**0**
Valor envolvido em TACs ou TCs recebidos no ano			0	**0**
N° de TACs ou TCs pagos no ano			2	**0**
Valor pago em TACs ou TCs no ano			0	**0**
Nº de demandas contenciosas recebidas no ano			18	**21**
Valor envolvido em demandas contenciosas recebidas no ano (milhões de reais)			2,17	**2,8**
Nº de demandas contenciosas pagas no ano			3	**0**
Valor envolvido em demandas contenciosas pagas no ano (milhões de reais)			0,06	**0**

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

TABELA DE PERFORMANCE GRI102-48

	GRI	2016	2017	**2018**
EMISSÃO DE CO_2				
CIMENTO				
Emissão absoluta de CO_2 bruta (milhões de toneladas)	**305-1**	22,9	21,7	**21,7**
Emissão absoluta de CO_2 líquida (milhões de toneladas)		22,3	21,0	**21,0**
Emissão específica de CO_2 bruta (kg CO_2/t cim prod)	**305-4**	672,3*	656,7*	**641,5**
Emissão específica de CO_2 líquida (kg CO_2/t cim prod)		655,5*	637,6*	**621,6**
% de redução de CO_2, com base em 1990 (kg CO_2/t cim prod)	**305-5**	16,1%*	16,5%*	**18,6%**
AGREGADOS				
Emissão absoluta de CO_2 bruta (milhões de toneladas)	**305-1**	0,009	0,005*	**0,005**
Emissão específica de CO_2 líquida (kg CO_2/t cim prod)	**305-4**	1,75	1,54*	**1,45**
CONCRETO				
Emissão absoluta de CO_2 bruta (milhões de toneladas)	**305-1**	0,02	0,01	**0,02**
Emissão específica de CO_2 bruta (kg CO_2/t cim prod)	**305-4**	10,3	9,9*	**8,9**
ARGAMASSA				
Emissão absoluta de CO_2 bruta (milhões de toneladas)	**305-1**	0,0017	0,0017	**0,0014**
Emissão específica de CO_2 líquida (kg CO_2/t cim prod)	**305-4**	2,3	1,9	**2,2**
CALES E INSUMOS AGRÍCOLAS				
Emissão absoluta de CO_2 bruta (milhões de toneladas)	**305-1**	0,22	0,68*	**0,85**
Emissão específica de CO_2 bruta (kg CO_2/t cim prod)	**305-4**	123,0	341,8*	**487,4**
*Dado revisado				
EMISSÃO INDIRETA DE CO_2				
Energy indirect CO_2 emissions (purchased energy) (Million metric tons)	**305-2**			
Cimento		0,96**	0,97**	**0,82**
Concreto		0,0002	0,0003	**0,0003**
Agregados		0,0011	0,0007	**0,0005**
Argamassa		0,0006	0,0011	**0,0005**
Cales e insumos agrícolas		0,0027	0,0026	**0,0039**
Transporte de insumos e produtos finais*	**305-3**			
Outras emissões indiretas - escopo 3 (milhões tCO_2e)		0,0013**	0,0006**	
* Inclui emissões de GEE escopo 3 por unidades de cimento, concreto e agregados ** Adjusted data Ps: Estimated data				
ENERGIA				
Mix de energia térmica da produção de clínquer (%)	**302-1**			
Combustíveis fósseis (Carvão, coque de petróleo, óleo pesado, óleo diesel, gás natural, xisto e lignite)		88,3%*	85,6%*	**82,1%**
Índice de substituição térmica (% de energia térmica proveniente de combustíveis alternativos e biomassa)		11,7%	14,4%	**18,5%**
Fator Clínquer (% média de clínquer em cimento)		77,0%	76,6%*	**75,2%**
*Dado revisado				

	GRI	2016	2017	**2018**
Intensidade energética*	**302-3**			
Cimento (MJ/tonelada de produto cimentício)		3.050	2.667	**2.695**
Agregados (MJ/tonelada de produto)		28	32	**27**
Concreto (MJ/m³ de concreto)		145	143	**127**
Argamassa (MJ/tonelada de produto)		70	74	**69**
Cal e insumos agrícolas (MJ/tonelada de produto)		1.298	1.787	**2.187**
Consumo total de combustíveis (TJ/Ano)*	**302-1**			
Cimento		94.053	88.655	**91.148**
Agregados		130	54	**64**
Concreto		269	196	**212**
Argamassa		53	24	**20**
Cal e insumos agrícolas		20*	26*	**26**
*Dado revisado				
Consumo específico de energia elétrica (KWH/Tonelada)	**302-3**			
Cimento (kWh/tonelada de produto cimentício)		116,9*	113,5*	**111,0**
Agregados (kWh/tonelada de produto)		2,7	2,9	**1,8**
Concreto (kWh/m³)		1,7	2,2	**1,8**
Argamassa (kWh/tonelada de produto)		10,5	13,0	**10,4**
Cal e insumos agrícolas (kWh/tonelada de produto)		18,9	14,2	**26,9**
*Dado revisado				
Consumo total de eletricidade (Total MWH/Ano)				
Cimento		3.807.361*	3.603.246*	**3.660.140**
Agregados		13.745	7.395	**6.295**
Concreto		3.216	3.115	**3.142**
Argamassa		7.963	11.494	**6.595**
Cal e insumos agrícolas		33.993	45.033*	**47.196**
*Dado revisado				
Consumo de energia dentro da organização (GJ)	**302-1**			
Cimento		93.157.013*	88.707.000*	**91.160.894**
Agregados		165.060	94.537*	**86.962**
Concreto		280.166	207.020,1	**223.067**
Argamassa		52.826	65.512,6	**43.431,0**
Cal e insumos agrícolas		2.329.994	3.531.321,8	**3.828.828**
*Dado revisado				
Consumo de energia fora da organização (GJ)	**302-2**			
Transporte e distribuição		8.087.144	8.074.023	**8.003.728**
MATERIAIS USADOS, POR PESO (milhões de toneladas)				
Cimento	**301-1**	52,85	46,19	**51,25**
Outros negócios		11,99	8,49	**14,14**
Total de materiais não-renováveis		64,84	54,68	**65,39**

	GRI	2016	2017	**2018**
OTHER AIR EMISSIONS				
NO_x				
Número de fornos reportados	305-7	39	40	**35**
Total de emissões (tonelada/ano)		51.046*	53.916*	**51.810**
Concentração média específica (g/tonelada clínquer)		2.012	2.144*	**2.102**
% de redução de NO_x em relação ao ano anterior		-2,4%	-6,6%*	**2,0%**
*Dado revisado				
SO_2				
Número de fornos reportados	305-7	38	40	**35**
Total de emissões (tonelada/ano)		17.004	16.039	**20.885**
Concentração média específica (g/tonelada clínquer)		672	638	**847**
% de redução de SO_2 em relação ao ano anterior		2,5%*	-5,0%*	**32,8%**
*Dado revisado				
MP				
Número de fornos reportados	305-7	41	40	**35**
Total de emissões (tonelada/ano)		1.682	1.554*	**1.701**
Concentração média específica (g/tonelada clínquer)		66	62	**69**
% de redução de MP em relação ao ano anterior		-9,6%	-6.8%*	**11,7%**
*Dado revisado				
Mercúrio				
Número de fornos reportados	305-7	31	35	**34**
Total de emissões (kg/ano)		260	553	**171**
Concentração média específica (mg/tonelada clínquer)		10	22	**7**
% de redução de mercúrio em relação ao ano anterior		-43,6%	109%*	**-68,5%**
*Dado revisado				
Orgânicos				
Número de fornos reportados	305-7	28	34*	**31**
Total de emissões (tonelada/ano)		2.113	1.509*	**1.483**
Concentração média específica (g/tonelada clínquer)		83	60	**59**
% de redução de orgânicos em relação ao ano anterior		4,2%*	-28%*	**-1,1%**
*Dado revisado				
Dioxinas/furanos				
Número de fornos reportados	305-7	29	34	**33**
Total de emissões (mg/ano)		4.304*	12.546	**14.298**
Concentração média específica (µg/ tonelada clínquer)		0,2*	0,5	**0,6**
% de redução de dioxinas/furanos em relação ao ano anterior		-0,9%*	-194,2%*	**-16,3%**
*Dado revisado				
HM1 (CÁDMIO + TÁLIO)				
Número de fornos reportados	305-7	28	34	**35**
Total de emissões (kg/ano)		191	514*	**445**
Concentração média específica (mg/tonelada clínquer)		8	20	**18**
% de redução de HM1 em relação ao ano anterior		44,4%	-172,0%*	**11,6%**
*Dado revisado				
HM2 (antimônio + arsênio + chumbo + cromo + cobalto + cobre + manganês + níquel + vanádio)				
Número de fornos reportados	305-7	27	33*	**35**
Total de emissões (kg/ano)		22.391	18.104*	**29.190**
Concentração média específica (mg/tonelada clínquer)		882	720*	**1.184**
% de redução de HM2 em relação ao ano anterior		42,9%	18,4%*	**-64,5%**
*Dado revisado				
Dados de monitoramento				
Taxa de cobertura total de monitoramento (KP1) – taxa de cobertura total*	305-7	54,8%	68,8%*	**83%**
Taxa de cobertura de monitoramento contínuo (KP2) – MP, NO_x e SO_2		90,2%	85%*	**100%**

*Dado revisado
**Porcentagem de clínquer produzido pelos fornos cobertos pelo sistema de monitoramento de material particulado, NO_x, SO_2, VOC/THC, metais pesados (Hg, Cd, Tl, Sb, As, Pb, Cr, Co, Cu, Mn, Ni and V) e PCDD/F

	GRI	2016	2017	**2018**
BIODIVERSIDADE E CONSERVAÇÃO DE RECURSOS				
Número total de minas ativas	**304-1**			
Global		122	99	**86**
VCBR		-	40	**26**
VCNA		-	28	**29**
VCEAA**		-	31	**31**
Número de áreas de alto valor de biodiversidade*	**304-1**			
Global		74	20	**14**
VCBR		-	12	**9**
VCNA		-	6	**4**
VCEAA**		-	3	**1**
* 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. ** O indicador da VCEAA contempla apenas o negócio de cimento.				
Número de áreas de alto valor de biodiversidade com planos de gestão de biodiversidade vigentes*	**G4-MM2**			
Global*		4	2	**3**
* O indicador da VCEAA contempla apenas o negócio de cimento.				
% de minas com planos de fechamento*	**G4-MM10**			
Global*		86	90	**90**
* O indicador da VCEAA contempla apenas o negócio de cimento.				
Habitats protegidos ou restaurados (em hectares)*	**304-3**			
Amazônia		2.783	2.783	**2.783**
Tipo de área			Reserva legal (a) e Área de Proteção Permanente (b)	**Reserva legal (a) e Área de Proteção Permanente (b))**
Status da área			Preservada	**Preservada**
Caatinga		336	336	**336**
Tipo de área			Reserva legal (a) e Área de Proteção Permanente (b)	**Reserva legal (a) e Área de Proteção Permanente (b)**
Status da área			Preservada	**Preservada**
Cerrado		2.848	2.848	**2.552**
Tipo de área			Reserva legal (a), Área de Proteção Permanente (b), Reserva Particular do Patrimônio Natural (c) e Área de Refúgio Silvestre (d)	**Reserva legal (a), Área de Proteção Permanente (b), Reserva Particular do Patrimônio Natural (c) e Área de Refúgio Silvestre (d)**
Status da área			Preservada	**Preservada**
Mata Atlântica		5.075	5.075	**5.003**
Tipo de área			Reserva legal (a), Área de Proteção Permanente (b) e Reserva Particular do Patrimônio Natural (c)	**Reserva legal (a), Área de Proteção Permanente (b) e Reserva Particular do Patrimônio Natural (c)**
Status da área			Preservada	**Preservada**
Pantanal		169	169	**169**
Tipo de área			Reserva legal (a) e Área de Proteção Permanente (b)	**Reserva legal (a) e Área de Proteção Permanente (b)**
Status da área			Preservada	**Preservada**

	GRI	2016	2017	**2018**
Pampa		422	422	**422**
Tipo de área			Reserva legal (a) e Área de Proteção Permanente (b)	**Reserva legal (a) e Área de Proteção Permanente (b)**
Status da área			Preservada	**Preservada**
* Indicador que considera todos os negócios da VCBR				
Classificação brasileira de áreas a) Reserva Legal b) Área de Proteção Permanente c) Reserva Particular do Patrimônio Natural d) Área de Refúgio Silvestre				
Nº TOTAL DE ESPÉCIES INCLUÍDAS NA LISTA VERMELHA DA IUCN E EM LISTAS NACIONAIS DE CONSERVAÇÃO COM HABITATS SITUADOS EM ÁREAS AFETADAS POR OPERAÇÕES	304-4			
Ameaçadas		119	119	**119**
Quase ameaçadas		74	74	**74**
Em perigo		32	32	**32**
Vulneráveis		102	102	**102**
* Indicador inclui informações da VCBR (cimento e agregados).				
ÁGUA*				
Água captada (Concreto) – milhões de m³/ano	303-3			
Total de água captada		0,52	0,80	**0,58**
Água subterrânea		0,36	0,41	**0,21**
Fornecimento de água		0,16	0,38	**0,37**
Água consumida (Concreto) - L/M³	303-5	133,91	553,09	**329,23**
Nota: Indicador inclui informações da VCBR				
Água captada (cimento) - milhões de m³/ano	303-3			
Total de água captada (cimento)		9,24	7,33	**15,03**
Águas superficiais		6,57	5,65	**7,60**
Água subterrânea		2,36	1,34	**7,18**
Águas pluviais		0,19	0,24	**0,01**
Abastecimento público/privado (caminhão-pipa)		0,11	0,10	**0,12**
Outros		-	-	**0,12**
Água consumida (Cimento) - L/Tonelada		305,96	249,90	**364,89**
Descarte de água (Cimento) – milhões de m³/ano*	303-4 303-5			
Corpo hídrico superficial		-	2,57	**4,36**
Lançamento em superfície		-	0,20	**0,10**
Tratamento de água off site		-	-	**0,05**
Outros		-	-	**0,84**
Descarte total de água (Cimento) - m³/ano		3.299.128	2.762.201	**5.345.169**
* Valores estimados				
Nota: dados de 2018 incluem informações da VCBR e da VCEAA				

GESTÃO DE RESÍDUOS E RECICLAGEM				
Total de resíduos não perigosos (toneladas)	306-2			
Resíduos não perigosos enviados para aterro sanitários		217.058	1.158*	**44.248**
Resíduos não perigosos incinerados		395	360*	**1.684**
Resíduos não perigosos enviados para recuperação		34.057	4.191*	**211**
Resíduos não perigosos enviados para reuso/reciclagem		246.270	11.983*	**27.687**
Resíduos não perigosos enviados para compostagem		328	1.689*	**67**
Resíduos não perigosos com outra destinação		5.322	5.128*	**6.191**
Total de Resíduos não perigosos		503.428	24.509*	**80.089**
*Dado revisado				
Total de resíduos perigosos (toneladas)				
Resíduos perigosos incinerados		2.168	2.021	**96**
Resíduos perigosos enviados para aterro sanitários		1.983	300	**122**
Resíduos perigosos com outra destinação		1.664	272*	**554**
Total de resíduos perigosos		5.870	2.593*	**772**
*Dado revisado				

DESEMPENHO SOCIAL

	GRI	2016	2017	2018
EMPREGADOS POR REGIÃO	102-8			
Brasil		7.909	7.251	**7.397**
América Latina		397	411	**407**
América do Norte		2.881	2.276	**2.264**
Europa. Ásia e África		2.546	1.974	**1.864**
ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS (%)				
Por região	401-1			
Brasil		-	27,5%*	**21,6%**
Outros países		-	15,3%*	**15,3%**
Por gênero	401-1			
Mulheres		-	34,4%*	**28,2%**
Homens		-	20,9%*	**17,7%**
Por idade	401-1			
Menores de 30 anos		-	41,7%*	**32,2%**
Entre 30 e 50 anos		-	16,8%*	**15,2%**
Maiores de 50 anos		-	20,4%*	**16,8%**
*Dado revisado				
TAXA DE NOVAS CONTRATAÇÕES				
Por região	401-1			
Brasil		-	17,9%*	**22,8%**
Outros países		-	17,3*	**12,5%**
Por gênero	401-1			
Mulheres		-	32,4%*	**33,9%**
Homens		-	15,4%*	**16,8%**
Por idade	401-1			
Menores de 30 anos		-	43,1%*	**45,2%**
Entre 30 e 50 anos		-	12,1%*	**13,4%**
Maiores de 50 anos		-	7,1%*	**4,5%**
*Dado revisado				
% MÃO DE OBRA FEMININA				
% cargos de gerência e coordenação	405-1	-	20,2%*	**21,7%**
% cargos operacionais		-	12,2%*	**13,1%**
% mão de obra feminina		-	13,4%*	**13,9%**
*Dado revisado				
% EMPREGADOS COM MAIS DE 50 ANOS				
% cargos de gerência e coordenação	405-1	-	23,4%*	**21,4%**
% cargos operacionais		-	12,6%*	**19,6%**
% Empregados com mais de 50 anos		-	13,48%*	**19,7%**
*Dado revisado				

	GRI	2016	2017	**2018**
TREINAMENTO				
N° médio de horas de treinamento por empregado por ano	**404-1**			
Homens				
Presidente/Diretor		18	16	**8**
Gerente/Gerente Geral		53	60	**36**
Coordenador/Consultor		51	39	**35**
Técnico/Analista/Supervisor		51	57	**24**
Trainee		181	125	**0**
Operacional		43	48	**18**
Mulheres				
Presidente/Diretor		65	9	**1**
Gerente/Gerente Geral		80	89	**28**
Coordenador/Consultor		58	34	**31**
Técnico/Analista/Supervisor		56	29	**16**
Trainee		208	122	**0**
Operacional		27	20	**12**
Média de horas de treinamento (homens e mulheres)		34	46	**20**
TOTAL DE EMPREGADOS COBERTOS POR ACORDOS DE NEGOCIAÇÃO COLETIVA				
Empregados cobertos por acordos de negociação coletiva	**102-41**	9.720	9.312	**9.116**
Número total de empregados		13.735	11.912	**11.932**
Percentagem de empregados cobertos		70,8%	78,2%	**76,4%**
PROPORÇÃO DE MEMBROS DE ALTA GERÊNCIA* RECRUTADOS NA COMUNIDADE LOCAL EM UNIDADES OPERACIONAIS IMPORTANTES *** **				
Porcentagem de membros de alta gerência provenientes de comunidades locais*	**202-2**			
VCBR		96,0%	96,9%	**96,9%**
VCNA			93,0%	**81,0%**
VCEAA			59,1%	**54,2%**
VCLatam			15,4%	**0,7%**
Porcentagem de empregados provenientes de comunidades locais**				
VCBR		99,7%	99,8%	**99,8%**
VCNA			99,9%	**99,9%**
VCEAA			97,4%	**96,6%**
VCLatam			69,3%	**69,3%**
* Inclui gerentes seniores, gerentes gerais, diretores e o CEO.				
** Empregados nascidos ou naturalizados no país de operação são considerados contratados locais.				
*** Dado revisado				
SAÚDE OCUPACIONAL E SEGURANÇA				
Número de fatalidades - Cimento, Agregados e Concreto	**403-2**			
Empregados (on-site)		0	1	**0**
Empregados (off-site)		0	0	**0**
Contratados (on-site)		5	0	**0**
Contratados (off-site)		0	6	**4**
Terceiros		0	2	**0**

	GRI	2016	2017	2018
TAXA DE HORAS PERDIDAS COM AFASTAMENTO (LTI FREQUENCY RATE)				
Empregados	403-2	1,06	1,39	**1,41**
Contratados		0,87	0,77	**0,76**
Total - empregados + contratados		0,97	1,09	**1,09**
DIAS PERDIDOS POR ACIDENTES (CALENDAR DAYS)				
Empregados	403-2	2.246	3.442	**2.332**
Contratados		1.105	1.175	**5.262**
TAXA DE GRAVIDADE (DIAS CORRIDOS)				
Empregados		74,25	114,60	**99,49**
Contratados		37,22	50,83	**235,60**
ENGAJAMENTO COM AS PARTES INTERESSADAS EM NÍVEL LOCAL				
Investimento Social Global (R$ milhões)	413-1		11,7	**13,7**
Distribuição do Investimento Social (%)				
Número total de operações com programas de engajamento comunitário, avaliação de impactos e desenvolvimento local implementados (Quantidade)			64	**64**
Número total de operações			329	**383**
Percentual de operações com programas de engajamento comunitário, avaliação de impactos e desenvolvimento local implementados (%)			19,5%	**24%**
Distribuição do Investimento Social - Por capitais				
Capital Humano			21,94%	**26%**
Capital Institucional			8,6%	**21%**
Capital Social			30,5%	**35%**
Dinamismo Econômico			31,0%	**18%**
Outro			7,9%	**0%**

* Câmbio utilizado: 31 de dezembro de 2018

SUMÁRIO DE CONTEÚDO GRI GRI102-55

Para o Serviço de 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 Standard	Divulgação	Número da página e/ou URL(s) e/ou resposta	Omissão		
			Parte omitida	Razão	Explicação
GRI 101: Fundação 2016					
Divulgação geral					
GRI 102: Divulgação geral 2016	**Perfil organizacional**				
	102-1 Nome da organização	Votorantim Cimentos S.A.			
	102-2 Atividades, marcas, produtos e serviços	14, 15			
	102-3 Localização da sede	91			
	102-4 Localização das operações	13, 14, 15			
	102-5 Propriedade e forma jurídica	A Votorantim Cimentos é uma empresa 100% brasileira e faz parte da Votorantim S.A., um dos maiores conglomerados empresariais do Brasil			
	102-6 Mercados atendidos	13, 14, 15			
	102-7 Porte da organização	5, 13, 32			
	102-8 Informações sobre empregados e outros trabalhadores	50, 88			
	102-9 Cadeia de suprimentos	80			
	102-10 Mudanças significativas na organização e na cadeia de suprimentos	13			
	102-11 Princípio ou abordagem de precaução	58, 98	Nosso desempenho ambiental é guiado por nossa Política Global de Meio Ambiente, um documento que orienta nosso trabalho em muitos dos nossos Compromissos de Sustentabilidade 2020. Também temos as Regras Verdes: dez padrões que tornam essa política tangível e orientam o desempenho de todas as áreas e o comportamento de todos os funcionários		
	102-12 Iniciativas externas	29, 77, 78			
	102-13 Associações	54, 55			
	102-14 Declaração do principal tomador de decisões	8, 9, 10, 11			
	Ética e Integridade				
	102-16 Valores, princípios, padrões e normas de comportamento	28			
	Governança				
	102-18 Estrutura da governança	24, 25			
	Engajamento com *stakeholders*				
	102-40 Lista de grupos de *stakeholders*	54, 55			
	102-41 Acordos coletivos	89			
	102-42 Identificação e seleção de *stakeholders*	6, 54, 55			
	102-43 Abordagem de engajamento com *stakeholders*	6, 7, 54, 55, 80			
	102-44 Principais temas e preocupações levantadas	6,7, 80			

GRI Standard	Divulgação	Número da página e/ou URL(s) e/ou resposta	Omissão		
			Parte omitida	Razão	Explicação
GRI 101: Fundação 2016					
Divulgação geral					
GRI 102: Divulgação Geral 2016	**Prática de relato**				
	102-45 Entidades incluídas nas demonstrações financeiras consolidadas	Calmit Industrial Ltda. Votorantim Cimentos N/NE S.A. Votorantim Cimentos S.A. CRB Operações Portuárias S.A. Empresa de Mineração Acariúba Ltda. Fazenda São Miguel Ltda. Interávia Transportes Ltda. Votorantim Cement North America Cia de Cimento Pinheiro Machado Cimento Itaú do Paraná Ltda. Pedreira Pedra Negra Ltda. Cementos Artigas S.A. Petrolina Zeta Mineração Ltda. Mineração Potilider Lidermarc Indústria Votorantim Cementos Chile Ltda. DL Mineração Votorantim Cimentos EAA Inversiones S.L. Votorantim Cimentos Argentina S.A. Votorantim Cement Trading, S.L. Itacamba Cemento S.A. GB Minerales y Agregados S/A. Cimento Vencemos do Amazonas Ltda. Votorantim Cimentos Internacional Silcar Empreendimentos Com. e Part. Ltda VOTO Votor.Ov Trad Op.IV Ltd Votorantim Cimentos Machadinho Energia Ltda.			
	102-46 Definição do conteúdo do relatório e o limite dos temas	5, 6, 7			
	102-47 Lista de temas materiais	6			
	102-48 Reformulação de informações	Atualizações foram incluídas na Tabela de Desempenho - Páginas 79 a 90			
	102-49 Mudanças no relatório	Não ocorreram			
	102-50 Período do relatório	Janeiro a dezembro de 2018			
	102-51 Data do relatório mais recente	Relatório Integrado Votorantim Cimentos 2017 – abril de 2017			
	102-52 Ciclo de relato	Anual			
	102-53 Contato para questões relacionadas ao relatório	ri@vcimentos.com			
	102-54 Opção “de acordo” escolhida pela organização	Este relatório foi preparado de acordo com os padrões da GRI: Opção Essencial			
	102-55 Sumário de conteúdo da GRI	91 to 97			
	102-56 Asseguração externa	5 to 101			

GRI Standard	Divulgação	Número da página e/ou URL(s) e/ou resposta	Omissão		
			Parte omitida	Razão	Explicação
Temas materiais					
GRI 200 Standard - Série Econômica					
Desempenho Econômico					
GRI 103: Divulgação Geral 2016	103-1 Explicação do tópico material e seu limite	6, 76			
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	30, 31, 32			
	103-3 Avaliação da abordagem de gestão	30, 31, 32			
GRI 201: Desempenho Econômico 2016	201-1 Valor econômico direto gerado e distribuído	79			
Presença de Mercado					
GRI 103: Abordagem de Gestão 2016	103-1 Explicação do tópico material e seu limite	6, 76			
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	48, 49			
	103-3 Avaliação da abordagem de gestão	48, 49			
GRI 202: Presença de Mercado 2016	202-2 Proporção de membros da alta direção contratados na comunidade local	89			
Práticas de Compras					
GRI 103: Abordagem de Gestão 2016	103-1 Explicação do tópico material e seu limite	6, 76			
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	33			
	103-3 Avaliação da abordagem de gestão	33			
GRI 204: Práticas de Compras 2016	204-1 Proporção de gastos com fornecedores locais	80			
Anticorrupção					
GRI 103: Abordagem de Gestão 2016	103-1 Explicação do tópico material e seu limite	6, 76			
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	28, 29			
	103-3 Avaliação da abordagem de gestão	28, 29			
GRI 205: Anticorrupção 2016	205-1 Operações avaliadas quanto a riscos relacionados à corrupção	81			
	205-2 Comunicação e treinamento sobre políticas e procedimentos anticorrupção	29, 81			
	205-3 Casos confirmados de corrupção e medidas tomadas	29, 81			
Concorrência Desleal					
GRI 103: Abordagem de Gestão 2016	103-1 Explicação do tópico material e seu limite	6, 76			
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	28, 29			
	103-3 Avaliação da abordagem de gestão	28, 29			
GRI 206: Concorrência Desleal 2016	206-1 Ações judiciais por concorrência desleal, antitruste e monopólio	81			

GRI Standard	Divulgação	Número da página e/ou URL(s) e/ou resposta	Omissão		
			Parte omitida	Razão	Explicação
GRI 300 Standards Série Ambiental					
Materiais					
GRI 103: Abordagem de Gestão 2016	103-1 Explicação do tópico material e seu limite	6, 76			
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	56, 57			
	103-3 Avaliação da abordagem de gestão	56, 57			
GRI 301: Materiais 2016	301-1 Materiais usados, discriminados por peso ou volume	84			
Energia					
GRI 103: Abordagem de Gestão 2016	103-1 Explicação do tópico material e seu limite	6, 76			
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	37, 38, 56, 57, 63			
	103-3 Avaliação da abordagem de gestão	37, 38, 56, 57, 63			
GRI 302: Energia 2016	302-1 Consumo de energia dentro da organização	83, 84			
	302-2 Consumo de energia fora da organização	84			
	302-3 Intensidade energética	63, 84			
Água					
GRI 103: Abordagem de Gestão 2016	103-1 Explicação do tópico material e seu limite	6, 76			
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	56, 57, 65			
	103-3 Avaliação da abordagem de gestão	56, 57, 65			
GRI 303: Água e efluentes 2018	303-1 Interações com a água como recurso compartilhado	65			
	303-2 Gestão de impactos relacionados ao descarte de água	65			
	303-3 Água retirada	87			
	303-4 Água descartada	87			
	303-5 Consumo de água	87			
Biodiversidade					
GRI 103: Abordagem de Gestão 2016	103-1 Explicação do tópico material e seu limite	6, 76			
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	56, 57, 64			
	103-3 Avaliação da abordagem de gestão	56, 57, 64			
GRI 304: Biodiversidade 2016	304-1 Unidades operacionais próprias, arrendadas ou administradas dentro ou nas adjacências de áreas protegidas e áreas de alto índice de biodiversidade situadas fora de áreas protegidas	86			
	304-3 Habitats protegidos ou restaurados	86			
	304-4 Espécies na lista vermelha da IUCN e em listas nacionais de conservação com habitats situados em áreas afetadas por operações	87			
Emissões					
GRI 103: Abordagem de Gestão 2016	103-1 Explicação do tópico material e seu limite	6, 76			
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	56, 57, 61, 62			
	103-3 Avaliação da abordagem de gestão	56, 57, 61, 62			
GRI 305: Emissões 2016	305-1 Emissões diretas de GEE (escopo 1)	83			
	305-2 Emissões indiretas de GEE provenientes da aquisição de energia (escopo 2)	83			
	305-3 Outras emissões indiretas de GEE (escopo 3)	83			
	305-4 Intensidade de emissões de GEE	83			
	305-5 Redução de emissões de GEE	83			
	305-7 Emissões de NOx, SOx e outras emissões atmosféricas significativas	85			

GRI Standard	Divulgação	Número da página e/ou URL(s) e/ou resposta	Omissão		
			Parte omitida	Razão	Explicação
***Compliance* Ambiental**					
GRI 103: Abordagem de Gestão 2016	103-1 Explicação do tópico material e seu limite	6, 76			
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	56, 57			
	103-3 Avaliação da abordagem de gestão	56, 57			
GRI 307: *Compliance* Ambiental 2016	307-1 Não conformidade com leis e regulamentos ambientais	82			
Avaliação ambiental de fornecedores					
GRI 103: Abordagem de Gestão 2016	103-1 Explicação do tópico material e seu limite	6, 76			
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	33			
	103-3 Avaliação da abordagem de gestão	33			
GRI 308: Avaliação ambiental de fornecedores 2016	308-1 Novos fornecedores selecionados considerando-se critérios ambientais	80			
	308-2 Impactos ambientais negativos na cadeia de suprimentos e ações tomadas	Nenhum impacto identificado			
Mineração e Metais					
GRI 103: Abordagem de Gestão 2016	103-1 Explicação do tópico material e seu limite	6, 76			
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	56, 57, 64			
	103-3 Avaliação da abordagem de gestão	56, 57, 64			
GRI G4 Divulgação do setor de Mineração e Metais	MM2 - Número e percentual de unidades operacionais que necessitam de planos de gestão da biodiversidade de acordo com critérios estabelecidos e número (percentual) dessas unidades com planos em vigência	86			
GRI G4 Divulgação do setor de Mineração e Metais	MM10 - Número e percentual de operações com planos para o encerramento das atividades	86			
GRI 400 Standards Série Social					
Trabalho					
GRI 103: Abordagem de Gestão 2016	103-1 Explicação do tópico material e seu limite	6, 76			
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	48, 49, 51, 52			
	103-3 Avaliação da abordagem de gestão	48, 49, 51, 52			
GRI 401: Trabalho 2016	401-1 Contratação de novos empregados e rotatividade	88			
Saúde Ocupacional e Segurança					
GRI 103: Abordagem de Gestão 2016	103-1 Explicação do tópico material e seu limite	6, 76			
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	56, 57, 59, 60, 61			
	103-3 Avaliação da abordagem de gestão	56, 57, 59, 60, 61			
GRI 403: Saúde Ocupacional e Segurança 2016	403-2 Tipos e taxas de lesões, doenças ocupacionais, dias perdidos e absenteísmo e número de óbitos relacionados ao trabalho	89, 90			
Treinamento e Educação					
GRI 103: Abordagem de Gestão 2016	103-1 Explicação do tópico material e seu limite	6, 76			
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	48, 48, 51, 52			
	103-3 Avaliação da abordagem de gestão	48, 48, 51, 52			
GRI 404: Treinamento e Educação 2016	404-1 Número médio de horas de treinamento por ano por empregado	51, 89			

GRI Standard	Divulgação	Número da página e/ou URL(s) e/ou resposta	Omissão		
			Parte omitida	Razão	Explicação
Diversidade e igualdade de oportunidades					
GRI 103: Abordagem de Gestão 2016	103-1 Explicação do tópico material e seu limite	6, 76			
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	48, 49, 50			
	103-3 Avaliação da abordagem de gestão	48, 49, 50			
GRI 405: Diversidade e igualdade de oportunidades 2016	405-1 Diversidade em órgãos de governança e entre empregados	88			
Não discriminação					
GRI 103: Abordagem de Gestão 2016	103-1 Explicação do tópico material e seu limite	6, 76			
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	29			
	103-3 Avaliação da abordagem de gestão	29			
GRI 406: Não discriminação 2016	406-1 Casos de discriminação e medidas corretivas tomadas	29, 81			
Liberdade de associação e negociação coletiva					
GRI 103: Abordagem de Gestão 2016	103-1 Explicação do tópico material e seu limite	6, 76			
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	28, 29			
	103-3 Avaliação da abordagem de gestão	28, 29			
GRI 407: Liberdade de associação e negociação coletiva 2016	407-1 Operações e fornecedores entre os quais o direito à liberdade de associação e negociação coletiva possa estar em risco	O Código de Conduta da Votorantim Cimentos respeita a livre associação, reconhece os sindicatos como representantes legais dos empregados e busca, de maneira consistente com seus valores e crenças de gestão, estimular o diálogo aberto entre a empresa, seus funcionários e seus representantes sindicais. A empresa negocia diretamente com os sindicatos e os funcionários também podem participar da mesa de negociação			
Trabalho infantil					
GRI 103: Abordagem de Gestão 2016	103-1 Explicação do tópico material e seu limite	6, 76			
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	28, 29			
	103-3 Avaliação da abordagem de gestão	28, 29			
GRI 408: Trabalho infantil 2016	408-1 Operações e fornecedores sob risco significativo de ocorrência de trabalho infantil	Trabalho infantil e trabalho forçado ou análogo ao escravo não são tolerados pela organização. Questões relacionadas a esses tópicos são abordadas no Código de Conduta e também por auditorias de controle operacional. Reclamações envolvendo incidentes dessa natureza devem ser encaminhadas ao Escritório Global de Ética Empresarial			
Trabalho forçado ou análogo ao escravo					
GRI 103: Abordagem de Gestão 2016	103-1 Explicação do tópico material e seu limite	6, 76			
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	28, 29			
	103-3 Avaliação da abordagem de gestão	28, 29			
GRI 409: Trabalho forçado ou análogo ao escravo 2016	409-1 Operações e fornecedores sob risco significativo de ocorrência de trabalho forçado ou análogo ao escravo	Trabalho infantil e trabalho forçado ou análogo ao escravo não são tolerados pela organização. Questões relacionadas a esses tópicos são abordadas no Código de Conduta e também por auditorias de controle operacional. Reclamações envolvendo incidentes dessa natureza devem ser encaminhadas ao Escritório Global de Ética Empresarial			

GRI Standard	Divulgação	Número da página e/ou URL(s) e/ou resposta	Omissão		
			Parte omitida	Razão	Explicação
Comunidades locais					
GRI 103: Abordagem de Gestão 2016	103-1 Explicação do tópico material e seu limite	6, 76			
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	56, 57, 68, 69, 70, 71, 72, 73			
	103-3 Avaliação da abordagem de gestão	56, 57, 68, 69, 70, 71, 72, 73			
GRI 413: Comunidades locais 2016	413-1 Operações com programas de engajamento da comunidade local, avaliação de impactos e desenvolvimento local implementados	70, 90			
Avaliação do Impacto Social de Fornecedores					
GRI 103: Abordagem de Gestão 2016	103-1 Explicação do tópico material e seu limite	6, 76			
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	33			
	103-3 Avaliação da abordagem de gestão	33			
GRI 414: Avaliação do Impacto Social de Fornecedores	414-1 Novos fornecedores selecionados considerando-se critérios sociais	80			
	414-2 Impactos sociais negativos na cadeia de suprimentos e medidas tomadas	33, 80			
Políticas Públicas					
GRI 103: Abordagem de Gestão 2016	103-1 Explicação do tópico material e seu limite	6, 76			
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	28, 29			
	103-3 Avaliação da abordagem de gestão	28, 29			
GRI 415: Políticas Públicas 2016	415-1 Contribuições políticas	80			
***Compliance* Socioeconômica**					
GRI 103: Abordagem de Gestão 2016	103-1 Explicação do tópico material e seu limite	6, 76			
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	28, 29			
	103-3 Avaliação da abordagem de gestão	28, 29			
GRI: 419: *Compliance* Socioeconômica 2016	419-1 Não conformidade com leis e regulamentos nas áreas social e econômica	81			
Mineração e Metais					
GRI 103: Abordagem de Gestão 2016	103-1 Explicação do tópico material e seu limite	6, 76			
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	29			
	103-3 Avaliação da abordagem de gestão	29			
GRI G4 Divulgação do setor de Mineração e Metais	MM7 - Até que ponto mecanismos para encaminhamento de demandas e queixas foram usados para resolver conflitos relativos a uso da terra e direitos consuetudinários de comunidades locais e povos indígenas, e resultados	29			

GCCA CHARTER

CO_2 E PROTEÇÃO DO CLIMA	STATUS 2018
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
Desenvolver uma estratégia de mitigação para mudança climática e publicar metas e progresso	**Veja nossos Compromissos de Sustentabilidade para 2020**
Relatar anualmente as emissões de CO_2 de acordo com o protocolo	Veja nosso Relatório Integrado 2018
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	Dados submetidos todos os anos
USO RESPONSÁVEL DE COMBUSTÍVEIS E MATÉRIA-PRIMA	
Aplicar as diretrizes para co-processamento de combustíveis e matérias-primas na fabricação de cimento	Alterando procedimentos internos
SAÚDE E SEGURANÇA DOS FUNCIONÁRIOS	
Utilizar Saúde e Segurança na Indústria de Cimento: Diretrizes para Medição e Relato	Implementado. Dados submetidos todos os anos
Informar anualmente à GCCA os dados sobre segurança de funcionários, de acordo com as diretrizes desenvolvidas para medir e relatar (dados de fatalidade relatados à GCCA a partir do ano de adesão)	Veja nosso Relatório Integrado 2018
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
Disponibilizar publicamente os dados de emissões às partes interessadas	Veja nossos Compromissos de Sustentabilidade para 2020
Definir metas de emissões para os principais poluentes (NO_x, SO_x, poeira) e informar publicamente o progresso	Veja nosso Relatório Integrado 2018
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	Em andamento
Utilizar as Diretrizes para Reabilitação de Minas	Relatórios utilizados por todas as plantas do nosso negócio de cimento na VCBR
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	
Relatar publicamente todos os indicadores chave de desempenho (KPIs) da GCCA anualmente	Veja nosso Relatório Integrado 2018
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 2018
Relatar o progresso no desenvolvimento de programas de envolvimento de partes interessadas	Veja nosso Relatório Integrado 2018
Desenvolver sistemas de gerenciamento ambiental documentados e auditáveis em todas as plantas	**Veja nossa Política Ambiental Global**
ASSEGURAÇÃO	
Dados sobre emissão de CO_2	
As empresas executarão asseguração pelo menos uma vez a cada dois anos, utilizando profissionais de asseguração terceiros independentes	Realizado anualmente por 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 SGS
Dados sobre segurança	
As empresas executarão asseguração pelo menos uma vez a cada três anos, utilizando profissionais de asseguração terceiros independentes	Realizado anualmente por 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 por BVQI
Nota: Sem histórico devido à criação da GCCA em 2018	

KPIs GCCA CHARTER

	2016	2017	**2018**
Proteção do clima			
Total de emissões de CO_2 - bruto (milhão de toneladas)	22,9	21,7	**21,7**
Total de emissões de CO_2 - líquido (milhão de toneladas)	22,3	21,0	**21,0**
Emissões específicas de CO_2 - bruto (kg / tonelada de material cimentício)	672,3	656,7	**641,5**
Emissões específicas de CO_2 - líquido (kg / tonelada de material cimentício)	655,5	637,6	**621,6**
Uso responsável de combustíveis e matérias-primas			
Consumo de calor específico na produção de clínquer (MJ/tonelada de clínquer)	3.474	3.447	**3,542**
Taxa de combustível fóssil alternativo (%)	7,36%	8,80%	**9,8%**
Taxa de combustível de biomassa (%)	5,00%	6,00%	**8,7%**
Taxa de matérias-primas alternativas (%)	8,4%	6,6%	**6,3%**
Fator clínquer/cimento (%)	77,0%	76,6%	**75,2%**
Segurança			
Número de fatalidades (empregados diretos)	0	1	**0**
Número de fatalidades por 10,000 empregados diretos	0	0,7954	**0,000**
Número de fatalidades (empregados indiretos)	5	6	**4**
Número de fatalidades (terceiros)	0	2	**0**
Número de dias perdidos devido a acidentes (calendar days /empregados)	2.246	2.875	**2.332**
Número total de dias perdidos devido a acidentes	3.351	4.124	**7.594**
Acidentes com afastamento por 1 milhão de horas trabalhadas (empregados diretos)	1,06	1,40	**1,41**
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	54,8%	75,6%	**83%**
Medição contínua da taxa de cobertura: percentagem (%) de clínquer produzido com monitoramento contínuo dos principais poluentes, poeiras, NO_x, SO_2	90,2%	84,9%	**100%**
Poeira - taxa de cobertura (%)	100,0%	95,9%	**100,0%**
NO_x - taxa de cobertura (%)	100,0%	100,0%	**100,0%**
SO_2 - taxa de cobertura (%)	95,4%	100,0%	**100,0%**
VOC/THC - taxa de cobertura (%)	74,0%	83,0%	**90,0%**
PCDD/F - taxa de cobertura (%)	75,0%	88,0%	**93,0%**
Hg - taxa de cobertura(%)	78,0%	92,0%	**98,0%**
Soma de Cd e Tl - taxa de cobertura (%)	70,0%	90,0%	**98,0%**
Soma de Sb, As, Pb, Cr, Co, Cu, Mn, Ni, V - taxa de cobertura (%)	66,0%	90,0%	**98,0%**
Poeira - emissões específicas (gramas / tonelada de clínquer)	66	62	**69**
NO_x - emissões específicas (gramas / tonelada de clínquer)	2,012	2,144	**2.102**
SO_2 - emissões específicas (gramas / tonelada de clínquer)	672	638	**847**
VOC/THC - emissões específicas (gramas / tonelada de clínquer)	83	60	**59**
PCDD/F - emissões específicas (µg / tonelada de clínquer)	0,2	0,5	**0,6**
Hg - emissões específicas (µg / tonelada de clínquer)	10	22	**7**
Soma de Cd e Tl - emissões específicas (mg / tonelada de clínquer)	8	20	**18**
Soma de Sb, As, Pb, Cr, Co, Cu, Mn, Ni, V - emissões específicas (mg / tonelada de clínquer)	882	720	**1.184**
Poeira - emissões absolutas (kt / ano)	1,68	1,56	**1,70**
NO_x - emissões absolutas (kt / ano)	51,05	53,91	**51,81**
SO_2 - emissões absolutas (kt / ano)	17,04	16,04	**20,89**
VOC/THC - emissões absolutas (toneladas / ano)	2.113	1.508	**1.463**
PCDD/F - emissões absolutas (mg / ano)	4,30	12,55	**14,30**
Hg - emissões absolutas (kg / ano)	260	553	**171**
Soma de Cd e Tl - emissões absolutas (kg / ano)	191	514	**445**
Soma de Sb, As, Pb, Cr, Co, Cu, Mn, Ni, V - emissões absolutas (tonelada / ano)	22,39	18,10	**29,19**

Obs.: Escopo contempla somente o negócio cimento (100% das unidades).

	2016	2017	**2018**
Impactos locais na terra e nas comunidades			
Porcentagem (%) de sites com planos de envolvimento comunitário em vigor	32,29%	19,5%	**24%**
Percentagem (%) de sites com planos de reabilitação de minas em vigor	86%	90%	**90%**
Número de minas dentro, contendo ou adjacentes a áreas designadas por seu alto valor de biodiversidade, conforme definido pelo GRI 304-1	74	20**	**14**
Percentual (%) de minas com alto valor de biodiversidade nas quais os planos de manejo da biodiversidade são ativamente implementados	5,4%	10%	**21%**

*Primeiro ano com KPI de alcance global
**Em 2017, houve uma revisão da metodologia para cálculo desse indicador. A nova metodologia 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.

CARTA DE ASSEGURAÇÃO GRI102-56

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 2018.

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 Princípios[1] da Global Reporting InitiativeTM 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 2018.

O escopo de verificação abrangeu adicionalmente as Diretrizes para o Relatório e Monitoramento das Emissões na Indústria de Cimento da CSI (Cement Sustainability Initiative), versão 2.0 e Segurança na Indústria Cimenteira: Linhas de orientação para o registro e comunicação de informação da CSI, versão 4.0.

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 Interessada, 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 (2018);
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 do CSI para o Relatório e Monitoramento das Emissões na Indústria de Cimento e Segurança na Indústria Cimenteira;
5. Avaliação dos sistemas utilizados para compilação de dados;
6. Visitas locais nas seguintes Unidades: Centro Corporativo Global, São Paulo/SP; unidades operacionais de Asment Temara/Marrocos; Bowmanville/Canadá, Nobres/MT; Salto de Pirapora/SP.
7. Análise documental das atividades de engajamento com partes interessadas *(stakeholders)* desenvolvidas pela Votorantim Cimentos.

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, exceto para os seguintes temas, cujo nível de verificação adotado foi o *Razoável*: Saúde e segurança do trabalho, emissões atmosféricas e emissões de gases de efeito estufa (GEE).

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.

LIMITACOES E EXCLUSOES

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 Relatório e Monitoramento das Emissões na Indústria de Cimento;

1Materialidade, 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.

- Evidenciamos que houve incremento nas taxas de cobertura total e monitoramento contínuo (KPIs 1 e 2 da Diretriz citada acima) entre os últimos dois anos;
- Os indicadores de segurança publicados contemplam os critérios da Diretriz Segurança na Indústria;
- Evidenciamos ao longo de nossas visitas que foram tomadas ações corretivas para melhorar o desempenho de segurança ocupacional, com destaque para auditorias entre as unidades do grupo. Todavia o Relatório não apresenta ações preventivas executadas para redução das taxas de acidentes que se mantém estáveis nos últimos anos;
- 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;
- Durante nossas visitas nas unidades do exterior, constatamos que há um fluxo definido de coleta de informações para o Relatório. Todavia o processo de coleta de dados e definição de responsabilidades ainda pode ser melhorado;
- 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 a indicadores relevantes de acordo com a matriz de materialidade da empresa.

RECOMENDAÇÕES

- Priorizar esforços para a definição de fluxos claros para a coleta de dados dos indicadores associados aos temas materiais, com o objetivo de aumentar a aderência aos padrões GRI;
- 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);
- Enriquecer o Relatório com informações e dados que demonstrem os esforços realizados em prevenção de acidentes.

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 de 2018.

Alexander Vervuurt
Auditor-líder AssuranceSustainabilityReports (ASR)
Bureau VeritasCertification – Brasil

INFORMAÇÕES CORPORATIVAS

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Paulo Henrique de Oliveira Santos *(Chairman) - in memorian*
João Carvalho de Miranda
Fábio Ermírio de Moraes
José Ermírio de Moraes Neto
Johann Markus Akermann (Conselheiro independente)
Alexandre Gonçalves Silva (Conselheiro independente)
Luiz Antonio dos Santos Pretti (Conselheiro independente)
Francisco de Sá Neto (Conselheiro independente)

DIRETORIA-EXECUTIVA

Walter Dissinger – CEO Global
Filiberto Ruiz – CEO VCNA
Jorge Wagner – CEO VCEAA
Álvaro Lorenz – Diretor Técnico e de Sustentabilidade Global
Cristiano Carvalho Brasil – Diretor de Gente, Gestão e Comunicação Global
Gabriela Woge – Diretora de Tesouraria e Relações com Investidores Global
Luiz Marcelo Pinheiro Fins – Diretor Jurídico Global (Interino)
Osvaldo Ayres Filho – Diretor Financeiro Global
Ricardo Turra - Diretor Global de Auditoria Interna

SEDE GRI102-3

Rua Gomes de Carvalho, 1996
São Paulo – SP – BraSil
+ 55 11 4572-4000
www.votorantimcimentos.com

CRÉDITOS

DIRETOR RESPONSÁVEL: Álvaro Lorenz

COORDENAÇÃO GERAL: Alexandre Henrique Takano

EQUIPE: Christopher Mason, Fábio Cirilo, Gabriela Woge, Kelly Cristina Bassi Theodosio, Leonardo Ferreira Gomes Luna, Luiz Germano Bernartt Junior, Maria Jose Martin Aradilla, Melissa Domenich Bianchi e Paloma Capistrano Pinheiro

CONTEÚDO E EDIÇÃO: Editora Contadino

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO: The Infographic Company: Gerson Mora e Anna Luiza Aragão

MATERIALIDADE: Ampla Consultoria

VERSÃO EM INGLÊS: Claudia Gustavsen

FOTOGRAFIA: Sergio Zacchi, Leonardo Rodrigues, Henrique Suenag e Banco de Imagens da Votorantim Cimentos

Agradecemos o apoio e a dedicação das áreas corporativas e industriais da Votorantim Cimentos e, especialmente, às unidades Salto de Pirapora, Nobres, Asment Temara e Bowmanville, que passaram pelo processo de asseguração, pela coleta e apuração das informações que compõem este documento.

Votorantim
Cimentos
A vida é feita para durar