

RELATÓRIO  
ANUAL 2025



FOTO: BIANCA ASSIS

A Ponte Dom Pedro II, inaugurada em 7 de julho de 1885, é uma icônica estrutura rodoferroviária de ferro e madeira que liga Cachoeira a São Félix, no Recôncavo Baiano — territórios em que o Instituto Votorantim atua. Seu desenho entrelaçado inspira os traços que percorrem este relatório.

# Sumário

<b>1. PERFIL</b>	<b>5</b>
Para o Instituto Votorantim, só existe negócio sustentável com impacto positivo na sociedade	
<b>2. MENSAGENS DA LIDERANÇA</b>	<b>6</b>
<b>3. PRINCIPAIS NÚMEROS EM 2025</b>	<b>13</b>
<b>4. CONEXÃO ENTRE ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E IMPACTO POSITIVO</b>	<b>17</b>
<b>5. GERAR IMPACTO POSITIVO ONDE OS DESAFIOS DO BRASIL SÃO MAIS URGENTES</b>	<b>23</b>
• Educação equitativa e de qualidade	25
• Inclusão produtiva	30
• Cidades e comunidades sustentáveis	35
• Práticas empresariais responsáveis e sustentáveis	40
<b>6. HISTÓRIAS DOS TERRITÓRIOS</b>	<b>45</b>
Onde o impacto é mais necessário	
<b>7. GOVERNANÇA E GESTÃO</b>	<b>79</b>
Estruturas que dão direção e sustentação	
<b>8. GENTE</b>	<b>85</b>
Quem faz o Instituto Votorantim	
<b>9. APRENDIZADO E DESENVOLVIMENTO</b>	<b>91</b>
Conhecimento e inovação a serviço da atuação	
<b>10. PARCERIAS</b>	<b>97</b>
Uma construção conjunta	

**O Instituto atua como ponte entre diferentes realidades,  
aproximando capacidades, escuta e ação coletiva**



## 1. PERFIL

# Para o Instituto Votorantim, só existe negócio sustentável com impacto positivo na sociedade

Organização empresarial criada em 2002, o Instituto Votorantim impulsiona o desenvolvimento social e gera impacto positivo para o País, em conexão com a estratégia das empresas do portfólio Votorantim. Trabalha lado a lado com os negócios para transformar desafios sociais em oportunidades, fortalecendo um legado que faz parte da história da Votorantim no Brasil.

Com rigor técnico, abordagem inovadora e visão prática, sua atuação se estrutura a partir de capacidades complementares que se reforçam mutuamente.

Realiza com consistência e foco em resultados, produzindo evidências e desenvolvendo metodologias próprias e aplicáveis em diferentes contextos e territórios. Integra conhecimentos, recursos e parceiros para ampliar o impacto coletivo. Articula pontes entre

empresas, comunidades e poder público, impulsionando soluções sistêmicas para desafios complexos.

Para as empresas do portfólio Votorantim, o Instituto oferece conhecimento, ferramentas, metodologias e parcerias que fortalecem a atuação local e potencializam o impacto conjunto.

Para a sociedade, desenvolve e viabiliza iniciativas transformadoras nas áreas de educação, inclusão produtiva e cidades sustentáveis, contribuindo para um desenvolvimento mais justo, resiliente e sustentável.

Com coragem, colaboração e integridade, o Instituto Votorantim conecta estratégia empresarial e impacto social, potencializando capacidades, impulsionando iniciativas e contribuindo para que desafios sociais se transformem em caminhos concretos de futuro para o País.





FOTO: PAULO VITALE

## 2. MENSAGENS DA LIDERANÇA

### Entrevista

---

#### Fernanda Ferraz

**1. O Instituto utiliza a abordagem territorial como uma referência para orientar os investimentos sociais. O que isso significa na prática?**

**Fernanda Ferraz:** Significa reconhecer que o desenvolvimento das comunidades e o desenvolvimento dos negócios caminham juntos. As empresas do portfólio Votorantim têm uma presença territorial muito marcante, em função da natureza de suas operações e da relação direta que mantêm com as comunidades onde atuam.

Desde a sua origem, o Instituto apoia essa atuação, desenvolvendo metodologias e tecnologias sociais que possam ser aplicadas nos territórios em parceria com as empresas do portfólio e por meio de parcerias institucionais.

A abordagem territorial reforça essa lógica. Ela busca promover um olhar mais integrador sobre os territórios, conectando as soluções desenvolvidas pelo Instituto às agendas e prioridades das empresas e às demandas dos *stakeholders* locais.

# As relações unem quem vive, quem realiza e quem transforma

## 2. Como foi o processo de aprofundamento dessa abordagem territorial?

**Fernanda Ferraz:** Criamos um projeto bastante participativo. Envolvermos as empresas do portfólio Votorantim e estruturamos dois comitês, um voltado à visão de negócios e outro técnico, em que dialogamos com especialistas.

Esse diálogo foi importante para a construção de um método que considera ao mesmo tempo as dinâmicas dos territórios e as perspectivas das empresas, buscando, sempre, pontos de convergência entre essas agendas.

Dentre os resultados, chegamos a uma matriz que aponta a favorabilidade para os negócios e a vulnerabilidade do território. Este instrumento surge justamente para proporcionar uma visão integrada das duas dimensões, oferecendo um referencial comum para apoiar decisões e orientar prioridades de atuação (*leia mais sobre a matriz na página 20*).

## 3. Qual é o papel estratégico desempenhado pelo Instituto com as empresas do portfólio Votorantim?

**Fernanda Ferraz:** O Instituto desempenha um papel estratégico de parceiro articulador e executor junto às empresas do portfólio Votorantim, atuando lado a lado para transformar desafios sociais em oportunidades.

A contribuição do Instituto Votorantim está em integrar conhecimentos, recursos e parceiros, construindo, por meio dos nossos programas, conexões entre empresas, comunidades e poder público. Fortalecemos a atuação territorial alinhando estratégia empresarial com impacto social.

## 4. Como a inovação aparece nesses contextos?

**Fernanda Ferraz:** O Instituto articula conhecimentos, recursos, dados e parcerias de forma prática e colaborativa. A inovação se manifesta no rigor técnico e na visão prática, permitindo transformar desafios sociais em oportunidades,



## Nossa atuação é orientada por valores como coragem, colaboração e integridade, que sustentam a nossa cultura e fundamentam a tomada de decisão.

de forma eficiente, orientada por evidências e dados. Além disso, a inovação se concretiza por meio de metodologias e projetos, integrando estratégia empresarial e impacto social.

### 5. Como você define 2025 para o Instituto?

**Fernanda Ferraz:** O ano de 2025 nos permitiu olhar com mais profundidade para os nossos vínculos. Qualificamos a nossa escuta e a execução, com ênfase na visão de nossos *stakeholders*.

Com as empresas do portfólio, executamos nossos programas com olhar integrado e fortalecemos os ritos de governança e a inovação por meio da agenda territorial. Essa atuação próxima e coordenada nos permitiu entregar

impacto social, considerando os diferentes contextos nos quais a Votorantim está presente.

Também olhamos para a experiência dos colaboradores e para a nossa cultura. Qualificamos o diálogo e investimos na formação de um time de liderança forte, integrado, que atua em conjunto. A gestão de dados acompanhou esse movimento, com uso maior de informações e indicadores para orientar decisões e qualificar a entrega de valor das equipes.

Fortalecemos nossas parcerias, institucionais e de implementação dos programas, buscando construir soluções mais conectadas às realidades de cada contexto e com impacto positivo. Em conjunto, estivemos presentes em 158 municípios e em 25 estados do Brasil.





Time de liderança do Instituto Votorantim em Cachoeira (BA).

FOTO: ACERVO INSTITUTO VOTORANTIM

**Aproximar-se das realidades locais é compreender a vida para além dos números**

*“ Ao longo de sua trajetória, o Instituto Votorantim desenvolveu tecnologias sociais que ajudam a transformar realidades em diferentes regiões do País. Hoje, avançamos para uma visão ainda mais integrada, conectando programas, conhecimento e parceiros para compreender melhor os territórios onde atuamos. Em diálogo com as empresas do portfólio Votorantim e com parceiros locais, buscamos fortalecer soluções que respondam aos desafios sociais e climáticos do nosso tempo e ampliem o impacto positivo nas comunidades.”*

**Ricardo Carvalho**  
**Presidente do Conselho Deliberativo**  
**do Instituto Votorantim**



*“O desenvolvimento sustentável exige diálogo permanente com os territórios e colaboração entre diferentes atores. Nesse contexto, o Instituto Votorantim desempenha um papel essencial ao apoiar as empresas do portfólio Votorantim na construção de soluções sociais consistentes e conectadas às realidades locais. Ao promover essa articulação, o Instituto fortalece a relação entre negócios e comunidades, além de ampliar nossa capacidade de gerar impacto positivo para a sociedade e para o nosso País.”*

**João Schmidt**  
Diretor-Presidente da Votorantim S.A.





FOTO: HELEN SOUZA

Programa ReDes: produção de biojoias em Xambioá (TO).

### 3. PRINCIPAIS NÚMEROS EM 2025



RECURSOS GERIDOS EM 2025 (R\$)	VALOR
Votorantim S.A. <sup>1</sup>	R\$ 23.257.264,79
Empresas Votorantim <sup>2</sup>	R\$ 23.995.119,41
Recursos Incentivados <sup>3</sup>	R\$ 17.331.195,12
Parcerias Institucionais <sup>4</sup>	R\$ 13.164.750,64
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 77.748.329,96</b>

<sup>1</sup> Responsável pelo custeio do Instituto Votorantim.

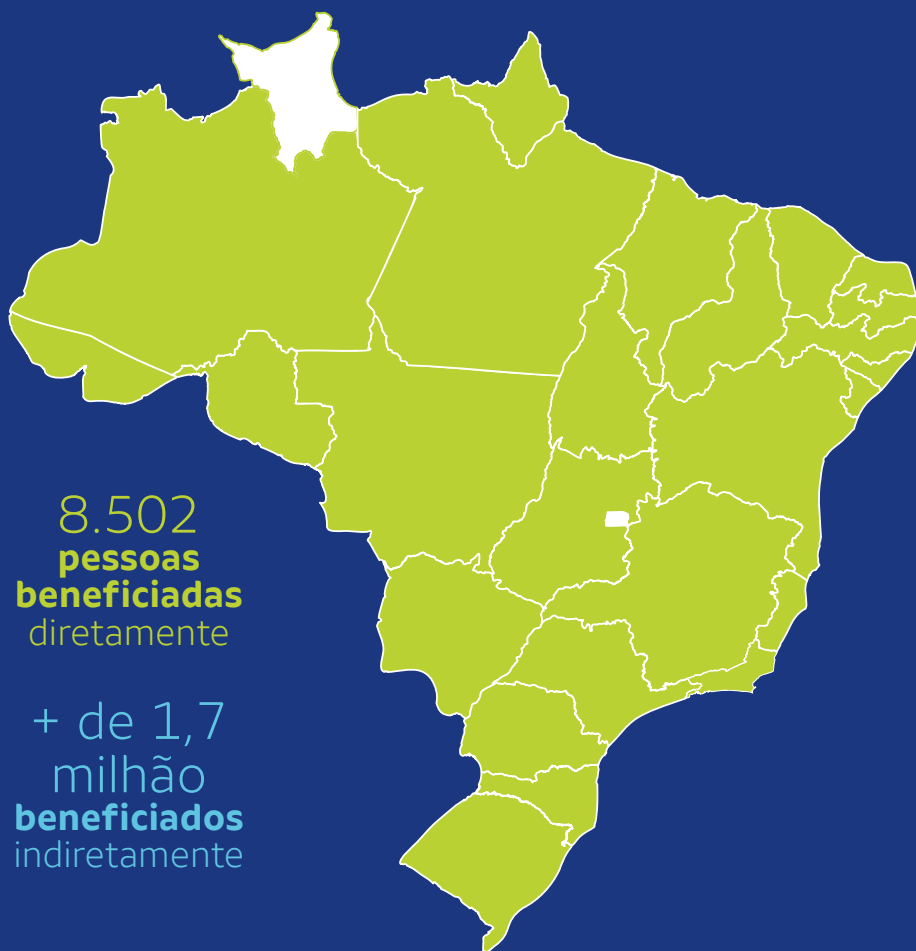
<sup>2</sup> Recursos das empresas do portfólio Votorantim repassados ao Instituto para o investimento nos programas desenvolvidos em seus territórios.

<sup>3</sup> Recursos oriundos de leis de incentivo das empresas Votorantim e que são investidos diretamente por elas nas instituições ou projetos selecionados. O Instituto Votorantim faz a avaliação das iniciativas e apoia o direcionamento desse investimento.

<sup>4</sup> Recursos repassados ao Instituto Votorantim em parcerias com BNDES, AIPÊ (Aliança pela Inclusão Produtiva), Instituto Itaúsa e Instituto Motiva.

## Abrangência

O Instituto Votorantim esteve presente em 25 das 27 unidades federativas do País (incluindo o Distrito Federal) e 158 municípios em 2025.



8.502  
pessoas  
beneficiadas  
diretamente

+ de 1,7  
milhão  
beneficiados  
indiretamente

### Acre

- Epitaciolândia
- Porto Walter

### Alagoas

- Maceió

### Amazonas

- Carauari

### Amapá

- Laranjal do Jari
- Macapá

### Bahia

- Alcobaça
- Cachoeira
- Camaçari
- Cordeiros
- Ituberá
- Maragogipe
- Porto Seguro
- Salvador
- São Félix
- Serra do Ramalho
- Uruçuca
- Vera Cruz

### Ceará

- Acaraú
- Bela Cruz
- Caucaia
- Fortaleza
- Itapipoca
- Maranguape
- Ocara
- Paraipaba
- Quixeramobim
- Sobral

### Espírito Santo

- Cachoeiro de Itapemirim
- Guaçuí

### Goiás

- Barro Alto
- Caçu
- Cavalcante
- Goiânia
- Niquelândia
- Santa Isabel

### Maranhão

- São Luís

### Minas Gerais

- Belmiro Braga
- Belo Horizonte
- Caldas
- Guarda-Mor
- Jaíba
- Juiz de Fora
- Matias Barbosa
- Miraí
- Muriaé
- Rosário da Limeira
- São Gonçalo do Abaeté
- São Sebastião da Vargem Alegre
- Três Marias
- União de Minas
- Vazante

### Mato Grosso do Sul

- Bataguassu
- Batayporã
- Brasilândia

- Corumbá
- Miranda
- Santa Rita do Pardo
- Três Lagoas

#### **Mato Grosso**

- Aripuanã
- Nobres

#### **Pará**

- Capanema
- Nova Timboteua
- Pau D'Arco
- Primavera
- Santarém

#### **Paraíba**

- Itapororoca
- Poço de José de Moura
- Rio Tinto

#### **Pernambuco**

- Araripina
- Caetés
- Cortês
- Igarassu
- Ilha de Itamaracá
- Itapissuma
- Olinda
- Ouricuri
- Paranatama
- Recife
- Santa Filomena
- São Caitano
- Trindade

#### **Piauí**

- Bela Vista do Piauí
- Betânia do Piauí
- Curral Novo do Piauí
- Inhumas
- Jardim do Mulato
- Simões
- Teresina

#### **Paraná**

- Palmeira
- Pitanga
- Rio Branco do Sul
- Santo Antônio da Platina

#### **Rio de Janeiro**

- Armação dos Búzios
- Rio de Janeiro
- São Gonçalo

#### **Rio Grande do Norte**

- Caicó
- Extremoz
- Jandaíra
- Lajes
- Mossoró
- Santana do Matos

#### **Rondônia**

- Cacoal
- Ji-Paraná

#### **Rio Grande do Sul**

- Cachoeirinha
- Cidreira
- Encruzilhada do Sul
- Esteio
- Gravataí
- Montenegro
- Nova Santa Rita
- Porto Alegre
- Sapucaia do Sul
- São Francisco de Paula
- Taquari
- Terra de Areia
- Três Cachoeiras
- Triunfo
- Vale Verde

#### **Santa Catarina**

- Florianópolis
- Videira

#### **Sergipe**

- Laranjeiras

#### **São Paulo**

- Altair
- Alumínio
- Araçariçuama
- Caiuá
- Cajati
- Capão Bonito
- Castilho
- Catanduva
- Itapecerica da Serra
- Itapetininga
- Juquiá
- Juquitiba
- Matão
- Miracatu
- Monte Azul Paulista
- Monte Mor
- Nova Granada
- Panorama
- Parapanema
- Paulicéia
- Presidente Epitácio
- Reginópolis
- Registro
- Rosana
- Salto de Pirapora
- Santos
- São Paulo

- Tabatinga
- Tapiraí
- Teodoro Sampaio

#### **Tocantins**

- Formoso do Araguaia
- Goiatins
- Paraíso do Tocantins
- Porto Nacional
- Wanderlândia
- Xambioá

**Uma história construída onde a vida acontece de verdade**



FOTO: VINICIUS CASTRO

Programa Engaja!  
em Cachoeira (BA).

# 4. Conexão entre estratégia empresarial e impacto positivo





FOTO: PAULO HENRIQUE

Programa ReDes:  
incentivo à agricultura  
familiar em Rio Branco  
do Sul (PR).



FOTO: VINICIUS CASTRO

Programa ReDes:  
produção de mariscos  
em Cachoeira (BA)

**Planejar com o território é construir soluções  
mais próximas da vida real**

O Instituto Votorantim trabalha lado a lado com as empresas do portfólio Votorantim e parceiros para transformar desafios sociais em oportunidades, fortalecendo o legado que faz parte da história da Votorantim no Brasil.

Para o ciclo estratégico 2023–2026, o Instituto reafirma o seu propósito de impulsionar os negócios para um futuro justo e sustentável. Parte do entendimento de que enfrentar desigualdades, riscos climáticos e a perda de confiança nas instituições exige visão de longo prazo, capacidade técnica e articulação entre diferentes atores.

O modelo de atuação está organizado em quatro eixos estratégicos (*conheça cada um a partir da página 24*) que respondem a prioridades sociais e a fatores relevantes para a perenidade dos negócios nos territórios.

Em todos os programas, a proposta é fortalecer capacidades locais, qualificar políticas públicas e ampliar o diálogo entre empresas, poder público e comunidades. Para viabilizar essa agenda, três frentes se

complementam. A primeira delas é formada por projetos de alto impacto, baseados em iniciativas já consolidadas, com histórico de aplicação em diferentes contextos, sistematizadas e avaliadas. Em segundo lugar, está a implementação de programas em estágio de amadurecimento e/ou expansão em parceria com as empresas Votorantim, para responder a desafios territoriais específicos, e com outras organizações, para agregar diversidade de conhecimento e aumentar o alcance territorial.

E, por fim, há iniciativas de inovação, responsáveis por capturar tendências e desenvolver novas soluções alinhadas à estratégia do Instituto.

Esses arranjos garantem coerência entre estratégia e execução, fortalecem a governança da atuação social e ampliam a capacidade de escala. Ao integrar conhecimento técnico, articulação territorial e alinhamento com as empresas e parceiros, o Instituto consolida seu papel como ponte e parceiro estratégico preferencial das empresas do portfólio Votorantim em temas sociais e práticas sustentáveis.



## Visão territorial na estratégia de investimento social

Em 2025, o Instituto Votorantim aprofundou o olhar territorial como referência prioritária para o planejamento dos investimentos sociais. A diretriz parte do entendimento de que a perenidade dos negócios está associada à qualidade das relações e das condições de desenvolvimento dos territórios onde as empresas Votorantim atuam.

Mais do que organizar iniciativas, o objetivo é considerar o conjunto de investimentos realizados em cada localidade, as vulnerabilidades locais que demandam ações e resposta estruturada, bem como a identificação das potencialidades que podem ser fortalecidas, considerando oportunidades de maior integração entre as empresas.

Essa abordagem conecta agenda social, gestão de riscos e estratégia empresarial, promovendo maior coerência entre prioridades territoriais e planejamento plurianual.

Ao considerar as análises de favorabilidade para o negócio e de vulnerabilidade socioeconômica local (*leia mais sobre essa matriz a seguir*), o Instituto apoia decisões mais consistentes sobre a priorização de recursos, orientadas por evidências e uso de dados.

A aplicação inicial ocorreu em Rio Branco do Sul (PR), em parceria com a Votorantim Cimentos, representando o primeiro passo de um aprendizado e aprimoramento contínuo no campo da inovação. Em 2026, a avaliação será ampliada para outros municípios e negócios, ainda em fase piloto, com o objetivo de consolidar uma atuação social mais integrada, consistente e conectada às dinâmicas locais.



## RECONHECIMENTO DO TERRITÓRIO

Uma matriz orienta a abordagem de gestão territorial do Instituto Votorantim a partir de dois eixos complementares: favorabilidade e vulnerabilidade.

No eixo da favorabilidade, é analisada a qualidade da relação da empresa com o território, considerando o nível de abertura, confiança e apoio dado ao empreendimento. Esse trabalho inclui dados como a existência de canais de diálogo, número de queixas registradas, práticas de engajamento, índices de reputação e de retenção de talentos, entre outros, a depender das características do negócio. O eixo da vulnerabilidade identifica desafios estruturais e a capacidade local de enfrentá-los, considerando indicadores secundários que reúnem aspectos como desigualdade, pobreza, infraestrutura, governança e riscos sociais e ambientais, além de envolver indicadores de educação, saúde, formalização e renda, entre outros.

O objetivo é realizar um reconhecimento do território. A escolha desse termo reflete a intenção de ir além de um diagnóstico convencional e combinar dados e evidências com escuta qualificada para apoiar as decisões.

## COMITÊS APOIAM O TRABALHO

Para estruturar a metodologia de gestão territorial, o Instituto Votorantim instituiu dois espaços complementares de governança e construção coletiva:

- **COMITÊ VISÃO DE NEGÓCIOS**  
Reúne representantes da Votorantim S.A. e das empresas do seu portfólio para identificar os indicadores e *frameworks* já utilizados, discutir a aderência às práticas de mercado — como referenciais da norma AA1000 — e apoiar a definição de critérios que traduzem a relação do negócio com o território.
- **COMITÊ TÉCNICO**  
Formado por especialistas externos, com experiência em temas como estatística pública, planejamento territorial, direitos sociais e sustentabilidade, apoia a construção do eixo de vulnerabilidade e dos habilitadores locais. O Comitê contribuiu para a definição dos indicadores, das premissas metodológicas e das lentes de análise para qualificar a leitura dos desafios.



FOTO: ACERVO INSTITUTO VOTORANTIM

Comunidade quilombola  
Kaonge, em Cachoeira (BA).





5. Gerar impacto positivo onde os desafios do Brasil são mais urgentes



## Eixos de atuação e principais programas:






### 1 EDUCAÇÃO EQUITATIVA E DE QUALIDADE

Visa a contribuir para a garantia de acesso a um Ensino Fundamental equitativo e de qualidade para estudantes de diversos municípios do País.

-  PVE E PVE GRADUADOS
-  VIA FORTALECIMENTO CMDCA
-  VIA REDE DE PROTEÇÃO
-  CONEXÕES EDUCACIONAIS





### 3 CIDADES E COMUNIDADES SUSTENTÁVEIS

Direciona esforços para incentivar a construção de cidades resilientes e inclusivas, por meio do aprimoramento de capacidades institucionais de planejamento do controle social e da gestão participativa nos municípios.

-  AGP SAÚDE
-  AGP AÇÃO CLIMÁTICA
-  CIDADANIA
-  QUAL. DE ORGANIZAÇÃO
-  AGP SEGURANÇA ALIMENTAR E NUTRICIONAL





### 2 INCLUSÃO PRODUTIVA


Tem por objetivo gerar oportunidades de trabalho e renda sustentável e digna para populações em situação de vulnerabilidade.

-  PROGRAMA REDES
-  EMPREENDE!
-  PANEM-TEC
-  AIPÊ (Aliança pela Inclusão Produtiva)


### 4 PRÁTICAS EMPRESARIAIS RESPONSÁVEIS E SUSTENTÁVEIS


Contribui para que as ações socioambientais dos negócios possam gerar legado positivo para as presentes e futuras gerações, a partir de práticas responsáveis, em consonância com a magnitude das ambições e vocações da Votorantim.

-  ENGAJA!
-  VIA SOLIDÁRIA
-  DESAFIO VOLUNTÁRIO
-  GESTÃO DE INCENTIVADOS

 Programas/projetos de Portfólio de Alto Impacto

 Programas/projetos de Portfólio

 Iniciativa setorial/ em parceria

 Ações e campanhas junto às empresas do portfólio Votorantim

 Pilotos Ativos

## EIXO DE ATUAÇÃO

# 1. Educação equitativa e de qualidade

A educação é um dos pilares da atuação do Instituto Votorantim e orienta, desde o início de sua operação, sua estratégia de investimento social. O eixo concentra esforços na garantia do acesso a um ensino fundamental equitativo e de qualidade para estudantes de diversos municípios do País, principalmente por meio do fortalecimento da gestão pública municipal, com atenção especial a municípios de pequeno e médio porte<sup>1</sup>, onde os desafios estruturais são mais evidentes. O foco está na melhoria da aprendizagem, na redução das desigualdades educacionais e na garantia do direito de crianças e adolescentes a uma educação de qualidade. A atuação vai além do universo estritamente escolar, englobando ações como as de combate às violações de direitos infantojuvenis.

### **PVE fortalece a educação de municípios em todo o Brasil**

Essa atuação se materializa principalmente por meio do programa Parceria pela Valorização da Educação (PVE), implementado em 2008. A iniciativa apoia secretarias municipais de educação, oferecendo formações e acompanhamento voltados ao desenvolvimento de competências, habilidades e práticas de gestão

educacional e gestão escolar. Além disso, incentiva a mobilização social, com a participação ativa das famílias e da comunidade no processo educacional, ampliando o engajamento coletivo em torno da valorização da escola.

O objetivo é apoiar a melhoria da qualidade e da equidade na aprendizagem.

Em 2025, o PVE manteve sua capilaridade nacional e consolidou uma trajetória de resultados consistentes. O ano foi marcado pelo encerramento de ciclo em cerca de 20 municípios, muitos com oito ou nove anos de atuação contínua, evidenciando avanços estruturais na gestão educacional e na aprendizagem (*leia mais a seguir*).

Ao longo do ano, o PVE atuou em mais de 70 municípios. A iniciativa é realizada em localidades das empresas Votorantim e, por meio da parceria com o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), em territórios com potencial de ampliar seus indicadores educacionais.

1. Conforme a classificação do IBGE: municípios de pequeno porte têm até 50 mil habitantes e de médio porte têm entre 50.001 e 100.000 habitantes.

Outra iniciativa, que teve início a partir da aplicação de pilotos em 2025, é o Conexões Educacionais — que testou o uso de plataformas tecnológicas em municípios de pequeno porte junto ao fortalecimento da gestão pública educacional no uso e análise de dados para melhoria da aprendizagem. O principal desafio é fortalecer a cultura de gestão orientada por dados nas redes públicas e potencializá-la pelo uso de tecnologias.

Em fase piloto em 2025, o programa ganha novo direcionamento e será ampliado para até dez municípios em 2026, muitos deles com trajetória consolidada no PVE, apoiando secretarias de educação no uso estratégico de informações sobre aprendizagem, na qualificação da tomada de decisão e na articulação entre escola e rede. A tecnologia permanece como aliada, mas como meio — e não como centro — da estratégia de melhoria dos resultados educacionais.

### **VIA apoia rede de proteção de direitos de crianças e adolescentes**

Reconhecendo que o direito à educação está conectado a outros direitos fundamentais, o programa Votorantim pela Infância e Adolescência (VIA) segue como uma

frente estruturante da atuação, mantendo presença em diversos territórios e fortalecendo a articulação com Conselhos Municipais dos Direitos da Criança e do Adolescente (CMDCA) e toda a rede de proteção, envolvendo o poder público e a sociedade.

O VIA apoia as redes para garantia de direitos e combate às violações dos direitos infantojuvenis e suas atividades têm como foco a consolidação do trabalho junto aos municípios e a integração de diferentes atores em torno da rede de proteção.

Além da sua capilaridade, em 2025, o programa também incorporou temas contemporâneos, como os cuidados e atenção à exposição de crianças nas redes sociais, apoiando gestores locais na construção de respostas mais qualificadas. Mesmo sem novas avaliações de impacto no período, o VIA reforça seu papel como uma iniciativa consistente, capaz de conectar políticas públicas, investimento social e atuação em rede nos territórios, aprimorando o diagnóstico e a capacidade institucional dos CMDCA e atores relevantes nas localidades para implementar políticas públicas voltadas à infância e à adolescência.



Escola em Itapissuma (PE), um dos municípios que recebe o programa PVE.

## Avaliação reforça os efeitos positivos do PVE

Realizada em 2025, a sétima Avaliação de Impacto reafirmou a relevância do programa Parceria pela Valorização da Educação: seus maiores efeitos são registrados justamente onde o desafio é maior, como em municípios das regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste, com até 20 mil habitantes e IDEB historicamente mais baixo.

As Avaliações de Impacto do PVE são realizadas a cada dois anos e buscam identificar e mensurar o efeito do programa sobre indicadores de desempenho e equidade da educação pública, com base em dados oficiais, como IDEB e Saeb, isolando a contribuição do PVE na evolução dos resultados educacionais dos municípios participantes.

---

### SAIBA +

Sobre o programa Parceria pela Valorização da Educação (PVE), acesse:

<https://pve.institutovotorantim.org.br/>

### PVE (CICLO 4 ANOS)

Oferece formações para o desenvolvimento de competências e práticas de gestão educacional, escolar e de mobilização social para equipes das secretarias de educação, direção e coordenação pedagógica das escolas e a participação social em prol de uma educação de qualidade e equitativa.

### PVE GRADUADOS (CICLO 4 ANOS)

Busca dar continuidade ao trabalho de aprimoramento das competências de gestão e aprendizagem em municípios que atingiram o nível esperado no monitoramento das competências.

Por meio de assessoria técnica específica, apoia a implementação de ações concretas para a aprendizagem adequada e com equidade das(os) estudantes, em um novo ciclo do programa.

## DESTAQUES DO DESEMPENHO

A Avaliação de Impacto do PVE, que observa dados educacionais oficiais, considerou para realização das análises do programa o último IDEB divulgado, relativo ao ano-base 2023. Os seguintes resultados foram encontrados:

### APROVAÇÃO NOS ANOS INICIAIS (EF1)

**33,7%**

+ rápido  
que a média nacional

### IDEB NOS ANOS FINAIS (EF2)

**~24% mais**

que a média nacional

Em municípios que permaneceram até 2023 no PVE, o avanço chega a ~53% acima do País.

### PERMANÊNCIA

O abandono caiu  
**~40% mais**  
que a queda nacional nos primeiros anos do ensino fundamental.

### EQUIDADE ENTRE ESCOLAS

Escolas com os menores resultados de aprendizagem se aproximam das escolas com os maiores resultados mais rapidamente.

É como se, a cada ano que o Brasil reduzisse a distância entre essas escolas, as redes PVE avançassem o equivalente a 10 anos.

### AO ANALISAR O IMPACTO DO PVE NA APRENDIZAGEM DOS ESTUDANTES DO EF2

Aprendizagem adequada

(desempenho de 250 pontos)

PVE contribuiu para que

**262 mil estudantes**

adicionais atingissem esse nível.

Aprendizagem mais exigente

(desempenho de 275 pontos)

PVE contribuiu para que

**131 mil estudantes**

adicionais atingissem esse patamar.

### APRENDIZAGEM (EF2)



**Matemática**  
proficiência avançou

**~236% mais**  
que a média

Ou seja, para cada ano que o Brasil avança em Matemática, os municípios com PVE avançaram 2,4 anos mais rápido.



**Língua Portuguesa**  
proficiência avançou

**~44% mais**  
que a média

Avanço um semestre mais rápido se comparado com municípios não participantes.



### EQUIDADE ENTRE ESTUDANTES (RAÇA/ETNIA)

Desigualdade de aprendizagem diminuiu entre estudantes PPI (pretos, pardos e indígenas) e não-PPI:

**o PVE adianta em cerca de 1 ANO a redução da desigualdade racial na aprendizagem.**

EF1: Ensino Fundamental – Anos iniciais

EF2: Ensino Fundamental – Anos finais

## EIXO DE ATUAÇÃO

# 2. Inclusão produtiva

O segundo eixo de investimento do Instituto Votorantim é estruturado para ampliar oportunidades de geração de trabalho e renda, a partir das vocações locais e do fortalecimento de capacidades individuais e coletivas. Em 2025, esse eixo ganhou ainda mais densidade, tanto pela consolidação de resultados quanto pela diversidade de iniciativas em curso.

Em conjunto, o Programa de Apoio ao Novo Ensino Médio Técnico (Panem-Tec), o ReDes e o Empreendel demonstram uma estratégia que combina atuação territorial, educação profissional e tecnológica, fortalecimento organizacional e apoio direto a empreendedores.

### **Panem-Tec: educação profissional alinhada às vocações dos territórios**

Em 2025, a implementação do Programa de Apoio ao Novo Ensino Médio – Técnico Profissionalizante teve início em dois estados: Goiás e Pernambuco.

A iniciativa, em parceria com o BNDES, tem o objetivo de apoiar redes públicas estaduais de ensino na elaboração

e implementação de estratégias de educação profissional e tecnológica no percurso do Ensino Médio, com foco na inserção no mercado de trabalho.

O programa visa ampliar o número de estudantes que poderão se formar para atuar nos arranjos produtivos locais, por meio da oferta de formação técnica alinhada às demandas reais dos territórios e das empresas.

Em 2025, foram revisados 2 currículos técnicos no estado de Goiás, contemplando o ensino médio de 7 municípios e 3 currículos no estado de Pernambuco, contemplando o ensino médio de 15 municípios, resultando em mais de 3 mil vagas nos dois estados.

Para 2026, o programa expandirá sua atuação para novos estados e nos já participantes atuará no fortalecimento de interação empresa-escola, para potencializar a empregabilidade futura de jovens participantes.

## EMPREENDE! GERA TRANSFORMAÇÃO INDIVIDUAL

O Empreende! segue uma lógica complementar: ciclos mais curtos, com foco direto nos empreendedores e empreendedoras e aporte de capital semente ao final da capacitação para participantes selecionados.

Em 2025, três iniciativas foram concluídas em Minas Gerais, em Juiz de Fora, Três Marias e Vazante, com uma atuação territorial em parceria com a Nexa. Já em Muriaé, Miraí e São Sebastião da Vargem Alegre, na Zona da Mata, a parceria foi com a CBA.

Além do apoio financeiro, o programa contribuiu para o desenvolvimento de competências empreendedoras, fortalecimento do negócio e aumento de faturamento, em muitos casos, acima das expectativas iniciais.

Mais do que os números, o destaque está nas histórias de empreendedores que reorganizam seus negócios, ampliam sua renda e fortalecem sua inserção econômica nos territórios onde vivem.

## NÚMEROS EMPREENDE! EM 2025



Quatro iniciativas realizadas, sendo **3 CONCLUÍDAS**.

### SOBRE OS PARTICIPANTES



**92%** mulheres e **8%** homens



**55%** pardos, **24%** pretos, **21%** brancos

**26,3%** entre 26–35 anos e **36,8%** entre 36–45 anos

### SOBRE O NEGÓCIO

**117%** foi a média de crescimento do faturamento (na comparação ano 1 versus ano 2)

**65%** dos negócios têm em média três anos de vida

### APOIO A 87 EMPREENDEDORES E EMPREENDEDORAS

- **Alumínio:** 13 empreendedoras
- **Zona da Mata:** 21 empreendedoras
- **Juiz de Fora:** 17 empreendedores
- **Três Marias e Vazante:** 36 empreendedores

### **Programa ReDes: 15 anos impulsionando vocações territoriais**

Celebrar 15 anos do ReDes é revisitar uma trajetória construída com as comunidades e a partir de suas vocações. Desde 2010, o ReDes apoia associações e cooperativas na transformação de iniciativas locais em negócios capazes de gerar trabalho e renda. A metodologia do Programa foi desenvolvida em parceria com o BNDES e, hoje, ela é aplicada em parceria com as empresas do portfólio da Votorantim.

Com foco em populações historicamente excluídas, como assentados, quilombolas, catadores e agricultores familiares, o programa combina investimento, capacitação, assistência técnica e estratégias de comercialização, sempre com olhar integrado para o território.

Uma avaliação de impacto realizada em 2020 apontou um aumento médio de 58,4% na renda bruta dos participantes em 12 meses. Além disso, o programa tem atualmente um *payback* social de 1,71. Isso significa que, a cada R\$ 1 investido, são gerados R\$ 1,71 em renda. Outro dado importante é que o programa realiza uma análise periódica de perenidade dos negócios apoiados e, em média, após dois anos da finalização do apoio do

programa, aproximadamente 70% dos empreendimentos permanecem ativos e gerando renda.

O programa segue em evolução, com modelos mais customizados, fortalecimento de redes locais e novos ciclos de apoio técnico e capital semente.

Em 2025, o Instituto realizou uma análise da carteira histórica do ReDes para identificar negócios que, após o ciclo de apoio, apresentavam sinais de enfraquecimento na produção ou na comercialização. Doze empreendimentos ingressaram em uma nova jornada de mentoria e capital semente, também com o apoio do BNDES, tendo foco na recuperação da sustentabilidade, melhoria da gestão e retomada da capacidade produtiva. O movimento reforça o compromisso do ReDes não apenas com a criação, mas com a perenidade dos negócios apoiados.

Também em 2025, o programa foi considerado uma das iniciativas de filantropia de impacto de mais êxito na América Latina no Latin American Venture Philanthropy Network. O reconhecimento já havia sido concedido também em 2021.

## EM 15 ANOS

Idealizado pelo Instituto Votorantim e pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), o Redes para o Desenvolvimento Sustentável (ReDes) alcançou, ao longo de sua história, 81 negócios e acumulou R\$ 64,5 milhões em renda gerada.

Aplicado em conjunto com empresas do portfólio Votorantim, o ReDes adota um olhar integrado sobre o território, atuando em diferentes cadeias produtivas, como agricultura, pesca e mariscação, produção de ovos e turismo, entre outras.



81

negócios fomentados

36  
municípios em  
15  
estados

+ de R\$ 64,5 milhões  
gerados em renda às famílias participantes

FOTO: BIANCA ASSIS



Produção de ovos no Tabuleiro da Vitória, em Cachoeira (BA).

FOTO: PAULO HENRIQUE



Em Rio Branco do Sul (PR): fortalecimento da reciclagem como fonte de renda.

FOTO: VINICIUS CASTRO



Em Niquelândia (GO): produção local de farinha amplia as oportunidades de geração de renda.



Programa AGP Saúde em Itapissuma (PE).

## EIXO DE ATUAÇÃO

# 3. Cidades e comunidades sustentáveis

Em 2025, o eixo reafirmou a estratégia do Instituto de apoiar a gestão pública municipal em temáticas estruturantes, envolvendo políticas públicas, fortalecimento de capacidades locais e articulação de diferentes atores nos territórios para assegurar escala, evidências e presença continuada.

Unindo essas frentes está a visão de cada localidade de forma integrada e sistêmica: apoiar as administrações municipais na gestão de temas estratégicos, fortalecer redes locais e ampliar a capacidade de resposta dos territórios diante de desafios sociais e ambientais cada vez mais complexos.

### **AGP Saúde – encerramentos e evidências**

Nos municípios onde as empresas do portfólio Votorantim estão presentes — em geral cidades de pequeno e médio porte, no interior do País — o Sistema

Único de Saúde (SUS) é a principal, e muitas vezes a única, porta de entrada para o cuidado da população. Esse contexto reforça a importância de fortalecer a gestão pública local para garantir acesso, qualidade e continuidade do atendimento. Em 2025, o Apoio à Gestão Pública Saúde (AGP Saúde) esteve presente em 15 municípios de diferentes regiões do País. Desses, seis concluíram o ciclo de quatro anos do programa, iniciado ainda no contexto da pandemia.

A conclusão do ciclo nessas localidades foi acompanhada da sistematização das trajetórias locais e de encontros presenciais com gestores e equipes de saúde, reforçando o legado institucional deixado nos territórios.



## AGP SAÚDE: RESULTADOS EVIDENCIADOS

Com um processo recorrente de análise de resultados e impactos, a última avaliação de impacto, realizada em 2025, identificou os seguintes resultados, que refletem a atuação bem-sucedida nos municípios participantes.

### Redução de óbitos

Os municípios atendidos pelo AGP Saúde registraram um número de óbitos excedente 6,21 pontos percentuais menor do que municípios semelhantes, que não participaram do programa. Essa diferença equivale a 429 vidas preservadas. Em termos simples: onde o programa atuou, houve menos mortes do que seria esperado sem a intervenção.

### Menos internações por casos graves respiratórios

Nos municípios participantes, a taxa de internações por Síndrome Respiratória Aguda Grave (SRAG) foi 4,02 internações menor a cada 10 mil habitantes, em comparação com municípios semelhantes não atendidos. Na prática: menos pessoas precisaram ser hospitalizadas por quadros respiratórios graves e isso representou cerca de 414 internações evitadas.

### MAIS CRIANÇAS VACINADAS\*

A avaliação também identificou avanços importantes na vacinação infantil. Ou seja: mais crianças foram protegidas por vacinas, fortalecendo a prevenção e ajudando a reduzir riscos de doenças graves.



<b>BCG</b> <b>+ 7,15</b> pontos percentuais	<b>Meningo C</b> <b>+ 4,16</b> pontos percentuais
<b>Pentavalente</b> <b>+ 8,75</b> pontos percentuais	<b>Febre Amarela</b> <b>+ 6,81</b> pontos percentuais

\*Em relação a municípios sem o AGP Saúde.

### **Ação Climática: resiliência e adaptação**

Criada em 2023, a Ação Climática é uma iniciativa do Instituto Votorantim, que foi construída em parceria com a Companhia Brasileira de Alumínio (CBA) e com o Instituto Itaúsa. Sua atenção é voltada ao apoio a pequenos e médios municípios no fortalecimento de suas competências institucionais e de planejamento municipal, com o objetivo de ampliar a capacidade de adaptação e construir resiliência climática em diferentes realidades nas quais estiverem inseridos.

A iniciativa Ação Climática conta com a parceria de instituições técnicas, acadêmicas e setoriais para seu desenvolvimento metodológico e execução e está estruturada em três frentes: Índice de Vulnerabilidade Climática dos Municípios (IVCM), Checklist de Preparação para Adaptação Climática e Mentoria aos municípios na adaptação climática

### **Expansão e governança local**

Após o piloto realizado em 2024, o Apoio à Gestão Pública Ação Climática (AGP Ação Climática) ampliou sua presença junto às empresas do portfólio e parceiros estratégicos, passando de três para dezessete municípios, considerando também a implementação em municípios do Rio Grande do Sul, que foram afetados pelas enchentes em 2024.

O programa atualmente é aplicado nos territórios com a parceria das empresas Votorantim e, no caso, do Rio Grande do Sul, com o Instituto Itaúsa e o Instituto Motiva, que são parceiros nesta atuação, somado às operações locais da Dexco, Votorantim Cimentos e Motiva.

O AGP Ação Climática foi desenvolvido para apoiar municípios no aprimoramento de competências de gestão que incluem, por exemplo, a criação de instâncias de governança climática municipal, apoio à Defesa Civil, revisão de planos de contingência e estratégias de comunicação à população sobre riscos climáticos. O ano de 2025 foi concluído com 17 municípios atendidos e mais de 350 participantes, incluindo 166 órgãos públicos e 37 organizações da sociedade civil.

No período, foram implementadas medidas como a implementação de comitês de governança climática, a instrumentalização de equipes municipais para a construção e gestão de políticas de adaptação, o fortalecimento da integração intersetorial entre secretarias e parceiros externos e o aprimoramento da comunicação com a população sobre riscos e ações preventivas.

O programa foi apresentado na COP30, em Belém (PA), ampliando a visibilidade da sua atuação (*leia mais na pág. 95*).

## PLATAFORMA SOBRE VULNERABILIDADE CLIMÁTICA É ATUALIZADA

O Índice de Vulnerabilidade Climática dos Municípios (IVCM) reúne dados sobre riscos de inundações, deslizamentos, escassez hídrica, queimadas, entre outros, oferecendo uma leitura integrada dessas vulnerabilidades para todos os municípios brasileiros.

A ferramenta, desenvolvida pelo Instituto Votorantim em parceria com a CBA e o Instituto Itaúsa em 2023, agrega de forma inédita informações de bancos públicos para apoiar a identificação de riscos e a tomada de decisão. Entre as dimensões analisadas, o índice avalia a capacidade de resposta local, como planos de contingência e investimentos específicos. Considera, ainda, o risco de populações mais vulneráveis aos efeitos das mudanças climáticas, como pessoas de baixa renda, idosos, crianças, população negra e comunidades tradicionais.

FOTO: EDILANE DA SILVA



Reunião de participantes do AGP Ação Climática em Matão (SP).

De acesso público e já incorporado à versão brasileira do Índice de Progresso Social (IPS), o IVCM teve seus dados revisados em 2025 a partir das informações mais atualizadas disponíveis, reforçando sua relevância como instrumento de priorização de políticas e investimentos.

**SAIBA +**

<https://acaoclimatica.institutovotorantim.org.br/>

**Cidades mais preparadas surgem da escuta,  
da cooperação e da continuidade**

### **AGP Segurança Alimentar e Nutricional: fortalecimento da alimentação escolar**

O Apoio à Gestão Pública em Segurança Alimentar e Nutricional (AGP Segurança Alimentar e Nutricional) é uma iniciativa idealizada pelo BNDES e pelo Instituto Votorantim, que mobilizou a experiência dessas instituições no apoio à gestão pública municipal e as empresas presentes nos territórios que participaram do projeto, Votorantim Cimentos e CBA. Com base no Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), o Segurança Alimentar e Nutricional fez um diagnóstico de oportunidades de melhoria da compra pública para a alimentação escolar e articulou localmente prefeituras, escolas e organizações produtivas da agricultura familiar.

A metodologia apoia os municípios na organização de processos, no uso mais eficiente dos recursos e na articulação entre os diferentes atores envolvidos na segurança alimentar.

Ao avançar nessa agenda, o Instituto Votorantim amplia a integração entre suas frentes de atuação. A iniciativa conecta educação, por meio da alimentação escolar, à inclusão produtiva, ao fortalecer a agricultura familiar, e ao eixo de cidades e comunidades sustentáveis, com foco na qualificação da gestão pública.

A primeira experiência foi implementada em 2025, em três municípios: Alumínio (SP), Cachoeira (BA) e Mirai (MG). A ideia foi qualificar a articulação entre agricultores familiares, nutricionistas responsáveis pela alimentação escolar e gestores públicos, com o objetivo de ampliar a participação da produção local na merenda escolar e fortalecer a geração de renda nos territórios.

### **Outras ações**

Outras duas iniciativas realizadas no âmbito do eixo de Cidades e Comunidades sustentáveis envolvem o estímulo à participação cidadã de jovens estudantes e a qualificação de organizações da sociedade civil. No Programa Cidadania, um novo ciclo com 30 jovens participantes foi realizado em Catanduva (SP). Eles desenvolveram dez propostas de políticas públicas apresentadas ao poder público local. A iniciativa combina formação cidadã e prática, aproximando juventude e instituições.

No programa Qualificação de Organizações, cinco instituições da sociedade civil foram acompanhadas na região do Recôncavo Baiano (BA). Quatro delas superaram as metas previstas na matriz de desenvolvimento institucional, encerrando o ano regularizadas e com estruturas de governança fortalecidas.

## EIXO DE ATUAÇÃO

# 4. Práticas Empresariais Responsáveis e Sustentáveis

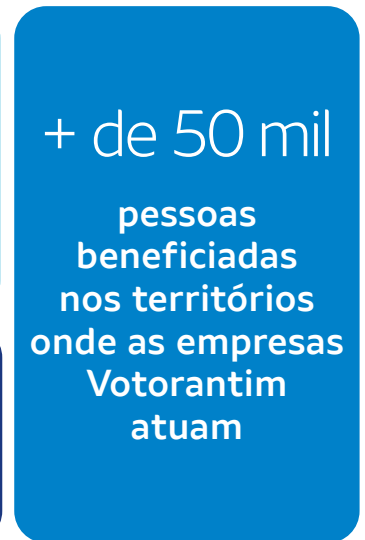
O eixo de Práticas Empresariais Responsáveis e Sustentáveis busca apoiar as empresas do portfólio Votorantim na qualificação de suas estratégias sociais e no fortalecimento do relacionamento com os territórios onde atuam. O Instituto atua como parceiro, oferecendo orientação para uma atuação baseada no engajamento e no diálogo, tanto interno quanto externo, permitindo construir práticas que contribuem para a consolidação de relações de confiança e para a promoção de ações alinhadas ao DNA da Votorantim.

### Desafio Voluntário

Uma das ações promovidas neste eixo é o incentivo ao voluntariado corporativo por meio do Desafio Voluntário (DV). Após completar 10 anos, em 2024, o DV segue ampliando seu alcance, com mais de 2,6 mil colaboradores únicos participantes em 2025 e 57 mil horas de atividades junto às comunidades. O formato da iniciativa, que utiliza técnicas de gamificação e se organiza na forma de desafios entre equipes das empresas participantes, ocorre anualmente de maio a novembro.

Mais do que uma competição, o DV mostra a força da mobilização coletiva. A cada edição, voluntários transformam desafios dos territórios em ações que fortalecem a educação, o meio ambiente e as comunidades.

### DESAFIO VOLUNTÁRIO 2025



### Campanha VIA Solidária

Outra estratégia importante neste eixo é a campanha Via Solidária, voltada à mobilização de colaboradores das empresas Votorantim para a destinação de doações e/ou parte do imposto de renda aos Fundos da Infância e Adolescência. Os resultados de 2025 superaram os do ano anterior e estabeleceram um novo recorde histórico.

O total arrecadado foi de aproximadamente R\$ 1,1 milhão, maior valor já registrado pela campanha. Com o reforço das estratégias de comunicação e engajamento de funcionários das empresas do portfólio Votorantim, também foi possível alcançar o maior número de participantes da campanha, com 2.570 doadores. Os números ultrapassaram os de 2024, até então os maiores registrados pela campanha.

O valor arrecadado em 2025 foi destinado a 11 Conselhos Municipais dos Direitos da Criança e do Adolescente (CMDCA) em territórios onde as empresas do portfólio Votorantim atuam para apoiar a construção e o fortalecimento de redes de proteção da infância e da juventude. Uma vez investidos, os recursos são geridos pelos CMDCA, que, para isso, contam com assessoria técnica do programa VIA.

### Programa Engaja!

O programa Engaja!, voltado ao fortalecimento do relacionamento entre empresas e comunidades, também apresentou avanços relevantes. Em territórios como o Recôncavo Baiano (BA), municípios mineiros da Zona da Mata e o município de Santa Isabel (GO), a iniciativa contribuiu para qualificar o diálogo com *stakeholders* locais, ampliando a confiança e fortalecendo a capacidade das empresas de atuar de forma mais alinhada às dinâmicas e desafios dos territórios, fortalecendo o diálogo e a atuação colaborativas.

## CAMPANHA VIA SOLIDÁRIA 2025

R\$ 1,09 

**milhão arrecadado**

Doações de colaboradores e das empresas do portfólio Votorantim

**2.570 doadores**

Pessoa Física, um recorde da campanha

## CMDCA QUE RECEBERAM RECURSOS DO VIA SOLIDÁRIA

São Paulo: Matão, Rosana, Capão Bonito e Tapiraí

Minas Gerais: Muriaé, Três Marias e União de Minas

Mato Grosso do Sul: Brasilândia

Pará: Primavera

Rio Grande do Norte: Santana de Matos

Pernambuco: Itapissuma



FOTO: JESSICA JURAES

Participantes do Programa VIA em Jaíba (MG).

## **GESTÃO DE RECURSOS INCENTIVADOS: GOVERNANÇA E IMPACTO NA DESTINAÇÃO DE RECURSOS PÚBLICOS**

Para as empresas do portfólio Votorantim que aderem ao modelo, o Instituto Votorantim realiza a gestão técnica dos recursos incentivados por meio do Fundo Comum de Incentivados. A estrutura organiza a aplicação desses recursos provenientes de leis federais e estaduais a que as empresas são elegíveis, com diretrizes de priorização, análise técnica e governança para definir os projetos que serão apoiados.

Embora o aporte desses valores seja feito diretamente pelas empresas, cabe ao Instituto consolidar as projeções tributárias, definir critérios e operacionalizar essa distribuição.

A alocação combina projetos locais, indicados a partir do relacionamento das empresas com seus territórios, e projetos institucionais, prospectados pelo Instituto, e considera a capacidade de execução, a coerência da proposta, o potencial de impacto e o vínculo territorial.

Em 2025, o volume aportado pelas empresas superou R\$ 17 milhões, com destaque para o início da implementação da Lei de Incentivo à Reciclagem, o que permitirá a atuação das empresas Votorantim no fortalecimento de um tema que é estratégico tanto sob a perspectiva ambiental como também social.

**Boa governança é direcionar recursos com critério, coerência e propósito**



FOTO: ACERVO INSTITUTO VOTORANTIM

Associação de Mulheres Fortes, participante do Programa ReDes: produtos derivados da mandioca fazem parte da cultura local e são economicamente importantes para Betânia do Piauí (PI).

## 6. HISTÓRIAS DO TERRITÓRIO

Onde o  
impacto é mais  
necessário



## REGIÃO: RIO GRANDE DO SUL

## Quando a adaptação climática se torna capacidade local



EM PARCERIA:

The logo for Motiva, featuring three slanted vertical bars of increasing height followed by the word 'motiva' in lowercase.

INSTITUTO  
ITAÚSA

EMPRESAS DA REGIÃO

The logo for Motiva, featuring three slanted vertical bars of increasing height followed by the word 'motiva' in lowercase.

The logo for Votorantim Cimentos, featuring a stylized 'V' shape followed by the words 'VOTORANTIM' and 'cimentos' stacked vertically.

DEXCO

Os eventos extremos que atingiram o Rio Grande do Sul em 2024 expuseram, de forma contundente, a vulnerabilidade dos municípios diante da crise climática. Em um cenário em que muitas cidades brasileiras ainda não estão preparadas para enfrentar esses impactos, fortalecer a capacidade de resposta local deixou de ser uma agenda do futuro para se tornar uma necessidade imediata.

Criado para oferecer apoio na capacitação da gestão pública, o Programa Apoio à Gestão Pública (AGP) Ação Climática tem duração de até quatro anos e é voltado para equipes técnicas de municípios de pequeno e médio porte, com foco no desenvolvimento de competências de gestão de riscos, adaptação e resiliência climáticas. No Rio Grande do Sul, o programa conta com o Instituto Motiva e Instituto Itaúsa como parceiros institucionais e financiadores, ao lado do Instituto Votorantim, que também tem o papel de gerir e executar o programa. Localmente, os projetos também são acompanhados pelas empresas que operam nos municípios participantes como a Dexco, a Motiva e a Votorantim Cimentos.

### **Do diagnóstico à ação: estruturar para agir melhor**

A atuação parte de desafios comuns: baixa integração entre áreas da gestão pública, pouca sistematização de dados e conhecimento ainda incipiente sobre adaptação climática. A partir disso, o programa estrutura capacidades essenciais, como governança multissetorial, planejamento e uso de dados, transformando a gestão de riscos em uma política pública contínua.

Na prática, isso significa atuar diretamente com as equipes municipais e a sociedade civil, criando e fortalecendo estruturas de coordenação, desenvolvendo planos de contingência aplicáveis no cotidiano, organizando fluxos de decisão e aproximando o poder público da população.

### **Dois municípios, diferentes pontos de partida e um mesmo avanço**

Em Terra de Areia, município de cerca de 10 mil habitantes no litoral gaúcho, o ponto de partida era praticamente inexistente.

*“A gente não tinha nada. A coordenação da Defesa Civil local foi nomeada após as enchentes de 2024. Somamos também a vigilância em saúde e organizamos o Comitê Gestor, que foi incluindo as demais secretarias, como Educação, Saúde e Obras”, resume SAMUEL SILVA VARGAS, Fiscal de Meio Ambiente de Terra de Areia (RS).*

A partir do AGP Ação Climática, a cidade estruturou, ao longo de 2025, a base institucional para a gestão de riscos: criação de governança formal por meio de decreto, formação de um grupo executivo intersetorial, elaboração do Plano Municipal de Contingência com matriz de acionamento progressivo, além de instrumentos práticos como um plano de bolso e materiais de comunicação. Também fez o levantamento das áreas de risco.

Esse avanço só foi possível com o apoio metodológico do programa, que acelerou processos que, de outra forma, levariam anos. “Se a gente fosse elaborar esses planos





FOTO: GABRIELA LOPES

Equipes técnicas e representantes do poder público durante atividade do AGP Ação Climática no Rio Grande do Sul. Na foto, equipe no município de Gravataí.

todos do zero e sem referências, eu acredito que a gente ia demorar muito tempo. Não tem como parar os setores e organizar tudo”, completa Samuel. Além da estrutura, houve revisão de prioridade dentro da gestão pública: o tema passou a mobilizar diferentes secretarias e ganhou espaço na agenda municipal, criando as bases para uma atuação preventiva e contínua.

Já em Esteio, município da região metropolitana de Porto Alegre com cerca de 76 mil habitantes, o desafio era diferente. A cidade já acumulava experiência em eventos extremos, intensificados pelas enchentes de 2024, que atingiram cerca de 20 mil pessoas e 60% do território, mas enfrentava dificuldades de integração e coordenação. Nesse contexto, o AGP Ação Climática atuou na reorganização e qualificação do que já existia.

*“O programa colocou diversos setores da prefeitura para atuar de forma conjunta, que por muitas vezes só dialogam na gestão da crise”, explica WILLIAM PAPPI, Diretor de Meio Ambiente de Esteio (RS).*

Essa articulação permitiu um avanço estrutural na forma de atuação do município, com a criação de um comitê

intersecretarial, rotinas regulares de trabalho e instrumentos de gestão integrados, como o painel de monitoramento e a revisão do plano de contingência.

Esse novo olhar também trouxe uma dimensão antes pouco explorada: a compreensão das vulnerabilidades sociais. “A gente tem um bom diagnóstico das áreas, mas não conhecia quem está lá, quais são as suas vulnerabilidades sociais”, aponta o gestor, evidenciando um avanço importante na direção de políticas mais direcionadas e eficazes.

### **Construir resiliência é fortalecer a gestão e o território**

Apesar das diferenças de escala e contexto, os dois casos revelam um ponto em comum: a adaptação climática passa, necessariamente, pelo fortalecimento da gestão pública local.

Em Terra de Areia, isso significou construir uma base institucional, estruturando governança, instrumentos e rotinas. Em Esteio, ajudou a integrar, qualificar e dar direção à estrutura já existente, incorporando uma visão sistêmica.

Mais do que reagir a eventos extremos, os municípios passam a se preparar para conviver com eles, reduzindo vulnerabilidades e protegendo a população. Ainda existem desafios e o avanço é progressivo. O projeto segue em 2026 em seu segundo ano de atividades nos municípios da região Sul. Um dos focos do trabalho será o fortalecimento do diálogo com a população e a ampliação da sua participação, por meio de núcleos comunitários de defesa civil e ações de educação, tornando a resiliência uma construção cada vez mais compartilhada.

Ao todo, são 10 municípios no Rio Grande do Sul que participam do AGP Ação Climática, mas a iniciativa também aconteceu em outros sete municípios de outras regiões do País.

Em 2025, na atuação focada em territórios gaúchos, foram 40 visitas técnicas aos territórios, com o envolvimento de mais de 100 pessoas de 80 organismos municipais ao todo, que receberam mais de 260 horas de mentoria. O objetivo foi trabalhar competências como acesso e uso de dados, capacidade de implementação, instrumentos regulatórios, comunicação, participação social e governança multiatores.



**REGIÃO: RECÔNCAVO BAIANO**

# Diálogo e renda conectados com as vocações do território



No Recôncavo Baiano, entre os municípios de Cachoeira, São Félix e Maragogipe, as oportunidades de trabalho e renda de algumas comunidades estão diretamente conectadas às vocações locais, como as atividades de pesca, agricultura familiar e pequenos negócios comunitários.

O território sedia a usina hidrelétrica Pedra do Cavalo, gerida pela Votorantim Cimentos (VC), uma operação que convive com comunidades quilombolas, marisqueiras e pescadores, cujas vidas são influenciadas pelas dinâmicas do rio Paraguaçu. Assim, o fortalecimento do diálogo é parte essencial da atuação.

É nesse contexto que o Instituto Votorantim e a VC desenvolvem o Programa ReDes, fortalecendo iniciativas produtivas já existentes e ampliando suas possibilidades de desenvolvimento e geração de renda. Em 2025, o programa apoiou oito negócios nos três municípios, beneficiando 259 pessoas e gerando R\$ 226 mil em renda local.

A operação da VC no território também é fortalecida pelo Programa Engaja!, apoiado pelo Instituto Votorantim, que atua diretamente na relação entre a empresa, as comunidades e demais atores locais. Em 2025, o Engaja! vivenciou seu nono ano e alcançou o melhor resultado no indicador que mede a favorabilidade para a atuação conjunta da empresa com as comunidades e lideranças no território. O resultado reflete um avanço importante na construção de confiança e na abertura ao diálogo, inclusive com públicos mais sensíveis às atividades da empresa.

Ao promover escuta ativa, esclarecer responsabilidades e aproximar diferentes atores, como órgãos públicos e lideranças locais, o programa contribui para reduzir ruídos e alinhar expectativas. Ao qualificar esse entendimento, o Engaja! cria um ambiente mais estável e favorável para o desenvolvimento das demais iniciativas.

### **Fortalecer para gerar renda de forma sustentável**

Com esse ambiente de diálogo mais estruturado, o Programa ReDes consegue avançar de forma mais consistente, uma vez que as ações são desenvolvidas a partir do olhar da comunidade e de lideranças locais. Em 2025, todos os negócios acompanhados evoluíram em seus indicadores de sustentabilidade e maturidade organizacional. Na prática, isso significa desde a melhoria de processos produtivos até a criação de novas frentes de comercialização.

A rede de marisqueiras do Vale do Iguape ilustra esse fortalecimento. Formada por mulheres que já atuavam na coleta e comercialização de mariscos, a associação apoiada passou por um ciclo de desenvolvimento que combinou formação, estruturação da gestão e melhoria das condições de trabalho. E, em 2025, foi inaugurada uma unidade de beneficiamento: a “Casa das Marisqueiras”.





FOTO: VINICIUS CASTRO

Programa Engaja!  
em Cachoeira (BA).

O espaço reúne infraestrutura e equipamentos para que elas organizem a produção, incluindo conservação e manejo dos pescados. As participantes também receberam cursos de capacitação sobre associativismo e cooperativismo, gestão do negócio, boas práticas de manipulação de alimentos, construção de gaiolas de siri, gestão financeira, produção de alimentos congelados à base de mariscos e oficinas sobre equipamentos de proteção individual.

Ao mesmo tempo, a casa tem um papel simbólico importante: é um lugar de encontro, aprendizado e acolhimento para as mulheres da comunidade.

*“Temos hoje um espaço, um empreendimento com condições para o trabalho. É algo que fica, que muda a forma como a gente trabalha. A gente agora está trabalhando para obter o registro para produção e comercialização dos nossos produtos nas grandes redes de supermercado”, conta OLGA ALICE SUZARTE DE JESUS, Presidente da Associação de Mulheres Quilombolas e Marisqueiras do Vale do Iguape.*

Mesmo antes da obtenção completa das licenças necessárias para acessar mercados mais amplos, o grupo já encontrou caminhos para ativar o espaço com a produção de alimentos que são comercializados em feiras locais e reduzir a dependência de intermediários. Esse é um dos diferenciais da atuação do ReDes: reconhecer o potencial do território e apoiar sua evolução com base em conhecimento técnico, organização coletiva e acesso a oportunidades de mercado e renda.

### Da produção local ao acesso à alimentação

Cachoeira é um dos três municípios participantes de um projeto piloto do AGP (Apoio à Gestão Pública) Segurança Alimentar e Nutricional. A iniciativa, fruto de uma parceria entre o Instituto Votorantim e o BNDES, tem como foco fortalecer o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) e aproveitar a ação para conectar geração de renda e acesso à alimentação escolar de qualidade, valorizando produtos e produtores locais.

Para isso, o trabalho realizado em 2025 reuniu agricultores familiares e representantes da gestão pública, incluindo secretarias, equipes técnicas e produtores em espaços de diálogo estruturados. Ao aproximar esses atores, o Programa cria condições para a construção conjunta de

caminhos capazes de enfrentar desafios que ainda limitam a participação dos produtores locais nas compras públicas da merenda escolar, conectando a produção local à demanda das escolas. Essa atuação se conecta diretamente ao ReDes em Cachoeira: enquanto um programa fortalece a produção e a organização dos grupos produtivos, o outro atua na abertura de mercado, contribuindo para que essa produção seja efetivamente absorvida pelas compras públicas e gere renda de forma mais estruturada no território.



FOTO: VINICIUS CASTRO

**Associação de Mulheres Quilombolas e Marisqueiras do Vale do Iguape: o ReDes fortaleceu atividades econômicas regionais, gerou novas oportunidades de renda e promoveu autonomia financeira.**

## REGIÃO: TRÊS MARIAS E VAZANTE (MG)

# Quando empreender vira possibilidade real



Em municípios de pequeno e médio porte, onde as oportunidades de trabalho e a economia local dependem fortemente de pequenos negócios, fortalecer o empreendedorismo é uma forma direta de ampliar renda e melhorar as condições de vida.

Em Três Marias (MG), cidade com menos de 30 mil habitantes no coração de Minas Gerais, iniciativas voltadas ao desenvolvimento de micro e pequenos negócios têm um papel importante na diversificação das oportunidades locais.

É nesse contexto que o Instituto Votorantim, em parceria com o BNDES e a Nexa, realizou o Programa Empreende!, voltado ao desenvolvimento de empreendedores e empreendedoras em diferentes estágios — da ideia ao negócio já estabelecido. A iniciativa combina capacitação, mentorias e apoio à gestão, com acesso a capital semente, atuando tanto no desenvolvimento das competências empreendedoras quanto na estruturação dos negócios, com foco na geração de renda e na permanência dessas iniciativas no território.

### **Da habilidade ao negócio**

A trajetória de Fernanda Gomes Pereira Ribeiro, empreendedora de Três Marias, ilustra como esse processo acontece na prática.

*“Eu sempre me enxerguei apenas como a Fernanda manicure. A partir do Empreende, uma chave virou na minha vida. Abriu a minha mente e me fez enxergar meu potencial e a empreendedora que eu sou”,* conta a manicure **FERNANDA RIBEIRO**.

Ela sempre tratou a atividade como uma renda complementar. Atendia em um cômodo no fundo de casa e não se reconhecia como empreendedora. Com o apoio do programa, Fernanda estruturou um plano de negócio, participou de mentorias e teve acesso a ferramentas de gestão, especialmente na área financeira, em que enfrentava dificuldades. E deu passos concretos para transformar sua atividade em um negócio estruturado. Com o capital semente que também recebeu do Empreende, investiu na montagem de sua esmalteria,

adquirindo equipamentos e mobiliário essenciais para o funcionamento do espaço, agora uma sala que ela alugou especialmente para o negócio.

### **Crescer, estruturar e gerar renda**

Fernanda ainda ampliou sua capacidade de atendimento ao desenvolver um curso para formar novas manicures, criando assim uma nova fonte de renda. Na esmalteria, passou a gerar renda para outras profissionais. “Hoje eu tenho mais quatro manicures e uma secretária. Eu gerei renda e emprego”, comenta a empreendedora.

O impacto também se refletiu nos resultados financeiros: durante o período do projeto, o faturamento da empreendedora cresceu 66,4%. Mesmo ainda em fase de consolidação e reinvestindo no negócio, Fernanda conseguiu estruturar uma operação capaz de sustentar suas atividades e planejar novos avanços.

### **Construir autonomia, passo a passo**

Mais do que a abertura de um negócio, a trajetória de Fernanda evidencia um processo de construção

de autonomia. A partir das formações e mentorias, o Empreende apoia os participantes no desenvolvimento de competências essenciais para a gestão de seus negócios, como organização financeira, precificação, planejamento e definição de prioridades. Ao longo do programa, os empreendedores são incentivados a estruturar seus objetivos de médio prazo, traduzindo planos e aspirações em ações concretas.

Esse processo inclui atividades práticas, como uma apresentação do seu negócio no *pitch day*, em que os participantes apresentam seus empreendimentos e concorrem ao capital semente para impulsionar suas iniciativas. Foi nesse contexto que Fernanda acessou o recurso, investindo na estruturação de sua esmalteria e na ampliação de suas atividades. Em um segundo momento do Programa, os empreendedores contemplados seguem sendo acompanhados na aplicação desses recursos, fortalecendo a continuidade e a sustentabilidade dos negócios.

Além dela, outras 28 pessoas passaram pelo Empreende em Três Marias e Vazante, ao longo da execução

do projeto. Esses empreendedores receberam formações coletivas e mentorias individuais voltadas ao desenvolvimento de competências e fortalecimento de seus negócios, em áreas como gestão do tempo, marketing e planejamento financeiro e estratégico.

A Nexa, presente na região há mais de 50 anos, atua como parceira nessa iniciativa, contribuindo para o fortalecimento do desenvolvimento local em Três Marias e Vazante.

Assim como em outros municípios atendidos pelo programa, a experiência mostra que fortalecer pequenos negócios vai além do apoio financeiro. Envolve desenvolver capacidades, ampliar repertórios e criar condições para que empreendedoras(es) consigam sustentar e fazer crescer suas iniciativas ao longo do tempo — contribuindo, de forma direta, para a dinamização econômica local.





FOTO: LARISSA RODRIGUES

Fernanda Gomes, participante do Programa Empreende! em Três Marias (MG).

## REGIÃO: MATÃO (SP)

# A evolução da gestão educacional orientada por evidências



Com presença histórica em Matão (SP), a Citrosuco consolidou no município uma atuação orientada por uma agenda social prioritária: a educação.

A presença continuada possibilitou o aprofundamento dos resultados em um tema estruturante para o desenvolvimento local, orientando a parceria com o Instituto Votorantim no território.

Um dos avanços recentes dessa trajetória foi a incorporação mais sistemática do uso de dados para compreender desigualdades educacionais e orientar prioridades de atuação. O programa Parceria pela Valorização da Educação (PVE), implementado no município desde 2018, teve papel relevante nesse processo de qualificação das análises e do uso das informações na gestão educacional.

Ao longo da parceria entre Citrosuco, Instituto Votorantim e o município de Matão, por meio da Secretaria

Municipal de Educação, a rede avançou na organização e sistematização de informações educacionais que já faziam parte do cotidiano das escolas. A leitura dos dados ganhou maior centralidade na gestão, apoiando a identificação de recortes específicos de estudantes, unidades escolares e contextos pedagógicos que requerem estratégias diferenciadas de atuação.

*“O público do qual eu preciso estar próxima e cuidar são os alunos e as escolas. Quando a gente entende os resultados de aprendizagem e de equidade, consegue compreender onde mais é preciso atuar”, resume*

**CLAUDIONICE PEREIRA BELLINTANI, Diretora do Departamento de Educação de Matão (SP).**

As avaliações internas de aprendizagem passaram a ser realizadas de forma mais sistemática na rede, com aplicação no início e no fim do ano letivo. Esse uso

mais consistente dos instrumentos contribuiu para melhorar a organização das estratégias pedagógicas e de acompanhamento.

Entre os caminhos construídos nesse período está o fortalecimento do Programa de Recomposição das Aprendizagens, regulamentado no município. A iniciativa organiza o atendimento no contraturno escolar a partir de diagnósticos de aprendizagem, com foco no apoio a estudantes que apresentam maiores defasagens.

A aplicação sistemática dos instrumentos de avaliação permite que gestores acompanhem com maior precisão a evolução das turmas e compartilhem essas informações com as equipes escolares, criando espaços de análise conjunta sobre os resultados e as práticas em sala de aula.

Os efeitos desse conjunto de esforços aparecem de forma gradual. Nas avaliações do estado de São Paulo, algumas escolas apresentaram avanços mais expressivos,



enquanto outras seguem em processo de evolução. A rede tem conseguido acompanhar com maior proximidade os grupos de estudantes que demandam atenção prioritária e observar mudanças ao longo do tempo.

Esse movimento também se reflete nos indicadores educacionais do município em comparação com outras redes da região. No Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) mais recente, divulgado em 2024 com base na avaliação de 2023, Matão alcançou 6,9 pontos nos anos iniciais e 6,1 pontos nos anos finais do ensino fundamental. Os resultados superam os de municípios de porte semelhante da região, além de estarem acima das médias do estado de São Paulo e do Brasil nas duas etapas, dialogando com o conjunto de esforços realizados pela rede ao longo dos últimos anos.

### **Equidade como prática**

Ao mesmo tempo, a experiência no município reforça que a aprendizagem não se limita ao domínio de conteúdos curriculares. A criação de conselhos participativos com estudantes e a formação dos comitês antirracistas nas escolas ampliaram os espaços de escuta dentro das unidades, contribuindo para um entendimento mais abrangente sobre fatores que influenciam o engajamento, o pertencimento e o desenvolvimento dos alunos.

“Não é só investir em leitura e escrita. Se você não cuida de outras situações, como garantir espaço de fala, gerar sentimento de pertencimento, conhecer a comunidade, você não vai gerar melhoria. Investir apenas em leitura e escrita não é suficiente. Quando a escola também cria espaços de escuta, fortalece o sentimento de pertencimento e se aproxima da comunidade, as condições para a aprendizagem se tornam mais favoráveis”, observa Claudionice.

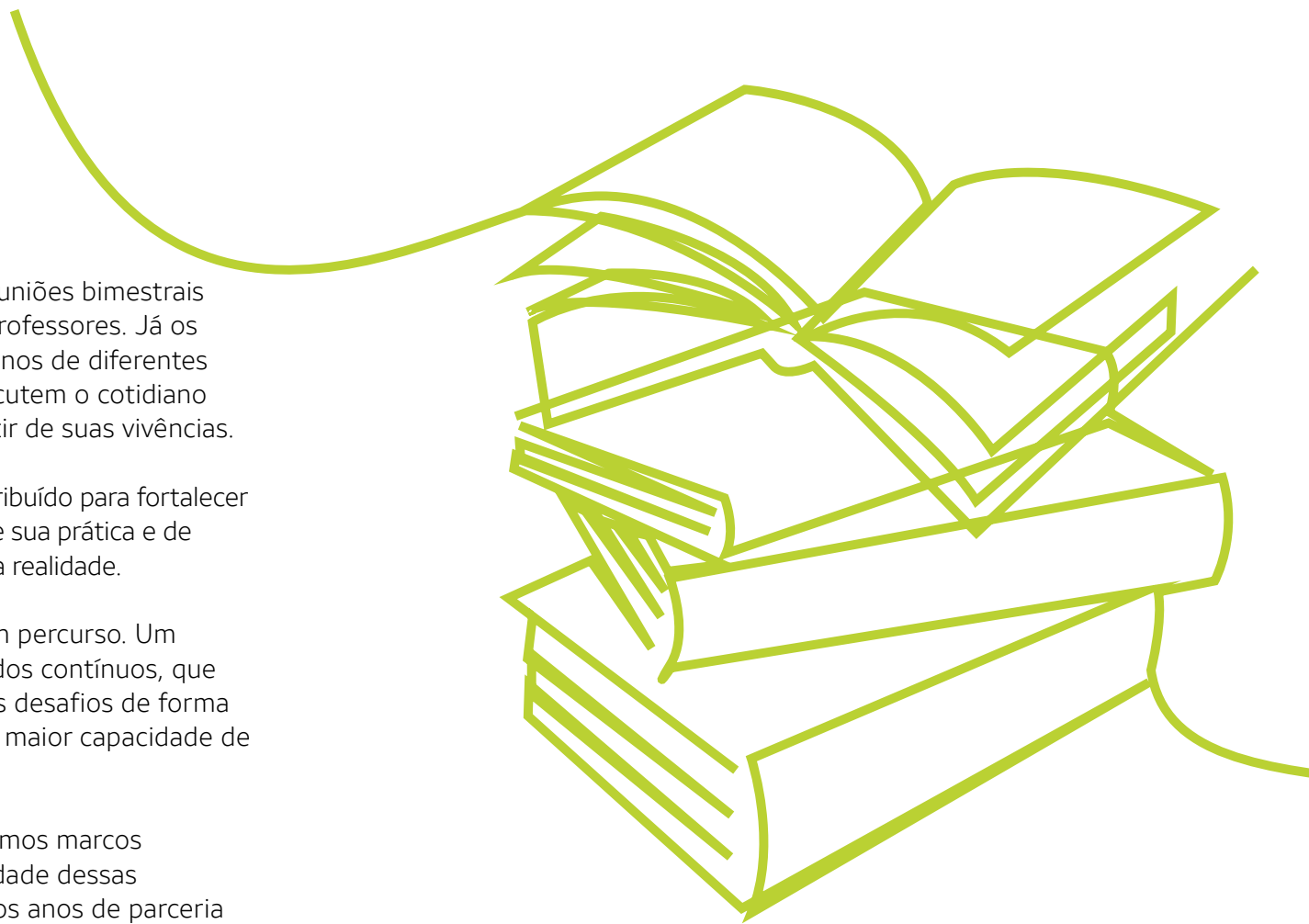


Os comitês antirracistas realizam reuniões bimestrais e envolvem estudantes, famílias e professores. Já os conselhos participativos reúnem alunos de diferentes etapas da educação básica, que discutem o cotidiano escolar e apontam demandas a partir de suas vivências.

Esse conjunto de iniciativas tem contribuído para fortalecer a capacidade da rede de refletir sobre sua prática e de buscar caminhos mais ajustados à sua realidade.

Em Matão, o que se construiu foi um percurso. Um processo sustentado por aprendizados contínuos, que tem permitido à rede enfrentar seus desafios de forma mais consciente, estruturada e com maior capacidade de diálogo ao longo do tempo.

“Além de criar os comitês, estruturamos marcos normativos para garantir a continuidade dessas iniciativas. Especialmente nos últimos anos de parceria com o Instituto Votorantim, tivemos esse cuidado — nos sentimos amparados para refletir e organizar esse processo”, conclui Claudionice.



REGIÃO: ALUMÍNIO (SP)

## Continuidade que transforma



FOTO: EDILAINE DA SILVA

Participantes do Programa  
Empreende Mulher de Alumínio (SP).



ALUMÍNIO (SP)

EM PARCERIA:  
**cba**

A história de Alumínio (SP) se confunde com a da Companhia Brasileira de Alumínio (CBA). Foi a partir da instalação da fábrica, em 1955, que o então bairro passou a se desenvolver, atraindo trabalhadores e estruturando uma vila operária com escola, creche, hospital, clube e igreja — base que sustentou o crescimento da cidade, emancipada em 1991.

Em Alumínio, a atuação do Instituto Votorantim, em parceria com a CBA, se sustenta em uma lógica de atuação integrada, voltada ao fortalecimento de capacidades locais e à consolidação de políticas públicas ao longo do tempo.

### **Gestão pública que evolui com o território**

Na educação, esse percurso é evidente. Ao longo de oito anos de participação no programa Parceria pela Valorização da Educação (PVE), o município contou com apoio para estruturar bases de gestão, com a criação de rotinas e instrumentos que permanecem na rede, como o monitoramento das aprendizagens, o acompanhamento dos estudantes com recortes por raça/cor e nível socioeconômico e diretrizes para busca ativa escolar.

Também houve avanços no alinhamento curricular às avaliações externas, na formação das equipes e na qualificação da coordenação pedagógica das escolas. No campo da mobilização social, o município instituiu um comitê antirracista e incorporou o tema de forma permanente à agenda formativa da rede.

Com a conclusão do PVE, em 2025, Alumínio avança para uma nova etapa e passa a integrar, em 2026, o programa Conexões Educacionais. A iniciativa aprofundará o fortalecimento da cultura de gestão de dados, potencializada pelo uso de tecnologias — um passo que se apoia diretamente nas capacidades construídas ao longo da trajetória no PVE.

Na saúde, o mesmo princípio de continuidade se repetiu. Desde 2022, o AGP (Apoio à Gestão Pública) Saúde acompanhou o município no fortalecimento da Atenção Primária à Saúde. Foram cerca de 486 horas de mentoria e mais de 150 iniciativas implementadas ao longo de quatro anos, com foco na qualificação dos dados, reorganização dos fluxos de trabalho e articulações intersetoriais.

O cumprimento das metas do *checklist* do programa demonstra esforço de gestão e continuidade no trabalho desenvolvido. As ações responderam a desafios concretos do território, por meio da qualificação dos registros e dos indicadores de saúde, com efeitos positivos sobre a capacidade municipal de resposta a agravos como a dengue, por exemplo. O município finaliza sua participação na iniciativa com maior maturidade de gestão em saúde e reflexão crítica sobre como aprimorar o atendimento à população.

### **Mulheres que transformam renda em autonomia**

O fortalecimento institucional também se articula em Alumínio com iniciativas voltadas à geração de renda. No Empreende Mulher, empreendedoras encontram apoio para estruturar e expandir seus negócios — muitas vezes conectando trajetórias pessoais com as oportunidades abertas no município.

Entre as participantes do programa, muitas encontraram espaço para transformar trabalhos informais em

perspectivas concretas de crescimento. Uma delas conheceu a iniciativa a partir de uma publicação da CBA e decidiu se inscrever. Desde então, passou a integrar uma jornada de fortalecimento de competências empreendedoras, composta por mentorias, encontros presenciais e um processo estruturado de desenvolvimento do negócio.

*“Antes era tudo misturado. Hoje eu sei separar, planejar e organizar. Foi uma chave para o meu negócio”, afirma ELIZÂNGELA SILVA DE JESUS, cabeleireira e trancista.*

Com o apoio recebido, Elizângela reorganizou sua rotina, definiu o público prioritário e passou a planejar o crescimento do seu negócio. O atendimento, que começou informal, hoje conta com uma base fixa de clientes e perspectiva de expansão: “Não é uma coisa que anda para trás. É só evolução.”

Selecionada entre as finalistas do programa, ela conquistou o capital semente, que será investido na compra de equipamentos e na abertura de um espaço próprio, um passo decisivo para consolidar o seu negócio. No total, 13 empreendedoras passaram pelo primeiro ano do programa, recebendo apoio e qualificação para organização de seus negócios e seis foram beneficiadas com capital semente.

Em Alumínio, a atuação articulada entre Instituto Votorantim, CBA, poder público e comunidade demonstra como a permanência no território gera profundidade e consistência. Educação, saúde e inclusão produtiva não avançam de forma isolada, mas de maneira integrada, em ciclos que se complementam e se retroalimentam.

Construída ao longo de décadas, é essa continuidade que transforma vínculos em resultados concretos e sustenta, no tempo, a evolução das capacidades institucionais e do desenvolvimento do município.

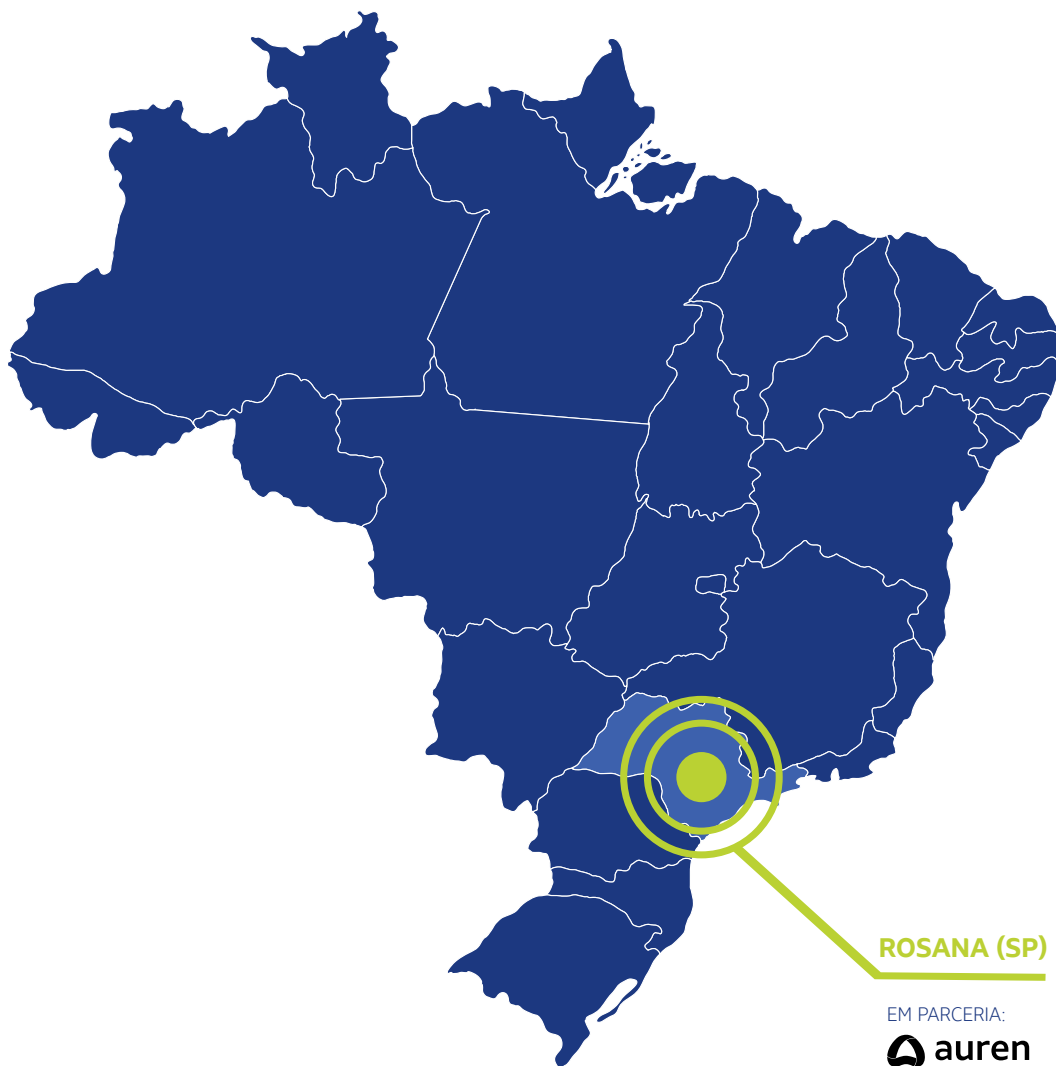
FOTO: EDILANE DA SILVA



**Elizângela de Jesus,**  
participante do Empreende  
Mulher em Alumínio (SP).

**REGIÃO: ROSANA (SP)**

# Quando políticas educacionais e de proteção social se fortalecem no território



Localizado na divisa do estado de São Paulo com Mato Grosso do Sul, com um território extenso que inclui o distrito de Porto Primavera e áreas rurais, o município de Rosana (SP) enfrenta desafios que exigem articulação entre políticas públicas e leitura atenta da realidade local.

Nesse contexto, a Auren – empresa do portfólio da Votorantim responsável pela administração de uma usina hidrelétrica no território – é parceira do Instituto Votorantim no desenvolvimento de dois programas que se complementam: o programa Parceria pela Valorização da Educação (PVE) e o Votorantim pela Infância e Adolescência (VIA).

Na gestão educacional, o PVE tem contribuído para fortalecer instrumentos de gestão e de acompanhamento da aprendizagem. A elaboração de normativas, como a Política Municipal de Educação Inclusiva, o aprimoramento da organização da gestão escolar e a construção do planejamento da Secretaria Municipal de Educação indicam um esforço de estruturar o sistema educacional e orientar

prioridades de atuação. Nesse percurso, também se destacam iniciativas voltadas à equidade, como o desenvolvimento de um protocolo antirracista e ações de mobilização que ampliam o diálogo das escolas com a comunidade.

Esse conjunto de iniciativas contribui para dar maior foco à atuação da rede e criar condições para um acompanhamento direcionado das trajetórias dos estudantes, especialmente daqueles que enfrentam maiores barreiras à aprendizagem. Essa lógica de gestão mais orientada por informações sistematizadas começa a apoiar decisões mais focadas e a qualificar o enfrentamento das desigualdades educacionais no município.

### **Fortalecer vínculos de proteção**

A trajetória do Programa VIA em Rosana começa com o fortalecimento do Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (CMDCA), etapa que estruturou a base da política local.

Entre 2022 e 2024, ao longo de três ciclos do programa, o município evoluiu na matriz de competências – ferramenta do programa que observa temas como institucionalidade, capacidade de gestão financeira, captação de recursos, articulação e mobilização com a rede de proteção, entre outros –, organizou o acompanhamento de entidades, implementou a Casa dos Conselhos e elaborou um diagnóstico participativo sobre a realidade de crianças e adolescentes. Também promoveu ações de mobilização, como a Conferência Municipal e campanhas de incentivo ao Fundo da Infância e Adolescência.

Ao longo desse processo, o Conselho passou a organizar registros e rotinas — como atas, planos de ação e acompanhamento das atividades — e a estruturar o Fundo Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente.



*“A gente fazia muita coisa, mas não tinha prática de registro. Cada vez que mudava o Conselho, se perdia tudo. Hoje, isso já não acontece mais. A gente começa o ano com plano de ação, com organização. Foi um aprendizado importante”,* conta a conselheira **NORAYAMA FALCÃO**.

Essa etapa foi importante para dar continuidade às ações e criar condições mais estáveis de gestão. A partir dessa base, o município avançou para um novo momento do programa.

Em 2025, a Auren iniciou em Rosana o primeiro ciclo do VIA – Rede de Proteção, voltado também ao enfrentamento da violência contra crianças e adolescentes, porém com o foco ampliado para a articulação de toda a Rede de Proteção Social e Garantia de Direitos da Criança e Adolescente, a partir da construção de fluxos integrados de atendimento e monitoramento, conforme previsto na Lei da Escuta Protegida (Lei nº 13.431/2017).

A atuação, então, se amplia: conectar diferentes áreas, incluindo assistência, saúde, educação e segurança

pública, para atuar de forma coordenada. Esse ainda é um processo em andamento.

Como parte desse movimento, foi instituído por decreto municipal o Comitê Intersetorial de Enfrentamento às Violências contra Crianças e Adolescentes, reunindo representantes de diferentes secretarias, do Conselho Tutelar e do sistema de justiça. O grupo passou a se reunir com frequência para discutir casos, alinhar fluxos de atendimento e construir uma estratégia municipal conjunta.

A construção desses espaços de diálogo começa a mudar o cenário de atuação fragmentada. O município passa a olhar com mais clareza para problemas antes pouco visibilizados, como casos de violência e exploração, especialmente em contextos ligados ao turismo local.

A ampliação das campanhas e a divulgação de canais de denúncia têm trazido novas informações e evidenciado o quanto há por avançar.

“Um dos maiores desafios era a invisibilidade. Quando começamos a falar, as denúncias começaram a aparecer. Teve um caso na Prainha, por exemplo, que muita gente sabia, mas não tinha chegado ao Conselho Tutelar. Quando



começamos a divulgar os canais, colocar cartazes, orientar a população, essas situações começaram a vir à tona”, aponta Norayama.

Nesse sentido, o VIA tem contribuído para estruturar uma resposta mais coordenada, com diagnóstico, formação de profissionais e construção de protocolos de atendimento. A proposta é que, ao longo dos próximos ciclos, o município consolide uma estratégia integrada de prevenção e enfrentamento das violências.

A conexão com a educação é direta. Enquanto o PVE fortalece a capacidade da rede de ensino de identificar e acompanhar estudantes, promovendo avanços na aprendizagem e na equidade, o VIA apoia o CMDCA e a Rede de Proteção no desenvolvimento de competências de gestão, monitoramento e articulação intersetorial. Essa complementaridade amplia as condições de proteção integral dos direitos de crianças e adolescentes, dentro e fora do ambiente escolar.

Assim, o fortalecimento dessas políticas de forma articulada promove uma atuação pública mais integrada, consistente e alinhada às necessidades locais.



**REGIÃO: MIRANDA (MS)**

## Saúde e educação se organizam com ações mais próximas ao território



**E**m Miranda (MS), município com forte presença de populações indígenas e um território marcado por distâncias e especificidades culturais, o acesso à saúde e a melhoria da aprendizagem na educação passam, sobretudo, por entender melhor quem são as pessoas e como elas se relacionam com o sistema.

Foi nesse contexto que o programa AGP (Apoio à Gestão Pública) Saúde começou a ser implementado na região em que a Reservas Votorantim atua. Desde 2024, o programa vem apoiando o município na qualificação de registros, na revisão de fluxos de atendimento e na adoção de instrumentos de gestão mais aderentes à realidade local.

O ponto de partida foi a dificuldade na qualificação dos cadastros da população, um elemento central diante das mudanças no modelo de financiamento da saúde pública, que passou a exigir um acompanhamento mais completo e ativo desse vínculo dos beneficiários com o território.

Ao longo do ciclo, o trabalho se concentrou em revisar processos, organizar rotinas e apoiar a equipe local a olhar com mais precisão para suas próprias práticas.

*“A gente consegue entender melhor a necessidade do território e adaptar com o que a gente consegue ofertar. Isso ajuda a ser mais resolutivo e garantir os indicadores”, explica DALTON ALAMAN, Coordenador da Atenção Primária da Prefeitura de Miranda (MS).*

Isso significou mudanças concretas no dia a dia das equipes. No cuidado do pré-natal, por exemplo, o município revisou seus fluxos para garantir a captação mais precoce das gestantes e ampliar a adesão às consultas e aos exames. Também foram organizados protocolos para assegurar o número mínimo de consultas, incluindo o

atendimento odontológico, além da realização de testes rápidos e exames obrigatórios. Esse mesmo movimento foi feito em outras frentes, como o acompanhamento de pessoas com diabetes e hipertensão, o cuidado com a saúde da mulher e da pessoa idosa e a qualificação do desenvolvimento infantil, sempre com foco na organização dos processos e no cuidado permanente dos casos.

Mais do que implementar novas ações, o programa ajudou a organizar o que já existia, ajustando processos, qualificando o acompanhamento e ampliando a capacidade de monitoramento.

“Não é só trazer algo novo. A gente parte das nossas necessidades e o AGP Saúde sugere ferramentas para ajudar a organizar isso. Não é algo imposto, a gente valida, adapta e trabalha em cima do que faz sentido para o nosso território”, complementa Alaman.



Para isso, o município passou a utilizar instrumentos mais estruturados de gestão, como planilhas, guias de preenchimento de sistemas e rotinas de gestão dos indicadores, o que ampliou o domínio da equipe sobre os dados e sobre o próprio processo de trabalho.

O trabalho conjunto é contínuo, com encontros periódicos entre as equipes locais e a equipe técnica do AGP Saúde, para alinhar prioridades, qualificar a implementação e ajustar as soluções às necessidades do município.

Ao final do ciclo, Miranda avançou em cinco das sete competências trabalhadas. Entre os principais resultados, destacam-se o fortalecimento dos protocolos de pré-natal e de cuidado à pessoa idosa, a consolidação do fluxo de saúde da mulher, a melhoria dos cadastros individuais e o aprimoramento da carteira de serviços da Atenção Primária, entre outros avanços.

Conduzir a atuação a partir de necessidades concretas do território também é um dos compromissos centrais do programa Parceria pela Valorização da Educação (PVE).

Miranda está no terceiro ano do programa e as estratégias vêm sendo construídas em diálogo direto com a realidade étnica, social e cultural do município. Uma parcela significativa dos estudantes da rede é composta por etnias indígenas, o que levou a Secretaria de Educação a aprofundar o olhar sobre o cotidiano desses estudantes e suas relações com a escola.

Esse movimento resultou em mudanças importantes. A rede promoveu adaptações curriculares e revisou a merenda escolar, aproximando a alimentação dos hábitos e referências das comunidades indígenas. Também houve avanço na organização do calendário escolar, que passou a considerar datas e momentos relevantes dessas comunidades. Com isso, situações

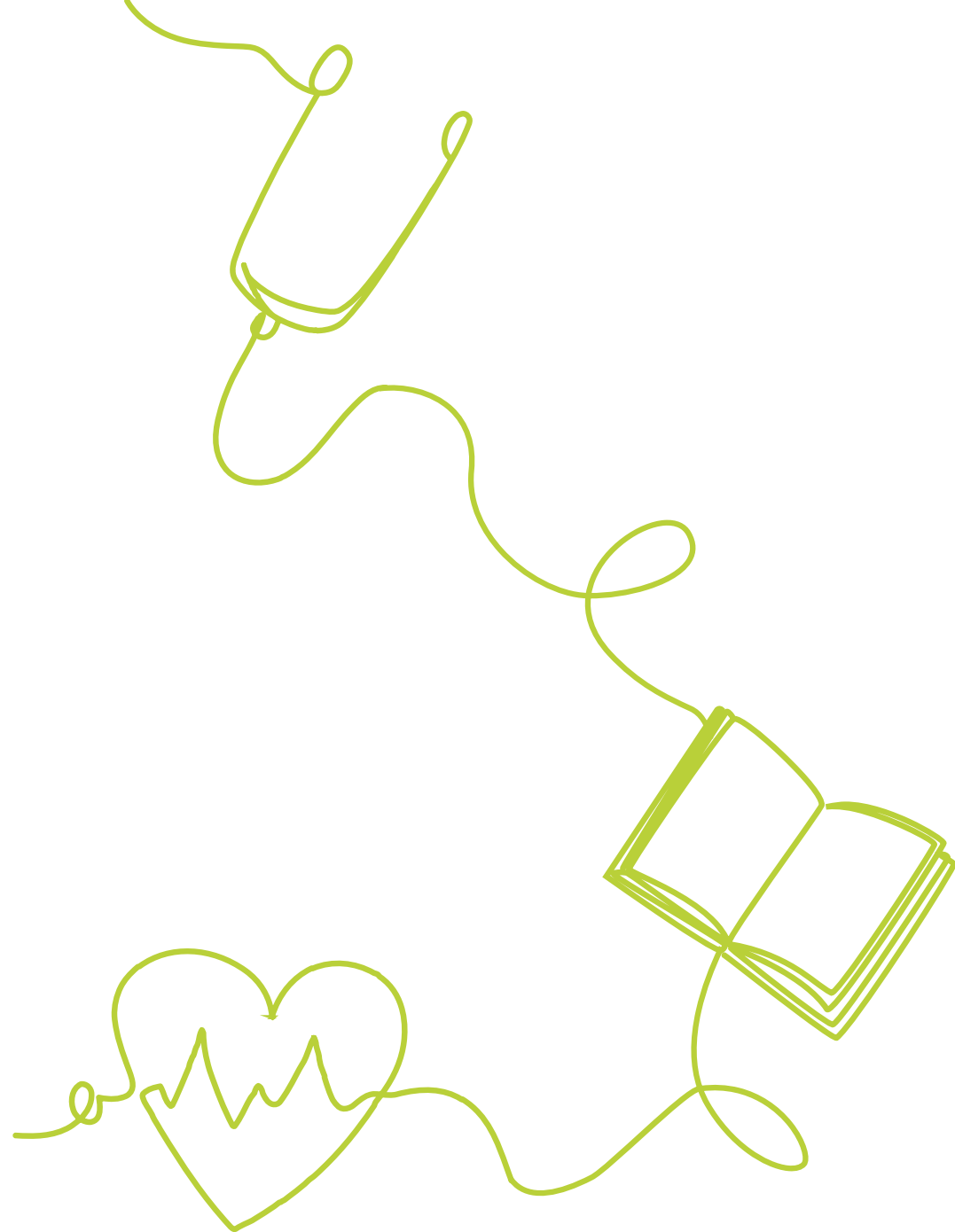


em que estudantes participam de rituais e tradições deixam de ser tratadas como falta, reduzindo um fator recorrente de afastamento escolar.

Essas transformações vêm sendo construídas a partir de maior escuta das escolas e das comunidades, incorporando essas referências nas decisões cotidianas da gestão educacional.

Assim como na saúde, trata-se de alinhar políticas públicas à realidade local, com base em dados, escuta qualificada e maior proximidade com o território.

Em Miranda, essa convergência começa a se tornar mais concreta na forma como a gestão pública organiza suas respostas. O mesmo território que passa a ser melhor compreendido pelas equipes de saúde, com dados mais qualificados, acompanhamento mais próximo e ações mais direcionadas, também orienta mudanças na educação, que reconhece suas especificidades étnicas e culturais para apoiar de forma mais efetiva as trajetórias e aprendizagens dos estudantes.



## REGIÃO: LARANJAL DO JARI (AP)

# Medir para aprender



No sul do Amapá, Laranjal do Jari é um município atravessado por rios, com um território marcado por longas distâncias e desafios sociais que impactam diretamente a educação. Foi nesse contexto que a rede municipal passou a contar com o apoio do programa Parceria pela Valorização da Educação (PVE), ampliando sua capacidade de enfrentar uma questão persistente: garantir a alfabetização dos estudantes.

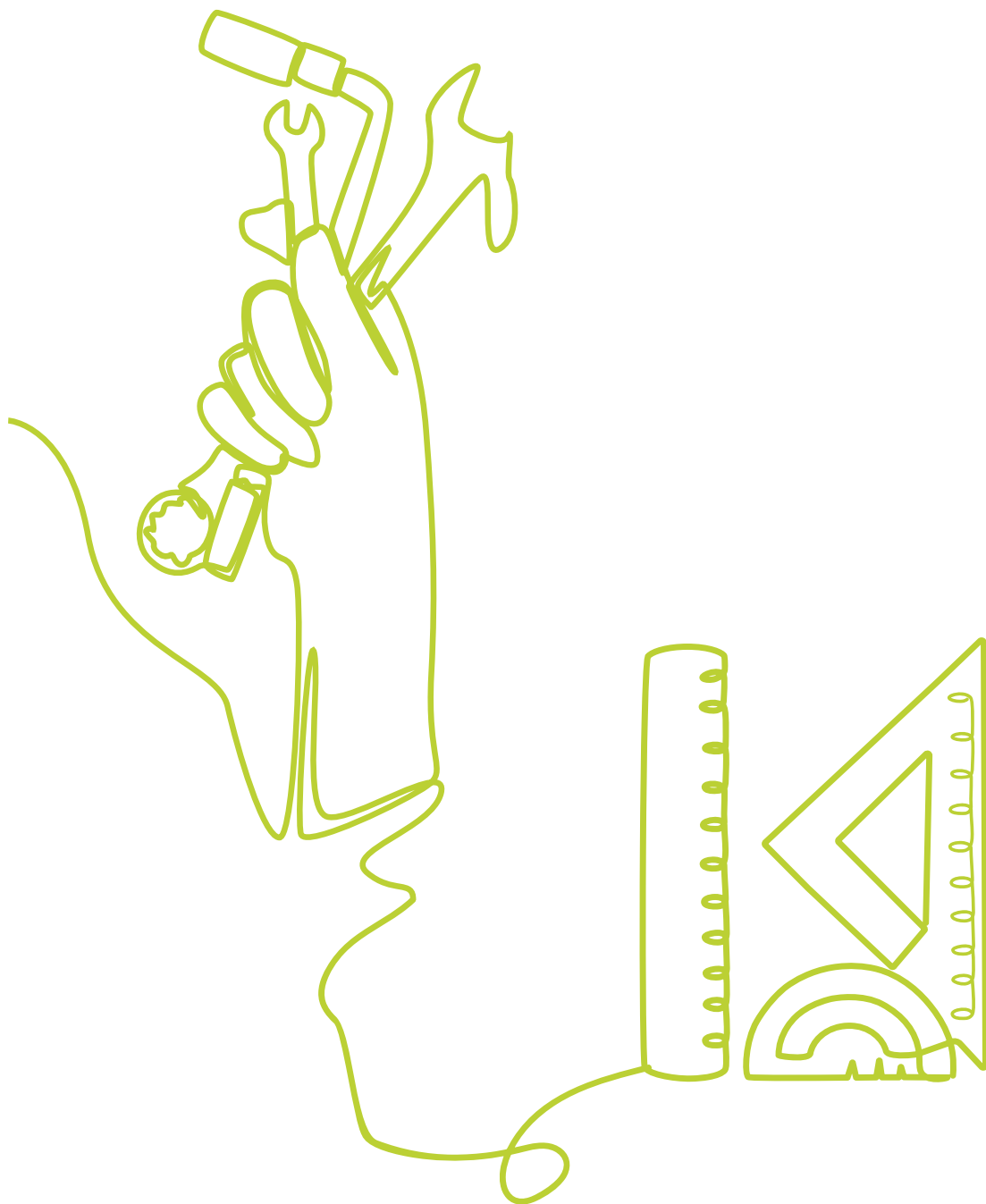
A entrada no programa ocorreu por meio do edital 2023, fruto da parceria entre o Instituto Votorantim e o BNDES, voltado a municípios de até 100 mil habitantes, com prioridade para a região Norte. Essa iniciativa e a parceria com o Fundo Socioambiental do BNDES ampliaram o alcance do programa para territórios fora da atuação direta das empresas do portfólio Votorantim, promovendo maior alcance e equidade no acesso a estratégias de melhoria da aprendizagem.

A partir do ingresso no PVE, o município de Laranjal do Jari passou a enfrentar de forma mais estruturada a dificuldade de consolidar a alfabetização, especialmente após a pandemia.

A principal estratégia foi a implementação de um sistema de monitoramento contínuo da aprendizagem: o “Leiturômetro” – adaptação da ferramenta já utilizada pelo estado, e que em Laranjal do Jari foi ampliada para todo o ciclo do 1º ao 5º ano do ensino fundamental.

Na prática, cada estudante é avaliado individualmente, desde a identificação de letras e sílabas, até a leitura de textos completos. Esse processo ocorre cinco vezes ao longo do ano, permitindo que em poucas semanas os resultados cheguem aos docentes que passam a ajustar suas práticas de forma mais direcionada. A cada nova rodada, o planejamento pedagógico é revisto com base nos avanços e defasagens reais da turma. Como resultado, a rede fortaleceu sua capacidade de diagnóstico e intervenção. Em 2024, ao analisar estudantes do 5º ano — etapa em que a alfabetização já deveria estar consolidada —, foram identificados mais de 50 alunos com dificuldades de leitura. Ao longo do ano, com acompanhamento contínuo e ações direcionadas, esse número foi reduzido para seis.





*“A única forma de acertar é medir. Principalmente depois da pandemia, a gente passou a observar a dificuldade de consolidar a alfabetização. Então, a gente vem trabalhando em regime de colaboração, estruturando uma metodologia onde o professor não fosse surpreendido por avaliações externas dos seus alunos, mas que ele pudesse ir acompanhando, tendo feedback e fazendo as intervenções corretas”, explica a Secretária de Educação, ANTONINA OLIVEIRA.*

Mais do que o resultado em si, houve uma mudança importante na cultura de gestão: a avaliação deixou de ser uma prática pontual e passou a integrar a rotina pedagógica como ferramenta de apoio ao trabalho do docente.

“O PVE funciona como um farol. Ele chama a atenção o tempo todo para o que é importante, mesmo no meio da rotina e das urgências”, resume Antonina.

A prática do Leiturômetro foi reconhecida no Encontro de Impacto Positivo 2025 com o Prêmio PVE Inovar para Transformar na categoria Gestão Educacional, e resultou em formações sobre Cultura Maker e na implantação do primeiro Espaço Maker do município. Equipado com computadores, impressora 3D e outros recursos, o espaço amplia as possibilidades pedagógicas e contribui para engajar os estudantes em novas formas de aprendizagem.

Além da alfabetização, o PVE tem fortalecido outras dimensões da gestão, como a mobilização social. A busca ativa de estudantes foi ampliada com o envolvimento de igrejas, lideranças comunitárias e programas sociais, reforçando o vínculo entre escola e território.

Ainda em desenvolvimento, esse processo já evidencia uma mudança relevante: a capacidade da rede de aprender com seus próprios dados, ajustar práticas pedagógicas e sustentar melhorias ao longo do tempo. Como próximo passo, está prevista, para 2026, a ampliação desse modelo de acompanhamento para a aprendizagem em Matemática.

“A rede passa a planejar com base em dados, não apenas em percepções. E isso só é possível porque nos permitimos aprender, com apoio de parceiros, e fazer melhor continuamente”, completa a secretária.

A parceria com o BNDES totaliza a implementação do programa em 66 municípios em todo o País. Dez deles estão na região Norte, ampliando o alcance em territórios nos quais o programa tinha baixa presença e priorizando a entrada em contextos de maior vulnerabilidade, considerando como critérios de seleção taxas de evasão de estudantes no Ensino Fundamental e Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) das regiões. Como demonstra o caso de Laranjal do Jari, o primeiro município do Amapá a contar com o PVE, essa ampliação de alcance permitiu que estratégias de gestão educacional, gestão escolar, mobilização social e melhoria da aprendizagem chegassem a territórios em que o acesso a esse tipo de apoio ainda é desigual e restrito.



# IMPACTOPOSITIVO+

INSTITUTO VOTORANTIM 2025

UM OLHO PARA OS NEGÓCIOS:  
sustentando a missão ambiental  
em

VOTORANTIM

VOTORANTIM  
SUSTENTABILIDADE

nexa

25

25



Fernanda Ferraz, Diretora-Presidente do Instituto Votorantim, Ricardo Carvalho, Presidente do Conselho Deliberativo do Instituto Votorantim e Mauro Ribeiro Neto, membro do Conselho Deliberativo do Instituto Votorantim e Diretor-Executivo da Votorantim S.A.

## 7. GOVERNANÇA E GESTÃO

Estruturas  
que dão direção  
e sustentam  
a atuação



A governança do Instituto Votorantim está estruturada sobre bases formais e instâncias de decisão e assessoramento. O Conselho Deliberativo exerce papel central na orientação estratégica e no acompanhamento das atividades da organização, apoiado pelo Comitê de Remuneração e Pessoas e pelo Comitê de Auditoria, que aprofundam a análise dos temas e apoiam o processo decisório.

Essa arquitetura reflete a busca permanente por rigor, transparência e clareza de responsabilidades, em linha com as práticas do grupo Votorantim, que inspira o Instituto na condução de seus padrões de integridade, governança e controle.

Foi nesse contexto institucional consolidado que, ao longo de 2025, ocorreu uma transição na composição do Conselho Deliberativo. Após anos de contribuição ao colegiado, parte dos conselheiros da família acionista optou por encerrar sua atuação. A eleição dos membros permanece sob responsabilidade da Assembleia Geral do Instituto, instância máxima de deliberação, composta pelas associadas Hejoassu Administração S.A., *holding* proprietária da Votorantim, e Votorantim S.A.



FOTO: ACERVO INSTITUTO VOTORANTIM

## TRAJETÓRIA QUE DEIXOU LEGADO NO INSTITUTO

André Macedo, Ana Helena Vicintin e José Roberto Ermírio de Moraes Filho.

Em 2025, o Conselho Deliberativo do Instituto Votorantim passou por uma transição importante. Após anos de atuação, Ana Helena de Moraes Vicintin, até então vice-presidente do Conselho e representante da família acionista, encerrou sua participação no colegiado, deixando uma contribuição decisiva para a construção dessa trajetória.

Ao longo desse período, Ana ajudou a consolidar uma atuação comprometida com o impacto socioambiental, o uso de evidências e o desenvolvimento de metodologias consistentes. O Instituto registra seu reconhecimento e agradece por esse percurso.

A renovação abriu espaço para a chegada de um novo representante da quinta geração da família acionista, André Ermírio de Moraes Macedo, juntando-se a José Roberto Ermírio de Moraes Filho, dando continuidade a esse compromisso e fortalecendo o olhar de longo prazo que orienta a atuação do Instituto Votorantim.

## **COMPOSIÇÃO DO CONSELHO DELIBERATIVO**

RICARDO RODRIGUES DE CARVALHO  
**Presidente do Conselho Deliberativo  
do Instituto Votorantim**

ANDRÉ ERMIRIO DE MORAES MACEDO (Hejoassu)  
**Vice-presidente do Conselho Deliberativo  
do Instituto Votorantim**

---

ÁLVARO LORENZ (**Votorantim Cimentos**)  
JOSÉ ROBERTO ERMÍRIO DE MORAES FILHO (**Hejoassu**)  
MAURO RIBEIRO NETO (**Votorantim S.A.**)  
RENATA PENNA MOREIRA GUNZBURGER (**Nexa**)  
ROMULO MARÇAL VIEIRA (**Auren**)

---

**COMITÊ DE REMUNERAÇÃO E PESSOAS (CRP)**  
ANDRESSA RISSATO BROLACCI LAMANA (Coordenadora – CBA)  
RICARDO CARVALHO  
ANA LUCIA MOREIRA CALTABIANO (Votorantim S.A.)

---

**COMITÊ DE AUDITORIA (COAUD)**  
ADJARBAS GUERRA NETO (Coordenador – Centro de Excelência –  
Votorantim S.A.)  
RAFAEL REVA (Centro de Excelência – Votorantim S.A.)  
WALTER BATLOUNI JR. (BV)

## Compliance

A agenda de *Compliance* do Instituto Votorantim é orientada pelas diretrizes e pelos instrumentos de integridade do grupo Votorantim, cujos padrões são adotados e internalizados na atuação do Instituto.

O Código de Conduta da Votorantim S.A. — atualizado recentemente — é a principal referência para a orientação de comportamentos e decisões, reforçando princípios como integridade, transparência e responsabilidade nas relações institucionais.

Em 2025, o Instituto avançou na consolidação de seu programa de integridade com a realização de treinamentos sobre o Código de Conduta e sobre práticas anticorrupção por 100% da equipe.

A disseminação das diretrizes não se restringe ao público interno. Considerando o modelo de atuação do Instituto, que conta com parceiros técnicos para a execução de programas nos territórios, são realizados treinamentos anuais voltados a estes prestadores de serviços e parceiros estratégicos. Essas formações abordam temas como interação com agentes públicos, hospitalidades e brindes, conflitos de interesse, uso do canal de ética e demais diretrizes aplicáveis à execução dos projetos.

O objetivo é assegurar que as práticas de integridade estejam presentes em toda a cadeia de atuação institucional.

A Semana de *Compliance* também integrou as ações de 2025, com atividades internas de comunicação e capacitação, reforçando a cultura de integridade e o conhecimento das diretrizes aplicáveis.

### Ferramenta essencial

O canal de Linha Ética é compartilhado com a Votorantim S.A., garantindo acesso por diferentes públicos e tratamento individualizado das manifestações relacionadas ao Instituto. O volume de registros permanece compatível com o porte da organização, em patamar estável nos últimos anos. Gerenciado por uma entidade independente, garante sigilo e confidencialidade das manifestações e está disponível a todos os públicos com os quais o Instituto se relaciona.

**SAIBA +**

<https://www.canalconfidencial.com.br/votorantimsa/>

**Telefone: 0800 300 4525**

## Gestão de Riscos

A gestão de riscos integra a agenda de governança do Instituto Votorantim como instrumento de apoio à tomada de decisão e à preservação de sua atuação institucional. O processo foi estruturado em 2023, com a construção da primeira matriz de riscos, e vem sendo aprimorado de forma contínua.

Em 2025, o Instituto revisou esse mapeamento, incluindo a reavaliação dos fatores de risco, a atualização das classificações de criticidade e a revisão dos planos de mitigação associados.

Como desdobramento, foi elaborada e aprovada pelo Conselho Deliberativo a Política de Gestão de Riscos, que formaliza diretrizes, papéis e responsabilidades, além de estabelecer a periodicidade mínima anual para a discussão da matriz no âmbito do colegiado. Paralelamente, o Instituto manteve ações voltadas à disseminação da cultura de riscos.

## Gestão Financeira

Os recursos do Instituto Votorantim se originam principalmente da associada Votorantim S.A. e de contratos de doação celebrados com as empresas do portfólio Votorantim, além de parcerias com outras organizações.

A gestão financeira mantém uma estrutura aderente às boas práticas, acompanhando o aumento do volume de recursos

administrados. As demonstrações financeiras são auditadas por empresa independente, reforçando a consistência na administração dos recursos próprios, das empresas do portfólio e das parcerias institucionais.

## Cultura de gestão de dados fortalecida

A gestão de dados passou a ocupar posição mais estruturante na rotina do Instituto Votorantim. Além de ampliar os especialistas dedicados à organização das bases, foi feita uma revisão de indicadores e qualificação da leitura das informações produzidas pelos programas.

Com isso, é possível atuar na organização de informações qualitativas — tradicionalmente mais fragmentadas — e na revisão crítica de indicadores historicamente utilizados.

O GIS (Sistema de Gestão Integrada Social), que reúne os principais indicadores do Instituto e que foi desenvolvido internamente, teve seu primeiro ano completo, acompanhado de ajustes e revisões de fluxo. Os especialistas em dados coordenaram e aplicaram em 2025, 36 melhorias de funcionalidade e desenvolveram novos painéis de *business intelligence*, reduzindo controles paralelos e automatizando relatórios antes consolidados de forma manual. Esse movimento aumentou a consistência dos registros, deu mais visibilidade à execução dos projetos e qualificou o acompanhamento financeiro e programático.



Encontro dos colaboradores do Instituto Votorantim no espaço Memória Votorantim.

## 8. GENTE

# Quem faz o Instituto Votorantim



O Instituto Votorantim é formado por um time de 48 colaboradores, sendo 76% mulheres e 24% homens. Esse time diverso reúne diferentes trajetórias, conhecimentos e experiências para transformar intenção em ação e conectar estratégia e território no dia a dia.

É essa natureza multidisciplinar que sustenta o Instituto Votorantim: gente que articula, escuta, constrói junto e faz o impacto acontecer, onde ele precisa acontecer.

## Cultura que orienta o Instituto Votorantim

A cultura do Instituto Votorantim ganhou novos contornos em 2025 para refletir o momento que a organização vive e o tipo de atuação que busca fortalecer: uma atuação orientada pela coragem de transformar realidades, mais colaborativa e mais capaz de gerar valor, eficiência e impacto.

Desse movimento emergiram três eixos que formam o Jeito de Ser i.V e passam a orientar o trabalho das equipes: **coragem para transformar, fazer junto a diferença e simplificar para gerar valor**. Esses princípios dialogam com os valores compartilhados pelas empresas do portfólio Votorantim — **coragem, colaboração e integridade** — e traduzem a forma como o Instituto busca gerar impacto socioambiental positivo.

Ao longo do ano, a prioridade foi preparar as lideranças para vivenciar e disseminar esses eixos no cotidiano da organização.

Mesmo antes de ser apresentada a todo o time, a cultura começou a ser vivenciada na prática. Ao longo de 2025, seus princípios passaram a orientar a forma de trabalhar: nos encontros, reforçando a importância de fazer junto; nos projetos, trazendo a coragem para enfrentar desafios; e nas revisões de processos, buscando simplificar para gerar mais valor.

Em 2026, o foco será disseminar e treinar todas as equipes nesses eixos culturais, de forma que se tornem parte do cotidiano e possam ser reconhecidos nas práticas e decisões, a partir do exemplo já construído pelas lideranças.



FOTO: ACERVO INSTITUTO VOTORANTIM

Colaboradores do Instituto Votorantim: encontros sobre cultura organizacional.

## VIVENDO A CULTURA NO TERRITÓRIO

Em 2025, toda a liderança do Instituto Votorantim foi reunida em uma imersão em um território de atuação, nas cidades de Cachoeira e São Félix (BA), onde a Votorantim Cimentos está presente. A experiência foi pensada para que os líderes vivenciassem, juntos, os princípios que orientam o Jeito de Ser i.V.

Durante alguns dias, eles estiveram em campo, visitando projetos, acompanhando a atuação local e entrando em contato direto com os contextos que orientam o trabalho do Instituto. Mais do que observar, foi um espaço de troca, escuta e alinhamento entre lideranças. Essa vivência trouxe a cultura para o concreto: fez do fazer junto uma prática compartilhada, da coragem uma atitude diante dos desafios reais e da simplificação um exercício de olhar para o essencial.

Ao reunir as lideranças no território, a imersão fortaleceu uma forma de atuar mais conectada, consciente e coerente com as realidades locais.



Time do Instituto Votorantim nas cidades de Cachoeira e São Félix (BA): momentos de escuta e trocas nos territórios.

**Um time movido pela coragem de transformar, pela vontade de fazer junto e por escolhas simples que geram valor real**

## Saúde, segurança e bem-estar

O cuidado com as pessoas faz parte da forma como o Instituto Votorantim entende sua atuação. Em 2025, essa agenda foi mantida e ampliada, com iniciativas voltadas à saúde, à segurança e à qualidade de vida do time — não como ações pontuais, mas como parte da rotina de trabalho. Em paralelo, o Instituto avançou na adequação às diretrizes da NR-1, reforçando a estruturação de práticas de saúde e segurança ocupacional.

As iniciativas estão organizadas no programa iV Em Movimento, que reúne ações contínuas de promoção do bem-estar e da prevenção:

- **Diálogos de saúde e segurança nas reuniões gerais mensais, com orientações e reflexões sobre o tema;**
- **Treinamento de primeiros socorros para a equipe, incluindo o uso do desfibrilador, disponível no escritório;**
- **Campanhas de vacinação contra a gripe e outras ações de prevenção.**

Ao longo do ano, o Instituto também realizou a campanha Setembro em Movimento, um mês dedicado ao bem-estar coletivo, que envolveu palestras, encontros sobre autocuidado, orientações sobre os benefícios de saúde oferecidos aos colaboradores e atividades voltadas à qualidade de vida no escritório.

Entre as ações que passaram a fazer parte da rotina está a realização de sessões mensais de massagem no escritório, além de atividades relacionadas à nutrição e à promoção de hábitos saudáveis, contribuindo para um ambiente de trabalho mais equilibrado e atento às pessoas.

## Ampliando o diálogo sobre diversidade e inclusão

O Instituto Votorantim deu continuidade, em 2025, à jornada de diálogos estratégicos sobre diversidade e inclusão, iniciada no ano anterior, com encontros e debates para ampliar e nivelar o conhecimento dos seus colaboradores.



No último ciclo, foram realizadas rodas de conversa dedicadas a temas como masculinidades, gênero e sexualidade, ampliando as discussões sobre as diferentes dimensões da diversidade no ambiente de trabalho.

Outra iniciativa mantida é o programa de estágio afirmativo, voltado para pessoas autodeclaradas negras. A ação busca ampliar a diversidade racial no Instituto, especialmente em uma organização de pequeno porte, em que as oportunidades de renovação do quadro são limitadas.

**Cuidar das pessoas também transforma territórios**

## VOLUNTARIADO

Em 2025, colaboradores do Instituto Votorantim participaram de duas ações de voluntariado, realizadas em parceria com organizações que atendem crianças em situação de vulnerabilidade, incluindo públicos neurodivergentes. Isso significa na prática um envolvimento de 73% dos colaboradores, com dedicação de mais de 600 horas nas atividades propostas.

As atividades priorizaram o convívio e o cuidado, com oficinas de jogos, desenho, teatro e outras atividades lúdicas. Em paralelo, o Instituto também apoiou essas organizações por meio da contratação de serviços oferecidos por elas, contribuindo para a geração de renda das instituições envolvidas. Essas ações também fazem parte do Desafio Voluntário, iniciativa que o Instituto realiza junto às empresas do portfólio Votorantim (*leia mais na página 40*).



FOTO: KATIA NUNES

Escola em Maragogipe (BA),  
um dos municípios que participa  
do programa PVE.

## 9. APRENDIZADO E DESENVOLVIMENTO

Conhecimento  
e inovação  
a serviço da  
atuação



Uma das bases do trabalho do Instituto Votorantim é transformar experiências vividas nos territórios em aprendizados compartilhados. Ao desenvolver e organizar metodologias próprias — soluções sociais que orientam seus programas e projetos e ajudam a ampliar o alcance e a consistência dos resultados —, o Instituto reforça seu papel como uma plataforma de conhecimento.

Esse processo envolve também sistematizar aprendizados, indicadores e modelos de operação que permitam aplicar as soluções em diferentes contextos, respeitando as especificidades de cada território. Em 2025, sete programas foram sistematizados — AGP Saúde, Empreende!, Panem-Tec, PVE, PVE Graduados, ReDes e VIA — e selecionados por sua maturidade, alcance e resultados já comprovados. São iniciativas de longa duração, com avaliações de resultado e impacto realizadas e aplicação em diferentes territórios, que representam o eixo central da atuação do Instituto. O trabalho de sistematização organiza as metodologias e os aprendizados, fortalecendo sua replicação, gestão e capacidade de gerar impacto.

Esse processo também é sustentado por estruturas internas de governança e reflexão estratégica sobre o portfólio de soluções. Instâncias como o Comitê de Expertise e Portfólio reúnem diferentes áreas da organização para acompanhar a evolução dos programas, avaliar aprendizados acumulados e orientar o desenvolvimento de novas metodologias.

A melhoria contínua também faz parte desse caminho. Matrizes de competências, indicadores e instrumentos metodológicos são revisados periodicamente para refletir mudanças nos territórios, avanços nas políticas públicas e novos desafios sociais.

Ao mesmo tempo, o Instituto investe no desenvolvimento de novas soluções quando identifica lacunas ou oportunidades de atuação alinhadas às tendências do setor. Programas como o Conexões Educacionais (leia mais no box a seguir) nasceram de processos de estudo e experimentação voltados a responder a demandas emergentes da educação pública.

## EVIDÊNCIAS ORIENTAM A ATUAÇÃO

Avaliar para aprender faz parte da forma de atuar do Instituto Votorantim. Periodicamente, programas como o PVE, o AGP Saúde e o VIA passam por avaliações de impacto que ajudam a entender o que funciona, aprimorar estratégias e fortalecer políticas públicas nos territórios onde o Instituto atua.

Veja as conclusões da avaliação mais recente do PVE na página 28 e do AGP Saúde na página 36.

## IMPACTO POSITIVO AMPLIADO

Nos Encontros Impacto Positivo, o Instituto Votorantim promove diálogos que conectam empresas e especialistas aos desafios e às oportunidades dos territórios.

### EDUCAÇÃO PÚBLICA EM DIÁLOGO

O Encontro Impacto Positivo Educação reúne educadores, gestores públicos, especialistas e representantes das empresas do portfólio Votorantim para refletir sobre os caminhos para a promoção de uma educação pública de qualidade e com equidade no Brasil. A programação de 2025, que contou com a presença de mais de 70 redes de educação municipal, partiu de uma pergunta provocadora: como fazer do futuro o presente que queremos para a educação?

Ao longo do Encontro, palestras, conversas e atividades interativas estimularam a troca de experiências entre representantes das redes municipais apoiadas pelo programa PVE (Parceria pela Valorização da Educação) e parceiros da agenda educacional. Em uma das atividades, o público foi convidado a brincar e a refletir sobre temas como escuta, afeto e convivência — mostrando como experiências simples podem aproximar pessoas e favorecer diálogos.

O evento também abriu espaço para debates sobre desafios atuais da educação pública, como o uso de dados para apoiar decisões, a integração da tecnologia nas redes de ensino, a inclusão de estudantes com deficiência, a saúde mental nas escolas e os impactos das mudanças climáticas na aprendizagem.

Realizado anualmente, o Encontro se tornou um espaço de escuta, inspiração e troca entre pessoas que, em diferentes territórios, trabalham para fortalecer a educação pública no Brasil.

### EMPRESAS E TERRITÓRIOS EM DIÁLOGO

O Encontro Impacto Positivo voltado às empresas do portfólio Votorantim reúne lideranças, especialistas e colaboradores para discutir como fortalecer a conexão entre estratégia de negócios e a geração de valor socioambiental nos territórios. O evento que ocorre ao longo de dois dias se consolidou como um espaço de reflexão e troca sobre o papel das empresas diante dos desafios sociais e ambientais do nosso tempo.

A edição de 2025 colocou os territórios no centro das conversas. Painéis, debates e atividades exploraram como empresas podem contribuir para o fortalecimento do tecido social, reconhecendo que existe muita inteligência nas comunidades e que quem vive os problemas muitas vezes também carrega as soluções.

Temas como justiça climática, desigualdades sociais e gestão de dados estiveram em pauta. Em diferentes momentos, destacou-se o desafio de utilizar informações de forma estratégica, ampliando a capacidade de compreender realidades locais e orientar decisões mais consistentes. Ao reunir diferentes perspectivas, o Encontro reafirmou o compromisso das empresas do portfólio Votorantim em alinhar desempenho corporativo e impacto positivo nos territórios.



FOTOS: ACERVO INSTITUTO VOTORANTIM

Em 2025, 30 municípios enviaram suas melhores práticas em educação para participarem do Prêmio PVE.



FOTO: DIVULGAÇÃO/RESERVAS VOTORANTIM

Tatiana Motta (Reservas Votorantim), Ligia de Lima Carvalho (CBA), Rodolfo Garuba de Menezes Mota (Instituto Votorantim) e Ana Carolina Ricardo da Costa (Votorantim Cimentos) presentes na COP30, em Belém, em novembro de 2025.

## Atuação em agendas climáticas globais

O AGP Ação Climática, programa que apoia pequenos e médios municípios na gestão de riscos e adaptação às mudanças climáticas, por meio de ferramentas e capacitação técnica, foi pioneiro ao endereçar essa questão que foi um ponto central de debates na COP30, realizada em Belém (PA), em novembro de 2025.

No evento, em uma apresentação conduzida pela CBA, empresa do portfólio Votorantim que conta com a implementação do programa em seus territórios de atuação, chamou a atenção para a importância de fortalecer a atuação em nível local, apoiando territórios na gestão de riscos climáticos e no desenvolvimento de capacidades para ampliar sua resiliência.

Também durante a COP30, o Instituto integrou o primeiro Relatório de Progresso do Compromisso Brasileiro da Filantropia sobre Mudanças Climáticas 2023–2025, lançado pelo GIFE

(Grupo de Institutos, Fundações e Empresas). A publicação reúne experiências das organizações signatárias com os desafios e as potencialidades de sua atuação climática.

Antes disso, em setembro, o Instituto Votorantim acompanhou debates internacionais da Climate Week, evento anual realizado em paralelo à Assembleia Geral das Nações Unidas, em Nova York. Representantes do Instituto e das empresas Votorantim participaram de encontros voltados à transição energética e ao papel de organizações e governos diante das mudanças climáticas.

Participações desse tipo contribuem para fortalecer conexões com outros atores da agenda climática, ampliar a visibilidade das iniciativas desenvolvidas nos territórios pelas empresas Votorantim e acompanhar tendências e debates que orientam a agenda global de sustentabilidade.

**Aprender continuamente é o que permite construir respostas mais consistentes**



FOTO: ANDREZA BOVFIM

Liod Ateliê, integrante da organização Vale do Dendê (BA), selecionada pela AIPÉ na chamada Empreendedorismo Urbano Periférico.

## 10. PARCERIAS

# Construção conjunta com parceiros





FOTO: ANDREZA BOMFIM

**Amuu Cosméticos, integrante da organização Vale do Dendê (BA), selecionada pela AIPÊ na chamada Empreendedorismo Urbano Periférico.**



FOTO: TAIS LESSA

**Empreendedoras apoiadas pela ASPLANDE (RJ), organização selecionada pela AIPÊ na chamada Empreendedorismo Urbano Periférico.**

As parcerias são parte essencial da forma como o Instituto Votorantim atua. Além de ampliar os recursos, a atuação conjunta qualifica tecnicamente os programas, agrega conhecimentos e amplia o alcance territorial das iniciativas.

Na agenda de trabalho e renda, a Aliança pela Inclusão Produtiva (AIPÊ) reúne diferentes organizações para gerar oportunidades em territórios vulneráveis e promover iniciativas ligadas à economia verde. A Aliança articula parceiros como BNDES, Fundação Arymax, Fundação Tide Setúbal, Instituto Humanize, Santander e Instituto Heineken, e tem a gestão do Instituto Votorantim. Em chamadas específicas, participam ainda organizações como Ambev, B3 Social e Instituto Itaúsa (*leia mais no box a seguir*).

Na educação, o Instituto mantém uma colaboração com o BNDES no apoio à melhoria da gestão educacional por meio do programa Parceria pela Valorização da Educação (PVE). O Banco e o Instituto atuam na aplicação do programa em 66 municípios do País, contribuindo para ampliar a capilaridade da iniciativa.

Também em parceria com o BNDES, executa o Programa de Apoio ao Novo Ensino Médio – Técnico

Profissionalizante (Panem-Tec) que apoia redes públicas estaduais de ensino na elaboração e na implementação de estratégias de educação profissional e tecnológica no percurso do Ensino Médio com foco na inclusão produtiva futura (*ver mais na página 30*).

O BNDES ainda fez parte do desenvolvimento da metodologia do ReDes, em conjunto com empresas do portfólio e, em 2025, apoiou as ações que marcaram os 15 anos do Programa (*ver mais na página 32*).

Na área climática, o Instituto Votorantim estruturou, a partir de 2023, a iniciativa Ação Climática, com o objetivo de fortalecer nos municípios participantes capacidades institucionais e de planejamento, com foco na adaptação e na construção de resiliência climática. Após projetos-piloto iniciados em 2024, a atuação foi ampliada em 2025 com a entrada de novas empresas do portfólio Votorantim, como Citrosuco e Auren. No mesmo ano, a iniciativa também se expandiu para

dez cidades do Rio Grande do Sul, em parceria com o Instituto Itaúsa e o Instituto Motiva, em resposta aos impactos das enchentes na região em 2024 (*ver mais na página 46*).

O que conecta essas iniciativas é a capacidade de articulação do Instituto, que faz a ponte entre empresas Votorantim, organizações da sociedade civil, financiadores e gestores públicos para construir soluções estruturantes nos territórios.

**Quando se atua em rede, o alcance é maior**





Feira Agroecológica de Mossoró (RN), espaço de comercialização apoiado pela APROFAM, organização selecionada pela AIPÊ na chamada Negócios Rurais Inclusivos.

FOTO: MAGNOLIA ZAFFINO

## NA ALIANÇA PELA INCLUSÃO PRODUTIVA, O ALCANCE É NACIONAL

Ao longo de 2025, a AIPÊ consolidou sua carteira de iniciativas apoiadas, concluindo o apoio a duas chamadas públicas iniciadas em 2024, que beneficiaram projetos relacionados ao Empreendedorismo Urbano Periférico e a Negócios Rurais Inclusivos, contribuindo com o apoio técnico e financeiro para 18 projetos e mais de 2,5 mil beneficiários atendidos.

No mesmo período, avançou com a implementação dos projetos selecionados nas chamadas Práticas de Agricultura Sustentável e Turismo Sustentável, que somam 21 projetos, e concluiu a seleção das iniciativas em Soluções Socioambientais para Centros Urbanos, voltadas a temas como reciclagem, economia circular e agricultura urbana. Com isso, a AIPÊ conclui o ciclo de seleção de projetos e entra em uma fase de acompanhamento, avaliação de resultados e consolidação de impactos.

No tema de Negócios Rurais Inclusivos está um dos projetos apoiados desenvolvido pela Associação de Produtores da Feira Agroecológica de Mossoró (APROFAM), do Rio Grande do Norte. Reunindo agricultores de oito assentamentos e quatro comunidades rurais, o foco da produção são hortaliças e frutas orgânicas, culturas que sofrem com o calor intenso, a escassez de água e a baixa qualidade das mudas, que comprometiam a produtividade.

O apoio da AIPÊ envolveu recursos para estruturar os quintais produtivos em que o cultivo é feito, com proteção e sombreamento, viveiro para a produção de mudas e

implantação de energia solar para bombeamento de água, além da distribuição de equipamentos e de capacitações técnicas. “Antes, a gente tinha dificuldade até com a qualidade das mudas. Hoje, com os viveiros e o apoio que recebemos, a produção melhorou, as vendas cresceram e mais pessoas quiseram fazer parte”, conta Luana Clementino da Costa, Coordenadora de Projetos e Políticas Públicas da APROFAM.

A produção ampliada do grupo, que envolve cerca de 35 famílias, possibilitou a abertura de novas feiras semanais e o acesso a programas públicos de comercialização de alimentos, fortalecendo a geração de renda. Hoje, a Associação movimenta cerca de R\$ 40 mil a R\$ 45 mil por mês nas feiras, mais que o dobro do registrado antes do projeto, além de receitas adicionais com compras governamentais.

“Esse projeto não trouxe só estrutura. Ele fortaleceu a nossa organização e mostrou que a gente tem capacidade de acessar oportunidades, crescer e planejar novos caminhos”, conclui Luana, indicando que, além do impacto direto na renda, o apoio também contribuiu para o fortalecimento da organização. A APROFAM passou a estruturar melhor sua gestão, acessar novos editais e pensar em etapas futuras como o beneficiamento de produtos e a ampliação de mercados.

Com as cinco chamadas públicas realizadas entre os anos de 2023 e 2025, a AIPÊ apoia 52 projetos em 18 estados, contribuindo com a geração de trabalho e renda de quase 6,5 mil pessoas e um investimento direto nos projetos, incluindo assistência técnica e de gestão de quase R\$ 32 milhões até 2027.

A intervenção da AIPÊ mostrou-se significativa para o amadurecimento institucional das organizações, promovendo ganhos principalmente em gestão financeira e prestação de contas, planejamento e governança, além do fortalecimento da cultura de monitoramento e troca de experiências entre projetos que têm desafios semelhantes. Esses avanços se refletem também nos resultados concretos percebidos pelas organizações participantes, especialmente no que se refere ao aumento da renda e do faturamento dos negócios coletivos e individuais apoiados.

**SAIBA +**

<https://www.aipe.org.br/>

### Destaque para resultados das chamadas de Empreendedorismo Urbano Periférico e Negócios Rurais Inclusivos

PRINCIPAIS NÚMEROS	EMPREENDEORISMO URBANO PERIFÉRICO	NEGÓCIOS RURAIS INCLUSIVOS
<b>Projetos</b>	<b>10</b>	<b>8</b>
<b>Beneficiados acumulados</b>	<b>+ 1220</b>	<b>+ 1400</b>
<b>Aumento de beneficiados*</b>	<b>+17%</b>	<b>+12%</b>
<b>Ampliação do Faturamento Médio Mensal*</b>	<b>+47%</b>	<b>+147%</b>
<b>Varição de renda*</b>	<b>+25%</b>	<b>+22%</b>

\*Informações consideram dados das organizações participantes que comparam os anos 1 e 2 do projeto.

## CONSELHO DELIBERATIVO 2025

### **Ricardo Rodrigues de Carvalho**

Presidente do Conselho Deliberativo do Instituto Votorantim

### **André Ermirio de Moraes Macedo (Hejoassu)**

Vice-presidente do Conselho Deliberativo do Instituto Votorantim

**Álvaro Lorenz** (Votorantim Cimentos)

**José Roberto Ermirio de Moraes Filho** (Hejoassu)

**Mauro Ribeiro Neto** (Votorantim S.A.)

**Renata Penna Moreira Gunzburger** (Nexa)

**Romulo Marçal Vieira** (Auren)

## LIDERANÇA 2025

### **Fernanda Ferraz**

Diretora-Presidente

### **Ana Luisa Pinheiro**

Gerente-geral Corporativo

### **Ana Paula Bonimani**

Gerente de Gestão de Programas

### **Carolina Simonetti**

Gerente de Reputação

### **Diogo Afonso Rodrigues da Silva**

Gerente Jurídico, Riscos & Compliance

### **Marcia Machado Antonio**

Gerente Administrativo, Financeiro, Gestão & Dados

### **Mariana Ramos Teixeira**

Gerente do Centro de Expertise

### **Marilia Assi**

Consultora de DHO

### **Anna Carolina Bruschetta**

Coordenadora de Capital Humano

### **Bianca Costa Beltrami**

Coordenadora de Dinamismo Econômico

### **Ligia Saad**

Coordenadora de Relações Institucionais

### **Luciana Aparecida André**

Coordenadora de Capital Social Institucional

### **Rodolfo Garuba de Menezes Mota**

Coordenador de Apoio à Gestão Pública

## RELATÓRIO ANUAL 2025

**Coordenação:** Paula Baraldi – Instituto Votorantim

**Projeto gráfico e design:** Manuela Novais

**Produção e edição de texto:** Michele Silva

**Revisão ortográfica:** Mayara Luma

**Ilustrações:** Gravura – estúdio criativo

**Fotógrafos:** Andreza Bomfim, Bianca Assis, Edilaine da Silva, Eduardo Souza, Gabriela Lopes, Germando Lourdes, Helen Souza, Jessica Juraes, Katia Nunes, Larissa Rodrigues, Magnolia Zaffino, Micaela Ramos, Paulo Henrique, Paulo Vitale, Vinicius Castro, Tais Lessa

**Tratamento de fotos:** Carlos Pedretti

instituto  
**VOTORANTIM**

