

2016

RELATÓRIO INTEGRADO VERSÃO RESUMIDA



CONSTRUINDO O AMANHÃ

Somos uma empresa feita para durar, e nossas ações em 2016 promoveram importante salto na direção da sustentabilidade do negócio. Investimos em competitividade, otimizamos custos e melhoramos a eficiência de todas as nossas operações. Aplicadas de forma planejada a diferentes contextos, essas ações fizeram com que a participação das operações da VCNA (América do Norte) e da VCEAA (Europa, Ásia e África) alcançassem um novo patamar dentro dos nossos negócios, o que ratifica o acerto da estratégia de diversificação geográfica construída ao longo dos anos.

No Brasil, nosso principal mercado, nos antecipamos à queda do PIB com iniciativas como a adoção do orçamento base zero, ajustes na estrutura organizacional e o lançamento de uma nova linha de produtos, sempre balizados pela disciplina financeira. Mais que ações pontuais, essas iniciativas estão amarradas a uma estratégia de longo prazo que já deixa como legado uma empresa muito mais sólida e mais bem preparada para os desafios nos próximos anos.

A mesma estratégia esteve por trás de uma abrangente revisão sistemática de processos, feita em 2016 em todos os países em que atuamos. Nosso Foco em Excelência, com ações de redução de gastos e de aumento de produtividade, rendeu além de melhores resultados financeiros, duas marcas notáveis na construção de imagem da Votorantim Cimentos: nosso recorde de premiações (foram 43, ao todo) e o aumento nos indicadores de qualidade e na fidelização dos clientes.

Essa perspectiva de longo prazo norteou ações como a manutenção de investimentos em coprocessamento (que garantirá economia na aquisição de matéria-prima e avanço nos indicadores de sustentabilidade), a emissão de *bonds* de US\$ 500 milhões na América do Norte (o que melhor balanceou as dívidas da Companhia entre suas unidades) e a continuidade de nosso ciclo de expansão, que, após a abertura de unidades na Bolívia e no Brasil em 2016, caminha para expandir suas unidades nos EUA, Turquia e Argentina.

Nossa diversificação geográfica e o planejamento de longo prazo promovidos no passado resultaram em uma empresa dinâmica, sustentável e competitiva. Estamos certos de que, mantendo nosso DNA, nossas Crenças, nossos Valores e nosso Propósito, continuaremos pavimentando nosso caminho em direção a um futuro ainda mais sólido.

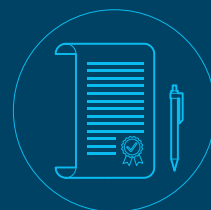
PRINCIPAIS FATOS E INICIATIVAS



LANÇAMENTO DO **NOVO PORTFÓLIO** DE CIMENTOS ENSACADOS NO BRASIL, COM DESTAQUE AOS NOVOS CIMENTOS ESPECIAIS, QUE JÁ RESPONDEM POR QUASE 10% DAS VENDAS



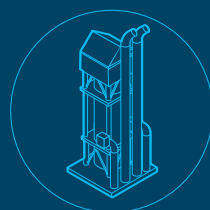
APROVAÇÃO DE **R\$ 1 BILHÃO** PARA NOVOS INVESTIMENTOS EM EXPANSÕES NA TURQUIA, ESTADOS UNIDOS E ARGENTINA



EMIÇÃO DE **US\$ 500 MILHÕES** EM *BONDS* NA VCNA E **ALONGAMENTO DA DÍVIDA**



ÍNDICE QUE MEDE **RECOMENDAÇÃO DE CLIENTES** DOS NOSSOS PRODUTOS SUBIU 14 PONTOS PERCENTUAIS NO BRASIL



REALIZAMOS COM SUCESSO O STARTUP DAS UNIDADES DE **PRIMAVERA**, BRASIL, E **YACUSES**, BOLÍVIA



SEMANA DE PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS CONTOU COM A PARTICIPAÇÃO DE 3.500 EMPREGADOS NO BRASIL



A IMPLANTAÇÃO DO **MODELO LEAN** MELHOROU EM 26% A *PERFORMANCE* DA ÁREA DE ARGAMASSAS NO BRASIL



criação de **DECLARAÇÕES AMBIENTAIS DE PRODUTOS (EPD)** NO BRASIL E NOS ESTADOS UNIDOS



COPROCESSAMENTO GLOBAL: PASSAMOS DE 9,7% A 11,8% DE **SUBSTITUIÇÃO DE COMBUSTÍVEIS FÓSSEIS**



O **PROJETO BOLT** TRANSFORMOU A LOGÍSTICA EM ALAVANCA DE COMPETITIVIDADE COM META DE ECONOMIZAR R\$ 45 MILHÕES AO ANO



RECORDE DE PREMIAÇÕES COM DESTAQUE PARA O **PRÊMIO MASTER IMOBILIÁRIO**, O MAIS IMPORTANTE DO MERCADO IMOBILIÁRIO BRASILEIRO



SEGUINDO O FOCO NO LONGO PRAZO, APROVAMOS NOSSO **PLANO ESTRATÉGICO** DE 10 ANOS

NEGÓCIOS E MERCADOS EM QUE ATUAMOS

● **CIMENTO**
33,8 milhões de toneladas vendidas em 2016
● **CONCRETO**
9,2 milhões de m³ vendidos em 2016
● **ARGAMASSA**
1,6 milhão de toneladas vendidas em 2016
● **AGREGADOS**
24,4 milhões de toneladas vendidas em 2016

● **COPROCESSAMENTO**
CALCÁRIO AGRÍCOLA
CAL E CAL DE PINTURA
CONCRETO PROJETADO
BLOCOS DE CONCRETO

LEGENDA

1 MILHÃO DE TONELADAS



83 ESTÁDIOS DO MARACANÃ

CAPACIDADE INSTALADA ANUAL DE CIMENTO DAS OPERAÇÕES CONSOLIDADAS⁶

57,5
MILHÕES DE TONELADAS/ANO



VOTORANTIM CIMENTOS AMÉRICA DO NORTE

CHARLEVOIX – ESTADOS UNIDOS

Continuamos a expansão da unidade com um investimento estimado em US\$ 184 milhões. A ampliação, com startup em 2018, nos colocará em boa posição para capitalizar a retomada do mercado americano.

4 2 89 26

VOTORANTIM CIMENTOS BRASIL

PRIMAVERA

A unidade, com startup em maio de 2016, tem importância estratégica para atender aos mercados do Norte e Nordeste do Brasil, regiões com potencial de crescimento.

18 9 50 16 9

VOTORANTIM CIMENTOS EUROPA, ÁSIA E ÁFRICA

SIVAS – TURQUIA

Nosso investimento estimado em € 140 milhões na expansão da unidade triplicará a sua capacidade de produção e aumentará nossa capilaridade no leste turco.

14 8 102 21 2

VOTORANTIM CIMENTOS AMÉRICA DO SUL

YACUSES – BOLÍVIA

Nosso primeiro *greenfield* fora do Brasil, a fábrica foi inaugurada 15 dias antes do prazo e já é *case* de sucesso em planejamento e aplicação dos padrões globais da empresa. Com a unidade, poderemos produzir até cinco vezes mais cimento na Bolívia.

1 2 8 1 1

ARGENTINA

Avançamos em 2016 no projeto de ampliação de capacidade da planta da San Luis. Startup previsto para 2019. Também aprovamos a expansão da planta de Olavarría, que aumentará a capacidade em 175 mil toneladas por ano.

LEGENDA: NÚMERO DE UNIDADES

Fábricas de cimento

Moagens

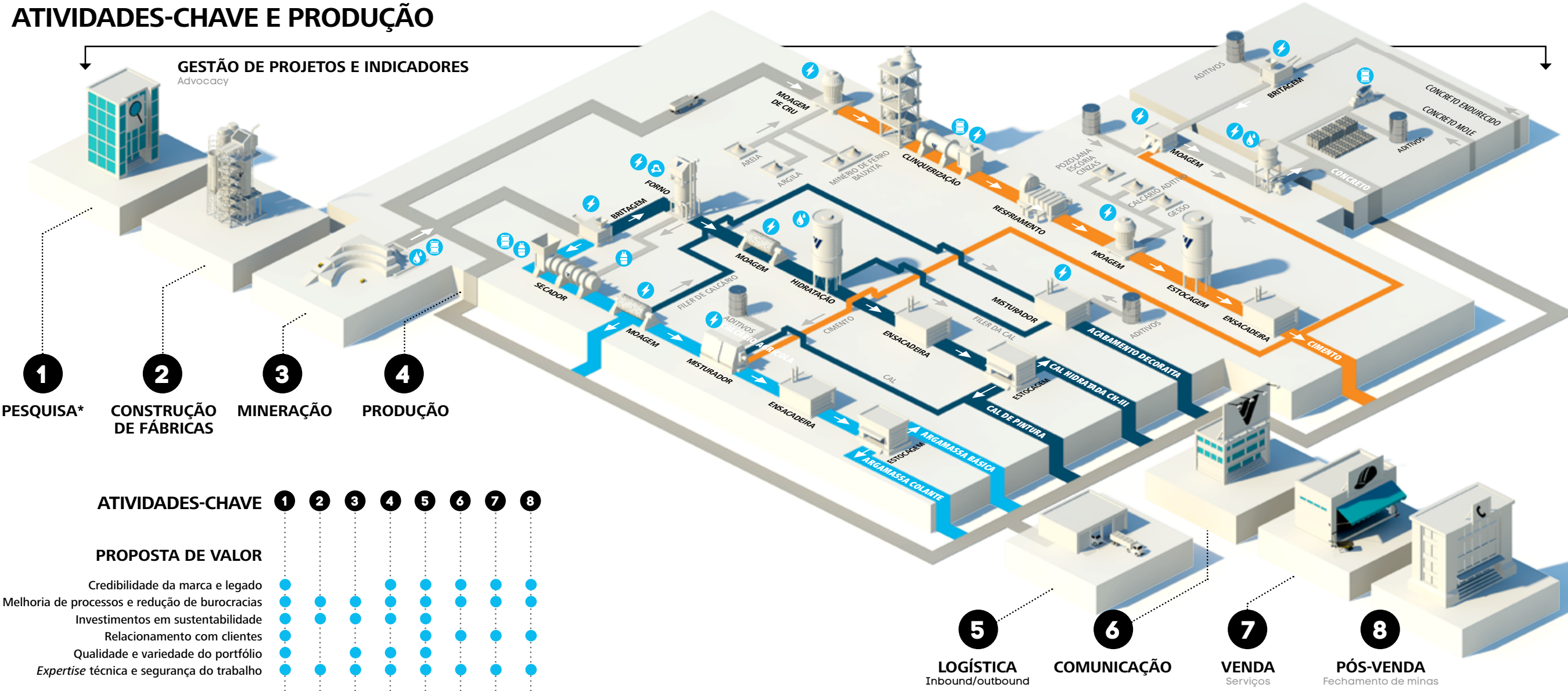
Centrais de concreto

Unidades de agregados

Unidades de argamassa

1. Argentina: participação de 49% em Cimentos Avellaneda | 2. Chile: participação de 16,7% na Cimentos Bio Bio | 3. Bolívia: participação de 51% em Yacuses, que detém 66,7% em Itacamba Cimentos S.A. | 4. Uruguai: participação de 51% em Cimentos Artigas | 5. Inclui 100% da capacidade instalada anual da Suwannee, que não é consolidada nas Demonstrações Financeiras da VCNA | 6. Não inclui capacidade instalada anual da Bio Bio, Avellaneda e Suwannee, que não são consolidadas nas Demonstrações Financeiras da VCNA.

ATIVIDADES-CHAVE E PRODUÇÃO



PRINCIPAIS RECURSOS

- Capacidade de investimento
- Pessoas
- Recursos naturais
 - Minas
 - Energia
 - Água
 - Lenha
 - Gás
- Combustíveis
- Insumos
- Máquinas/equipamentos
- Frota e betoneiras
- Infraestrutura
 - Fábricas
 - Centrais de concreto
 - Centro de distribuição
 - Centro de tecnologia
- Mídia e marketing
- TI

MATERIALIDADE

- Capital financeiro
- Capital humano
- Capital social e de relacionamento
- Capital natural
- Capital intelectual e de manufaturados

ATIVIDADES-CHAVE

	1	2	3	4	5	6	7	8
PROPOSTA DE VALOR								
Credibilidade da marca e legado	●	●	●	●	●	●	●	●
Melhoria de processos e redução de burocracias	●	●	●	●	●	●	●	●
Investimentos em sustentabilidade	●	●	●	●	●	●	●	●
Relacionamento com clientes	●	●	●	●	●	●	●	●
Qualidade e variedade do portfólio	●	●	●	●	●	●	●	●
Expertise técnica e segurança do trabalho	●	●	●	●	●	●	●	●
IMPACTOS POR ATIVIDADE								
● Impactos positivos ● Impactos negativos								
AMBIENTAL								
Emissão de GEE			●	●	●			
Emissões de NO _x e SO _x			●	●	●			
Emissão de material particulado			●	●	●			
Geração de resíduos	●	●	●	●	●	●	●	●
Coprocessamento de resíduos		●	●	●	●			
Consumo de água e geração de efluentes		●	●	●	●			
Impacto: solo, biodiversidade e vegetação		●	●	●	●			
Gestão de biodiversidade e recuperação de áreas		●	●	●	●			
Salvamento arqueológico e paleontológico		●	●	●	●			
Impacto nas comunidades		●	●	●	●			
Ruído		●	●	●	●			
ECONÔMICO								
Imposto sobre contratação de produtos e serviços		●	●	●	●			
Imposto sobre mineração		●	●	●	●			
Imposto sobre vendas de produtos e serviços		●	●	●	●			
Geração de valor e credibilidade da marca	●	●	●	●	●	●	●	●
Gestão de passivos	●	●	●	●	●	●	●	●
Geração de caixa	●	●	●	●	●	●	●	●
SOCIAL								
Geração de emprego e renda	●	●	●	●	●	●	●	●
Sobrecarga da infraestrutura local		●	●	●	●			
Trânsito de caminhões			●	●	●			

DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS

- FOCO NO CLIENTE
- EXCELÊNCIA OPERACIONAL
- GENTE COM AUTONOMIA
- PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS

PARCERIAS E ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

- Comunidade/licença social
- Universidades
- Escolas profissionalizantes
- Institutos ambientais
- Órgãos governamentais
- Sindicatos
- Governo
- Associações de classe
- Bancos
- Fornecedores
- Fornecedores de equipamentos
- Fornecedores de coque (combustível e aditivos)
- Fornecedor de combustíveis alternativos
- Prestação de serviços de coprocessamento
- Transportadoras e motoristas autônomos
- Exército (explosivos)
- Cimentícios
- Formadores de opinião/influenciadores
- Clientes/promoters
- Jornais, revistas, TVs e sites
- Clientes
- Key accounts (grandes construtoras e home centers)
- Laboratórios técnicos

ATIVIDADES-CHAVE

INDICADORES DE DESEMPENHO

	1	2	3	4	5	6	7	8	
Engajamento com a comunidade									F L
Redução nas emissões de NO _x e SO _x									K
Uso de 30% de combustíveis alternativos									C H
Segurança (fatalidade)									A
Água e biodiversidade									J M
Práticas comerciais éticas (Código de conduta)									B
AFR – Meta de combustíveis alternativos									C H
Ebitda									E
Sustentabilidade na cadeia de suprimentos									D N
Redução nas emissões de CO ₂									C
Política Ambiental Global e Regras Verdes									C H K M
Processo cash cost									
Fator clínquer/cimento									C
Processos IQP									D
Comercial NPS									D
OEE – Produtividade e qualidade									I G
Tmac – Atendimento ao cliente									D
Índice de engajamento									

- A Saúde e segurança do trabalho
- B Ética e integridade nos negócios
- C Mudanças climáticas e emissões de GEEs
- D Relacionamento e recomendação dos clientes
- E Desempenho econômico
- F Relacionamento com a comunidade
- G Treinamento, capacitação e desenvolvimento de empregados
- H Gestão de energia
- I Inovação, pesquisa e desenvolvimento
- J Preservação da biodiversidade
- K Emissões atmosféricas (particulados, NO_x e SO_x)
- L Construção sustentável e inclusiva
- M Gestão da água e efluentes
- N Gestão da cadeia de fornecedores
- O Emprego e relações de trabalho

* A atividade de pesquisa compreende as pesquisas geológica e de mercado e a Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)

DESEMPENHO SOCIAL

Quando se trata de pessoas, nossa missão é clara: ter o melhor time da indústria de materiais de construção. Para isso, buscamos valorizar nossos empregados oferecendo cursos, estimulando sua criatividade por meio de programas e reconhecendo talentos cultivados internamente ao preencher vagas. Em um contexto de crescimento acelerado da Companhia fora do Brasil ao longo dos últimos anos, trabalhamos nossos processos visando alinhar globalmente todas as nossas práticas e políticas.

	2014	2015	2016
TOTAL DE EMPREGADOS * Em 2016 os dados passam a incluir os empregados de nossas operações na China	15.214	14.025	13.189*
MÃO DE OBRA FEMININA (EM %)	10,5	12,3	13,0
EMPREGADOS ACIMA DOS 50 ANOS (EM %) * Dados revisados	17,93*	19,94*	19,13
NÚMERO DE FATALIDADES Cimento, agregados e concreto*			
CONTRATADOS	1	0	5
TERCEIRA PARTE	7	3	0
EMPREGADOS	3	0	0



TAXA DE FREQUÊNCIA DOS ACIDENTES COM PERDA DE TEMPO
No Brasil, houve aumento nas taxas de frequência, índice impactado pela redução do total de horas trabalhadas, consequência da queda de atividade econômica. Na América do Norte, houve queda em acidentes com perda de tempo. Nas operações de Europa, Ásia e África, houve redução no indicador de tempo perdido com acidentes.

DESEMPENHO AMBIENTAL

	2014	2015	2016
EMIÇÃO ESPECÍFICA DE CO₂ Kg CO ₂ /t DE PRODUTO CIMENTÍCIO			
BRUTA	652,6	655,7	647,6
LÍQUIDA	642,6	641,9	631,9
OUTRAS EMISSÕES ATMOSFÉRICAS CONCENTRAÇÃO MÉDIA ESPECÍFICA (g/TONELADA CLÍNQUER)			
NOx	1.941	1.890	2.058
SO ₂	660	676	771
MP	99	71	64
FATOR CLÍNQUER/CIMENTO META 2020 – 72%	76,4%	75,5%	77%
CONSUMO ESPECÍFICO DE ENERGIA ELÉTRICA kWh POR TONELADA DE PRODUTO CIMENTÍCIO – NEGÓCIO CIMENTO	112,6	113,2	108,8

DECLARAÇÕES AMBIENTAIS DE PRODUTOS (EPD)

Em 2016 nos tornamos a primeira empresa brasileira do setor de construção a declarar produtos dentro do programa internacional EPD. Essas declarações ambientais são auditadas e quantificam os impactos durante todo o ciclo de vida do produto. Com tais informações, podemos avaliar melhor nossos processos de produção do ponto de vista ambiental, coletando informações que possibilitam aperfeiçoá-los e atuar com transparência frente aos consumidores.

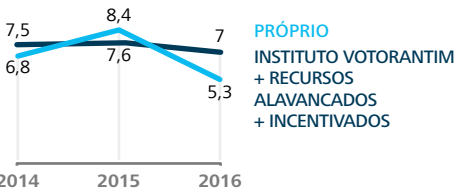
ANÁLISE DE ECOEFICIÊNCIA DE ARGAMASSAS

Nossa área de ecoeficiência conduziu um estudo mensurando os impactos ambientais da substituição da argamassa virada em obra pela opção industrializada, cuja produção é mais eficiente e diminui o desperdício durante a construção. Foi demonstrado que a adoção da argamassa industrializada reduz o consumo de água em 30% e diminuiu em 68% a emissão de gases do efeito estufa. Em valores absolutos, são 128 litros de água poupados e 280 quilos de gás carbônico que deixam de ser jogados na atmosfera por cada m³ aplicado de argamassa.

NÚMERO DE PROJETOS SOCIAIS – 2016



INVESTIMENTO – MILHÕES DE REAIS



A CADA R\$ 1,00 DESTINADO À COMUNIDADE, R\$ 4,54 RETORNARAM PARA A VOTORANTIM CIMENTOS.
Resultado do estudo sobre retorno do investimento social na nossa unidade de cimentos de Primavera, no Pará, tendo como inspiração a metodologia ROI – *Return on Investment*.



ECOEFICIÊNCIA AFR

Tão importante como substituir combustíveis fósseis por materiais como pneus e biomassa é entender o impacto ambiental dessas iniciativas. Após mensurar em 2016 o impacto dessas práticas, estimamos que o coprocessamento reduziu o consumo de coque, produto importado do Golfo do México, em 328 mil toneladas. Se colocássemos todo esse volume em caminhões, seriam necessários quase 10 mil veículos para transportá-lo.

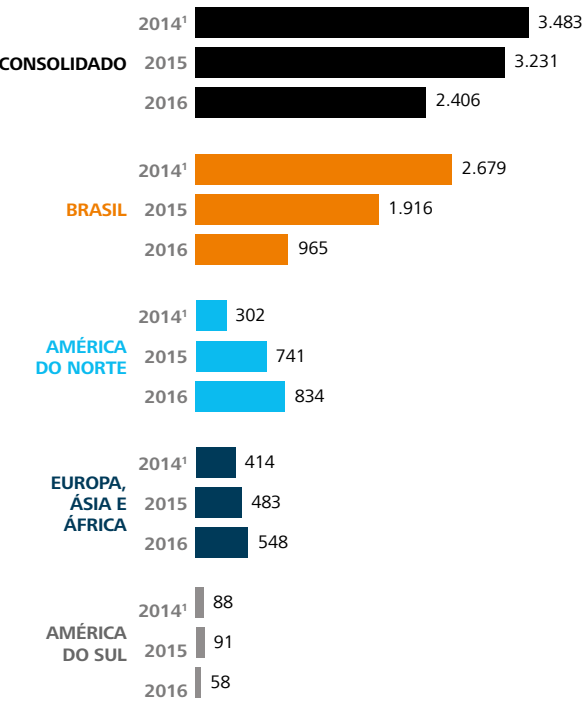
BENEFÍCIOS DO CALCÁRIO AGRÍCOLA

Nós investimos em diversas frentes para transformar esse resíduo gerado em nossas unidades em um produto que possa ser usado como corretivo de solos na agricultura. A ação traz importantes benefícios ambientais (damos destinação útil ao material) e econômicos (passamos a obter renda de um produto antes inutilizado), gerando aumento de produtividade das fábricas.

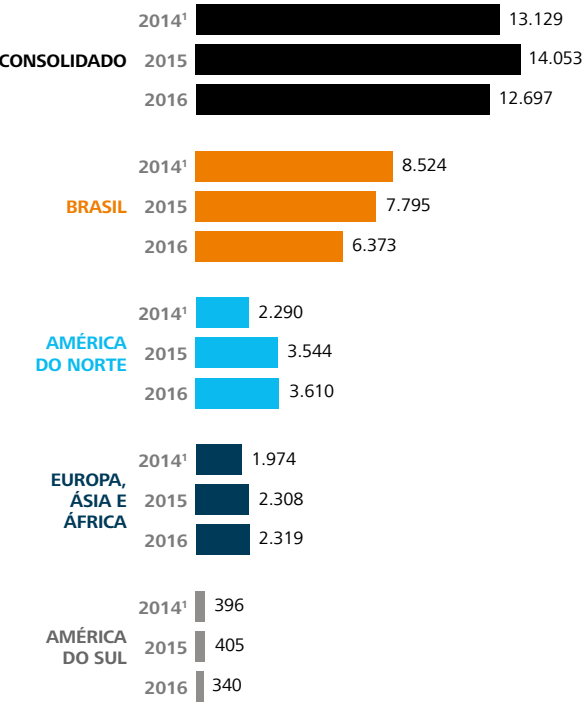
DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO

Implementamos uma série de iniciativas ao longo do ano para garantir a redução de custos – por meio do orçamento base zero e da adaptação da operação às condições de mercado –, aumentar a eficiência operacional em todas as regiões em que atuamos e promover maior diversificação geográfica por meio dos projetos de expansão fora do Brasil. Nos tornamos uma empresa mais eficiente, enxuta e mais bem posicionada para a retomada do mercado brasileiro e para aproveitar mercados com alto potencial de crescimento.

EBITDA EM R\$ MILHÕES



RECEITA LÍQUIDA EM R\$ MILHÕES



1. Valores alterados pois incluem a China

ENDIVIDAMENTO E ALAVANCAGEM EM DEZEMBRO DE 2016 EM R\$ BILHÕES

15,5
DÍVIDA BRUTA

4,1
CAIXA + APLICAÇÕES FINANCEIRAS

11,8
DÍVIDA LÍQUIDA



ALONGAMENTO DO PRAZO MÉDIO DA DÍVIDA

Em 2016 demos continuidade ao nosso plano de gestão de passivos global visando alongar os prazos de vencimento e contribuindo para reforçar ainda mais nossa posição de liquidez. Por meio de diversas ações, estendemos ainda mais nosso perfil de vencimento, alongando o prazo médio da dívida para 9,9 anos. Nesse cenário, a VCNA e a VCEAA foram fundamentais para o sucesso do plano de gestão da Companhia, o que garantiu a melhor distribuição dos passivos entre as diferentes regiões onde atuamos e a manutenção dos planos de investimento com disciplina.

BRASIL – Apesar do ano desafiador, de instabilidade política e econômica, a empresa focou seus esforços na gestão financeira, na otimização de custos e no ganho de eficiência, visando aumentar sua competitividade e a melhorar seu posicionamento. Avancamos na implementação de iniciativas de otimização e redução de custos em todas as áreas, nos antecipando às dificuldades no mercado brasileiro. Seguimos também com melhoria operacional, por meio, por exemplo, do programa com a metodologia Lean, que gerou 26% de melhoria de *performance* no negócio de argamassa.

AMÉRICA DO NORTE
Nosso negócio na América do Norte se beneficiou do crescimento sólido da economia dos Estados Unidos e do inverno menos rigoroso. A VCNA no ano apresentou aumento no Ebitda em dólar de 33% desconsiderando os efeitos extraordinários que ocorreram em 2015. Além do bom resultado operacional, realizamos uma série de medidas de eficiência garantindo a redução de custos e melhoramos o desempenho da logística em cerca de 12%. A continuidade do nosso orçamento base zero também gerou frutos.

EUROPA, ÁSIA E ÁFRICA
A VCEAA alcançou em 2016 um aumento de 6% no Ebitda em euro quando comparado a 2015 graças à robusta *performance* operacional dada por menores custos e maiores volumes no Marrocos, Espanha e Tunísia. Realizamos uma série de ações que proporcionaram redução de custos, envolvendo eficiência energética e o uso de combustíveis alternativos.

AMÉRICA LATINA – Bolívia continua com perspectivas de crescimento da atividade econômica, principalmente em Santa Cruz de la Sierra, nosso principal mercado, o que justifica nossa expansão na região, iniciada em dezembro de 2016. Já nossa operação no Uruguai foi impactada pela recessão tanto da economia brasileira quanto da argentina.

NOSSAS METAS PARA 2020

A sustentabilidade é inerente às nossas premissas de atuação e aos nossos negócios e também direcionadora do nosso Plano Estratégico. Para dar visibilidade e engajar nossas equipes na mudança de atitude e na busca constante da sustentabilidade e da inovação nos negócios, firmamos os Nossos Compromissos de Sustentabilidade para 2020.

↑ Meta atingida → Meta dentro do cronograma ↓ Meta atrasada

SEGURANÇA



Assegurar a adoção eficaz da Política Global de Saúde e Segurança e das Regras pela Vida.



Implementar padrões que assegurem a sustentabilidade nas nossas operações logísticas e de suprimentos.



Promover condições de trabalho saudáveis e seguras para todos os funcionários. Alcançar zero fatalidades e índice de acidente com afastamento (LTI*) inferior a 0,4 para funcionários diretos.

ÉTICA E CONFORMIDADE



Práticas comerciais éticas: assegurar que todas as nossas ações sejam realizadas de forma ética e em conformidade com o Código de Conduta da Votorantim Cimentos.

ECOEFIÊNCIA E INOVAÇÃO



Políticas ambientais: assegurar a implementação da nossa Política Ambiental Global e das Regras Verdes.



Padrões de cadeia de suprimentos: promover a sustentabilidade na nossa cadeia de suprimentos sustentável por meio das unidades de negócio.



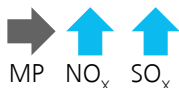
Combustíveis não fósseis: utilizar 30% de combustíveis não fósseis nas nossas fábricas de cimento.



Produtos e serviços sustentáveis: promover a inovação com a adoção de novas soluções, produtos e serviços sustentáveis – atingir fator clínquer/cimento de 72%.



Emissões de CO₂: reduzir as emissões de CO₂ por tonelada de cimento em 25% em relação aos níveis de 1990.



Emissões atmosféricas: reduzir as emissões de material particulado, NO_x e SO_x por tonelada de clínquer para 65 g, 1.950 g e 750 g/tonelada de clínquer, respectivamente.



Água e biodiversidade: implementar um plano de gestão de água em áreas de escassez em nossas unidades de negócio.



Água e biodiversidade: garantir que todas as nossas minas tenham um plano de reabilitação e um plano de gestão de biodiversidade para áreas de alta relevância à biodiversidade.

ENGAJAMENTO COM A COMUNIDADE

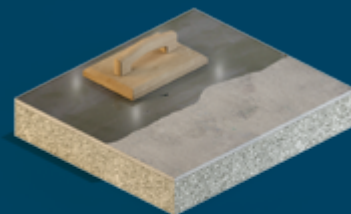


Assegurar a implementação do plano de engajamento com as comunidades onde atuamos e que têm grau elevado de vulnerabilidade social.

*LTI (Lost-time injury) é definido como uma ocorrência que resulta em fatalidade, deficiência permanente ou tempo perdido de trabalho por um turno ou mais.

PRINCIPAIS PROJETOS DE P&D E QUALIDADE

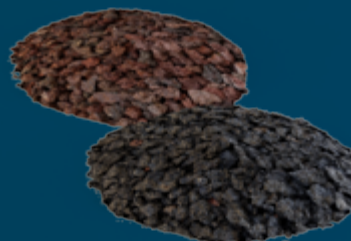
NOVOS PRODUTOS



CONTRAPISO AUTONIVELANTE USINADO

Desenvolvemos no Brasil um produto usando argamassas fluidas que não precisa ser aplicado manualmente nem exige o transporte de material por meio de guias, elevadores de carga e carrinhos de mão.

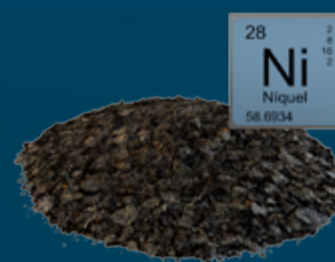
MELHORIA DO PRODUTO



MODIFICAÇÃO DA COR DE POZOLANAS NA ADIÇÃO AO CIMENTO

Um dos aditivos usados nos nossos cimentos que reduzem o custo de produção e a emissão de CO₂ são pozolanas feitas de argilas vermelhas. Essas pozolanas são de ótima qualidade, mas a cor marrom provoca rejeição dos consumidores e gera desconfiança sobre o produto. Assim, desenvolvemos um processo pioneiro para mudar a cor das argilas vermelhas durante a calcinação.

REDUÇÃO DE CUSTOS



USO DE ESCÓRIA DE NÍQUEL COMO POZOLANA

Aproveitamos a escória ácida, rica em silicato de magnésio, que é um rejeito da indústria de níquel, como adição pozolânica nos cimentos das plantas de Edealina e de Sobradinho, no Brasil.



DOWNLOAD DA VERSÃO COMPLETA DO RELATÓRIO INTEGRADO EM:
www.votorantimcimentos.com/pt-BR/sustainability/Paginas/Integrated-Report.aspx



DÚVIDAS: ENVIE UM E-MAIL PARA: ri@vcimentos.com.br