

instituto
VOTORANTIM

Relatório
de atividades
2018

◀ Sumário ▶

03 Desempenho 2018

- 04 Fomento econômico
- 10 Apoio à gestão pública
- 14 Trabalho em rede
- 16 Atuação em números
- 19 DNA social da Votorantim
- 22 Aposta na educação
- 26 Fazer o bem, olhando a quem
- 28 Guia do voto
- 30 Desafio voluntário

33 Estratégia e Gestão

- 34 Mensagem do presidente
- 36 Transformar o mundo pela via da educação
- 38 Balanço 2018

41 O Instituto

- 42 Quem somos

Desempenho 2018



◀ Fomento econômico ▶



Programa ReDes apoia grupos produtivos para a atuação autônoma e sustentável; no acumulado 2013-2018, a renda gerada chegou a R\$ 30 milhões

Criado em 2010, o programa ReDes acumula um histórico de 64 projetos patrocinados. Ele é desenvolvido por meio de uma parceria entre as empresas investidas da Votorantim, o Instituto Votorantim e o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) com o objetivo de agregar esforços e potencializar os investimentos para promover o desenvolvimento de diferentes localidades. Os primeiros saíram do papel em 2013, com uma perspectiva de cinco anos de duração. Presente em **34 municípios** desde que iniciou atividades, o programa ReDes já beneficiou cerca de **2 mil famílias**, gerando uma renda acumulada calculada em **R\$ 30 milhões**, distribuída entre seus beneficiários ao longo dos anos. Os recursos já aplicados chegam a R\$ 65 milhões.

O ReDes atua em municípios da área de influência das empresas investidas da Votorantim. A ideia é estimular a criação de negócios inclusivos para a geração de renda, moldados de acordo com a vocação e o potencial do local. Os beneficiários dos projetos são grupos que se organizam em associações ou cooperativas e recebem apoio da Votorantim para sua estruturação e desenvolvimento das atividades. O apoio abrange tanto o suporte técnico quanto financeiro, com aporte de recursos para colocar o projeto de pé. Para isso, o ReDes conta com uma linha de financiamento para investimentos globais de até R\$ 100 milhões no período 2013/2020 – 50% originários da Votorantim e outros 50% do BNDES.

Dos 48 projetos já finalizados desde o início do programa, **20 chegaram à etapa final em 2018** após passar por cuidadosa avaliação do grau de sustentabilidade do negócio, realizada pelo Instituto e uma consultoria externa. São analisados cinco blocos de indicadores com um total de 18 itens, para mensurar os aspectos de governança, planejamento e articulação local; produção e abastecimento; comercialização, mercado e logística; gestão do empreendimento e regularização do negócio. Os projetos que obtêm 60% ou mais de aprovação nesse *checklist* são considerados aptos para avançar

Desempenho 2018

Fomento econômico

de forma autônoma. Na definição de Filippe Barros, analista de gestão de projetos do Instituto Votorantim, “são autossustentáveis e conseguirão andar com suas próprias pernas”. Em 2018, 16 projetos alcançaram 80% de aprovação nos requisitos de sustentabilidade.

O ReDes apoia projetos de diferentes setores, como **abastecimento alimentar** (pesca, agricultura familiar, avicultura, apicultura, produção de laticínios e derivados), **comércio e serviços**; **artesanato** e **reciclagem** de materiais (*ver cases*). A área de atividades depende das características locais, das habilidades dos integrantes do grupo, além do potencial para geração de renda. O trabalho do Instituto Votorantim começa na fase de planejamento, com o diagnóstico das potencialidades locais e a criação e análise de viabilidade dos planos de negócios. A estruturação dos grupos também é acompanhada de perto pelos técnicos do programa.

APRENDIZADOS

A partir da experiência com os projetos apoiados ao longo dos anos, o Instituto Votorantim e o BNDES vêm aperfeiçoando a metodologia do programa. Um diagnóstico detalhado, realizado em 2015, possibilitou identificar fatores de sucesso e insucesso comuns aos vários projetos e definir melhorias. Destacaram-se como pontos positivos dos projetos: conhecimento das práticas produtivas, perfil empreendedor da organização, estratégias assertivas de comercialização; documentação regular e qualidade do produto. Os principais desafios identificados foram: gestão centralizada e pouco participativa; dificuldades de comercialização; ausência ou insuficiência de controles (sobretudo financeiros); e falta de regularidade fiscal.

Para potencializar os pontos positivos e fortalecer os grupos frente aos desafios, a metodologia aplicada passou por uma reformulação em 2016. Entre outras medidas, foi incluída uma ferramenta de gestão de projetos chamada de Régua de Maturidade, aplicada no ReDes com o apoio do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID). Trata-se de um sistema de avaliação que analisa a coesão do grupo (interação), a sua capacidade de construção do negócio e de busca por resultados (edificação) e a gestão do empreendimento, incluindo os controles financeiros e a observância aos requisitos legais (organização).

A régua de maturidade é aplicada em momentos distintos do processo de implementação dos negócios, desde a fase de planejamento. Esse é um instrumento importante para apontar correção de rota, quando necessário, e contribui para aumentar a taxa de sucesso dos empreendimentos. Outra medida adotada na revisão de metodologia foi a adoção do chamado gestor interno – um profissional com experiência na cadeia produtiva do negócio, contratado pelo grupo, com apoio do Instituto Votorantim, que acompanha presencialmente a rotina de atividades do grupo.

Desempenho 2018

Fomento econômico

Além disso, o programa coloca à disposição dos grupos uma consultoria externa, por meio de um banco de especialistas, que pode ser acionada quando o projeto enfrenta dificuldades mais específicas ou quando há dúvidas ou questionamentos em relação a uma determinada área de conhecimento. Questões fiscais e tributárias, problemas de comercialização, técnicas agrícolas foram algumas das demandas verificadas em 2018, que, quando atendidas pelos especialistas, contribuíram para o bom resultado do programa durante o ano.

REDES EM NÚMEROS



FÁBRICA E COPROCESSAMENTO DE ÓLEO

Um exemplo do potencial transformador do programa ReDes pode ser encontrado em um projeto de implantação de uma fábrica para produção de óleo de babaçu que terá largada oficial no primeiro semestre de 2019. **Cinco comunidades** que estão na área de influência da fábrica da Votorantim Cimentos em Sobral, no Ceará, integram o projeto, reunidas na Associação Nossa Senhora da Conceição. Desde maio de 2018, a Associação Nossa Senhora da Conceição está entregando a semente de babaçu *in natura* para a unidade da Votorantim. Foram cerca de **200 toneladas a cada mês**, o que rendeu aos associados (em torno de 50 pessoas) uma renda extra no período maio/dezembro de **R\$ 82 mil**.

A proposta da fábrica de óleo, além do componente social e econômico – uma vez que vai gerar renda para famílias carentes que vivem na região da Serra do Meruoca, onde a palmeira do babaçu é abundante –, tem um forte conteúdo ambiental: o resíduo decorrente do processo de fabricação será entregue à unidade local da Votorantim para uso nos fornos de produção de cimento, substituindo em parte o coque de petróleo.

A troca representa um ganho ambiental, pois a queima do resíduo do babaçu possibilita a redução de emissão de gases de efeito estufa e diminui o uso de combustíveis fósseis, que são recursos naturais não renováveis. A fábrica de cimento de Sobral utiliza o sistema de **coprocessamento para geração de energia**, com aproveitamento de vários tipos de resíduos, como os sólidos urbanos e os descartados por indústrias, além de pneus triturados.

Com o início de operações da fábrica, o rendimento das famílias envolvidas no projeto deverá ganhar um incremento ainda maior, com a comercialização do óleo de babaçu, que hoje é muito utilizado na fabricação de cosméticos e também tem propriedades medicinais.

PRODUÇÃO DE GELEIAS

Vidal Ramos, município da região do Alto Vale do Itajaí, em Santa Catarina, é conhecida como “a cidade dos doces”. Com uma população de pouco mais de 6 mil habitantes, a maioria descendente de alemães e italianos, tem em seu calendário oficial uma festa anual em que são comercializadas geleias, biscoitos, bolos,ucas e toda sorte de doces feitos pelas famílias, usando receitas que vêm de seus antepassados.

Natural, portanto, que surgissem no município projetos do programa ReDes ancorados nessa cultura. São três iniciativas patrocinadas pela unidade local da Votorantim Cimentos: uma associação de apicultores, uma fábrica de biscoitos e outra de geleias e doces, que foi emancipada em 2018.

Batizada de Doce Acolhida, a fábrica reúne **13 famílias de pequenos agricultores** que incrementam sua renda com a produção de doces e também fazem parte de um projeto de turismo rural do município, recebendo visitantes em suas propriedades aos fins de semana.

Desempenho 2018

Fomento econômico

As geleias e doces são feitas com frutas da região – laranja, goiaba, morango, limão, uva e abacaxi – e vendidas em mercados, panificadoras e para os turistas. O apoio do programa ReDes valorizou essa vocação, manteve a **característica artesanal da produção** e, ao mesmo tempo, profissionalizou a atividade, que, a partir de 2019, continua por conta das próprias famílias.

Para viabilizar o projeto, o ReDes investiu **R\$ 287 mil**, aplicados na melhoria das instalações físicas da fábrica (um imóvel cedido em comodato pela prefeitura da cidade) e na compra de equipamentos e insumos. Parte importante do projeto foi a capacitação das famílias (com foco na área de comercialização, a principal dificuldade do grupo, e na formalização da atividade) e o apoio para a apresentação dos produtos (criação de logomarca, embalagens e rotulagem de acordo com os padrões legais e exigências da vigilância sanitária).

Em 2018, o grupo teve um rendimento total de R\$ 17,3 mil, valor que superou em 36% o que havia sido estabelecido como meta de faturamento no início do ano. Mas, para Fernanda Ramos, consultora de responsabilidade social da Votorantim Cimentos, o principal ganho das famílias é intangível: “É a possibilidade de perpetuação da cultura local. A habilidade e o talento das pessoas estão sendo fortalecidos porque têm também um valor comercial e, com isso, as novas gerações sentem-se estimuladas para preservá-los”.

MANEJO FLORESTAL

Um dos exemplos mais significativos dos benefícios gerados pelo programa ReDes junto à população mais vulnerável é sem dúvida o projeto da Cooperativa dos Trabalhadores Rurais e Agricultores da **Comunidade Quilombola do Córrego de São Domingos**, do município de Conceição da Barra, Espírito Santo. Patrocinado pela Fibria e ligado à unidade industrial da cidade vizinha de São Mateus, o projeto mudou a vida dos 26 cooperados e é visto como um modelo de empreendimento bem-sucedido no Estado.

O grupo que fundou a cooperativa vivia da catação de resíduos nas plantações de eucaliptos, atividade muito precária, na qual há excesso de mão de obra, matéria-prima escassa, exploração de trabalho infantil e muita intermediação. Os catadores de resíduos entregam o material coletado às carrovoarias da região e são mal remunerados. No caso dos atuais cooperados da São Domingos, o rendimento mensal ficava em torno de R\$ 300, quando eles iniciaram o projeto, em 2014.

Ao ingressar no ReDes, a Cooperativa se especializou na prestação de **serviços de manejo florestal** e obteve um aporte de recursos de R\$ 344 mil, aplicados na compra de um ônibus para transporte dos cooperados e na reforma da sede da entidade (que além das dependências para atividades administrativas passou a contar também com cozinha, auditório, salas para reuniões e conforto como ar condicionado) e na compra de um ônibus para transporte dos cooperados.

Desempenho 2018

Fomento econômico

Segundo Douglas Pereira, especialista em sustentabilidade que acompanha o projeto São Domingos, o item transporte era o que mais impactava os custos da cooperativa, porque para realizar trabalhos como os de roçada (mais comumente requisitados) a cooperativa precisa fazer constantes deslocamentos. Alugando veículos e contratando motoristas, eles reduziam parte de seus ganhos e, com o ônibus próprio, ganharam rentabilidade (até 40% a mais).

Emancipados do programa ReDes no fim de 2018, o grupo expandiu suas atividades e, além de roçadas, capacitaram-se para realizar outros serviços. O principal cliente é a Fibria, mas a cooperativa também atende fazendas e concessionárias de rodovias.

O rendimento dos cooperados cresceu e, em alguns meses, chega a ser até dez vezes superior ao que eles ganhavam antes de ingressar no projeto (R\$ 3,5 mil/mês). Mas, precavidos, eles mantêm um fundo no qual retêm cerca de 15% da renda mensal.

Os recursos preservados podem ser usados como complementação de rendimentos nos meses em que há queda na demanda por serviços, mas são também direcionados para investimentos. A Cooperativa São Domingos já conta, por exemplo, com três veículos próprios para apoio às atividades.

◀ Apoio à gestão pública ▶



Programa estruturante constrói legados para os municípios nas áreas de modernização administrativa e ordenamento territorial

Com 25 projetos em andamento em 16 municípios em 2018, o programa Apoio à Gestão Pública (AGP), mantido pelo Instituto Votorantim desde 2012, dá mostra de vitalidade. Desde que foi criado, já esteve presente em **34 municípios** (incluindo aqueles com projetos concluídos) e deixou um legado positivo por onde já passou.

São exemplos desse legado os planos de desenvolvimento estratégico elaborados para os municípios de Três Lagoas (MS) e Sobral (CE), que traçam diretrizes para o futuro dessas cidades e que foram construídos com a participação de atores tão distintos como poder público, universidades, ONGs, entidades de classe e a população em geral.

A aprovação de **Planos Plurianuais (PPAs)**, planos de **habitação, mobilidade urbana e saneamento básico** também estão entre as sementes que o AGP plantou em pequenos municípios, alguns deles com menos de 10 mil habitantes. Esses são importantes instrumentos de planejamento e gestão que a legislação federal preconiza, mas muitas administrações municipais têm dificuldade em cumprir essas exigências em razão da escassez de recursos ou da falta de pessoal especializado.

O programa de Apoio à Gestão Pública é realizado pelo Instituto Votorantim em municípios de pequeno porte (preferencialmente com população inferior a 50 mil pessoas), que têm baixo índice de desenvolvimento humano (IDH) e estão localizados na área de influência dos empreendimentos da Votorantim. O AGP conta com suporte do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), que, junto com a Votorantim, financia as intervenções.

Como o próprio nome sugere, o AGP oferece apoio às prefeituras na forma de assessoramento para elaboração de projetos que contribuam para a melhoria da gestão e para o desenvolvimento urbano. Ele atua em duas frentes: moder-

Desempenho 2018

Apoio à gestão pública

nização administrativa (eficiência orçamentária, planejamento governamental e transparência e participação) e ordenamento territorial (planos diretores ou setoriais, como os de habitação e mobilidade e projetos executivos de saneamento e drenagem, entre outros).

Entre os projetos desenvolvidos em 2018, 9 estão inseridos na modalidade de modernização administrativa e tiveram recursos globais da ordem de R\$ 1,5 milhão, 12 são de ordenamento territorial, com investimentos de R\$ 1,3 milhão e quatro são de transparência e participação social com investimento de R\$ 600 mil.

Seis empresas Votorantim patrocinaram as ações do programa durante o ano: Nexa (quatro projetos em três municípios), Reservas Votorantim (quatro projetos em três municípios), Fibria (três projetos em dois municípios), Votorantim Energia (dois projetos em dois municípios), Companhia Brasileira de Alumínio – CBA (cinco projetos em dois municípios) e Votorantim Cimentos (quatro projetos em quatro municípios).

Desde que foi criado, o AGP já possibilitou a aprovação de 32 planos setoriais (dentre eles, Planos Diretores Participativos, Planos Municipais de Saneamento Básico, Planos de Mobilidade e Planos de Local de Habitação de Interesse Social), oito PPAs, seis projetos executivos, sete projetos para promoção de transparência e aprimoramento de eficiência em gestão, quatro planos de turismo (sendo três municipais e um regional) e um plano de transparência e participação social, além de ter alavancado o montante de R\$ 57,2 milhões em ações de equilíbrio financeiro e captação de recursos. O investimento acumulado no programa soma R\$ 19 milhões, dos quais quase R\$ 3,4 milhões foram desembolsados em 2018.

AGP EM NÚMEROS

7
anos

de atuação

99
projetos

apoiados e 34
municípios
atendidos desde
o início do programa

R\$19
milhões

de recursos
investidos, dos
quais R\$2,6 milhões
em 2018

TURISMO PARA GERAR RIQUEZA

Localizados no Vale do Ribeira, região que tem os mais críticos indicadores socioeconômicos do estado de São Paulo, os municípios de Juquiá, Miracatu e Tapiraí foram inseridos no AGP em 2017 e, um ano depois, em 2018, já colhiam os primeiros resultados da parceria.

O projeto do AGP uniu os três municípios com foco na sua principal riqueza: recursos naturais exuberantes, em meio à maior reserva privada de Mata Atlântica do país, e um potencial ainda inexplorado para o turismo – uma forma de alavancar a economia local e, no médio e longo prazo, mudar o perfil local.

O instrumento para essa mudança é o Plano de Turismo Integrado Regional (PTIR), que pretende criar um novo polo turístico na área, aproveitando a sua vocação natural. A região tem 74 pontos de atração que foram catalogados na primeira fase do trabalho, quando foi feito um inventário dos locais com potencial turístico. São principalmente cachoeiras, rios, mata nativa, arquitetura, comidas típicas e artesanato.

A construção do PTIR envolveu diversos arranjos institucionais e teve o apoio das prefeituras de Juquiá e Miracatu e dos Conselhos de Turismo (COMTUR) das duas cidades e de Tapiraí. Outros atores, como empreendedores locais (donos de pousadas, hotéis, restaurantes, lanchonetes e outros estabelecimentos), moradores e visitantes também foram incorporados ao processo.

O Instituto Votorantim e uma empresa de consultoria contratada coordenaram os trabalhos, que tiveram outra importante participação: empregados do Legado das Águas – Reservas Votorantim, empresa investida que gere os ativos ambientais da Votorantim. O Legado das Águas, com 31 mil hectares, é a maior reserva privada de Mata Atlântica do país e se estende pelos três municípios que fazem parte do PTIR. O local permite visitas e, sozinho, já é um dos atrativos turístico do Vale do Ribeira.

Além do mapeamento dos pontos de interesse na região, o PTIR também fez um diagnóstico da infraestrutura instalada e das condições para acolhimento dos turistas. Houve ainda capacitação de pessoal, tanto da área pública quanto privada, e a formatação de um plano de comunicação para auxiliar na promoção e divulgação do novo destino turístico.

Juquiá e Miracatu, que ainda não contavam com Planos Municipais de Turismo, receberam, em 2017, apoio para elaboração e se habilitaram para receber o selo de **Município de Interesse Turístico (MIT)** do governo paulista, o que ocorreu em 2018. Tapiraí já havia obtido esta certificação e, com isso, os três ficaram aptos a se candidatar a recursos do Estado destinados ao setor de turismo.

Desempenho 2018

Apoio à gestão pública

O potencial de Juquiá, Miracatu e Tapiraí está ligado principalmente ao ecoturismo, turismo náutico, de pesca e de aventura, com um movimento ainda incipiente para atividades como *mountain bike*, rafting, trilhas, canoagem e rapel. Há, ainda, outras áreas que podem ser exploradas como a culinária e o artesanato locais, além das festas religiosas.

A ideia do plano é fortalecer os atrativos potenciais e, por isso, uma das mais importantes ações do PTIR em 2018 foi a organização de um tour com profissionais de turismo (FAMTOUR). Eles percorreram a região e ajudaram a criar um roteiro de três dias com passagem pelas principais atrações, o que poderá servir para guiar os turistas dispostos a conhecer esse novo destino.

Outra providência foi a inserção de 27 empresas locais, das áreas de hospedagem e alimentação, no Cadastur – cadastro do Ministério do Turismo destinado a prestadores de serviços – e em *sites* de busca (como o Google My Business) e de informações turísticas (TripAdvisor e Booking).

Em 2019, o projeto prevê continuidade do apoio técnico para ações de fortalecimento do PTIR nos municípios de Juquiá e Miracatu. Tapiraí optou por afastar-se temporariamente do projeto.

◀ Trabalho em rede ▶



A união de esforços com diferentes parceiros agrega conhecimento amplia o alcance das ações sociais e potencializa os resultados

Em 2018, o Instituto Votorantim firmou parceria com a Fundação Banco do Brasil para a realizar um projeto de segurança alimentar e geração de renda em Curral Novo do Piauí, município piauiense localizado a 600 quilômetros ao sul de Teresina onde a Votorantim Energia instalou o Complexo Eólico Ventos do Piauí. O empreendimento é composto por sete parques eólicos e foi inaugurado no início de 2018 com investimentos de R\$ 1,1 bilhão. Produz atualmente 206 MW de energia – suficiente para uma cidade de 820 mil habitantes – e tem capacidade instalada de 2.604 MW (quase 13 vezes mais).

A mesma ousadia que o Complexo representa do ponto de vista de negócios se verifica em seus aspectos sociais. Curral Novo do Piauí tem pouco mais de 5 mil habitantes, renda média per capita inferior a um salário mínimo e deficiências do ponto de vista de infraestrutura. Os desafios do local foram identificados pela Votorantim Energia no planejamento e orientaram uma série de intervenções voltadas à redução dos impactos negativos e à potencialização dos positivos desde a etapa de construção. Alguns exemplos: uma ação estruturada para combater a violação de direitos de crianças e adolescentes, um risco que costuma rondar obras de infraestrutura de grande porte, programas estruturantes nas áreas de **gestão pública** e o estabelecimento de canais de diálogo com a comunidade.

Em 2018, com o início da operação, foi definida a parceria do Instituto com a Fundação Banco do Brasil. Até 2020, as duas organizações investirão um total R\$ 1 milhão em ações que visam melhorar as condições de vida, reduzir a desigualdade social e proporcionar o desenvolvimento da autonomia e da cidadania das 26 famílias em situação de vulnerabilidade nas proximidades do Complexo.

A iniciativa é um exemplo de esforço do Instituto Votorantim para estabelecer uma **rede de parcerias** que se traduza na maior **efetividade** de resultados na busca do aumento de **sinergia** entre os objetivos de negócio e sociais nos

Desempenho 2018

Trabalho em rede

territórios prioritários das empresas investidas da Votorantim. Seja buscando cooperação ou se abrindo para cooperar com outras iniciativas que estejam alinhadas às suas premissas, o Instituto coloca à disposição suas tecnologias sociais e sua estrutura de suporte e gestão ao monitoramento dos resultados e se disponibiliza a participar de iniciativas que agreguem valor, seja por meio de competências técnicas ou por um viés diferente nos projetos.

O cofinanciamento é outro propósito que vem se expandindo no Instituto, que entende que essa busca por parceiros que possam aportar recursos em projetos possibilita a ampliação do impacto e do alcance do trabalho. “Só atuamos em municípios onde há presença das empresas investidas da Votorantim justamente para assegurar o acompanhamento dos projetos, mas buscamos parceiros que não tenham essa restrição territorial, que acreditem e compartilhem conosco de algumas premissas de atuação social e desenvolvimento local”, afirma Rafael Gioielli, gerente-geral do Institucional do Instituto Votorantim.

IMPACTO INTERNACIONAL

Em 2018, o Instituto também firmou parceria com a **The Resource Foundations**, instituição sediada nos Estados Unidos que atua na captação de recursos no país para investir em projetos sociais em regiões de vulnerabilidade na América Latina. Além de levantar capital para investir em projetos do Instituto, como **Apoio à Gestão Pública (AGP)**, **Parceria Votorantim pela Educação (PVE)**, **programa ReDes**, Votorantim pela Infância e Adolescência (VIA) e Qualificação de Organizações, a parceria possibilita ampliar a divulgação da atuação social das empresas investidas no exterior. As campanhas de captação de recursos têm início previsto para 2019. “Já selecionamos algumas de nossas tecnologias sociais a serem elegíveis à destinação desses recursos”, afirma Rafael.

EDUCAÇÃO

Outro exemplo de trabalho em rede é a participação no **Conviva Educação**, uma iniciativa da União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (UNEDIME) coordenada pelo Instituto Natura, que contribui para a gestão de escolas públicas, preparando e fortalecendo a atuação de gestores e secretarias de educação municipais. Em 2018, deu suporte para mais de 90% dos municípios do País. O Instituto Votorantim integra os fóruns de gestão, fornece apoio financeiro à iniciativa e contribuiu para as discussões estratégicas sobre o uso e melhorias da plataforma virtual, que permite com que o Conviva Educação amplie o conhecimento dos gestores de educação. Todos os 104 municípios atendidos pelo PVE em 2018 foram cadastrados na plataforma e puderam utilizar suas diversas funcionalidades, como cursos gratuitos e o Monitoramento do Plano Municipal de Educação.

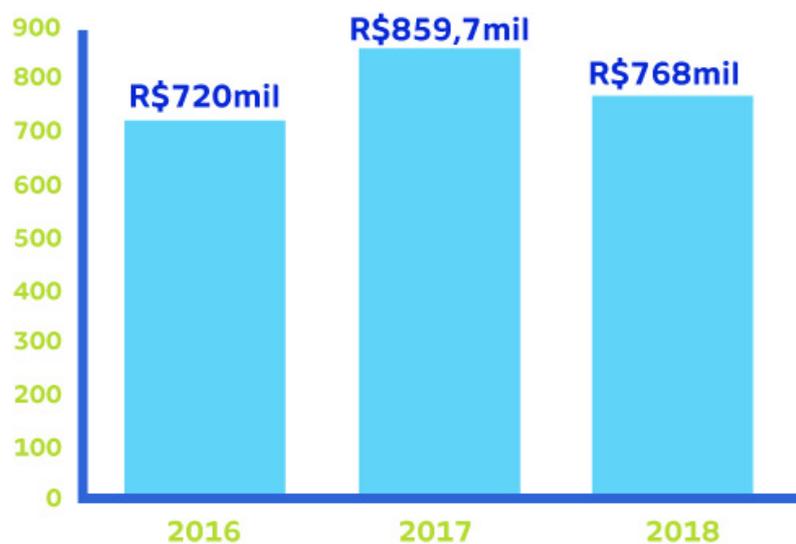
◀ Atuação em números ▶



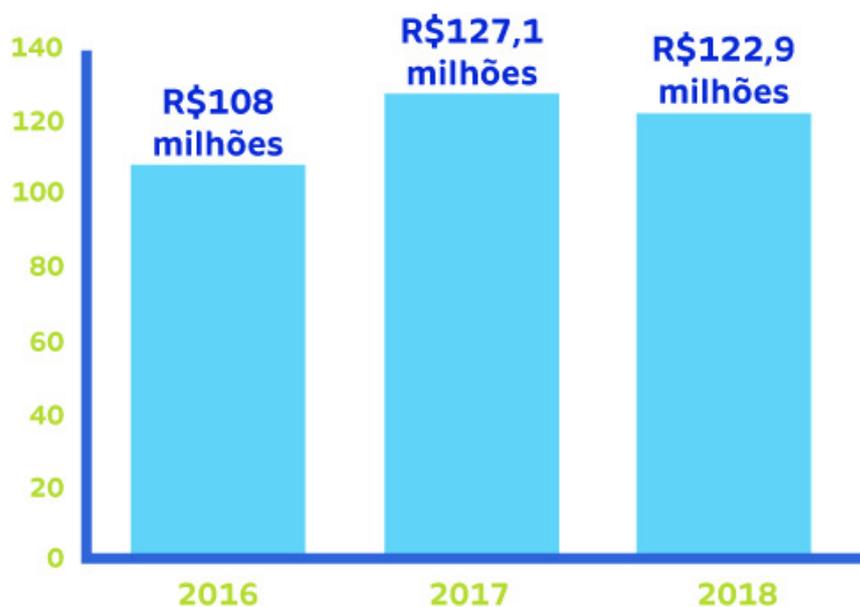
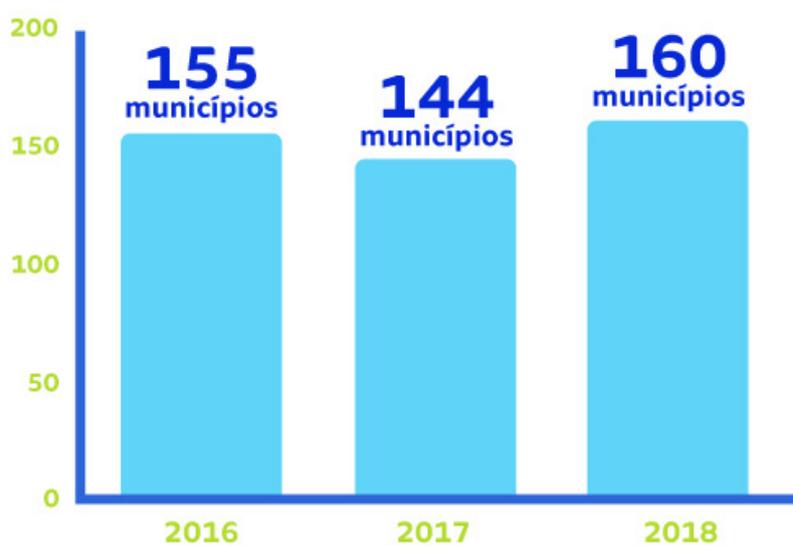
A estratégia de investimento social externo da Votorantim, apoiada pelo Instituto, mobilizou recursos da ordem de R\$ 123 milhões

O Instituto Votorantim apoia a atuação social da Votorantim em 160 municípios do Brasil, da Argentina, do Peru e da Colômbia. Em 2018, os investimentos sociais da Votorantim totalizaram R\$ 123 milhões.

INVESTIMENTO MÉDIO POR MUNICÍPIO E MUNICÍPIOS



Desempenho 2018
Atuação em números



Desempenho 2018
Atuação em números

- 65,2% Votorantim (voluntário)
- 11,9% Votorantim (obrigatório)
- 9,7% Instituto Votorantim
- 8,9% Recursos incentivados
- 3,8% Subcrédito BNDES
- 0,5% Captação externa



- 0,5% Voluntariado
- 1,5% Votorantim pela Infância e Adolescência (VIA)
- 2,8% Apoio à gestão pública
- 5,2% ReDes
- 9,5% Projetos locais
- 10% Verbas de gestão
- 11,5% Parceria Votorantim pela Educação (PVE)
- 21,5% Fomento a cadeias produtivas
- 30,9% Outros*



*Outros: inclui Grupo de Participação Comunitária, Empreendedorismo, Qualificação de Organizações, Juventude, Pessoas com Deficiência (PcD), projetos de infraestrutura e diagnósticos, entre outros. | Obs.: metade dos investimentos alocados nessa categoria foram realizados pela NEXA no Peru.

◀ DNA social da Votorantim ▶



Acionistas e executivos das empresas definem a essência da atuação social da Votorantim e de suas investidas

DNA é a sigla em inglês para ácido desoxirribonucleico, o nome dado a uma molécula que codifica as diversas características de cada indivíduo. Transferido metaforicamente do campo da biologia para o mundo corporativo, o conceito de DNA visa expressar a **essência de uma empresa**, o código que determina as suas **atitudes** e a sua **realidade**. Essa foi a ideia por trás de um trabalho que o Instituto coordenou em 2018 com o apoio de uma consultoria especializada. O resultado: um documento que explicita as diretrizes da Votorantim na área social e visa orientar e ampliar o legado construído pelos negócios das empresas investidas.

Para o diretor-presidente do Instituto Votorantim, Cloves Carvalho, a definição do DNA Social ganha relevância pelo momento da empresa e as perspectivas futuras. Desde 2015, a Votorantim atua sob um novo modelo de governança no qual a Votorantim S.A tem o papel de gestora do portfólio de negócios. Cloves destaca que esse papel pressupõe tomar decisões de investimento e desinvestimento. "A partir do momento em que você tem essa referência [do DNA], fica mais fácil diagnosticar o que é possível agregar aos novos investimentos do ponto de vista social e o que fazer. Nos desinvestimentos, o DNA também serve de referência sobre o que você está vendendo".

Entre os temas abordados no documento, destacam-se:

- a estreita correlação do *core business* de cada empresa e sua dimensão social;
- o respeito aos valores da Votorantim e o cuidado com a coerência nas atitudes de negócio;

[continua>>](#)

>>

- o compromisso com a construção de um legado, o reforço aos vínculos com as comunidades nos locais de atuação e o empoderamento dessas comunidades;
- a diversidade dos negócios (modelo, setor, localização) como elemento a ser considerado na atuação social;
- a visão de efetividade e excelência que deve fazer parte da gestão social com foco nos impactos positivos a serem gerados e consolidados em longo prazo;
- o papel do Instituto Votorantim no suporte à concretização do DNA em ações.

O novo documento integra o DNA da Votorantim, que já continha diretrizes de gestão para as áreas de Finanças e Gestão de Pessoas. O processo de construção envolveu uma análise aprofundada do histórico de atuação social da Votorantim ao longo de um século de presença no Brasil, os modelos atuais de gestão da sustentabilidade na Votorantim e as perspectivas e demandas futuras. Como marcos do trabalho, foram consideradas referências internas – valores e propósitos – e externas – como os desafios sociais mundiais.

Na etapa preliminar, foram realizadas duas atividades de levantamento de informação. A primeira foi um diagnóstico sobre as práticas de atuação social (*ver quadro*) em 159 operações das empresas investidas da Votorantim em 11 países. Foram consultadas 136 lideranças. A segunda foi uma série de entrevistas presenciais e por telefone com cerca de 40 lideranças, entre acionistas, CEOs e diretores.

Das lideranças entrevistadas, 30 integraram o *workshop* que definiu a primeira versão do documento, submetido depois à aprovação e ajustes do Conselho do Instituto Votorantim e do Conselho de Administração da VSA. Finalmente, no primeiro trimestre de 2019, o DNA Social da Votorantim foi aprovado pelo Conselho de Administração da Hejoassu, controladora da VSA.

DIAGNÓSTICO GLOBAL DA ATUAÇÃO SOCIAL

Eixos temáticos: investimento social; voluntariado; programa de visitas; estrutura para relacionamento comunitário; fórum de diálogo; relacionamento com *stakeholders*; recebimento de queixas; reclamações e elogios; e gestão de conflitos.

156 unidades operacionais consultadas de 8 empresas: Votorantim Cimentos, Votorantim Energia, Nexa, Companhia Brasileira de Alumínio (CBA), Fibria, PazelRío, Legado Verdes do Cerrado e Acerbrag.

136 líderes de operação consultadas

Resultados

64%

realizou doação, patrocínio ou investimento social na comunidade nos 24 meses anteriores à pesquisa

Em 46%

o investimento social foi superior a US\$ 100 mil

38%

conta com programa estruturado de visitas da comunidade

36%

integra ou participa regularmente de algum fórum comunitário

66%

tem canal de queixas, reclamações e elogios da comunidade

36%

atua com voluntariado (ações ou programas)

Em 62%

há um funcionário responsável por acompanhar o relacionamento com a comunidade

48%

conta com diretriz ou procedimento formalizado para orientar o relacionamento com a comunidade

49%

identificou seus principais públicos de relacionamento

38%

já vivenciou algum tipo de conflito com a comunidade com impacto para a operação e/ou reputação da empresa

◀ Aposta na educação ▶



Em uma década de existência, o programa Parceria Votorantim pela Educação (PVE) alcança a marca de 104 municípios com ganhos consistentes de qualidade

De 2017 para 2018, o programa Parceria Votorantim pela Educação (PVE) mais do que **dobrou de tamanho** e consolidou avanços importantes. Dos 95 municípios auferidos internamente, 93 apresentaram avanço na régua de competências consideradas essenciais e 68 (72%) atingiram as metas definidas para o ano. Além disso, de acordo com a avaliação de impacto realizado por consultoria externa, considerando os resultados do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) 2017, o PVE contribuiu para acelerar o alcance dos resultados da rede pública de educação dos municípios participantes em 35% no Fundamental I, considerando o período entre 2013 e 2017, e em 52% na rede pública no Fundamental II para o mesmo período.

O aumento na cobertura de municípios foi o resultado de um trabalho iniciado três anos antes, quando a Votorantim escolheu a educação como um dos motes da **comemoração dos seus 100 anos de fundação** e estabeleceu a meta desafiadora de chegar a 100 municípios no ano da comemoração. Em 2016, o PVE era realizado em 17 municípios; em 2017, eram 51. Esta ampliação e os resultados alcançados pelo programa somente foram possíveis devido ao grande envolvimento das empresas investidas e suas lideranças, que entendem que contribuir para a educação é um investimento importante para o desenvolvimento territorial dos municípios onde as empresas atuam e, conseqüentemente, muito benéfico para a produtividade das empresas em si.

Reconhecido como uma tecnologia social pela Fundação Banco do Brasil, o PVE está presente em 17 estados em todas as regiões do país. Em 2018, 104 municípios fizeram parte do programa, sendo 66% deles predominantemente urbanos. São 81 pequenos municípios (até 50 mil habitantes), 9 cidades médias (entre 51 mil e 100 mil habitantes) e 14 com mais de 100 mil habitantes. Entre as empresas investidas, Votorantim Cimentos, Fibria e Votorantim Energia concentram o maior número de projetos, com 25, 23 e 24, cidades impactadas, respectivamente. Mas todas as demais – Nexa Resources,

Desempenho 2018

Aposta na educação

Citrosuco, Companhia Brasileira de Alumínio (CBA), Reservas Votorantim e Banco Votorantim – além da própria VSA, desenvolvem a iniciativa.

O PVE está alinhado ao quarto Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS), que é **Educação de Qualidade**, que busca “assegurar a educação inclusiva e equitativa de qualidade e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos”. Com a mensagem “Estar presente faz a diferença”, o programa atuou em 1.130 escolas em 2018, por meio da mobilização de mais de 162.000 pessoas da comunidade, além de impactar 360.000 alunos, pais, professores, gestores e outros integrantes da comunidade escolar.

Para facilitar o desenvolvimento das competências, sua metodologia prevê a definição anual de um tema transversal, que perpassa todos os ciclos formativos e gera impactos positivos significativos no curto prazo. Em 2018, esse tema foi “Gestão com foco no acompanhamento da aprendizagem”, escolhido por se entender que a aprendizagem e seu acompanhamento devem ser prioridade de toda a equipe de gestão educacional e escolar. Além disso, este tema está muito alinhado com a atual etapa de implantação da Base Nacional Comum Curricular (BNCC), política pública que determina os conhecimentos e habilidades essenciais que os estudantes devem ter direito a aprender, ano a ano, ao longo de toda a sua vida escolar.

A coordenadora da área de Capital Humano do Instituto Votorantim, Anna Christina Nascimento destaca que “é importante garantir que o aluno esteja realmente aprendendo, o que, às vezes, não é tão fácil no dia a dia do ambiente escolar”. Para isso, o Instituto desenvolveu ferramentas de gestão e indicadores que auxiliam na análise e no diagnóstico do estágio de cada escola para a elaboração de planos de ações, acompanhados com cuidado. “Esse é um tema desafiador, pois o acompanhamento rotineiro da aprendizagem não faz parte da cultura escolar, mas a cada ano vamos aprimorando as ferramentas como instrumentos de observação das habilidades dos alunos”, afirma.

Para 2019, o desafio é aprofundar a cultura de acompanhamento da aprendizagem, por meio do aprimoramento das ferramentas de gestão e identificação de problemas educacionais nos municípios. Além disso, o programa passará a se chamar Parceria pela Valorização da Educação, de modo a refletir um caráter mais abrangente e inclusivo para envolver outras empresas além da Votorantim. A Suzano, que desde o fim de 2018 controla a Fibria, antiga operação da Votorantim no setor de celulose, é a primeira a se unir a esse esforço.



COMPETÊNCIAS ESSENCIAS DO PVE

PROCESSOS DE GESTÃO

- Registro e documentação
- Acompanhamento de aprendizagens
- Constituição de equipe colaborativa
- Parcerias e mobilização social
- Articulação das ações da escola e políticas da rede
- Formação continuada
- Gestão de recursos
- Mobilização

CONHECIMENTO SOBRE EDUCAÇÃO

- Atitude e disposição para agir
- Estrutura de uma rede local pela educação
- Vitalidade de uma rede local pela educação
- Abrangência de uma rede local pela educação

Mobilização/Processos de gestão

CASE:ALUMÍNIO – SP

O PVE acontece em Alumínio desde 2016. Ele integra a atuação social da Companhia Brasileira de Alumínio (CBA) e seu desenvolvimento aconteceu em paralelo com uma mudança importante adotada pela Secretaria Municipal de Educação, que mudou do regime seriado para o sistema de ciclos. Para a Secretária Municipal de Educação, Andreia Juliana Pires, o PVE foi fundamental como suporte ao diagnóstico das necessidades e melhoria do planejamento. “Cada grupo de professores definia o que ia ser feito de uma forma, não havia unidade nem dentro de uma mesma escola, agora, realizamos o planejamento de toda a rede ao mesmo tempo”, conta. O planejamento é feito quatro vezes por ano, a cada bimestre, e funciona também como um momento de formação para os profissionais envolvidos.

Outra iniciativa do PVE que inspirou melhorias na secretaria foi a aplicação da metodologia dos Indicadores de Qualidade da Educação (Indique), desenvolvida pela Ação Educativa, com apoio do UNICEF e do Ministério da Educação e que propõe o envolvimento de toda a comunidade escolar em processos de melhoria da qualidade educativa. A aplicação da metodologia em 2017, que permitiu ver como o sistema escolar estava na ótica dos pais e o município decidiu, por meio de um decreto, tornar a aplicação obrigatória todos os anos.

A realização de mudanças no sistema educacional com o apoio do PVE possibilitou que o município de Alumínio tivesse um avanço expressivo na última edição do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb). Nos anos iniciais, o índice subiu de 5,4 em 2015 para 6,6 em 2017, superando a meta do programa para o período (6,2). Nos anos finais, a evolução no período foi de 3,9 para 5,1, pouco abaixo da meta (5,3).

◀ Fazer o bem, olhando a quem ▶



Campanha incentiva doações do Imposto de Renda de Pessoa Física e mobiliza a solidariedade entre os empregados das empresas investidas

Iniciada como piloto em 2017, a campanha #ViaSolidária, que incentiva doações de imposto de renda devido para projetos de proteção e defesa de crianças e adolescentes, ganhou fôlego em 2018. No primeiro ano, a ação, promovida pelo Instituto Votorantim, contou com 72 contribuições voluntárias, que totalizaram R\$ 73 mil e beneficiaram seis projetos sociais. Em 2018, 231 pessoas contribuíram; a arrecadação alcançou R\$ 651 mil e foram beneficiados 13 projetos.

Segundo a coordenadora da área de Capital Humano do Instituto Votorantim, Anna Christina Nascimento, um diferencial da campanha em relação a outras iniciativas sociais é o fato de envolver os empregados diretamente. “As pessoas se sentem mais vinculadas aos projetos, porque há uma proximidade dos mesmos com o entorno das unidades e suas empresas”, conta.

A campanha foi lançada em 1º de outubro de 2018 e possibilitou que as doações fossem descontadas diretamente em folha de pagamento em até seis parcelas. Segundo Anna, embora o resultado tenha ficado um pouco abaixo da meta de R\$ 700 mil – que era considerada ambiciosa desde o início –, o principal objetivo da campanha foi alcançado: semear a cultura de participação e mostrar que todos podem colaborar com causas relacionadas às garantias dos direitos das crianças e adolescentes.

Todos os programas que recebem os recursos são acompanhados de perto pelo Instituto por meio do programa Votorantim pela Infância e Adolescência (VIA). Para isso, o Instituto possui uma consultoria técnica que ajuda os CMDCA a monitorar e orientar as organizações quanto à utilização das verbas repassadas. “Compreendemos que é necessário garantir não só uma boa execução, mas também fortalecer os CMDCA para que exerçam da melhor forma possível seu papel, com o acompanhamento dos projetos e de sua prestação de contas”, destaca.

Desempenho 2018

Fazer o bem, olhando a quem

Segundo Anna, a iniciativa deve ser incorporada ao calendário anual de atividades. “Estamos entusiasmados com os resultados e queremos intensificar as ações em 2019, com a expansão para outras cidades e a ampliação da lista de projetos a serem beneficiados”, afirma.

CASE: CITROSUCO

Apoiadora de três projetos da campanha #ViaSolidária, a Citrosuco conseguiu captar R\$ 267.858,90, o que corresponde a 41% do total arrecadado em 2018. Uma das iniciativas – o projeto Equoterapia, da Apae de Matão – recebeu a totalidade dos recursos solicitados, em um exemplo bem-sucedido de engajamento e identificação. A maior parte da liderança da empresa está sediada em Matão e o trabalho de Equoterapia já conta com o apoio da empresa há alguns anos, sendo bastante conhecido pelos funcionários.

“Eu sei que esse recurso vai de fato para quem necessita e será utilizado por quem tem preparo e seriedade”, resume o diretor de Desenvolvimento Humano e Organizacional da Citrosuco, Diego Victoriano. Para ele, o sucesso da arrecadação na companhia se deve principalmente a três fatores: o envolvimento dos colaboradores com o tema diversidade e inclusão (e dois dos três projetos se voltam a esse público), o envolvimento e a participação efetiva da alta liderança; e a estratégia de comunicação executada durante a divulgação. “Soma-se a isso, o fato de o programa ter uma plataforma bem elaborada e total credibilidade. Quem participou ano passado acompanhou os projetos e viu que deu tudo certinho”, completa.

◀ Guia do voto ▶



Aplicativo elaborado pela Votorantim valoriza o exercício da cidadania e conscientiza sobre a importância da participação ativa na hora de escolher os representantes

Desde a promulgação da Constituição de 1988, que deu a todos os cidadãos brasileiros com idade acima de 16 anos o direito de escolher os seus representantes, muitos capítulos foram escritos na história política do país. De acordo com o Tribunal Superior Eleitoral (TSE), durante as eleições de 2018, participaram dessa escolha 147,3 milhões de eleitores localizados nos 5.570 municípios do país e em 110 nações do exterior.

Cada processo eleitoral é uma oportunidade de aprendizado sobre a importância de fazer uma **escolha consciente** na qual o **voto** se firma como **instrumento de transformação da sociedade**. Tendo ciência do seu potencial para colaborar com esse processo, a Votorantim S.A. contou com o Instituto Votorantim para realizar um projeto inovador: o Guia do Voto, apresentado nas versões de aplicativo para celular, site e impresso, com informações que visam promover a reflexão dos eleitores.

O conteúdo foi desenvolvido em parceria com Humberto Dantas, doutor em Ciência Política pela Universidade de São Paulo (USP) e diretor do Movimento Voto Consciente, de forma totalmente apartidária. “Quando a ideia surgiu, no início de 2018, o público-alvo eram os quase 40 mil empregados, mas, quando iniciamos o projeto, percebemos que a publicação poderia despertar o interesse e ser útil para um público muito maior”, conta Raquel Leite, analista sênior de Capital Social e Institucional do Instituto Votorantim.

SUPERAR EXPECTATIVAS

Na versão aplicativo para celular, disponível gratuitamente para Android e iOS, o alcance foi mais amplo: 184.459 downloads, quase quatro vezes mais que a meta inicial de 50 mil, e alcançou 23 estados e o Distrito Fede-

Desempenho 2018

Guia do voto

ral. Uma pequena tiragem também foi distribuída por impresso a públicos de relacionamento das empresas investidas da Votorantim.

O app é organizado em três etapas e permite ao usuário aprender mais sobre o processo eleitoral brasileiro, **testar seus conhecimentos** sobre os poderes executivo e legislativo, **definir os temas** que considera de maior relevância para o país e **identificar a afinidade de posicionamento** com diferentes partidos e candidatos. As informações sobre os partidos consideravam a análise das votações da câmara dos deputados; os dados sobre todos os candidatos eram do banco oficial de informações do Tribunal Superior Eleitoral (TSE).

O Guia foi enriquecedor também para os profissionais das diversas empresas investidas que se envolveram na sua elaboração. Maurício Mussi, gerente jurídico e de relações institucionais da VSA, define a experiência como um grande aprendizado. Segundo ele, “foi especialmente interessante assegurar que o conteúdo do Guia do Voto se mantivesse **apartidário e com neutralidade ideológica**, bem como garantir a segurança das informações de navegação dos usuários, visando evitar futuros questionamentos”. Outra preocupação foi garantir a segurança das informações. Não foram coletados dados de utilização e navegação dos usuários.

◀ Desafio voluntário ▶



Focado em educação e cidadania, o Desafio Voluntário de 2018 mobilizou mais pessoas e atuou em sinergia com o programa Parceria pela Valorização da Educação (PVE)

Embalado pela temática da comemoração do 100º aniversário da Votorantim, “Educação e Cidadania”, o Desafio Voluntário 2018 contou com a participação de **5.263 pessoas** (52% funcionários e 48% convidados) que doaram seu tempo para realizar **1.248 ações**. Destas, 1.112, quase 90% do total, foram voltadas à educação em municípios atendidos pelo PVE [link para PVE] e focaram em atividades como contação de histórias, apresentações musicais e de teatro, campanhas de arrecadação de livros e materiais escolares.

Por meio de uma **competição saudável**, a iniciativa incentiva a mobilização e promove a integração de funcionários e convidados com as comunidades onde estão as unidades de negócios. Ao todo, **78 unidades** das empresas investidas da Votorantim participaram, incluindo duas no Peru. Um dos destaques do ano foi a participação dos líderes, que se envolveram diretamente nas ações e ajudaram a alavancar a pontuação das equipes, já que levar líderes para as atividades práticas rende muitos pontos.

Como novidade, foi realizada uma ação relâmpago voltada ao tema “cidadania”. Os empregados de todas as unidades foram incentivados a divulgar o **Guia do Voto**.

CONEXÃO

Peças de comunicação específicas e conversas diretas com os líderes de equipes mantiveram vivo o tema do voluntariado ao longo de todo o ano. Por meio do serviço de atendimento Socorro Voluntário, disponível no WhatsApp, e do grupo “Voluntários Votorantim”, no Facebook, os interessados recebiam suporte para o relato e a contabilização das ações e podiam esclarecer dúvidas em qualquer dia e horário. Também mudou o sistema de pontuação: com pontos para os voluntários que indicaram outros voluntários e pontos extras para as ações realizadas em escolas.

Desempenho 2018

Desafio voluntário

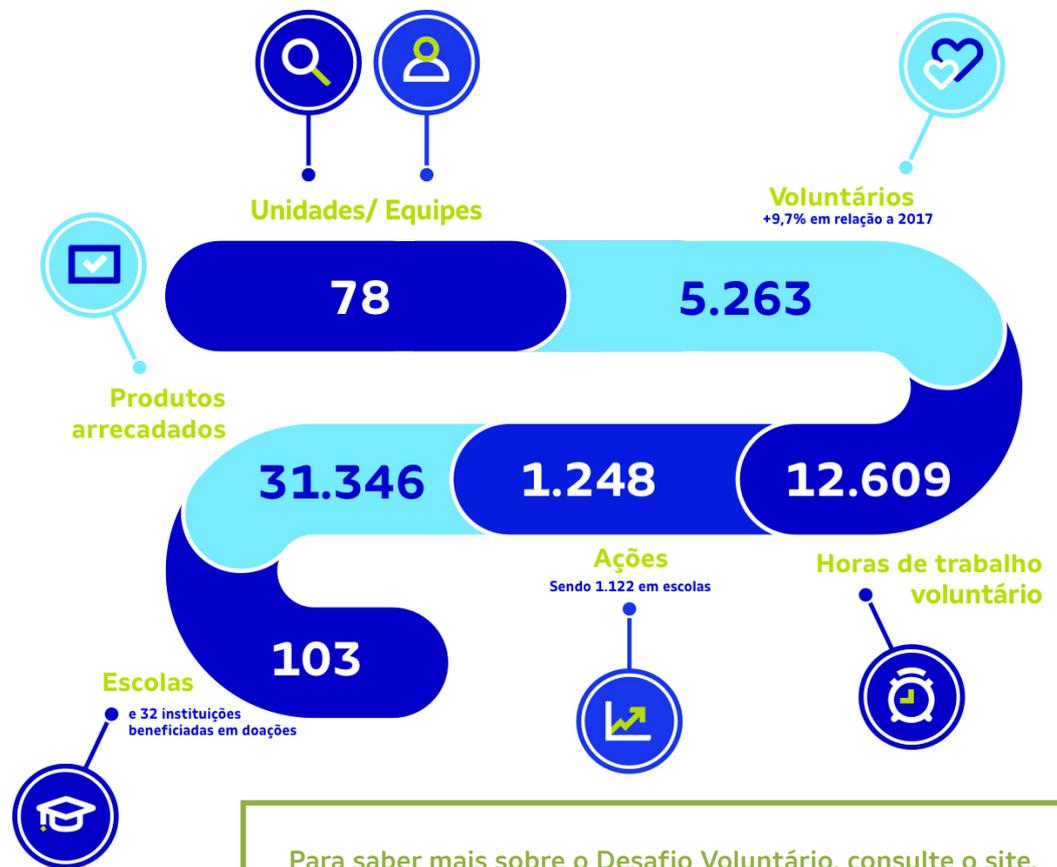
Na avaliação de Raquel Leite, analista sênior de Capital Social e Institucional do Instituto Votorantim, os resultados mais significativos desta edição comprovaram que a forma diferenciada de incentivar as pessoas a se engajarem foi uma estratégia acertada. “Podemos comemorar a maturidade do voluntariado corporativo, e para 2019 faremos uma reflexão sobre o modelo com o intuito de promover melhorias e deixá-lo mais fácil”, comenta.

O sistema de reconhecimento foi ampliado. Além do *ranking* por unidade de negócio, foram criadas categorias específicas para valorizar os destaques de empregados, convidados, grupos de mobilização do programa Parceria Votorantim pela Educação (PVE), escolas e instituições. “Oferecer um reconhecimento diferenciado foi uma das mudanças da estratégia alinhada à área de educação do Instituto Votorantim para incentivar ainda mais as pessoas a participarem das ações e para recompensar quem já trabalha com esses temas, caso dos grupos de mobilização”, explica Raquel.

Ao final da competição, na categoria empregados, os dez primeiros colocados ganharam pontos no programa de benefícios DOTZ e puderam trocar por prêmios na plataforma. As escolas, instituições e grupos de mobilizadores receberam prêmios em dinheiro. As unidades vencedoras ganharam troféus e os convidados, certificados de participação.

A Nexa Resources ficou em primeiro lugar nas categorias de unidades e grupos de mobilização. A lista completa dos vencedores está disponível em: <http://voluntarios.votorantim.com.br/>.

DESAFIO VOLUNTÁRIO EM NÚMEROS



DEPOIMENTOS DE QUEM PARTICIPOU

"Nesta edição, os voluntários mais ativos entenderam melhor o programa e motivaram outras pessoas a participar. Houve bastante incentivo ao engajamento e chegou um momento em que a adesão era espontânea: um contagiava o outro. A nossa meta era realizar 900 horas de voluntariado, mas alcançamos 2,8 mil. Visitamos todas as escolas da cidade para fazer um diagnóstico e isso já proporcionou uma grande aproximação com o universo da educação. Escolhemos trabalhar com uma escola coabitada no bairro São Jorge: de manhã funciona como Escola Estadual Manuel Pereira e, à tarde, como Escola Municipal Clarinda Firmina Araújo Santos, que era a que mais precisava. Fizemos a reforma de telhado, pintura e jardinagem, consertamos as carteiras e trocamos todos os vidros. Foi uma transformação gigante. Também fizemos gincanas, participamos de reunião pedagógica e vimos uma maior aproximação entre professores e alunos. Aprendemos muito com o universo da educação ao participar de uma realidade que não era a nossa. Os ganhos superaram a premiação do Desafio Voluntário".

Alice Mascarenas Castilho

Analista de Responsabilidade Social na Nexa (unidade Três Marias)

"Nessa minha segunda participação no Desafio Voluntário, foi muito enriquecedor ver que geramos impactos positivos para pessoas que realmente precisam. Tiramos um tempo da vida pessoal para fazer o trabalho voluntário, mas era divertindo e ainda fizemos novas amizades e conhecemos pessoas de bem. Além disso, foi gratificante ver que nós, da fábrica, conseguimos incentivar moradores a também se engajarem e com isso gerar mudanças na comunidade de Aguaçu. Fizemos uma ação estrutural na escola do local, que estava com as paredes caindo ou moçadas, instalamos ventiladores nas salas de aula para amenizar o calor e colocamos lâmpadas. Também levamos palestras de conscientização sobre temas importantes, como suicídio e eleições, e mesmo depois que acabou o Desafio Voluntário, mantivemos a parceria. Levamos informações dos movimentos Outubro Rosa e Novembro Azul e combinamos que todas as ações educacionais que vierem para a fábrica serão replicadas na comunidade, que é carente de informações. Conseguimos unir a comunidade e mostrar o poder de fazer a diferença".

Diego de Oliveira Costa

Coordenador de Mineração na Votorantim Cimentos (unidade Cuiabá)

Estratégia e Gestão



◀ Mensagem do presidente ▶



José Ermírio de Moraes Neto
Presidente do
Conselho Deliberativo
do Instituto Votorantim

Na Votorantim, compartilhamos a visão de que a dimensão financeira não é suficiente para medir o verdadeiro desempenho de uma empresa, e que um negócio não pode ser uma ilha de prosperidade em um ambiente social fragilizado. Queremos ser uma empresa forte e conectada com uma sociedade igualmente forte, e nossos 100 anos de história – completados em 2018 – demonstram nosso compromisso em fazer disso uma realidade.

Em 2018, a estratégia de investimento social da Votorantim movimentou R\$ 123 milhões em iniciativas no Brasil, na Colômbia, na Argentina e no Peru. O Instituto apoia a execução da estratégia em um trabalho realizado em estreita colaboração com as empresas, para os quais o Instituto representa um núcleo de inteligência social e inovação que ajuda na construção de legados sociais positivos nas áreas de influência da Votorantim. A atuação coerente com os negócios, a robustez do planejamento e da gestão dos investimentos e o foco em resultados são diferenciais importantes das iniciativas desenvolvidas.

Esse tem sido o caminho percorrido pelo Instituto desde a sua fundação, em 2002, em um processo de amadurecimento contínuo que envolve a atenção ao cenário e às tendências na área social, oportunidades e necessidades dos negócios, o aprimoramento das metodologias e o estabelecimento de parcerias estratégicas. Sempre de olho no futuro e no impacto social, avançamos de modo consistente e consolidamos impactos positivos para os diversos negócios.

Um dos grandes marcos dessa trajetória em 2018 foi, sem dúvida, o trabalho de definição do DNA Social da Votorantim, um processo coordenado pelo Instituto Votorantim e que envolveu acionistas e executivos de todas as empresas investidas. DNA não é algo que se constrói ele é a essência, o código que orienta cada uma das suas características.

Estratégia e Gestão

Mensagem do presidente

Por trás da ideia de sistematizar a identidade social da Votorantim em um documento validado pela alta governança estão os princípios de clareza, direcionamento estratégico e compromisso com as realizações que regem as demais dimensões do modelo de negócios da Votorantim. O novo documento não é um adendo a ser aplicado em situações pontuais ou específicas. Ele serve de diretriz para o trabalho cotidiano, o planejamento futuro, as decisões de investimento.

A partir do DNA Social, cada empregado de cada empresa investida da Votorantim pode e deve ser protagonista da sua atuação social da Votorantim e das transformações que pode impulsionar. Às lideranças, especialmente, cabe o papel de engajar por meio do exemplo e da visão estratégica para realizar, na prática, as ambições e desejos que movem a empresa em todas as esferas de atuação.

Nossos 100 anos de história, completados em 2018, demonstram nosso compromisso de ser uma empresa forte conectada com uma sociedade igualmente forte.

O Instituto Votorantim ajuda na construção de legados sociais positivos nas áreas de influência da Votorantim.

José Ermírio de Moraes Neto

Presidente do Conselho Deliberativo do Instituto Votorantim

◀ Transformar o mundo pela via da educação ▶



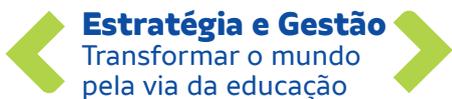
Ana Helena de Moraes Vicintin
Vice-presidente do
Conselho Deliberativo
do Instituto Votorantim

Eu acredito no poder transformador da educação e sinto orgulho de pertencer a uma empresa que não só compartilha dessa crença como também trabalha duro para assegurar que a transformação aconteça na prática. Na Votorantim, esse “trabalho duro” tem nome: é o programa Parceria Votorantim pela Educação (PVE), uma tecnologia social criada pelo Instituto Votorantim com o objetivo de contribuir para a melhoria da educação pública, por meio da mobilização social e do fortalecimento da gestão pública e escolar.

Desde 2008, quando começou a ser aplicado, o programa vem se consolidando como uma ação de impacto, com influência positiva no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb), uma métrica de referência na qualidade do ensino no País. Há estudos que comprovam que a aplicação da tecnologia, em médio prazo, é capaz de acelerar o alcance dos resultados da rede pública de educação dos municípios participantes em 35% no Fundamental I, considerando o período entre 2013 e 2017, e em 52% na rede pública no Fundamental II par ao mesmo período.

Os resultados positivos nos estimulam a seguir em frente e ampliar o universo de atendimento. Em 2018, mais de 1,2 mil escolas de 104 municípios do país foram impactadas pelo PVE. Mais de 3 mil profissionais, entre técnicos das secretarias municipais de educação, diretores e coordenadores das escolas passaram por capacitação e 360 mil alunos forma impactados direta ou indiretamente.

Chegar a uma centena de municípios foi uma meta – ousada – definida no âmbito do planejamento das comemorações do centenário da Votorantim no Brasil, completado em 2018. A aposta na educação foi nossa maneira de renovar o compromisso com o Brasil e com o legado que queremos cons-



Estratégia e Gestão

Transformar o mundo
pela via da educação

truir. Os planos começaram a ser traçados em 2015, e foram executados de 2016 a 2018, com o crescimento progressivo e aprendizado ano a ano. Em 2016, o PVE estava em 17 municípios; triplicou de tamanho e chegou a 51 em 2017; em 2018, alcançamos 104. Todas as empresas da Votorantim, sem exceção, participaram desse esforço.

E, como tudo o que fazemos no Instituto, a iniciativa foi cercada de cuidados com a qualidade e efetividade. Sonhamos alto nas nossas ambições de gerar valor compartilhado e impactos positivos para a sociedade e tratamos de avaliar com rigor e objetividade os efeitos de nossos passos no caminho. No caso do PVE, avaliamos anualmente a real evolução da educação dos municípios a partir de uma matriz de competências, que reúne as habilidades consideradas essenciais nas áreas de gestão e mobilização para consolidar o processo de melhoria contínua e assegurar impactos de longo prazo. No início de cada ano, analisamos o grau de maturidade dos municípios em cada uma dessas competências. Além de servir de base de comparação com a avaliação anual seguinte, cada diagnóstico também orienta as prioridades e focos de ação.

A avaliação realizada em 2018 indicou que quase a totalidade (98%) dos municípios evoluiu na matriz de competências ao longo do ano e 72% atingiram ou superaram as metas para o período. É essa a realidade que queremos consolidar, acreditando no futuro e no potencial da mudança do trabalho conjunto. É por isso que em 2019 o programa muda de nome e passa a se chamar Parceria pela Valorização da Educação, em uma iniciativa mais inclusiva para abarcar outras empresas. A primeira delas é a Suzano, que, no fim de 2018, concretizou a compra da Fibria e, comprometida com o impacto social da empresa nas comunidades onde estão suas operações, manteve para 2019 o investimento no PVE em mais de 20 municípios.

Em 101 municípios, já foi possível confirmar a continuidade do PVE e o aprofundamento do ciclo de trabalho em 2019. Esse caminhar constante simboliza, para mim, que vamos no caminho certo, com essa semente plantada para a prosperidade das futuras gerações.

Ana Helena de Moraes Vicintin

Vice-presidente do Conselho Deliberativo do Instituto Votorantim

◀ Balanço 2018 ▶



Cloves Carvalho
Diretor-presidente do
Instituto Votorantim

Como foi o ano de 2018 para o Instituto Votorantim?

Foi um ano de muito trabalho, como sempre. Nós mantivemos uma carteira de mais de 200 projetos sendo geridos diretamente pelo Instituto ao longo do ano, com 91% de entrega do planejado, o que é um resultado bastante expressivo porque as metas do planejamento são sempre bastante ambiciosas e o acompanhamento é detalhado. Contamos com um sistema consolidado de gestão e acompanhamento, e mensalmente avaliamos o andamento com as empresas.

Quais os principais destaques nos programas?

Do ponto de vista de execução, tivemos realizações em várias frentes. Um destaque importante foi o programa Parceria Votorantim pela Educação (PVE). Tínhamos a meta de chegar a 100 municípios, como uma ação para comemorar os 100 anos da Votorantim no Brasil. Esse foi um plano audacioso que começamos a executar em 2016 em parceria com as empresas investidas. E conseguimos. Saltamos de 17 municípios em 2016 para 51 em 2017, três vezes mais. E de 2017 para 2018, dobramos de tamanho. Agora são 104 municípios; um contingente de mais de 1,1 mil escolas e quase 3 mil técnicos das secretarias municipais de Educação, diretores e coordenadores pedagógicos das escolas envolvidos. Foi um esforço grande e centrado na qualidade e no impacto das ações, e os resultados foram muito bons.

Vocês têm indicadores sobre isso?

Sim. No nosso monitoramento interno, acompanhamos o desenvolvimento dos municípios na matriz de competências do PVE, que reúne as habilidades consideradas fundamentais aos participantes para assegurar o fortalecimento da educação no município nas dimensões técnica e de mobilização. A grande maioria dos municípios – 98% dos que foram auferidos – terminou o ano em uma posição mais avançada na régua; enquanto 72% deles atingiram ou superaram suas metas para o ano. E na avaliação de impacto

realizada por uma consultoria externa, se comprovou uma vez mais a capacidade do programa de acelerar a melhoria no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) nas escolas públicas. No período de 2013 a 2017, os municípios com PVE avançaram 35% mais que os demais no Fundamental I e 52% no Fundamental II.

Em termos de abrangência de municípios, o PVE foi o principal destaque?

Entre os programas, sim, com essa atuação em mais de 100 municípios. Mas em 2018 trabalhamos também em uma iniciativa inovadora, que ganhou volume e capilaridade. É o Guia do Voto, um aplicativo gratuito para celular com opção de visualização em computador, com o objetivo de chamar a atenção dos eleitores para a importância do processo eleitoral.

Além do alcance – foram 185 mil *downloads* em praticamente todos os estados –, a iniciativa foi marcante também porque reforça alguns posicionamentos da Votorantim: o compromisso com o país, a aposta no engajamento e na participação e a seriedade com que encara o presente e o futuro que é semeado a cada dia.

Como funcionava o Guia?

O usuário podia testar seus conhecimentos sobre as atividades do Executivo e do Legislativo, definir temas que considerava relevantes e analisar de forma mais organizada e objetiva as informações que já possuía sobre os diferentes candidatos. A iniciativa era neutra e apartidária. Foi concebida de modo a preservar a segurança e a confidencialidade dos dados, sem coletar nenhuma informação do usuário ou das informações inseridas por ele.

Em 2018, o Instituto também esteve à frente do processo de suporte à Votorantim S.A. para a construção do DNA Social da Votorantim. Qual é a função desse documento? O que ele significa para os negócios?

A Votorantim tem uma longa tradição de atuação social, uma história que começou junto com a empresa há cem anos e foi evoluindo nos diferentes negócios. Contar com um documento que explicita o posicionamento e as diretrizes é fundamental para orientar a gestão dos negócios de forma ampla. Veja o caso da Cesp, por exemplo, que foi adquirida em 2018 pela *joint venture* formada pela Votorantim Energia e a gestora Canadian Pension Plan Investment Board (CPPIB). O DNA Social pode guiar de forma mais consistente as estratégias sociais para o novo negócio.

O próprio processo de construção do documento foi um exercício interessante. Participaram acionistas, executivos e CEOs das empresas. A metodologia nos ajudou a conectar passado, presente e futuro e definir o caminho que vamos percorrer daqui em diante.

Você pode adiantar informações sobre os desafios do Instituto em 2019 e o que está sendo planejado?

Um ponto em que sempre buscamos evoluir é o da avaliação de impactos: medir da forma mais objetiva possível as mudanças de longo prazo que a atuação social impulsiona nas localidades, avaliar a sua efetividade. Nós já desenvolvemos algumas iniciativas nesse sentido, com estudos que integram métodos qualitativos e quantitativos para identificar os impactos de determinada intervenção e metodologias inspiradas no Social Return on Investment (SROI), da rede britânica Social Value. Então esse é um ponto em que devemos ter novidades.

Estratégia e Gestão Balço 2018

Outro aspecto que vai ganhando importância é a visão integrada na aplicação das tecnologias em um mesmo território. Nós já fazemos o monitoramento da atuação social por localidade e partimos de um diagnóstico dessa localidade. O desafio para o futuro seria trabalhar as interfaces potenciais entre as diversas tecnologias e integrar as ações, fazer com que elas se complementem e reforcem mutuamente. Apostamos nesse caminho para ser mais efetivos na construção de legados em médio e longo prazo. Essa é ao mesmo tempo uma oportunidade e um desafio que vislumbramos.

E do ponto de vista da nossa organização interna, também esperamos colher os frutos da criação, no final de 2018, da gerência de Inovação e Desenvolvimento Institucional. A nova área tem o desafio de ser um *hub* de soluções inovadoras para as demandas das empresas e suas comunidades.

Cloves Carvalho

Diretor-presidente do Instituto Votorantim

O Instituto



◀ Quem somos ▶



O Instituto Votorantim atua como centro de inteligência social e *hub* de inovação para as empresas investidas da Votorantim

O Instituto Votorantim oferece apoio técnico às empresas investidas para potencializar a geração de valor compartilhado por meio da definição e execução de estratégias sociais e da articulação de parcerias. As metodologias e ferramentas utilizadas aportam qualidade e efetividade aos investimentos sociais, e auxiliam a construção de resultados consistentes e duradouros para os negócios e as comunidades em três linhas de ação:

- **Comunidade:** qualificação do relacionamento com *stakeholders*, promoção de desenvolvimento local e monitoramento e gestão de impactos sociais das operações.
- **Cadeia de valor:** geração de valor social a partir da operação das empresas, fornecedores e clientes.
- **Mercado e produtos:** apoio no desenvolvimento de produtos e estratégias de mercado com foco em geração de impacto social.

Para saber mais, consulte o site do Instituto Votorantim.

QUEM SÃO AS EMPRESAS INVESTIDAS DA VOTORANTIM?

