



RELATÓRIO  
ANUAL

2014



# APRESENTAÇÃO

G4-18; G4-22; G4-23; G4-24; G4-25; G4-26; G4-28; G4-29; G4-30; G4-32; G4-33

A Embraer tem a satisfação de apresentar seu Relatório Anual 2014, publicação cujo objetivo é refletir a importância dos valores corporativos no âmbito da estratégia empresarial de buscar constantemente níveis cada vez mais elevados de excelência.

A Companhia orienta a sua atuação de modo a compartilhar valor com seus *stakeholders* (partes interessadas), razão pela qual optou por estruturar o conteúdo desta edição a partir dos principais públicos identificados pela Empresa – acionistas, clientes, pessoas (incluindo empregados), parceiros (incluindo fornecedores) e sociedade e meio ambiente –, ao mesmo tempo em que apresenta os valores corporativos que se relacionam com eles.

Pelo sétimo ano consecutivo, a publicação segue o modelo proposto pela **Global Reporting Initiative (GRI)**, atendendo às diretrizes GRI G4, em acordo com a opção core (essencial). Os indicadores compreendem o período de 1.º de janeiro a 31 de dezembro de 2014.

O conteúdo também leva em conta os requisitos do **Índice Dow Jones de Sustentabilidade (DJSI, na sigla em inglês)** e do **Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE)**, bem como os dez princípios do **Pacto Global, da Organização das Nações Unidas (ONU)**, do qual a Embraer é signatária desde 2008.

A apuração dos dados financeiros foi auditada pela KPMG Auditores Independentes e seguiu padrões internacionais de contabilidade – International Financial Reporting Standards (IFRS). As informações socioambientais foram coletadas e aferidas internamente. No caso de alterações significativas de números divulgados em publicações anteriores, há esclarecimentos em notas de rodapé ou ao longo do conteúdo.



# UM MODELO PARA GERAR MAIS VALOR

## MATRIZ DE MATERIALIDADE G4-19; G4-27; G4-37; G4-43; G4-45

Com o objetivo de posicionar estrategicamente a sustentabilidade e priorizar e focar esforços nas áreas de maior impacto para a criação de valor para o negócio e para seus principais *stakeholders*, a Embraer realizou um processo de consulta para identificar os temas mais relevantes a serem retratados na matriz de materialidade.

O trabalho de consulta foi realizado ao longo de 2012, e os resultados, revisados em 2013. Uma vez que os temas podem mudar ao longo do tempo, com alterações nas demandas da sociedade e nos negócios, a matriz de materialidade deve ser uma ferramenta dinâmica, com previsão de revisão trienal, buscando auxiliar na tomada de decisões.

A definição da matriz foi realizada com apoio de uma consultoria externa. Além das análises das estratégias e dos negócios da Embraer, houve a realização de entrevistas com *stakeholders* internos



e externos, avaliações das expectativas ligadas às questões de sustentabilidade na Empresa e levantamento de melhores práticas com outras empresas, do setor ou fora dele.

O resultado foi validado pela alta direção, identificando temas-chave nos quais serão concentrados os esforços de gestão: governança; meio ambiente; pessoas; cadeia de valor; e produtos, serviços e clientes.

## GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE G4-20; G4-21

A sustentabilidade, em suas dimensões econômica, social e ambiental, está inserida nos objetivos estratégicos e é elemento fundamental para o bom desempenho dos negócios e da perpetuidade da Embraer.

Os resultados da matriz de materialidade embasam o **Plano Diretor de Sustentabilidade**, cujo objetivo é compor diretrizes estratégicas e estabelecer metas e prazo, atendendo aos requisitos legais aplicáveis e às diretrizes de sustentabilidade da Embraer.

O **Plano Diretor de Sustentabilidade** é trienal (2015-2017) e tem abrangência global, com exceção dos indicadores de água, energia, resíduos e emissões atmosféricas, focados inicialmente nas unidades Faria Lima, Eugênio de Melo, Taubaté, Eleb, Gavião Peixoto e Botucatu, que reúnem 89% da força de trabalho da Embraer e estão localizadas no Brasil. A consolidação da coleta de indicadores ambientais globais permitirá, para o segundo ciclo do plano diretor, a partir de 2018, a definição de estratégias para toda a Companhia.

Uma reavaliação anual identificará, periodicamente, a necessidade de ajustes, levando em conta estratégias de crescimento, mas sempre atendendo a objetivos ligados ao valor corporativo “Construímos um futuro sustentável”.

O Comitê de Sustentabilidade integra a estrutura de governança da Empresa e tem como atribuições avaliar e propor à Diretoria estratégias, indicadores e metas relacionados ao tema.



# METAS DO PLANO DIRETOR DE SUSTENTABILIDADE

G4-2

Tema material	Indicador	Meta
ÉTICA	% de aderência a políticas e procedimentos de <i>compliance</i>	100%
ATRAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E RETENÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	% de favorabilidade da pesquisa de clima	80%
	N.º de horas de pessoas treinadas por ano	500 mil horas/ano
SEGURANÇA DO PRODUTO	Manutenção dos certificados de homologação de tipo (CHT) para aeronaves comerciais e executivas	100% dos certificados de tipos válidos
	Manutenção dos certificados de homologação de empresa (CHE) em todas as unidades Embraer de interesse definido em conjuntos com as unidades de negócio	100% de todos os <i>sites</i> de interesse certificados
GESTÃO DE SUBSTÂNCIAS QUÍMICAS	Desenvolvimento do novo sistema de gestão de substâncias químicas, de forma a garantir o nível adequado de conhecimento da composição química do produto para o cumprimento das legislações ambientais atuais e futuras	Fase I – definições e estruturação: até fevereiro de 2015 Fase II – disponibilização da plataforma e <i>input</i> de dados: até dezembro de 2016 Fase III – operação plena do sistema: até dezembro de 2017
GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS	% de fornecedores classificados como “alto risco ambiental” na avaliação de riscos	0%
CONTROLE DE EXPORTAÇÕES	% de aderência a políticas e procedimentos de controle de exportação	100% de alcance da pesquisa de avaliação de <i>compliance</i>
NOVOS NEGÓCIOS, PRODUTOS E SERVIÇOS SUSTENTÁVEIS	N.º de novos negócios, produtos e serviços lançados incorporando premissas de sustentabilidade	Lançar anualmente projeto que evidencie a inclusão da sustentabilidade
	Consumo de energia (MWh) por avião equivalente	Reduzir em 3% o consumo por avião equivalente de energia elétrica, em relação ao ano-base 2014
GESTÃO DE RECURSOS NATURAIS E RESÍDUOS	Consumo de água (m³) <i>per capita</i>	Reduzir em 4% o consumo <i>per capita</i> de água, em relação ao ano-base 2014
	Geração de resíduos sólidos/receita líquida	Reduzir em 3% a geração total de resíduos por milhão de dólar receita em relação ao ano-base 2013
		Reduzir em 3% a geração de resíduos perigosos por milhão de dólar receita em relação ao ano-base 2013
	% de unidades industriais (manufatura) e centros de serviços Embraer com certificação ISO 14001	100% das unidades industriais e centros de serviços existentes em 2014 com certificação ISO 14001. Novas instalações deverão ser certificadas em até três anos a partir do seu início
	% de unidades industriais (manufatura) e centros de serviços Embraer avaliados com relação a passivos ambientais	100% das unidades industriais e centros de serviços existentes em 2014 mapeados com relação a passivos ambientais (e seus respectivos planos de tratamento). Novas aquisições prediais, instalações ou negócios devem ser precedidos por avaliação sobre passivos ambientais ( <i>due diligence</i> de meio ambiente), visando assegurar acesso as informações necessárias para tomada de decisão pela Companhia
EMISSÕES ATMOSFÉRICAS	Emissão de gases de efeito estufa (escopo 1 + 2)/receita líquida*	Reduzir em 3% a emissão de gases de efeito estufa (escopo 1 + 2) por milhão de dólar receita, em relação ao ano-base 2013*
	Emissão de VOC/receita líquida	Reduzir em 3% a emissão de VOC por milhão de dólar receita, em relação ao ano-base 2014
DIREITOS HUMANOS E TRABALHISTAS	% de processos individuais e procedentes de reclamação trabalhista por empregado	Padrão de excelência (ser referência no mercado), ficando abaixo da média nacional de empresas do mesmo porte, conforme órgão regulador de cada país
SAÚDE E SEGURANÇA DO TRABALHADOR	Taxas de frequência de acidentes com afastamento (LTIR, na sigla em inglês)	Reduzir as taxas de frequência de acidentes com afastamento em 30%, em relação à taxa de frequência de acidentes de 2014
	% de unidades industriais (manufatura) e centros de serviços Embraer com certificação OHSAS 18001	100% das unidades industriais e centros de serviços existentes em 2014 com certificação OHSAS 18001. Novas instalações deverão ser certificadas em até três anos a partir do seu início
TRANSPARÊNCIA E COMUNICAÇÃO	% de indicadores respondidos no relato Global Reporting Initiative (GRI) da empresa	Relatório Anual GRI – nível abrangente
GESTÃO DO CICLO DE VIDA AMBIENTAL DO PRODUTO	Requisitos ambientais no desenvolvimento de produtos	Incorporar requisitos ambientais, além daqueles de ruído e emissões, em 100% dos novos produtos lançados
	Uso de avaliação simplificada do ciclo de vida (DfE Matrix) para produtos	Utilizar a DfE Matrix para avaliar 100% dos novos produtos lançados; para produtos já existentes, avaliar o equivalente ao mínimo de 50% da receita da Embraer
	Orientação ao cliente quanto ao fim de vida do produto	Definir documento contendo as diretrizes estratégicas do produto Embraer com relação ao seu fim de vida
DESENVOLVIMENTO SOCIOECONÔMICO LOCAL	Média da avaliação Balanced Scorecard (BSC) dos resultados dos projetos apoiados anualmente no âmbito do Programa Parceria Social	Nota 4, em avaliação de 0 a 5 pontos
	Número de voluntários Embraer engajados nos programas de Empreendedorismo, Programa Parceria Social e demais projetos sociais reconhecidos pelo Instituto Embraer	Aumentar em 20% o número de voluntários, em relação ao ano-base 2014
	Aprovação dos alunos dos Colégios Embraer em vestibulares	Manter a taxa de aprovação de alunos dos Colégios Embraer em vestibulares superior a 80%
PESQUISA, DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO	Percentual do investimento anual em desenvolvimento tecnológico aplicado em projetos com ganhos ambientais	Aumento contínuo do percentual do investimento anual em desenvolvimento tecnológico aplicado em projetos com ganhos ambientais, até o mínimo de 50% no ano-base 2017 (recurso a ser aplicado em 2018)

\*Para a determinação da meta de redução de gases de efeito estufa, não será considerada no indicador a parcela referente a emissões de voos de desenvolvimento e voos de campanhas de certificação de novos produtos.



# SUMÁRIO

Mensagem do Diretor-Presidente	6
Perfil	8
Inovação	14
Clientes	16
Aviação Comercial	19
Aviação Executiva	21
Defesa & Segurança	23
Acionistas	28
Estratégia e gestão	30
Programa de Excelência Empresarial Embraer	32
Governança	32
Destaques financeiros	45
Pessoas	48
Parceiros	64
Sociedade e meio ambiente	68
Responsabilidade social	70
Responsabilidade ambiental	73
Índice GRI	80
Créditos	86



# MENSAGEM DO DIRETOR-PRESIDENTE

G4-1; G4-2

Prezados acionistas,

O ano de 2014 foi marcado por importantes desafios e conquistas comerciais, avanços no desenvolvimento de produtos e expansão das operações industriais. Conseguimos atingir bons resultados no exercício, com base no compromisso de todos os profissionais da Companhia com o processo de melhoria contínua, em particular no contexto do Programa de Excelência Empresarial Embraer (P3E).

No ano, geramos uma receita líquida de R\$ 14,9 bilhões e um lucro operacional de R\$ 1,3 bilhão. Além disso, atingimos, no terceiro trimestre, o maior valor histórico de nossa carteira de pedidos firmes (*backlog*), de US\$ 22,1 bilhões. Do ponto de vista de caixa, o alongamento no prazo efetivo de pagamento por parte de alguns clientes acabou por impactar o fluxo previsto, que encerrou o ano com geração negativa de R\$ 824 milhões. Sob esse aspecto, cabe registrar o grande esforço empreendido no desenvolvimento de novos produtos e na melhoria da produtividade, com investimentos que superaram a cifra de R\$ 1,2 bilhão no ano.

O desempenho da Companhia em 2014 reforça nossa confiança quanto a sua solidez e sua competitividade futuras. A introdução, no mercado, de cinco novos produtos ao longo dos próximos seis anos representará relevante alavanca para os resultados empresariais nas próximas duas décadas.

Na Aviação Comercial, que encerrou o ano com 92 entregas, avançamos no desenvolvimento da segunda geração da família E-Jets (E2), que assegurará a manutenção de nossa liderança de mercado no segmento de jatos de 70 a 130 assentos. Em outubro, a primeira peça do E190-E2 foi produzida na unidade industrial de Évora, em Portugal, sendo previstas para 2018 a certificação e a entrada em serviço desse novo modelo de aeronave. O E195-E2 e o E175-E2 complementarão a família, entrando no mercado, respectivamente, em 2019 e 2020.

Na Aviação Executiva, que fechou 2014 com 116 entregas, asseguramos a importante certificação do Legacy 500 no Brasil, nos EUA e na Europa. O outro modelo da família, o Legacy 450, foi apresentado publicamente nos EUA pela primeira vez e tem certificação prevista para 2015.

Tivemos também um bom ano na Embraer Defesa & Segurança, com a produção do primeiro protótipo do cargueiro KC-390, que teve seu primeiro voo em fevereiro de 2015, e a assinatura do contrato para sua serialização. Apresentamos o primeiro caça A-29 Super Tucano fabricado em Jacksonville, Flórida (EUA), e avançamos nos programas Sistema Integrado de Monitoramento de Fronteiras (Sisfron) e Satélite Geoestacionário de Defesa e Comunicações Estratégicas (SGDC), todos dentro dos prazos e orçamentos previstos.

Não poderia deixar de destacar a conquista do Prêmio Nacional da Qualidade, da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), um dos maiores reconhecimentos existentes à qualidade de gestão empresarial. Esse resultado se explica em grande medida pelos altos índices de satisfação das pessoas que trabalham na Embraer, que em 2014 alcançaram a marca de 86% e contribuíram para a Companhia ser declarada uma das Melhores Empresas para Trabalhar na América Latina (Great Place to Work) e receber destaque no prêmio Melhores Empresas para Começar a Carreira (revista *Você S/A*).

Em 2014, reforçamos nosso foco em inovação e criamos o Fundo de Investimento em Participações (FIP) Aeroespacial, o primeiro da América Latina no setor. A ideia originou-se em nosso Programa Innova, que estimula as equipes da Embraer a constantemente estruturar e desenvolver projetos inovadores. Outro destaque foi a inauguração do Centro de Engenharia e Tecnologia em Melbourne, Flórida (EUA), nos mesmos moldes do existente em Belo Horizonte, Minas Gerais.

“O desempenho da Companhia em 2014 reforça nossa confiança quanto a sua solidez e sua competitividade futuras. A introdução de cinco novos produtos ao longo dos próximos seis anos representará relevante alavanca para os resultados empresariais nas próximas duas décadas.”

Reafirmamos nosso compromisso com o Pacto Global, das Nações Unidas, e mantivemo-nos listados no Índice Dow Jones de Sustentabilidade, da Bolsa de Valores de Nova York, e no Índice de Sustentabilidade Empresarial, da BM&FBovespa. No campo social, o Instituto Embraer investiu em desenvolvimento de programas de educação de qualidade, parcerias com a comunidade e atividades voltadas ao voluntariado, ao empreendedorismo e à preservação da história da indústria aeronáutica.

Por fim, reforçamos que todas as decisões estratégicas são guiadas por um conjunto de crenças traduzidas em nossos valores empresariais: “Nossa gente é o que nos faz voar”; “Existimos para servir nossos clientes”; “Buscamos a excelência empresarial”; “Ousadia e inovação são a nossa marca”; “Atuação global é a nossa fronteira”; e “Construímos um futuro sustentável”. Alinhados, os valores estabelecem as bases para a perpetuidade da Companhia.

Em 2015, continuaremos em processo de evolução de uma empresa brasileira exportadora para uma empresa global sediada no Brasil, comprometida em investir em pessoas e no relacionamento ético e profissional com clientes, acionistas, parceiros, sociedade e meio ambiente.

Em nome da Administração da Embraer, agradeço a contribuição de todos para nosso desenvolvimento e os resultados de 2014 e renovo nosso compromisso de construir o futuro e a perpetuidade deste empreendimento, com integridade, paixão e competência.



**Frederico Fleury Curado**

Diretor-Presidente

# PERFIL

---









# EMPRESA BRASILEIRA COM ATUAÇÃO GLOBAL

Focada na excelência empresarial, a Embraer é um dos principais atores mundiais do setor de aviação

G4-3; G4-7; G4-9

**A** Embraer S.A. é uma empresa brasileira que figura entre as principais do mundo no setor aeroespacial. Atua em projetos, desenvolvimento, fabricação e comercialização de aeronaves e sistemas, bem como no suporte e serviços de pós-venda.

Os negócios da Companhia buscam gerar valor aos acionistas, por meio da plena satisfação dos clientes, com foco nas suas pessoas, na excelência organizacional e na inovação, com atuação global e sustentável.



# 19.167

empregados diretos, no Brasil e no exterior.



# 215

aeronaves entregues em 2014.

## OUTROS DESTAQUES EM 2014

- » Líder no mercado de jatos comerciais com até 130 assentos
- » Mais de 5 mil aeronaves entregues, em todos os continentes (até 2014)
- » 2.073 empregados no exterior
- » US\$ 20,9 bilhões em carteira de pedidos firmes

R\$  
**3,81**  
BILHÕES

em exportações  
no ano de 2014.

R\$  
**14,9**  
BILHÕES

de receita líquida  
em 2014.



## Filosofia empresarial

### VISÃO

A Embraer continuará a se consolidar como uma das principais forças globais dos mercados aeronáuticos e de defesa e segurança, sendo líder nos seus segmentos de atuação e reconhecida pelos níveis de excelência em sua ação empresarial.

### VALORES

Os valores da Embraer unem e modelam as atitudes de suas pessoas, potencializando os resultados e assegurando a perpetuidade da Empresa. É o conjunto de crenças que guia os negócios e as decisões estratégicas tomadas no dia a dia, em todos os níveis hierárquicos. Legitimados por uma construção coletiva, esses valores estão genuinamente presentes na cultura e na rotina dos empregados, formando uma base sólida fundamentada na ética.

#### “Nossa gente é o que nos faz voar”

Pessoas felizes, competentes, valorizadas, realizadas e comprometidas com o que fazem.

Pessoas que trabalham em equipe e agem com integridade, coerência, confiança mútua e respeito ao próximo e à diversidade.

#### “Existimos para servir nossos clientes”

Conquista da lealdade dos clientes por meio de sua plena satisfação e da construção de relações fortes e duradouras. Estabelecimento de parcerias com real comprometimento e flexibilidade.

#### “Buscamos a excelência empresarial”

Ação empresarial orientada para simplicidade, agilidade, flexibilidade e segurança, com permanente busca da melhoria contínua e da excelência. Atitude empreendedora com base em planejamentos integrados, delegação responsável e disciplina na execução.

#### “Ousadia e inovação são a nossa marca”

Organização de vanguarda tecnológica, com capacidade de inovar e aprender continuamente, de transformar a realidade interna e de influenciar os mercados em que atua. Visão estratégica e capacidade de superação de desafios, com criatividade e coragem.

#### “Atuação global é a nossa fronteira”

Pensamento e presença globais, com ação local, como alavancas de competitividade, por meio da utilização do que há de melhor em cada lugar. Visão de um mundo sem fronteiras e de valorização da diversidade.

#### “Construímos um futuro sustentável”

Incessante busca pela consolidação das bases para a perpetuidade da Empresa, com rentabilidade aos acionistas e respeito à qualidade de vida, ao meio ambiente e à sociedade.



O negócio da Embraer é gerar valor para seus acionistas por meio da plena satisfação de seus clientes, de modo a garantir sua perpetuidade, com integridade e consciência socioambiental.

## NEGÓCIOS G4-4

A Embraer concentra a atuação em quatro áreas de negócio, descritas a seguir.

### Aviação Comercial

Atende às necessidades de empresas de transporte aéreo, auxiliando-as a manter seu posicionamento competitivo. A Embraer possui uma carteira de clientes formada por mais de 90 companhias aéreas, em mais de 60 países, e mais de 1.600 aeronaves em serviço. A Empresa é líder no segmento de 70 a 130 assentos, com mais de 50% das vendas acumuladas e 60% das entregas do mercado mundial. Em 2014, ao celebrar os 10 anos da entrada em operação do primeiro E-Jet, a Embraer alcançou mais um importante marco no mercado de jatos comerciais com a entrega do E-Jet de número 1.100. Já a segunda geração da família de E-Jets, os E-Jets E2, alcançou 210 pedidos firmes e 380 compromissos, entre opções, direitos de compra e cartas de intenção.

### Aviação Executiva

A Embraer é uma das maiores fabricantes de jatos executivos do mundo, tendo entrado nesse segmento de mercado a partir de 2002, com o lançamento do jato Legacy, nas versões Shuttle e Executive. Em 2005, a Embraer formalizou suas intenções de longo prazo nesse segmento, constituindo a Embraer Jatos Executivos. Seu portfólio, o mais amplo da indústria, é formado pelos jatos Phenom 100E, Phenom 300, Legacy 450, Legacy 500, Legacy 600, Legacy 650 e Lineage 1000E. Os jatos executivos da Embraer oferecem benefícios únicos aos clientes, inovando em características de conforto, custo de operação, manutenção e emprego de tecnologias embarcadas de ponta. Ao completar 10 anos no mercado, a frota de jatos executivos da Embraer supera 850 unidades em operação, em mais de 60 países. Os clientes são apoiados por uma rede global de 75 centros de serviços próprios e autorizados, além de centros de distribuição de peças, complementados por um centro de atendimento ao cliente de classe mundial, operando 24/7.

### Embraer Defesa & Segurança

A Embraer Defesa & Segurança cumpre papel estratégico no sistema de defesa do Brasil, além de oferecer produtos e soluções a mais de 50 forças armadas em todo o mundo. São aeronaves de ataque leve e treinamento; de transporte tático-militar; de transporte de autoridades; e de missões especiais. Atua também em modernização de aeronaves; fabricação de radares; sistemas de controle de tráfego aéreo; e sistemas de inteligência, vigilância e reconhecimento. Diretamente ou por meio de empresas controladas, participa de projetos estratégicos para o País, como o programa F-X2, o Satélite Geoestacionário de Defesa e Comunicação (SGDC) e o Sistema Integrado de Monitoramento de Fronteiras (Sisfron).

### Embraer Sistemas

Atua no desenvolvimento e na integração de sistemas complexos para setores além dos de aviação e defesa. São sistemas integrados e de inteligência para operações críticas e reguladas que dependam de ferramentas de controle e gestão baseadas em alta tecnologia, nas quais os requisitos de robustez, confiabilidade, segurança e eficiência sejam diferenciais.

## DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO G4-EC8

A Embraer contribui para o desenvolvimento econômico por meio da exportação de seus produtos e da criação de novas tecnologias e processos. Como líder da cadeia de valor da produção de aeronaves no Brasil, os efeitos de suas atividades – concepção, desenvolvimento, fabricação e pós-venda – têm colaborado para a geração de milhares de empregos qualificados, diretos e indiretos, para o fortalecimento da base de fornecedores e subcontratados nacionais e para estimular a economia das regiões onde está instalada.

No ano, as exportações da Embraer totalizaram US\$ 3,81 bilhões, colocando a Empresa como a sétima maior exportadora brasileira e a maior exportadora de produtos de alto valor agregado.



## PRESENÇA GLOBAL G4-5; G4-6; G4-8; G4-9

Com sede em São José dos Campos (SP), onde possui duas unidades e uma subsidiária integral (a Eleb, que produz sistemas de trem de pouso, componentes hidráulicos e eletromecânicos para a indústria aeronáutica), a Embraer possui também unidades fabris em Botucatu (SP) e Gavião Peixoto (SP); o Centro de Serviços para a Aviação Executiva, em Sorocaba (SP); centros logísticos em Taubaté e Campinas (SP); o Centro de Engenharia e Tecnologia, em Belo Horizonte (MG); e escritórios em Brasília (DF), São Paulo (SP) e Rio de Janeiro (RJ).

No exterior, a Embraer tem escritórios e unidades em EUA, Portugal, França, Irlanda, Reino Unido, Holanda, Emirados Árabes Unidos, Singapura e China. A Embraer possui ainda, na China, 51% do capital da Harbin Embraer Aircraft Industry Co. (Heai), em associação com a companhia chinesa Aviation Industry Corporation of China (Avic), e, em Portugal, 65% da Ogma (que atua na manutenção e fabricação de aeroestruturas).

Por ser uma empresa global, a Embraer prioriza a contratação de mão de obra local dos países onde está localizada, sem deixar de exportar do país-sede os seus genuínos valores e sua visão.

## HISTÓRIA

A história da Embraer começa em 1969. Fundada como uma companhia de capital misto e controle estatal, foi estruturada com o objetivo de transformar ciência e tecnologia em engenharia e capacidade industrial.

A Empresa, hoje de capital pulverizado, foi privatizada em 1994. Nos últimos 20 anos, tornou-se um dos grandes atores do mercado mundial.

O primeiro avião projetado e fabricado pela Embraer foi o **Bandeirante**, capaz de atender a usos civil e militar, com capacidade para 15 a 21 passageiros.



CENTRO  
HISTÓRICO  
EMBRAER

Conheça a história completa da Embraer em  
[www.centrohistoricoembraer.com.br](http://www.centrohistoricoembraer.com.br) –  
Linha do tempo.





## Inovação G4-4; G4-8

Atender cada um de seus clientes com excelência só é possível se a Embraer se mantiver sempre na vanguarda, oferecendo o que há de mais inovador e seguro em tecnologia e antecipando-se às tendências de mercado. É natural, portanto, que a Empresa tenha o estímulo à inovação como um de seus valores: “Ousadia e inovação são a nossa marca”.

Esse valor se traduz não só no ambiente propício à inovação e aberto a novas ideias, mas no próprio quadro de colaboradores da Companhia. Uma parte da equipe se dedica exclusivamente ao estudo e à viabilização de novas tecnologias e processos que serão incorporados a novos produtos. São 6 mil pessoas na área de engenharia e tecnologia, 250 das quais em desenvolvimento tecnológico pré-competitivo. Os demais desempenham o trabalho de desenvolvimento de produtos e suporte, com projetos baseados em análise periódica das necessidades do mercado e do cenário tecnológico mundial. O resultado desse processo contínuo se traduz em 46% das receitas líquidas em 2014 serem provenientes de inovações lançadas entre 2010 e 2014. Outros resultados expressivos foram o depósito de 271 patentes e a concessão de 115 patentes nos últimos cinco anos.

### INNOVA EMBRAER

Programa estruturado para incentivar a cultura e gerenciar o processo de inovação espontânea e estimulada, o Innova Embraer disponibiliza canais e espaços propícios ao desenvolvimento e à consolidação das ideias.

Os números de cada uma das ações são um termômetro da importância e da naturalidade com que a inovação está inserida no dia a dia de todos, garantindo sua cultura na Empresa.

### INOVAÇÃO ESPONTÂNEA

A inovação espontânea na Embraer é incentivada pelos programas Boa Ideia e Green Light.

#### Boa Ideia

Ideias, sugestões, novas ferramentas e maneiras ou técnicas criativas e inovadoras de se fazer um trabalho com mais eficiência ou menor custo são o foco desse programa, implantado em 1988. No ano de 2014, a Embraer bateu a marca de 10 mil ideias implantadas, que alcançaram US\$ 30 milhões de retorno econômico. No total, 60 mil ideias foram implantadas desde o início da mensuração, há 15 anos.

#### Green Light

Lançado em 2012, o programa permite que empregados com propostas inovadoras possam se afastar de seu trabalho diário (até 100% do tempo) para desenvolvê-las, contando com um aporte financeiro da Embraer. As ideias são apresentadas a uma banca formada por executivos da Empresa. Em 2014, foram apresentadas 88 propostas, e 12 foram aprovadas.

### INOVAÇÃO ESTIMULADA

É desenvolvida em áreas que têm como papel principal a geração, o desenvolvimento e a implantação de inovações, em alinhamento com a estratégia da Empresa.

Um dos processos de apoio à inovação estimulada é o Desafio Innova. Durante todo o ano, gerentes das mais diversas áreas da Embraer enviam questões que precisam de soluções – como melhoria de processos, diminuição de custos e otimização da produção.

A equipe de gestão do Innova escolhe uma das demandas, que se torna o desafio mensal. A partir dessa escolha, é feita uma grande divulgação do problema a ser resolvido, e todos os empregados são convidados a dar ideias, fazer comentários e até votar nas melhores sugestões. O gestor, em conjunto com o Innova, seleciona a melhor solução, e a área atendida já pode então implementá-la. Em 2014, foram lançados oito desafios, que originaram 660 ideias e 17 protótipos.

Em complemento ao Innova, a realização de *kaizens* também se constitui em instrumento para busca de mudanças significativas que geram resultados de forma rápida e intensiva nos processos da Empresa. Em 2014, foram realizados 9.485 *kaizens*, que totalizaram US\$ 31 milhões em ganhos e US\$ 47 milhões em redução de estoques.

### RECONHECIMENTO À INOVAÇÃO

Em 2014, o processo de reconhecimento à inovação foi fortalecido, com base no princípio de que todas as inovações internas implementadas com sucesso devem ser reconhecidas e celebradas. No total, 970 empregados foram reconhecidos, por 153 inovações. Ademais, oito áreas que apresentaram ambientes mais propícios à inovação foram reconhecidas pelos resultados internos de inovação alcançados, bem como pelo clima de inovação entre equipes e liderança.



## **CENTROS DE ENGENHARIA E TECNOLOGIA**

Em 2014, a Companhia inaugurou a expansão do Centro de Engenharia e Tecnologia de Minas Gerais (Cete-MG). As obras ampliaram a área útil do escritório – de 700 m<sup>2</sup> para 1.550 m<sup>2</sup>. O local tem capacidade para 200 empregados e fechou o ano já com 150 profissionais, entre engenheiros, técnicos e pessoal administrativo. O foco do centro está no desenvolvimento de projetos, produtos e serviços para o setor aeronáutico e de defesa e segurança. Nos Estados Unidos, a Embraer inaugurou ainda as instalações do Centro de Engenharia e Tecnologia em Melbourne, na Flórida, com as mesmas características do Cete-MG.

# CLIENTES

---





# “EXISTIMOS PARA SERVIR NOSSOS CLIENTES”

Focados na qualidade e na excelência empresarial, trabalhamos para entregar soluções personalizadas, que superem expectativas



## DMA Presença de mercado

**E**xcelência empresarial só faz sentido se conseguir encantar clientes. Uma entrega de qualidade superior cativa o cliente, e a satisfação e o encantamento a tornam forte aliada na venda de novos produtos e serviços.

As aeronaves da Embraer são referência nos segmentos em que a Empresa atua. Isso se deve à busca incessante pelos mais altos padrões de satisfação, com investimento constante no desenvolvimento e no aprimoramento de produtos e serviços inovadores, que superem expectativas.

Como resultado, as aeronaves produzidas pela Empresa têm características determinantes para o desenvolvimento da aviação em todo o mundo, estabelecendo padrões de referência, de desempenho e de qualidade cada vez mais elevados. Nesse aspecto, o critério de relacionamento com o cliente da Embraer no Índice Dow Jones de Sustentabilidade tem se mantido como a referência para o setor nos últimos anos.



# 87,4%

obtidos no Índice de Satisfação Geral Espontâneo.

## SATISFAÇÃO G4-PR5

Em 2014, pelo segundo ano consecutivo, a Embraer obteve dos clientes reconhecimento da excelência de seus produtos, serviços e suporte, obtendo o segundo lugar em relação ao Índice de Satisfação Geral Espontâneo, com 87,4% de satisfação dos clientes, mantendo-se no limiar do patamar de excelência. Já com relação ao Índice de Favorabilidade Absoluto, manteve-se em terceiro lugar, consolidando a imagem da Empresa em seu segmento. São resultados que confirmam o comprometimento em servir com excelência seus clientes e o reconhecimento do mercado aos serviços prestados.

Em 2014, a Embraer atingiu sua meta com a conquista do primeiro lugar na pesquisa de Satisfação em Suporte ao Produto da Aviação Executiva, na opinião dos clientes-leitores da revista *Aviation International News* (AIN), uma das mais conceituadas publicações sobre o setor no mundo. São resultados que confirmam o reconhecimento do mercado nos serviços prestados pela Embraer, fruto do máximo comprometimento em servir com excelência seus clientes.

Para qualificar a satisfação dos clientes e o posicionamento diante de seus referenciais de excelência e da concorrência, tanto a Aviação Comercial como a Aviação Executiva utilizam plataformas de pesquisas de satisfação com seus clientes (Customer Satisfaction Survey e Customer Experience Survey) que avaliam regularmente o nível de satisfação sobre produtos, serviços, suporte e canais de interface e de relacionamento. Seus resultados oferecem a possibilidade de comparação com empresas nos mesmos segmentos.





## Aviação Comercial

O segmento de Aviação Comercial da Embraer encerrou 2014 com 92 jatos entregues, a maioria deles do modelo E-Jet 175, com capacidade para 76 a 88 assentos. O sucesso de vendas de aeronaves de 70 a 130 assentos manteve a Embraer na liderança desse segmento, com mais de 50% das vendas acumuladas e 60% das entregas do mercado mundial.

A lucratividade líquida do setor de aviação comercial, que em 2013 foi de cerca de US\$ 10 bilhões, encerrou o ano de 2014 com o dobro desse montante, segundo a International Air Transport Association (Iata). As companhias aéreas norte-americanas representaram US\$ 12 bilhões do total, cenário positivo para as vendas da Embraer ao longo do ano.

Os clientes norte-americanos foram os maiores compradores do modelo E-Jet 175, com diversas melhorias de conforto e aerodinâmicas – que resultaram em uma redução de consumo de combustível de até 6,4% em relação ao modelo original. Parte do volume de vendas ao mercado dos EUA é explicada pela nova determinação para a aviação regional, que abriu o mercado para 76 assentos, em substituição aos jatos de 50 assentos. Com isso, a Embraer conquistou 80% das novas vendas no país.

Em 2014, a Aviação Comercial manteve uma base diversificada de clientes, com novos pedidos firmes ou compromissos para aquisição de novas aeronaves, como Azal (Azerbaijão), Azul Linhas Aéreas (Brasil), ICBC Financial Leasing (China), Tianjin Airlines (China), Republic Airways (EUA), Skywest (EUA), United Airlines (EUA), Air Costa (Índia), Fuji Dream Airlines (Japão), JAL (Japão), Royal Air Maroc (Marrocos), Aurigny Air Services (Reino Unido), Borajet (Turquia) e Trans States Holdings.

A Aviação Comercial encerrou 2014 com uma carteira de pedidos firmes de US\$ 13,5 bilhões.

### PERSPECTIVAS

A contribuição das vendas de aeronaves para as companhias aéreas por meio de empresas de *leasing* vem crescendo e se consolidando como importante mecanismo promotor de vendas de aeronaves novas e para a recolocação de aeronaves usadas pelo mundo. Atualmente, 40% de todas as aeronaves produzidas no mundo são entregues por essas empresas.



## E-JETS: UMA DÉCADA DE SUCESSO

Um dos símbolos da excelência em jatos comerciais da Embraer, a linha de E-Jets comemorou, em 2014, 10 anos da primeira entrega. São 1.100 aeronaves entregues ao longo desse período, acumulando mais de 10 milhões de horas de voo e cerca de 50 milhões de passageiros transportados em todo o mundo.

A maturidade do programa E-Jet, conquistada por meio da constante evolução do produto e dos serviços aos clientes, demonstra o foco da Embraer na geração de valor não só para as companhias aéreas, mas também para seus clientes, os passageiros.

Segundo o indicador *schedule reliability* – medida que determina o grau de aderência das companhias aéreas às programações de seus voos –, as aeronaves E-Jets atingiriam 99,3%, o que significa que, em cada mil voos, apenas sete atrasam para deixar o portão.

## E2: a nova geração

Em 2018, entrarão em operação as primeiras unidades da nova geração dos E-Jets, o E2. Em 2014, em Évora, Portugal, foi realizado o *first metal cut*, o corte da primeira peça metálica do avião. Trata-se de importante marco, em que a aeronave deixa de ser um projeto no papel para começar a se tornar realidade. Além disso, no ano, o modelo recebeu sua primeira certificação nos EUA.

Ainda em 2014, foi realizado nos EUA o terceiro *advisory board* – evento em que a Embraer reúne clientes de todo o mundo para divulgar o projeto e suas principais características e validar a aderência do produto aos requisitos coletados. A proximidade e a participação dos clientes já nas etapas iniciais do projeto refletiram nas campanhas de venda do E2 ao longo do ano: desde o lançamento do programa, foram 210 pedidos firmes e 380 compromissos, entre opções, direitos de compra e cartas de intenção.

O sucesso se justifica, visto que a aeronave oferece diferenciais importantes: uma cabine com mais conforto e espaço aos passageiros, além de maior facilidade para reconfigurações dos assentos, o que reduz custos; e motores de última geração, mais eficientes e com tecnologia de controle e comandos de voo *full fly-by-wire* de quarta geração, aprimorando a qualidade de voo e aumentando a eficiência do consumo de combustível – o que reduz emissões atmosféricas.

Em julho, um *mock-up* (maquete em tamanho real) da cabine de passageiros do E2 foi apresentado na Feira Internacional de Farnborough, Reino Unido.

60  
%

das entregas mundiais no segmento de 70 a 130 assentos.

US\$  
13,5  
BILHÕES

na carteira de pedidos firmes em 2014.



## Aviação Executiva

Com características únicas no mercado, as aeronaves da Aviação Executiva da Embraer oferecem sempre padrões elevados para suas respectivas categorias, proporcionando aos clientes altos níveis de conforto, desempenho, tecnologia e inovação a um baixo custo operacional, além de tranquilidade e agilidade no suporte à operação, com serviço de atendimento de alta qualidade e trabalhos simplificados de manutenção.

Em 2014, a Embraer atingiu US\$ 1,6 bilhão em receitas advindas desse segmento. Em 2014, foram entregues 116 unidades, sendo 92 jatos leves e 24 jatos grandes. Ao fim do ano, a carteira de pedidos firmes acumulava US\$ 1,9 bilhão. A Embraer detém 16,2% do mercado global de jatos executivos, considerando-se o volume de entregas, e 7% das receitas, segundo relatório da General Aviation Manufacturers Association.

Com foco na geração de valor para o cliente, a Aviação Executiva concluiu o desenvolvimento do modelo Legacy 500, jato da categoria *midsize* com desempenho e atributos de classes maiores, desenvolvido com a filosofia e tecnologia *fly-by-wire*, que propicia um novo patamar de conforto de cabine, qualidade

de voo e baixa carga de trabalho aos pilotos. Equipado com sistema de comandos de voo digital, o Legacy 500 tem cabine de passageiros com 1,82 m de altura, similar à de algumas aeronaves na categoria imediatamente acima da dele. Oferece de oito a 12 lugares, com poltronas que podem ser convertidas em leitos para repouso completo em uma altitude de cabine bastante confortável, equivalente a 6 mil pés. O tamanho de pista necessário para pousos e decolagens também é um diferencial do modelo, sendo mais curtas que a de seus competidores. O sistema de entretenimento a bordo inclui vídeo de alta definição, som *surround*, diversas opções de entrada de áudio e vídeo, sistema de gerenciamento de cabine e três opções de comunicação e transmissão de dados, permitindo inclusive acesso à internet.

O Legacy 500 recebeu, em 2014, a certificação da Agência Nacional de Aviação Civil (Anac), da European Aviation Safety Agency (Easa), na Europa, e da Federal Aviation Administration (FAA), nos EUA, e já está apto a operar.

O Legacy 450, modelo da categoria *midlight*, continua em fase de testes para entrar no mercado em 2015.

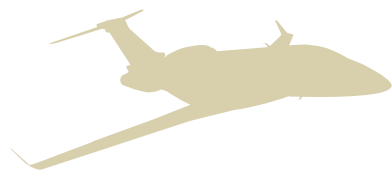


## FAMÍLIA PHENOM ATINGE A MARCA DE 500 JATOS ENTREGUES

A entrega de um Phenom 300 ao Prime Fraction Club, empresa que comercializa, administra e coordena a utilização de bens entre seus associados no Brasil, foi comemorada como sendo a 500.<sup>a</sup> de um jato executivo da família. É uma conquista relevante, dado que ocorre apenas cinco anos e meio após a entrada em operação.

Os jatos Phenom voam com 400 clientes, em 37 países, atendendo corporações, autoridades, companhias de voos fretados ou de propriedade compartilhada, escolas de aviação, transporte aeromédico e pilotos proprietários. A frota total em operação soma mais de 370 mil horas de voo.

Vencedores de diversos prêmios da área de inovação e *design*, os modelos Phenom 100E e Phenom 300 são os melhores das suas respectivas classes e redefiniram o conceito de excelência no segmento de jatos leves, com tecnologia de última geração, oferecendo ótimo desempenho e alto grau de confiabilidade, além de estilo e conforto.



# 116

aeronaves executivas  
entregues em 2014.

## PERSPECTIVAS

A Embraer tem como expectativa figurar entre os três maiores atores mundiais da aviação executiva. Com a marca em contínua consolidação no mercado, o plano é posicioná-la como altamente desejável, e o bom desempenho de vendas do Phenom 300 e o lançamento do Legacy 500, além da excelência no atendimento e relacionamento com os clientes, são os principais trunfos para alcançar essa visão.

Há expectativa de crescimento para o mercado de aviação executiva, cujo ritmo é ditado principalmente pelos EUA, onde o tráfego aéreo registrou crescimento em 2014, o que é um indicativo de uma economia mais saudável, em franca recuperação da crise econômica de 2008. Há indicadores que mostram que as empresas dispõem de recursos que poderão ser direcionados a investimentos dessa natureza. Além disso, os EUA são o país com o maior número de milionários – majoritariamente empresários, que buscam os jatos executivos como uma ferramenta para potencializar e acelerar negócios, ao melhorar a flexibilidade das agendas.

### Novo centro de serviços para jatos executivos

Em março de 2014, a Embraer inaugurou um novo centro de serviços, no aeroporto Bertram Luiz Leupolz (SOD), em Sorocaba (SP). O local é resultado de um investimento de mais de R\$ 50 milhões. Com 20 mil m<sup>2</sup>, o centro de serviços possui dois hangares, sendo um dedicado a serviços de manutenção, reparo e revisão de componentes e o outro voltado à operação de aeronaves executivas.

Atualmente, há mais de 30 empresas instaladas no local, resultado de fatores como a proximidade da cidade de São Paulo, a boa infraestrutura municipal, com condições meteorológicas favoráveis, o tráfego aéreo e a perspectiva de melhorias na infraestrutura aeroportuária. Esse centro de serviços deverá gerar até 250 empregos diretos e especializados nos próximos anos.





## Defesa & Segurança

A Embraer Defesa & Segurança desempenha papel importante e prioritário no fortalecimento do sistema de defesa e segurança do Brasil. Com investimentos na expansão das operações no Brasil e no exterior, o segmento encerrou o ano com receita de R\$ 3,4 bilhões, um crescimento de 32% em relação a 2013. Além disso, atingiu o recorde histórico de US\$ 5,5 bilhões em pedidos firmes.

Em 2014, o principal destaque foi a apresentação do avião de transporte KC-390, projeto da Embraer em parceria com a Força Aérea Brasileira (FAB). Trata-se de uma aeronave militar multimissão projetada para oferecer baixo custo operacional e flexibilidade para executar uma ampla gama de operações, incluindo transporte e lançamento de cargas e tropas, reabastecimento aéreo, busca e resgate e combate a incêndios florestais, entre outras. É capaz de realizar operações em condições climáticas distintas, tanto na Amazônia quanto na Antártica, por exemplo. O voo inaugural aconteceu no início do mês de fevereiro de 2015.

Em 2014, foi inaugurado um hangar com mais de 30 mil m², na unidade da Embraer de Gavião Peixoto, onde foi instalada a linha de produção do avião cargueiro e assinado contrato que prevê a aquisição de 28 aeronaves por parte da FAB ao longo de dez anos,

bem como suporte logístico, peças sobressalentes e manutenção, no valor total de R\$ 7,2 bilhões. Além disso, outros países manifestaram intenção de compra, de outras 32 aeronaves.

### SUPER TUCANO

A Embraer também apresentou em 2014 o primeiro avião A-29 Super Tucano, fabricado na unidade da Embraer em Jacksonville, na Flórida, a partir de concorrência ganha em parceria com a empresa Sierra Nevada para fornecimento de 20 aeronaves à Força Aérea dos Estados Unidos, no âmbito do programa Light Air Support (LAS).

Em 2014, foram entregues 7 Super Tucanos. No total, já foram produzidas e entregues quase 200 aeronaves, para diversas forças aéreas de todo o mundo.

### Outros destaques

Projetos importantes da área, como o Sistema Integrado de Monitoramento de Fronteiras (Sisfron) e o Satélite Geoestacionário de Defesa e Comunicações Estratégicas (SGDC), estão sendo desenvolvidos de maneira bem-sucedida e dentro do cronograma inicial.



O Sisfron teve início em 2013, quando o consórcio Terpro, formado por Savis e Bradar, empresas controladas da Embraer Defesa & Segurança, ganharam a concorrência para desenvolver o programa.

A fase inicial do Sisfron contemplará o monitoramento de aproximadamente 650 quilômetros de fronteira terrestre na faixa que acompanha a divisa do Mato Grosso do Sul com o Paraguai e a Bolívia. Em sua totalidade, o Sisfron compreende a vigilância e a proteção das fronteiras terrestres do Brasil, em uma faixa de 16.886 quilômetros.

Já o satélite geoestacionário se encontra em desenvolvimento sob a supervisão da Visiona Tecnologia Espacial, empresa constituída pela Embraer em sociedade com a Telecomunicações Brasileiras S.A. (Telebras). O satélite tem como objetivo atender às necessidades de comunicação satelital do governo brasileiro, incluindo o Programa Nacional de Banda Larga e um amplo espectro de transmissões estratégicas de defesa. A previsão é de que o satélite seja lançado em 2016.

Em alinhamento com a sua atuação como parceira estratégica da Força Aérea Brasileira, a Embraer assinou com a Saab um acordo para atuação conjunta do Projeto F-X2 no Brasil. Por meio desse acordo, a Empresa terá papel expressivo na condução geral do programa, bem como realizará parte significativa do trabalho de desenvolvimento, produção e entrega das versões monoposto e biposto do caça de última geração Gripen NG para a FAB.

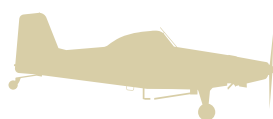
## SEGMENTOS DIVERSOS

### Aviação agrícola

O avião agrícola Ipanema é o único que está em fabricação desde a inauguração da Embraer. De 1971, quando ocorreram as primeiras vendas, até 2014, já foram entregues 1.365 aeronaves. Em 2004, uma importante inovação foi introduzida: o Ipanema tornou-se o primeiro avião de série do mundo certificado para voar com etanol. Desde então, foram entregues 280 aeronaves dessa versão e outros 204 *kits* de conversão, os quais permitem transformar os aviões movidos a gasolina de aviação (Avgás) em aviões movidos a etanol, totalizando, então, 484 aeronaves voando com o biocombustível. Desde a inovação do avião a etanol, são disponibilizadas duas versões do Ipanema para venda: EMB 202 (Avgás) e EMB 202A (Etanol), sendo a segunda versão a líder em vendas.

## Entrega de aeronaves por segmento

	2014	2013	2012
<b>AVIAÇÃO COMERCIAL</b>			
E170	1	4	1
E175	62	24	20
E190	19	45	62
E195	10	17	23
<b>TOTAL</b>	<b>92</b>	<b>90</b>	<b>106</b>
<b>AVIAÇÃO EXECUTIVA</b>			
Phenom 100	19	30	29
Phenom 300	73	60	48
Legacy 500	3	-	-
Legacy 600/650	18	25	19
Lineage 1000	3	4	3
<b>TOTAL</b>	<b>116</b>	<b>119</b>	<b>99</b>
<b>DEFESA &amp; SEGURANÇA</b>			
Super Tucano	7	6	14
EMB 145 AEW&C	-	-	2
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>16</b>
<b>TOTAL DE JATOS</b>	<b>215</b>	<b>215</b>	<b>221</b>



1.<sup>a</sup>

Ipanema, primeira aeronave do mundo certificada para voar com etanol.

### Entregas do Ipanema

<b>2014</b>	38
<b>2013</b>	66
<b>2012</b>	56



## SUPORTE ÀS VENDAS

A ECC Leasing é uma subsidiária da Embraer responsável pelo suporte às vendas e pela redução dos riscos financeiros relacionados à comercialização de aeronaves. Desde sua criação, em 2002, administrou 153 aeronaves de fabricação Embraer. Em 2014, geriu 66 aeronaves Embraer e de outros fabricantes (adquiridas em processo casado com a venda das novas aeronaves – *trade-in*). Desse total, dez aviões foram vendidos, 22 estão em *leasing* operacional e 34 se encontram disponíveis para recolocação no mercado – com *status* em negociação ou em processo de entrega para os clientes da subsidiária.

## FINANCIAMENTO ÀS VENDAS

Atualmente, a participação das estruturas de *leasing* representa 40% da frota mundial de jatos comerciais, e esse percentual deve chegar a 50% até o fim da década. Já o financiamento por meio do mercado de capitais se mantém firme, uma vez que as novas medidas de regulação do sistema bancário e a adoção do Tratado da Cidade do Cabo em escala global tendem a elevar a sua eficiência em relação às outras estruturas.

Embora a participação da agência de crédito à exportação brasileira tenha crescido no último ano, ela foi responsável por apenas 20% dos financiamentos dos E-Jets desde seu lançamento. A expectativa é que o financiamento oficial continue a desempenhar um importante papel no setor aeronáutico, cobrindo as lacunas deixadas pelo mercado privado e apoiando de forma mais significativa as exportações futuras da Embraer para o mercado norte-americano.



# PORTFÓLIO

## AVIAÇÃO COMERCIAL

Capacidade típica – classe única

Família ERJ 145

37 a 50



E170

70 a 78



E175

78 a 88



E190

98 a 114



E195

108 a 124



E175-E2\*

80 a 88



E190-E2\*

97 a 106



E195-E2\*

118 a 132



## AVIAÇÃO EXECUTIVA

Phenom 100E

6 a 8



Phenom 300

8 a 11



Legacy 450\*

7 a 9



Legacy 500

8 a 12



Legacy 600

13 a 14



Legacy 650

13 a 14



Lineage 1000E

13 a 19





As aeronaves produzidas pela Empresa têm características determinantes para o desenvolvimento da aviação em todo o mundo, estabelecendo padrões de referência, de desempenho e de qualidade cada vez mais elevados.

## DEFESA & SEGURANÇA

A-29 Super Tucano



ISR



Missões especiais\*\*



KC-390\*



Modernização de aeronaves • Manutenção e reparo de aeronaves (MRO) • Veículos aéreos não tripulados (Vant) • Suporte ao treinamento e à operação (Toss) • Sistemas de segurança\*\*\* /C4I\*\*\*\* • Sistemas de controle de tráfego aéreo • Sensoriamento remoto • Radars de vigilância aérea • Satélites.

## AVIAÇÃO AGRÍCOLA

Ipanema



## EMBRAER SISTEMAS

Desenvolvimento e integração de sistemas complexos para setores além dos de aviação e defesa.

\*Em desenvolvimento.

\*\*Transporte de autoridades, Medevac (evacuação médica) e inspeção em voo (FIS).

\*\*\*Aplicação em defesa e segurança.

\*\*\*\*Comando, controle, comunicação, computação e inteligência.







# ACIONISTAS

---







# EXCELÊNCIA COM FOCO NA GERAÇÃO DE VALOR

Modelo de gestão focado na qualidade e na transparência gera confiança e entrega valor aos acionistas

A Embraer, que tem como valor a busca constante pela excelência empresarial, é reconhecida por sua gestão eficiente, independente e transparente, de forma a assegurar a sustentabilidade da Companhia. Em sua relação com os acionistas, a credibilidade é fator primordial, por isso investe constantemente no aprimoramento de uma governança ética e confiável, com fluxos de valor formados para ações que atendam a essa expectativa, conforme previsto nas ações do Programa de Excelência Empresarial Embraer (P3E).

## Estratégia e gestão

Para alcançar o objetivo de gerar valor para cada um dos *stakeholders* (acionistas, clientes e fornecedores, empregados, sociedade e meio ambiente), a Embraer conta com o **Sistema Empresarial Embraer (SEE)**, uma ferramenta que define o modelo de gestão empresarial. Baseado no **Modelo de Excelência da Gestão (MEG)** da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), o SEE prevê o planejamento e a realização de ações de longo prazo – especificadas no plano estratégico – e de projetos de curto prazo – estabelecidos no plano de ação. Enquanto o primeiro item define macroestratégias e macroprojetos para os próximos 15 anos, o segundo contempla as metas operacionais, econômico-financeiras e de sustentabilidade a serem cumpridas em dois anos. Ambos são absolutamente integrados e, conjuntamente, garantem a geração de valor aos *stakeholders* e a perenidade do negócio.

## BASES PARA A CONCRETIZAÇÃO DO SEE

- » **Programa de Excelência Empresarial Embraer (P3E):** baseado no conceito de *lean enterprise* (empresa enxuta), é constituído por quatro pilares: desenvolvimento da cultura organizacional, das pessoas, formação contínua dos líderes e busca da excelência e eficiência em todos os processos.
- » **Certificação dos Sistemas de Meio Ambiente, Saúde e Segurança das unidades da empresa no Brasil:** conforme normas ISO 14001 (gestão ambiental) e Occupational Health and Safety Assessment Series – OHSAS 18001 (saúde e segurança ocupacional), que possui desde 2002. Meio ambiente, saúde e segurança são critérios de excelência do P3E.
- » **Índices de sustentabilidade:** manutenção nas carteiras do Índice Dow Jones de Sustentabilidade (DJSI, na sigla em inglês), da Bolsa de Valores de Nova York, e no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), da BM&FBovespa.
- » **Modelo de Excelência em Gestão (MEG):** visão sistêmica da gestão organizacional instituída pela Fundação Nacional da Qualidade. Foi adotado em 2010 e, desde então, a Empresa evolui anualmente na maturidade de sua gestão seguindo esse modelo, tendo sido reconhecida com prêmio da fundação em 2014.

A chave para o sucesso dos nossos negócios e para a geração de valor aos acionistas é a nossa gente, inovadora e comprometida com a excelência.



## PLANO ESTRATÉGICO DA EMBRAER

O plano estratégico da Embraer, de longo prazo, está sendo trabalhado em cinco vertentes principais, descritas a seguir.

- » **Aviação Comercial** – solidificar a posição de liderança no seu segmento de atuação, expandindo a base de clientes, trabalhando no aperfeiçoamento dos E-Jets e buscando a excelência no modelo de suporte ao cliente.
- » **Aviação Executiva** – consolidar-se como um dos principais fabricantes de jatos executivos no mundo, conquistando participação de mercado, investindo no desenvolvimento de novos produtos e mantendo os elevados níveis de satisfação dos clientes no que se refere aos serviços de atendimento e suporte.
- » **Defesa & Segurança** – ser protagonista da cadeia de defesa e segurança do Brasil, diversificando o portfólio de produtos e serviços e expandindo a atuação internacional, além da busca pela excelência no suporte ao cliente.
- » **Diversificação** – direcionar esforços para a diversificação dos negócios da Embraer, guardando sinergia com as competências centrais da Companhia.
- » **Pessoas, sustentabilidade, organização e processos** – prosseguir como uma organização global comprometida com a satisfação de seus clientes e a valorização de suas pessoas, que cresce de forma sustentável e é referência em inovação e excelência empresarial.

## PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE

Em 2014, a Fundação Nacional da Qualidade reconheceu a excelência da gestão da Embraer com o Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ). Trata-se de uma das principais conquistas da Empresa na sua busca permanente pela excelência.

O PNQ identifica e premia anualmente as melhores práticas de gestão das organizações brasileiras. Dessa forma, a FNQ reconhece o aperfeiçoamento do negócio, a busca pela excelência e, consequentemente, o aumento da competitividade de empresas brasileiras.





## Programa de Excelência Empresarial Embraer

### DMA Desempenho econômico

### DMA Presença de mercado

Lançado em 2007 e peça-chave do modelo de gestão, o **Programa de Excelência Empresarial Embraer (P3E)** tem como objetivo elevar a gestão, os processos e os produtos ao nível máximo de excelência empresarial. Em sete anos, ajudou a Companhia a obter cada vez mais eficiência na execução de seus processos, com ganhos de produtividade e redução de custos em todas as áreas.

Em 2014, foi implementada uma importante evolução no programa. O primeiro passo foi o seu alinhamento com a estratégia da Empresa, determinando o foco na geração de valor para cada um dos *stakeholders*. A partir disso, esses valores foram traduzidos em metas de excelência que, por sua vez, foram desdobradas via fluxo de valor para todas as células da Empresa. Dessa forma, o dia a dia das pessoas passou a ser direcionado localmente, sem perder vínculo direto com as diretrizes corporativas globais.

Os fluxos de valor, por sua vez, permeiam as células, que são avaliadas constantemente por um sistema de classificação com conceitos bronze, prata e ouro. Em 2015, o sistema de classificação será revisto, de maneira que a ascensão de uma célula – de prata para ouro, por exemplo – ocorra por meio da avaliação do valor gerado para os *stakeholders*.

O P3E utiliza conceitos de empresa enxuta e é constituído pelos quatro pilares abaixo.

- » Cultura organizacional
- » Desenvolvimento de pessoas
- » Desenvolvimento da liderança
- » Eficiência empresarial

Tal como explicita um dos pilares, há um trabalho contínuo de engajamento dos líderes para que permaneçam alinhados e comprometidos em garantir a eficiência operacional e a competitividade da Empresa.

Como parte do P3E, a ferramenta do *kaizen* abrange a revisão de processos em prol da otimização, com foco no ganho de produtividade e na eliminação de desperdícios. Em 2014, foram concluídos 9.485 projetos *kaizens*. Porém, mais do que números, os *kaizens* concluídos significam evoluções e cumprimento de metas.

## Governança G4-34

O principal foco da governança corporativa da Embraer é assegurar a sustentabilidade da Companhia por meio de uma gestão eficiente, íntegra e ética, com um modelo que atende aos mais altos padrões internacionais. Além de transparente, o modelo é baseado em independência e prestação de contas (*accountability*) e visa resguardar e potencializar o valor da Empresa perante cada *stakeholder*. Nesse aspecto, em 2014, pelo 16.º ano consecutivo, a Empresa foi selecionada entre as primeiras colocadas no Troféu Transparência, concedido pela Anefac/Fipecafi /Serasa Experian pela transparência e responsabilidade na divulgação de informações contábeis e financeiras.

A Embraer integra o Novo Mercado, da Bolsa de Valores de São Paulo (BM&FBovespa). Possui também ações negociadas na Bolsa de Valores de Nova York (NYSE, na sigla em inglês), além de integrar as carteiras do DJSI e do ISE, compostas de ações de empresas com reconhecidas práticas de gestão sustentável. Manter-se nesses indicadores faz parte das metas de planos de ação da alta gestão, visto que esses índices internacionais definem tendências apontadas para as melhores empresas do mundo em termos de gestão da sustentabilidade.



# 16 anos

consecutivos na lista das melhores empresas do Troféu Transparência.





## ESTRUTURA SOCIETÁRIA

### EMBRAER







## ESTRUTURA SOCIETÁRIA G4-34

O modelo de pulverização das ações adotado pela Companhia resulta na ampliação do direito de voto a todos os acionistas, sem distinção, com representatividade de no máximo 5% do capital social. O Estatuto Social também impõe outras condições para evitar a concentração de ações ou recibos de ações negociados na Bolsa de Valores de Nova York (American Depositary Receipts – ADRs), como proibir que qualquer acionista ou grupo de acionistas tenha participação igual ou superior a 35% do capital da Companhia, exceto com autorização expressa da União e sujeita à realização de Oferta Pública de Aquisição (OPA).

No caso de oferta de compra da Empresa, todos os acionistas, incluindo os minoritários, têm garantido direito de venda nas mesmas condições (mecanismo *tag along*). Há, no entanto, uma ação de classe especial (*golden share*), detida pela União, que lhe assegura o direito de veto em algumas questões estratégicas para a Companhia e o País.

## ESTRUTURA DE GOVERNANÇA G4-34; G4-46

### Assembleia Geral

Instância deliberativa superior da Companhia, com competência prevista na legislação aplicável e no Estatuto Social. As decisões são tomadas por maioria dos votos, sendo que para garantir a prevalência do interesse nacional no setor aeroespacial, considerado estratégico para o Brasil, os votos dos acionistas estrangeiros estão limitados ao total de 40% dos votos dos presentes nas reuniões.

## Conselho de Administração G4-38; G4-39; G4-40; G4-42; G4-44

Define diretrizes, metas, orçamentos e planos de investimentos da Companhia, além de aprovar os planos estratégico e de ação. Também acompanha o desempenho da Empresa e o cumprimento de metas, convoca auditores independentes, determina a emissão de ações e bônus, elege e destitui os membros da Diretoria e fiscaliza a gestão.

Com mandato de dois anos, o conselho é eleito por assembleia e composto de 11 membros efetivos, sendo sete independentes. O governo brasileiro nomeia um conselheiro, e os empregados indicam dois: um representante do Clube de Investimentos dos Empregados Embraer (Ciemb) e um eleito pelos empregados não acionistas.

O regimento interno estabelece parâmetros para que, na constituição do mesmo, exista uma combinação de conhecimentos e competências dentre os conselheiros, com vistas a uma gestão mais eficiente e com pontos de vista diversificados.

O processo de avaliação de desempenho do conselho e seus membros analisa a contribuição individual e do grupo para o alcance dos objetivos estabelecidos. A avaliação 360°, em que cada consultor analisa os demais, é feita anualmente, com o auxílio de um consultor externo.

A remuneração dos conselheiros e do presidente do conselho é fixa e mensal, com adicional pela participação nos comitês.

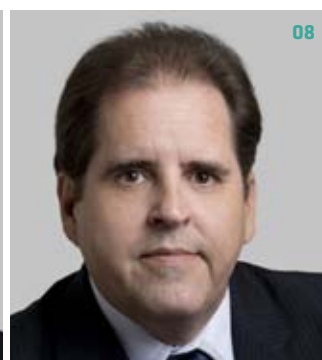
## Composição do Conselho de Administração – eleito em 25 de abril de 2013

Alexandre Gonçalves Silva	PRESIDENTE
Sergio Eraldo de Salles Pinto	VICE-PRESIDENTE
Antonio Franciscangelis Neto	MEMBROS DO CA
Arno Hugo Augustin Filho	
Ernani de Almeida Ribeiro Junior	
Israel Vainboim	
João Cox Neto	
Josué Christiano Gomes da Silva	
Paulo Roberto de Oliveira	
Samir Zraick	
Vitor Paulo Camargo Gonçalves	

A estruturação societária visa integrar operações com foco em impulsionar a gestão do negócio e a satisfação dos clientes, sempre atendendo às especificidades dos países onde estão presentes.

## COMPOSIÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Eleito em Assembleia Geral do dia 25 de abril de 2013



- » **01** Alexandre Gonçalves Silva  
Presidente
- » **02** Sergio Eraldo de Salles Pinto  
Vice-presidente
- » **03** Antonio Franciscangelis Neto
- » **04** Arno Hugo Augustin Filho
- » **05** Ernani de Almeida Ribeiro Junior
- » **06** Israel Vainboim
- » **07** João Cox Neto
- » **08** Josué Christiano Gomes da Silva
- » **09** Paulo Roberto de Oliveira
- » **10** Samir Zraick
- » **11** Vitor Paulo Camargo Gonçalves



35%

é o limite máximo de participação acionária no capital social.

5%

de representatividade máxima em votações da Assembleia Geral.



11

membros efetivos no Conselho de Administração, sendo sete independentes.

#### Comitês auxiliares G4-14; G4-46

Três comitês se reportam diretamente ao Conselho de Administração, conforme descrição a seguir.

- » **Comitê de Estratégia:** acompanha a gestão da Empresa e seus resultados e é responsável por assessorar o Conselho no estabelecimento do plano estratégico e do plano de ação, com foco nos objetivos, macroprojetos e avaliações de oportunidades de novos negócios.
- » **Comitê de Auditoria e Riscos:** auxilia em identificação e gerenciamento de riscos empresariais inerentes às atividades da Companhia, adequação de modelos, diretrizes e políticas de gestão de risco e aferição das informações gerenciais e contábeis divulgadas ao público e aos órgãos reguladores – isso inclui supervisionar a qualidade dos relatórios financeiros e a observância dos requerimentos legais e regulamentares. Ainda recomenda a empresa de auditoria externa e supervisiona suas atividades, entre outras funções.
- » **Comitê de Recursos Humanos:** apoia o Conselho de Administração na eleição e na destituição de diretores e no estabelecimento de suas respectivas funções, define as políticas de remuneração e de recursos humanos, administra programas para a outorga de opções de compra de ações da Companhia e recomenda a transferência de recursos para associações de empregados e entidades assistenciais, recreativas e de previdência privada.

#### Conselho Fiscal

É constituído por, no mínimo, três e, no máximo, cinco membros efetivos e igual número de suplentes (acionistas ou não), eleitos em Assembleia Geral Ordinária para mandato anual. Reporta-se diretamente aos acionistas da Companhia e é responsável por fiscalizar a gestão administrativa, reunindo-se a cada trimestre ou sempre que julgar necessário, para avaliar as demonstrações financeiras.

#### Composição do Conselho Fiscal – eleito em 16 de abril de 2014

Ivan Mendes do Carmo	PRESIDENTE
Eduardo Coutinho Guerra	VICE-PRESIDENTE
Nelson de Menezes Filho	
José Mauro Laxe Vilela	MEMBROS DO CF
Taiki Hirashima	



## Diretoria

A atribuição do conselho de diretores é gerir a Empresa, seguindo o estabelecido no plano estratégico e no plano de ação. A Diretoria é nomeada pelo Conselho de Administração para um mandato de dois anos e é apoiada por alguns comitês gerenciais (Sustentabilidade, Ética, Riscos Ambientais e Financeiro) e, ainda, consultorias externas e empresas de auditoria. A Diretoria é avaliada pelo Conselho de Administração e remunerada segundo referências de mercado e pelo cumprimento das metas econômico-financeiras, operacionais e socioambientais previstas no plano de ação.

## Composição da Diretoria – a partir de 28 de fevereiro de 2014

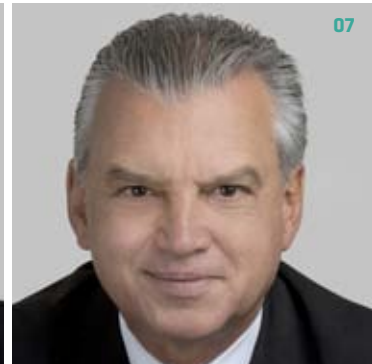
Frederico Pinheiro Fleury Curado	DIRETOR-PRESIDENTE
Artur Aparecido Valério Coutinho	VICE-PRESIDENTE EXECUTIVO DE OPERAÇÕES
Jackson Medeiros de Farias Schneider	VICE-PRESIDENTE EXECUTIVO DE NEGÓCIO DE DEFESA & SEGURANÇA
José Antonio de Almeida Filippo	VICE-PRESIDENTE EXECUTIVO FINANCEIRO E DE RELAÇÕES COM INVESTIDORES
Marco Tulio Pellegrini	VICE-PRESIDENTE EXECUTIVO DE NEGÓCIO DE AVIAÇÃO EXECUTIVA
Mauro Kern Junior	VICE-PRESIDENTE EXECUTIVO DE ENGENHARIA E TECNOLOGIA
Paulo Cesar de Souza e Silva	VICE-PRESIDENTE EXECUTIVO DE NEGÓCIO DE AVIAÇÃO COMERCIAL
Terena Penteado Rodrigues	VICE-PRESIDENTE EXECUTIVA JURÍDICA
Maurício Aveiro	VICE-PRESIDENTE DE PESSOAS E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL
Nelson Salgado	VICE-PRESIDENTE DE RELAÇÕES INSTITUCIONAIS E SUSTENTABILIDADE



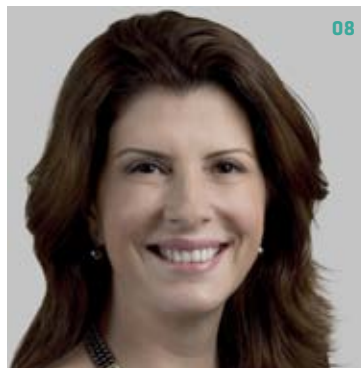


## COMPOSIÇÃO DA DIRETORIA

A partir de 28 de fevereiro de 2014



- » **01** Frederico Pinheiro Fleury Curado  
Diretor-presidente
- » **02** Artur Aparecido Valério Coutinho  
Vice-presidente executivo de Operações
- » **03** Jackson Medeiros de Farias Schneider  
Vice-presidente executivo de Negócio de Defesa & Segurança
- » **04** José Antonio de Almeida Filippo  
Vice-presidente executivo financeiro e de Relações com Investidores
- » **05** Marco Tulio Pellegrini  
Vice-presidente executivo de Negócio de Aviação Executiva
- » **06** Mauro Kern Junior  
Vice-presidente executivo de Engenharia e Tecnologia
- » **07** Paulo Cesar de Souza e Silva  
Vice-presidente executivo de Negócio de Aviação Comercial
- » **08** Terena Penteado Rodrigues  
Vice-presidente executiva jurídica
- » **09** Maurício Aveiro  
Vice-presidente de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional
- » **10** Nelson Salgado  
Vice-presidente de Relações Institucionais e Sustentabilidade







## GESTÃO DE RISCOS G4-14; G4-46; G4-EC2

A Embraer mapeia, identifica, classifica e monitora riscos e oportunidades de negócio com um processo administrado pela área de Riscos e Controles Internos, que se reporta funcionalmente ao Vice-presidente executivo financeiro e de Relações com Investidores e ao Comitê de Auditoria e Riscos (CAR), além de assessorar os principais executivos.

Em 2014, após a conclusão da etapa de revisão feita em 2013, houve aproximação entre a gestão de riscos e o trabalho da Diretoria de Auditoria Interna e da Diretoria de Compliance.

## CATEGORIZAÇÃO G4-41

Os riscos estão categorizados em estratégicos, operacionais, financeiros e regulamentares/legais. A seguir, uma breve explicação sobre cada um deles.

**1. Estratégicos:** associados às decisões da alta administração que possam impactar o valor econômico da Empresa, com base no monitoramento permanente das tendências de mercado. A Embraer comunica com antecedência a *stakeholders*, por meio da Diretoria de Relações com Investidores, questões que possam representar riscos às operações e à marca.

**2. Operacionais:** relacionados à possibilidade de ocorrência de perdas (de produção, ativos, clientes e receitas) resultantes de falhas, deficiências ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas, além de eventos externos, como catástrofes naturais.

**3. Financeiros:** ligados à exposição das operações financeiras, zela para que fluxos de caixa sejam administrados de modo a maximizar a geração de caixa operacional, gerenciar retornos de transações financeiras e captar e aplicar recursos financeiros. Pautado pela Política de Gestão Financeira, aprovada pelo Conselho de Administração, o Comitê Financeiro analisa e se manifesta sobre cenários que apresentem potencial exposição financeira.

**4. Regulamentares/legais:** a Embraer segue as regulamentações tanto do setor aeronáutico (em todas as etapas do processo de fabricação das aeronaves, do projeto ao suporte pós-venda) quanto aquelas ligadas a aspectos ambientais e às legislações onde está inserida.

**Auditoria Interna:** a área concentra as atividades de auditoria, atua de forma independente e se reporta diretamente ao Comitê de Auditoria e Riscos do Conselho de Administração.

**Auditoria Externa:** a norma da Companhia, no que diz respeito à contratação de serviços não relacionados à auditoria externa de seus auditores independentes, assegura que não haja conflito de interesses e perda de independência ou de objetividade.

A KPMG Auditores Independentes é responsável pela auditoria externa das demonstrações financeiras da Embraer. Em 2014, a KPMG foi contratada para a execução de serviços não relacionados à auditoria externa (principalmente revisões de impostos), que somaram R\$ 102,8 mil, representando aproximadamente 1,3% do valor dos honorários consolidados relativos à auditoria externa para a Embraer e suas controladas. Esses serviços não afetaram a independência e a objetividade dos auditores independentes, em razão da definição do escopo e dos procedimentos executados.

Ademais, a Empresa vem também cooperando plenamente com a U.S. Securities and Exchange Commission (SEC) e o U.S. Department of Justice (DOJ) na investigação em andamento relativa ao possível descumprimento do U.S. Foreign Corrupt Practices Act (FCPA). Advogados externos foram contratados para conduzir o processo de forma independente. Em contato regular com os dois órgãos, esses profissionais fornecem documentos e informações sempre que solicitados.

A área de Riscos mapeia, identifica, classifica e monitora os riscos e oportunidades de negócios, alinhada com o planejamento estratégico da Embraer.



## COMPLIANCE G4-S03

### DMA Combate à corrupção

O programa de ética e *compliance* tem como foco garantir a adoção do mais alto padrão de integridade e de boas práticas difundidas internacionalmente, bem como o atendimento às legislações dos países nos quais a Embraer está presente, sobretudo em práticas anticorrupção e de controle de exportações. Trata-se de um tema fundamental para a Companhia, formalizado em sua matriz de materialidade.

A Diretoria de Compliance se reporta diretamente ao Comitê de Auditoria e Riscos, que é, por sua vez, ligado ao Conselho de Administração. Ela atua para promover e assegurar a cultura de ética e *compliance* na Companhia, por meio do aperfeiçoamento contínuo da governança corporativa e seus instrumentos, como Código de Ética e Conduta, controles internos, processos de auditoria e contínua conscientização, bem como treinamentos sobre o tema com todos os *stakeholders*, inclusive externos.

Em 2014, além de Conselho de Administração e Diretoria, mais de 11 mil

colaboradores foram treinados em anticorrupção, bem como mais de 500 fornecedores, incluindo empresas nacionais e internacionais.

No ano, 100% das unidades da Embraer S.A. e suas subsidiárias foram objeto da análise contínua do sistema de riscos anticorrupção, por meio de mecanismos como avaliação de risco e auditoria interna e externa, assim como testes periódicos com base na matriz anticorrupção e seus controles internos associados, efetuados pela Diretoria de Auditoria Interna.

As medidas e os controles internos cobrem riscos sobre processos de compras e contratação de terceiros intermediários, processos de vendas e análise de clientes e transações de patrocínios e doações, assim como despesas de brindes, presentes, entretenimento e viagens.

### Treinamento anticorrupção – Código de Ética e Conduta S04

	2013	2014
Gestores	100% (1.152)	100% (1.171)
Não gestores	51,05% (9.520)	77,80% (14.000)





## ÉTICA, CONDUTA E TRANSPARÊNCIA

G4-56; G4-57; G4-HR3; G4-HR10

O Código de Ética e Conduta da Embraer reflete o compromisso de alcançar os objetivos de negócio com responsabilidade social, valorizando seu relacionamento com acionistas, empregados e fornecedores, preservando o meio ambiente e contribuindo para o desenvolvimento das comunidades em que a Empresa está presente.

Em 2014, o código passou por sua terceira revisão, a fim de confirmar seu comprometimento com as melhores práticas contábeis, de transparência e de integridade. A revisão destaca e reforça temas como o atendimento às leis anticorrupção, dentre as quais a brasileira, e a aderência a regras antitruste e a leis de comércio internacional, além da observação a conflitos de interesse, e reafirma o comprometimento da Embraer com os princípios do Pacto Global. Além do pacto da ONU, dentro do tema da ética e transparência, a Embraer é membro ativo da iniciativa de Parceria contra a Corrupção do Fórum Econômico Mundial (Paci-WEF, nas siglas em inglês) desde 2013 e, em 2014, passou a integrar o International Forum on Business Ethical Conduct (IFBEC).

O programa de ética e *compliance* da Companhia e seus principais elementos para assegurar a integridade dos negócios também ganharam destaque no novo Código de Ética e Conduta, que lista os mecanismos de monitoramento e canais de comunicação disponíveis para potenciais desvios de conduta e seu devido tratamento, quando necessário. O código está disponível para consulta em <http://compliance.embraer.com.br>.



mais de  
**11 mil**

colaboradores treinados no tema anticorrupção.

## CANAL HELPLINE

G4-49; G4-58

### DMA Não discriminação

Em 2014, não houve nenhum caso interno ou externo de discriminação por origem étnica, cor, sexo, religião, ideologia, nacionalidade ou origem social relatado no Helpline.

O Helpline é uma ferramenta confidencial para que os empregados e partes interessadas possam informar questões éticas e de comportamento relacionadas a possíveis violações das políticas da Embraer ou de leis e regulamentos. As informações são recebidas e processadas por uma empresa independente e, então, encaminhadas para a área de Compliance.

Tudo o que é relatado é tratado de forma confidencial, e o denunciante recebe um protocolo com o qual pode consultar, no *site* do Helpline, o *status* do seu relato.

O processo de apuração está coberto por política, procedimento e instrução de trabalho, seguindo metodologia de apuração.

A Embraer não tolera retaliação a quem relata, de boa-fé, uma preocupação.

- » [www.embraer.com.br](http://www.embraer.com.br), ícone Helpline, ou
- » [www.embraerhelpline.com](http://www.embraerhelpline.com)
- » Telefones:
  - Brasil: 0800-721-5968
  - Portugal: 800-180-118
  - Estados Unidos: 1-877-900-8779
  - Singapura: 800-130-2122
  - China: 400-120-4946
  - França: 0805-080608

### Relatos reportados no canal de denúncias (2014)

TOTAL DE RELATOS	184
Medidas disciplinares	64
Advertências e suspensões	12
Dispensas	12
Outras*	40

\* *Coaching*, monitoramento, orientação, campanha de conscientização e melhoria de processos e políticas.



# 100%

de aumento do efetivo de profissionais de *compliance*.



# 500

fornecedores capacitados no programa de ética e *compliance*.

## POLÍTICAS G4-56

Na Embraer, as políticas corporativas são conhecidas e amplamente divulgadas entre todos os empregados e estão intrinsecamente ligadas aos valores da Empresa e às melhores práticas do mercado. Conheça, a seguir, algumas delas.

- » **Política de Controle de Exportação:** revisada em 2014, aborda os procedimentos da Embraer para o tratamento de fornecedores e clientes internacionais. Traz informações sobre a lei de comércio internacional e sobre embargos. Nesse ano, mais de 120 colaboradores, os chamados agentes de *compliance*, receberam treinamento avançado para tratamento dos temas de prevenção de riscos envolvidos em exportações.
- » **Política Anticorrupção:** aprovada em 2013, conta com treinamentos, orientação sobre as leis anticorrupção e processos de *due diligence*, que realizam investigações e auditorias sobre a reputação de todos os parceiros de negócios, incluindo fornecedores e empresas com as quais a Embraer tem interesse em se associar. O objetivo é assegurar o mais alto nível de integridade, coibindo a corrupção sob qualquer forma.
- » **Política de Gestão de Riscos:** traz as diretrizes para a administração da gestão de riscos na Embraer, para orientar os trabalhos de área de Gestão de Riscos e Controles Internos. Elas estão calcadas nas melhores práticas de mercado e nas orientações do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), do Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (Coso II) e da ISO 31000, entre outras.
- » **Política de Gestão Financeira:** aprovada pelo Conselho de Administração, contém as diretrizes para a administração das finanças corporativas relacionadas ao fluxo de caixa e à estrutura de capital da Empresa. Os indicadores dessa gestão são monitorados e reportados a Comitê de Gestão Financeira, Diretoria, Comitê de Auditoria e Riscos e Conselho de Administração.
- » **Política de Recursos Humanos:** visa transmitir o pensamento e a postura da Empresa quanto ao tratamento que deve ser dispensado ao seu maior patrimônio: suas pessoas. Como política, deve estar presente em todas as ações empresariais de todos aqueles que têm a responsabilidade de efetuar a gestão de pessoas, nos diversos países de atuação da Embraer.
- » **Política de Meio Ambiente, Saúde e Segurança no Trabalho:** atualizada em 2013, a Política de Meio Ambiente, Saúde e Segurança no Trabalho (MASS) visa assegurar, em todas as operações da Companhia, uma atuação ambientalmente sustentável, segura e promotora da saúde (*leia mais nos capítulos*

## PRINCIPAIS DIRETRIZES DA POLÍTICA DE QUALIDADE

- » Projetar, produzir e dar suporte a produtos com qualidade e segurança
- » Focar ações preventivas
- » Garantir que todos os empregados conheçam, entendam e obedeçam aos requisitos da qualidade em seu trabalho, de maneira responsável
- » Garantir a melhoria contínua de todos os processos do negócio por meio do envolvimento de pessoas e equipes em todos os níveis, com foco na satisfação do cliente





Pessoas; e Sociedade e meio ambiente). Tem como diretrizes a capacitação constante dos empregados, a melhoria contínua, o atendimento à legislação de meio ambiente, saúde e segurança e a adoção de práticas preventivas, ações corretivas e soluções inovadoras.

- » **Política de Segurança de Voo:** incentiva o compromisso rigoroso com a construção de aeronaves cada vez mais seguras e que superem os padrões nacionais e internacionais de certificação. Os empregados são estimulados a reportar situações de risco e garantir que as informações dos resultados cheguem aos indivíduos afetados e que sejam promovidas as mudanças necessárias, em alinhamento com as recomendações de segurança.
- » **Política de Gestão da Propriedade Intelectual:** a Embraer reconhece a necessidade de proteger os direitos e os resultados de criações intelectuais realizadas na Empresa e representadas sob a forma de invenções, desenhos industriais, marcas, processos, sistemas, *softwares* e produtos. Na Política de Gestão da Propriedade Intelectual, a Empresa se compromete a, por exemplo: incentivar a inovação e a criatividade como formas de promover o desenvolvimento tecnológico e o diferencial competitivo dos seus produtos e serviços; garantir a proteção e o registro da propriedade intelectual resultante do conhecimento e da inovação gerados na Empresa; e apropriar-se do valor econômico incorporado na propriedade intelectual, com foco no aumento de competitividade de produtos, processos e serviços diferenciados e inovadores, assim como na exploração de novas oportunidades de negócio.
- » **Política de Qualidade:** a Embraer é certificada pela ISO 9001 e pela AS 9100 (norma de sistemas de gestão da qualidade para organizações de aviação, espaço e defesa). A implantação do P3E, em 2007, implicou também o aprofundamento desses requisitos.

## PARTICIPAÇÃO EM INICIATIVAS E ASSOCIAÇÕES G4-15; G4-16

A Embraer contribui para a formulação de políticas públicas por meio de associações, entidades, organismos multilaterais e iniciativas voluntárias, atuando sempre de forma alinhada ao programa de Compliance e ao Código de Ética e Conduta.

Alguns destaques da atuação da Embraer em associações e iniciativas voluntárias em 2014 estão descritos a seguir.

- » A assinatura da **Chamada à Ação** (Call to Action), do Pacto Global das Nações Unidas, um apelo feito pelo setor privado, direcionado aos governos, incentivando-os a promover medidas anticorrupção e implementar políticas correlatas para estabelecer sistemas de boa governança.
- » A publicação do livro *Roadmap for Sustainable Aviation Biofuels for Brazil – A Flightpath to Aviation Biofuels in Brazil*, como resultado do projeto Sustainable Aviation Biofuels for Brazil (SABB), realizado em parceria com Boeing, Fapesp e Unicamp. O livro apresenta um estudo extensivo sobre as oportunidades e os desafios tecnológicos, econômicos e de sustentabilidade relacionados ao desenvolvimento e à comercialização de biocombustíveis para aviação no Brasil.
- » A assinatura, entre Embraer e Boeing, de um acordo de colaboração objetivando o estabelecimento de um centro conjunto de pesquisa para conduzir atividades de pesquisa e desenvolvimento relacionadas à exploração e à maturação de biocombustíveis sustentáveis para aviação.

### Principais iniciativas e associações

#### Agenda nacional

- » Associação Brasileira das Companhias Abertas (ABRASCA)
- » Associação Brasileira das Indústrias de Materiais de Defesa e Segurança (ABIMDE)
- » Associação Brasileira de Aviação Geral (ABAG)
- » Associação Brasileira de Ciências Mecânicas (ABCM)
- » Associação das Indústrias Aeroespaciais do Brasil (AIAB)
- » Associação de Comércio Exterior do Brasil (AEB)
- » Associação do Parque Tecnológico de São José dos Campos
- » Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras (ANPEI)
- » Centro para Competitividade e Inovação do Cone Leste Paulista (CECOMPI)
- » Confederação Nacional da Indústria (CNI)

Novos padrões foram estabelecidos para acompanhar o ambiente regulatório, com destaque para a 3.<sup>a</sup> Edição do Código de Ética e Conduta da Embraer, que reforça os temas anticorrupção.





- » Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP)
- » Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)
- » Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial (IEDI)
- » Movimento Empresarial para a Inovação (MEI)
- » Programa Brasileiro GHG Protocol
- » Sustainable Aviation Biofuels for Brazil (SABB)

### Agenda internacional

- » Aerospace Industries Association (AIA)
- » Air Transport Action Group (ATAG)
- » Aviation Working Group (AWG)
- » Brazil Industries Coalition (BIC)
- » Câmara de Comércio Exterior Americana (AMCHAM)
- » Câmara Portuguesa de Comércio no Brasil (CPCB)
- » Centro Brasileiro de Relações Internacionais (CEBRI)
- » Conselho Empresarial Brasil-China (CEBC)
- » Conselho Empresarial Brasil-Estados Unidos (CEBEU)
- » European Policy Center (EPC)
- » Fundação do Pacto Global
- » Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior (FUNCEX)
- » General Aviation Manufacturers Association (GAMA)
- » Initiative Towards Sustainable Kerosene for Aviation (ITAKA)
- » International Aerospace Environmental Group (IAEG)
- » National Aeronautic Association (NAA)
- » Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE)
- » Organização da Aviação Civil Internacional (OACI)
- » Organização Mundial do Comércio (OMC)
- » Sustainable Aviation Fuel Users Group (SAFUG)
- » United States Chamber of Commerce (US Chamber)
- » Woodrow Wilson Center
- » World Economic Forum (WEF)

## ATIVOS INTANGÍVEIS

O processo de identificação e priorização dos ativos intangíveis faz parte do ciclo anual de revisão do plano estratégico da Embraer. Todas as ações da Empresa, baseadas em seus seis valores, voltam--se também para o fortalecimento de seus ativos: valor da marca, pessoas (empregados e liderança), conhecimento gerado e propriedade intelectual de suas inovações. A tabela a seguir mostra os métodos de avaliação periódica da força desses ativos.

ATIVOS	Método de avaliação
Marca	ACOMPANHAMENTO DE MATÉRIAS POSITIVAS E NEGATIVAS DA MARCA EMBRAER ÍNDICE DE FAVORABILIDADE DE CLIMA ORGANIZACIONAL PRESENÇA NOS ÍNDICES DE SUSTENTABILIDADE ISE (BM&FBOVESPA) E DJSI (DOW JONES)
Conhecimento	ACOMPANHAMENTO DO ÍNDICE DE ATIVIDADES NAS COMUNIDADES DE PRÁTICA MATURIDADE DAS COMUNIDADES DE PRÁTICA ÍNDICE DE REÚSO DE CONHECIMENTO
Propriedade intelectual	PORTFÓLIO DE PATENTES DE INVENÇÃO PORTFÓLIO DE PATENTES PARA DESENHO INDUSTRIAL PORTFÓLIO DE SEGREDOS DE NEGÓCIO
Pessoas	PESQUISA DE CLIMA CLASSIFICAÇÃO DAS MELHORES EMPRESAS PARA SE TRABALHAR AVALIAÇÃO POR COMPETÊNCIAS - CICLO ANUAL AVALIAÇÃO DE REAÇÃO EM TREINAMENTO AVALIAÇÃO DE RESULTADOS
Liderança	CICLO ANUAL DE LIDERANÇA AVALIAÇÃO EXTERNA AVALIAÇÃO 360° COMITÊ DE AVALIAÇÃO

### PRINCIPAIS PRÊMIOS E RECONHECIMENTOS

	Organização
Prêmio Nacional da Qualidade	FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE
Época Negócios 360° - Setor Veículos e Autopeças	REVISTA ÉPOCA NEGÓCIOS
As Empresas mais Admiradas no Brasil	REVISTA CARTA CAPITAL
As 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar	REVISTA VOCÊ S/A FIA
As Melhores Empresas para Começar a Carreira <sup>1</sup>	REVISTA VOCÊ S/A FIA COMPANHIA DE TALENTOS
Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil <sup>2</sup>	REVISTA ÉPOCA GREAT PLACE TO WORK
Melhores Empresas para Trabalhar na América Latina	GREAT PLACE TO WORK
Melhores Empresas para Trabalhar na Flórida (EUA) <sup>3</sup>	FLORIDA TREND
As Melhores na Gestão de Pessoas <sup>4</sup>	REVISTA VALOR CARREIRA JORNAL VALOR ECONÔMICO AON HEWIT
Empresas que Melhor se Comunicam com os Jornalistas	REVISTA NEGÓCIOS DA COMUNICAÇÃO
Ranking das 50 marcas mais valiosas do Brasil	ISTO É DINHEIRO INSTITUTO MILLWARD BROWN
Pesquisa de Suporte de Produtos	REVISTA AIN
Pesquisa de Suporte de Produtos	REVISTA PROPILOT
Executivo de Valor - Frederico Curado - Categoria Veículos e Peças	JORNAL VALOR ECONÔMICO

<sup>1</sup>Categoria Identidade; <sup>2</sup>Pelo sexto ano consecutivo; <sup>3</sup>Pelo quarto ano consecutivo;

<sup>4</sup>Categoria acima de 16 mil empregados.



**mais de**  
**100**  
companhias aéreas  
atendidas, em 60 países



## Destaques financeiros G4-EC1

Em 2014, a receita líquida da Embraer foi de R\$ 14.935,9 milhões (US\$ 6.288,8 milhões), em conformidade com as estimativas, 10% acima dos R\$ 13.635,8 milhões (US\$ 6.235,0 milhões) de 2013. Considerando-se Aviação Comercial, Executiva e Defesa & Segurança, a Embraer entregou 215 aeronaves no ano, mantendo o número de entregas de 2013.

A receita cresceu em decorrência de alguns fatores, como a variação cambial de cerca de 9% ocorrida durante o período, que afetou positivamente a receita em reais, e o crescimento da receita do negócio de Defesa & Segurança, que aumentou 32% em relação a 2013.

Dessa maneira, a margem bruta foi de 19,8% – 2,9 pontos percentuais menor que em 2013, em razão, principalmente, da mudança do *mix* de produtos no segmento de Aviação Comercial, que apresentou aumento das entregas das aeronaves E175, de menor valor que os modelos E190 e E195, além da queda no número de entregas de jatos grandes na Aviação Executiva.

### RECEITA POR SEGMENTO DE NEGÓCIO E REGIÃO

Em 2014, a receita líquida no segmento de Aviação Comercial atingiu R\$ 7.475,6 milhões, 4% maior que em 2013. A Aviação Executiva alcançou receita de R\$ 3.847,3 milhões, valor 5% maior que no ano anterior. O negócio da Defesa & Segurança conquistou receita líquida de R\$ 3.428,8 milhões, 32% maior que em 2013. A receita gerada por outros negócios foi de R\$ 184,2 milhões.

O mercado norte-americano continua sendo o principal para a Embraer, com participação de 48% na receita da Empresa. Ainda como reflexo da crise econômica que atinge a Europa, o percentual de receita advinda do mercado europeu manteve a tendência de queda e atingiu 14% de participação. O Brasil se manteve estável, com 21%, enquanto América Latina, China e Ásia Pacífico caíram para 3%, 4% e 4%, respectivamente, ao passo que África e Oriente Médio aumentaram a participação para 6% em 2014.

No ano, as exportações da Embraer totalizaram US\$ 3.811,6 milhões, posicionando a Empresa como a sétima maior exportadora brasileira, contribuindo de maneira relevante e positiva para o saldo da balança comercial do País.

**10**  
%

em crescimento  
da receita  
líquida.

**48**  
%

de participação  
dos EUA  
na receita.

**R\$**  
**14,9**

bilhões de receita líquida.

### RESULTADO OPERACIONAL E MARGEM OPERACIONAL (EBIT)

Em 2014, o resultado e a margem operacional foram de R\$ 1.303,8 milhões (US\$ 543,3 milhões) e 8,7%, respectivamente. O resultado operacional ficou alinhado com as estimativas iniciais da Empresa, porém com margem operacional um pouco abaixo, com queda de 19% em relação a 2013. A queda pode ser explicada pela mudança do *mix* de produtos entregues pela Aviação Comercial e pela queda no número de jatos grandes entregues na Aviação Executiva, conforme já explicado.

### LUCRO LÍQUIDO E LUCRO POR AÇÃO

O lucro líquido da Embraer em 2014 foi de R\$ 796,1 milhões, valor 2% superior ao de 2013. O lucro por ação foi de R\$ 1,0851.

### INDICADORES PATRIMONIAIS

No fechamento do exercício de 2014, a geração de caixa da Companhia foi de R\$ 823,8 milhões negativos (US\$ 403,6 milhões negativos), contrariando as projeções, principalmente em decorrência da não concretização de receitas previstas e do aumento nas contas a receber, refletindo um alongamento no prazo efetivo de pagamento por parte de alguns clientes.

## DEMONSTRATIVO DO VALOR ADICIONADO (DVA) G4-EC1

O DVA tem a finalidade de evidenciar a riqueza gerada pela Embraer e sua distribuição aos segmentos da sociedade, representados por acionistas, empregados, instituições financeiras e governo, nas suas esferas municipal, estadual e federal. O valor adicionado totalizou R\$ 4.940,7 milhões e representou 33% da receita líquida.

CONSOLIDADO - R\$ MILHÕES	2014	2013	2012
Receitas	16.343,0	15.163,1	13.094,6
Insumos adquiridos de terceiros	(11.144,2)	(9.968,8)	(8.774,6)
Valor adicionado bruto	5.198,8	5.194,3	4.320,0
Depreciação e amortização	(676,8)	(633,3)	(545,7)
Valor adicionado líquido produzido pela entidade	4.522,0	4.561,0	3.774,3
Valor adicionado recebido em transferência	418,7	345,3	276,8
Distribuição do valor adicionado	4.940,7	4.906,3	4.051,1
Pessoal	2.502,3	2.368,5	2.089,5
Governo (impostos, taxas e contribuições)	1.058,1	1.126,0	977,8
Juros e aluguéis	553,7	625,4	284,8
Juros sobre capital próprio e dividendos	214,3	202,1	182,5
Lucros retidos/prejuízos do exercício	581,8	575,6	515,3
Participação dos não controladores	30,5	8,7	1,2

## IMPOSTOS E CONTRIBUIÇÕES SOCIAIS

Os impostos, as contribuições sociais e as taxas municipais, estaduais e federais, que medem parte do grau de contribuição que a Embraer proporciona à sociedade, somaram R\$ 1.058,1 milhões no exercício de 2014.

## MERCADO DE CAPITALIS

As ações da Embraer estão listadas no Novo Mercado, da Bolsa de Valores de São Paulo, desde 1989, e na Bolsa de Nova York, por meio do programa de recibos negociados (ADRs, na sigla em inglês) nível III, desde 2000.

Em 2014, a Embraer manteve-se nas carteiras teóricas do Índice Brasil (IBrX), do Índice de Ações com Governança Corporativa (IGC), do Índice de Ações com Tag Along Diferenciado (Itag), do Índice do Setor Industrial (INDX), do Índice Valor Bovespa 2.ª Linha (IVBX2) e do Índice Brasil 50 (IBrX50).

As ações da Embraer (EMBR3) negociadas na BM&FBovespa encerraram o ano de 2014 cotadas a R\$ 24,44, valorizando 29% em relação ao fechamento do ano anterior, enquanto o índice da BM&FBovespa teve desvalorização de 3% no mesmo período. Os American Depositary Shares (ADSs) da Empresa (ERJ), listados na NYSE, atingiram cotação de US\$ 36,86 ao fim do ano, com valorização de 15%, ante valorização de 8% do Dow Jones.

O valor de mercado da Embraer atingiu US\$ 6,8 bilhões no fim de 2014, com aumento em relação ao ano anterior, quando alcançou US\$ 5,9 bilhões.

R\$  
**796,1**  
milhões  
de lucro líquido em 2014.

**29%**  
de valorização na BM&FBovespa.

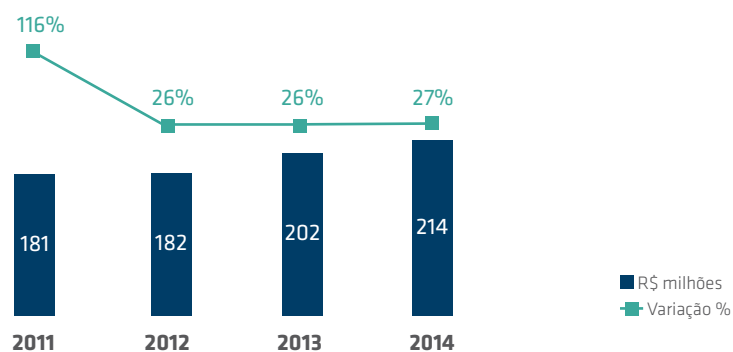


As ações da Embraer integram o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), da BM&FBovespa, e a carteira do Dow Jones Sustainability Index (DJSI).

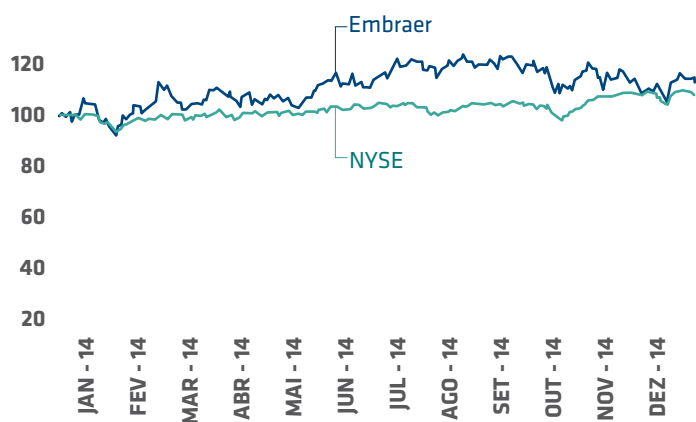
## DESTINAÇÃO DOS RESULTADOS DA CONTROLADORA E REMUNERAÇÃO AOS ACIONISTAS

Em 2014, a Embraer distribuiu aos seus acionistas R\$ 214,4 milhões, sendo R\$ 198,3 milhões sob a forma de juros sobre capital próprio (JCP) e R\$ 16,1 milhões como dividendos. Isso representou um *pay out* de 27% do lucro líquido consolidado, de R\$ 796,1 milhões. O lucro por ação foi de R\$ 1,0851.

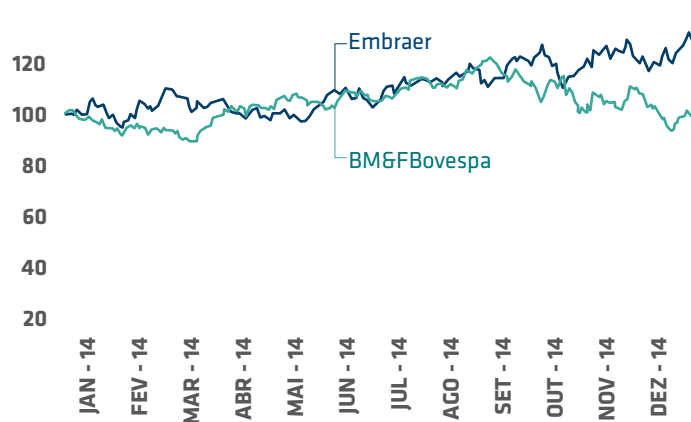
### Dividendos distribuídos



### Desempenho ERJ-NYSE (1.º/01/2014 = 100)



### EMBR3 - BM&FBovespa (1.º/01/2014 = 100)







# PESSOAS

---







# “NOSSA GENTE É O QUE NOS FAZ VOAR”

A chave para o sucesso dos nossos negócios são os profissionais comprometidos com a excelência

**O**s profissionais da Embraer são os principais responsáveis pelo nível de excelência alcançado pela Companhia, bem como por resultados, metas e objetivos atingidos, inclusive o de gerar valor para todos os seus *stakeholders*. Mais do que isso, são eles que contribuem para que o sonho de voar seja possível.

Com foco no desenvolvimento profissional e na formação contínua de líderes, o ano foi marcado por esforços para a globalização dos processos de gestão de pessoas. As facilidades oferecidas pela ferramenta *online* de gestão global de pessoas lançada em 2013, My Embraer, têm avançado nesse aspecto – um bom exemplo é o módulo responsável por treinamentos.

Outras soluções implementadas no ano foram o módulo de avaliação por competências dos empregados; o módulo de recrutamento e seleção; o módulo de sucessão; e o módulo de treinamento e desenvolvimento. Em 2015, será concluído o módulo que reúne todas as informações sobre os empregados no mundo (Employee Central – EC).



# 17.094

empregados no  
Brasil.

## ORGULHO DE SER EMBRAER

A preocupação com a satisfação do público interno se traduz não só em ações e programas direcionados, mas em um sentimento de orgulho de fazer parte da Empresa e de trabalhar segundo seus valores.

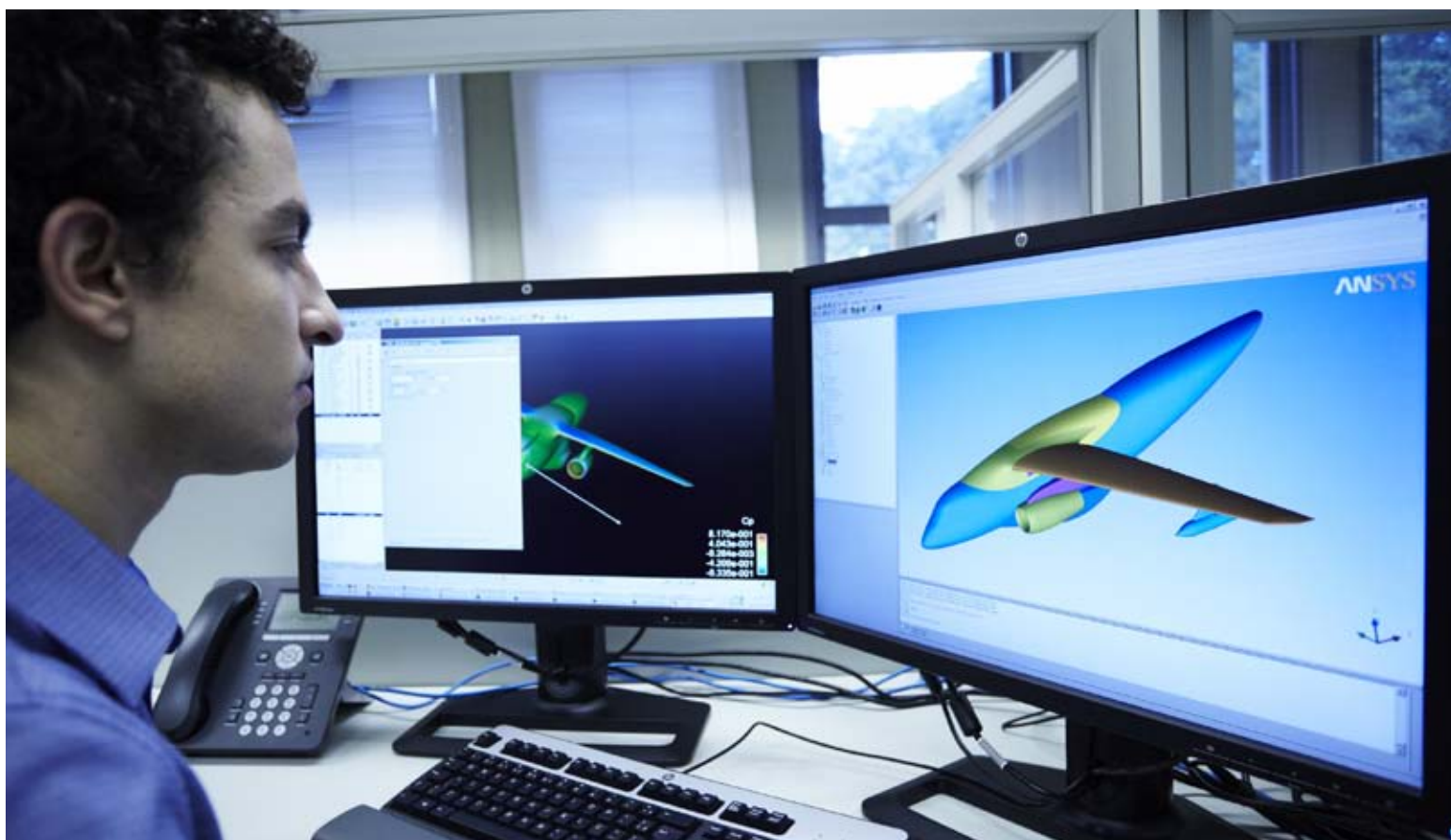
A meta de favorabilidade faz parte do plano de ação de todos os níveis de liderança da Empresa. No final de 2013, a pesquisa de clima, feita por todos os empregados de maneira totalmente confidencial, apontou 83,7% de favorabilidade. Em 2014, outra pesquisa foi realizada, com o apoio de uma empresa externa, e o resultado foi ainda maior, de 86%. A meta para 2020 é alcançar 90% nessa avaliação.

O reconhecimento também acontece por parte de associações da área e da mídia, com diversos prêmios recebidos pela Embraer no ano (*veja os prêmios na pág. 42*).

## RETRATO DA NOSSA GENTE G4-10

A força de trabalho da Embraer conta com 19.167 empregados, sendo 17.094 no Brasil e 2.073 no exterior.

A Embraer figura entre as melhores empresas para trabalhar pelo sexto ano na lista Great Place to Work Institute/revista *Época* e pelo quarto ano na publicação *Florida Trend*.



## Número de colaboradores

POR NÍVEL FUNCIONAL	2013 <sup>1</sup>		2014	
	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres
Diretoria <sup>2</sup>	84	7	79	8
Gerente	364	55	234	43
Supervisor	670	68	726	81
Piloto	104	0	106	0
Engenheiro	3.642	526	3.708	576
Profissional	1.263	956	1.271	961
Técnico	2.940	258	3.013	277
Administrativo	526	425	490	386
Operacional	6.800	590	6.619	589
Total por gênero	16.393	2.885	16.246	2.921
TOTAL	19.278		19.167	

TIPO DE CONTRATO	2013		2014	
	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres
Tempo determinado	264	90	226	67
Tempo indeterminado	16.129	2.795	16.020	2.854
Total por gênero	16.393	2.885	16.246	2.921
TOTAL	19.278		19.167	

TIPO DE EMPREGO	2013 <sup>3</sup>		2014	
	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres
Jornada integral	15.247	2.674	16.219	2.916
Meio período	0	6	27	5
Total por gênero	15.247	2.680	16.246	2.921
TOTAL	17.927		19.167	

NÚMERO DE COLABORADORES POR REGIÃO	2013 <sup>4</sup>		2014 <sup>4</sup>	
	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres
Região Sudeste	14.791	2.506	14.569	2.520
Região Centro-Oeste	2	3	2	3
Total por gênero	14.793	2.509	14.571	2.523
TOTAL	17.302		17.094	

<sup>1</sup>Em 2013, estavam segmentados os *trainees* (que são categorizados em operacionais) e os aprendizes (que são parte aprendizes PcD e administrativos e parte aprendizes Senai, que são operacionais).

<sup>2</sup>Em Diretoria, estão agrupados o diretor-presidente, vice-presidentes e diretores.

Obs.: a diferença entre o ano de 2013 e 2014 em relação ao efetivo da liderança se deve ao fato de que em 2013 foi tomada como entrada a classificação enviada pelo exterior. Em 2014, foi utilizada uma classificação equalizada.

<sup>3</sup>Em 2013, havia informações faltantes do exterior. Foi informado apenas Brasil.

<sup>4</sup>Informações do Brasil.





85  
%

de vagas de liderança  
preenchidas  
internamente.

86  
%

de favorabilidade em  
pesquisa de clima.



100 mil

participações em  
treinamentos no Brasil

## EXCELÊNCIA DA NOSSA GENTE

Dos quatro pilares do P3E, três estão intrinsecamente ligados a pessoas: desenvolvimento de cultura organizacional, desenvolvimento de pessoas e formação contínua dos líderes. O quarto valor – a busca de excelência e eficiência em todos os processos – é transversal aos demais pilares.

Em cultura organizacional, o principal projeto é o Dia Azul. A cada bimestre, todos os empregados são convidados a ir trabalhar com camisa azul, simbolizando o encerramento de um ciclo de reflexão a respeito de um dos valores da Companhia.

Para o desenvolvimento de pessoas e a formação contínua dos líderes, a Embraer trabalha com atração, retenção e desenvolvimento dos colaboradores, sendo esse tema social considerado de alta relevância na matriz de materialidade. A maioria das vagas disponíveis é preenchida internamente: em posições de liderança, isso acontece para 85% delas e, para os demais níveis, 50%. A atração, a retenção e o desenvolvimento de talentos são importantes diferenciais para assegurar a competitividade dos negócios da Companhia.

## DIVERSIDADE

Lançado em 2012, o programa Embraer na Rota da Diversidade tem como objetivo aumentar a empregabilidade de pessoas com deficiência por meio da capacitação técnica, oferecendo cursos de qualidade. Para isso, desenvolveu, em parceria com o Centro de Integração Empresa-Escola (CIEE) e o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai), um programa de aprendizagem em que são oferecidos cursos de qualificação profissional nas áreas de informática, mecânica e elétrica e orientações comportamentais para o mercado de trabalho. O treinamento prático é realizado nas dependências da empresa, em áreas afins aos cursos realizados.

## RELAÇÕES SINDICAIS G4-11; G4-LA8; G4-HR4

A Embraer respeita integralmente a liberdade de associação sindical de seus empregados. No Brasil, 8,3% do corpo de empregados da Empresa é sindicalizado, mas os reajustes salariais e outras cláusulas negociadas em convenções se estendem a toda a categoria, resultando em 100% de empregados abrangidos pelas cláusulas negociadas nas convenções coletivas de trabalho.

Essas convenções coletivas firmadas com os sindicatos cobrem temas de segurança e saúde, como equipamentos de proteção individual; comitês de saúde e segurança compostos da liderança e dos empregados;





participação de representantes dos trabalhadores em vistorias de segurança e saúde e em auditorias de acidentes; e treinamento e educação, sistema de reclamações e vistorias periódicas.

## DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

### DMA Treinamento e educação

Manter a força de trabalho sempre atualizada e capacitada para atuar com eficiência máxima e entregar excelência e inovação exige investimentos constantes da Embraer na qualificação dos colaboradores.

Os treinamentos são divididos em temas técnicos (cerca de 300 disponíveis) e comportamentais (40 cursos). Em 2014, houve 100 mil participações em treinamentos no Brasil.

Ao fazer um treinamento técnico, o empregado é sempre acompanhado por um tutor (profissional que esteja há pelo menos quatro anos na Embraer). Já os cursos comportamentais são indicados individualmente, a partir dos resultados da avaliação por competência, traçando dessa forma o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI).

Em 2014, a Embraer registrou crescimento global no total de empregados treinados e redução na carga horária, em decorrência da maior incidência de cursos de menor duração.

Em 2015, a área responsável pelos programas de treinamentos dará maior foco ao desenvolvimento de cursos *online*, que permitem maior flexibilidade ao empregado. O objetivo é ofertar novas modalidades educacionais por meio do Sistema Global de Gestão de Treinamentos (LMS, na sigla em inglês), aplicando os fundamentos e princípios expressos no modelo educacional da Embraer.

G4-LA9		2012		2013		2014	
CATEGORIA FUNCIONAL		Homens	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres
Diretoria	CARGA HORÁRIA TOTAL	1.327	262	803	270	1.101	297
	TOTAL DE COLABORADORES NA CATEGORIA	60	6	84	7	79	8
	HORAS POR COLABORADORES NA CATEGORIA	22	44	10	39	14	37
Gerente	CARGA HORÁRIA TOTAL	6.618	1.389	6.244	1.390	4.512	1.692
	TOTAL DE COLABORADORES NA CATEGORIA	212	33	364	55	234	43
	HORAS POR COLABORADORES NA CATEGORIA	31	42	17	25	19	39
Supervisor	CARGA HORÁRIA TOTAL	28.454	2.707	42.731	4.279	31.266	3.901
	TOTAL DE COLABORADORES NA CATEGORIA	592	56	670	68	726	81
	HORAS POR COLABORADORES NA CATEGORIA	48	48	64	63	43	48
Piloto	CARGA HORÁRIA TOTAL	730	0	1.160	0	1.332	0
	TOTAL DE COLABORADORES NA CATEGORIA	85	-	104	0	106	0
	HORAS POR COLABORADORES NA CATEGORIA	9	0	11	0	13	0
Engenheiro	CARGA HORÁRIA TOTAL	156.432	23.465	158.778	27.585	133.344	23.180
	TOTAL DE COLABORADORES NA CATEGORIA	3.083	416	3.642	526	3.708	576
	HORAS POR COLABORADORES NA CATEGORIA	51	56	44	52	36	40
Profissional	CARGA HORÁRIA TOTAL	48.564	33.890	44.047	27.723	31.691	21.669
	TOTAL DE COLABORADORES NA CATEGORIA	1.026	774	1.263	956	1.271	961
	HORAS POR COLABORADORES NA CATEGORIA	47	44	35	29	25	23
Técnico	CARGA HORÁRIA TOTAL	121.090	16.413	115.267	21.893	98.781	14.151
	TOTAL DE COLABORADORES NA CATEGORIA	2.088	181	2.940	258	3.013	277
	HORAS POR COLABORADORES NA CATEGORIA	58	91	39	85	33	51
Administrativo	CARGA HORÁRIA TOTAL	33.186	14.587	20.002	19.118	16.108	13.558
	TOTAL DE COLABORADORES NA CATEGORIA	503	333	526	425	490	386
	HORAS POR COLABORADORES NA CATEGORIA	66	44	38	45	33	35
Operacional	CARGA HORÁRIA TOTAL	187.077	11.111	242.002	17.779	197.431	14.677
	TOTAL DE COLABORADORES NA CATEGORIA	6.393	484	6.800	590	6.619	589
	HORAS POR COLABORADORES NA CATEGORIA	29	23	36	30	30	25
TOTAL	CARGA HORÁRIA TOTAL	583.478	103.824	631.033	120.038	515.565	93.126
	TOTAL DE COLABORADORES	14.042	2.283	16.393	2.885	16.246	2.921
	HORAS POR COLABORADORES	42	45	38	42	32	32

Obs.: houve alteração de dados com relação a anos anteriores pois, em 2014, utilizou-se o padrão Embraer de categorização funcional. Na consolidação das horas de treinamento *per capita*, em que era considerado o total de participantes em treinamento, houve alteração para ser considerado o número de efetivos da Empresa. Os dados de 2013 e 2014 são globais, e os de 2012 referem-se apenas aos *sites* no Brasil.



Em 2014, a Embraer superou a marca de 17.700 empregados treinados, totalizando mais de 600 mil horas de treinamento, com investimento total de aproximadamente R\$ 10 milhões.

## COBERTURA DO PLANO DE APOSENTADORIA G4-EC3; G4-EC5

A Empresa oferece o Embraer Prev, plano de previdência complementar, a todos os empregados do Brasil e a algumas empresas coligadas e controladas. A participação é voluntária, conforme estabelecido pela legislação brasileira. Não há restrição para os empregados aderirem ao plano, porém o tempo de serviço é considerado para efeito de resgate do benefício. Benefício similares são oferecidos nas unidades da Embraer no exterior, conforme as condições aplicáveis, as legislações vigentes e as realidades de mercado de cada localização.

## APROVEITAMENTO INTERNO

Em conformidade com a Política de Recursos Humanos e com os valores da Companhia, a identificação de profissionais para as posições em aberto na Empresa prioriza o aproveitamento interno (API) de empregados, por meio de promoção (crescimento vertical) ou de movimentação lateral (crescimento horizontal). As vagas são oferecidas ao mercado somente depois que as possibilidades de aproveitamento interno estejam esgotadas. Embora não exista uma política explícita nesse aspecto ou um acordo com instituições locais, a Embraer dá preferência aos candidatos que residam em regiões próximas às suas unidades, visando à qualidade de vida dos empregados.

## BOLSAS DE ESTUDO

Outra possibilidade de treinamento específico se dá por meio do programa Bolsas de Estudo. Trata-se de uma ajuda de custo para empregados realizarem cursos fora do ambiente da Empresa, como idiomas, graduação e pós-graduação. O curso deve estar sempre alinhado com o PDI.

## PÓS-CARREIRA G4-LA10

A Embraer possui, ainda, o programa pós-carreira, que visa apoiar o empregado no planejamento de uma nova etapa de vida. A participação é voluntária e, em 2014, comparado a 2013, houve um crescimento do número de participantes e do investimento.

### Cursos internos e planejamento de pré-aposentadoria

	2012	2013	2014
Colaboradores	147	80	116
Valor investido (R\$)	280.010	170.476	190.820
Bolsas concedidas	176	80	116

Obs.: consideradas as unidades da Embraer no Brasil.



## PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO G4-EC7

### DMA Impacto econômico indireto

Em 2014, houve um investimento de R\$ 5 milhões em dois grandes programas de capacitação que estimulam e preparam pessoas para esse objetivo, quer sejam aplicados na própria Empresa ou no mercado de trabalho: o Programa Projetista Embraer (PPE) e o Programa de Especialização de Engenharia (PEE).

O Programa Projetista Embraer é realizado em parceria com a Faculdade de Tecnologia de São Paulo (Fatec) e prepara jovens profissionais para atuação como projetista aeronáutico, sendo estes envolvidos em todo um ciclo de capacitação técnica e acompanhamento do desenvolvimento pessoal, atuando como estagiários técnicos na Empresa, com perspectivas positivas de admissão pela Empresa após a conclusão.

O Programa de Especialização de Engenharia é realizado em parceria com o Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA) e oferece o título de mestrado profissional em Engenharia Aeronáutica aos participantes, que vivenciam rotinas técnicas e práticas com base na visão sistêmica de nosso produto, além de receber capacitação para o desenvolvimento intra e interpessoal, podendo também ser admitido pela Embraer, ainda que não obrigatoriamente, após a conclusão do curso.

A Embraer conta com a parceria de empregados (técnicos, especialistas e liderança) na composição do corpo técnico, da mentoria e do corpo docente e na elaboração e no desenvolvimento do conteúdo desses programas, estimulando a troca entre as gerações que detêm a experiência e aqueles que detêm o potencial futuro.

### Proporção entre o salário mais baixo da organização e o salário mínimo local, por gênero G4-EC5

País	Gênero	Menor salário pago		Referência	Relação percentual (%)
		2013	2014		
Brasil	HOMENS	R\$ 1.155,00	R\$ 1.337,60	BRL 724,00 <sup>1</sup>	+ 84,75%
	MULHERES	R\$ 1.148,62	R\$ 1.337,60		+ 84,75%
EUA	HOMENS	R\$ 2.621,41	US\$ 1.733,33	USD 1.374,53 <sup>2</sup>	+ 26,10%
	MULHERES	R\$ 2.588,42	US\$ 2.080,00		+ 51,32%
China	HOMENS	R\$ 9.500,00	CNY 12.000,00	CNY 1.560,00 <sup>3</sup>	+ 669,23%
	MULHERES	R\$ 7.000,00	CNY 6.117,52		+ 292,15%
Singapura	HOMENS	R\$ 1.943,00	CNY 2.413,00	NÃO HÁ	
	MULHERES	R\$ 2.207,00	CNY 2.742,00	NÃO HÁ	
Portugal	HOMENS	R\$ 700,00	€ 700,00	EUR 565,83 <sup>4</sup>	+ 23,71%
	MULHERES	R\$ 821,54	€ 700,00		+ 23,71%
França	HOMENS	R\$ 1.890,00	€ 1.891,99	EUR 1.455,00 <sup>5</sup>	+ 30,03%
	MULHERES	R\$ 1.475,23	€ 1.891,99		+ 30,03%

<sup>1</sup>Salário mínimo no Brasil. <sup>2</sup>Salário mínimo no estado da Flórida. <sup>3</sup>Salário mínimo em Beijing. <sup>4</sup>Salário mínimo em Portugal. <sup>5</sup>Salário mínimo na França.

Obs.: há diferenças de salário mínimo entre as unidades operacionais importantes, pois os salários praticados se baseiam naqueles determinados pela legislação de cada país. No caso da China, a diferença entre o salário praticado pela Embraer e o mínimo local se deve pelo fato de a atividade nesse país ser administrativa. São consideradas unidades operacionais importantes aquelas onde a Embraer está presente. Não foram considerados os escritórios da Irlanda e da Holanda (cujo efetivo, em 31/12/2014, representava 0,04% do efetivo da Empresa).



## PARCERIAS G4-EC8

A Embraer possui diversas parcerias direcionadas a treinamento, educação e desenvolvimento de profissionais.

De forma indireta, a presença da Embraer fortalece a existência de cursos de Engenharia como os do Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA), instituição de renomada qualificação e à qual a própria origem da Embraer está ligada, em São José dos Campos. A presença da Embraer no *síte* de Gavião Peixoto contribuiu indiretamente também para o curso de Engenharia Aeronáutica (USP/São Carlos), o curso técnico de Manutenção de Aeronaves do Senai e o curso superior de Tecnologia em Manutenção de Aeronaves, ambos em São Carlos (SP).

Esse papel de indutor de um processo de aprendizado na indústria aeronáutica capacita a economia brasileira a se inserir de forma competitiva no exigente mercado global de produtos de alta tecnologia.

Sob esse aspecto, um dos destaques de 2014 foi a parceria com a FlightSafety, pela qual a Embraer desenvolveu treinamentos relacionados a jatos executivos Legacy e Lineage e jatos comerciais E-Jets. No ano, foi realizado o treinamento da primeira turma de pilotos para o novo jato executivo Legacy 500, no Centro de Treinamento da FlightSafety, no Missouri (EUA). Os pilotos participaram de aulas em salas equipadas com tecnologia avançada, incluindo um simulador de voo.

99,5  
%

de empregados contratados em regime integral.

R\$  
5  
MILHÕES

investidos em parcerias de especialização em engenharia.

## ANÁLISE DE DESEMPENHO G4-LA11

Em 2014, o modelo do processo de avaliação por competências passou a ser único para todos os *sítes* do Brasil e do exterior pelo My Embraer. Os resultados geram os PDIs, que auxiliam os empregados a alcançar metas e contribuem para o alinhamento aos valores da Embraer.

Há três modelos de avaliação, descritos a seguir.

### Avaliação da liderança

Identifica pontos fortes e oportunidades de desenvolvimento em relação às competências do Líder Empresário Embraer, por meio de autopercepção e da percepção do superior imediato e de subordinados, pares e clientes (modelo 360°).

### Avaliação por competências

Avalia todos os empregados, inclusive aqueles em posição de liderança, e estimula a cultura da excelência e o desenvolvimento profissional por meio das competências organizacionais. Composta de cinco etapas (autoavaliação, avaliação do gestor, reunião de consenso, elaboração de PDI e assinatura), é realizada anualmente, com o auxílio da ferramenta *online* My Embraer.

### Avaliação Progressão Salarial Automática

Tem caráter decisório. Caso seja satisfatória, o empregado recebe um reajuste automaticamente. Se for insatisfatória, ocorre o desligamento. Está restrita à mão de obra operacional em início de carreira até o alcance da maturidade profissional, com sua aplicação podendo chegar a 84 meses.

Em 2015, o processo de avaliação por competências possibilitará que o gestor inscreva o empregado em cursos catalogados no momento da realização do PDI. Esse processo será possível por meio do módulo de treinamento do My Embraer.

## Análise de desempenho e desenvolvimento de carreira

	2014	
	Homens	Mulheres
Total de colaboradores	16.246	2.921
Colaboradores submetidos à análise	14.616	2.570
% por gênero	90%	88%
% TOTAL	90%	





## Contratações- por região, faixa etária e gênero (total e %) G4-LA1

Região	Faixa etária	Homens		Mulheres		Total geral	
Belo Horizonte (MG)	ABAIXO DE 30 ANOS	19	0,1%	11	0,1%	30	0,2%
	ENTRE 30 E 50 ANOS	3	0,0%	2	0,0%	5	0,0%
Belo Horizonte Total		22	0,1%	13	0,1%	35	0,2%
Botucatu (SP)	ABAIXO DE 30 ANOS	38	0,2%	8	0,0%	46	0,2%
	ENTRE 30 E 50 ANOS	8	0,0%	1	0,0%	9	0,0%
Botucatu Total		46	0,2%	9	0,0%	55	0,3%
Brasília (DF)	ENTRE 30 E 50 ANOS		0,0%	1	0,0%	1	0,0%
Brasília Total			0,0%	1	0,0%	1	0,0%
Gavião Peixoto (SP)	ABAIXO DE 30 ANOS	92	0,5%	26	0,1%	118	0,6%
	ENTRE 30 E 50 ANOS	20	0,1%	5	0,0%	25	0,1%
Gavião Peixoto Total		112	0,6%	31	0,2%	143	0,7%
São José dos Campos (SP)	ABAIXO DE 30 ANOS	251	1,3%	128	0,7%	379	2,0%
	ACIMA DE 50 ANOS	6	0,0%	1	0,0%	7	0,0%
	ENTRE 30 E 50 ANOS	74	0,4%	37	0,2%	111	0,6%
São José dos Campos Total		331	1,7%	166	0,9%	497	2,6%
São Paulo (SP)	ABAIXO DE 30 ANOS	2	0,0%	1	0,0%	3	0,0%
	ENTRE 30 E 50 ANOS	3	0,0%	2	0,0%	5	0,0%
São Paulo Total		5	0,0%	3	0,0%	8	0,0%
Sorocaba (SP)	ABAIXO DE 30 ANOS	5	0,0%	3	0,0%	8	0,0%
	ENTRE 30 E 50 ANOS	9	0,0%		0,0%	9	0,0%
Sorocaba Total		14	0,1%	3	0,0%	17	0,1%
Taubaté (SP)	ABAIXO DE 30 ANOS	9	0,0%	10	0,1%	19	0,1%
	ACIMA DE 50 ANOS	1	0,0%		0,0%	1	0,0%
	ENTRE 30 E 50 ANOS	6	0,0%	6	0,0%	12	0,1%
Taubaté Total		16	0,1%	16	0,1%	32	0,2%
China	ABAIXO DE 30 ANOS	3	0,0%	2	0,0%	5	0,0%
	ENTRE 30 E 50 ANOS	4	0,0%	1	0,0%	5	0,0%
China Total		7	0,0%	3	0,0%	10	0,1%
EUA	ABAIXO DE 30 ANOS	59	0,3%	16	0,1%	75	0,4%
	ACIMA DE 50 ANOS	70	0,4%	11	0,1%	81	0,4%
	ENTRE 30 E 50 ANOS	181	0,9%	23	0,1%	204	1,1%
EUA Total		310	1,6%	50	0,3%	360	1,9%
França	ABAIXO DE 30 ANOS	7	0,0%	1	0,0%	8	0,0%
	ACIMA DE 50 ANOS	4	0,0%		0,0%	4	0,0%
	ENTRE 30 E 50 ANOS	9	0,0%		0,0%	9	0,0%
França Total		20	0,1%	1	0,0%	21	0,1%
Portugal	ABAIXO DE 30 ANOS	42	0,2%	4	0,0%	46	0,2%
	ENTRE 30 E 50 ANOS	36	0,2%	11	0,1%	47	0,2%
Portugal Total		78	0,4%	15	0,1%	93	0,5%
Holanda	ENTRE 30 E 50 ANOS	1	0,0%	1	0,0%	2	0,0%
Holanda Total		1	0,0%	1	0,0%	2	0,0%
Singapura	ENTRE 30 E 50 ANOS	4	0,0%	2	0,0%	6	0,0%
Singapura Total		4	0,0%	2	0,0%	6	0,0%
Total geral		966	5,0%	314	1,6%	1.280	6,7%
TOTAL GERAL		966	5,0%	314	1,6%	1.280	6,7%

## Rotatividade – por região, faixa etária e gênero (total e %)

Região	Faixa etária	Homens		Mulheres		Total geral	
Belo Horizonte (MG)	ABAIXO DE 30 ANOS	6	0,0%	1	0,0%	7	0,0%
	ENTRE 30 E 50 ANOS	1	0,0%		0,0%	1	0,0%
<b>Belo Horizonte Total</b>		7	0,0%	1	0,0%	8	0,0%
Botucatu (SP)	ABAIXO DE 30 ANOS	55	0,3%	12	0,1%	67	0,3%
	ACIMA DE 50 ANOS	1	0,0%		0,0%	1	0,0%
	ENTRE 30 E 50 ANOS	35	0,2%	8	0,0%	43	0,2%
<b>Botucatu Total</b>		91	0,5%	20	0,1%	111	0,6%
Brasília (DF)	ENTRE 30 E 50 ANOS		0,0%	1	0,0%	1	0,0%
<b>Brasília Total</b>			0,0%	1	0,0%	1	0,0%
Gavião Peixoto (SP)	ABAIXO DE 30 ANOS	28	0,1%	4	0,0%	32	0,2%
	ACIMA DE 50 ANOS	7	0,0%		0,0%	7	0,0%
	ENTRE 30 E 50 ANOS	60	0,3%	7	0,0%	67	0,3%
<b>Gavião Peixoto Total</b>		95	0,5%	11	0,1%	106	0,6%
São José dos Campos (SP)	ABAIXO DE 30 ANOS	165	0,9%	80	0,4%	245	1,3%
	ACIMA DE 50 ANOS	100	0,5%	21	0,1%	121	0,6%
	ENTRE 30 E 50 ANOS	274	1,4%	87	0,5%	361	1,9%
<b>São José dos Campos Total</b>		539	2,8%	188	1,0%	727	3,8%
São Paulo (SP)	ABAIXO DE 30 ANOS	1	0,0%		0,0%	1	0,0%
	ACIMA DE 50 ANOS	1	0,0%		0,0%	1	0,0%
	ENTRE 30 E 50 ANOS	6	0,0%	1	0,0%	7	0,0%
<b>São Paulo Total</b>		8	0,0%	1	0,0%	9	0,0%
Sorocaba (SP)	ENTRE 30 E 50 ANOS	3	0,0%		0,0%	3	0,0%
<b>Sorocaba Total</b>		3	0,0%		0,0%	3	0,0%
Taubaté (SP)	ABAIXO DE 30 ANOS	2	0,0%	6	0,0%	8	0,0%
	ACIMA DE 50 ANOS	2	0,0%		0,0%	2	0,0%
	ENTRE 30 E 50 ANOS	6	0,0%	4	0,0%	10	0,1%
<b>Taubaté Total</b>		10	0,1%	10	0,1%	20	0,1%
China	ABAIXO DE 30 ANOS	1	0,0%	3	0,0%	4	0,0%
	ACIMA DE 50 ANOS	1	0,0%		0,0%	1	0,0%
	ENTRE 30 E 50 ANOS	7	0,0%	3	0,0%	10	0,1%
<b>China Total</b>		9	0,0%	6	0,0%	15	0,1%
EUA	ABAIXO DE 30 ANOS	55	0,3%	9	0,0%	64	0,3%
	ACIMA DE 50 ANOS	69	0,4%	3	0,0%	72	0,4%
	ENTRE 30 E 50 ANOS	142	0,7%	22	0,1%	164	0,9%
<b>EUA Total</b>		266	1,4%	34	0,2%	300	1,6%
França	ABAIXO DE 30 ANOS	7	0,0%	4	0,0%	11	0,1%
	ACIMA DE 50 ANOS	10	0,1%		0,0%	10	0,1%
	ENTRE 30 E 50 ANOS	27	0,1%	6	0,0%	33	0,2%
<b>França Total</b>		44	0,2%	10	0,1%	54	0,3%
Portugal	ABAIXO DE 30 ANOS	4	0,0%		0,0%	4	0,0%
	ENTRE 30 E 50 ANOS	7	0,0%	1	0,0%	8	0,0%
<b>Portugal Total</b>		11	0,1%	1	0,0%	12	0,1%
Singapura	ACIMA DE 50 ANOS	1	0,0%		0,0%	1	0,0%
	ENTRE 30 E 50 ANOS	5	0,0%	3	0,0%	8	0,0%
<b>Singapura Total</b>		6	0,0%	3	0,0%	9	0,0%
<b>TOTAL GERAL</b>		1.089	5,7%	286	1,5%	1.375	7,2%



## REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS G4-LA2

### DMA Emprego

Todos os empregados da Embraer no Brasil possuem seguro de vida, plano de saúde, cobertura para incapacidade ou invalidez (pelo seguro de vida), licença-maternidade (180 dias) e licença-paternidade (5 dias), fundo de aposentadoria (Embraer Prev – a previdência privada é opcional) e plano de aquisição de ações (Ciembr – opcional). Nos *sites* do exterior, a Embraer segue as legislações vigentes em cada país.

## SAÚDE E SEGURANÇA G4-LA6

### DMA Saúde e segurança

A Embraer busca excelência no desempenho em saúde e segurança ocupacional, tema material para a Empresa. Para isso, promove ações contínuas, educativas e preventivas direcionadas pela Política MASS (Meio Ambiente, Saúde e Segurança). Revisada em 2013 e de abrangência global, trata-se de um direcionador para estabelecimento de metas vinculadas aos critérios de excelência empresarial da Companhia.

A Embraer também mantém, há 13 anos, a certificação internacional OHSAS 18001, tendo implementado todas as ferramentas previstas nesse requisito, tais como: política de saúde e segurança, planejamento, implementação e operação, verificação e ação corretiva, análise crítica pela direção e melhoria contínua, todas elas descritas no manual do Sistema de Gestão. Anualmente, a Empresa estabelece os objetivos e metas do Sistema de Gestão, que visam à redução de incidentes e à melhoria das condições de trabalho. Esses indicadores são apresentados mensalmente à Diretoria e ao Conselho de Administração, além de serem discutidos em reuniões de análise crítica do Sistema de Gestão.

A busca pela excelência na prevenção de acidentes é monitorada continuamente, com indicadores analisados mensalmente pela Diretoria e pelo Conselho de Administração.

A redução de acidentes e taxas pode ser explicada por ações contínuas e preventivas como Plano de Ações Educativas e de Comunicação, Programa Comportamental, Programa Embraer de Reequilíbrio Tensional Ocupacional (Perto), Gerenciamento de Riscos Ergonômicos e metodologia para a prevenção de acidentes (**Prevention Through Design**). O rigor com que a Embraer atua na gestão da segurança garantiu pelo quinto ano consecutivo a liderança em práticas de saúde e segurança entre as empresas do setor, pela classificação do DJSI.

**Plano de Ações Educativas e Comunicação:** lançado em 2012 para a mobilização do público interno e com patrocínio da alta liderança, orienta para a adoção de prática constante de prevenção. Baseado em diagnóstico da percepção dos empregados sobre saúde e segurança na Embraer quanto ao que impacta sua prática, quais as resistências e como o assunto deve ser abordado, foram criadas as 5 Regras de Ouro para Saúde e Segurança. A cada ano, novas ações são definidas para aprofundar os conceitos de cada regra, sendo a última delas a ampliação da abrangência para visitantes e terceiros.

**Programa Comportamental:** lançado em 2008, já capacitou mais de 5 mil pessoas. Em 2014, depois de ter sido implementado nas áreas de produção, logística, planejamento e qualidade, evoluiu também para as áreas administrativas, além de ter sido incluído no cockpit, emb, portal eletrônico desenvolvido internamente para gestão de atividades operacionais.

**Perto:** com início em 2010, vem desde então trabalhando a reeducação postural e a orientação para execução da atividade com foco na prevenção de possíveis lesões, tudo orientado por profissionais de fisioterapia. Em 2014, sua abrangência aumentou em unidades e tecnologias.

**Gerenciamento de Riscos Ergonômicos:** desde 2001, trabalha em identificação, estudo e solução de riscos ergonômicos nos postos de trabalho, tendo evoluído de áreas-piloto de uma unidade para todas as áreas operacionais de todas as unidades no Brasil. Em 2014, iniciou o desenvolvimento de *software* próprio e específico para ergonomia na indústria aeronáutica.

Prevention Through Design: em 2013, por meio de ferramenta *kaizen*, incluiu requisitos de saúde e segurança nas fases de desenvolvimento de novos produtos. Os mais novos projetos de aeronaves, E2 e KC-390, já tiveram o acompanhamento ergonômico como ferramenta preventiva para acidentes, doenças e redução de retrabalhos.



## SEGURANÇA E SAÚDE EM NÚMEROS – EMPREGADOS PRÓPRIOS

	2012	2013	2014
Número de acidentes totais	221	196	184
Índice de taxa de frequência de acidentes com e sem afastamento <sup>1,2</sup>	7,75	6,47	6,00
Número de dias perdidos (acidentes + doenças)	1.018	1.221	982
Taxa de gravidade (acidentes + doenças) <sup>3</sup>	35,71	40,29	32,05
Taxa de doenças ocupacionais <sup>4</sup>	0,67	0,92	0,49
Taxa de absenteísmo (sem licença-maternidade/paternidade) <sup>5</sup>	4,7	-	-
Fatalidade	0	0	0

## SEGURANÇA E SAÚDE EM NÚMEROS – TERCEIRIZADOS

	2012	2013	2014
Índice de taxa de frequência de acidentes com e sem afastamento <sup>6,7</sup>	8,85	9,23	7,20
Fatalidade	0	0	0

<sup>1</sup>A taxa de frequência corresponde ao número total de acidentes de trabalho com e sem afastamento, dividido pelo hora-homem trabalhada (HHT) e multiplicado por um milhão. <sup>2</sup>Para o cálculo das taxas de gravidade e frequência, foram considerados HHT, incluindo horas extras e jornada diária por empregado, de 8h36min. Em 2014, foram acrescentados os dados da unidade de Sorocaba. <sup>3</sup>A taxa de gravidade corresponde ao número total de dias perdidos por acidentes e doenças do trabalho, dividido pelo HHT e multiplicado por um milhão. <sup>4</sup>A taxa de doenças corresponde ao número total de doenças de trabalho com e sem afastamento, dividido pelo HHT e multiplicado por um milhão. <sup>5</sup>Informação não disponibilizada pela administração de pessoal. <sup>6</sup>A taxa de frequência de terceiros corresponde ao número total de acidentes de trabalho com e sem afastamento, dividido pelo HHT e multiplicado por um milhão. <sup>7</sup>O HHT de terceiros foi estimado com base na carga horária de 220 horas mensais por colaborador, considerando as unidades Faria Lima, Eugênio de Melo, Taubaté, Gavião Peixoto e Botucatu e incluindo, em 2014, a unidade de Sorocaba. <sup>8</sup>Os acidentes de trajeto com e sem afastamento não fazem parte da base de dados. <sup>9</sup>Total de dias perdidos significam dias corridos. <sup>10</sup>Dados relativos a todas as unidades do Brasil.

Obs.: as taxas de acidentes de trabalho são calculadas de acordo com a NBR 14.280, que transcreve resolução da OIT, em que o total de acidentes de trabalho é dividido pelo HHT e multiplicado por 1 milhão. O registro dos acidentes e doenças é feito num sistema que permite a gestão por meio de ferramenta de investigação de acidentes e elaboração de plano de ação para apoiar o estabelecimento de ações corretivas e/ou preventivas.







O rigor com que a Embraer atua na promoção da saúde e da segurança ocupacional dos seus empregados garante a manutenção, há mais de dez anos, da certificação OHSAS 18001.

#### PROMOÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA G4-LA7

Com base em sua política de saúde e segurança, a Embraer desenvolve diversas ações preventivas com foco na saúde ocupacional, na qualidade de vida e no bem-estar dos seus empregados. Os programas de saúde são desenvolvidos a partir do perfil epidemiológico, levantado por meio dos exames médicos periódicos, que têm adesão de 100% dos empregados.

Entre eles, destaca-se o Estar de Bem, lançado em 2009 com o objetivo de contribuir para a qualidade de vida e o bem-estar dos profissionais da empresa, familiares e estagiários.

O programa incentiva hábitos saudáveis e oferece meios facilitadores para introduzir um estilo de vida mais saudável no cotidiano de cada um, reduzindo fatores de risco à saúde e proporcionando mais qualidade ao ambiente de trabalho, em contribuição para a produtividade e qualidade dos produtos, em consonância com a excelência empresarial.

Minuto Estar de Bem: informativo semanal sobre saúde, qualidade de vida e bem-estar, divulgado por *e-mail* e intranet. As pautas abordam temas variados sobre saúde física, mental e emocional, além de dicas de cultura e lazer.

Estar de Bem sem o Cigarro: oferece aos empregados e dependentes diretos tratamento especializado combinando medicamento e terapia em grupo. Tratamento e medicamento são 100% pagos pela Empresa.

Estar de Bem sem Drogas: apoia empregados, dependentes diretos e estagiários no tratamento da dependência química. O programa compreende tratamento especializado ao dependente químico e apoio à família e ao gestor.

Estar de Bem com a Balança: oferece aos empregados, dependentes diretos e estagiários formas para emagrecer com saúde. Uma delas baseia-se na metodologia Vigilantes do Peso.

Estar de Bem com a Maternidade: oferece às mães a possibilidade de extensão da licença-maternidade de 120 para 180 dias e curso interno para gestante. Durante o curso, os médicos, nutricionistas, psicólogos, odontopediatras e enfermeiras obstetras estimulam a participação do casal, oferecendo orientações importantes sobre o pré-natal e cuidados com o recém-nascido.

Estar de Bem com Você: contempla várias ações buscando a melhora de saúde dos empregados com obesidade e/ou sobrepeso e ainda doenças relacionadas, como hipertensão, colesterol e diabetes. O atendimento aos empregados é feito internamente por uma equipe multidisciplinar, que conta com médicos, nutricionistas e psicólogos.

Estar de Bem com a Atividade Física: oferece aos empregados e dependentes diretos ações incentivadoras e meios facilitadores para prática de atividade física e esportiva por meio de uma estrutura esportiva disponível na Associação Desportiva Embraer (ADCE), onde são realizadas várias modalidades de atividades físicas, inclusive Academia 30'.

Ciclo de Palestras: promove um ambiente ideal para sensibilização, orientação e reflexão de atitudes possíveis para uma qualidade de vida melhor, com a adoção de práticas saudáveis no dia a dia. Os temas abordados nessas palestras têm como foco a prevenção e a promoção da saúde.

Semana da Saúde: é um evento que tem por objetivo promover o cuidado com a saúde e o bem-estar dos empregados, familiares e terceiros. Em 2014, a Semana da Saúde foi realizada em conjunto com a Semana Interna de Prevenção de Acidentes no Trabalho (Sipat). Todas as unidades da Embraer no Brasil receberam orientações com o objetivo de estimular uma mudança de comportamento, visando à adoção de uma postura preventiva por parte do empregado, que minimize riscos à saúde, à segurança e ao meio ambiente, estimulando a busca de correções necessárias para tornar o ambiente mais sustentável, o que contribui para a melhoria contínua.

Programa de Vacinação: com foco na prevenção, o programa de vacinação da Embraer é extensivo a todos os empregados e seus dependentes diretos. Realiza diversas campanhas, como contra a gripe.

Programa de Reinserção: conduzido por uma equipe multidisciplinar, tem como objetivo promover a segurança, minimizar os impactos sociais decorrentes de afastamento prolongado e estimular hábitos saudáveis do empregado, assegurando o bem-estar para o retorno ao trabalho. Os empregados são acompanhados durante o afastamento e no retorno.

### Programas de assistência com relação a doenças graves

Contemplados pelo programa	Educação/ treinamento	Aconselhamento	Prevenção/ controle de risco	Tratamento
Colaboradores	X	X	X	X
Familiares dos colaboradores	X		X	X
Terceiros	X		X	



100%

de empregados representados em comitês formais de saúde e segurança.

### REPRESENTATIVIDADE G4-LA5

A Embraer tem instalada e operando, desde 1971, a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (Cipa). Atualmente, a Embraer tem Cipas instaladas e operando em todas as suas unidades industriais. O número de membros da Cipa é determinado pela NR-05 – norma regulamentadora da Portaria 3.124/78 do Ministério do Trabalho.

O Comitê da Cipa é composto de representantes dos empregados eleitos em escrutínio secreto uma vez ao ano, juntamente com os representantes indicados pelo empregador, na mesma proporção. A coordenação desse comitê fica a cargo do presidente da Cipa, que é indicado pelo empregador. O vice-presidente é escolhido pelos empregados eleitos e titulares. Esse comitê se reúne uma vez ao mês para deliberar sobre assuntos de saúde e segurança dos empregados, com registro em ata cujas cópias são enviadas aos sindicatos de classe.

A Cipa organiza anualmente uma semana dedicada a ações voltadas para a prevenção de acidentes. Durante essa semana, são realizadas diversas atividades, com a participação de grande parte do efetivo da Empresa.

O Comitê da Cipa é específico de cada unidade no Brasil e depende do número de empregados. Para participar da Cipa é necessário ser empregado da Empresa, em qualquer nível hierárquico, e sua atuação ocorre dentro da unidade em que está alocado.

Obs.: no ano de 2014, o número de empregados na Cipa aumentou em razão da constituição formal dessa comissão na unidade de Belo Horizonte.

### Percentual de empregados representados em comitês formais de saúde e segurança

Comitês	2012	2013	2014
Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (Cipa) – representatividade	100%	100%	100%
Total de cipeiros em todas as unidades industriais da Embraer S.A.	140	140	148



### Resultados em destaque **COMUNICAÇÃO INTERNA**

O Programa de Excelência na Comunicação, que tem por objetivo estabelecer o hábito de comunicar bem e continuamente na Empresa, conta com mídias internas modernas e eletrônicas. A área de Comunicação Interna da Embraer é uma grande apoiadora dos projetos das demais áreas e unidades de negócios, seja em campanhas de conscientização e informação ou no desenvolvimento da cultura organizacional.



# PARCEIROS

---







# ESTRATÉGIA PARA COMPARTILHAR VALOR

A Embraer estimula relações de qualidade com seus parceiros de negócio e estende a eles seus valores e sua visão

G4-12; G4-13

**P**ara praticar plenamente a excelência empresarial, a Embraer precisa engajar seus fornecedores nos conceitos de qualidade e em seus valores corporativos. Isso porque as parcerias comerciais, sejam em suprimentos, em inovação, em desenvolvimento ou em treinamento, são importantes e fundamentais para a continuidade do caminho em direção a um futuro sustentável.

A Empresa difunde em toda a cadeia de valor os princípios de governança e gestão adotados internamente, a fim de compartilhar processos mais eficientes e garantir excelência também a essas empresas e instituições.

## CADEIA DE SUPRIMENTOS G4-EN32; G4-EN33

### DMA Avaliação ambiental de fornecedores

Para a seleção de seus fornecedores, são considerados aspectos como competitividade de custos, qualidade, confiabilidade, capacidade técnica e produtiva, responsabilidade socioambiental, saúde financeira, logística, riscos, certificações e experiência.

A Embraer assegura o cumprimento dos requisitos ambientais e de saúde por seus fornecedores por meio de cláusulas contratuais, aplicadas a 100% dos fornecedores contratados, baseadas no Código de Ética e Conduta da Empresa e no processo de análise de risco. Tais cláusulas estabelecem a obrigação do fornecedor de cumprir a legislação aplicável à sua atividade e as normas de cunho socioambiental e de direitos humanos.

Em 2014, grande parte dos fornecedores foi submetida à avaliação de impacto ambiental. Esse processo consiste na aplicação de um questionário de análise de riscos, que contém uma seção específica

sobre os requisitos ambientais, de saúde, segurança e sociais, avaliando nove aspectos: finanças, negócios, produção, qualidade, pós-venda, comércio exterior, cadeia de suprimentos, engenharia e meio ambiente.

Para a gestão da cadeia de suprimentos, são aplicadas ferramentas como: *scorecard*, utilizada no monitoramento mensal de indicadores; plano de ação compartilhado, em que executivos da Embraer, juntamente com fornecedores, discutem questões estratégicas que possam afetar a operação; e avaliação de risco, para monitorar riscos de abastecimento e realizar auditorias presenciais na planta do fornecedor.

Atualmente, 68 empresas nacionais fornecem produtos e serviços para os aviões fabricados pela Embraer. Essa cadeia nacional produziu 48 mil peças diferentes em 2014. Em relação a 2013, o número teve acréscimo de 12,5%.

## DESENVOLVIMENTO INTEGRADO

Os fornecedores são também envolvidos, eventualmente, no desenvolvimento de produtos, a fim de criar um ambiente colaborativo, que permite discutir e levar em conta ideias e sugestões da cadeia de suprimentos nos projetos aeronáuticos. Esse processo, chamado de Desenvolvimento Integrado do Produto (DIP), coloca os fornecedores juntos e lado a lado com a Embraer para projetar as aeronaves. Depois do encontro, todos podem trabalhar de maneira *online* em um ambiente integrado.

Esse trabalho próximo da cadeia resultou no primeiro lugar para a Embraer, pelo segundo ano consecutivo, como referência do critério de cadeia de suprimentos no Índice Dow Jones de Sustentabilidade.



A Embraer exige de sua cadeia de fornecedores o cumprimento de requisitos de manipulação e descarte de substâncias potencialmente nocivas ao meio ambiente e à sociedade.

## DESENVOLVIMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

O Programa de Desenvolvimento de Fornecedores (PDF) da Embraer foi criado em 2011, com foco na capacitação da cadeia de suprimentos nacional. Desenvolvida em sala de aula, a iniciativa possuía módulos como: liderança empresarial, planejamento estratégico, gestão financeira, gestão de projetos, gestão de estoque e gestão de pessoas, além da realização de semanas *kaizens*.

No final de 2014, o PDF foi reformulado e passou a ser chamado Programa de Desenvolvimento da Cadeia Aeronáutica (PDCA), sendo atualmente aplicado em parceria com a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI).

A capacitação prática ocorre por meio de semanas *kaizens* em fornecedores. Além disso, os fornecedores são incentivados a fazer *kaizens* independentes – em 2014, foram 668 *kaizens*, um avanço significativo em relação a 2013, quando aconteceram 399. A aderência à cultura enxuta é feita por meio de uma ferramenta baseada nas normas SAE J4000 e J4001, que identifica melhores práticas e indica pontos a serem aprimorados, transbordando para os fornecedores e empresas parceiras a filosofia enxuta, conforme propõe o Programa de Excelência Empresarial Embraer (P3E).

Até 2014, foram realizadas 11 semanas *kaizens*. Uma consulta realizada com os fornecedores participantes apontou 95% de favorabilidade. Como reconhecimento do trabalho, no final de cada ano é realizado um encontro de fornecedores subcontratados, com uma premiação para a empresa que tenha feito o melhor uso do conceito do P3E e alcançado mudanças significativas.

## PRIMEIRO FUNDO DE INVESTIMENTO AEROESPACIAL DA AMÉRICA LATINA

A Embraer lançou, em 2014, o Fundo de Investimento em Participações (FIP) Aeroespacial. É o primeiro da América Latina totalmente voltado para o setor, em iniciativa conjunta com o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), a Finep e a agência de fomento paulista Desenvolve SP. O objetivo principal é apoiar pequenas e médias empresas que desenvolvem sistemas para o setor, integrando-os, a fim de fortalecer a cadeia produtiva aeroespacial, aeronáutica e de defesa e segurança. O patrimônio inicial do fundo será de R\$ 131,3 milhões.

R\$  
**131,3**  
milhões



será o patrimônio inicial do Fundo de Investimento em Participações Aeroespacial.

A woman with long dark hair is leaning over a table, holding a cardboard box. A man is standing behind her, looking at the box. The image is overlaid with a semi-transparent orange filter. The text "SOCIEDADE E MEIO AMBIENTE" is written in white and light green across the middle of the image.

# SOCIEDADE E MEIO AMBIENTE

---







# “CONSTRUÍMOS UM FUTURO SUSTENTÁVEL”

A excelência empresarial está intrinsecamente vinculada ao engajamento com a sociedade e ao respeito ao meio ambiente

O engajamento com a sociedade civil e o respeito ao meio ambiente são premissas seguidas pela Embraer em suas atividades. Escutar as comunidades nas quais a Empresa está inserida e gerenciar os impactos ao longo de todo o ciclo de vida dos seus produtos são algumas das ações primordiais para a construção de um futuro sustentável e para a geração de valor para os acionistas.

A sustentabilidade na Embraer avança continuamente como valor apoiado pelo Programa de Excelência Empresarial Embraer (P3E), que estabelece planos de ação e metas para todas as áreas e níveis hierárquicos.

A Companhia também desenvolveu o **Plano Diretor de Sustentabilidade**, fundamentado em temas-chave para o negócio, cuja identificação é estabelecida pela alta direção e por grupos de *stakeholders*. Para cada tema são desenvolvidos indicadores, estratégias e metas.

84  
%

dos formandos dos Colégios Embraer ingressaram em universidades públicas.

R\$  
21  
MILHÕES

investidos pela Embraer em programas sociais desenvolvidos no Brasil.

## Responsabilidade social G4-EC7; G4-S01

### DMA Comunidades locais

O investimento social da Embraer é voltado para a educação, com a premissa de que ela é o meio mais eficaz de construir uma sociedade inclusiva e justa. O Instituto Embraer de Educação e Pesquisa é responsável por realizar a gestão do capital de investimento social da Empresa, de modo a gerar valor para a sociedade por meio de projetos de diferentes naturezas e que se relacionam a temas sociais (desenvolvimento socioeconômico local; pesquisa, desenvolvimento e inovação; e ética). Em 2014, foram investidos cerca de R\$ 20 milhões em programas envolvendo os seis pilares de atuação do Instituto Embraer, a saber: ensino de excelência, parceria social, empreendedorismo, responsabilidade socioambiental, voluntariado e preservação da história aeronáutica brasileira.

As comunidades participam ativamente da definição do escopo dos programas sociais por meio de consultas públicas. A partir dessas consultas, são absorvidas as necessidades e as expectativas das diferentes regiões assistidas, de modo a incorporá-las às prioridades estratégicas do investimento social da Companhia e, consequentemente, agregar valor à imagem da Empresa nas regiões em que está inserida.

### COLÉGIOS EMBRAER

Os Colégios Embraer – Juarez Wanderley e Casimiro Montenegro Filho, localizados respectivamente em São José dos Campos e Botucatu, ambos no estado de São Paulo – oferecem as três séries do ensino médio em período integral para alunos egressos da rede pública de ensino. Em 12 anos de funcionamento, o projeto se tornou referência em educação, com altas taxas de aprovação em vestibulares de universidades públicas e privadas. No total, 2.200 alunos foram formados pela unidade de São



José dos Campos e, em 2015, a unidade de Botucatu formará sua primeira turma. Os colégios são mantidos integralmente pela Empresa e, além de bolsas de estudos, oferecem gratuitamente uniformes, materiais didáticos, alimentação e transporte.

No âmbito dos colégios, o instituto desenvolveu o Programa de Preparação para a Universidade (PPU), com o objetivo de apresentar os principais conceitos que fundamentam o aprendizado universitário e apoiar o aluno na escolha da carreira. O programa incentiva os estudantes a desenvolverem projetos de pesquisa em suas respectivas áreas de interesse. Em 2014, foram realizados projetos em engenharia elétrica, robótica, geração de energia limpa e biocombustível, tema de relevância também para a Embraer.

Em 2014, o instituto promoveu uma revisão dos critérios de seleção para ingresso nos Colégios Embraer, com o objetivo de atualizá-los em relação à realidade social das regiões em que são implementados. A partir de 2015, a seleção passará a incorporar critérios socioeconômicos, além de ampliar a obrigatoriedade de, no mínimo, nove anos de permanência em escolas da rede pública de ensino.

## FUNDO DE BOLSAS

Com o objetivo de garantir aos alunos de baixa renda a continuidade de seus estudos, o Instituto Embraer estruturou o programa Fundo de Bolsas, destinado aos ex-alunos dos Colégios Embraer com ótimo desempenho escolar, limitações financeiras e que tenham sido aprovados em universidades públicas ou particulares, com isenção total de mensalidade. O fundo é fomentado por empresas parceiras e mais de 800 doadores pessoa física. Ex-bolsistas são responsáveis por restituir o montante recebido, uma vez inseridos no mercado de trabalho e após período de carência. Em 2014, o programa beneficiou 267 universitários.

## PARCERIA COM A SOCIEDADE CIVIL

O Programa Parceria Social apoia projetos educacionais estruturados por organizações da sociedade civil e conta com a participação ativa das comunidades para definição de seu escopo. Em 2014, mais de 6.700 pessoas foram beneficiadas pelo programa, que apoia iniciativas que contam com voluntários da Empresa.





267

universitários beneficiados  
com o Fundo de Bolsas.



4.370

empregados envolvidos em  
voluntariado no Brasil e no exterior.

## CENTRO HISTÓRICO EMBRAER

O Centro Histórico Embraer foi fundado em 2006 com o objetivo de resgatar, preservar e promover detalhes da história da Embraer e da indústria aeronáutica brasileira, que, por sua singularidade e importância, despertam a curiosidade e o interesse de estudiosos de dentro e de fora do País. A documentação disponível resgata períodos anteriores à fundação da Embraer e abrange a história das iniciativas aeronáuticas como um todo. O *site* do Centro Histórico disponibiliza visita virtual, no endereço [www.centrohistoricoembraer.com.br](http://www.centrohistoricoembraer.com.br).

## VOLUNTARIADO NA EMBRAER

O trabalho voluntário é parte importante do engajamento da Embraer nas comunidades em que está inserida. O portal corporativo Asas do Bem tem como objetivo fomentar e valorizar a cultura do voluntariado entre os empregados e permeia as demais iniciativas do Instituto Embraer. Em 2014, envolveu mais de 4.370 empregados, no Brasil e no exterior.

## EMPREENDEDORISMO

Realizadas desde 2002 pelo Instituto Embraer, as ações de empreendedorismo têm como principal objetivo estimular esse espírito em jovens estudantes. Durante essas atividades, os empregados da Embraer transferem seus conhecimentos e experiências para alunos da rede pública de ensino, a exemplo do programa Vamos Falar de Ética, no qual abordam conceitos sobre a conduta ética na vida pessoal e profissional. Em 2014, a coordenação do programa Miniempresa foi premiada pela Junior Achievement do estado de São Paulo.

## AÇÕES NO EXTERIOR

A Embraer também realiza ações de responsabilidade social no exterior. Em 2014, 15 iniciativas foram apoiadas pela Companhia, nas quais mais de 170 empregados se engajaram como voluntários, nos Estados Unidos e em Portugal. As atividades desenvolvidas estão alinhadas aos pilares de parceria social, de preservação da história e de empreendedorismo do Instituto Embraer.





A eficiência dos projetos de redução do consumo de materiais, água e energia e de redução das emissões de gases de efeito estufa (GEE) é evidenciada pela manutenção da certificação ISO 14001 desde 2002.

## Responsabilidade ambiental

### DMA ambiental – Produtos e serviços

A atuação ambiental da Embraer é regida pelas diretrizes e princípios da Política MASS (Meio Ambiente, Saúde e Segurança no Trabalho), uma das orientadoras do Sistema Integrado de Gestão de Meio Ambiente, Saúde e Segurança no Trabalho e Qualidade. O cumprimento integral das legislações ambientais é assegurado pelo recebimento de suas atualizações via banco de dados de consultoria externa (Lema) e por sua aplicação interna por meio do sistema Embraer Normative Systems (ENS).

Além da conformidade legal, a Política MASS preconiza iniciativas de mitigação de impactos e gerenciamento de riscos, com foco em temas de ecoeficiência (que garante a otimização de processos e economia de recursos), engajamento da cadeia de suprimentos, desenvolvimento de produtos (práticas de Design for Environment) e preocupação com as mudanças climáticas.

### DESENVOLVIMENTO COM SUSTENTABILIDADE G4-EN27

Os aviões da Embraer são projetados com foco na inclusão de inovações e no cumprimento de requisitos ambientais desde seu desenvolvimento. Para atender a essa diretriz, a Embraer mantém o Programa de Desenvolvimento Integrado do Produto Ambientalmente Sustentável (Dipas), que conduz a implementação da metodologia Design for Environment. O Dipas trabalha em três frentes: certificações para emissões e ruídos – para garantir o atendimento a requisitos legais e aproveitar oportunidades

ambientalmente responsáveis que agreguem valor ao produto; monitoramento de legislações ambientais de cada país onde a Embraer comercializa aeronaves; e ciclo de vida do produto – desde a fabricação das peças até o desmonte da aeronave.

O Dipas participa de reuniões de projeto com a área de engenharia e de sustentabilidade e contribui no planejamento, analisando materiais e componentes utilizados. O trabalho se estende à cadeia de fornecedores, de modo a garantir que o fornecimento esteja de acordo com os requisitos ambientais.

No caso do tratamento adequado ao fim de vida do produto, a Embraer é associada à Aircraft Fleet Recycling Association (Afra), entidade com sede em Washington (EUA) que trabalha em conjunto com a indústria aeroespacial contribuindo para os trabalhos de destinação final ou reciclabilidade dos produtos.

Para os próximos anos, um dos grandes desafios do Dipas será promover a evolução do sistema de gestão de substâncias químicas, tema material para Embraer por sua importância para o negócio. Pretende-se, também, criar um cadastro de rastreabilidade de peças, adiantando-se ao que o mercado acredita ser uma exigência futura.

Com fins de disseminar a prática de DfE na indústria brasileira, a Embraer organizou em 2014, pelo segundo ano consecutivo, o *workshop “Design for environment: oportunidades e desafios para a indústria brasileira”*, em parceria com o Serviço Nacional da Indústria (Senai), a Confederação Nacional da Indústria (CNI), o Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA), representantes de empresas, academia e consultorias, nacionais e internacionais.



## RUÍDO

O ruído das aeronaves é um tema de atenção para a indústria aeroespacial, que vem apresentando significativos progressos nas últimas décadas.

Trata-se de um item que exige certificação, sendo que as aeronaves da Embraer apresentam nível de ruído dentro da margem estipulada pela Organização de Aviação Civil (Oaci), órgão das Nações Unidas encarregado de regular a aviação civil mundial.

Essa questão é tratada internamente por uma equipe especializada de engenharia e pelo programa de desenvolvimento tecnológico denominado Aeronave Silenciosa – que pesquisa e desenvolve ferramentas e mecanismos para diminuir a emissão de sons dos jatos em procedimentos de pouso e decolagem.

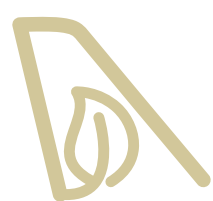
## EMISSÕES ATMOSFÉRICAS

### DMA Emissões

O consumo de combustível e as consequentes emissões de gases de efeito estufa (GEE) do setor aeronáutico respondem por cerca de 2% do total de emissões mundiais.

Em 2012, a Embraer assinou o pacto de sustentabilidade da indústria aeronáutica, iniciativa da Air Transport Action Group (Atag), em extensão ao compromisso de 2008, que estabelece a redução de 50% das emissões de GEE até 2050, tendo como base o ano de 2005.

Em 2014, o inventário de emissões de gases de efeito estufa foi certificado pelo quinto ano consecutivo pela ISO 14064 parte I, que estabelece normas para quantificação, monitoramento, verificação e validação das emissões de gases de efeito estufa.



# 40%

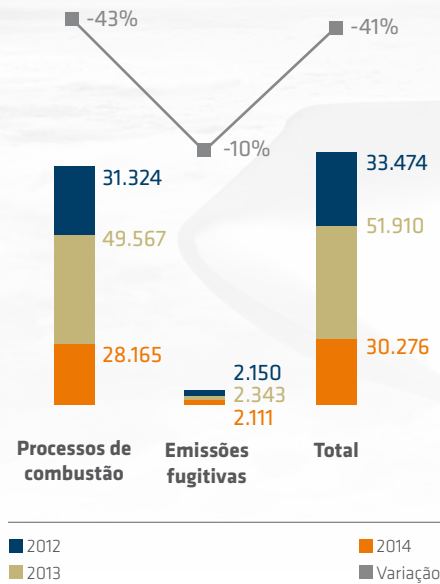
de redução de emissões  
diretas entre 2013 e 2014.

## INICIATIVAS PARA REDUZIR EMISSÕES DE CO<sub>2</sub>

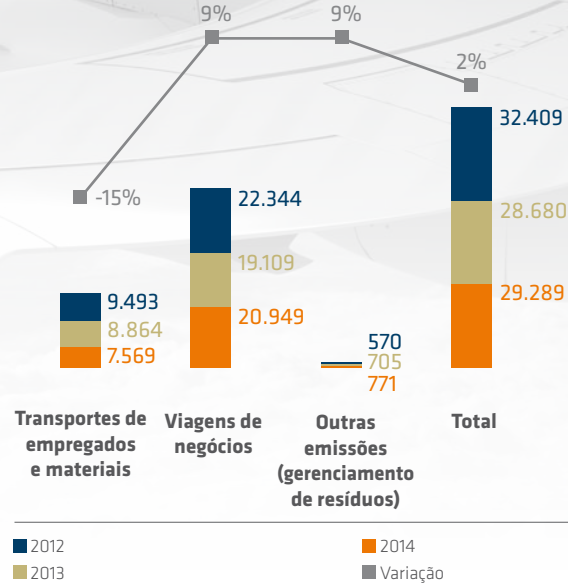
- » Instalação de sensores de iluminação para o desligamento de luminárias, prolongando a vida útil das lâmpadas.  
**Redução estimada de emissão de GEE: 188,92 tCO<sub>2</sub>e**
- » Transferência da casa de caldeira, com redução de 30% do consumo de gás liquefeito do petróleo (GLP) na alteração da tecnologia de vapor para queima direta.  
**Redução de 1.920 km rodados ao ano na cidade**  
**Redução de 39.840 km rodados ao ano no interior**  
**Redução estimada de emissão de GEE: 18,97 tCO<sub>2</sub>e**
- » Otimização do transporte externo, com revisão e alteração de rotas e criação do sistema de gerenciamento de frete.  
**Redução estimada de emissão de GEE: 43,38 tCO<sub>2</sub>e**
- » Redução no tempo de utilização de iluminação em dois prédios de montagem final do KC-390.  
**Redução estimada de emissão de GEE: 22,65 tCO<sub>2</sub>e**
- » Troca de luminárias de vapor de sódio por LED.  
**Redução estimada de emissão de GEE: 22,08 tCO<sub>2</sub>e**
- » Projeto de iluminação e ventilação natural no prédio F30.  
**Redução estimada de emissão de GEE: 119,62 tCO<sub>2</sub>e**
- » Aquecimento de água por painéis solares na cozinha do restaurante, para reduzir em 69% o consumo de gás natural do processo.  
**Economia de 27 toneladas de combustível por ano.**  
**Redução estimada de emissão de GEE: 84,77 tCO<sub>2</sub>e**
- » Redução do giro de motor pré-voo (voo de produção) e revisão dos procedimentos vigentes em atendimento ao novo processo.  
**Economia de 9,9 toneladas de combustível por ano**  
**Redução de emissão de GEE estimada em 31,08 ao ano tCO<sub>2</sub>e**



### Emissões diretas de gases de efeito estufa por fonte (escopo 1) – em tCO<sub>2</sub>e G4-EN15

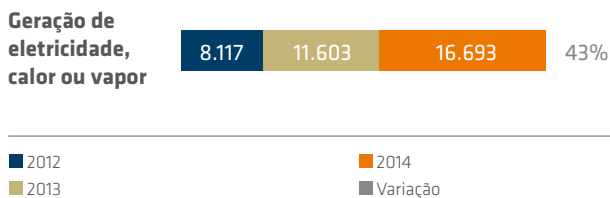


### Outras emissões indiretas relevantes de gases de efeito estufa (escopo 3) – em tCO<sub>2</sub>e G4-EN17

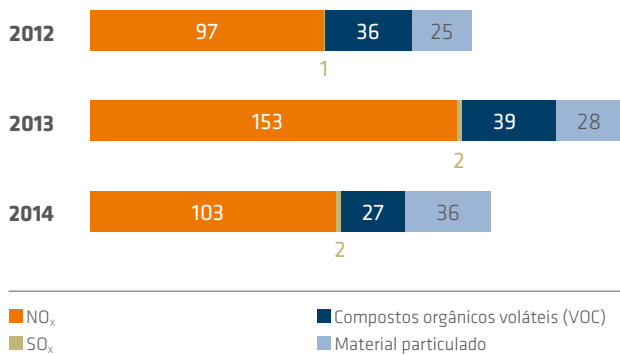


Obs.: gases incluídos nos cálculos e taxa potencial de aquecimento global (ou fonte GWP): dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>) – 1; metano (CH<sub>4</sub>) – 25; óxido nitroso (N<sub>2</sub>O) – 298; hidrofluorcarbonetos (HFCs) – 140 a 11.700; perfluorcarbonetos (PFCs) – 8.830.

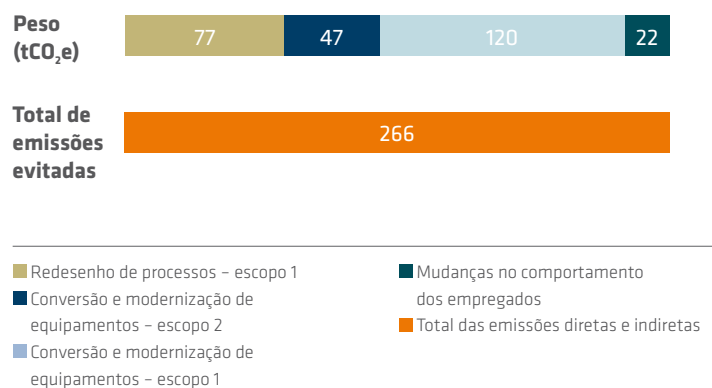
### Emissões indiretas de gases de efeito estufa por fonte (escopo 2) – em tCO<sub>2</sub>e G4-EN16



### Emissões de NO<sub>x</sub>, SO<sub>x</sub> e outras emissões atmosféricas significativas (t) G4-EN21



### Redução de emissões (tCO<sub>2</sub>e) 2014 G4-EN19



Obs.: Dados de emissões atmosféricas referentes às unidades SJK, EGM, TTE, Eleb, GPX e BOT.

## Peso total de resíduos G4-EN23

Dados referentes às unidades SJK, EGM, TTE, Eleb, GPX e BOT

RESÍDUOS NÃO PERIGOSOS (EM TONELADAS)	2012	2013	2014	Variação
Compostagem	1.108	1.223	1.295	6%
Reciclagem	10.325	10.643	10.368	-2%
Recuperação (incluindo recuperação de energia)	240	577	853	47% <sup>1</sup>
Aterro sanitário	1.179	1.219	1.190	<1%
Coprocessamento	15	19	4	-79% <sup>2</sup>
Tratamento biológico	534	432	557	29%
<b>TOTAL</b>	<b>13.401</b>	<b>14.113</b>	<b>14.267</b>	<b>1%</b>
RESÍDUOS PERIGOSOS (EM TONELADAS)	2012	2013	2014	Variação
Reciclagem	26	75	103	38% <sup>3</sup>
Recuperação (incluindo recuperação de energia)	2.296	2.005	1.997	<1%
Incineração (queima de massa)	38	9	2	-78% <sup>4</sup>
Aterro sanitário	25	-	-	-
Coprocessamento	971	1.028	1.067	4%
<b>TOTAL</b>	<b>3.356</b>	<b>3.117</b>	<b>3.169</b>	<b>1%</b>

<sup>1</sup>A alteração é decorrente do aumento do uso de abrasivo em TTE. <sup>2</sup>A alteração é decorrente da diminuição do material composto de TTE. <sup>3</sup>A alteração é decorrente do aumento de óleo solúvel em TTE. <sup>4</sup>A alteração é decorrente da diminuição de resíduo de mask e percloroetileno em SJK.



# 763.353 m<sup>3</sup>

é o consumo de água base para meta de redução do Plano Diretor de Sustentabilidade.

## GESTÃO DE RESÍDUOS

### DMA Resíduos

A Embraer realiza o gerenciamento de seus resíduos de forma sistemática. Em todas as unidades da Empresa há coletores específicos, que posteriormente são transportados até as chamadas áreas intermediárias e, em seguida, são encaminhados para os locais de segregação, conforme a categoria dos resíduos.

Uma empresa terceirizada faz o transporte dos resíduos até parceiros que realizam o coprocessamento, a descontaminação, o reaproveitamento, a reciclagem e a disposição dos resíduos. Todas essas empresas são devidamente credenciadas e passam por uma auditoria periódica. A Embraer não importa nem exporta resíduos perigosos. A meta de não enviar resíduos perigosos para aterros, estipulada em 2014, foi atingida.

## EFICIÊNCIA ENERGÉTICA

### DMA Energia

Em 2013, a Embraer contratou uma empresa especializada em roteirização para otimizar o processo de transporte de empregados, com base em estudos feitos em 2012. Previsto inicialmente para a unidade Faria Lima, em São José dos Campos, o projeto avançou em todas as unidades do Brasil. A implementação está prevista para o primeiro semestre de 2015.

No desenvolvimento do produto, a Embraer incorpora requisitos ambientais por meio do programa de Desenvolvimento Integrado do Produto Ambientalmente Sustentável (Dipas).





#### Total de energia comprada e consumida (GJ) G4-EN3

2012	439.920	473.872	913.792
2013	437.364	737.593	1.174.957
2014	454.290	425.696	879.986

■ Energia elétrica GJ  
■ Consumo de combustíveis GJ  
■ Total

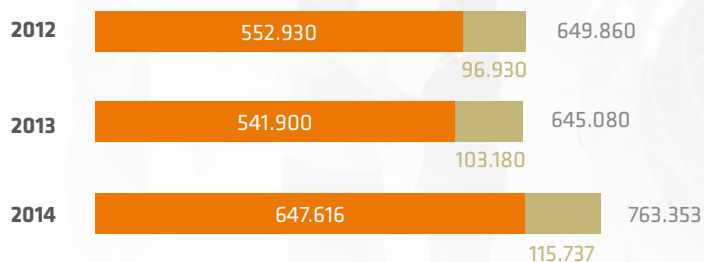
Obs.: não é possível determinar o consumo de energia primária para a produção de energia indireta. As concessionárias (hidrelétrica, termelétrica etc.) não têm obrigação legal de informar a fonte de produção da energia no Brasil.

#### Consumo de energia elétrica em 2014, por unidade (GJ)

SJK	231.156
EGM	52.956
TTE	17.388
ELEB	38.811
GPX	51.156
BOT	62.823

## Total de água retirada por fonte (m³) G4-EN8

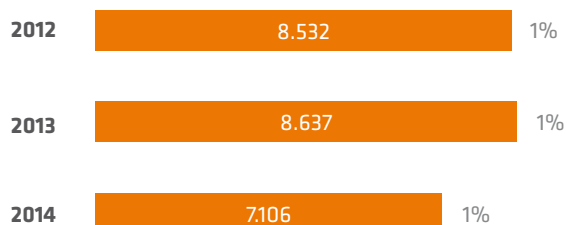
Dados referentes às unidades SJK, EGM, TTE, Eleb, GPX e BOT



■ Água subterrânea  
■ Concessionária/empresa de abastecimento  
■ Total

## Água reciclada e reutilizada\*

G4-EN10



■ Volume total de água reciclada (m³)  
■ Índice de recirculação (%)

\*Referente à unidade GPX.

## GESTÃO DA ÁGUA

### DMA Água

A água utilizada na Embraer advém das concessionárias locais e de poços profundos, mediante prévia concessão e obtenção de outorga, em atendimento aos requisitos federais e estaduais vigentes, além de ser monitorada periodicamente, conforme parâmetros estabelecidos pela Portaria 2.914/11. Ambos os tipos de consumo, o industrial e o humano, são medidos e monitorados mensalmente pela Empresa.

Todo efluente é tratado e lançado em atendimento aos parâmetros da legislação ambiental vigente. Apenas duas unidades da Empresa descartam seus efluentes em corpos d'água (Gavião Peixoto, no córrego da Mulada, e Taubaté, no córrego Boçoroca), após o devido tratamento em estação de tratamento de esgoto própria. O volume de descarte é muito inferior à capacidade de suporte do corpo hídrico e nenhum dos dois corpos d'água está situado em área de proteção ambiental (APA).

## Descarte total de água G4-EN22

Volume (m³)	2013	2014	Tratamento	Destinação
Doméstico	442.602	372.878	-	-
Faria Lima	292.078	213.196	SABESP	REDE PÚBLICA DE ESGOTO
BOT	46.551	54.435	SABESP	REDE PÚBLICA DE ESGOTO
EGM	56.249	46.867	SABESP	REDE PÚBLICA DE ESGOTO
GPX	36.650	38.009	TRATAMENTO BIOLÓGICO	CORPO D'ÁGUA - CÔRREGO DA MULADA
TTE	11.074	20.371	TRATAMENTO BIOLÓGICO	CORPO D'ÁGUA
Industrial	79.472	72.233	-	-
Faria Lima	28.627	23.708	TRATAMENTO FÍSICO-QUÍMICO	REDE PÚBLICA DE ESGOTO
BOT	39.716	37.702	TRATAMENTO FÍSICO-QUÍMICO	REDE PÚBLICA DE ESGOTO
EGM	4.161	4.160	TRATAMENTO FÍSICO-QUÍMICO	REDE PÚBLICA DE ESGOTO
GPX	920	615	TRATAMENTO FÍSICO-QUÍMICO	CORPO D'ÁGUA - CÔRREGO DA MULADA
ELEB	6.048	4.923	TRATAMENTO FÍSICO-QUÍMICO	REDE PÚBLICA DE ESGOTO

Obs.: não há efluente industrial na unidade Taubaté (SP).



## BIODIVERSIDADE E PROTEÇÃO AMBIENTAL

A unidade industrial da Embraer em Gavião Peixoto possui área de preservação permanente (APP) com 356,71 hectares, onde, anteriormente à instalação da Empresa, havia cultura de cana-de-açúcar e laranja. Da área recuperada, 32,38 hectares configuram-se como APP e 328,74 hectares, como área de reserva legal. A iniciativa, de caráter compensatório, permite a recomposição do ecossistema e o retorno da vida silvestre à região.

Os processos industriais dessa unidade são considerados de baixo impacto ambiental e alto nível tecnológico, o que classifica a

Companhia como uma indústria de risco ambiental leve a moderado. A população urbana do município não é afetada diretamente, tampouco existem impactos relevantes sobre o meio ambiente, uma vez que o terreno é extenso e a instalação da unidade exigiu pouca variação topográfica.

As novas unidades da Embraer já estão sendo construídas com recursos que buscam a redução dos impactos ambientais. As duas mais recentes, em Évora (Portugal) e o Centro de Serviços de Sorocaba (Brasil), seguem preceitos de construção sustentável e *design* verde.



# ÍNDICE GRI



## CONTEÚDO GERAL

Aspecto	Descrição	Página/resposta	Verificação externa	Correlação com o Pacto Global
Estratégia e análise	<b>G4-1</b> Mensagem do presidente	6, 7	Não	
	<b>G4-2</b> Descrição dos principais impactos, riscos e oportunidades	4, 6, 7	Não	
	<b>G4-3</b> Nome da organização	10	Não	
	<b>G4-4</b> Principais marcas, produtos e/ou serviços	12, 14	Não	
	<b>G4-5</b> Localização da sede da organização	13	Não	
	<b>G4-6</b> Países onde estão as principais unidades de operação ou as mais relevantes para os aspectos da sustentabilidade do relatório	13	Não	
	<b>G4-7</b> Tipo e natureza jurídica da propriedade	10	Não	
	<b>G4-8</b> Mercados em que a organização atua	13, 14	Não	
	<b>G4-9</b> Porte da organização	10, 13	Não	
	<b>G4-10</b> Perfil dos empregados	50, 51	Não	Princípio 6: Trabalho
	<b>G4-11</b> Percentual de empregados cobertos por acordos de negociação coletiva	52	Não	Princípio 3: Trabalho
	<b>G4-12</b> Descrição da cadeia de fornecedores da organização	66	Não	
	<b>G4-13</b> Mudanças significativas em relação a porte, estrutura, participação acionária e cadeia de fornecedores	66	Não	
	<b>G4-14</b> Descrição sobre como a organização adota a abordagem ou princípio da precaução	36, 39	Não	
	<b>G4-15</b> Cartas, princípios ou outras iniciativas desenvolvidas externamente	43	Não	
	<b>G4-16</b> Participação em associações e organizações	43	Não	
Perfil organizacional	<b>G4-17</b> Entidades incluídas nas demonstrações financeiras consolidadas e entidades não cobertas pelo relatório	Este relatório anual engloba todas as unidades da Embraer. Todas as unidades da Embraer incluídas nas demonstrações financeiras consolidadas também fazem parte do escopo deste relatório.		Não
	<b>G4-18</b> Processo de definição do conteúdo do relatório	2	Não	
	<b>G4-19</b> Lista dos temas materiais	3	Não	
	<b>G4-20</b> Limite, dentro da organização, de cada aspecto material	3	Não	
	<b>G4-21</b> Limite, fora da organização, de cada aspecto material	3	Não	
	<b>G4-22</b> Reformulações de informações fornecidas em relatórios anteriores	2	Não	
	<b>G4-23</b> Alterações significativas de escopo e limites de aspectos materiais em relação a relatórios anteriores	2	Não	
	<b>G4-24</b> Lista de grupos de <i>stakeholders</i> engajados pela organização	2	Não	
	<b>G4-25</b> Base usada para a identificação e seleção de <i>stakeholders</i> para engajamento	2	Não	
	<b>G4-26</b> Abordagem para envolver os <i>stakeholders</i>	2	Não	
Aspectos materiais identificados e limites	<b>G4-27</b> Principais tópicos e preocupações levantados durante o engajamento, por grupo de <i>stakeholders</i>	3	Não	
	<b>G4-28</b> Período coberto pelo relatório	2	Não	
	<b>G4-29</b> Data do relatório anterior mais recente	2	Não	
	<b>G4-30</b> Ciclo de emissão de relatórios	2	Não	
	<b>G4-31</b> Contato para perguntas sobre o relatório ou seu conteúdo	86	Não	
Engajamento de <i>stakeholders</i>	<b>G4-32</b> Opção da aplicação das diretrizes e localização da tabela GRI	2	Não	
Perfil do relatório				





Governança	<b>G4-33</b> Política e prática atual relativa à busca de verificação externa para o relatório	2	Não	
	<b>G4-34</b> Estrutura de governança da organização	32, 33, 34	Não	
	<b>G4-35</b> Processo de delegação do mais alto órgão de governança para tópicos econômicos, ambientais e sociais	3	Não	
	<b>G4-36</b> Cargos e funções executivas responsáveis pelos tópicos econômicos, ambientais e sociais	86	Não	
Governança	<b>G4-37</b> Processos de consulta entre <i>stakeholders</i> e o mais alto órgão de governança em relação aos tópicos econômicos, ambientais e sociais	3	Não	
	<b>G4-38</b> Composição do mais alto órgão de governança e dos seus comitês	34	Não	
	<b>G4-39</b> Presidente do mais alto órgão de governança	34	Não	
	<b>G4-40</b> Critérios de seleção e processos de nomeação para o mais alto órgão de governança e seus comitês	34	Não	
	<b>G4-41</b> Processos de prevenção e administração de conflitos de interesse	39	Não	
	<b>G4-42</b> Papel do mais alto órgão de governança e dos executivos na definição de políticas e metas de gerenciamento de impactos	34	Não	
	<b>G4-43</b> Medidas tomadas para aprimorar o conhecimento do mais alto órgão de governança sobre tópicos econômicos, ambientais e sociais	3	Não	
	<b>G4-44</b> Processos de autoavaliação do desempenho do mais alto órgão de governança	34	Não	
	<b>G4-45</b> Responsabilidades pela implementação das políticas econômicas, ambientais e sociais	3	Não	
	<b>G4-46</b> Papel da governança na análise da eficácia dos processos de gestão de risco da organização	34, 36, 39	Não	
	<b>G4-47</b> Frequência com que o mais alto órgão de governança analisa impactos, riscos e oportunidades	34	Não	
	<b>G4-48</b> Mais alto órgão responsável por aprovar formalmente o relatório de sustentabilidade e garantir a cobertura de todos os aspectos materiais	Diretor-Presidente	Não	
Ética e integridade	<b>G4-49</b> Processo adotado para comunicar preocupações críticas ao mais alto órgão de governança	41	Não	
	<b>G4-56</b> Valores, princípios, padrões e normas de comportamento da organização	41, 42	Não	Princípio 10: Anticorrupção
	<b>G4-57</b> Mecanismos internos e externos de orientação sobre ética e conformidade	41	Não	Princípio 10: Anticorrupção
	<b>G4-58</b> Mecanismos internos e externos para comunicar preocupações sobre comportamentos não éticos	41	Não	Princípio 10: Anticorrupção

## CONTEÚDO ESPECÍFICO

### CATEGORIA ECONÔMICA

Aspecto	Descrição	Página/resposta	Verificação externa	Correlação com o Pacto Global
Desempenho econômico	<b>G4-DMA</b> Forma de gestão	32	Não	
	<b>G4-EC1</b> Valor econômico direto gerado e distribuído	45, 46	Não	
	<b>G4-EC2</b> Implicações financeiras e outros riscos e oportunidades decorrentes de mudanças climáticas	39	Não	Princípio 7: Meio ambiente
	<b>G4-EC3</b> Cobertura das obrigações no plano de pensão de benefício	54	Não	
Presença no mercado	<b>G4-DMA</b> Forma de gestão	18, 32	Não	
	<b>G4-EC5</b> Proporção entre o salário mais baixo da organização e o salário mínimo local, por gênero	54, 55	Não	Princípio 6: Trabalho
Impactos econômicos indiretos	<b>G4-DMA</b> Forma de gestão	55	Não	
	<b>G4-EC7</b> Impacto de investimentos em infraestrutura oferecidos para benefício público	55	Não	
	<b>G4-EC8</b> Descrição de impactos econômicos indiretos significativos	12, 56	Não	

## CATEGORIA AMBIENTAL

Aspecto	Descrição	Página/resposta	Verificação externa	Correlação com o Pacto Global
Energia	<b>G4-DMA</b> Forma de gestão	76	Não	
	<b>G4-EN3</b> Consumo de energia dentro da organização	77	Não	Princípios 7 e 8: Meio ambiente
Água	<b>G4-DMA</b> Forma de gestão	78	Não	
	<b>G4-EN8</b> Total de água retirada por fonte	78	Não	Princípios 7 e 8: Meio ambiente
	<b>G4-EN10</b> Percentual e volume total de água reciclada e reutilizada	78	Não	Princípio 8: Meio ambiente
Emissões	<b>G4-DMA</b> Forma de gestão	74	Não	
	<b>G4-EN15</b> Emissões diretas de gases de efeito estufa	75	Não	Princípios 7 e 8: Meio ambiente
	<b>G4-EN16</b> Emissões indiretas de gases de efeito estufa	75	Não	Princípios 7 e 8: Meio ambiente
	<b>G4-EN17</b> Outras emissões indiretas de gases de efeito estufa	75	Não	Princípios 7 e 8: Meio ambiente
	<b>G4-EN19</b> Redução de emissões de gases de efeito estufa	75	Não	Princípios 8 e 9: Meio ambiente
	<b>G4-EN21</b> Emissões de NO <sub>x</sub> , SO <sub>x</sub> e outras emissões atmosféricas significativas	75	Não	
Efluentes e resíduos	<b>G4-DMA</b> Forma de gestão	76	Não	
	<b>G4-EN22</b> Descarte total de água, discriminado por qualidade e destinação	78	Não	Princípio 8: Meio ambiente
	<b>G4-EN23</b> Peso total de resíduos, discriminado por tipo e método de disposição	76	Não	Princípio 8: Meio ambiente
	<b>G4-EN24</b> Número e volume total de derramamentos significativos	Não tivemos, em 2014, nenhum derramamento significativo ou notificação sobre derramamentos	Não	Princípio 8: Meio ambiente
Produtos e serviços	<b>G4-DMA</b> Forma de gestão	73	Não	
	<b>G4-EN27</b> Iniciativas para mitigar os impactos ambientais	73	Não	Princípios 8 e 9: Meio ambiente
Avaliação ambiental de fornecedores	<b>G4-DMA</b> Forma de gestão	66	Não	
	<b>G4-EN32</b> Percentual de novos fornecedores selecionados com base em critérios ambientais	66	Não	Princípio 8: Meio ambiente
	<b>G4-EN33</b> Impactos ambientais negativos significativos, reais e potenciais, na cadeia de fornecedores	66	Não	Princípio 8: Meio ambiente

## CATEGORIA SOCIAL – PRÁTICAS TRABALHISTAS E TRABALHO DECENTE

Aspecto	Descrição	Página/resposta	Verificação externa	Correlação com o Pacto Global
Emprego	<b>G4-DMA</b> Forma de gestão	59	Não	
	<b>G4-LA1</b> Número total e taxas de novas contratações e rotatividade de empregados	57, 58	Não	Princípio 6: Trabalho
	<b>G4-LA2</b> Comparação entre benefícios a empregados de tempo integral e temporários	59	Não	
Saúde e segurança no trabalho	<b>G4-DMA</b> Forma de gestão	59	Não	
	<b>G4-LA5</b> Percentual dos empregados representados em comitês formais de segurança e saúde	62	Não	
	<b>G4-LA6</b> Taxas de lesões, doenças ocupacionais e dias perdidos	59, 60	Não	
	<b>G4-LA7</b> Empregados com alta incidência ou alto risco de doenças relacionadas à sua ocupação	61	Não	
	<b>G4-LA8</b> Temas relativos a saúde e segurança cobertos por acordos formais com sindicatos	52	Não	
Treinamento e educação	<b>G4-DMA</b> Forma de gestão	53	Não	
	<b>G4-LA9</b> Média de horas de treinamento por ano	53	Não	Princípio 6: Trabalho
	<b>G4-LA10</b> Programas para gestão de competências e aprendizagem contínua	54	Não	
	<b>G4-LA11</b> Percentual de empregados que recebem análises de desempenho	56	Não	Princípio 6: Trabalho



Avaliação de fornecedores em práticas trabalhistas	<b>G4-LA14</b> Percentual de novos fornecedores selecionados com base em critérios relativos a práticas trabalhistas	100% dos fornecedores considerados foram contratados e estão de acordo com os critérios trabalhistas solicitados nas cláusulas contratuais, sendo monitorados por meio das análises de risco	Não	
	<b>G4-LA15</b> Impactos negativos significativos, reais e potenciais, para as práticas trabalhistas na cadeia de fornecedores	A Embraer assegura o cumprimento de requisitos sociais, econômicos e ambientais por meio de (1) cláusulas contratuais aplicadas em 100% dos fornecedores e de (2) análise de risco nos processos de desenvolvimento de novos fornecedores. Com base no Código de Conduta e Ética e nas cláusulas contratuais, o contrato com um fornecedor será passível de rescisão caso sejam constatadas práticas em desacordo com as políticas da Empresa	Não	

## CATEGORIA SOCIAL – DIREITOS HUMANOS

Aspecto	Descrição	Página/resposta	Verificação externa	Correlação com o Pacto Global
Investimentos	<b>G4-HR1</b> Acordos e contratos de investimentos significativos que incluam cláusulas referentes a direitos humanos	100% dos nossos contratos possuem cláusulas referentes a direitos humanos	Não	Princípios 1 e 2: Direitos humanos
Não discriminação	<b>G4-DMA</b> Forma de gestão	41	Não	
	<b>G4-HR3</b> Número total de casos de discriminação e medidas corretivas tomadas	41; Não houve nenhum caso interno ou externo de discriminação por origem étnica, cor, sexo, religião, ideologia, nacionalidade ou origem social relatado no canal oficial da Empresa, o Helpline, no ano de 2014	Não	Princípio 6: Trabalho
Liberdade de associação e negociação coletiva	<b>G4-DMA</b> Forma de gestão	52	Não	
	<b>G4-HR4</b> Grau de aplicação do direito de livre associação e operações e fornecedores identificados como de risco	52	Não	Princípio 3: Trabalho
Trabalho infantil	<b>G4-HR5</b> Operações e fornecedores com risco de ocorrência de casos de trabalho infantil e medidas tomadas	100% dos fornecedores considerados foram contratados e estão de acordo com os critérios trabalhistas solicitados nas cláusulas contratuais, sendo monitorados por meio das análises de risco	Não	Princípio 5: Trabalho
Trabalho forçado ou análogo ao escravo	<b>G4-HR6</b> Operações e fornecedores identificados com risco de trabalho forçado ou análogo ao escravo e medidas tomadas	100% dos fornecedores considerados foram contratados e estão de acordo com os critérios trabalhistas solicitados nas cláusulas contratuais, sendo monitorados por meio das análises de risco	Não	Princípio 4: Trabalho
Avaliação de fornecedores em direitos humanos	<b>G4-HR10</b> Percentual de novos fornecedores selecionados com base em critérios relacionados a direitos humanos	41	Não	Princípio 2: Direitos humanos
Mecanismos de queixas e reclamações relacionadas a direitos humanos	<b>G4-DMA</b> Forma de gestão		Não	
	<b>G4-HR12</b> Número de queixas e reclamações relacionadas a impactos em direitos humanos registradas, processadas e solucionadas		Não	

## CATEGORIA SOCIAL – SOCIEDADE

Aspecto	Descrição	Página/resposta	Verificação externa	Correlação com o Pacto Global
Comunidades locais	<b>G4-DMA</b> Forma de gestão	70	Não	
	<b>G4-S01</b> Percentual de operações com programas de engajamento da comunidade local, avaliação de impactos e desenvolvimento local	70	Não	Princípio 1: Direitos humanos
	<b>G4-DMA</b> Forma de gestão	40	Não	
Combate à corrupção	<b>G4-S03</b> Unidades submetidas a avaliações de riscos relacionados à corrupção	40	Não	Princípio 10: Anticorrupção
	<b>G4-S04</b> Percentual de empregados treinados em políticas e procedimentos anticorrupção	40	Não	Princípio 10: Anticorrupção
Avaliação de fornecedores em impactos na sociedade	<b>G4-S09</b> Percentual de novos fornecedores selecionados com critérios de impactos na sociedade	100% dos fornecedores considerados foram contratados e estão de acordo com os critérios de impacto na sociedade solicitados nas cláusulas contratuais	Não	

## CATEGORIA SOCIAL – RESPONSABILIDADE PELO PRODUTO

Aspecto	Descrição	Página/resposta	Verificação externa	Correlação com o Pacto Global
Rotulagem de produtos e serviços	<b>G4-PR5</b> Resultados de pesquisas medindo a satisfação do cliente	18	Não	

# BALANÇO SOCIAL ANUAL – CONTROLADORA

1 – BASE DE CÁLCULO	2014 Valor (mil reais)			2013 Valor (mil reais)		
Receita líquida (RL)	10.846.351			10.662.935		
Resultado operacional (RO)	796.085			777.689		
Folha de pagamento bruta (FPB)	2.058.643			1.920.119		
2 – INDICADORES SOCIAIS INTERNOS	Valor (mil)	% sobre FPB	% sobre RL	Valor (mil)	% sobre FPB	% sobre RL
Alimentação	29.724	1,44%	0,27%	26.713	1,39%	0,25%
Encargos sociais compulsórios	359.781	17,48%	3,32%	317.980	16,56%	2,98%
Previdência privada	63.106	3,07%	0,58%	57.390	2,99%	0,54%
Saúde	113.678	5,52%	1,05%	111.097	5,79%	1,04%
Segurança e saúde no trabalho	15.643	0,76%	0,14%	24.101	1,26%	0,23%
Educação	498	0,02%	0,00%	426	0,02%	0,00%
Cultura	186	0,01%	0,00%	107	0,01%	0,00%
Capacitação e desenvolvimento profissional	12.160	0,59%	0,11%	19.539	1,02%	0,18%
Creches ou auxílio-creche	1.144	0,06%	0,01%	1.087	0,06%	0,01%
Participação nos lucros ou resultados	97.475	4,73%	0,90%	81.092	4,22%	0,76%
Outros	48.663	2,36%	0,45%	41.529	2,16%	0,39%
Total – Indicadores sociais internos	742.058	36,04%	6,83%	681.061	35,48%	6,38%
3 – INDICADORES SOCIAIS EXTERNOS	Valor (mil)	% sobre RO	% sobre RL	Valor (mil)	% sobre RO	% sobre RL
Educação	19.945	2,51%	0,18%	21.040	2,71%	0,20%
Cultura	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%
Saúde e saneamento	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%
Esporte	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%
Combate à fome e segurança alimentar	51	0,01%	0,00%	51	0,00%	0,00%
Outros	745	0,09%	0,01%	793	0,10%	0,01%
Total das contribuições para a sociedade	20.741	2,61%	0,19%	21.884	2,81%	0,21%
Tributos (excluídos encargos sociais)	412.829	51,86%	3,81%	319.148	41,04%	2,99%
Total – Indicadores sociais externos	433.570	54,47%	4,00%	341.032	43,85%	3,20%
4 – INDICADORES AMBIENTAIS	Valor (mil)	% sobre RO	% sobre RL	Valor (mil)	% sobre RO	% sobre RL
Investimentos relacionados com a produção/operação da Empresa	12.806	1,61%	0,12%	15.405	1,98%	0,14%
Investimentos em programas e/ou projetos externos	0	0,00%	0,00%	66	0,01%	0,00%
Total dos investimentos em meio ambiente	12.806	1,61%	0,12%	15.471	1,99%	0,14%
Quanto ao estabelecimento de “metas anuais” para minimizar resíduos, o consumo em geral na produção/operação e aumentar a eficácia na utilização de recursos naturais, a Empresa	<input type="checkbox"/> NÃO POSSUI METAS <input type="checkbox"/> CUMPRE DE 0% A 50%			<input type="checkbox"/> NÃO POSSUI METAS <input type="checkbox"/> CUMPRE DE 0% A 50%		
	<input type="checkbox"/> CUMPRE DE 51% A 75% <input checked="" type="checkbox"/> CUMPRE DE 76% A 100%			<input type="checkbox"/> CUMPRE DE 51% A 75% <input checked="" type="checkbox"/> CUMPRE DE 76% A 100%		







# CRÉDITOS

## Coordenação geral

Vice-Presidência de Relações Institucionais e Sustentabilidade  
Gerência de Sustentabilidade Corporativa

## Consultoria de indicadores, coordenação editorial e *design*

Report Sustentabilidade

## Revisão

Assertiva Produções Editoriais

## Versão em inglês

Justine Thody

## Fotografia

Banco de Imagens Embraer



## Entre em contato

G4-31

Dúvidas, comentários e sugestões sobre o *Relatório Anual 2014* devem ser encaminhados ao endereço de e-mail **[investor.relations@embraer.com.br](mailto:investor.relations@embraer.com.br)**.

Outras informações podem ser obtidas no site de Relações com Investidores da Embraer (**<http://ri.embraer.com.br>**).



