

RELATÓRIO 2016



A educação como legado

Às vésperas de completar 100 anos de atividade, a Votorantim elege a educação como grande legado para as próximas gerações

16

Resiliência do Portfólio

Diversidade do portfólio e disciplina financeira ajudam a atenuar os desafios impostos pelo cenário político e pela retração econômica no Brasil

51

Governança, Riscos e Compliance

Lançamento do novo Código de Conduta e revisão da Política Anticorrupção são destaques no processo de aprimoramento da gestão de riscos e *compliance*

21

Centros de Excelência

Novo sistema para prevenção de perdas amplia controle sobre processos e aumenta a produtividade

29

Apresentação

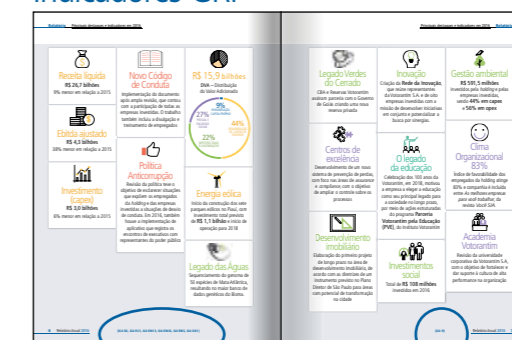
O Relatório Votorantim 2016 apresenta as principais ações e resultados da *holding* Votorantim S.A. no período, incluindo informações financeiras e não financeiras relativas aos principais indicadores monitorados pela companhia.

A elaboração do conteúdo considera os princípios e diretrizes do Global Reporting Initiative (GRI), versão G4, do International Integrated Report Council (IIRC), do Pacto Global das Nações Unidas (Global Compact), da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS).

Informações detalhadas referentes às empresas investidas (Votorantim Cimentos, Votorantim Metais, Companhia Brasileira de Alumínio, Votorantim Siderurgia, Votorantim Energia, Fibria, Citrosuco e Banco Votorantim) podem ser encontradas nos relatórios anuais das próprias empresas.

A versão em PDF deste relatório pode ser acessada em www.votorantim.com/relatorio e inclui as demonstrações financeiras consolidadas da *holding* Votorantim S.A., assim como o índice remissivo com todos os indicadores GRI. Para continuarmos evoluindo em nosso processo de relato e em nossa gestão, envie sua opinião, sugestões e comentários para contato@votorantim.com.

Indicadores GRI



Os indicadores do Global Reporting Initiative (GRI) estão localizados nos rodapés das páginas onde os temas são abordados.

PDF navegável

Clique nos [links](#), nos itens do índice, bem como nos indicadores do GRI no rodapé, para navegar pelo relatório e acessar informações complementares.



MENSAGEM DA ADMINISTRAÇÃO
Prontos para o futuro

4

Destaques do período

6



Gestão de Portfólio

8

GESTORA DE PORTFÓLIO

Empresas Investidas



12



ESTRUTURA

O papel de cada um

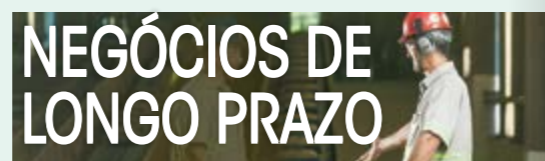
Empresas em constante transformação exigem estrutura sólida de governança, com diferentes instâncias atuando em conjunto na tomada de decisões estratégicas

21

COMPLIANCE E POLÍTICA ANTICORRUPÇÃO

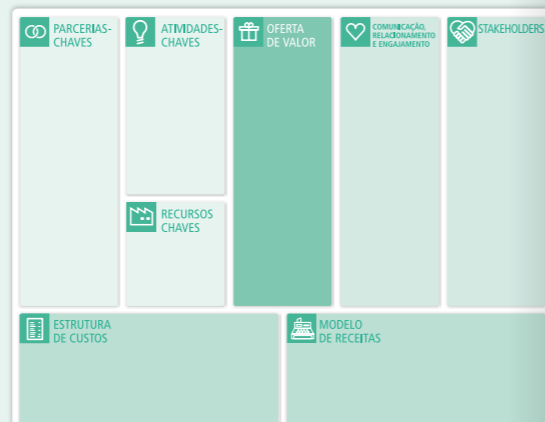
Autonomia responsável

24



MODELO DE NEGÓCIO

Caminho Definido



15

100 ANOS DE VOTORANTIM

A educação como legado

Prestes a comemorar 100 anos de atividade, a Votorantim elege a educação como seu principal legado à sociedade

16

GESTÃO

Desafios para o Futuro

Vários aspectos influenciam as atividades da Votorantim S.A. Saiba quais são os principais

18



CENTROS DE EXCELÊNCIA

Atuação de referência

29

INSTITUTO VOTORANTIM

Estratégias para a área social



Com foco em gestão pública, educação e outros temas relevantes para a sociedade, programas do Instituto Votorantim contribuem para a geração de valor compartilhado entre as empresas investidas e as comunidades

32

RESERVAS VOTORANTIM

A Biodiversidade como negócio

38

DESENVOLVIMENTO IMOBILIÁRIO

Planos urbanos

40

INOVAÇÃO

Convite para inovar

41



CONTEXTO DE MERCADO

Resiliência do portfólio

51



DESENVOLVIMENTO

Foco no desenvolvimento

45

ATRAÇÃO E RETENÇÃO

Jovens talentos

Parcerias com universidades e empresas juniores já preenchem 12% das novas vagas abertas na Votorantim S.A.

47

CLIMA E ENGAJAMENTO

Clima em alta



A satisfação dos empregados, retratada na pesquisa anual de engajamento, reflete o aperfeiçoamento da gestão de pessoas na empresa e orienta os planos de ação e melhoria

48



Números, destaques do período e os principais projetos e ações na área socioambiental. Um resumo das oito empresas investidas da Votorantim S.A.

57

SOBRE O RELATÓRIO

74

INDICADORES GRI

77

CARTA DA AUDITORIA

235

PRONTOS PARA O FUTURO

A Votorantim completará 100 anos em 2018. De uma fábrica de tecidos no interior do estado de São Paulo, a companhia se transformou, ampliou seu portfólio de empresas e hoje emprega 44 mil pessoas, além de estar presente em 23 países.

Ao longo do século 20, a trajetória da Votorantim esteve muito ligada à industrialização e ao desenvolvimento do Brasil. Nos últimos 20 anos, a companhia vem aprimorando seu modelo de governança, num processo contínuo que manteve o controle familiar com uma arquitetura revigorada. Os acionistas migraram da gestão das empresas para os Conselhos; os valores da companhia foram reforçados; foram identificadas as melhores práticas de gestão e, a partir disso, capturadas sinergias; os princípios de sustentabilidade foram incorporados à nossa estratégia e foi criado o Instituto Votorantim, que passou a orientar o investimento social privado da companhia, em linha com a estratégia de cada empresa do portfólio.

Nos últimos três anos, a companhia acelerou esse processo de transformação. A estrutura de *holdings* foi simplificada e a Votorantim S.A.,

holding detentora das participações nas empresas, focou sua atuação na gestão do portfólio, possuindo também três centros de soluções, nas áreas de tecnologia da informação; serviços compartilhados em finanças, recursos humanos e contabilidade; e na gestão de ativos imobiliários. As empresas investidas passaram a ter maior autonomia no desenvolvimento de suas estratégias, foram criados comitês de assessoramento e membros independentes passaram a integrar os Conselhos de Administração das empresas e da Votorantim S.A.

O legado dessa trajetória de quase 100 anos inspira as novas gerações e as pessoas que trabalham na Votorantim, para que possam enfrentar os desafios que virão nos próximos anos: mudanças climáticas, o acirramento de questões geopolíticas e eventos de grande impacto cada vez menos previsíveis. Para enfrentar tais desafios, a Votorantim continuamente

aprimora seu modo de gerir os negócios, com atenção renovada nas questões ambientais e sociais.

O conceito de sustentabilidade surgiu há cerca de 30 anos, quando uma comissão da ONU publicou o relatório “Nosso Futuro Comum”, no qual desenvolvimento sustentável foi definido como uma forma de suprir as necessidades das gerações atuais sem comprometer a capacidade de as gerações futuras satisfazerem suas próprias necessidades. Desde então, a sustentabilidade passou a fazer parte do debate público.

Ao revisitar sua história, a Votorantim identificou em vários momentos a preocupação com esse tema, muito antes de sua inserção no repertório empresarial. Tornou-se signatária do Pacto Global e definiu como um de seus princípios de gestão o de produzir de forma otimizada, respeitando as legítimas demandas da sociedade.

Para marcar a passagem do seu centenário, a Votorantim, que sempre assumiu um compromisso com a construção de um futuro melhor, escolheu o tema Educação por meio do apoio à gestão escolar. A partir de 2017, a companhia vai ampliar um programa (PVE – Parceria Votorantim pela Educação) que tem se mostrado bastante efetivo na melhoria do ensino público no Brasil – em média, os municípios

atendidos pelo programa aumentam suas notas nas avaliações oficiais em 35%, em relação a outras cidades de perfil semelhante no Brasil.

Esse compromisso tem uma perspectiva de longo prazo, pois o PVE tem duração média de quatro anos em cada município, para assegurar a perenidade das conquistas. A Votorantim entende que uma educação de qualidade é base de uma sociedade mais justa e inclusiva, forma cidadãos mais conscientes e prepara futuras gerações de profissionais mais qualificados, contribuindo para a melhoria do ambiente de negócios e para a competitividade do país.

Às vésperas do centenário, a Votorantim busca renovar-se para os desafios de um mundo cada vez mais volátil, complexo, ambíguo e incerto. Em 2016, lançamos o “18.18”, um programa de transformação da companhia, com olhar em grandes temas que irão afetar ou que já estão transformando o ambiente de negócios. Toda a alta liderança da companhia – cerca de 400 líderes – interage com referências, conteúdos e experiências, e é incentivada a criar planos de ação específicos para a realidade de cada empresa. Acreditamos que as pessoas continuam a ser o diferencial de nossos negócios.

O investimento previsto pela Votorantim em educação e desenvolvimento se dá num momento especialmente desafiador para as empresas.

O ano de 2016 foi marcado por incertezas no cenário brasileiro e mundial. No Brasil, tivemos o *impeachment* da presidente da República, o avanço no combate à corrupção e a maior crise econômica da história do país, com um recuo do PIB de quase oito pontos percentuais nos últimos três anos. Como resultado desse cenário, tivemos o aumento do desemprego entre a população economicamente ativa, limitação do crédito e retração acentuada em diversos setores da economia, afetando diretamente os nossos negócios voltados ao mercado interno.

No cenário internacional, eventos como a decisão dos britânicos de saírem do bloco europeu e o resultado da eleição presidencial nos Estados Unidos trouxeram novas perspectivas. Além disso vimos o agravamento do confronto na Síria e a crise dos refugiados e dúvidas sobre a robustez do crescimento da economia global.

Neste contexto, a Votorantim manteve especial atenção às suas métricas financeiras. O processo de planejamento e a visão de longo prazo permitiram que a companhia se preparasse para um cenário mais desafiador, fazendo os ajustes necessários nas operações das empresas investidas antes mesmo do agravamento da crise, de modo a mantermos a competitividade de nossos negócios.

Os investimentos planejados foram mantidos, como demonstração de nossa confiança no futuro. Entre eles, estão a expansão da fábrica de celulose da Fibria, as novas plantas de cimento nos Estados Unidos e na Turquia, a extensão da vida útil em nossas minas de zinco, no Brasil e no Peru, e o início da construção dos nossos primeiros parques de geração de energia eólica, no estado do Piauí. O processo de internacionalização da companhia iniciado em 2001 e a diversificação dos negócios nos permitiram enfrentar as turbulências e reduzir os impactos derivados da queda no mercado brasileiro.

Ao longo de nossa história, aprendemos que os negócios têm ciclos e que é fundamental tomar decisões de investimentos com visão de longo prazo. Temos demonstrado capacidade de responder a esse desafio. A crise econômica atual está sendo enfrentada com muito trabalho, planejamento e resiliência. Nossos Valores, nossas Crenças de Gestão, nossa história e nossa visão de futuro têm guiado as decisões do dia a dia e fazem a Votorantim continuar sólida e empreendedora, com capacidade de se reinventar, crescer e superar-se sempre.

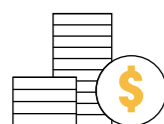
Raul Calfat, Presidente do Conselho de Administração da Votorantim S.A. e

João Miranda, Diretor-presidente da Votorantim S.A.



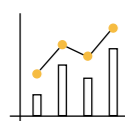
Receita líquida

R\$ 26,7 bilhões
9% menor em relação a 2015



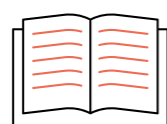
Ebitda ajustado

R\$ 4,3 bilhões
38% menor em relação a 2015



Investimento (Capex)

R\$ 3,0 bilhões
6% menor em relação a 2015



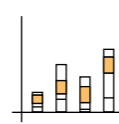
Novo Código de Conduta

Implementação do documento após ampla revisão, que contou com a participação de todas as empresas investidas. O trabalho também incluiu a divulgação e treinamento de empregados



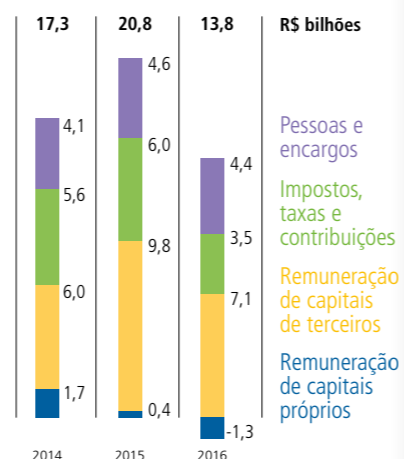
Política Anticorrupção

Revisão da política teve o objetivo de esclarecer situações que expõem os empregados da *holding* e das empresas investidas a situações de desvio de conduta. Em 2016, também houve a implementação de aplicativo que registra os encontros de executivos com representantes do poder público



R\$ 13,8 bilhões

DVA – Distribuição do Valor Adicionado



Energia eólica

Início da construção dos sete parques eólicos no Piauí, com investimento total previsto de R\$ 1,1 bilhão e início de operação para 2018



Legado das Águas

Sequenciamento do genoma de 50 espécies de Mata Atlântica, resultando no maior banco de dados genéticos do bioma



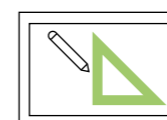
Legado Verdes do Cerrado

CBA e Reservas Votorantim assinam parceria com o governo de Goiás criando uma nova reserva privada



Centros de excelência

Desenvolvimento de um novo sistema de prevenção de perdas, com foco nas áreas de *assurance* e *compliance*, com o objetivo de ampliar o controle sobre os processos



Desenvolvimento imobiliário

Elaboração do primeiro projeto de longo prazo na área de desenvolvimento imobiliário, de acordo com as diretrizes de um instrumento previsto no Plano Diretor de São Paulo para áreas com potencial de transformação na cidade



Inovação

Criação da Rede da Inovação, que reúne representantes da Votorantim S.A. e de oito empresas investidas com a missão de desenvolver iniciativas em conjunto e potencializar a busca por sinergias.



O legado da educação

Celebração dos 100 anos da Votorantim, em 2018, motivou a empresa a eleger a educação como seu principal legado para a sociedade no longo prazo, por meio de ações estruturadas do programa **Parceria Votorantim pela Educação (PVE)**, do Instituto Votorantim



Investimentos social

Aproximadamente R\$ 108 milhões investidos em 2016



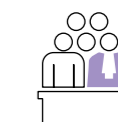
Gestão ambiental

R\$ 583,6 milhões investidos pela *holding* e pelas empresas investidas, sendo 44% em Capex e 56% em Opex



Clima Organizacional 83%

Índice de favorabilidade dos empregados da *holding* atinge 83% e companhia é incluída entre *As melhores empresas para você trabalhar*, da revista *Você S/A*.



Academia Votorantim

Revisão da universidade corporativa da Votorantim S.A., com o objetivo de fortalecer e dar suporte à cultura de alta performance na organização

A Votorantim S.A.



GESTÃO DE PORTFÓLIO

A Votorantim S.A. atua para gerar consistentemente retornos financeiros superiores com impacto social e ambiental positivo, por meio do exercício de influência significativa sobre as empresas investidas

A Votorantim S.A. é uma companhia de capital privado que constitui a *holding* das empresas Votorantim. Controlada pela família Ermírio de Moraes, é

responsável por definir e desenvolver o portfólio de negócios, além de contribuir para o desenvolvimento das lideranças e zelar pela integridade da marca corporativa.

Sua proposta de valor é gerar retornos financeiros superiores em seus investimentos, com impacto social e ambiental positivo, atuando nas áreas de

cimentos, polimetálicos, alumínio, aços longos, energia, celulose, suco de laranja e banco. Com sede em São Paulo, capital, a Votorantim S.A. registrou receita líquida de R\$ 26,7 bilhões em 2016, resultado que consolidou o desempenho dos negócios investidos no período.

A estrutura da *holding* abriga ainda três centros de excelência transversais que buscam gerar competitividade por meio de soluções administrativas e financeiras às empresas investidas: o Centro de Soluções Compartilhadas (CSC), o Centro de Competência em Tecnologia da Informação (CCTI) e o Centro de Soluções Imobiliárias (CSI). Esses centros se destacam pelo desenvolvimento de sistemas e processos

de gestão, criados para gerar ganhos de escala e aumentar a produtividade, a estabilidade das operações e a competitividade dos negócios da organização ([leia mais na página 29](#)).

Na área social, o Instituto Votorantim atua na proposição e condução dos programas de investimento social privado. Com tecnologias sociais de impacto nas comunidades, o Instituto oferece às empresas investidas oportunidades de sinergia entre a sociedade e os negócios.

Em 2015, a companhia estabeleceu a empresa Reservas Votorantim, com a missão de transformar ativos naturais e culturais em negócios sustentáveis, capazes de conservar a biodiversidade e gerar valor compartilhado.

OS NÚMEROS DA VOTORANTIM S.A.



882 empregados



41% homens e
59% mulheres



8 empresas investidas



3 centros de excelência

Responsável pelo Legado das Águas, área de 31 mil hectares localizada no estado de São Paulo, incorporou em fevereiro de 2017 a gestão de uma nova reserva no estado de Goiás, o Legado Verdes do Cerrado, da Companhia Brasileira de Alumínio, em um território de 32 mil hectares ([leia mais na página 39](#)).

Essa visão contribuiu para a Votorantim se consolidar, ao

longo do tempo, como um dos maiores grupos empresariais do Brasil, conquistando posição de destaque e liderança nos diversos setores em que atua. Em quase 100 anos de atividade, a serem completados em 2018, a organização contribuiu para o desenvolvimento do país e para a construção de uma marca que hoje está presente em cinco continentes.

Às vésperas de seu centenário, a corporação reafirma sua visão de longo prazo e continua investindo na geração de valor para os diversos públicos estratégicos, de modo que possa acompanhar a evolução, as mudanças e os desafios do ambiente de negócios e de um mundo cada vez mais volátil e dinâmico. ▼



IDENTIDADE VOTORANTIM

A identidade da Votorantim é definida por um conjunto de valores e crenças que norteiam a atuação de todas as pessoas que trabalham na *holding* e nas empresas investidas.

NOSSOS VALORES

SOLIDEZ – Buscar crescimento sustentável com geração de valor

SERENIDADE – Atuar de forma responsável e transparente

RESPEITO – Respeito às pessoas e disposição para aprender

EMPREENDEDORISMO – Crescer com coragem para fazer, inovar e investir

UNIÃO – O todo é mais forte

NOSSAS CRENÇAS

CULTIVO DE TALENTOS –

Acreditamos e confiamos nas pessoas e, por isso, investimos tempo e recursos cultivando nossos talentos.

MERITOCRACIA –

Acreditamos que as pessoas são únicas e, por isso, merecem ser valorizadas de forma justa e de acordo com suas entregas.

EXCELÊNCIA –

Acreditamos que podemos fazer sempre mais e melhor, superando os desafios com disciplina, humildade e simplicidade.

PRAGMATISMO –

Acreditamos ser essencial dedicar esforços ao que é relevante, com objetividade e sem perder a visão do todo e do futuro.

DIÁLOGO ABERTO –

Acreditamos que um ambiente de confiança propicia diálogo aberto e espaço para falar e ser ouvido, em que a diversidade de opiniões constrói melhores soluções.

ALIANÇA –

Acreditamos que nosso sucesso é fruto da construção conjunta, fortalecido por relações e alianças genuínas em que todos ganham.

SENSO DE DONO –

Acreditamos naqueles que assumem responsabilidades, trabalham com paixão e lideram pelo exemplo, comemorando as conquistas e transformando erros em aprendizados.

Empresas investidas

Votorantim
Cimentos

Mercado de atuação:
Cimento, agregados, concreto e argamassa

13.733 empregados Presença em 14 países 352 unidades operacionais

Votorantim
Metais

Mercado de atuação:
Ligas especiais de zinco e derivados

5.561 empregados Presença em 7 países 16 unidades operacionais

CBA
Companhia Brasileira de Alumínio

Mercado de atuação:
Alumínio e níquel

5.203 empregados Presença em 3 estados brasileiros 9 unidades operacionais

Votorantim
Siderurgia

Mercado de atuação:
Aços longos

4.908 empregados Presença em 3 países 9 unidades operacionais

A Votorantim S.A. está presente em setores de base da indústria por meio de sete empresas investidas,

além de atuar no segmento financeiro com o Banco Votorantim. Juntos, esses negócios empregam 44 mil pessoas no

mundo e somam mais de 560 unidades operacionais, localizadas em 23 países de cinco continentes. ▼

Votorantim
Energia

Mercado de atuação:
Geração e comercialização de energia elétrica

486 empregados Presença em 8 estados brasileiros 34 unidades operacionais

Fibria

Mercado de atuação:
Celulose

4.309 empregados Presença em 4 países 17 unidades operacionais

citrosuco

Mercado de atuação:
Suco de laranja

5.388 empregados Presença em 7 países 47 unidades operacionais

BancoVotorantim

Mercado de atuação:
Banco de atacado, varejo e gestão de patrimônio

4.045 empregados Presença em 4 países 81 unidades

CAMINHO DEFINIDO

Proposta de valor da Votorantim S.A. é gerar consistentemente retornos financeiros superiores com impacto social e ambiental positivo.

A Votorantim S.A. descreveu seu modelo de negócio por meio da metodologia Canvas, ferramenta que permite a elaboração de um mapa visual com os principais elementos que traduzem as prioridades e responsabilidades da companhia.

Desenvolvido pela liderança e posteriormente apresentado e discutido com os empregados da *holding*, o *Canvas* explica de maneira simples qual é o papel da gestora de portfólio para toda a organização. O gráfico também mostra quais são os caminhos

e recursos necessários para a empresa gerar valor e atingir suas aspirações, apontando seus principais parceiros e fornecedores, atividades-chave e recursos necessários, relacionamentos, estrutura de custos e fontes de renda, entre outros aspectos. ▼

Negócios de longo prazo

PARCERIAS-CHAVES

- ▶ Empresas Investidas
- ▶ Instituto Votorantim
- ▶ Comunidade financeira
- ▶ Consultorias e especialistas
- ▶ Universidades e empresas juniores
- ▶ Imprensa
- ▶ Associações

ATIVIDADES-CHAVES

- ▶ Acompanhamento e influência sobre empresas investidas
- ▶ Gestão de portfólio
- ▶ Gestão de riscos
- ▶ Desenvolvimento de negócios
- ▶ Execução de transações
- ▶ Desenvolvimento de pessoas
- ▶ Gestão da marca corporativa

RECURSOS CHAVES

- ▶ Pessoas
- ▶ Marca
- ▶ Centros de Excelência
- ▶ Capital

OFERTA DE VALOR

- ▶ Gerar consistentemente retornos financeiros superiores com impacto social e ambiental positivo, por meio do exercício de influência significativa sobre as empresas investidas

COMUNICAÇÃO, RELACIONAMENTO E ENGAJAMENTO

- ▶ Governança das empresas (Conselhos de Administração e Comitês)
- ▶ Fóruns de influência na "nuvem"
- ▶ Comunicação e engajamento interno
- ▶ Relacionamento com investidores e comunidade financeira
- ▶ Imprensa
- ▶ Redes sociais

STAKEHOLDERS

- ▶ Acionistas
- ▶ Empresas investidas
- ▶ Pessoas da Votorantim
- ▶ Comunidade financeira
- ▶ Sociedade

ESTRUTURA DE CUSTOS

- ▶ Pessoas
- ▶ Infraestrutura
- ▶ Custo do capital

MODELO DE RECEITAS

- ▶ Dividendos das empresas investidas
- ▶ Criação de valor nos investimentos

A EDUCAÇÃO COMO LEGADO



Prestes a comemorar 100 anos de atividade, Votorantim elege a educação como seu principal legado à sociedade e cria programa para envolver todos seus empregados na modernização da empresa

A Votorantim celebrará 100 anos em 2018 e a proximidade de seu centenário motivou a empresa a fazer uma grande reflexão sobre qual é o legado que pretende deixar para a sociedade brasileira. Após uma ampla consulta, que envolveu a participação de acionistas e empregados, a holding elegeu a educação como a principal causa dessa celebração, por acreditar que a melhoria nesse campo é

fundamental para o desenvolvimento sustentável do Brasil.

Assim, por meio do Programa Parceria Votorantim pela Educação (PVE), gerido pelo Instituto Votorantim ([leia mais na página 37](#)), que atua na elevação da qualidade do ensino, a Votorantim estabeleceu que o investimento será substancialmente ampliado para que mais municípios recebam o Programa. Para 2017, espera-se atingir a marca de 50 cidades brasileiras atendidas.

A intenção é envolver todos os empregados com o tema da educação, desde os que atuam diretamente com o PVE até aqueles que podem participar mais ativamente da evolução escolar de seus filhos e demais familiares. Para tanto, será iniciada uma campanha de mobilização interna, cujo principal canal será uma plataforma eletrônica que reunirá conteúdos sobre educação e na qual os empregados poderão interagir com o tema.

Programa 18.18

Como será a Votorantim nos próximos 100 anos? Com a proximidade do seu centenário, a Votorantim fez essa pergunta aos seus empregados, a fim de estimular a reflexão sobre assuntos

atuais com impacto no futuro, trabalhados por meio de cinco grandes temas: Cultura de alta performance, Tecnologias emergentes e novas formas de consumo, Business Design, Transformação Consciente e Global Mindset.

A proposta é aumentar a consciência dos executivos e gestores em torno das mudanças que vêm ocorrendo na sociedade, para a busca de um conjunto de soluções que garantam a perenidade da companhia em um mundo que se transforma cada vez mais rápido.

Criado em 2016, o programa 18.18 conta com diversas ações para ampliar a conexão das pessoas com tendências e movimentos de impacto no futuro das organizações, aprimorar líderes e equipes para a implantação de modelos compatíveis com demandas emergentes, promover o alinhamento entre propósito e visão de futuro, e estimular ambientes, comportamentos e processos que fortaleçam a inteligência coletiva entre diferentes negócios e múltiplas gerações.

Para atingir esses objetivos, o programa oferece um vasto conteúdo para atualizar e aprofundar o conhecimento dos participantes – reunido em um portal exclusivo –, além de conferências, encontros, diálogos, pesquisas exploratórias e outras iniciativas.

A intenção é que as ideias e iniciativas geradas durante os três anos do programa influenciem o planejamento e as práticas da Votorantim. ▼



OS CINCO MOVIMENTOS DO 18.18

[movimento de 2016] CULTURA DE ALTA PERFORMANCE

Como as organizações têm se adaptado aos desafios contemporâneos:

- ▶ promovendo ambientes diferenciados;
- ▶ estimulando autonomia e comportamentos inovadores;
- ▶ criando e suportando estruturas complexas;
- ▶ desenvolvendo novos modelos de trabalho; e
- ▶ realizando uma governança inspiradora.

Como fomentar o desenvolvimento das lideranças por meio dos conceitos meritocracia, empatia, autogestão e transparência?

[movimento de 2017] TECNOLOGIAS EMERGENTES E NOVAS FORMAS DE CONSUMO

Quais serão os impactos da evolução tecnológica e modelos de negócio nas empresas e em nossas vidas?

[próximos movimentos] BUSINESS DESIGN

Como fomentar a criação, (re)desenho ou incorporação de modelos de negócio com potencial disruptivo no mercado, para:

- ▶ propostas inovadoras de produtos, serviços e tecnologias;
- ▶ canais/acesso ao mercado;
- ▶ comercialização e relacionamento com os clientes.

TRANSFORMAÇÃO CONSCIENTE

- ▶ Como provocar mudanças individuais, por meio da expansão da consciência e nova forma de ver a organização e a dinâmica dos sistemas?
- ▶ Quais as possibilidades de modelos de negócio nos quais valores pessoais e coletivos contribuam para o florescimento e a sustentabilidade do negócio?

GLOBAL MINDSET

- ▶ Como fomentar pessoas para estarem preparadas, motivadas e ativas com um pensamento global?
- ▶ Quais as atitudes e práticas adequadas ao contexto do mundo em que vivemos?



DESAFIOS PARA O FUTURO

Vários aspectos influenciam as atividades da Votorantim S.A. Saiba quais são os principais

Ambiente de negócios

O grande desafio da Votorantim S.A. e das empresas investidas se relaciona ao ambiente macroeconômico, em particular no Brasil. O modelo de gestão Votorantim propiciou resultados melhores do que os da maioria das corporações, apesar da variação cambial e da volatilidade dos preços das *commodities*, que são fatores que impactam diretamente as empresas investidas. Para fazer frente à recessão econômica e manter o

nível de competitividade, vários planos foram implementados em cada negócio. Excelência operacional e gestão rigorosa de custos estão entre as mais importantes, mas não são as únicas. Há, também, iniciativas voltadas ao aprimoramento de processos e estratégias específicas e para o setor de atuação de cada empresa.

Gestão do portfólio

A diversificação do portfólio, o

planejamento e a tomada de decisão assertiva contribuem para a resiliência da companhia, principalmente em tempos de crise. A Votorantim S.A. mantém uma gestão ativa do portfólio, atenta às mudanças cada vez mais rápidas no ambiente de negócios. Para garantir a perenidade da organização nos próximos 100 anos, será preciso que o portfólio evolua para fazer frente às transformações do mercado, bem como às novas

demandas e necessidades da sociedade em geral.

Inovação

Existem diversas ações nas empresas investidas que se apoiam na inovação para elevar a competitividade do negócio, superar desafios, aprimorar processos, desenvolver produtos ou mesmo melhorar a gestão. Há exemplos de inovação nas áreas ambiental, social e operacional que também trazem ganhos financeiros e de produtividade. Na *holding*, no entanto, o grande desafio é continuar a estimular, por meio da governança, a cultura da

inovação e aplicá-la aos negócios, de modo que se criem soluções que acompanhem a evolução e as necessidades do mercado. Para tal, ações importantes estão em andamento, como o fortalecimento de um grupo de trabalho específico para esse fim, que reúne profissionais da *holding* e das empresas investidas ([leia mais sobre o tema na página 41](#)). A inovação também será fundamental para que a Votorantim S.A. se mantenha competitiva no longo prazo, esteja conectada às macrotendências e possa estar preparada para gerar valor e atender as futuras demandas da sociedade.

Diversidade

Em dezembro de 2016, apenas 15,5% dos cargos de liderança eram ocupados por mulheres no conjunto de empresas investidas e na *holding*. Nesse sentido, o esforço tem ocorrido principalmente nas portas de entrada da companhia. No Programa Potenciar, que integra *trainees* e jovens empregados com alto potencial e dedica-se à formação das futuras lideranças, na seguinte proporção: entre os *trainees*, 66% são homens e 34%, mulheres; entre os estagiários, são 45% homens e 55% mulheres ▼

Governança, Riscos e Compliance

O PAPEL DE CADA UM

Empresas em constante transformação exigem estrutura sólida de governança, com diferentes instâncias atuando em conjunto na tomada de decisões estratégicas

Nos últimos anos, a Votorantim S.A. implantou um modelo de governança que consolidou a *holding* como esfera de acompanhamento e influência sobre as empresas investidas, sendo responsável pela definição das macrodiretrizes estratégicas para o portfólio.

O órgão máximo dessa estrutura é o Conselho de Administração da Votorantim S.A., composto por 12 membros, cujo presidente é Raul Calfat, que assumiu a função em 2014. Oito integrantes fazem parte da família Ermírio de Moraes. Outros três são conselheiros independentes.

As empresas investidas têm seus próprios Conselhos de Administração e são responsáveis pela operação e condução dos negócios, pelo planejamento estratégico plurianual e pela execução dos investimentos necessários para alcançar suas aspirações. Os conselhos são compostos por executivos e integrantes do conselho da

Votorantim S.A., e por membros independentes.

Para refletir da forma mais adequada a atuação em seus

Mercado, da BM&FBovespa, a *holding* tem participação de 29,42% do capital. No Banco Votorantim, divide o controle

A HEJOASSU

A Votorantim S.A. é controlada pela Hejoassu, *holding* com 12 membros que reúne os quatro ramos da família Ermírio de Moraes, com 25% de participação cada. Dela são emanados os valores, princípios e estratégias que permeiam a Votorantim.

negócios, a Votorantim Industrial S.A. incorporou sua controladora Votorantim Participações (VPAR) em 1º de janeiro de 2016 e alterou sua razão social para Votorantim S.A.

Na Citrosuco, a Votorantim S.A. divide o controle acionário com o Grupo Fischer, na razão de 50% de participação cada, e conta com a representação de dois acionistas no Conselho de Administração da empresa. Na Fibria, companhia de capital aberto integrante do Novo

acionário com o Banco do Brasil (BB) desde 2009, quando o BB adquiriu 50% do capital social da instituição.

Votorantim Metais

Até junho de 2016, três negócios foram geridos sob o nome Votorantim Metais: zinco, níquel e alumínio. A partir da segregação dessas operações, a Votorantim Metais (VM) concentrou sua atuação em mineração e metalurgia de zinco e outros produtos

CONSELHO DE FAMÍLIA

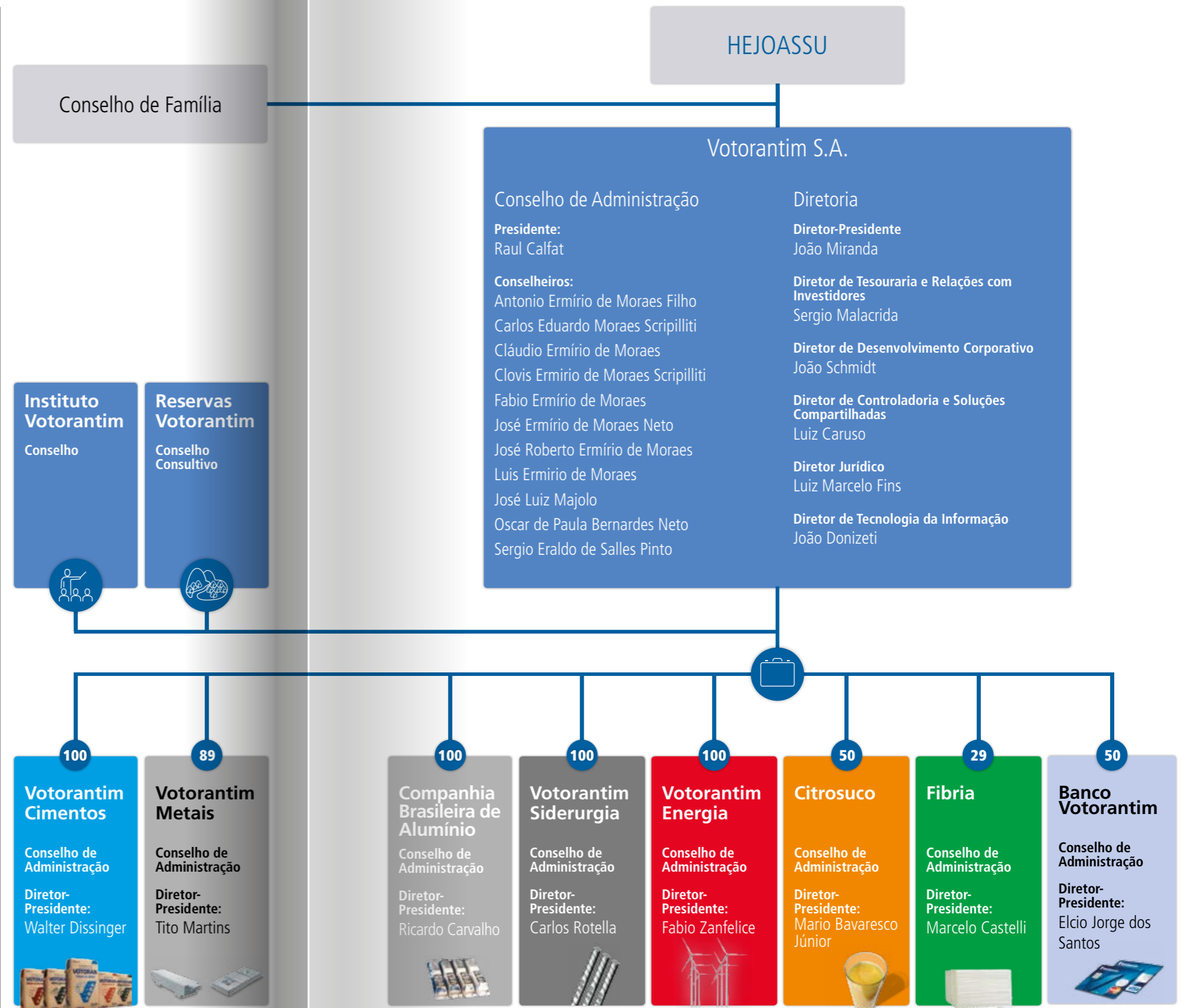
O Conselho de Família existe desde 2001 e tem como estratégias desenvolver, apoiar e formar líderes e acionistas sustentáveis para a sucessão na família e nos negócios da Votorantim, bem como preservar o legado e os valores da família Ermírio de Moraes, cuidando da comunicação entre os membros e gerenciando o fluxo de informações sobre o negócio, as decisões e as relações familiares. A instância representa toda a família, que hoje já está na sua 5ª geração. A composição desse conselho conta com sete membros, da terceira e quarta gerações, com idade acima de 26 anos.

associados a esses processos, beneficiando-se da integração entre as minas e os *smelters* tanto no Brasil quanto no Peru.

Nesse processo, a Votorantim Metais ampliou a sua participação na mineradora peruana Milpo para 80,24% que realizou oferta de compra em Bolsa, adquirindo 2,75% do seu capital. Além disso, a VM recebeu investimento correspondente a 10,65% do capital, de acionistas minoritários, visando consolidar-se entre os principais *players* mundiais de zinco.

Companhia Brasileira de Alumínio

A Companhia Brasileira de Alumínio (CBA) atua na cadeia de valor do alumínio, da mineração de bauxita até a produção de alumínio primário e produtos como chapas, bobinas, folhas e perfis extrudados. Os ativos de níquel, cuja suspensão temporária foi anunciada em janeiro de 2016, foram incorporados societariamente à CBA em junho de 2016. A suspensão aconteceu devido aos preços estruturalmente deprimidos no mercado mundial, inviabilizando sua operação. ▼





AUTONOMIA RESPONSÁVEL

Votorantim S.A. e empresas investidas aprimoram estrutura própria de gestão de riscos e *compliance*

OS PROGRAMAS CORPORATIVOS

PROGRAMA DE COMPLIANCE

Criado em 2013, visa assegurar que a Votorantim S.A. gere seus negócios com integridade e transparência, buscando sempre altos padrões éticos. Todas as ações, decisões e relacionamentos com *stakeholders* devem ser pautados pelos valores da companhia: solidez, ética, respeito, empreendedorismo e união.

A evolução contínua das empresas investidas nessa área é impulsionada pelos Comitês de Auditoria e atuação do Grupo de Trabalho de Compliance, formado pelos gerentes responsáveis pelo tema nas diferentes empresas. Em reuniões periódicas, ocorrem o intercâmbio de experiências e a construção conjunta de políticas e diretrizes.

A Votorantim S.A. e suas empresas oferecem ainda a Linha Ética (0800 89 11 729), canal que esclarece dúvidas e recebe denúncias sobre condutas inadequadas.

GESTÃO DE RISCOS

Visando à perenidade e sustentabilidade de seus negócios, a Votorantim S.A. mantém uma estrutura para gerenciar os riscos das mais diversas naturezas: estratégicos, regulatórios, financeiros, sociais, ambientais e políticos, entre outros.

As empresas investidas seguem o mesmo modelo de identificação e mitigação de riscos ([ver diagrama na página 27](#)), embora estejam em estágios diferentes de sua implantação. Além da área Governança, Riscos e Compliance da *holding*, que atua em parceria com os diferentes negócios, cada empresa possui sua própria área para o gerenciamento de riscos, reportando suas atividades por meio da estrutura de governança da companhia.

Desde a consolidação da nova governança, em 2015, a área de Governança, Riscos e Compliance (GRC) da Votorantim S.A. atua de forma propositiva e consultiva no aprimoramento da estrutura, processos e procedimentos das empresas investidas. Com isso, busca gradativamente, transferir o gerenciamento dos aspectos específicos de cada empresa, reservando para si as atribuições de uma gestora de portfólio, ou seja, correlacionar riscos e

oportunidades dos diferentes segmentos nos quais está presente, adequando o portfólio quando necessário, e preservar a imagem e reputação da Votorantim.

A atuação na uniformização de critérios nas diferentes empresas se dá por meio do estabelecimento de princípios e diretrizes, os quais são discutidos, disseminados e monitorados por programas corporativos, grupos de trabalho, comitês de auditoria, assim como pelos Conselhos

de Administração das empresas e da *holding*.

Em 2016, esse movimento de estruturação foi consolidado com avanços importantes. Um deles é a implementação do novo Código de Conduta, único para todas as empresas controladas, que foi revisado de forma profunda e contou com a participação de todas as empresas investidas. O documento ganhou dois novos capítulos, referentes à política anticorrupção e a conflitos de interesse, e, de

forma geral, foi reescrito para se tornar um guia mais claro e objetivo sobre o que se espera de empregados, profissionais terceirizados e fornecedores. O conteúdo também foi ampliado com a elaboração de exemplos concretos de situações com dilemas éticos, que serão atualizados anualmente – uma novidade nesse tipo de documento.

A esse trabalho, seguiu-se ampla divulgação e treinamento dos empregados tanto no Brasil como no exterior. O processo teve apoio da área de tecnologia da informação, com o lançamento de um *e-learning* (ensino à distância) e aplicativo para tablets e smartphones. Essas ferramentas e o uso intensivo de canais de comunicação asseguraram a adesão de todo o público interno da *holding* ao conteúdo do novo código.

Política Anticorrupção

Processo semelhante foi a revisão da Política Anticorrupção ([ver quadro abaixo](#)), com o objetivo de esclarecer sobre situações que expõem os empregados da *holding* e das empresas investidas a situações de desvio de conduta. O documento deixa claro, por exemplo, que é vedada a contratação de fornecedores indicados por representantes do poder público.

O monitoramento dos fornecedores passou a ser feito pelo gestor do contrato, e não mais pela área de *compliance*. O objetivo dessa medida é fortalecer a cultura de conformidade no dia a dia da companhia. Em 2017, um novo questionário com foco no tema anticorrupção será integrado ao processo de suprimentos da Votorantim S.A. e disponibilizado também às empresas investidas.

Outra iniciativa relevante no processo de aprimoramento anticorrupção foi o desenvolvimento de um aplicativo no qual se registram os encontros de executivos com representantes do Poder Público.

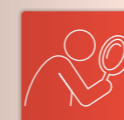
As empresas investidas da Votorantim são incentivadas ainda a mapear continuamente o arcabouço regulatório de seus negócios, preparando-se adequadamente para cumprir a legislação. Elas devem, também continuamente, estruturar processos de identificação e mitigação de riscos específicos de seus negócios, a partir de um modelo de gestão comum. ▼

MODELO DE GESTÃO DE RISCOS NA VOTORANTIM



ESTABELECIMENTO DO CONTEXTO

Compreensão do modelo de negócios e do ambiente interno e externo da Votorantim, sob a perspectiva da visão de riscos. Essa etapa envolve o mapeamento e a revisão contínua dos processos de negócio, bem como sua avaliação e classificação em relação a níveis de maturidade.



IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

Em conjunto, áreas de negócio e área de riscos identificam os eventos que ameaçam o alcance dos objetivos. Esses eventos são classificados de acordo com a magnitude e seguem critérios legais, financeiros, estratégicos, operacionais e de *compliance*, entre outros.



ANÁLISE DOS RISCOS

Construção colaborativa da matriz de riscos a partir da análise da probabilidade de ocorrência dos eventos de risco e da magnitude de seus impactos tangíveis e intangíveis. A análise de riscos envolve a apreciação das causas e as fontes de riscos, suas consequências positivas e negativas, e a probabilidade de que estas possam ocorrer. A matriz, por sua vez, direciona os planos de ação para o tratamento dos riscos de maior magnitude e probabilidade de ocorrência.



AValiação DOS RISCOS

A finalidade dessa etapa é auxiliar a tomada de decisões com base nos resultados da análise de riscos, incluindo a identificação de quais riscos necessitam de tratamento e a prioridade para a implementação desse tratamento. A avaliação de riscos envolve, ainda, a comparação do nível de risco encontrado com critérios de tolerância e apetite a riscos, definidos e aprovados pelos órgãos superiores de decisão.

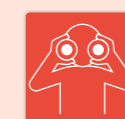


TRATAMENTO DOS RISCOS

Tratar riscos envolve um processo cíclico composto por:

- ▶ a avaliação do tratamento de riscos já realizado;
- ▶ a decisão se os níveis de risco residual são toleráveis;
- ▶ a definição e implementação de um novo tratamento para os riscos, se não forem toleráveis, e a avaliação da eficácia desse tratamento.

A responsabilidade pelo tratamento dos riscos é da área de negócio, acompanhada pelo responsável formal pelo risco (*risk owner*) e pela área de Governança, Riscos e Compliance.



MONITORAMENTO DOS RISCOS

O monitoramento da exposição aos riscos é realizado pela área de gestão de riscos e reportado aos órgãos superiores de decisão. Faz parte desse processo o acompanhamento do contexto, a identificação de novos riscos e a atualização de exposição por meio de KRI (Key Risk Indicators).

AS INICIATIVAS ANTICORRUPÇÃO AO LONGO DO TEMPO

2012 • Elaboração da política anticorrupção orientou as ações da *holding* e das empresas investidas, em linha com o Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) e UK Bribery Act (UKBA)

2013

Primeira revisão e migração dos processos de comando e controle, incluindo políticas do jurídico e *compliance*

2014

• Inclusão dos aspectos da chamada Lei Anticorrupção no Brasil (lei 12.846);
• Conselho de Administração solicita que programas de *compliance* sejam transferidos para os Conselhos de Administração das empresas investidas;
• Conselho de Administração endossa as políticas e programas anticorrupção adotadas para todas as empresas e solicita que os controles sejam estendidos às unidades dos diversos países em que a Votorantim atua

2015

Reforço do Programa Anticorrupção, em decorrência do decreto 8.420/2015; elaboração das diretrizes para os Conselhos de Administração das empresas investidas; realização de evento de *compliance* reúne a liderança da *holding* e das empresas investidas.

2016

Revisão da Política Anticorrupção em decorrência do novo Código de Conduta, válido para a *holding* e empresas investidas.

Geração de Valor

ATUAÇÃO DE REFERÊNCIA

Centros dedicados ao desenvolvimento de processos, como o CSC e o CCTI, são cada vez mais reconhecidos pela excelência, inovação e capacidade de gerar ganhos em escala

compliance, com o objetivo de reduzir os desperdícios gerados por fraudes e erros de processo. Com base em um conjunto de indicadores de riscos e diferentes estratégias de detecção, o serviço oferece um melhor ambiente de controles internos e permitirá que transações que não atendam a padrões preestabelecidos sejam justificadas ou bloqueadas antes de serem finalizadas.

Esse tipo de serviço tem enorme potencial para gerar economia de escala e otimizar recursos. Conhecido nas empresas de telecomunicações e do mercado financeiro, é pouco

A Votorantim foi uma das primeiras companhias do Brasil a implantar centros de excelência robustos, voltados à padronização de normas e procedimentos, à economia de escala e ao aumento da produtividade. Ao longo do tempo, esses centros se desenvolveram, incorporaram novas tarefas e ganharam atribuições que resultaram na captura de sinergias entre as empresas investidas, de modo que garantissem maior eficiência às operações e aumentassem a competitividade dos negócios.

Hoje, esses centros oferecem serviços em diversas áreas e continuam expandindo seu escopo de atuação. O maior e mais antigo é a Votorantim Curitiba, criada há mais de dez anos e composta pelas áreas de CSC (Centro de Soluções Compartilhadas), Contabilidade Geral e Núcleo Financeiro, que tem como principal atividade a consolidação da contabilidade, finanças e folha de pagamento

da Votorantim S.A. e das empresas investidas, além de atuar em soluções de gestão de caixa, gestão de riscos, *middle office* e operações financeiras.

Em 2016, uma importante ação da Votorantim Curitiba foi o desenvolvimento de um sistema de prevenção de perdas, com foco nas áreas de *assurance* e

ÉTICA E CONDUTA NA SALA DE AULA

O Programa Clientar, coordenado pela Votorantim Curitiba, promove uma série de ações sociais para incentivar o voluntariado e a adoção de boas práticas que produzam impacto positivo na sociedade. Em 2016, diversas iniciativas foram realizadas na capital paranaense, com destaque para as aulas de ética e conduta conduzidas por cerca de 40 profissionais do CSC em escolas da rede pública local. Outro trabalho foi a coleta de assinaturas para a campanha 10 Medidas contra a corrupção, coordenada pelo Ministério Público Federal (MPF) em todo o território nacional – a ação na Votorantim Curitiba resultou na coleta de quase 10 mil assinaturas. Em 2016, outras iniciativas incentivaram a doação de sangue e medula óssea, além da arrecadação de alimentos, agasalhos, lacres de latas de alumínio e óleo de cozinha.

usual no setor industrial e no Brasil. Desenvolvido em parceria com outro centro de excelência da Votorantim S.A., o Centro de Competência em Tecnologia da Informação (CCTI) foi testado ao longo de 2016 e estará disponível para as empresas a partir de 2017. Pela importância, amplitude e resultados que apresenta,

tornou-se uma ação pioneira da Votorantim e do CSC.

Tecnologia da informação

A Votorantim S.A. também conta com um centro de excelência avançado em tecnologia da informação (TI), reconhecido no mercado pela efetividade,

segurança e qualidade dos serviços prestados. A missão do CCTI é contribuir para a geração de valor das empresas investidas, incorporando melhorias e diferenciais competitivos às operações e processos corporativos. Em termos práticos, esse trabalho tem a proposta de capturar sinergias e estabelecer normas

e padrões para as empresas, de modo que elas possam focar em seus negócios e desenvolver seus próprios projetos com base em um protocolo de ações seguro e previamente definido. Além disso, o CCTI também cuida do ambiente único que reúne as operações de TI da *holding* e das empresas investidas, para que a experiência do usuário, na ponta, conte com tecnologias e soluções atualizadas, sistema íntegro, disponível e com excelente desempenho.

Para tanto, o centro utiliza as melhores práticas de gestão de TI e padrões tecnológicos reconhecidos mundialmente, atestados por certificações e organizações internacionais de renome. Um diferencial do CCTI nesse sentido é a obtenção sem ressalva alguma do certificado ISAE 3402 (sigla para International Standard on Assurance Engagements), em 2010, que atesta a conformidade e confiança para relatórios de processos e controles financeiros.

Essa certificação tem como benefícios a identificação e monitoramento de riscos inerentes ao negócio e a criação de mecanismos capazes de identificar rapidamente atividades ilícitas. Dessa forma, ajuda a prevenir fraudes e diminui a ocorrência de auditorias múltiplas nas empresas, uma vez que os relatórios gerados por meio da ISAE 3402 servem como instrumento formal para atestar processos e procedimentos [\(veja no box as outras certificações do CCTI\)](#). ▼

AS CERTIFICAÇÕES DO CCTI

Certificação	Primeiro ano de obtenção	Escopo
ISAE 3402	2010	TI com controles efetivos e <i>compliance</i> com a SOX
ISO 20.000	2012	Melhores práticas de gestão pelo mercado no âmbito de prestadores de serviço de TI
ISO 27.001	2013	Adequação aos melhores padrões de controle de Segurança da Informação
ISO 9.001	2013	Utiliza melhores práticas de gestão em projetos de TI
SAP CCoE Advanced	2013	Está em <i>compliance</i> com os melhores processos de gestão do SAP*

* Única empresa no Brasil que possui essa certificação

SOLUÇÕES IMOBILIÁRIAS

Com 100 anos de história, a Votorantim acumulou um patrimônio imobiliário significativo. Nos últimos anos, a análise dessas áreas e o desenvolvimento da área imobiliária na Votorantim S.A. levaram à criação de um centro de excelência específico para o setor. Criado em 2014, se consolidou como esfera de apoio para a gestão do patrimônio imobiliário da Votorantim, sendo responsável pelo atendimento centralizado de processos jurídicos, técnicos e contratuais das empresas investidas. Em 2016, esse trabalho ganhou força com a implementação do plano de negócio da área imobiliária, que estabeleceu as prioridades e considerou as diversas oportunidades de atuação da Votorantim S.A. no setor [\(leia mais sobre o assunto na página 40\)](#).



www.institutovotorantim.org.br

ESTRATÉGIAS PARA A ÁREA SOCIAL

Com foco em gestão pública, educação e outros temas relevantes para a sociedade, programas do Instituto Votorantim contribuem para a geração de valor compartilhado entre as empresas investidas e as comunidades



O Instituto Votorantim, presente em 151 cidades e 4 países (Brasil, Colômbia, Argentina e Peru), atua como um núcleo de estratégia social para as empresas da Votorantim e presta consultoria técnica em todas as etapas dos empreendimentos – desde a fase prévia à instalação de novas unidades, passando pela operação e expansão, até os processos de descontinuidade de operações. O trabalho visa potencializar os resultados do investimento social externo nas comunidades onde a empresa está presente.

A partir de um planejamento integrado, alinhado aos desafios e oportunidades dos negócios, o Instituto coloca a serviço das empresas uma série de ferramentas e tecnologias sociais e articula parcerias externas que agreguem novos conhecimentos, ampliem o alcance e potencializem os impactos dos investimentos sociais.

Um exemplo é o programa Apoio à Gestão Pública (AGP), que envolve três frentes de trabalho com foco no fortalecimento da capacidade do poder público como agente de desenvolvimento. A frente de modernização da gestão prevê o apoio técnico para que as prefeituras aumentem a eficiência e conquistem o equilíbrio financeiro. A melhoria de processos e o desenvolvimento de sistemas de gestão e controle tributário são algumas das ações previstas no programa.

Na frente de ordenamento territorial, o foco é assegurar aos municípios os documentos norteadores da administração pública – como planos setoriais (Plano Diretor, Plano de Saneamento, Habitação ou Mobilidade) e projetos executivos –, elaborados com a participação popular e em conformidade com

os ritos legais aplicáveis. Além de essenciais para orientar o crescimento da cidade, alguns desses documentos são uma exigência legal e um pré-requisito para o município pleitear recursos em linhas de fomento específicas.

Em 2016, o Instituto passou a realizar, em conjunto com as empresas, uma terceira frente, voltada à participação da sociedade na concepção e monitoramento de planejamentos governamentais, que preveem ações estruturantes e de longo prazo no município.

O AGP é desenvolvido em parceria com o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), que divide com a Votorantim a responsabilidade pelo financiamento do programa. Também conta com o apoio do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e do Instituto Arapyaú. ▼

MOBILIZAÇÃO



Mais de 3 mil voluntários, 5.553 pessoas beneficiadas, 65 unidades da Votorantim mobilizadas no Brasil e Peru, 20.222 horas de trabalho voluntário e 24.387 ações realizadas. Esses foram os principais resultados da segunda edição do Desafio Voluntário, uma gincana corporativa organizada pelo Instituto em parceria com as empresas para fomentar a participação dos empregados em ações em benefício da comunidade. Organizados em equipes e seguindo uma série de critérios, os voluntários são estimulados a eleger a entidade a ser beneficiada, planejar as atividades e estabelecer o cronograma de execução.

INVESTIMENTO NAS COMUNIDADES

Em 2016, o investimento social da Votorantim, reportado, foi de **aproximadamente R\$ 108 milhões**, direcionados a **340 projetos**, em 151 cidades, de quatro países, beneficiando **719 mil pessoas**. Os recursos foram aplicados no desenvolvimento local das comunidades. Entre as linhas de ação, destacam-se: fomento à economia local, geração de renda, educação, qualificação técnica do poder público e proteção de direitos civis. Conheça algumas iniciativas nas próximas páginas.

APOIO À GESTÃO PÚBLICA EM NÚMEROS¹

26 municípios



40 projetos realizados nas prefeituras



R\$ 12,8 milhões investidos pela Votorantim e o BNDES



22 planos setoriais aprovados como leis municipais



7 projetos com financiamento aprovado (R\$ 18 milhões)



R\$ 10,6 milhões alavancados com metas de equilíbrio financeiro e captação



¹ Dados consolidados (2012-2016)

O AGP na prática



Na Fibria

A empresa está construindo uma linha de produção de celulose no município de Três Lagoas (MS), com início de operação previsto para 2018. As atividades do AGP na cidade começaram em 2016, assim que o empreendimento foi aprovado pelo Conselho de Administração da empresa. Além das ações de qualificação da gestão e de ordenamento territorial – com a revisão do Plano Diretor –, os trabalhos também preveem a criação de um plano de ação elaborado em linha com o Programa Cidades Emergentes e Sustentáveis (CES), do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID). A metodologia do BID orientou o diagnóstico sobre a situação atual e as tendências do município em aspectos relacionados a meio ambiente/mudanças climáticas, desenvolvimento urbano/mobilidade e governabilidade/gestão fiscal. A partir da modelagem dos cenários de evolução, foram definidas, em 2016, as estratégias de intervenção urbana que a prefeitura vai colocar em prática.

Na Votorantim Cimentos

A metodologia do AGP é um dos componentes de um projeto que está mobilizando a iniciativa privada, o poder público, a academia e a sociedade na cidade de Sobral, no Ceará, onde a empresa mantém operações desde 1959. Ao longo de 2016, mais de 2 mil pessoas participaram dos seminários, reuniões distritais, encontros setoriais e oficinas de planejamento; os debates em fóruns virtuais somaram 45 mil interações. O resultado desse processo colaborativo foi o Plano

de Visão Sobral de Futuro, que estabelece estratégias e metas para direcionar a evolução da cidade nos próximos 30 anos em temas como crescimento econômico, valorização das tradições locais, saneamento, gestão de resíduos, ocupação do solo, mobilidade e equipamentos de lazer, entre outros.



Dinamizar a economia

Os baixos índices de renda e desenvolvimento econômico caracterizam quase metade dos municípios da área de atuação das empresas Votorantim considerados prioritários para a atuação social. Para estimular a economia dessas cidades, o Instituto realiza, em parceria com o BNDES e o BID, o programa Redes para o Desenvolvimento Sustentável (ReDes). A partir de estudos de viabilidade social e econômica, cooperativas e associações produtivas recebem investimento e capacitação técnica, comercial e gerencial, e são acompanhadas de perto durante quatro a cinco anos. A ideia é fortalecer os negócios para que conquistem a autossuficiência. Desde o início do programa, em 2010, o ReDes já apoiou 53 empreendimentos em 28 localidades, beneficiando 1.800 famílias. No período, as empresas da Votorantim e o BNDES investiram R\$ 60 milhões nas atividades; o plano é totalizar R\$ 82 milhões até 2020.

Em 2016, 27 projetos tiveram um faturamento total de R\$ 560 mil mensais, a partir de lançamentos de novos produtos no mercado, estruturação de embalagens e identidade visual e acordos com grandes redes varejistas (aumento de 20% em relação aos projetos que já faturavam em 2015). Ao longo do ano, foram R\$ 4,5 milhões de renda distribuída por 29 empreendimentos (crescimento de 35% em relação aos projetos que já distribuíam renda). Dos 53 empreendimentos apoiados no ano, 14 finalizaram o recebimento de recursos do programa. O plano para 2017 é ampliar para mais de cinco cidades.

NÚMEROS DO ReDes



53 empreendimentos apoiados desde 2010



1.800 famílias beneficiadas



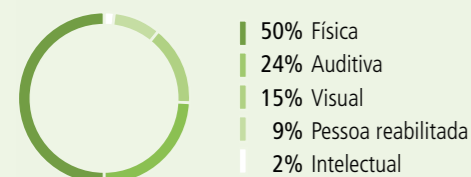
R\$ 60 milhões investidos nas atividades do ReDes



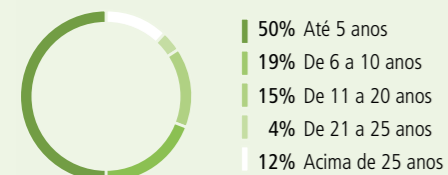
Preparar a inclusão

Para ajudar a definir uma abordagem estratégica sobre a inclusão de pessoas com deficiência no quadro funcional das empresas investidas, o Instituto realizou, em 2016, um diagnóstico na Citrosuco, CBA, Votorantim Cimentos, Votorantim Energia, Votorantim Metais e Votorantim Siderurgia, além da Votorantim S.A. Foi coletada a percepção de 798 pessoas – entre empregados das áreas de Recursos Humanos, gestores de equipes e profissionais com deficiência. Mais da metade dos empregados enquadrados nessa categoria participaram.

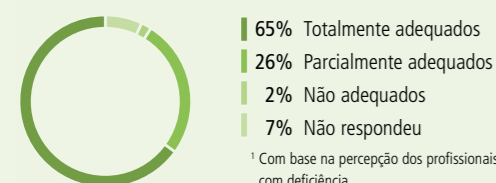
TIPO DE DEFICIÊNCIA



TEMPO DE EMPRESA

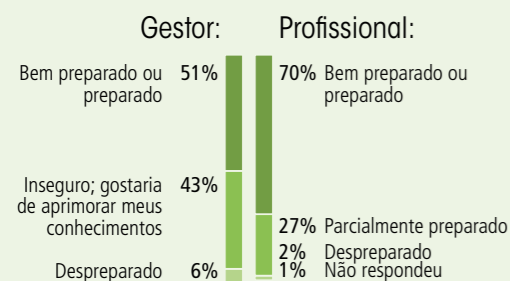


ADEQUAÇÃO DOS ESPAÇOS ÀS NECESSIDADES ESPECÍFICAS¹



¹ Com base na percepção dos profissionais com deficiência.

PERCEPÇÃO SOBRE O GRAU DE PREPARO DO GESTOR PARA GERENCIAR OS PROFISSIONAIS



O estudo centrou-se em quatro aspectos considerados fundamentais para a inclusão desses profissionais:

- ▶ **Recrutamento e retenção:** políticas e práticas, capacitação dos profissionais de RH para o tema;
- ▶ **Acessibilidade:** estruturas físicas e uso de tecnologias de assistência;
- ▶ **Cultura organizacional:** sensibilização do público interno e especialmente dos gestores, para a real integração dos profissionais;
- ▶ **Gestão:** iniciativas para direcionar o crescimento do profissional e aproveitamento do seu potencial produtivo.

Também em 2016, foi realizado um workshop sobre o tema com todas as empresas que motivou a criação do GT de Inclusão, com representantes de diferentes áreas das investidas, a realização de uma iniciativa na Votorantim Cimentos, que contou com cadastramento de currículos, formação para os profissionais de Gente & Gestão (DHO) e treinamento de gestores. A partir dos aprendizados durante todo o ano, o Instituto está formulando uma metodologia que ajude as empresas a avançarem na questão de inclusão de pessoas com deficiência.

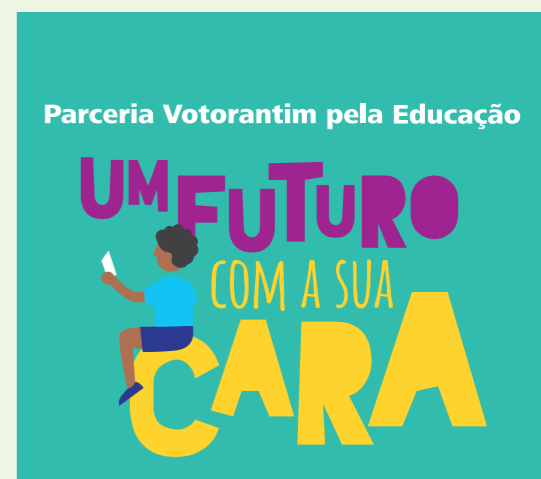
Educação

A educação é uma das principais apostas do Instituto para alavancar o desenvolvimento local em longo prazo. A partir de uma ação estruturada, que envolve prefeituras, gestores escolares, pais e alunos da rede pública, o Programa Parceria Votorantim pela Educação (PVE) busca elevar a qualidade do ensino e da gestão escolar nos municípios. A metodologia inclui a capacitação dos técnicos das secretarias municipais de educação, diretores e coordenadores escolares, além do engajamento e mobilização da comunidade. O programa busca o desenvolvimento de competências dos gestores educacionais e escolares, impactando positivamente na aprendizagem dos alunos. Ele também busca fortalecer a cultura de formação continuada de profissionais de educação e aumentar a participação da comunidade na educação.

Segundo estudo realizado por uma consultoria especializada, a ação tem impacto positivo no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb). Analisando os dados de 2015, o estudo mostrou que os municípios participantes do PVE evoluíram 35% mais rápido do que os demais municípios do Brasil nos resultados do Ensino Fundamental 1, e 45% mais rápido no Ensino Fundamental 2.

Também ficou provado que o desempenho dos alunos impactados pelo programa Prova Brasil é 30% superior em Matemática e 14% em Leitura, no EF. 1 e 67% e 18%, respectivamente, no EF2. Além disso, a taxa de abandono desses alunos é inferior ao padrão nacional.

NÚMEROS DO PVE 2016



Prêmio TALENTO EM SUSTENTABILIDADE

Anualmente, o Instituto Votorantim reconhece projetos desenvolvidos por empregados da companhia e que promovam benefícios ambientais, sociais e financeiros. Em 2016, foram premiados projetos em cinco categorias, escolhidos por um comitê formado por profissionais internos e externos, além de uma votação aberta a todos os empregados de todas as empresas.

Categoria	Empresa	Projeto vencedor
Meio ambiente	Citrosuco	Controle biológico: uma inovação sustentável no controle do <i>greening</i> em pomares de citros
Produtividade e eficiência	Companhia Brasileira de Alumínio	Mecanização do processo de encostamento de carga de óxido de alumínio nas Salas Fornos
Saúde e segurança	Fibria	Programa de Segurança Florestal – Preservação da Vida
Atuação social	Votorantim Cimentos	Primavera Sustentável – Retorno de Investimentos Sociais
Voto popular	Citrosuco	Grupo Comportamental – cultura de saúde e segurança

www.legadodasaguas.com.br

BIODIVERSIDADE COMO NEGÓCIO

A consolidação da empresa Reservas Votorantim traz novas perspectivas para o Legado das Águas e abre caminho para as primeiras atividades de turismo ecológico já em 2017



Criada em 2015, a empresa Reservas Votorantim foi instituída para fazer a gestão dos ativos ambientais da Votorantim S.A. e gerar valor compartilhado a partir dos recursos naturais e serviços ecossistêmicos que esses locais oferecem. A nova empresa tem o objetivo de olhar para esses ativos do ponto de vista do negócio ao mesmo tempo que investe na conservação da biodiversidade, de modo que gere ganhos sociais, ambientais e econômicos por meio de uma série de ações estruturadas.

A Reservas Votorantim agrega ao conjunto de ativos da *holding* um negócio associado à nova economia, combinando conservação ambiental e retorno financeiro de forma sustentável. Em termos práticos, sua primeira missão é promover a gestão do Legado das Águas, uma reserva privada de 31 mil hectares de Mata Atlântica, equivalente a 1,5% da área residual desse bioma. Localizado no Vale do Ribeira, no sul do estado de São Paulo, o Legado das Águas abrange três

municípios – Juquiá, Miracatu e Tapiraí – e foi constituído pela aquisição de diversas áreas entre as décadas de 1920 e 1950.

A visão da Votorantim na época, vanguardista, era de que a conservação da cobertura vegetal era a melhor forma de garantir no longo prazo a disponibilidade hídrica da região, onde estão sete usinas hidrelétricas que fornecem energia para a CBA. Essa visão se materializou em um protocolo de intenções, firmado em 2012 entre o Governo do Estado de São Paulo e a Votorantim, para a implantação de uma reserva que ofereça um legado positivo para a sociedade, desenvolvendo atividades de pesquisa, educação ambiental e turismo sustentável, além de possibilidades de negócios a partir dos recursos ambientais ali presentes.

Nos últimos anos, a Votorantim S.A. investiu continuamente na estruturação dessas atividades e alguns resultados consistentes já começam a aparecer. Com o auxílio do Programa de Apoio à Gestão Pública (AGP), capitaneado pelo Instituto Votorantim e com apoio financeiro do Legado das Águas, as prefeituras das três cidades abrangidas pela reserva desenvolveram planos setoriais estratégicos voltados à reorganização do espaço urbano. Parcerias com universidades permitiram o mapeamento da fauna e flora local e abriram um campo profícuo para a

realização de pesquisas científicas. O trabalho com as comunidades locais deu origem a um projeto robusto para o desenvolvimento de cadeias produtivas, com foco em geração de emprego e renda para a população que vive na região.

Abertura ao público

Em 2016, o Legado das Águas também deu um passo importante para a sua abertura à visitação pública, ao receber grupos de empregados da Votorantim S.A. e das empresas investidas em nove eventos-teste, realizados entre outubro e dezembro. Nessas ocasiões, foram testadas, na prática, as atividades e os roteiros preparados para 2017, permitindo uma avaliação sobre as adequações necessárias nas estruturas de atendimento ao público. A abertura do Legado das Águas ao público geral está prevista para ocorrer em 2017.

Além da visitação pública, a reserva desenvolveu um plano de negócios que prevê outras possibilidades de geração de receitas como as compensações ambientais e venda de mudas provenientes do seu viveiro. Inaugurado em 2016, o viveiro tem potencial de produção de 200 mil mudas por ano.

No longo prazo, o objetivo é explorar o grande potencial da biodiversidade da reserva, pesquisando as propriedades da flora local para novos produtos. Para isso, o passo inicial foi sequenciar o genoma de

50 espécies nativas da Mata Atlântica. Esse trabalho deu origem ao maior banco de dados genéticos do bioma, chamado de “floresta digital”, por meio de uma parceria inédita com

de Janeiro (UFRJ). No futuro, o mapeamento poderá permitir, por meio da bioprospecção, o desenvolvimento de produtos baseados na biodiversidade da Mata Atlântica, ao mesmo tem-



LEGADO VERDES DO CERRADO

Em fevereiro de 2017, a Companhia Brasileira de Alumínio, a Reservas Votorantim e o Governo do Estado de Goiás assinaram um protocolo de intenções para a criação do Legado Verdes do Cerrado. Com 32 mil hectares e situado ao norte daquele estado, na cidade de Niquelândia, o território contará com mais de 80% de áreas protegidas de Cerrado, nas quais serão desenvolvidas pesquisas e negócios ligados à economia verde. Na área restante, serão desenvolvidas atividades ligadas ao agronegócio, sempre buscando a integração com a conservação e o propósito da reserva.

a Bio Bureau, uma *startup* de base biotecnológica, incubada na Universidade Federal do Rio

po que possibilitará a geração de valor científico e econômico. ▼



PLANOS URBANOS

Como o patrimônio imobiliário da Votorantim pode ser usado como indutor de valor econômico e social na maior cidade do Brasil

Uma parte relevante do patrimônio imobiliário da Votorantim apresenta grande potencial para o desenvolvimento de projetos que gerem valor para a organização e para a sociedade. São áreas de diferentes portes e vocações, adquiridas ao longo de décadas no entorno das fábricas e unidades operacionais, que podem dar origem a diversos tipos de empreendimentos.

Nos últimos anos, a Votorantim S.A. investiu em um amplo trabalho de mapeamento, análise e regularização desse patrimônio, com foco também na identificação dos possíveis usos e oportunidades relacionadas aos ativos imobiliários.

Em 2016, esse trabalho atinge um novo patamar com a elaboração de um projeto de longo prazo, idealizado para uma extensa área na Vila Leopoldina, em São Paulo ([ver foto da região abaixo](#)).

A proposta segue as diretrizes de um instrumento previsto no Plano Diretor do município, chamado Projeto de Intervenção Urbana (PIU), para áreas subutilizadas e com potencial de transformação na cidade. O novo marco regulatório permite a viabilização de propostas urbanísticas formuladas a partir da definição conjunta de estratégias entre a iniciativa privada e o poder público. O processo envolve diversas etapas e um amplo debate com entes públicos e a sociedade em geral, incluindo a realização de consultas e audiências públicas.

O projeto da Vila Leopoldina busca o desenvolvimento e a revitalização da área a partir de uma visão abrangente, indutora de valor econômico e social. O objetivo é aplicar soluções que valorizem o espaço público, o uso misto e o convívio plural, respeitando as características da região. O tamanho da área favorece esse tipo de intervenção,

ao permitir a mescla de unidades residenciais, comerciais e espaços de uso público. A intenção é priorizar conceitos inclusivos para o aproveitamento e integração mais racional da infraestrutura e dos equipamentos públicos locais.

Os proponentes do projeto – Votorantim S.A., BVEP (empresa de empreendimentos e participações do Banco Votorantim), SDI (empresa de gestão e desenvolvimento imobiliário) e Instituto de Urbanismo e de Estudos para a Metrópole (Urbem) – seguiram os ritos previstos em lei e, após protocolo contendo diagnóstico da região e programa de interesse público, em dezembro de 2016 foram formalmente autorizados pela prefeitura a elaborar o projeto, de acordo com diretrizes predefinidas.

O próximo passo envolve a condução, em conjunto com a prefeitura, dos diversos temas abordados – urbano, social, econômico e jurídico. Ao término, o projeto servirá de base para o projeto de lei de uso desse território. ▼



CONVITE PARA INOVAR



Holding e empresas investidas avançam na consolidação da cultura de inovação como parte do dia a dia de operações

A Votorantim S.A entende que é fundamental fomentar a cultura da inovação para manter a perenidade dos negócios, identificar as ameaças e oportunidades de longo prazo, fazer as adequações no seu portfólio e desenvolver produtos e serviços que sejam relevantes para a sociedade.

Como gestora do portfólio, a *holding* incentiva as empresas

investidas a seguir esse caminho de forma estruturada. Por isso, liderou a criação, em 2016, da Rede de Inovação, que reúne representantes da Votorantim S.A. e de oito empresas investidas com a missão de trocar experiências e potencializar a busca por sinergias.

Essa rede promove encontros bimestrais e interações cotidianas de seus membros, incentivando continuamente o

acompanhamento e a avaliação de tendências, bem como a prospecção conjunta de oportunidades. Os encontros também abordam possibilidades de fomento à pesquisa e inovação, além de possíveis parcerias com universidades e institutos de pesquisa, e outras organizações.

Estruturação

As empresas investidas da Votorantim encontram-se em estágios diferentes na incorporação da cultura de inovação. Uma das missões da Rede é justamente apoiar a estruturação de programas dedicados ao tema, com a

CAPACIDADE DE INOVAÇÃO



A 2ª edição do Prêmio Valor Inovação Brasil, realizado em 2016, reconheceu a capacidade de inovação das empresas

Votorantim. No *ranking* das cem empresas mais inovadoras do país, a Fibria ficou na 31ª posição, enquanto a Votorantim Metais ficou em 44ª (3ª no setor “Base e Metalurgia”) e a Votorantim Cimentos se colocou em 85ª (5ª no setor “Base e Metalurgia”)

intenção de que todas atinjam seu pleno potencial de inovação.

Nas primeiras reuniões, o grupo analisou diferentes modelos e metodologias de inovação empresarial. Cada uma das empresas apresentou suas iniciativas na área, bem como os erros e acertos desse processo.

Esses aprendizados serviram de referência para que todas as empresas aprimorassem seus próprios modelos. No caso da Citrosuco, a implantação começou no fim de 2016 e teve como um de seus primeiros desdobramentos a parceria entre a empresa e o Legado das Águas – Reservas Votorantim, com o objetivo de pesquisar componentes da laranja para uso em outros produtos de alto valor agregado.

Conexão com o mundo

Ao longo de 2016, também foram realizadas quatro edições do VotoTalks, evento que promove debates sobre temas ligados à inovação, como interação com *startups*, inovação aberta e cultura de inovação. Cada edição conta com a participação de um profissional externo, de trajetória inspiradora, como Adriano Silva, autor do livro *O executivo sincero*, e Maju Azambuja, executiva mentora do Cubo Itaú.

Aberto a todos os empregados da *holding* e das empresas investidas, o VotoTalks tem o objetivo de inspirar novas ideias, conectar pessoas e estimular o debate para o fortalecimento da cultura da inovação. Para 2017, a intenção é tornar o evento cada vez mais interativo e inspirador.

Outro destaque do período foi a participação da *holding*, Votorantim Cimentos, Votorantim Metais, Citrosuco e Fibria no Movimento 100 Open Startups, cuja proposta é conectar grandes companhias com empresas de base tecnológica

em estágio de desenvolvimento. O estabelecimento dessa rede permite a identificação e seleção dos empreendedores com maior potencial de colaboração no desenvolvimento de inovações de alto impacto para a sociedade e para o mercado.

Em 2016, mais de 40 companhias se reuniram para definir quais serão os grandes desafios da sociedade no futuro, entre eles “Cidades Inovadoras”, “Indústria do Futuro”, “Sociedade de Informação” e “Agronegócios”. A partir disso, *startups* do Brasil e exterior foram convidadas a apresentar projetos ligados a esses desafios. O fim do processo, em fevereiro de 2017, elegeu as 100 melhores *startups* segundo a avaliação das companhias participantes. A Votorantim S.A. estimulou todos seus empregados a fazer parte do processo on-line de avaliação. Como resultado, a empresa foi a terceira colocada no *ranking* das maiores avaliadoras, demonstrando seu potencial de interação com esse ecossistema. ▼



A INOVAÇÃO NAS EMPRESAS INVESTIDAS

VOTORANTIM CIMENTOS

Uma nova área de negócios foi criada em 2016, com o objetivo de viabilizar e acelerar o uso de combustíveis alternativos, substituindo os de origem fóssil, na produção de cimento. Isso está sendo feito com a aproximação de geradores de resíduos industriais, prefeituras e empresas

geradoras de biomassa e de outros materiais que podem ser aproveitados como fonte de energia. O coprocessamento não gera qualquer alteração na qualidade do cimento e atende às normas específicas de qualidade da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).



VOTORANTIM METAIS

O projeto “Resíduo Zero”, da unidade Morro Agudo, localizada em Paracatu (MG), eliminou a necessidade de barragem por meio de uma nova rota tecnológica no beneficiamento. Adicionalmente, gerou-se um novo produto, o pó calcário

agrícola, cujo alto potencial nutritivo age como corretor da acidez do solo em áreas de plantio de café, milho e soja. O próximo passo será eliminar as duas barragens existentes, retornando o material depositado para o processo de beneficiamento.



COMPANHIA BRASILEIRA DE ALUMÍNIO

A CBA estuda, desde 2015, o aproveitamento de lama vermelha, um resíduo do processamento de bauxita, na produção de pozolana, matéria-prima para a indústria

de cimento. No futuro, essa tecnologia abre a possibilidade de se eliminar as barragens de rejeitos na produção de alumínio.



FIBRIA

Nos últimos 40 anos, com a clonagem de eucaliptos, a empresa dobrou sua produtividade de celulose por hectare por ano. Outro feito,

o bio-óleo fabricado a partir de biomassa florestal, pode transformar a indústria de óleo e gás quando atingir um custo de produção mais baixo.



FOCO NO DESENVOLVIMENTO

Ao completar 10 anos de atuação, a Academia Votorantim se prepara para um novo modelo de atuação



Academia de Excelência
Votorantim

A Academia Votorantim, universidade corporativa da Votorantim S.A e das empresas investidas, passou por uma ampla revisão nos últimos anos com o objetivo de fortalecer e dar suporte à cultura de alta performance na organização. Ao longo de 2016, esse trabalho envolveu atividades de planejamento, revisão da governança e da programação, implantação de novas ferramentas e testes-piloto, entre outras ações.

Alinhadas ao Programa 18.18 (veja mais na página 16), as mudanças na Academia também fazem parte de um conjunto de iniciativas que visam ao desenvolvimento das pessoas que ajudarão a construir a Votorantim do futuro.

Desse modo, a partir de 2017, as ações de desenvolvimento promovidas pela Academia funcionarão como um *hub*, conectando pessoas, informações e

tendências de modo a catalisar o desenvolvimento dos profissionais e prepará-los para os desafios de longo prazo. Os temas de gestão, portanto, passam a ser trabalhados individualmente pelas empresas, que poderão aprofundar mais os conteúdos de acordo com a realidade de cada negócio. Assim, a Academia passa a trabalhar um conhecimento transversal a todos os modelos de negócios com foco no debate, na evolução da atitude e na preservação do DNA da Votorantim.

No novo modelo, não há lugar para os limites físicos da sala de aula. Além dos cursos e atividades presenciais, a Academia conta com plataformas de conteúdo digital, como o portal do Programa 18.18, além de ações com transmissão *webcast*, aumentando a abrangência das ações de desenvolvimento.



Gente e Cultura

EDUCAÇÃO E TREINAMENTO

97 turmas da academia



+1 mil lideranças treinadas



7 mentores formados



13 mentorados supervisionados



+37 mil horas de capacitação



Gestão do conhecimento

Em 2017, a Academia irá oferecer qualificações e formações que impulsionarão os profissionais e empresas a ampliarem sua visão crítica e competência na busca de resultados.

Nesse sentido, o Programa de Formação de Mentores foi uma das novidades da Academia em 2016. Além de aproximar diferentes gerações e ser uma ferramenta importante para reter e disseminar o conhecimento interno, a iniciativa abre espaço para o protagonismo dos envolvidos – mentores e mentorados – no próprio crescimento. A participação é voluntária, mas pressupõe um firme compromisso dos profissionais em diversas etapas do desenvolvimento.

Para os futuros mentores, a Academia oferece capacitação em temas relacionados à transmissão de conhecimento, comunicação, estabelecimento de objetivos e *feedback*. As duplas de trabalho são definidas a partir do cruzamento das habilidades

específicas dos mentores capacitados e dos interesses dos candidatos a mentorados. As sessões de *mentoring* acontecem ao longo de oito meses e são geridas de forma individual pelas empresas.

A ideia é de que a formação aconteça em cascata nos diversos níveis das empresas. No projeto-piloto da Votorantim S.A., todos os diretores passaram pela capacitação e atuaram no desenvolvimento de 13 mentorados. Já foi formado um novo grupo de mentores, com gerentes-gerais, e para 2017 está programada uma capacitação voltada a gerentes.

Outro exemplo é a formação de gestores e profissionais de Desenvolvimento Humano e Organizacional (DHO) em ferramentas de autoconhecimento, como MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) e Inteligência Emocional, que antes eram aplicadas na Academia e nas empresas somente por consultorias externas. Agora, serão disseminadas por meio de profissionais das áreas de DHO das empresas. ▼

JOVENS TALENTOS

Ações de atração e parcerias com universidades e empresas juniores já preenchem 12% das novas vagas abertas na Votorantim S.A.

Em 2016, a Votorantim S.A. reforçou o relacionamento com jovens profissionais e pessoas que se preparam para entrar no mercado de trabalho. As ações se concentraram em parcerias com universidades e empresas juniores, e na presença de representantes da *holding* nas principais feiras de carreiras. Os resultados já começam a aparecer, com ganhos de acuracidade nos processos de seleção e recrutamento. Na média, cerca de

12% das novas vagas abertas no ano foram preenchidas por meio das iniciativas.

Uma das principais ações nesse sentido foi a parceria com a Brasil Júnior, confederação que reúne quase 400 empresas universitárias e 11 mil empresários juniores do Brasil. Essa parceria resulta em relacionamento com esse público, com o suporte à divulgação dos programas de captação de novos talentos e foco em jovens empreendedores,

inovadores e de alto potencial de engajamento. A Brasil Júnior também atua como consultoria para estreitar os vínculos da empresa com pós-juniões.

Em paralelo às ações de captação, a *holding* também investe no desenvolvimento dos profissionais que atuam na empresa. Os *trainees* e os jovens talentos internos da organização participam conjuntamente do programa Potenciar, que oferece formação em temas de autoconhecimento, comunicação, gerenciamento de projetos, além do desenvolvimento de um projeto multidisciplinar em grupo. Além disso, eles têm a oportunidade de trabalhar em diversas áreas, no sistema de *job rotation*. ▼

PREPARAR PARA O FUTURO

Em uma iniciativa coordenada pelo Comitê de Remuneração e Pessoas, vinculado ao Conselho de Administração da Votorantim S.A., todas as empresas participaram de um trabalho para sistematizar as iniciativas internas e assegurar planos estruturados de sucessão para os CEOs.

Cada empresa criou seu mapa interno de sucessão, com a identificação das pessoas com potencial para assumir a alta liderança, o diagnóstico do atual grau de desenvolvimento e a definição de planos de ações – de curto, médio e longo prazos – para dar suporte ao seu amadurecimento profissional. Debatidos por conselheiros e presidentes das empresas, esses mapas foram aperfeiçoados e começam a ser colocados em prática e monitorados em 2017.

RECONHECIMENTO

A Votorantim integrou a edição 2016 do *ranking As melhores empresas para começar a carreira*, uma iniciativa da revista *Você S/A* em parceria com a Fundação Instituto de Administração (FIA) e a Cia de Talentos.

A pesquisa reflete a satisfação de jovens de 18 a 26 anos – estagiários e contratados – com os seus empregos, e foi realizada em quase 130 empresas de diferentes setores.

Em pesquisa realizada pelo site 99jobs, o programa de *trainees* da Votorantim foi considerado o segundo melhor do Brasil. A empresa também foi destaque

na avaliação dos jovens que participaram da Career Week com o melhor índice de recomendação: 97%. O evento promove visitas de universitários a empresas.





CLIMA EM ALTA

A satisfação dos empregados, retratada na pesquisa anual de engajamento, reflete o aperfeiçoamento da gestão de pessoas na Votorantim S.A. e orienta os planos de ação e melhoria

Todos os aspectos monitorados pela edição 2016 da pesquisa anual de clima da Votorantim S.A. tiveram evolução positiva em relação a 2015. O índice de favorabilidade, que reflete a satisfação geral dos empregados, subiu de 80% para 83%. A referência de mercado P90 (percentil 90), que reúne os 10% melhores

resultados entre as empresas que aplicam a metodologia do Korn Ferry - HayGroup, foi de 76% para 79%. Esse foi também o melhor índice registrado pela empresa desde que a pesquisa começou a ser realizada, em 2003. Cerca de 159 empregados (99,5% do total) participaram voluntariamente da consulta.

A *holding* também alcançou novamente o P90 referente ao índice de liderança, que subiu de 75% para 77%. Além disso, a busca por excelência, pautada por uma cultura de alta performance e pelo trabalho em equipe, permanece como fator de destaque na organização, uma vez que 93% dos empregados reconhecem que há um grande comprometimento com a entrega ao cliente.

A evolução do clima interno foi construída passo a passo e marca a consolidação do novo modelo de governança anunciado em 2013, quando a *holding* deixou de ser um centro

corporativo e operacional para assumir o papel de gestora de portfólio. O trabalho envolveu ações estruturadas de engajamento dos profissionais, a revisão das dinâmicas de trabalho e o alinhamento à visão de futuro da *holding*. Esse novo perfil de governança reflete a percepção de clareza e direcionamento dos empregados, uma vez que 85% dizem possuir clareza sobre sua contribuição para a Votorantim S.A. e se sentem seguros com as perspectivas futuras do negócio.

Ao mesmo tempo que reflete os resultados do aperfeiçoamento

da gestão de pessoas, o monitoramento anual de engajamento também ajuda a direcionar as melhorias. Cada aspecto do diagnóstico conta com um plano de ação, definido em conjunto com grupos multidisciplinares. Os avanços são acompanhados pela diretoria da Votorantim S.A., e anualmente são compartilhados de forma transparente com todos os empregados.

Nas outras empresas da Votorantim, a evolução do clima interno é monitorada a cada dois anos. ▼

PESQUISA DE CLIMA 2016



¹ Empregados que recomendariam a empresa para amigos e familiares.

² Reflete o grau de satisfação geral, calculado com base no percentual de empregados que atribuem pontuação 4 ou 5 – em uma escala de 1 a 5 – aos aspectos pesquisados.

ENTRE AS MELHORES

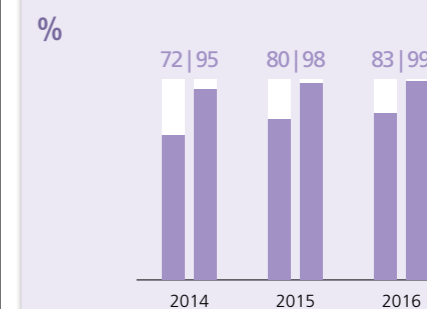
As práticas de gestão de pessoas levaram a Votorantim S.A. a ocupar posição de destaque no guia *As melhores empresas para você trabalhar*, da revista *Você S/A*. A empresa ficou em segundo lugar na categoria *Serviços diversos*, com 74,8 pontos no Índice de Felicidade do Trabalho, calculado com base em pesquisa on-line com empregados, entrevistas com empregados e gestores e avaliação das práticas de gestão de pessoas.



O *ranking* é elaborado anualmente pela revista, em parceria com a Fundação Instituto de Administração (FIA) da Universidade de São Paulo (USP). A edição 2016 contou com a participação de mais de 100 mil profissionais de 345 empresas.

Em outro reconhecimento nessa área, a Votorantim S.A. foi incluída, pela primeira vez, no *ranking* das empresas mais amadas do Brasil da plataforma eletrônica Love Mondays!, que consolidou avaliações feitas diretamente por empregados da *holding*.

FAVORABILIDADE | ADESÃO



RESILIÊNCIA DO PORTFÓLIO

Cenário político e retração econômica no Brasil influenciaram os resultados consolidados da Votorantim S.A. e das empresas investidas, mas a diversidade do portfólio e a disciplina financeira atenuaram os efeitos negativos

A deterioração econômica brasileira e a instabilidade política no Brasil e no mundo tiveram grande influência no ambiente de negócios em 2016. Na Europa, a saída do Reino Unido da União Europeia (Brexit) abalou um ciclo de integração política e comercial na zona do euro. Em termos econômicos, a decisão enfraquece o bloco, trazendo incertezas sobre o ritmo de crescimento europeu no curto e médio prazos.

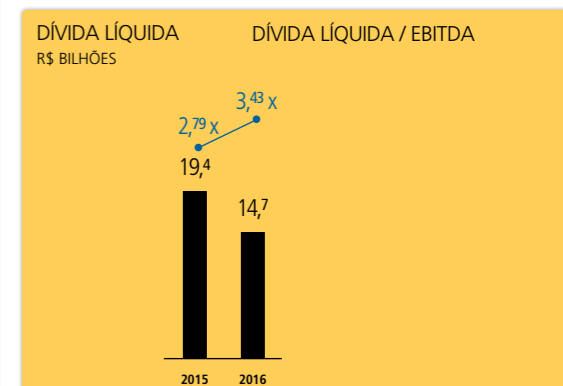
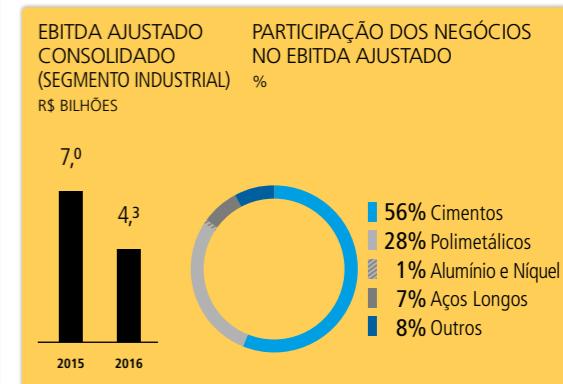
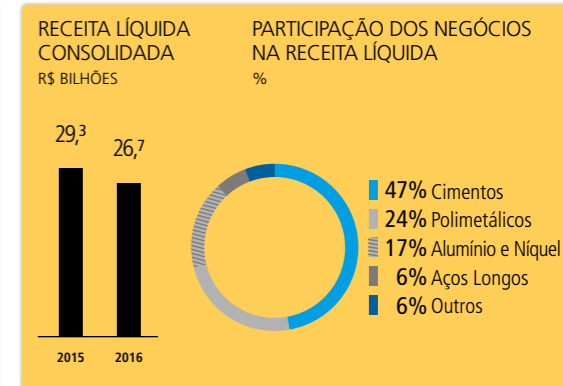
O resultado da eleição presidencial nos Estados Unidos e as políticas protecionistas anunciadas trouxeram mudanças nas perspectivas em relação ao fluxo de negócios em escala global.

No Brasil, o cenário se mostrou ainda mais complexo e desafiador em 2016. O processo de *impeachment* da presidente Dilma Rousseff gerou turbulências no mercado, que, aliado a deterioração das contas públicas, afetou profundamente a capacidade de investimento do governo, comprometendo a demanda de alguns setores em que a Votorantim mantém operações – caso do cimento, alumínio e aços longos.

A aprovação da Proposta de Emenda à Constituição que determinou um teto para os gastos públicos, em dezembro, e o programa de infraestrutura proposto pelo governo federal são fatores que podem contribuir positivamente para o fim da retração econômica. Apesar de alguns sinais positivos, o país ainda possui desafios a serem resolvidos, como a reforma da Previdência, por exemplo.

Alguns números dão a dimensão do impacto desses fatores no setor produtivo. O índice de Confiança da Indústria (ICI), medido pela Fundação Getulio Vargas (FGV), atingiu o menor patamar desde junho de 2015 e encerrou 2016 em 84,8 pontos. Segundo a Confederação Nacional da Indústria (CNI), o faturamento real do setor industrial teve queda de 12% no ano, na comparação com 2015. Adicionalmente, segundo o IBGE, o desemprego no Brasil foi de 12% no 4º trimestre de 2016, a maior taxa da série, iniciada em 2012.

Nesse cenário extremamente desafiador, a Votorantim S.A. registrou queda de receita e Ebitda consolidados no período.



Desempenho financeiro



Os efeitos da instabilidade política e econômica no Brasil foram amenizados pela diversificação geográfica e de negócios do portfólio, com as operações internacionais compensando parte da contração no mercado brasileiro – com destaque para as operações de zinco e para o melhor resultado das operações de cimentos nos Estados Unidos.

Gestão responsável

Em resposta ao cenário adverso nos últimos anos, todas as empresas investidas focaram seus esforços na busca por eficiência nas operações, por meio da redução de custos fixos e das despesas operacionais, bem como da melhoria dos processos produtivos. Além disso, há um esforço contínuo para manter custos fixos e despesas operacionais abaixo da inflação.

Nos últimos três anos, os planos de investimento foram mantidos e novos

negócios e unidades operacionais já começam a sair do papel. Em 2016, a Votorantim Cimentos inaugurou a unidade de Primavera, no Pará, e deu continuidade aos projetos de expansão da capacidade nos Estados Unidos, Turquia e Bolívia, que contribuirão para o aumento da diversificação regional. No negócio de energia, o ano também marcou o início da construção de sete parques eólicos no Piauí, com investimentos da ordem de R\$ 1,1 bilhão e conclusão prevista para 2018.

Vale ressaltar que este foi o último projeto de expansão aprovado, em abril de 2015, e que não houve aprovação de novos projetos em 2016. O Capex consolidado da Votorantim S.A. atingiu R\$ 3,0 bilhões em 2016, 6% abaixo do total investido no ano anterior.

Na Fibria, empresa consolidada via equivalência patrimonial, destaque para a nova linha de produção de celulose de Três Lagoas, no Mato Grosso

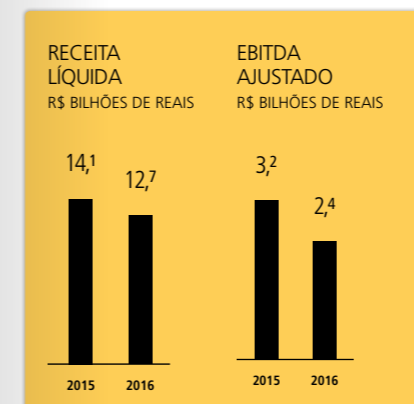
do Sul, que soma R\$ 7,5 bilhões de investimentos e deve entrar em operação no final de 2017.

No ano de 2016, foi mantida uma estratégia financeira prudente através de posição de liquidez confortável, com caixa robusto e perfil de amortização de dívidas adequado.

A posição consolidada do caixa da Votorantim S.A. no fim do ano era de R\$ 10,2 bilhões. Em adição a esse caixa, a Votorantim S.A. e suas empresas investidas possuem US\$ 1,2 bilhão (R\$ 3,9 bilhões) em duas linhas de crédito rotativo (Revolving Credit Facilities) com 14 bancos e vencimento em 2020.

Durante o ano, a Votorantim S.A. e suas empresas investidas executaram ações de gestão de passivos com foco na redução do risco de refinanciamento para os próximos anos. O prazo médio dos vencimentos das operações de empréstimos e financiamentos encerrou o ano em 7,5 anos. ▼

VOTORANTIM CIMENTOS



Nos últimos dois anos, o mercado de construção civil foi fortemente impactado pela recessão econômica e pela incerteza política no Brasil. Segundo o Sindicato Nacional da Indústria de Cimento (SNIC), as vendas de cimento no mercado brasileiro registraram queda de 11,7%, apenas em 2016.

Atenta a esse cenário, a Votorantim Cimentos deu continuidade à sua estratégia de diversificação geográfica

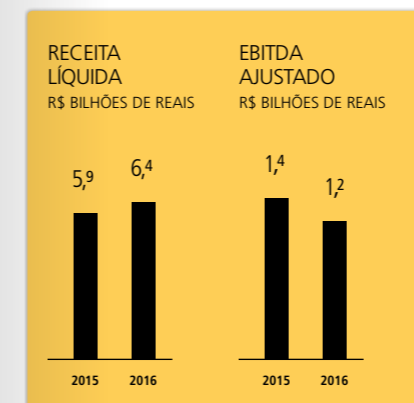
por meio de expansões em regiões com potencial de crescimento – mercados maduros e emergentes, além de investir em iniciativas para a gestão de custos, eficiência operacional e produtividade, sem perder o foco no cliente. Esta estratégia se mostrou eficiente dado resultado positivo das principais regiões fora do Brasil. Nos Estados Unidos, o aumento de lançamentos imobiliários, a expectativa da retomada dos investimentos em infraestrutura e o inverno mais ameno levaram ao incremento do preço e volume de venda de cimento e concreto na região em que atua. Somado às iniciativas de custo na região, garantiu Ebitda melhor em 13% comparado a 2015. Já na Europa, África e Ásia, o resultado da Votorantim Cimentos apresentou melhora de 14% no Ebitda, com destaque para Marrocos e Tunísia que apresentaram maior volume de vendas e maior eficiência operacional.

Ainda em 2016, como parte da sua

estratégia de negócios, a Votorantim Cimentos implementou medidas para reforçar sua liquidez financeira e perfil de endividamento de longo prazo, liderando a primeira emissão de *bonds* da sua Unidade St. Marys Cement, nos EUA, no valor de US\$ 500 milhões e vencimento em 2027. Com a operação, a Votorantim Cimentos reforçou seu sólido perfil de crédito, além do melhor balanceamento da estrutura de capital das regiões em que atua. Adicionalmente, a gestão de passivos permitiu alongar seu perfil de endividamento, alcançando prazo médio da dívida de 10 anos, e mitigar riscos de refinanciamento e liquidez.

No consolidado do ano, a receita líquida da Votorantim Cimentos totalizou R\$ 12,7 bilhões, 10% inferior à apurada em 2015, enquanto o Ebitda ajustado somou R\$ 2,4 bilhões, recuo de 25% em relação a 2015.

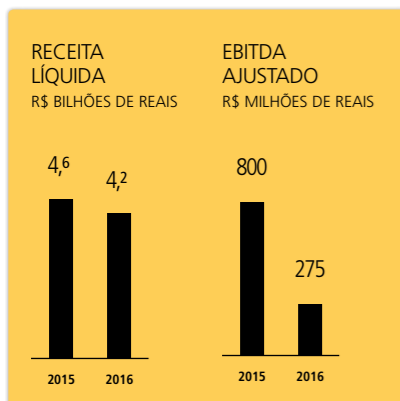
VOTORANTIM METAIS



No segmento de polimetálicos, o aumento de 8% da receita líquida foi impulsionado pelo acréscimo no volume de vendas, reflexo do aumento da produção de concentrados nas minas de Vazante (Brasil), Atacocha (Peru) e Cerro Lindo (Peru), e pela elevação dos preços em dólar dos metais na London Metal Exchange (LME), principalmente do zinco, totalizando R\$ 6,4 bilhões no período.

Apesar do cenário favorável, houve uma redução de 15% do Ebitda ajustado em 2016, devido ao aumento na provisão de passivos ambientais, ao impacto de instrumentos derivativos e às despesas associadas à exploração mineral em projetos em estágio inicial, como Aripuanã e Caçapava do Sul (Brasil).

COMPANHIA BRASILEIRA DE ALUMÍNIO



No negócio de produção de alumínio, a queda de 17% na produção de caminhões e ônibus em 2016 em

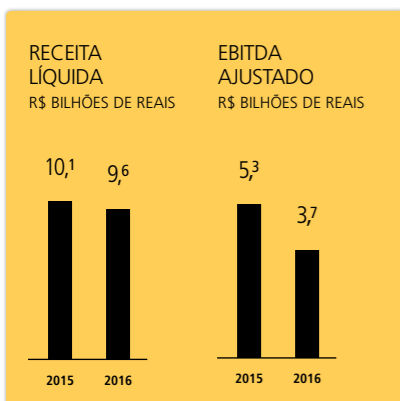
relação a 2015, conforme divulgado pela Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (Anfavea), e a retração do setor de construção civil levaram a Companhia Brasileira de Alumínio (CBA) a aumentar a produção e exportação de produtos primários, em detrimento de produtos transformados, de maior valor agregado.

Em junho de 2016, a CBA também incorporou as operações de produção de níquel, que foram suspensas temporariamente por causa dos baixos

preços desse metal no mercado de *commodities*. No entanto, as fábricas de níquel em São Miguel Paulista e Niquelândia mantiveram-se em *care maintenance*, o que gerou despesas adicionais para a empresa.

A dificuldade no mercado de alumínio, a baixa nos preços de energia elétrica e a suspensão do níquel, somadas, levaram a CBA a apresentar, em 2016, uma queda de 9% na receita e de 66% no Ebitda ajustado, em comparação ao ano anterior.

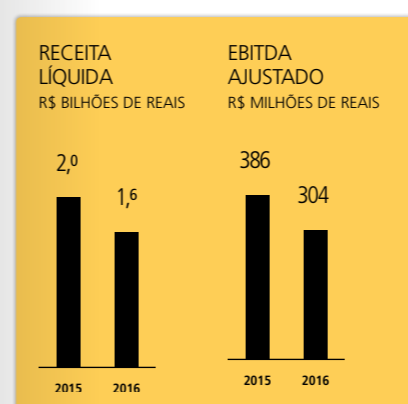
FIBRIA



O crescimento da demanda global por celulose de eucalipto, aliado ao baixo nível de estoques e a uma perspectiva de curto prazo mais balanceada do que o previsto, no que diz respeito à entrada de novas capacidades, permitiu à Fibria anunciar aumentos de preços para a China e demais mercados no final de 2016. A empresa encerrou o ano com volume de vendas na ordem de 5,5 milhões de toneladas (8% acima de 2015) e receita líquida de R\$ 9,61 bilhões, queda de 5% em relação ao ano anterior. O Ebitda ajustado totalizou R\$ 3,742 bilhões no período.

A posição de caixa de R\$ 4,717 bilhões, somada às linhas não sacadas referentes ao financiamento da expansão da unidade de Três Lagoas (projeto Horizonte 2), é suficiente para cobrir o restante dos investimentos para conclusão da nova unidade e as amortizações de dívida até o final de 2018. O Projeto Horizonte 2 encerrou 2016 com 77% de execução física e 57% de realização financeira.

AÇOS LONGOS



Na produção de aço, os países em que a companhia atua apresentaram demanda menor que a esperada em 2016. Na Argentina, a revisão dos projetos de infraestrutura e as medidas de ajuste fiscal tomadas pelo novo governo federal impactaram a demanda. Na Colômbia, a receita foi negativamente impactada por uma greve de caminhoneiros que durou 45 dias e impactou a distribuição dos produtos. Com isso, a empresa encerrou o ano com receita de R\$ 1,6 bilhão e Ebitda ajustado de R\$ 304

milhões, respectivamente 20% e 21% abaixo de 2015. Os valores da receita e Ebitda ajustado não consideram os resultados da operação de aços longos no Brasil, classificada como disponível para venda nas demonstrações financeiras de 2016.

ACORDO ENVOLVENDO OPERAÇÕES NO BRASIL

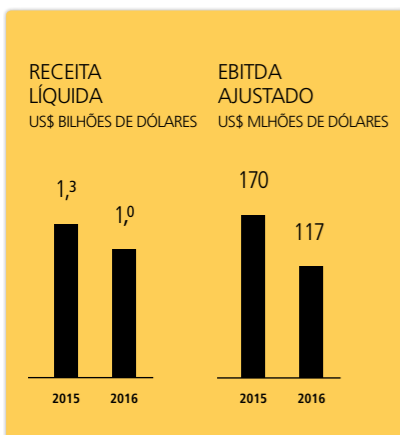
Votorantim S.A. e ArcelorMittal Brasil S.A. celebraram em fevereiro de 2017 um contrato por meio do qual a Votorantim Siderurgia passará a ser uma subsidiária da ArcelorMittal Brasil e a Votorantim S.A. passará a deter uma participação minoritária no capital da ArcelorMittal Brasil. As operações de aços longos da Votorantim na Argentina (Acerbrag) e na Colômbia (PazdelRio) não foram incluídas na transação. A combinação dos negócios resultará em um produtor de aços longos com capacidade anual de produção de 5,6 milhões de toneladas de aço bruto e de 5,4 milhões de toneladas de laminados.

O acordo inclui as plantas da ArcelorMittal Brasil em Monlevade, Cariacica, Juiz de Fora, Piracicaba e Itaúna, e as plantas da Votorantim Siderurgia em Barra Mansa, Resende, além da participação acionária na Sitrel, em Três Lagoas.

A transação deverá gerar sinergias de custos, logística e operacional. As unidades de produção das empresas combinadas são geograficamente complementares, permitindo maior proximidade e elevação dos níveis de serviços para sua base de clientes. O acordo está sujeito às aprovações regulatórias no Brasil, incluindo a aprovação do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE).

Até a conclusão da operação, a ArcelorMittal Brasil e Votorantim Siderurgia permanecerão operando de forma separada e independente.

CITROSUCO

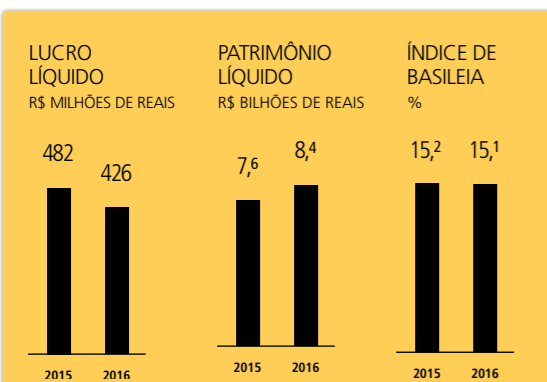


A safra 2015/2016 (ano fiscal julho/junho) foi negativamente impactada pela queda no rendimento da fruta e no brix médio (teor de açúcares) causados por condições climáticas desfavoráveis, que impactaram o custo do produto. Em reação às projeções de estoques mais baixos e redução da produção americana, o mercado global apresentou aumento nos preços do suco no último trimestre da safra 2015-2016, ao passo que a Citrosuco rapidamente reavaliou sua estratégia comercial. Esses fatores resultaram em uma receita líquida de

US\$ 1,041 bilhão e Ebitda ajustado de US\$ 117 milhões, valores inferiores em relação à safra anterior.

Apesar do cenário econômico desfavorável no Brasil, a Citrosuco se manteve atenta às oportunidades de mercado e seguiu investindo na melhoria de processos e em novos projetos. Na safra, o total de investimentos foi superior a US\$ 53 milhões. Destes, US\$ 18 milhões foram destinados ao aumento da capacidade de produção e pesquisa.

BANCO VOTORANTIM



A conjuntura brasileira em 2016 levou o Banco Votorantim a adotar uma estratégia mais conservadora na concessão de crédito, refletindo em uma queda de 7,1% na carteira de crédito ampliada

e patrimônio líquido de R\$ 8,4 bilhões, conforme padrão contábil BRGAAP. Além disso, a inadimplência acima de 90 dias encerrou 2016 em nível inferior a 2015. O Índice de Basileia encerrou 2016 em

em relação ao ano anterior, mantendo o foco na rentabilização dos negócios, no aumento da eficiência operacional e na diversificação das receitas. Essas medidas permitiram que a instituição encerrasse 2016 com lucro líquido de R\$ 426 milhões

15,1%, com Capital Nível I de 11,2%, acima do estabelecido pelo Banco Central.

O Banco possui um portfólio diversificado de negócios de Varejo (Financiamento ao Consumo), Banco de Atacado e Gestão de Patrimônio (Wealth Management). Vale ressaltar que o segmento de Varejo atua principalmente no financiamento veículos de leves usados (revendas multimarcas), em que possui histórico de liderança de mercado.



Portfólio



www.vcimentos.com.br

Equilibrando a balança

Com diversificação geográfica e eficiência operacional, a empresa mitiga parcialmente a crise de proporções inéditas do mercado brasileiro

A Votorantim Cimentos (VC) está presente em 14 países e é uma das dez maiores empresas do mundo do setor, contando com capacidade produtiva de 57,6 milhões de toneladas de cimento por ano. Em 2016, a VC foi diretamente afetada pela queda de demanda no mercado brasileiro, que correspondeu por 50% de sua receita. Para minimizar os efeitos da crise, a empresa tomou medidas de otimização de custos e eficiência operacional, tais iniciativas envolveram ajustes em sua estrutura organizacional, além de um robusto processo de controle interno e a realização de orçamento base zero, para garantir a readequação da produção às condições de mercado.

As dificuldades no ambiente de negócios brasileiro foram parcialmente compensadas pelo

desempenho das operações internacionais, com destaque para o mercado norte-americano, que registrou aumento de volumes comercializados, e nos preços, reflexos da recuperação da economia dos EUA e inverno mais brando. Aliada ao movimento de otimização de custos e melhor eficiência operacional, os resultados na região foram alavancados, correspondendo por 35% do Ebitda consolidado da empresa. Nas operações da Europa, África e Ásia (VCEAA), apesar da instabilidade política em algumas localidades, registrou-se melhora no resultado e na rentabilidade em quase todos os países da região, com destaque para o Marrocos, Espanha e Tunísia.

Em 2016, a empresa apresentou ao mercado de varejo a maior inovação de seu portfólio de produtos em 83 anos de atividade. Resultado de

uma pesquisa que envolveu mais de 400 profissionais de toda a cadeia da construção (trabalhadores de obra, varejistas, balconistas, construtoras, consumidores e associações, entre outros), o novo portfólio oferece produtos distintos para cada tipo de obra, de acordo com necessidades e demandas específicas dos clientes. Dessa forma, torna as decisões de compra pelos consumidores mais assertivas e garante maior produtividade no uso dos produtos.

No período, outro marco importante foi a inauguração de duas novas unidades produtivas de cimento: a primeira na cidade de Primavera, no Pará, com capacidade de produção de 1,2 milhão de toneladas por ano; e a outra em Yacuces, na Bolívia, com capacidade de produção de 1,0 milhão de toneladas por ano. A despeito do ambiente macroeconômico

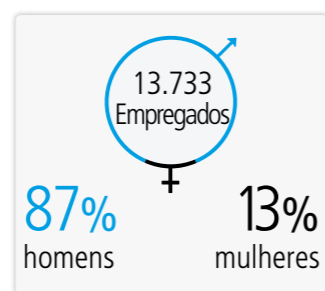
no Brasil, a empresa manteve ainda seus projetos de expansão nos EUA, na Turquia e na Argentina, como parte de um plano de investimentos com conclusão em 2018.

Outras ações relevantes em 2016 incluem o aumento da taxa de coprocessamento (que substitui o uso de combustíveis fósseis) de 16% para 21% e consolidou uma nova unidade de negócios, criada para desenvolver o uso de novas matérias-primas e combustíveis alternativos (AFR). A iniciativa já permitiu o avanço no aproveitamento de resíduos de outras indústrias e faz parte de um plano de investimentos de R\$ 300 milhões, com o objetivo de atingir em 2020 o patamar de 40% de utilização de combustíveis não fósseis nas unidades brasileiras. ▼



Destaques

- ▶ Aumento no uso de combustíveis alternativos no Brasil (17% para 21%);
- ▶ Foco no cliente sendo demonstrado pela melhoria nos resultados da NPS (Net Promoter Score);
- ▶ Reforço da governança da empresa por meio da formalização do Comitê Executivo da VC e da inclusão de dois novos membros independentes no Conselho de Administração;
- ▶ Reforço do programa de compliance e anticorrupção
- ▶ Lançamento do *Guia de Boas Práticas Ambientais em Mineração em Áreas Cársticas*;
- ▶ Primeira empresa do setor no Brasil a obter declarações ambientais por meio do The International EPD System, que avalia impactos ambientais ao longo do ciclo de vida de produtos;
- ▶ A VC recebeu 33 prêmios e reconhecimentos nacionais e internacionais em 2016, entre eles, a inclusão da empresa como destaque do setor "Materiais de Construção" no *Guia Exame de Sustentabilidade 2016*.





Crescimento com competitividade

Beneficiada por demanda global por zinco e impulsionada por maior eficiência na operação, a empresa registra resultados positivos e mantém expansão de ativos

Com nove operações industriais, no Brasil e no Peru, além de projetos e atividades de exploração mineral concentrados nesses dois países, a estratégia da Votorantim Metais (VM) é crescer em mineração por meio da extensão da vida útil dos atuais ativos e do desenvolvimento de novos projetos.

Com o cenário de preços

favorável para metais como o zinco, que responde por mais de 70% do seu faturamento, a empresa está investindo na expansão de seu negócio e na ampliação das atividades atuais. O objetivo é garantir que as operações sejam ainda mais competitivas no mercado internacional, além de permanecerem em atividade por mais tempo.

Nesse sentido, em junho de 2016 a Votorantim Metais promoveu uma mudança em sua estrutura organizacional para garantir o foco nas atividades de mineração e metalurgia de zinco, cobre e outros coprodutos. Com a medida, os ativos de alumínio e níquel passaram a ser geridos pela Companhia Brasileira de Alumínio.

Também no ano passado, a Votorantim Metais ampliou sua participação acionária na Milpo, que passou de 60% para 80%, e avançou nos estudos de viabilidade financeira dos projetos Aripuanã, no Mato Grosso, e Caçapava do Sul, no Rio Grande do Sul.

No Brasil, principal mercado de atuação da empresa, as vendas de zinco foram positivamente impactadas pelo aumento das exportações

brasileiras de aço galvanizado pelas siderúrgicas e da participação direta da empresa nos mercados internacionais, valendo-se de sua estrutura comercial com escritórios nos EUA e na Áustria.

Além dos preços favoráveis e do aumento das vendas, os resultados também foram impulsionados pela maior utilização de concentrados de minério produzidos por unidades próprias, em comparação às matérias-primas importadas. Com isso, foi possível obter uma redução de 2% no custo dos produtos vendidos, na comparação com 2015.

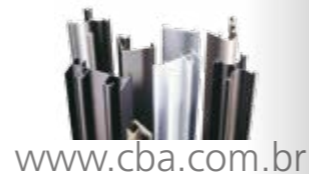
Considerando esses fatores externos e internos, a companhia apresentou, em 2016, melhora nos principais indicadores financeiros na comparação com o ano anterior. ▼



Destaques

- ▶ Nova estrutura organizacional, com a criação de diretorias de Mineração e de Metalurgia, com o objetivo de promover a integração entre as duas principais atividades da empresa no Brasil e no Peru;
- ▶ Criação da diretoria de Desenvolvimento e Execução de Projetos, para garantir a execução da estratégia de crescimento;
- ▶ Identificação e avaliação dos Riscos Estratégicos, que podem afetar a continuidade e estratégia da VM, e início do desenvolvimento de planos de mitigação desses riscos;
- ▶ Conclusão das caracterizações sociais das localidades em que possui operações, sendo o primeiro passo para o cumprimento da meta de 90% de eficácia nos planos de desenvolvimento e relacionamento com comunidades, em 2025.
- ▶ Consolidação da Governança, com o estabelecimento do Conselho de Administração e a nova sede da empresa, em Luxemburgo;





Pronta para o futuro

CBA implanta novas estratégias para se tornar referência para a indústria nacional em soluções e serviços de alumínio

A tônica da Companhia Brasileira de Alumínio (CBA) em 2016 foi de transformação. A CBA iniciou o ano com a missão de implantar suas novas estratégias de negócios, aprovadas pelo Conselho de Administração da Votorantim S.A. no fim de 2015. Em junho, foi anunciada sua separação da Votorantim Metais, que terá foco no mercado internacional, enquanto a CBA concentrará esforços na produção no Brasil e no desenvolvimento de novos mercados para o alumínio.

Após essas mudanças, a CBA passou a ter duas áreas de negócio, cada qual com sua estratégia específica e com resultados apurados individualmente. Com isso, busca-se maior foco no aproveitamento das oportunidades de dois mercados distintos.

Em produtos primários, estão as operações de mineração de bauxita e de fabricação de alumina (insumo para indústrias de vidros, refratários e cerâmicas térmicas, entre outras) e alumínio primário, vendido na forma de lingotes, tarugos, rolos caster, placas e vergalhões. Por esses produtos terem precificação definida com base na cotação de alumínio na London Metal Exchange (LME), caracterizando-os como *commodities*, o foco dessa área é a busca por excelência operacional, por meio do controle de custos, eficiência no consumo de insumos, adoção crescente de tecnologias e estabilidade de processos.

Em produtos transformados, de maior valor agregado, a estratégia da CBA é aumentar a participação

nos segmentos de transporte e embalagem, e continuar atendendo a clientes estratégicos de construção civil e bens de consumo. Nesse mercado, a capacidade de inovação e a proximidade com o cliente é fundamental. Por isso, em 2016 a empresa reestruturou a área comercial, incorporando o conceito de *key account management* (gestão de clientes estratégicos), e criou um departamento de pesquisa e desenvolvimento, que trabalha conjuntamente com os clientes na criação de soluções customizadas e novas aplicações para o alumínio.

Seguindo essa nova maneira de atuar, a CBA iniciou dezenas de projetos de desenvolvimento de novos produtos, sendo que um deles já está em plena operação: a

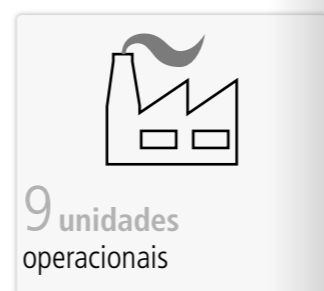
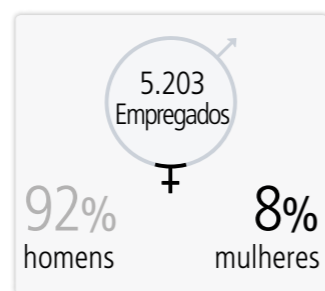
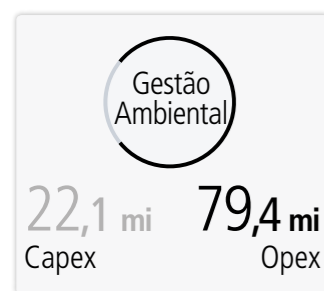
fabricação de *kits* de molduras de alumínio para um cliente que produz painéis fotovoltaicos de energia solar.

Em 2016, apesar de medidas de readequação de custo e capacidade de produção, a retração do mercado brasileiro causou resultados financeiros abaixo dos esperados pela CBA. Em comparação com 2015, houve redução em volume comercializado no mercado de produtos transformados, o que forçou a empresa a aumentar a produção de produtos primários, que oferecem menor rentabilidade. ▼



Destaques

- ▶ Criação do Conselho de Administração da CBA e de outras estruturas próprias de administração e governança, como *supply chain* e comitê de finanças;
- ▶ Incorporação do negócio níquel, com operações produtivas suspensas temporariamente, e manutenção dos compromissos socioambientais com *stakeholders*;
- ▶ Reestruturação organizacional de toda a CBA a partir da implantação das novas estratégias e separação da Votorantim Metais;
- ▶ Evolução da Excelência Operacional em todas as áreas do negócio de produtos primários;
- ▶ Mapeamento de competências críticas para o novo modelo do negócio de transformados;
- ▶ Implantação do Sistema de Desenvolvimento Votorantim (SDV) em 100% do nível operacional da empresa.



Usina de ideias

Empregados geram 10 mil ideias para a redução de custos e o aprimoramento da eficiência da empresa, que implantou em 2016 medidas para assegurar a estabilidade operacional dos processos.

A Votorantim Siderurgia (VS) está entre as três maiores produtoras de aços longos do Brasil, além de ter o controle acionário da PazdelRío, única siderúrgica integrada da Colômbia, e da AcerBrag, segunda maior produtora de aços longos da Argentina.

Os aços longos são usados principalmente em construção civil e mecânica, sob a forma de vergalhões, arames, telas, perfis, barras, fios-máquina e outros produtos.

Nos três países em que a empresa atua, a demanda do mercado esteve abaixo do esperado em

2016, principalmente no Brasil. Por causa desse cenário, a ênfase dos negócios foi a gestão dos custos e a estabilidade operacional. No Brasil, uma das estratégias foi flexibilizar as produções das unidades de Resende e Barra Mansa, no Sul Fluminense, com rodízios das equipes para evitar perdas de produtividade e de mão de obra capacitada.

Esses temas foram objeto de campanha de fomento à geração de ideias, que convidou todos os empregados da VS Brasil a pensar em projetos de eficiência e redução de custos. Ao todo, foram geradas aproximadamente 10 mil ideias, sendo 4 mil delas selecionadas pela empresa, que estima um potencial impacto de R\$ 20 milhões no Ebitda em 2017 com sua implantação.

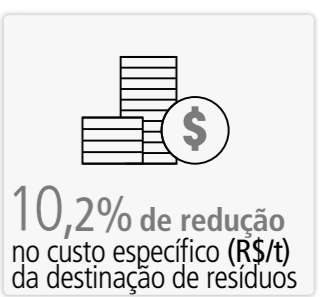
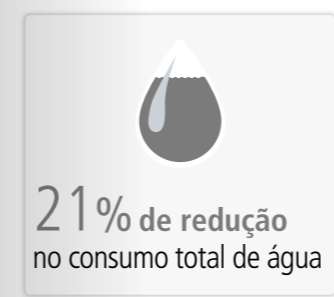
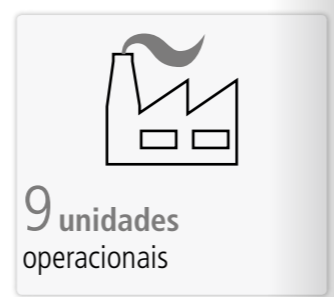
Em fevereiro de 2017, a Votorantim Siderurgia anunciou a celebração de um contrato com a ArcelorMittal, ainda sujeito à aprovação dos órgãos reguladores (ver mais detalhes na página 55).

Para o decorrer de 2017, a VS projeta a continuidade do cenário desafiador no Brasil, o que exigirá a manutenção do controle rígido de custos e gestão financeira conservadora. No longo prazo, as projeções apontam para uma gradual recuperação da demanda, de forma a atender ao déficit de infraestrutura nos países de atuação. ▼



Destaques

- ▶ O alcance da meta de produção de mais de 80 mil toneladas na aciaria de Resende contribuiu para a redução dos custos de produção e melhoria da estabilidade operacional;
- ▶ O modelo de gestão das áreas matriciais, baseado no conceito de "Process Owners" ou "Donos do Processo", levou aos três países de atuação sinergia e padronização dos sistemas de gestão de qualidade, sustentabilidade, segurança e manutenção;
- ▶ O Programa Jovens em Ação, em sua 1ª edição, trouxe oportunidade de desenvolvimento a 18 jovens talentos da empresa, que receberam capacitações em diversas competências, mentoria de executivos e desenvolvimento de projeto em equipe;
- ▶ O Sistema de Capacitação Conecte foi ampliado para toda a empresa, tornando-se uma estrutura de educação corporativa;
- ▶ Implantação do Comitê de Auditoria da VS;
- ▶ Acordo com a ArcelorMittal Brasil S.A. envolvendo operações da VS no Brasil.



Energia para crescer

Em ano marcado pelo primeiro investimento em energia eólica, Votorantim Energia se consolida como uma das maiores comercializadoras do Brasil

Criada em 1996 para viabilizar o suprimento energético das empresas Votorantim, a Votorantim Energia (VE) passou a atender clientes externos em 2013 e, desde então, estabeleceu-se como uma das principais comercializadoras de energia elétrica do Brasil. Independentemente do perfil do cliente – atualmente são cerca de 200 –, a VE busca propiciar estabilidade de fornecimento, a um preço competitivo.

A VE também atua na gestão de ativos energéticos, entre eles, as 32 usinas hidrelétricas e 5 de cogeração da Votorantim. Nessa área, a empresa atua na melhoria de processos e adota tecnologias modernas de controle ambiental, proporcionando uma operação eficiente e de baixo custo.

Além de ter iniciado a construção de um parque eólico no Piauí ([ver quadro abaixo](#)), o ano de

2016 ficou marcado pela busca de competitividade na gestão de ativos energéticos da Votorantim, incluindo

a gestão dos excedentes de energia das operações de produção de aço e cimento. A inteligência de comercialização desses excedentes gerou importantes ganhos financeiros.

A VE também iniciou, em 2016, a implantação do Programa Nossos Passos, de revisão e padronização de processos de gestão das usinas, com base nas melhores práticas internas e externas. A estimativa é de que essa iniciativa assegure maior disponibilidade das usinas, permitindo uma geração adicional de 0,5% de energia.

A VE tem um papel de crescente importância no portfólio da Votorantim. Administra 2,6 gigawatts, o que corresponde a 2% da energia elétrica no Brasil. Por isso, o futuro reserva muitas oportunidades de crescimento. ▼

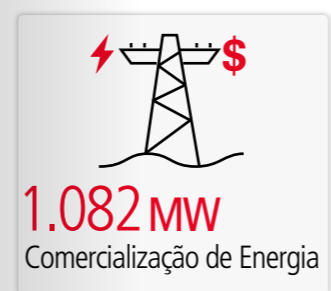
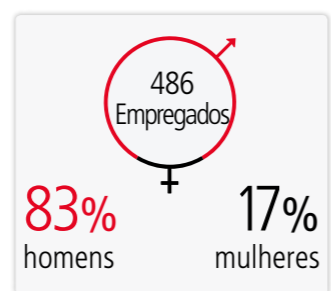
VE INICIA CONSTRUÇÃO DE SETE PARQUE EÓLICOS

Em 2016, a Votorantim Energia anunciou sua entrada no ramo de geração eólica, que usa a força dos ventos como fonte de energia, constituindo uma modalidade de baixo impacto ambiental. Os sete parques eólicos no Piauí, com investimentos totais de R\$ 1,13 bilhão, capacidade instalada de 206 MW e 98 aerogeradores, já começaram a ser construídos e têm início de operação previsto para 2018. A energia a ser produzida nesse parque já foi comercializada, no 22º Leilão de Energia Nova, promovido pela Câmara de Comercialização de Energia Elétrica (CCEE), e será destinada ao mercado regulado, a partir de janeiro de 2018, num contrato com duração de 20 anos. Cerca de 10% dessa energia poderão ser destinados para atrair novos clientes para a autoprodução de energia eólica. Atualmente, o parque gerador possui 23 usinas e pequenas centrais hidrelétricas, 9 usinas em consórcio com outras empresas e 5 centrais de cogeração, totalizando uma capacidade instalada de 2.586 MW.



Destaques

- ▶ Aprimoramento do programa de *compliance* e da gestão dos riscos da empresa, que resultou no mapeamento de 13 riscos estratégicos e 48 eventos a serem gerenciados
- ▶ Treinamento e ações de integração de 39 líderes da empresa por meio do programa Líder VE.
- ▶ Licenciamento ambiental do projeto Ventos do Piauí em prazo recorde, atendendo a todas as exigências regulatórias para a liberação das autorizações e licenças necessárias para o início das obras
- ▶ Lançamento do programa Nossos Passos, com o objetivo de estruturar o modelo de gestão das usinas e atingir o nível máximo de excelência operacional e de manutenção.
- ▶ Revisão da estratégia de atuação da empresa para os próximos anos, com foco no portfólio de produtos e na elaboração de plano para plataformas tecnológicas
- ▶ Ampliação dos projetos com foco em educação ambiental e conservação dos recursos hídricos, visando à redução de resíduos sólidos nos rios em que as barragens das usinas estão estabelecidas.
- ▶ Conclusão do projeto Transformação Digital, que promoveu debates sobre a incorporação e a influência de novas tecnologias no negócio da VE.



Inovação aplicada ao negócio

Desenvolvimento de produtos e serviços não florestais abre novas perspectivas de atuação e já começa a trazer resultados positivos para a empresa

A inovação, a sustentabilidade e a busca por novos negócios são frentes estratégicas para a Fibria continuar crescendo e manter a posição de liderança mundial no setor de celulose. A empresa segue uma rota de diversificação que inclui o

desenvolvimento de bioprodutos, biocompostos e biocombustíveis a partir da biomassa florestal, entre outras iniciativas que começam a promover mudanças estruturais no seu modo de produção.

O desenvolvimento pioneiro da clonagem do eucalipto, por exemplo,

permitiu que a Fibria dobrasse a produtividade anual de celulose por hectare nos últimos 40 anos – um marco para qualquer empresa ou país no mundo. O manejo da paisagem e cultivo em mosaico ajudam a garantir o equilíbrio dos ecossistemas em que a empresa atua. O plantio de eucaliptos consorciado com agricultura contribuiu para a Fibria distribuir e gerar renda para pequenos produtores e parceiros florestais, beneficiando mais de 6 mil famílias – um compromisso social que também envolve a apicultura e a produção de artesanato, entre outras ações. E, por fim, novas tecnologias para transporte de madeira foram criadas, com redução da estrutura e peso das carretas e ganho em volume de cerca de 18%.

Outros processos e produtos

em fase de implantação seguem a mesma tendência, e alguns estudos em andamento já apontam grande potencial para impactar significativamente a empresa (veja **box de destaques**). Essas iniciativas levaram a Fibria a ser reconhecida na segunda edição do *ranking* brasileiro de empresas inovadoras, elaborado pelo jornal *Valor Econômico* – a empresa ficou na 31ª posição no top 100 e foi a única do setor florestal a aparecer na relação. Outro reconhecimento importante foi a conquista da 14ª posição no *ranking* “Change the World”, elaborado pela *Fortune*, além da manutenção na lista de empresas que figuram no Índice de Sustentabilidade Dow Jones (DJSI) Global – também a única do setor a integrar a relação. ▼

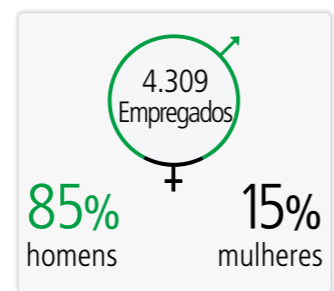


Destaques

- ▶ O investimento da Fibria em inovação totalizou R\$ 72 milhões em 2016;
- ▶ Emissão de um Green Bond no valor de US\$ 700 milhões, para projetos com foco no gerenciamento de florestas, restauração de áreas nativas e gestão da água e de resíduos nas unidades e operações globais da empresa.
- ▶ Em dezembro de 2016, 8.283 profissionais trabalhavam simultaneamente no pico da obra do projeto Horizontes 2. Ao todo, 77% da execução física da obra foi concluída no período;
- ▶ O projeto Colmeias, uma iniciativa da Fibria em parceria com 67 associações de apicultores, produziu 1.600 toneladas de mel, sendo que 500 toneladas foram exportadas para outros países;
- ▶ Fibria adquire participação na canadense CelluForce, líder mundial na produção de celulose nanocristalina;
- ▶ Com carroceria mais leve, os novos caminhões da Fibria consomem menos combustível, produzem menos emissões atmosféricas e têm uma capacidade de transporte de madeira 10% superior ao restante da frota.



*Não inclui valor captado externo



Recorde de produção

Safra 2015-2016 também registrou marca histórica de vendas de suco não concentrado, 10% acima do período anterior

A Citrosuco encerrou a safra 2015-2016 com um novo recorde de produção e vendas de suco não concentrado, 10% acima do período anterior. O esforço para melhorar a eficiência também gerou um ganho de 20% de produtividade no transporte

terrestre de suco e a redução de 36% na quantidade de água usada para pulverização dos pomares.

No âmbito da governança corporativa e da cultura organizacional, a Citrosuco se fortaleceu com o aprimoramento dos programas de *compliance* e de gestão de riscos que, junto com o processo de auditoria interna, apoiam a administração na condução dos negócios e no planejamento de longo prazo da empresa.

No campo da pesquisa e inovação, os estudos se concentram na busca por novas aplicações e produtos da laranja, principalmente nas soluções para o mercado de maior valor agregado. Outra frente importante é o desenvolvimento de soluções que consideram os princípios da sustentabilidade e a busca de sinergias com

empresas parceiras. Em 2016, esse direcionamento deu origem a um trabalho com o Legado das Águas - Reserva Votorantim que levou ao uso da bioengenharia para obtenção de produtos renováveis.

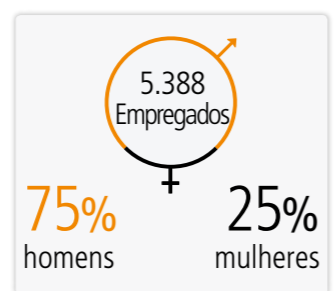
Ainda na área de inovação, a empresa continua se destacando no controle do *greening*, uma praga que afeta pomares em todo o mundo, incluindo de produtores como os Estados Unidos – a taxa de infecção da Citrosuco é inferior a 1%, número muito abaixo de plantações da Flórida, por exemplo.

Na última safra, a Citrosuco também alcançou o nível prata nos padrões da Sustainable Agriculture Initiative (SAI) Plataforma para 100% da produção agrícola e o selo Rainforest Alliance Certified para três fazendas próprias. ▼

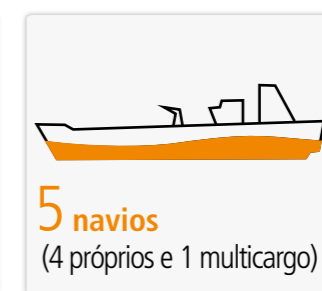


Destaques

- ▶ Investimentos de US\$ 53 milhões no período, sendo US\$ 18 milhões destinados ao aumento da capacidade de produção e pesquisa;
- ▶ Lançamento e capacitação no Código de Conduta para 100% dos empregados;
- ▶ Implantação do Sistema de Desenvolvimento Citrosuco (SDC), programa que orienta o desenvolvimento profissional e promove o reconhecimento de forma justa, contribuindo para a alta performance da organização;
- ▶ Redução de 36% no volume de água usada na aplicação de defensivos agrícolas;
- ▶ Utilização da *Tamarixia Radiata*, uma espécie de vespa inimiga natural do inseto transmissor do *greening* – doença que afeta pomares de laranja no mundo todo. A taxa de infecção nas plantações da Citrosuco se manteve inferior a 1%;
- ▶ Fontes renováveis responsáveis por 51% do total da energia consumida;
- ▶ No âmbito da governança corporativa e da cultura organizacional, a Citrosuco se fortaleceu com o aprimoramento dos programas de *compliance* e de gestão de riscos que, junto com o processo de auditoria interna, apoiam a administração na condução dos negócios e no planejamento de longo prazo da empresa.



* Nas operações fora do Brasil há outros 213 empregados fixos na Citrosuco



Na ponta do lápis

Para minimizar os riscos do cenário macroeconômico, Banco Votorantim prioriza a rentabilidade e adota maior conservadorismo na concessão de crédito

Um dos dez maiores bancos brasileiros, com um total de R\$ 103 bilhões em ativos no encerramento de 2016, o Banco Votorantim prossegue com sua estratégia de se consolidar como uma das principais instituições financeiras do país, com base na rentabilização dos negócios atuais e novos, no aumento da eficiência operacional e no aprofundamento das sinergias com o Banco do Brasil, que em 2009 adquiriu 50% do seu capital social – os outros 50% são da Votorantim Finanças S.A.

Para seguir crescendo, há alguns anos o Banco Votorantim busca aumentar a diversificação dos seus negócios, tanto no Atacado quanto no Varejo.

Na primeira linha de negócios,

o banco possui operações corporate, de atendimento a grandes empresas, gestão de investimentos, corretora de valores mobiliários, gestão de recursos de terceiros e *private banking*, de serviços a pessoas físicas de alta renda.

No varejo, a instituição atua nos ramos de cartões de crédito, corretagem de seguros e empréstimos consignados, além de financiamento de veículos usados, nicho em que possui a liderança de mercado.

Em 2016, considerando o cenário de desemprego e queda de renda dos brasileiros, o Banco Votorantim priorizou a rentabilização de sua carteira de clientes, em detrimento de crescimento.

Com a execução de uma política conservadora na concessão de

crédito, os índices de inadimplência de sua carteira se mantiveram em patamar adequado. Outras medidas que trouxeram retorno positivo foram o aprofundamento da corretagem de seguros, a gestão eficiente de custos, operações de tesouraria e a busca incessante por um aumento nas receitas oriundas de serviços, que geraram resultados sem comprometimento de capital.

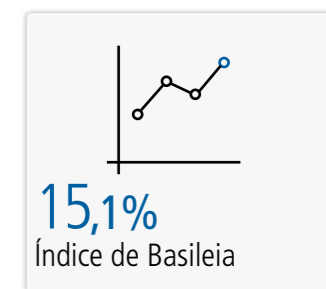
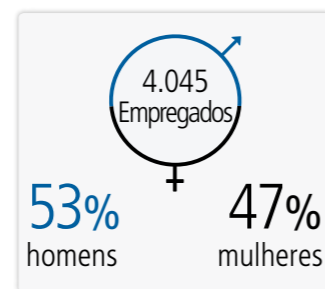
O ano também foi marcado pela mudança do CEO na empresa decorrente do processo estruturado de sucessão na presidência do Banco e pela aplicação de tecnologia de eficiência comercial, com a adoção de ferramentas de geolocalização e aplicativos que aumentaram a produtividade dos gerentes de atendimento, aumentando o

tempo disponível para prospecção de negócios.

Em 2016, o Banco Votorantim também aderiu aos Princípios do Equador, um compromisso internacional de caráter voluntário que reúne critérios para a análise socioambiental na concessão de crédito. Ao aderir a esse compromisso, a instituição reforça suas práticas nessa área, colaborando para a sustentabilidade socioambiental dos projetos financiados. ▼

Destaques

- ▶ Implantação de diretrizes socioambientais na seleção de fornecedores, com o aprofundamento da investigação sobre trabalho escravo e infantil, crime ambiental e conformidade legal;
- ▶ Compensação de emissões de gases de efeito estufa do Fundo FIA de Sustentabilidade, o primeiro fundo carbono zero do Brasil;
- ▶ Capacitação de 753 gerentes de varejo para replicarem educação financeira com os empregados e clientes;
- ▶ Estabelecimento de novas parcerias comerciais, para a criação de novo cartão de fidelização e linhas de financiamento para estudantes e *startups*.
- ▶ Crescimento de 16% das receitas oriundas de serviços, que não comprometem o capital (Basileia), em comparação com o ano anterior
- ▶ Lançamento do Programa de Multiplicador Interno, que definiu temas estratégicos pela liderança (Crédito, Derivativos, Riscos, etc.) e envolveu empregados para realização de capacitações internas.



ORIENTAÇÕES PARA O CONTEÚDO

Consultoria americana analisa relatórios e canais de comunicação da holding para avaliar a relevância dos indicadores reportados

O relatório Votorantim S.A. 2016 apresenta o desempenho e as principais ações estratégicas da holding Votorantim S.A. no período, contemplando dados financeiros e não financeiros e informações consolidadas das oito empresas que fazem parte do conglomerado Votorantim (Votorantim Cimentos, Votorantim Metais, Companhia Brasileira de Alumínio, Votorantim Siderurgia,

Votorantim Energia, Citrosuco, Fibria e Banco Votorantim).

A publicação cobre o período de 1º de janeiro a 31 de dezembro de 2016, com exceção das informações da Citrosuco, que se referem à safra 2015/2016, encerrada em junho de 2016.

O relatório foi elaborado com base nas diretrizes do Global Reporting Initiative (GRI), versão G4, opção essencial, e do International Integrated Reporting

Council (IIRC), organização internacional criada para definir um padrão de relato para informações financeiras e não financeiras. Considerou-se também as premissas do Pacto Global (ONU) e da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE).

O conteúdo deste relatório também foi definido com base no documento DNA Votorantim, que sistematizou as práticas e processos da companhia, normatizou seus princípios de governança e estabeleceu cinco pilares de gestão para as empresas investidas (veja quadro). Esses pilares abordam temas estratégicos para a Votorantim e apresentam

macrodiretrizes para a condução dos negócios, observando questões relevantes do ponto de vista financeiro, social e ambiental.

As informações divulgadas neste relatório consideram também os temas relevantes identificados no último processo de materialidade, realizado em 2012, por meio de consultas a diversos *stakeholders* – investidores institucionais, setor financeiro, especialistas, mídia, ONGs e órgãos públicos. Os temas materiais estão correlacionados com as práticas de gestão definidas no DNA Votorantim, para assegurar que assuntos importantes para os públicos estratégicos estejam alinhados à gestão da companhia.

O Relatório Votorantim 2016 passou por auditoria da PwC para os dados financeiros, e para os dados não financeiros por uma Asseguração Limitada. A publicação está acessível nas versões em português, inglês e espanhol.

ONU, e da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE).

A proposta do trabalho também foi avaliar a efetividade dessa comunicação para o público externo, principalmente investidores, bem como identificar as conexões dos indicadores de sustentabilidade com a estratégia de negócio da Votorantim S.A. Por fim, o estudo da Cornerstone Capital mapeou ainda as correlações desses mesmos indicadores com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), da ONU, e sugeriu a inclusão de um novo grupo de indicadores que contemplassem aspectos materiais para a companhia e suas empresas investidas.

Os materiais de consulta utilizados incluíram o *Relatório Anual de 2014*, o *Relatório de Administração* do mesmo ano, reportes financeiros trimestrais e as plataformas on-line que abordam informações corporativas e de sustentabilidade (como o portal www.votorantim.com.br), entre outros canais e documentos internos. As análises contemplaram ainda o DNA Votorantim, documento consolidado em 2014 que sistematizou as práticas e processos da companhia, normatizou seus princípios de governança e estabeleceu os cinco pilares de gestão para a holding e as empresas investidas.

Ainda que seja parte de um processo preliminar e inicial de definição da materialidade da Votorantim S.A., o trabalho da Cornerstone Capital trouxe subsídios importantes para a

definição do conteúdo dos canais de comunicação da companhia, incluindo este *Relatório Votorantim 2016*. A consultoria fez recomendações gerais e específicas, além de identificar alguns indicadores que merecem atenção especial da gestora de portfólio, uma vez que são considerados materiais também pelos investidores: emissão de gases de efeito estufa; qualidade do ar; gestão de energia; gestão da água; e saúde, segurança e bem estar dos empregados.

Nesse sentido, um trecho do estudo diz o seguinte: “A inclusão desses indicadores, com o reporte de métricas detalhadas, permitiria que os investidores entendessem o progresso da empresa em questões materiais da sustentabilidade através de suas subsidiárias”. O trabalho da Cornerstone Capital se baseou em uma ferramenta chamada Sustainability Accounting Standards Board (SASB), muito utilizada para identificar temas materiais para empresas de diversos setores e bastante acessada por investidores norte-americanos por causa de seu foco em aspectos da sustentabilidade.

No estudo, a consultoria incluiu ainda uma relação com indicadores adicionais a serem reportados nas próximas edições do relatório Anual da Votorantim S.A., ligados aos temas materiais dos setores de atuação das empresas investidas. Cabe ressaltar, no entanto, que houve alterações importantes no escopo dos relatórios anuais da gestora de portfólio e das empresas investidas, sobretudo a

OS 5 PILARES DE GESTÃO

Eixos que representam o jeito de gerir a holding e as empresas investidas Votorantim



GESTÃO FINANCEIRA
Garante a disciplina financeira que viabiliza o perfil risco-retorno almejado;



GERAÇÃO DE VALOR
Estabelece a visão, identifica o valor potencial do negócio e o traduz em planos concretos que alinham e mobilizam a organização;



EXCELÊNCIA OPERACIONAL
Busca a constante melhoria dos processos por meio de práticas e sinergias relevantes entre as empresas;



PESSOAS E ORGANIZAÇÃO
Preserva a cultura Votorantim por intermédio de líderes que incorporem seus valores e suas crenças;



IMAGEM E REPUTAÇÃO
Preserva e promove a imagem e a reputação da Votorantim com seus diversos *stakeholders*.

Um estudo sobre os indicadores

Em 2016, a Votorantim S.A. encomendou um estudo à consultoria de gestão de ativos Cornerstone Capital, dos Estados Unidos, para avaliar o alinhamento dos indicadores de sustentabilidade publicados em suas comunicações com as principais diretrizes internacionais que orientam o reporte de informações corporativas – como a Global Reporting Initiative (GRI), o International Integrated Reporting Council (IIRC), as premissas do Pacto Global, da

partir de 2014, de modo que as publicações espelhassem as mudanças de gestão e governança empreendidas à época em toda a organização.

Nesse contexto, o reporte da Votorantim S.A deixou de publicar informações e indicadores operacionais das empresas investidas, uma vez que elas começaram a produzir seus próprios relatórios anuais. A *holding*, por sua

vez, passou a priorizar as ações e informações relacionadas à natureza de sua atuação como gestora de portfólio, dando foco a questões estratégicas, de governança e gestão de riscos, entre outros assuntos relevantes para os negócios da companhia como um todo.

Ainda assim, algumas recomendações da Cornerstone Capital foram consideradas já neste

Relatório Anual 2016, como a inclusão de indicadores de água, resíduos e qualidade do ar (G4 EN8, G4 EN21, G4 EN22 e G4 EN23) e maior detalhamento de indicadores de emissões e energia (G3 EN3 e G4 EN15). ▼

COMO O ESTUDO FOI CONDUZIDO



INDICADORES GRI

Descrição GRI	Página(s)	Asseguração Externa (p. 77,78)
1. Estratégia e Análise		
G4-1 Declaração da Administração	4, 5	
2. Perfil Organizacional		
G4-3 Nome da organização	Votorantim S.A. 1, 8	
G4-4 Principais marcas, produtos e/ou serviços	Em 2016, ocorreram movimentos importantes para adequar a estrutura de governança à realidade da gestora de portfólio e das operações das empresas. Em abril, a Votorantim S.A. alienou parte da participação mantida na subsidiária Votorantim Metais (VM). Em julho, a Companhia Brasileira de Alumínio (CBA) incorporou o acervo líquido contábil correspondente ao patrimônio líquido da VM S.A. (VMSA), que até então era controlada pela Votorantim S.A. Essa reorganização societária faz parte da estratégia definida pela holding, da qual fazem parte a CBA e a VMSA, que tem como objetivo a redução de custos administrativos e financeiros, bem como otimizar a gestão dos negócios. Desta forma, constam dos indicadores a seguir informações distribuídas por: Votorantim Cimentos, Votorantim Metais, Companhia Brasileira de Alumínio, Votorantim Siderurgia, Votorantim Energia, Fibria, Citrosuco e Banco Votorantim.	
G4-5 Localização da sede da organização	São Paulo, SP, Brasil	
G4-6 Atuação geográfica	12, 13	
G4-7 Natureza jurídica	A Votorantim S.A. é uma companhia de capital privado que constitui a <i>holding</i> das empresas Votorantim. Atua em negócios nas áreas de cimentos, polimetálicos, alumínio, aços longos, energia, celulose, suco de laranja. 15, 63	
G4-8 Mercados atendidos	12, 13	
G4-9 Porte da organização	12, 13, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73	
G4-10 Número total de empregados	9	
G4-11 Empregados cobertos por acordos de negociação coletiva	88% dos nossos empregados próprios estão cobertos por acordos de negociação coletiva.	
G4-12 Cadeia de fornecedores		
G4-13 Mudanças significativas na estrutura organizacional	21, 55	

Descrição GRI	Página(s)	Asseguração Externa (p. 77,78)
3. Compromisso com Iniciativas Externas		
G4-14 Princípio de precaução	Contamos com uma plataforma estruturada de gestão de riscos, a qual engloba os riscos de processos, <i>compliance</i> e produtos, sempre com a premissa de mitigação dos impactos ambientais gerados por nossa atividade. Todas as operações seguem os protocolos internos e as legislações pertinentes relativas aos controles ambientais, com controles do licenciamento das operações em sistema centralizado (GLM). Novos processos produtivos ou novas operações completas passam por rigoroso protocolo de avaliação de riscos, incluindo não só os impactos e suas mitigações, mas também a avaliação das tecnologias disponíveis com seus consumos e emissões por tonelada produzida. Além disso, sempre são realizados avaliações e diálogos com as comunidades no entorno de nossas operações, para avaliar os riscos e a eficácia das medidas implantadas. Em relação a produtos, todos seguem os padrões legais estabelecidos e a observação das melhores práticas de mercado, com suas fichas de caracterização disponíveis nos sites das empresas.	
G4-15 Cartas e outras iniciativas	Desde 2011, somos signatários do Pacto Global, uma iniciativa da Organização das Nações Unidas (ONU) com o objetivo de mobilizar a comunidade empresarial para a adoção de valores fundamentais e práticas internacionalmente aceitos, em direitos humanos, relações de trabalho, meio ambiente e combate à corrupção. Em 2011, iniciou-se o Projeto de Controles Internos e, em 2014 a Votorantim S.A. obteve dos auditores independentes a Certificação SO _x .	
G4-16 Participação em associações	ANA PAULA DE MEDEIROS CARRACEDO - vice-presidente do Comitê de <i>Compliance</i> e Gestão de Riscos da Amcham; membro do Conselho Consultivo e do GT Anticorrupção do Pacto Global; membro da Comissão do Congresso de Governança Corporativa do IBGC. DAVID CANASSA – vice-presidente da Câmara Temática de Energia e Mudança do Clima do CEBDS (Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável) e conselheiro do Cosema (Conselho Superior de Meio Ambiente) da Fiesp.	
4. Aspectos Materiais e Limites		
G4-17 Limites em relação a demonstrações financeiras	9, 74	
G4-18 Conteúdo e Limites do Relatório	74, 75, 76	
G4-19 Aspectos materiais	74, 75, 76	✓
G4-20 Limites dos aspectos materiais	74, 75, 76	✓
G4-21 Limites dos aspectos materiais fora da organização	74, 75, 76	✓
G4-22 Principais reformulações das informações	Asseguração externa 77	✓
G4-23 Mudanças significativas de escopo e limites dos aspectos materiais	As mudanças significativas em escopo e limites estão indicadas nos comentários do índice remissivo referentes aos indicadores associados a cada aspecto. 74, 75, 76	

Descrição GRI	Página(s)	Asseguração Externa (p. 77,78)
5. Engajamento de Stakeholders		
G4-24 Grupo de Stakeholders engajados	16, 25, 33, 34, 36, 37, 38	
G4-25 Base de identificação e seleção de Stakeholders	33, 34, 35, 36, 37, 38	
G4-26 Abordagem do engajamento	33, 34, 35, 36, 37, 38	
G4-27 Principais temas e preocupações identificados e a abordagem da organização	74, 75, 76	
6. Perfil do Reporte		
G4-28 Período coberto pelo relatório	Este relatório contempla informações de 2016, com a exceção das informações da Citrusuco, que englobam a safra 2015/2016.	
G4-29 Data do relatório mais recente	Ano de 2015	
G4-30 Ciclo de emissão de relatório	Anual	
G4-31 Contato	80	
G4-32 Opção "de acordo"	Core e Relatório de Asseguração limitada.	
G4-33 Política de verificação	Desde 2008, quando foi aprovada a aderência da Votorantim ao padrão GRI pelo Conselho, a premissa solicitada pelos conselheiros foi de que todos os relatórios externos deveriam passar por auditoria externa e que qualquer número só deveria ser relatado se existisse respectivo processo de gestão.	
6. Governança		
G4-34 Estrutura de governança	21,22, 34	
7. Ética e Integridade		
G4-56 Valores, princípios e padrões de comportamento	6, 11, 25, 29	

DESEMPENHO ECONÔMICO

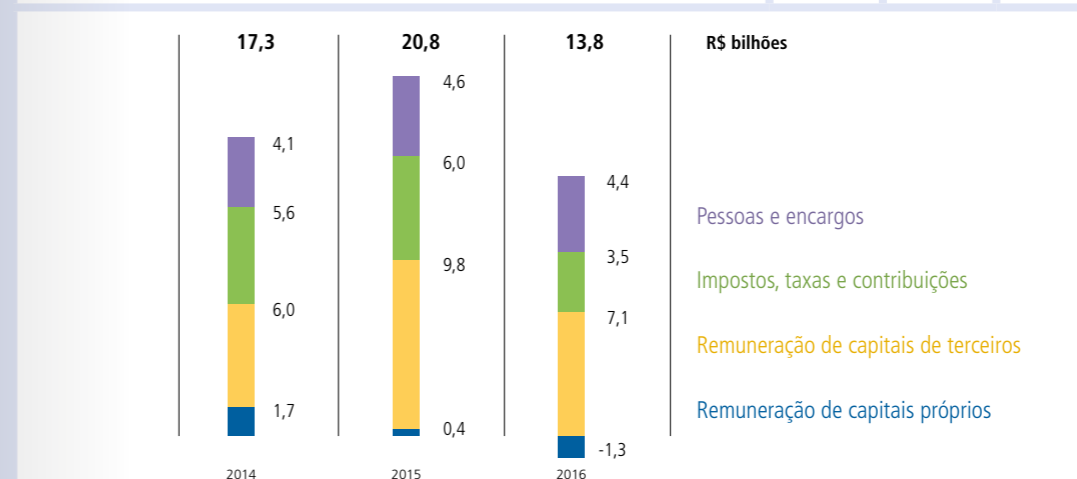
ASPECTO DESEMPENHO ECONÔMICO

ECI VALOR ECONÔMICO DIRETO GERADO E DISTRIBUÍDO

Dados complementares e/ou DMA p. 6, 51, 52, 53, 54, 55, 56

Composição do valor adicionado (R\$/Milhões)	2014	2015	2016
VALOR ECONÔMICO DIRETO GERADO			
Receitas			
Vendas de produtos e serviços	33.192	37.006	31.156
Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas	1.013	-159	585
Reversão (complemento) da provisão para créditos de liquidação duvidosa	-56	-74	-70
Total receitas	34.149	36.773	31.671
Insumos adquiridos de terceiros			
Custos dos produtos vendidos e dos serviços prestados	-17.605	-20.233	-18.915
Impairment	-621	-658	-2151
Valor adicionado bruto	15.923	15.882	10.605
Depreciação, amortização e exaustão	-2.302	-2.754	-2.664
Valor adicionado líquido produzido	13.621	13.128	7.941
Valor adicionado recebido em transferência			
Equivalência patrimonial	258	311	781
Receitas financeiras e variações cambiais ativas	3.464	7.392	5.083
Total valor adicionado recebido em transferência	3.722	7.703	5.864
Valor adicionado total a distribuir	17.343	20.831	13.805

Composição do valor adicionado (R\$/Milhões)	2014	2015	2016
Distribuição do valor adicionado			
Pessoas e encargos	4.087	4.644	4380
Remuneração direta	2579	2.939	2.704
Benefícios	492	602	629
Encargos sociais	1016	1.103	3533
Impostos, taxas e contribuições	5.600	5.984	3.533
Federais	2.632	2.750	2.085
Estaduais	3.085	2.951	2.298
Municipais	32	25	18
Tributos diferidos	(149)	258	-868
Remuneração de capitais de terceiros	5.983	9.821	7142
Despesas financeiras	5.760	9.404	6.814
Aluguéis	223	417	328
Remuneração de capitais próprios	1.673	382	-1250
Dividendos	850	159	89
Participação dos acionistas não controladores	85	(5)	45
Lucros (prejuízos) retidos	742	238	-1116
Prejuízo líquido de operações descontinuadas	17.343	20.831	-268
Valor adicionado distribuído	17.343	20.831	13.805
Valor econômico retido	16.806	15.942	



Informações omitidas: Indicador não reportado pela Citrosuco.

Razões para omissão: Informações confidenciais.

Explicação para omissão: Informações confidenciais.

Comentários:

1. O sistema Votorantim S.A. não possibilitou discriminar investimentos para a comunidade separadamente, pois está contido nos custos operacionais.

Produção principais produtos				
Empresa (produtos)	2014	2015	2016	Unidade
Votorantim Metais (alumínio, níquel, zinco)*	0,9	1,3	0,52*	Milhões de toneladas
Votorantim Siderurgia (aços longos)	1,8	1,7	1,64	Milhões de toneladas
Votorantim Cimentos (cimento, argamassa, agregados)	68,0	65,8	60,1	Milhões de toneladas
Fibria (celulose)	5,27	5,2	5,02	Milhões de toneladas
Companhia Brasileira de Alumínio (bauxita, alumínio líquido, carbonato de níquel, níquel eletrolítico)			1,71	Milhões de toneladas

*A partir de 2016 a produção da VM, inclui zinco, chumbo e cobre.

Informações omitidas: Indicador não reportado pela Citrosuco

Razões para omissão: Informações confidenciais

Explicação para omissão: Informações confidenciais

DESEMPENHO AMBIENTAL

ASPECTO ENERGIA

EN3 CONSUMO DE ENERGIA DENTRO DA ORGANIZAÇÃO

Dados complementares e/ou DMA **p. 38, 39, 43, 58, 71**

Asseguração externa (p. 77,78) ✓

Descrição	2016	
Consumo total de combustíveis oriundos de fontes não renováveis	134.550.550	Gj
Consumo total de combustíveis oriundos de fontes renováveis	119.505.892	Gj
Consumo total de energia dentro da organização	270.227.060	Gj

Comentários:

1. Primeiro ano de reporte deste indicador

EN5 INTENSIDADE ENERGÉTICADados complementares e/ou DMA **p. 6**

Asseguração externa (p. 77,78) ✓

Empresa	Produto principal	Taxa 2014	Taxa 2015	Taxa 2016	Métrica	Tipos de energia	Escopo
Fibria	Celulose	20,67	21,98	20,76	GJ/t	Renov./Não Renov.	Dentro da organização
Votorantim Cimentos	Cimentos	2,660	3,41	3,170	GJ/t	Renov./Não Renov.	Dentro/Fora da organização
	Agregados	0,0301	0,04	0,028	GJ/t	Renov./Não Renov.	Dentro/Fora da organização
	Concreto	0,00003	0,07	0,145	GJ/t	Renov./Não Renov.	Dentro/Fora da organização
	Argamassa			0,070	GJ/t	Renov./Não Renov.	Dentro/Fora da organização
Votorantim Metais	Alumínio	16,63	12,30	*	GJ/t	Renov./Não Renov.	Dentro/Fora da organização
	Zinco	13,21	12,63	13,61	GJ/t	Renov./Não Renov.	Dentro/Fora da organização
	Níquel	375,50	300,47	*	GJ/t	Renov./Não Renov.	Dentro/Fora da organização
Votorantim Siderurgia	Aço (tarugo)	2,88	2,87	2,92	GJ/t	Renov./Não Renov.	Dentro da organização
	Aço (tarugo laminado)	1,88	1,81	1,84	GJ/t	Renov./Não Renov.	Dentro da organização
Companhia Brasileira de Alumínio	Alumínio			78,62	GJ/t	Renov./Não Renov.	Dentro da organização
	Bauxita beneficiado (Mirai)			0,048	GJ/t	Renov./Não Renov.	Dentro da organização
	Carbonato de níquel			26,72	GJ/t	Renov./Não Renov.	Dentro da organização
	Níquel eletrolítico (produção até maio/16)			29,27	GJ/t	Renov./Não Renov.	Dentro da organização

Comentários:

1. Citrosuco não reporta este indicador, pois a intensidade das emissões de GEE da empresa são significativamente influenciadas por questões climáticas. Assim, para um cenário constante no consumo de insumos, as emissões podem variar em função dos impactos climáticos sobre a produtividade nas fazendas, tamanho e brix do fruto. Dessa forma, a intensidade das emissões de GEE não refletiriam a gestão sobre as emissões de GEE.
2. Indicador não aplicável a VE.
3. Para o cálculo da intensidade energética foram consideradas as vendas dos principais produtos em 2016.
4. A tabela considera a reorganização societária descrita no início deste índice remissivo.

ASPECTO ÁGUA**EN8** TOTAL DE ÁGUA RETIRADA POR FONTEDados complementares e/ou DMA **p. 65, 69, 70, 71**

Asseguração externa (p. 77,78) ✓

Descrição	2016	
Água de superfície (rios, lagos, áreas úmidas, oceanos)	64.603.511,9	m ³
Água subterrânea	116.992.500,9	m ³
Água de chuva coletada	11.913.401,9	m ³
Efluentes de outra organização	0,0	m ³
Concessionária/empresa de abastecimento	524.132,3	m ³
Total	194.033.546,75	m ³

Comentários:

1. Primeiro ano de reporte deste indicador.
2. Indicador não reportado pelo Banco Votorantim.
3. Os dados reportados pela Votorantim Cimentos consideram apenas o negócio Cimentos.

ASPECTO BIODIVERSIDADE

EN13 HABITATS PROTEGIDOS OU RESTAURADOS

Dados complementares e/ou DMA p. 6, 38, 39

Área total por empresa	2014	2015	2016
Votorantim Siderurgia	1825	1542,3	1.796,84
Fibria	29	184,3	3.102,60
Citrosuco	92	134,8	175,35
Votorantim Metais	419	271,7	14.056,09
Reservas Votorantim	310	310	299,36
Companhia Brasileira de Alumínio			236,49
Votorantim Cimentos			11.722,31
Votorantim Energia			43,46
TOTAL	2.674	2.443,1	31.432,50

Bioma	2016 (Área total)	Área cujas medidas de restauração foram aprovadas por especialistas externos ou seguem parâmetros / protocolos externos
Amazônia	2.872,8	2.872,8
Caatinga	336,4	336,4
Cerrado	18.807,2	17.565,8
Mata Atlântica	7.704,6	5.701,3
Pantanal	168,5	168,5
Pampa	470,3	422,2
Outros	1.072,8	1.072,8
Área total	31.432,5	28.139,7

Comentários:

1. Citrosuco não reportou dados de fora do Brasil.
2. Os habitats protegidos ou restaurados localizam-se no Brasil, nos estados de BA, CE, DF, ES, GO, MG, MS, MT, PA, PE, PR, RJ, RO, RS, SC, SE, SP e TO, e Colômbia, na província de Boyacá.
3. Indicador não reportado pelo Banco Votorantim.

ASPECTO EMISSÕES

EN15 EMISSÕES DIRETAS DE GASES DE EFEITO ESTUFA (GEE) (ESCOPO 1)

Dados complementares e/ou DMA p. 69, 73

Asseguração externa (p. 77,78) ✓

Emissões diretas brutas de GEE (Escopo 1) em toneladas métricas de CO ₂ equivalente por empresa	Gases incluídos no cálculo	2016
Votorantim Siderurgia	CO ₂ - CH ₄ - N ₂ O	1.501.904
Fibria	CO ₂ - CH ₄ - N ₂ O	1.036.182
Citrosuco	CO ₂ - CH ₄ - N ₂ O	457.053
Votorantim Metais	CO ₂ - CH ₄ - N ₂ O	189.143
Votorantim Cimentos	CO ₂ - CH ₄ - N ₂ O	22.679.560
Companhia Brasileira de Alumínio	CO ₂ - CH ₄ - N ₂ O - PFCs	1.524.979
TOTAL		27.388.821

Comentários:

1. Indicador não reportado pelo Banco Votorantim.

EN18 INTENSIDADE DE EMISSÕES DE GASES DE EFEITO ESTUFADados complementares e/ou DMA **p. 43**

Asseguração externa (p. 77,78) ✓

Empresa	Principal produto	Taxa 2014	Taxa 2015	Taxa 2016	Métrica	Tipos de energia	Gases incluídos
Fibra	Celulose	0,240	0,34	0,34	tCO ₂ eq/t	Renovável/não renovável	Dentro/fora da organização
Votorantim Cimentos	Cimentos	0,653	0,63	0,6329	tCO ₂ eq/t	Renovável/não renovável	Dentro/fora da organização
	Agregados	0,0020	0,0018	0,00142	tCO ₂ eq/t	Renovável/não renovável	Dentro/fora da organização
	Concreto	0,0000021	0,0053	0,01030	tCO ₂ eq/t	Renovável/não renovável	Dentro/fora da organização
	Argamassa			0,00228	tCO ₂ eq/t	Renovável/não renovável	Dentro/fora da organização
Votorantim Metais	Alumínio	1,14	0,90	*	tCO ₂ eq/t	Renovável/não renovável	Dentro/fora da organização
	Zinco	0,83	0,77	0,779	tCO ₂ eq/t	Renovável/não renovável	Dentro/fora da organização
	Níquel	30,24	23,27	*	tCO ₂ eq/t	Renovável/não renovável	Dentro/fora da organização
Votorantim Siderurgia	Tarugo (pallanquilla)	0,970	0,91	1,0936	tCO ₂ eq/t	Renovável/não renovável	Dentro/fora da organização
	Produtos acabados	1,017	0,96		tCO ₂ eq/t	Renovável/não renovável	Dentro/fora da organização
Companhia Brasileira de Alumínio	Bauxita beneficiada			0,0027	tCO ₂ eq/t	Renovável/não renovável	Dentro/fora da organização
	Alumínio líquido			4,9912	tCO ₂ eq/t	Renovável/não renovável	Dentro/fora da organização
	Carbonato de níquel			8,4779	tCO ₂ eq/t	Renovável/não renovável	Dentro/fora da organização
	Níquel eletrolítico			2,5846	tCO ₂ eq/t	Renovável/não renovável	Dentro/fora da organização

Comentários:

1. Citrosuco não reporta este indicador, pois a intensidade das emissões de GEE da Citrosuco são significativamente influenciadas por questões climáticas. Assim, para um cenário constante no consumo de insumos, as emissões podem variar em função dos impactos climáticos sobre a produtividade nas fazendas, tamanho e brix do fruto. Dessa forma, a intensidade das emissões de GEE não refletiriam a gestão sobre as emissões de GEE.
2. Indicador não aplicável a Votorantim Energia.
3. A Votorantim Siderurgia não inclui no cálculo sua atividade de mineração na Colômbia.
4. Indicador não reportado pelo Banco Votorantim.

EN21 NO_x, SO_x E OUTRAS EMISSÕES ATMOSFÉRICAS SIGNIFICATIVASDados complementares e/ou DMA **p. 43**

Asseguração externa (p. 77,78) ✓

Volume de emissões atmosféricas significativas por categoria	2016	
NO _x	64.009	t
SO _x	39.573	t
Poluentes Orgânicos Persistentes (POP)	0	t
Compostos Orgânicos Voláteis (COV)	2.071	t
Poluentes Atmosféricos Perigosos (HAP)	17	t
Material Particulado (MP)	6.255	t
Outras categorias-padrão de emissões atmosféricas identificadas em regulamentos	2.177	t

Comentários:

1. Primeiro ano de reporte deste indicador.
2. Citrosuco não reportou SO_x, POP e HAP, pois o parâmetro não foi estabelecido para o processo de geração de calor movidos a gás natural e bagaço de cana-de-açúcar.
3. Companhia Brasileira de Alumínio: As unidades Niquelândia e SMP não foram consideradas no cálculo.
4. Votorantim Siderurgia: não reportou POP, COV, HAP, pois não há base de dados significativas para reportar emissões desses parâmetros.
5. Indicador não reportado pelo Banco Votorantim.

ASPECTO EFLUENTES E RESÍDUOS

EN22 DESCARTE TOTAL DE ÁGUA POR QUALIDADE E DESTINAÇÃODados complementares e/ou DMA **p. 67**

Asseguração externa (p. 77,78) ✓

	2016	
Descarte total de água	321.117.049	m ³

Comentários:

1. Indicador não reportado pelo Banco Votorantim.
2. Primeiro ano de reporte do indicador.

EN23 PESO TOTAL DE RESÍDUOS, POR TIPO E MÉTODO DE DISPOSIÇÃODados complementares e/ou DMA **p. 34, 43, 58, 65, 67, 69**

Asseguração externa (p. 77,78) ✓

	Resíduos NÃO perigosos	Resíduos perigosos	
Compostagem	58.264	0	t
Reutilização	543.179	2.191	t
Reciclagem	205.652	23.183	t
Recuperação (incluindo recuperação de energia)	16.210	416	t
Incineração (queima de massa)	30	443	t
Aterro sanitário	25.302	10.407	t
Injeção subterrânea de resíduos	0	0	t
Armazenamento no local	191.464	805	t
Outros	722.467	23.704	t
Total	1.762.569	61.149	t

Comentários:

1. Primeiro ano de reporte deste indicador.
2. Indicador não reportado pelo Banco Votorantim.

ASPECTO CONFORMIDADE

EN29 VALOR MONETÁRIO DE MULTAS SIGNIFICATIVAS E NÚMERO TOTAL DE SANÇÕES NÃO MONETÁRIAS RESULTANTES DA NÃO CONFORMIDADE COM LEIS E REGULAMENTOS AMBIENTAIS

Dados complementares e/ou DMA -

Valor monetário em provisão (em milhões de reais)	2013	2014	2015	2016
Ambientais	381	484	539	487

Comentários:

1. O valor monetário de processos reportado está alinhado às demonstrações financeiras consolidadas de 31 de dezembro de cada ano e corresponde ao valor dos processos com probabilidade de perda avaliada como possível, nos quais a Votorantim S.A. e suas controladas estão envolvidas.

ASPECTO GERAL

EN31 TOTAL DE INVESTIMENTOS E GASTOS COM PROTEÇÃO AMBIENTAL, POR TIPO

Dados complementares e/ou DMA p. 38, 39, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73,

Asseguração externa (p. 77,78) ✓

Investimentos e gastos ambientais (R\$)	2013	2014	2015	2016
Capex (Investimentos)	296.511.430	217.773.550,29	275.353.309,91	256.861.032,18
Educação ambiental	454.961,82	0	263.223,59	8.600,00
Gestão ambiental	13.843.246,30	13.435.748,06	8.720.601,77	29.241.751,59
Preservação, reflorestamento e biodiversidade	6.907.553,30	7.813.079,29	1.676.676,05	18.132.748,64
Prevenção ambiental	52.719.100,39	57.628.408,65	7.573.605,66	7.042.076,10
Tratamento de emissões atmosféricas	42.023.177,92	45.916.880,03	68.595.146,46	70.289.701,80
Tratamento de resíduos	107.315.897,27	12.174.795,34	96.880.820,93	43.937.070,48
Tratamento de efluentes	47.245.779,62	35.564.307,08	67.998.524,55	68.758.692,33
DHO - Área ambiental	880.425,16	447.384,00	95.913,39	138.662,52
Descomissionamento/Remediação de áreas contaminadas (solo e água)	4.445.883,12	7.009.872,36	2.069.563,93	4.137.328,07
Seguros ambientais	0,00	0	0	464.000,00
Outras despesas ambientais	20.675.405,39	37.783.075,48	21.479.233,58	14.710.400,65
Opex (Despesas)	330.124.657	345.210.776,34	353.082.230,44	326.731.302,83
Educação ambiental	1.818.623,54	1.515.954,65	899.404,63	826.083,16
Gestão ambiental	44.867.098,50	40.051.008,71	26.350.477,82	31.392.085,22
Preservação, reflorestamento e biodiversidade	30.359.849,57	54.468.443,68	49.192.056,07	41.510.752,90
Prevenção ambiental	33.452.085,87	9.123.675,25	7.450.068,17	3.726.062,21
Tratamento de emissões atmosféricas	36.643.914,08	84.877.528,83	71.883.762,90	60.954.873,33
Tratamento de resíduos	114.665.096,05	70.937.859,76	102.880.614,39	88.251.605,80
Tratamento de efluentes	35.282.090,88	50.017.942,58	63.204.424,66	57.428.912,63
DHO - Área ambiental	12.902.500,02	13.428.302,97	12.624.653,07	11.573.568,52
Descomissionamento/remediação de áreas contaminadas (solo e água)	7.544.406,53	9.516.287,49	12.470.162,78	21.716.628,30
Seguros ambientais	173.763,02	61.007,00	119.364,00	1.575.652,35
Outras despesas ambientais	12.415.228,79	11.212.765,40	6.007.241,95	7.775.078,42
Total	626.636.087	562.984.326,62	628.435.540,35	583.592.335,01

Investimentos e gastos ambientais (R\$)	2013	2014	2015	2016
Educação ambiental	2.273.585,36	1.515.954,65	1.162.628,22	834.683,16
Gestão ambiental	58.710.344,81	53.486.756,77	35.071.079,58	60.633.836,81
Preservação, reflorestamento e biodiversidade	37.267.402,87	62.281.522,97	50.868.732,12	59.643.501,54
Prevenção ambiental	86.171.186,26	66.752.083,91	15.023.673,83	10.768.138,31
Tratamento de emissões atmosféricas	78.667.092,00	130.794.408,86	140.478.909,36	131.244.575,13
Tratamento de resíduos	221.980.993,32	83.112.655,10	199.761.435,32	132.188.676,28
Tratamento de efluentes	82.527.870,49	85.582.249,66	131.202.949,21	126.187.604,96
DHO - Área Ambiental	13.782.925,19	13.875.686,97	12.720.566,46	11.712.231,04
Descomissionamento/remediação de áreas contaminadas (solo e água)	11.990.289,65	16.526.159,85	14.539.726,71	25.853.956,37
Seguros ambientais	173.763,02	61.007,00	119.364,00	2.039.652,35
Outras despesas ambientais	33.090.634,18	48.995.840,88	27.486.475,53	22.485.479,07

ASPECTO AVALIAÇÃO AMBIENTAL DE FORNECEDORES

EN32 PERCENTUAL DE NOVOS FORNECEDORES QUE FORAM SELECIONADOS CONSIDERANDO-SE CRITÉRIOS AMBIENTAIS

Dados complementares e/ou DMA **p. 73**
 Asseguração externa (p. 77,78) ✓

Número de novos fornecedores avaliados com base em questões ambientais	2014	2015	2016
Número total de novos fornecedores	3.222	5.245	4.559
Número total de novos fornecedores avaliados com base em questões ambientais	1.043	790	669
Percentual de novos fornecedores avaliados	32,37%	15,1%	14,67%

Comentário:

1. A Votorantim Cimentos em 2016 passou por um processo de revisão de todo o seu sistema de gerenciamento de dados de fornecedores e, por este motivo, não reportou os indicadores relativos à cadeia de fornecimento.

EN33 IMPACTOS AMBIENTAIS NEGATIVOS SIGNIFICATIVOS REAIS E POTENCIAIS NA CADEIA DE FORNECEDORES E MEDIDAS TOMADAS A ESSE RESPEITO

Dados complementares e/ou DMA **p. 47, 48, 49**

Descrição	2014	2015	2016
Número total de fornecedores	83.184	140.769	78.990
Número fornecedores submetidos a avaliações de impacto ambiental	1.164	4.653	4.299
Percentual de fornecedores submetidos a avaliações	1,4%	3,3%	5,44%

Comentário:

1. A Votorantim Cimentos em 2016 passou por um processo de revisão de todo o seu sistema de gerenciamento de dados de fornecedores e, por este motivo, não reportou os indicadores relativos a cadeia de fornecimento.

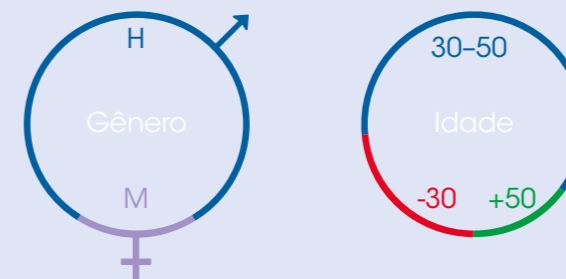
DESEMPENHO PRÁTICAS TRABALHISTAS E TRABALHO DECENTE

ASPECTO EMPREGO

LA1 NÚMERO TOTAL E TAXAS DE NOVAS CONTRATAÇÕES DE EMPREGADOS E ROTATIVIDADE DE EMPREGADOS POR FAIXA ETÁRIA, GÊNERO E REGIÃO

Dados complementares e/ou DMA -

2016	Gênero		Faixa etária		
	Homens	Mulheres	Menores que 30 anos	Entre 30 e 50 anos	Maiores que 50 anos
Empregados admitidos	4.138	1.314	2.737	2.447	256
Empregados*	36.662	7.872	10.478	27.395	6.661
Desligamentos	6.876	1.926	2.526	5.049	1.218
Taxa de novas contratações	11,3%	16,7%	26,1%	8,9%	3,8%
Turnover	18,8%	24,5%	24,1%	18,4%	18,3%



Comentários:

1. Os valores de empregados utilizados para o cálculos das taxas em 2016 incluem *trainees*, estagiários e aprendizes.

ASPECTO SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO

LA6 TIPOS E TAXAS DE LESÕES, DOENÇAS OCUPACIONAIS, DIAS PERDIDOS, ABSENTEÍSMO NÚMERO DE ÓBITOS RELACIONADOS AO TRABALHO, DISCRIMINADOS POR REGIÃO E GÊNERODados complementares e/ou DMA **p. 61**

Asseguração externa (p. 77,78) ✓

Indicadores de saúde e segurança do trabalho (Trabalhadores próprios e terceiros permanentes)	2014		2015	
	Exterior	Brasil	Exterior	Brasil
Óbitos	4	10	0	1
Horas/homens trabalhadas (Próprios e terceiros)	40.359.327	150.588.175	44.140.004	124.779.042
Nº de lesões totais (Nível 1)	179	864	289	756
Nº de lesões totais (Níveis 2 e 3)	352	488	245	312
Nº de lesões totais com afastamento (Nível 4 até 6)	59	211	60	100

Indicadores de saúde e segurança do trabalho	2016			
	Empregados próprios		Terceirizados	
	Exterior	Brasil	Exterior	Brasil
Horas/homens trabalhadas	21.160.298	79.147.034		
Nº de lesões	283	442		
Nº de óbitos	0	4	5	3
Nº de dias perdidos	2.426	11.478		

Informações omitidas: Segregação por categoria funcional**Razões para omissão:** Não disponível**Comentários:**

1. Para todas as empresas no cálculo de "dias perdidos", utiliza-se dias corridos, com exceção da Votorantim Metais que usa dias úteis.
2. Indicador não reportado pelo Banco Votorantim.
3. Novo modelo de reporte adotado em 2016: para empregados terceirizados o reporte inclui apenas o número de óbitos.

ASPECTO TREINAMENTO E EDUCAÇÃO

LA9 NÚMERO MÉDIO DE TREINAMENTO POR ANO, POR EMPREGADO, DISCRIMINADO POR GÊNERO E CATEGORIA FUNCIONALDados complementares e/ou DMA **p. 45, 46, 47**

Asseguração externa (p. 77,78) ✓

Período		2014	2015	2016
Categoria funcional	Gênero	Média de horas de treinamento		
Presidente/Diretor	Mulheres	26,9	27,3	6,24
	Homens	21,0	31,1	9,00
Gerente	Mulheres	34,5	43,7	5,52
	Homens	44,7	37,8	8,46
Coordenador/Consultor	Mulheres	47,5	31,8	5,11
	Homens	42,7	28,1	7,42
Técnico/Analista/Supervisor	Mulheres	60,0	30,6	0,73
	Homens	46,0	20,5	2,30
Trainee	Mulheres	90,5	111,1	
	Homens	189,0	151,7	
Operacional	Mulheres	21,1	19,2	0,06
	Homens	14,7	13,7	0,20
Estagiário	Mulheres	32,1	13,9	
	Homens	89,5	13,3	
Aprendiz	Mulheres	120,2	71,1	
	Homens	37,2	20,8	

Comentários:

1. Este indicador é composto por treinamentos realizados pela Academia de Excelência.
2. Em 2016, na categoria "Operacional", os valores estão considerando todos os empregados dos grupos salariais iguais ou inferiores a GS-27, ou seja, esta categoria inclui também *trainees*, aprendizes e estagiários.

ASPECTO DIVERSIDADE E IGUALDADE E OPORTUNIDADES

LA12 COMPOSIÇÃO DOS GRUPOS RESPONSÁVEIS PELA GOVERNANÇA CORPORATIVA E DISCRIMINAÇÃO DE EMPREGADOS POR CATEGORIA, DE ACORDO COM GÊNERO, FAIXA ETÁRIA, MINORIAS E OUTROS INDICADORES DE DIVERSIDADE

Dados complementares e/ou DMA p. 19, 36

Composição dos grupos minoritários da organização	2013	2014	2015	2016
Empregados acima de 50 anos	5.141	2.890	6.651	6.660
Mulheres	5.914	6.200	6.158	7.872

Composição órgão de governança por gênero	2013	2014	2015	2016
Masculino	66	89	92	112
Feminino	3	5	5	6

Composição órgão de governança por faixa etária	2013	2014	2015	2016
Abaixo de 30 anos	0	0	0	0
Entre 30 e 50 anos	33	73	38	50
Acima de 50 anos	36	21	59	68

Cargos	Faixa etária (%)			HOMENS %	MULHERES %
	- 30 anos	30 a 50	+ 50 anos		
Diretor / Presidente	0,0	42,4	57,6	94,9	5,1
Gerente	1,0	77,9	21,1	83,5	16,5
Coordenador / Consultor	12,0	74,2	13,7	74,6	25,4
Técnico / Analista / Supervisor	21,6	66,5	11,9	74,7	25,3
Trainee	98,2	1,8	0,0	66,1	33,9
Operacional	21,9	61,5	16,7	87,6	12,4
Estagiário	97,8	2,2	0,0	45,3	54,7
Aprendiz	98,7	1,3	0,0	60,0	40,0
TOTAL	0,0	42,4	57,6	82,3	17,7

Comentários:

1. Não inclui os empregados das Unidades de fora do Brasil da Citrosuco.
2. Não inclui empregados sazonais da Citrosuco (safristas e colhedores).

ASPECTO AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES SEGUNDO CRITÉRIOS TRABALHISTAS

LA14 PERCENTUAL DE NOVOS FORNECEDORES QUE FORAM SELECIONADOS CONSIDERANDO CRITÉRIOS DE PRÁTICAS TRABALHISTAS

Dados complementares e/ou DMA -
 Asseguração externa (p. 77,78) ✓

Número de novos fornecedores avaliados com base em questões trabalhistas	2013	2014	2015	2016
Número total de novos fornecedores	3.131	3.222	5.245	4.559
Número total de novos fornecedores avaliados com base em questões trabalhistas	1.158	2.233	2.832	1.653
Percentual de novos fornecedores avaliados	36,98%	69,30%	54%	36,26%

Comentário:

1. A Votorantim Cimentos em 2016 passou por um processo de revisão de todo o seu sistema de gerenciamento de dados de fornecedores e, por este motivo, não reportou os indicadores relativos a cadeia de fornecimento.

LA15 IMPACTOS NEGATIVOS SIGNIFICATIVOS REAIS E POTENCIAIS PARA AS PRÁTICAS TRABALHISTAS NA CADEIA DE FORNECEDORES E MEDIDAS TOMADAS A ESSE RESPEITO

Dados complementares e/ou DMA p.

Descrição	2014	2015	2016
Número total de fornecedores	83.184	140.769	78.990
Número de fornecedores submetidos a avaliações de impactos em relação às práticas trabalhistas	1.205	11.163	4.065
Percentual de fornecedores submetidos a avaliações	1,4%	7,9%	5,15%

Comentário:

1. A Votorantim Cimentos em 2016 passou por um processo de revisão de todo o seu sistema de gerenciamento de dados de fornecedores e, por este motivo, não reportou os indicadores relativos a cadeia de fornecimento.

DESEMPENHO DIREITOS HUMANOS

ASPECTO NÃO DISCRIMINAÇÃO

HR3 NÚMERO TOTAL DE CASOS DE DISCRIMINAÇÃO E AS MEDIDAS TOMADAS

Dados complementares e/ou DMA **p. 25**
 Asseguração externa (p. 77,78) ✓

Casos de discriminação ocorridos	2014	2015	2016
Assédio e abuso de poder	34	14	15
Outros casos (discriminação)	14	16	12
Outros casos (discriminação e retaliação)	45	43	49
Número total de casos de discriminação	93	73	76

Total de casos de discriminação	2014	2015	2016
Denúncias recebidas pela ouvidoria	93	73	76
Casos considerados procedentes	59	54	64

Comentários:

1. Para resolver os casos de discriminação procedentes, as devidas medidas foram tomadas, incluindo orientações, advertências, transferências, realocações e/ou demissões.

ASPECTO TRABALHO INFANTIL

HR5 OPERAÇÕES IDENTIFICADAS COMO DE RISCO SIGNIFICATIVO DE OCORRÊNCIA DE TRABALHO INFANTIL E AS MEDIDAS TOMADAS PARA CONTRIBUIR PARA A ABOLIÇÃO EFETIVA DO TRABALHO INFANTIL

Dados complementares e/ou DMA -
 Asseguração externa (p. 77,78) ✓

Número de operações e fornecedores com risco de ocorrência de trabalho infantil e/ou haver jovens expostos ao trabalho perigoso	2013	2014	2015	2016
Votorantim S.A. (VC, Votorantim Metais, VS, VE, Banco Votorantim, Companhia Brasileira de Alumínio, Citrosuco e Fibria)	0	0	0	0

Comentários:

1. A Citrosuco integra o Programa Empresa Amiga da Criança, desenvolvido pela organização sem fins lucrativos Fundação Abrinq. Desde a sua fundação, há 25 anos, o programa já beneficiou mais de 8 milhões de meninos e meninas no Brasil.

ASPECTO TRABALHO FORÇADO OU ANÁLOGO AO ESCRAVO

HR6 OPERAÇÕES IDENTIFICADAS COMO DE RISCO SIGNIFICATIVO DE OCORRÊNCIA DE TRABALHO FORÇADO OU COMPULSÓRIO E AS MEDIDAS TOMADAS PARA CONTRIBUIR PARA A ERRADICAÇÃO DE TODAS AS FORMAS DE TRABALHO FORÇADO OU COMPULSÓRIO

Dados complementares e/ou DMA -

Número de operações e fornecedores com risco de ocorrência de trabalho forçado ou compulsório	2013	2014	2015	2016
Votorantim S.A. (VC, Votorantim Metais, VS, VE, Banco Votorantim, Companhia Brasileira de Alumínio, Citrosuco e Fibria)	0	0	0	0

Comentários:

1. São elaborados planos anuais de auditoria, incluindo fornecedores, com o objetivo de avaliar os principais riscos de cada unidade de negócio. Esses planos são discutidos e validados com a alta administração das empresas de forma que se tenha um nível de cobertura razoável, de acordo com a quantidade de unidades de cada negócio, aplicando-se também a rotação de ênfase. Adicionalmente, a existência de uma ouvidoria, apoiada por uma ferramenta sistêmica que já se mostra consolidada, facilita o acesso dos empregados e demais interessados, caso observem desvios.

ASPECTO AVALIAÇÃO

HR9 NÚMERO TOTAL E PERCENTUAL DE OPERAÇÕES QUE FORAM SUBMETIDAS A AVALIAÇÕES SOBRE DIREITOS HUMANOS

Dados complementares e/ou DMA -

País	2013	2014	2015
Brasil	36	19	32

	2016
Número total de operações (Brasil e exterior)	565
Número de operações submetidas a análises de direitos humanos ou avaliações de impactos relacionados a direitos humanos	74
Percentual de operações submetidas a análises de direitos humanos ou avaliações de impactos relacionados a direitos humanos	13%

Comentários:

1. Além dos trabalhos de auditoria, a empresa possui canal de denúncias e código de conduta, sendo que qualquer parte relacionada pode fazer reclamações. Os casos são investigados e respondidos aos denunciantes.
2. A partir de 2016, este indicador inclui as operações fora do Brasil.

ASPECTO AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES PARA PRÁTICAS DE DIREITOS HUMANOS

HR10 PERCENTUAL DE NOVOS FORNECEDORES QUE FORAM AVALIADOS/ SELECIONADOS COM BASE EM QUESTÕES DE DIREITOS HUMANOS

Dados complementares e/ou DMA -

Asseguração externa (p. 77,78) ✓

Número de novos fornecedores avaliados com base em questões de direitos humanos	2013	2014	2015	2016
Número total de novos fornecedores	3.120	3.222	5.245	4.559
Número total de novos fornecedores avaliados com base em questões de direitos humanos	411	1.172	2.096	1.490
Percentual de novos fornecedores avaliados	14,00%	36,37%	40%	32,68%

Comentário:

1. A Votorantim Cimentos em 2016 passou por um processo de revisão de todo o seu sistema de gerenciamento de dados de fornecedores e, por este motivo, não reportou os indicadores relativos a cadeia de fornecimento.

HR11 IMPACTOS NEGATIVOS SIGNIFICATIVOS REAIS E POTENCIAIS EM DIREITOS HUMANOS NA CADEIA DE FORNECEDORES E MEDIDAS TOMADAS A ESSE RESPEITO

Dados complementares e/ou DMA -

Número de novos fornecedores avaliados com base em questões de direitos humanos	2014	2015	2016
Número total de fornecedores	83.184	140.769	78.990
Número de fornecedores submetidos a avaliações com base em questões de direitos humanos	1230	11.792	5.582
Percentual de novos fornecedores avaliados	0,9%	8,40%	7,07%

Comentário:


1. A Votorantim Cimentos em 2016 passou por um processo de revisão de todo o seu sistema de gerenciamento de dados de fornecedores e, por este motivo, não reportou os indicadores relativos a cadeia de fornecimento.

DESEMPENHO SOCIEDADE

ASPECTO COMUNIDADES LOCAIS

SO1 PERCENTAGEM DE OPERAÇÕES COM ENGAJAMENTO DA COMUNIDADE, AVALIAÇÕES DE IMPACTO E PROGRAMAS DE DESENVOLVIMENTO

Dados complementares e/ou DMA **p. 32, 33, 34, 35, 36, 37, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73**

Asseguração externa (p. 77,78) 

Operações/Unidades que possuem programas de envolvimento comunitário, avaliação de impactos e desenvolvimento implementados em toda a organização	2013	2014	2015	2016
Total de operações	512	650	728	565
Total de operações com engajamento da comunidade	70	72	111	93
Percentual de operações com engajamento da comunidade	13,7%	11,1%	15%	16%

Comentário:

1. Indicador não reportado pelo Banco Votorantim.

ASPECTO COMBATE A CORRUPÇÃO

SO5 CASOS CONFIRMADOS DE CORRUPÇÃO E MEDIDAS TOMADAS PELA ORGANIZAÇÃO

Dados complementares e/ou DMA **p. 26**

	2014	2015	2016
Número total dos casos confirmados de corrupção	5	0	8
Empregados que foram punidos ou demitidos	5	0	3
Rescisão ou não renovação de contratos com parceiros	4	0	4

Comentários:

1. Os números de 2016 seguem sendo reportados dentro do conceito da definição dada pela Lei Anticorrupção, nº 12.846/2013, que pune empresas por atos de corrupção contra a administração pública.
2. A Fibria, no entanto, considera para o indicador tanto os casos envolvendo instâncias públicas, quanto aqueles ocorridos em âmbito estritamente privado. Dos oito casos apontados em 2016, nenhum envolveu instâncias públicas. É também válido destacar que, dentre os oito casos, três foram concluídos como parcialmente procedentes, mas foram considerados como "procedentes" para o reporte neste relatório.
3. Indicador não reportado pelo Banco Votorantim.

ASPECTO POLÍTICAS PÚBLICAS

SO6 VALOR TOTAL DE CONTRIBUIÇÕES POLÍTICAS, POR PAÍS E POR RECEPTOR/BENEFICIÁRIO

Dados complementares e/ou DMA **p.**

Ano	2013	2014	2015	2016
Valor monetário total de contribuições políticas diretas e indiretas	Não houve	R\$ 20.080.445*	Não houve	Não houve

Comentário:

1. Não houve contribuição política com base na Resolução 23.463/2015 – que dispõe sobre a arrecadação e os gastos de recursos por partidos políticos e candidatos e sobre a prestação de contas nas eleições de 2016.

ASPECTO CONCORRÊNCIA DESLEAL

SO7 NÚMERO TOTAL DE AÇÕES JUDICIAIS POR CONCORRÊNCIA DESLEAL, PRÁTICAS DE TRUSTE E MONOPÓLIO E SEUS RESULTADOS

Dados complementares e/ou DMA -
Asseguração externa (p. 77,78) ✓

Número total de ações judiciais por concorrência desleal, práticas de truste e monopólio	2014	2015	2016
Citrosuco	0	0	0
Votorantim Energia	0	0	0
Votorantim Cimentos	0	0	0
Votorantim Metais	0	0	0
Votorantim Siderurgia	0	0	0
Fíbria	0	0	0

Comentário:

1. Indicador não reportado pelo Banco Votorantim.

ASPECTO CONFORMIDADE

SO8 VALOR MONETÁRIO DE MULTAS SIGNIFICATIVAS E NÚMERO TOTAL DE SANÇÕES NÃO MONETÁRIAS RESULTANTES DA NÃO CONFORMIDADE COM LEIS E REGULAMENTOS

Dados complementares e/ou DMA -

Valor monetário em provisão (em milhões de reais)	2013	2014	2015	2016
Tributárias	3.564	4.230	4.983	7500
Trabalhistas e previdenciárias	278	244	429	355
Cíveis	4.736	6.067	6.766	7227

Comentários:

1. O valor monetário de processos reportado está alinhado com as demonstrações financeiras consolidadas de 31 de dezembro de cada ano, e refere-se ao valor dos processos com probabilidade de perda avaliada como possível nos quais a Votorantim S.A. e suas controladas estão envolvidas.

ASPECTO AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES EM IMPACTOS NA SOCIEDADE

SO9 PERCENTUAL DE NOVOS FORNECEDORES SELECIONADOS COM BASE EM CRITÉRIOS RELATIVOS A IMPACTOS NA SOCIEDADE

Dados complementares e/ou DMA p. 73

Número de novos fornecedores avaliados com base em questões de impactos na sociedade	2013	2014	2015	2016
Número total de novos fornecedores	3.131	3.222	5.245	4.559
Número total de novos fornecedores avaliados com base em questões de impactos na sociedade	1.158	693	795	728
Percentual de novos fornecedores avaliados	36,98%	21,51%	15%	15,97%

Comentário:

1. A Votorantim Cimentos em 2016 passou por um processo de revisão de todo o seu sistema de gerenciamento de dados de fornecedores e, por este motivo, não reportou os indicadores relativos a cadeia de fornecimento.

SO10 IMPACTOS NEGATIVOS SIGNIFICATIVOS REAIS E POTENCIAIS NA SOCIEDADE E MEDIDAS TOMADAS A ESSE RESPEITO

Dados complementares e/ou DMA p. 24

Descrição	2014	2015	2016
Número total de fornecedores	83.184	140.769	78.990
Número fornecedores submetidos a avaliações de impactos na sociedade	164	3.296	3.963
Percentual de fornecedores submetidos a avaliações	0,2%	2%	5,02%

Comentário:

1. A Votorantim Cimentos em 2016 passou por um processo de revisão de todo o seu sistema de gerenciamento de dados de fornecedores e, por este motivo, não reportou os indicadores relativos a cadeia de fornecimento.

OUTROS COMPROMISSOS

CONEXÃO COM OS “DEZ PRINCÍPIOS” DO PACTO GLOBAL DAS NAÇÕES UNIDAS

O Pacto Global é a maior iniciativa empresarial mundial focada em sustentabilidade. Desde 2005, através das Nações Unidas, o Pacto Global reúne empresas em uma aliança mundial através de seus 10 princípios universais em direitos humanos, meio ambiente, relações de trabalho e combate à corrupção.

Através do quadro abaixo, determinam-se as correlações das diretrizes do Pacto Global das Nações Unidas e os indicadores GRI (Global Reporting Initiative) que foram utilizados como balizadores para a construção deste Relatório. Desta forma é possível localizar ao longo de nosso reporte todas as ações e iniciativas que reforçam nosso compromisso com o Pacto Global.

É importante salientar que nosso compromisso com o Pacto Global está em linha com nossas crenças e nossas práticas de sustentabilidade. Nesse contexto, as orientações normativas do Pacto Global sobre direitos humanos, meio ambiente, relações de trabalho, combate à corrupção e outros pontos são também norteadoras de nossa atuação empresarial.

Princípios do Pacto Global da Organização das Nações Unidas	Diretrizes GRI neste Relatório
Princípio 1. As empresas devem apoiar e respeitar a proteção dos direitos humanos reconhecidos internacionalmente	HR3, HR5, HR6, HR9, HR10, HR11 SO1
Princípio 2. As empresas devem certificar-se de que não são cúmplices em abusos dos direitos humanos	HR3, HR5, HR6, HR9, HR10, HR11
Princípio 3. As empresas devem defender a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva	G4-11 LA1, LA6, LA9, LA12, LA14, LA15
Princípio 4. As empresas devem defender a eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou análogo ao escravo	HR6
Princípio 5. As empresas devem defender a erradicação efetiva do trabalho infantil	HR5
Princípio 6. As empresas devem defender a eliminação da discriminação no emprego e ocupação	G4-10 LA1, LA6, LA9, LA12, LA14, LA15 HR3
Princípio 7. As empresas devem apoiar uma abordagem preventiva sobre os desafios ambientais	EN5, EN13, EN18, EN29, EN31, EN32, EN33
Princípio 8. As empresas devem desenvolver iniciativas a fim de promover maior responsabilidade ambiental	EN5, EN13, EN18, EN29, EN31, EN32, EN33
Princípio 9. As empresas devem incentivar o desenvolvimento e a difusão de tecnologias ambientalmente sustentáveis	EN5, EN13, EN18, EN29, EN31, EN32, EN33
Princípio 10. As empresas devem combater a corrupção em todas as suas formas, inclusive extorsão e propina	S05, S06

CONEXÃO COM AS DIRETRIZES DA OCDE PARA EMPRESAS MULTINACIONAIS

Neste quadro fazemos a correlação das Diretrizes da OCDE para empresas multinacionais, de acordo com a tabela constante nas Diretrizes GRI, e de acordo com os indicadores GRI G4 que foram utilizados como balizadores para a construção deste Relatório.

Diretrizes da OCDE	Diretrizes GRI neste Relatório
IV. Direitos Humanos	HR3, HR5, HR6, HR9, HR10, HR11, SO1, SO9, SO10
V. Emprego e relações industriais	G4-11, EC1, LA1, LA6, LA9, LA12, LA14, LA15, HR3, HR5, HR6, SO1
VI. Meio ambiente	EN5, EN13, EN18, EN29, EN31, EN32, EN33, LA6, LA9, SO1, SO9, SO10
VII. Combate à corrupção, pedidos de propina e extorsão	S05, S06, SO9, SO10
X. Concorrência	S07, S08, SO9, SO10
XI. Tributação	EC1, S07, S08

Comentários:

1. Esta tabela inclui apenas as diretrizes OCDE que tenham indicadores GRI reportados neste Relatório.

CORRELAÇÃO COM A METODOLOGIA IIRC

Seguimos em nosso reporte as diretrizes de relatório integrado do IIRC, apresentando um documento conciso sobre como a estratégia, a governança, o desempenho e as perspectivas da Votorantim S.A, no contexto de seu ambiente externo, levam à geração de valor em curto, médio e longo prazo.

Analizamos capitais (financeiros, manufaturados, intelectuais, humanos, sociais e de relacionamento, e naturais) e sua relação com os nossos pilares de gestão. Desta forma, os capitais IIRC podem ser encontrados nos seguintes capítulos:

Capitais IIRC	Capítulo
Financeiro	Gestão do Portfólio, Resiliência do Portfólio
Manufaturado	Atuação de Referência, Convite para Inovar
Intelectual	Foco no Desenvolvimento, Jovens Talentos
Humano	Clima em Alta, Educação como Legado
Social e Relacionamento	Estratégias para a área social, Planos Urbanos
Natural	Biodiversidade como Legado

CORRELAÇÃO COM OS ODS

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), estabelecidos pela Organização das Nações Unidas (ONU), representam um conjunto de metas acordadas internacionalmente, adotados em 2015. São objetivos de longo prazo (2030) e tem como propósito promover o bem-estar de todos, proteger o meio ambiente e combater as mudanças climáticas.

No quadro abaixo apresentamos como os ODS estão relacionados às iniciativas apresentadas neste Relatório.

ODS	Diretrizes GRI neste Relatório
Objetivo 1. Acabar com a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares	
Objetivo 2. Acabar com a fome, alcançar a segurança alimentar e melhoria da nutrição e promover a agricultura sustentável	EC1
Objetivo 3. Assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades	EN15, EN21, EN22, EN23, LA6
Objetivo 4. Assegurar a educação inclusiva e equitativa e de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos	LA9
Objetivo 5. Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas	EC1, HR3, LA9, LA12, LA14, LA15
Objetivo 6. Assegurar a disponibilidade e gestão sustentável da água e saneamento para todos	EN8, EN13, EN22, EN23
Objetivo 7. Assegurar o acesso confiável, sustentável, moderno e a preço acessível à energia para todos	EC1, EN3, EN5
Objetivo 8. Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todos	HR5, EC1, LA12, HR6, LA9, LA1, EN3, EN5, G4-11, LA14, LA15
Objetivo 9. Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação	EC1
Objetivo 10. Reduzir a desigualdade dentro dos países e entre eles	
Objetivo 11. Tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis	
Objetivo 12. Assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis	EN3, EN15, EN22, EN23
Objetivo 13. Tomar medidas urgentes para combater a mudança do clima e seus impactos*	EN3, EN13, EN15, EN18, EN21
Objetivo 14. Conservação e uso sustentável dos oceanos, dos mares e dos recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável	EN3, EN13, EN15, EN18, EN21
Objetivo 15. Proteger, recuperar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação, deter e reverter a degradação da terra e deter a perda de biodiversidade	EN3, EN13, EN15, EN18, EN21
Objetivo 16. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis	G4-56, HR3, HR5, EN29, SO7, SO8, LA14, LA15
Objetivo 17. Fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável	

* Reconhecendo que a Convenção Quadro das Nações Unidas sobre Mudança do Clima [UNFCCC] é o fórum internacional intergovernamental primário para negociar a resposta global à mudança do clima.

RELATÓRIO DE ASSEGURAÇÃO LIMITADA DOS AUDITORES INDEPENDENTES SOBRE AS INFORMAÇÕES DE SUSTENTABILIDADE CONSTANTES NO RELATÓRIO VOTORANTIM 2016

Aos Administradores
Votorantim S.A.
São Paulo- SP

INTRODUÇÃO

Fomos contratados pela Votorantim S.A. ("VSA" ou "Companhia") para apresentar nosso relatório de assegu- ração limitada sobre a compilação das informações relacionadas com sus- tentabilidade constantes no Relatório Votorantim 2016 da VSA, relativas ao exercício findo em 31 de dezembro de 2016.

RESPONSABILIDADES DA ADMINISTRAÇÃO DA COMPANHIA

A administração da VSA é responsável pela elaboração e adequada apresen- tação das informações constantes no Relatório Votorantim 2016, de acordo com as diretrizes do *Global Reporting Initiative (GRI-G4)* e pelos controles internos que ela de- terminou como necessários para permitir a elaboração dessas informações livres de distorção relevante, independentemente se causada por fraude ou erro.

RESPONSABILIDADE DOS AUDITORES INDEPENDENTES

Nossa responsabilidade é ex- pressar conclusão sobre as infor- mações constantes no Relatório Votorantim 2016, com base no

trabalho de assegu- ração limi- tada conduzido de acordo com o Comunicado Técnico CTO 01 – "Emissão de Relatório de As- segu- ração Relacionado com Sus- tentabilidade e Responsabilidade Social", emitido pelo Conselho Federal de Contabilidade – CFC, com base na NBC TO 3000 - Tra- balhos de Assegu- ração Diferente de Auditoria e Revisão, também emitida pelo CFC, que é equiva- lente à norma internacional *ISAE 3000 - Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information, emitida pelo IAASB* - Interna- tional Auditing and Assurance Standards Board. Essas normas requerem o cumprimento de exigências éticas, incluindo re- quisitos de independência, e que o trabalho seja executado com o objetivo de obter segurança limitada de que as informações constantes no Relatório Voto- rantim 2016, tomadas em con- junto, estão livres de distorções relevantes.

Um trabalho de assegu- ração limitada conduzido de acordo com a NBC TO 3000 e a ISAE 3000 consiste, principalmente, em indagações à administração e a outros profissionais da Com- panhia que estão envolvidos na elaboração das informações de

sustentabilidade, assim como na aplicação de procedimentos analíticos para obter evidência que possibilite concluir na forma de assegu- ração limitada sobre as informações tomadas em con- junto. Um trabalho de assegu- ração limitada requer, também, a execução de procedimentos adicionais, quando o auditor in- dependente toma conhecimento de assuntos que o leve a acredi- tar que as informações, tomadas em conjunto, podem apresentar distorções relevantes.

Os procedimentos selecionados basearam-se na nossa compre- ensão dos aspectos relativos à compilação e apresentação das informações de sustentabilidade constantes no Relatório Voto- rantim 2016, de outras circuns- tâncias do trabalho e da nossa consideração sobre áreas em que distorções relevantes pode- riam existir. Os procedimentos compreenderam:

- o planejamento dos traba- lhos, considerando a relevân- cia, o volume de informações quantitativas e qualitativas e os sistemas operacionais e de controles internos que servi- ram de base para a elabora- ção das informações constan- tes no Relatório Votorantim 2016 da VSA;

- b. o entendimento da metodologia de cálculos e dos procedimentos para a compilação dos indicadores mediante entrevistas com os gestores responsáveis pela elaboração das informações;
- c. aplicação de procedimentos analíticos sobre as informações quantitativas e indagações sobre as informações qualitativas e sua correlação com os indicadores divulgados nas informações constantes no Relatório Votorantim 2016;
- d. confronto dos indicadores de natureza financeira com as demonstrações financeiras e/ou os registros contábeis.

Os trabalhos de asseguarção limitada compreenderam, também, a aplicação de procedimentos quanto à aderência às diretrizes do *Global Reporting Initiative* (GRI-G4) aplicáveis na compilação das informações de sustentabilidade constantes no Relatório Votorantim 2016.

Acreditamos que a evidência obtida em nosso trabalho é suficiente e apropriada para fundamentar nossa conclusão na forma limitada.

ALCANCE E LIMITAÇÕES

Os procedimentos aplicados em um trabalho de asseguarção limitada são substancialmente menos extensos do que aqueles aplicados em um trabalho de asseguarção razoável, que tem por objetivo emitir uma opinião sobre as informações de sustentabilidade constantes no Relatório Votorantim 2016. Conseqüentemente, não nos possibilitam obter segurança razoável de que tomamos conhecimento de todos os assuntos que seriam identificados em um trabalho de asseguarção que tem por objetivo emitir uma opinião. Caso tivéssemos executado um trabalho com o objetivo de emitir uma opinião, poderíamos ter identificado outros assuntos e eventuais distorções que podem existir nas informações de sustentabilidade constantes no Relatório Votorantim 2016. Dessa forma, não expressamos uma opinião sobre essas informações.

Os dados não financeiros estão sujeitos a mais limitações inerentes do que os dados financeiros, dada a natureza e a diversidade dos métodos utilizados para determinar, calcular ou estimar esses dados. Interpretações qualitativas

de materialidade, relevância e precisão dos dados estão sujeitos a pressupostos individuais e a julgamentos. Além disso, não realizamos nenhum trabalho em dados informados para os períodos anteriores, nem em relação a projeções futuras e metas.

CONCLUSÃO

Com base nos procedimentos realizados, descritos neste relatório, nada chegou ao nosso conhecimento que nos leve a acreditar que as informações de sustentabilidade constantes no Relatório Votorantim 2016 da Votorantim S.A. não foram compiladas, em todos os aspectos relevantes, de acordo com as diretrizes do *Global Reporting Initiative* (GRI-G4).

São Paulo, 15 de março de 2017


PRICEWATERHOUSECOOPERS
 Contadores Públicos Ltda.
 CRC 2SP023173/O-4

Luciano Jorge Moreira Sampaio Jr.
 Contador
 CRC 1BA018245/O-1 "S" SP

CRÉDITOS

COORDENAÇÃO-GERAL E ELABORAÇÃO

RESPONSÁVEL: David Canassa e Mariana Mayumi Oyakawa

COORDENAÇÃO: Renata Vinhas Oliveira

EQUIPE: Angelino Maneskul e Debora Vargas Leal Oliveira

APOIO: Renato Delmanto

Colaboração

Para a apuração e análise de informações para o *Relatório Votorantim*, agradecemos o apoio e a cooperação dos gestores e demais colegas envolvidos das áreas corporativas da Votorantim S.A. e do Instituto Votorantim, bem como das áreas de negócios e áreas técnicas das empresas investidas.

Fotos

Banco de Imagens Votorantim

EQUIPE EXTERNA

CONSULTORIA EDITORIAL, REDAÇÃO, EDIÇÃO E REVISÃO: Beto Gomes, Gustavo Magaldi e Kátia Shimabukuro (Miolo Editorial)

GESTÃO, CONSULTORIA GRI, CONTEÚDO E DADOS: Melissa Rizzo Battistella (Gaido Consultoria e Conhecimento)

Os dados completos dos indicadores GRI podem ser acessados no relatório versão em PDF no site da Votorantim.

PROJETO GRÁFICO, CAPA, DIAGRAMAÇÃO E INFOGRÁFICOS: Pierre-Louis A.

Ferrandis (Pierre Design Marketing)

ÍCONES: inspirados em <https://thenounproject.com>

AUDITORIA DOS INDICADORES GRI E INFORMAÇÕES FINANCEIRAS:

Pricewaterhouse Coopers (PwC)

Tradução

INGLÊS: Gotcha Idiomas

ESPAÑHOL: Sylvia Gómez y Artigas Belhot

IMPRESSÃO

GRÁFICA: Stilgraf

TIRAGEM: 1.500 português e 500 inglês

TINTA: as tintas usadas na impressão deste relatório são produzidas com óleos vegetais.



FAMÍLIAS TIPOGRÁFICAS

Frutiger, Adrian Frutiger, 1975; Avant Garde, Herb Lubalin, 1970; e Didot, Firmin Didot, 1783.

PUBLICAÇÃO

Março/2017

www.votorantim.com/relatorio

CONTATO:

Votorantim S.A.

Rua Amauri, 255

Itaim Bibi – São Paulo – SP

CEP 01448-000

A/C: Relações com Investidores

Email: contato@votorantim.com



Votorantim

www.votorantim.com