

Relatório Anual

2016



← EMBRAER

Índice

04 | Apresentação

08 | Mensagem
do Presidente

10 | Mensagem
do Conselho

12 | Perfil
Institucional

24 | Clientes

30 | Acionistas

34 | Pessoas

38 | Parceiros

40 | Sociedade e
Meio Ambiente

44 | Anexo

APRESENTAÇÃO

[G4-18]

A Embraer S.A. divulga desde 1999 seu relatório anual, com a demonstração dos desempenhos operacional, financeiro e socio-ambiental, a contextualização dos resultados e a apresentação dos avanços nas práticas de governança corporativa, ética e *compliance*. [G4-3, G4-7, G4-30]

Esta edição mantém conformidade com as diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI), na versão G4, opção “de acordo” Essencial. O conteúdo foi elaborado a partir de entrevistas com a Diretoria e com base na Matriz de Materialidade da companhia (ver página 6). Os dados abrangem o exercício de 1º de janeiro a 31 de dezembro de 2016 e englobam todas as unidades do Brasil e do exterior, exceto quando pontuado em notas explicativas. Todas as unidades da Embraer incluídas nas demonstrações financeiras consolidadas também fazem parte do escopo deste relatório. Eventuais reformulações de informações divulgadas em relatórios anteriores estão esclarecidas ao longo do conteúdo. [G4-17, G4-22, G4-23, G4-28, G4-32]

Em linha com as melhores práticas de mercado, também foram considerados o Índice Dow Jones de Sustentabilidade (Dow Jones Sustainability Index – DJSI), o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da BM&FBovespa e o Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU), do qual a Embraer é signatária.

Os dados financeiros seguem, por sua vez, normas internacionais de contabilidade (International Financial Reporting Standards – IFRS) e foram submetidos à verificação externa da KPMG Auditores Independentes. Já o inventário de emissão de Gases do Efeito Estufa (GEE) foi auditado pela Lloyd’s Register Quality Assurance (LRQA), ao passo que as demais informações foram aferidas internamente, sem verificação externa desta publicação. [G4-33]

Para saber mais, acesse www.ri.embraer.com.br ou entre em contato pelo e-mail investor.relations@embraer.com.br. [G4-31]

Boa leitura!



DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO EM SUSTENTABILIDADE [G4-18]

A construção de um futuro sustentável é um dos valores da Embraer (ver página 15) e, como tal, é parte da estratégia da companhia. A fim de identificar os temas de sustentabilidade prioritários, a Embraer conduz, a cada três anos, consulta específica envolvendo seus principais executivos e seus públicos externo e interno. Assim, a Matriz de Materialidade expressa graficamente a visão combinada da direção e dos *stakeholders* da empresa sobre a relevância de um conjunto predefinido de temas de sustentabilidade. A atual matriz é resultado de consultas consolidadas em 2013. Ao longo de 2016, foi realizada nova e ampliada rodada, dando origem à Materialidade 2017-2019 apresentada na seção Anexos.

Matriz de Materialidade da Embraer (2014-2016)* [G4-27]



GOVERNANÇA | MEIO AMBIENTE | PESSOAS | CADEIA DE VALOR | PRODUTOS, SERVIÇOS E CLIENTES

O desempenho da companhia em relação aos temas prioritários da Matriz de Materialidade é mensurado por meio do Plano Diretor de Sustentabilidade, que apresenta indicadores e metas trienais. Com revisão a cada três anos e reavaliação anual, o primeiro ciclo do plano entrou em vigor em janeiro de 2015, com horizonte de dezembro de 2017. [G4-2]

* O limite do aspecto material fora da Embraer pode ser conferido nos Indicadores GRI. [G4-21]

PLANO DIRETOR DE SUSTENTABILIDADE [G4-2]

Nº	Aspecto	Indicador	Meta Dez/2017	2015¹	2016
1	Ética	Percentual de aderência às políticas e procedimentos de compliance.²	100%	Gestores: 100%* Não gestores: 98,98%* * Considerados os treinamentos realizados sobre Anticorrupção – Código de Ética e Conduta.	Gestores: 96% Não gestores: 98% * Considerados os treinamentos realizados sobre Anticorrupção – Código de Ética e Conduta
2	Atração, desenvolvimento e retenção de recursos humanos	Percentual de favorabilidade da pesquisa de clima.	80%	89%	Não houve pesquisa em 2016. A empresa optou por fazer pesquisa de engajamento bianual. Pesquisa de engajamento acontecerá em maio de 2017.
2	Atração, desenvolvimento e retenção de recursos humanos	Número de horas de pessoas treinadas por ano.	500.000 horas ao ano	557.077 horas	625.416 horas
3	Segurança do produto	Manutenção dos certificados de homologação de tipo (CHT) para os aviões das aviações comercial e executiva.	100% dos certificados de tipos válidos.	100%	100%
3	Segurança do produto	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 sites de interesse certificados.	100%	100%
4	Gestão de substâncias químicas	Desenvolvimento do novo sistema de gestão de substâncias químicas de forma que garanta 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 input de dados: até dezembro de 2016; Fase III – operação plena do sistema: até dezembro de 2017.	Finalizada a primeira fase da modificação do cadastro de substâncias perigosas, no SAP Em andamento o treinamento dos empregados que cadastram as substâncias no sistema. Início do input de dados no sistema, visando a atender à legislação ambiental. A partir de dezembro de 2015, todos os cadastros já incorporam as modificações efetuadas no sistema modificado.	Finalizadas as fases de estruturação e definições. Realizados os treinamentos a todos os envolvidos no cadastro das substâncias químicas no sistema SAP. Todos os inputs atendem à legislação vigente.
5	Gestão da cadeia de suprimentos	Percentual de fornecedores classificados como “alto risco ambiental” na avaliação de riscos.	0%	0%	0%
6	Controle de exportações	Percentual de aderência às políticas e aos procedimentos de controle de exportação.	100% de alcance da pesquisa de avaliação de compliance.	77%	97%
7	Novos negócios, produtos e serviços sustentáveis	Número de novos negócios, produtos e serviços lançados incorporando premissas de sustentabilidade.	Lançar anualmente projeto que evidencie a inclusão da sustentabilidade.	Disponibilização de couro sem cromo no curtimento para utilização em interiores de aeronaves.	Parceria com a Boeing no programa ecoDemonstrator. Testes de tecnologias voltadas para redução de consumo de combustível, de emissão de CO₂ e de ruído.
8	Gestão de recursos naturais e resíduos	Consumo de energia (MWh) por avião equivalente.	Reduzir em 3% o consumo por avião equivalente, em relação ao ano-base 2014 (603,78 MWh/aeronave equivalente).	551,96 MWh/aeronave equivalente (redução de 9%)	499,79 MWh/aeronave equivalente (redução de 17%)
8	Gestão de recursos naturais e resíduos	Consumo de água (m³) per capita.	Reduzir em 4% o consumo per capita de água, em relação ao ano-base 2014 (44,66 m³/per capita).	41,78 m³/per capita (redução de 6%)	42,49 m³/per capita (redução de 5%)
8	Gestão de recursos naturais e resíduos	Geração de resíduos sólidos/receita líquida.	Reduzir em 3% a geração total de resíduos por milhão de dólar recebido, em relação ao ano-base 2013 (2,76 t/milhão de dólares).	3,21 t/milhão de dólares (aumento de 16%)	2,95 t/milhão de dólares (aumento de 7%)
8	Gestão de recursos naturais e resíduos	Geração de resíduos sólidos perigosos/receita líquida.	Reduzir em 3% a geração de resíduos perigosos por milhão de dólar recebido, em relação ao ano-base 2013 (0,5 t/milhão de dólares).	0,57 t/milhão de dólares (aumento de 14%)	0,5 t/milhão de dólares (manutenção)
8	Gestão de recursos naturais e resíduos	Percentual de unidades industriais (manufatura) e centros de serviços Embraer com certificação ISO 14.001.	100% das unidades industriais e centros de serviços existentes em 2014 com certificação ISO 14.001.	47,05% (FLM, EGM, ELEB, BOT, GPX, TTE e EVO)	47,05% (FLM, EGM, ELEB, BOT, GPX, TTE e EVO)³
8	Gestão de recursos naturais e resíduos	Percentual 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 (due diligence de meio ambiente), visando assegurar acesso às informações necessárias para tomada de decisão pela companhia.	76,47% (13 de 17 unidades)	76,47% (13 de 17 unidades)
9	Emissões atmosféricas	Emissão de gases de efeito estufa (Escopo 1+2)/receita líquida.⁴	Reduzir em 3% a emissão de gases de efeito estufa (Escopo 1+2) por milhão de dólar recebido, em relação ao ano-base 2013.	5,48 t/milhão de dólares (aumento de 8%)	4,09 t/milhão de dólares (redução de 19%)
9	Emissões atmosféricas	Emissão de VOC/receita líquida.	Redução em 3% a emissão de VOC por milhão de dólar recebido, em relação ao ano-base 2013 (0,0063 t/milhão de dólares).	0,0034 t/milhão de dólares (redução de 46%)	0,0011 t/milhão de dólares (redução de 82%)
10	Direitos humanos e trabalhistas	Percentual 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.	0,391%* * Número corrigido.	0,306%
11	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 (1,74).	2,25 (aumento de 29,31%)	1,19 (redução de 31,6%)
11	Saúde e segurança do trabalhador	Percentual de unidades industriais (manufatura) e centros de serviços Embraer com certificação OHSAS 18.001.	100% das unidades industriais e centros de serviços existentes em 2014 com certificação OHSAS 18.001.	47,05% (FLM, EGM, ELEB, BOT, GPX, TTE e EVO)	47,05% (FLM, EGM, ELEB, BOT, GPX, TTE e EVO)³
12	Transparência e comunicação	Percentual de indicadores respondidos no relato Global Reporting Initiative (GRI) da empresa.	Relatório Anual GRI Nível Abrangente.	89,65%	89,65%
13	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.	A incorporação dos requisitos ambientais do produto já foi implementada no programa E2. Em andamento a verificação do atendimento desses requisitos ambientais, no programa E2. Para o próximo programa de aeronave a ser lançado pela empresa, todos os requisitos ambientais serão incorporados mediante as regras do processo do DIP – Desenvolvimento Integrado do Produto.	A incorporação dos requisitos ambientais do produto já foi implementada no programa E2. Em andamento a verificação do atendimento desses requisitos ambientais, no programa E2. Para o próximo programa de aeronave a ser lançado pela empresa, todos os requisitos ambientais serão incorporados, mediante as regras do processo do DIP – Desenvolvimento Integrado do Produto.
13	Gestão do ciclo de vida ambiental do produto	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.	Novos produtos em 2015: Legacy 450, que foi avaliado via DfE Matrix. Portfólio total: já avaliados os Ejets, Phenoms e Legacy 500/450, responsáveis por 86% da receita da Embraer.	Não houve lançamento de produto em 2016. Portfólio total: já avaliados os Ejets, Phenoms e Legacy 500/450, responsáveis por 84,6% da receita da Embraer.
13	Gestão do ciclo de vida ambiental do produto	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.	Concluído o guia técnico contendo diretrizes operacionais aos clientes para destinação correta dos produtos em fim de vida.	Concluído o guia técnico que contém diretrizes operacionais aos clientes para destinação correta dos produtos em fim de vida. Iniciada a construção da Política Corporativa de Fim de Vida do Produto.
14	Desenvolvimento socio-econômico local	Média da avaliação (Balance Score Card) dos resultados dos projetos apoiados anualmente no âmbito do Programa Parceria Social.	Nota 4, em avaliação de 0 a 5 pontos.	2,45	3,44
14	Desenvolvimento socio-econômico local	Número de voluntários Embraer engajados nos programas de Empreendedorismo, Programa de Parceria Social e demais projetos sociais reconhecidos pelo Instituto Embraer.	Aumentar 20% do número de voluntários.	+12% (565 voluntários)	+56,72% (793 voluntários)
14	Desenvolvimento socio-econômico local	Aprovação dos alunos dos Colégios Embraer em vestibulares.	Manter a taxa de aprovação de alunos dos Colégios Embraer em vestibulares superior a 80%.	Colégio Embraer Juarez Wanderley: 84% de aprovação em universidades públicas Colégio Embraer Casimiro Montenegro Filho: 83% de aprovação em universidades públicas	Colégio Embraer Juarez Wanderley: 86% de aprovação em universidades públicas Colégio Embraer Casimiro Montenegro Filho: 87% de aprovação em universidades públicas
15	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).	78%	80%

1. Devido à queda de receita no ano de 2015, alguns indicadores foram significativamente alterados.
2. Considerados os treinamentos realizados sobre Anticorrupção – Código de Ética e Conduta.
3. Esta meta foi revisitada e, para garantia de seu atingimento, seu prazo foi prorrogado para o próximo ciclo 2018-2020.
4. Esta meta considerada, neste indicador, as emissões do Escopo 1 referentes a: emissões fugitivas; queima de combustíveis diferentes de querosene aeronáutico (QAV); e queima de QAV em voos de produção (aeronaves do atual portfólio). Não são consideradas as emissões de voos de desenvolvimento e certificação de novos produtos, bem como das aeronaves da UN Defesa e Segurança.



Mensagem do Presidente

[G4-1]

Preparados para o futuro

Encerramos 2016 com a certeza de que superamos muitos desafios e estamos prontos para iniciar um novo ciclo de conquistas na companhia. No início do ano, inauguramos o Embraer Corporate Office – ECO, em São Paulo, a fim de concentrar as atividades corporativas da Empresa em uma unidade central em busca de maior sinergia e visão global. Foi um período marcado por conjunturas adversas e acirramento do cenário competitivo: os mercados emergentes continuaram em ritmo de desaceleração da atividade comercial e instabilidades políticas e econômicas globais afetaram demandas no setor. Nesse contexto, nossa Empresa atuou de forma diligente na adequação de custos e despesas à atual situação do mercado e lançamos o “Desafio 200”, na busca de uma economia de US\$ 200 milhões em nossas operações – ajustes fundamentais para garantir nosso fortaleci-

mento e competitividade nos próximos anos. A receita do exercício foi de R\$ 21,4 bilhões, acima dos R\$ 20,3 bilhões registrados no ano anterior. Contabilizamos em nossa carteira US\$ 19,6 bilhões em pedidos firmes (*backlog*) e obtivemos lucro líquido ajustado de R\$ 1,0 bilhão, com margem operacional positiva nas nossas três unidades de negócio – resultado que buscaremos intensificar nos próximos anos.

Nossos programas avançaram de maneira consistente, garantindo a boa execução de seus cronogramas e orçamentos. No início do ano, comemoramos o voo inaugural e o início da campanha de certificação do E190-E2, o primeiro jato da segunda geração da família de E-Jets da Aviação Comercial. Desde o lançamento, a aeronave alcançou 275 pedidos firmes e 415 cartas de intenção, opções e direitos de compra, totalizando 690 compromissos de companhias aéreas e empresas de *leasing*. As primeiras unidades do modelo serão entregues em 2018.

Por sua vez, o KC-390, avião militar multimissão, completou com sucesso sua primeira missão internacional: foram mais de 30.000 km percorridos pela África, Europa e Oriente Médio, além dos longos deslocamentos transatlânticos nas viagens de ida e volta. Trata-se da maior aeronave já fabricada no Brasil, que estabelece novos padrões na categoria e abre oportunidade para evoluirmos na internacionalização do segmento de Defesa & Segurança. O foco do programa neste momento está todo sobre a campanha de certificação, prevista para ser concluída no segundo semestre de 2017, com a primeira entrega programada para o ano seguinte.

Na Aviação Executiva, mantivemos investimentos no aprimoramento dos jatos Phenom 100 e 300 (aeronave executiva mais vendida mundialmente nos últimos quatro anos) e dos jatos Legacy 450 e 500, além de promovermos melhorias no Legacy 650. Também entregamos o milésimo jato executivo, um Legacy 500, e fomos reconhecidos pelas publicações norte-americanas *Aviation International News* (AIN) e *Pro Pilot* nos *rankings* de suporte ao produto e suporte ao cliente, respectivamen-

te. Isso reforça o nosso posicionamento na fidelização dos clientes, que deve ser conquistada a cada oportunidade de relacionamento, da prospecção ao pós-venda.

No fim do ano, anunciamos a criação de uma unidade de negócios com foco em serviços e no suporte ao cliente. Com o início de suas operações previsto para o primeiro semestre de 2017, a unidade será responsável pelo desenvolvimento de soluções em suporte aos produtos e serviços, atuais e novos, bem como por efetuar a gestão dos processos e recursos a eles associados.

Este também foi o ano de conclusão da investigação acerca de não conformidades em quatro transações comerciais realizadas no exterior entre os anos de 2007 e 2011. Lamentamos profundamente o ocorrido, mas temos a certeza de que evoluímos com essa experiência. Celebramos acordos com as autoridades brasileiras e norte-americanas e viramos a página, focando no contínuo fortalecimento de uma cultura sustentável baseada nos pilares da integridade e da ética nos negócios. Com processos e controles aprimorados e expandidos, temos dado continuidade à nossa trajetória de sucesso reconhecida ao longo de quase 50 anos de existência e mais de oito mil aeronaves entregues ao mercado em 90 países.

Estamos preparados para o futuro, com produtos atualizados e operações ajustadas. Seguimos focados na sustentabilidade da companhia e reforçamos o nosso compromisso com o Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU). Nesse mesmo sentido, comemoramos por mais um ano nossa manutenção no Índice Dow Jones de Sustentabilidade (DJSI) e no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da BM&FBovespa.

Acreditamos que o segredo para a longevidade da Embraer está nas pessoas que dela fazem parte e pelas quais somos extremamente gratos. Juntos, mantemos a confiança para gerar sempre valor para clientes, acionistas e comunidades.

Paulo Cesar de Souza e Silva
Diretor-Presidente

Mensagem do Conselho

[G4-1]

O ano de 2016 foi marcado por eventos importantes para a companhia. A continuação do desenvolvimento dos Programas E2, na Aviação Comercial, e KC-390, na Defesa e Segurança, se deu de forma amplamente satisfatória e dentro do cronograma estabelecido para certificação e entrada em operação em 2018. Foram realizadas mudanças significativas na Diretoria, com a indicação de um novo Diretor-Presidente, Paulo Cesar de Souza e Silva, até então responsável pela unidade de Aviação Comercial, o principal negócio da companhia, e a substituição do responsável pela área Jurídica e de Compliance (General Counsel & Chief Compliance Officer), com a contratação de Fabiana Klajner Leschziner. Além disso, foram escolhidos novos líderes para a Aviação Comercial e Executiva, além de ter sido anunciada a criação de uma nova unidade de negócios voltada a Serviços e Suporte. Essas mudanças buscam aproximar ainda mais a operação do cliente final e agilizar o processo decisório da companhia. Após seis anos de investigações aprofundadas, independentes e com colaboração irrestrita da companhia, foi selado um acordo com as autoridades brasileiras (Ministério Público Federal e Comissão de Valores Mobiliários) e ameri-

canas (Department of Justice e Securities and Exchange Commission) em razão de certas irregularidades encontradas em quatro contratos de venda na década passada. A companhia fortaleceu muito seu Programa de Compliance e Controles Internos e implementou um contínuo programa de treinamento sobre ética nas relações com seus diversos interlocutores, internos e externos. Além disso, mudanças estruturais importantes foram realizadas ao longo dos últimos anos, com a área de Compliance e Auditoria Interna passando a se reportar ao Conselho de Administração por meio do

Comitê de Auditoria e Risco. A companhia aprendeu com os fatos e está tomando as ações necessárias para que eventos similares jamais voltem a acontecer. Olhamos para o futuro com grande otimismo, amparados em um portfólio de produtos atualizado e competitivo em todas as unidades de negócios, na satisfação de nossos clientes atuais, no nível de governança alcançado e na alta qualidade dos nossos colaboradores.

Alexandre Gonçalves Silva

Presidente do Conselho de Administração



Israel Vainboim, Josué Christiano Gomes da Silva, Samir Zraick, Alexandre Gonçalves Silva, Sérgio Eraldo de Salles Pinto, Alexandre Magalhães Filho, Cecília Mendes Garcez Siqueira, José Magno Resende de Araújo, João Cox Neto, Pedro Wongtschowski e Hebert Claros da Silva

Perfil Institucional

12

A Embraer é resultado do trabalho de milhares de pessoas que, ao longo dos últimos 47 anos, assumiram o desafio de consolidar uma empresa brasileira entre as principais forças do mercado aeronáutico mundial.

Fundada em 1969, iniciou sua operação em São José dos Campos (SP), onde mantém sede, e hoje está presente em dez cidades do Brasil e em mais 17 no exterior. Também detém 51% de participação na Visiona Tecnologia Espacial Telebras, *joint venture* com a Telebras; e 65% da empresa portuguesa OGMA, que atua na manutenção e fabricação de aeroeletrônicas. Na estrutura da *holding*, encontram-se também as empresas EMB, Embraer Aero Seating Technologies (EAST), Atech e Savi-Bradar.

[G4-5, G4-6, G4-8, G4-9]

Com tecnologia e recursos humanos de ponta, a companhia projeta, desenvolve, fabrica e comercializa aeronaves, sistemas e soluções para Aviação Comercial, Aviação Executiva e Defesa & Segurança (ver página 24). Nesses segmentos, oferece ainda suporte e serviços de pós-venda em mais de 100 países. [G4-4]

A Embraer finalizou o exercício com 18.506 empregados pelo mundo, entregou 240 aeronaves e registrou R\$ 21,4 bilhões de receita líquida e US\$ 19,6 bilhões em pedidos firmes. [G4-9]



A CADA **10 SEGUNDOS**,
UMA AERONAVE
DA EMBRAER
DECOLA DE ALGUM
LUGAR DO MUNDO

**MAIOR EMPRESA
BRASILEIRA NO
SETOR DE DEFESA
E SEGURANÇA**

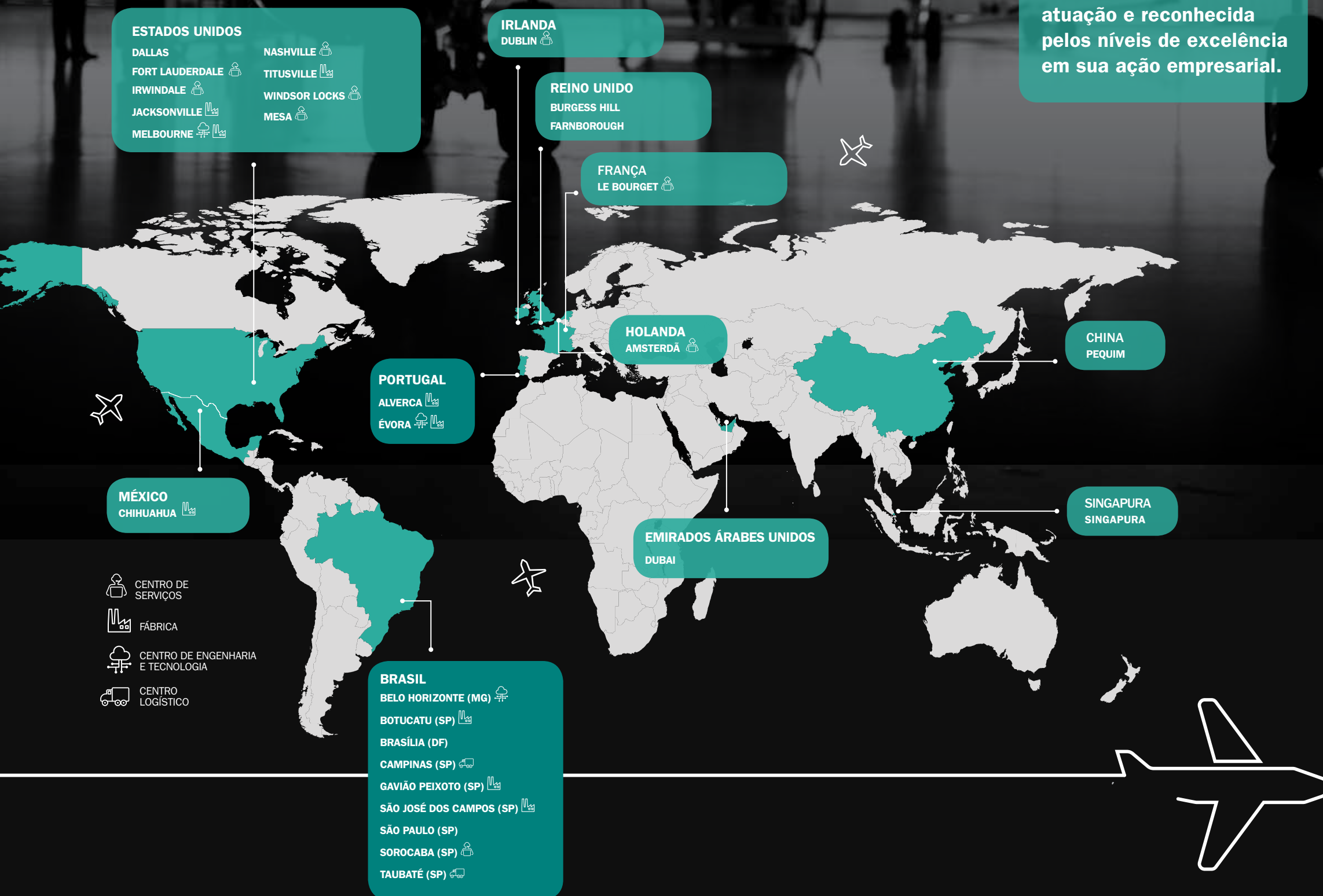


**LÍDER MUNDIAL
EM JATOS
COMERCIAIS
DE ATÉ 130
ASSENTOS**

**5°
MAIOR**
FABRICANTE DE
JATOS EXECUTIVOS
NO MUNDO

O mundo cada vez mais brasileiro.

O Brasil cada dia mais global. [G4-6, G4-8]



VISÃO [G4-56]

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

VALORES [G4-56]

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.

ESTRUTURA E MODELO DE GESTÃO

A Embraer adota os mais rígidos padrões de governança corporativa e é associada ao Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), à Associação Brasileira das Companhias Abertas (Abrasca), ao Instituto Brasileiro de Relações com Investidores (IBRI) e ao Instituto Nacional de Investidores (INI). Em 2016, foi listada pelo sétimo ano consecutivo no DJSI, com aumento contínuo da nota global pelo terceiro ano. Integra ainda o ISE e as carteiras teóricas do Índice Brasil (IBrX), do Índice de Ações com Governança Corporativa Diferenciada (IGC), do Índice de Ações com Tag Along Diferenciado (ITAG), do Índice do Setor Industrial (INDX), do Índice Valor Bovespa 2ª Linha (IVBX 2) e do Índice Brasil 50 (IBrX 50). As ações da companhia são listadas em São Paulo, no Novo Mercado (BM&FBovespa: EMBR3), e em Nova York, na New York Stock Exchange (NYSE: ERJ), por meio do programa de recibos (American Depositary Receipts – ADRs) nível III. Além das exigências do Novo Mercado, o Estatuto Social da companhia impõe condições onerosas

a qualquer acionista que venha a deter participação igual ou superior a 35% do capital, incluindo submissão à Oferta Pública de Aquisição (OPA) e autorização da União – detentora de ação de classe especial, que confere direito de veto em algumas questões estratégicas para a companhia e o País. [\[G4-41\]](#)

Assembleia Geral (AG)

- Elege e destitui membros do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal; fixa a remuneração global dos diretores e conselheiros; delibera sobre aprovações de contas e propostas de destinação do lucro e de distribuição de dividendos; entre outras atribuições previstas nos dispositivos da Lei das Sociedades por Ações.
- Os votos dos acionistas estrangeiros são limitados a 40% dos votos dos acionistas brasileiros.
- As informações sobre direitos de voto e convocações estão detalhadas no Estatuto Social, disponível em <https://goo.gl/wFNwsr>. [\[G4-40, G4-42\]](#)

Conselho de Administração (CA)

- Composição: 11 membros, sendo um eleito pela União (na condição de titular da ação de classe especial); dois eleitos pelos empregados da companhia (um indicado pelo Clube de Investimentos dos Empregados da Embraer – CIEMB – e outro indicado por empregados não acionistas da empresa); e oito eleitos pelos demais acionistas.
- Têm mandato de dois anos, sendo permitida reeleição.
- Oito membros independentes.
- Oito reuniões ordinárias ao ano e sessões extraordinárias sempre que necessário – 13 reuniões em 2016. [\[G4-47\]](#)
- Define as estratégias; elege, supervisiona e destitui os membros da Diretoria; monitora riscos; e estabelece políticas gerais de negócio. [\[G4-35\]](#)
- Anualmente é efetuada uma avaliação formal de desempenho – do Conselho, dos conselheiros e dos Comitês – com apoio de consultor externo especializado. Os membros se autoavaliam e avaliam uns aos outros e também ao Diretor-Presidente, que, por sua vez, avalia a execução das atividades do CA a cada exercício. [\[G4-44\]](#)
- O Regimento Interno do CA disciplina seu funcionamento e o relacionamento do órgão com os comitês que o assessoram.

Comitê de Estratégia

- Composição: até cinco membros.
- Reuniões trimestrais.
- Apoia o CA na elaboração do Plano Estratégico e do Plano de Ação; avalia oportunidades de mercado; e monitora os resultados.

Comitê de Auditoria e Riscos

- Composição: até cinco membros.
- Reuniões bimestrais.
- Auxilia na identificação e gestão de riscos; zela pela qualidade das demonstrações financeiras; recomenda e supervisiona a empresa responsável pela auditoria externa¹;

e acompanha o desempenho e a independência da auditoria interna.

Comitê de Recursos Humanos

- Internamente designado Comitê de Pessoas, Remuneração, Organização e Governança.
- Composição: até cinco membros.
- Reuniões trimestrais.
- Orienta o CA na eleição e destituição dos membros da Diretoria, no estabelecimento de políticas de remuneração e de recursos humanos e no repasse de recursos para associações de empregados e entidades assistenciais, recreativas e de previdência privada; atua em temas de governança dos trabalhos do CA e seus Comitês.

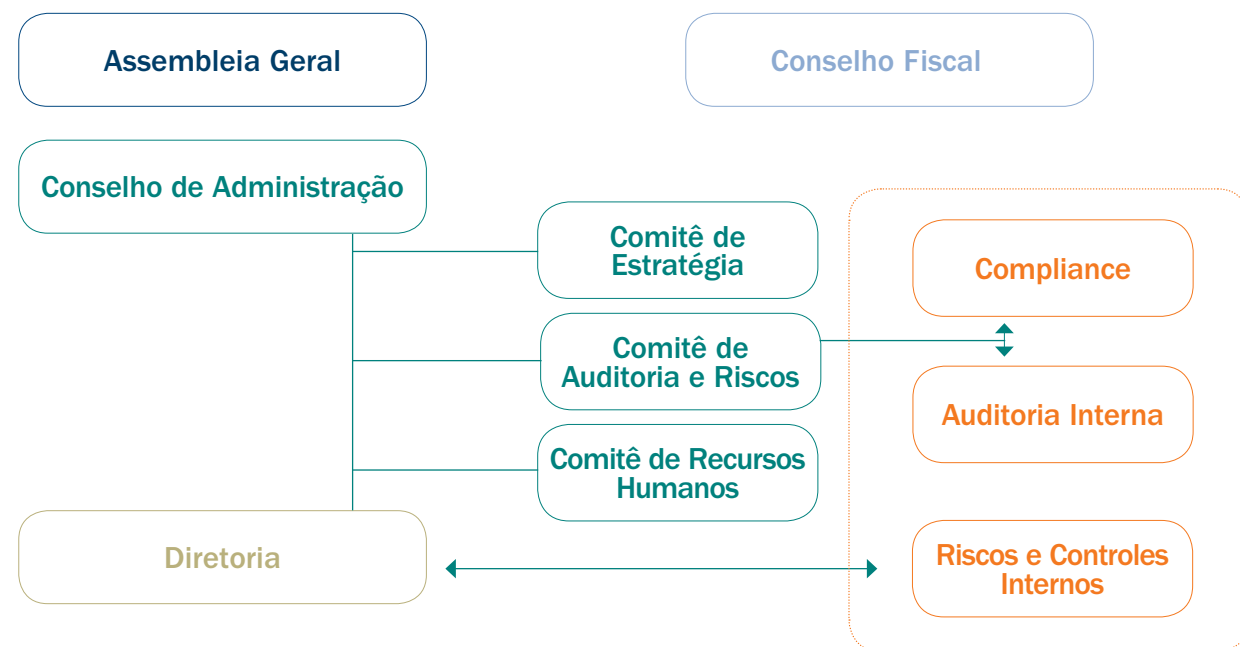
Conselho Fiscal

- Composição: de três a cinco membros.
- Reuniões trimestrais.
- Examina as demonstrações financeiras.
- Órgão de caráter permanente e independente da administração.

Diretoria

- Composição: de quatro a 11 membros eleitos pelo CA.
- Mandato de dois anos, permitida a reeleição.
- Reuniões mensais.
- Responsável pela administração cotidiana, cumprindo as diretrizes do Estatuto Social e as deliberações do CA e da AG.
- Há responsáveis formais pelo desempenho da companhia em tópicos econômicos, ambientais e sociais: o Vice-Presidente Executivo Financeiro e de Relações com Investidores e o Vice-Presidente de Pessoas e Sustentabilidade, respectivamente. [\[G4-36\]](#)
- A Diretoria é avaliada anualmente pela metodologia 360°, sendo a avaliação do Diretor-Presidente de responsabilidade do CA. Todas as atribuições e a composição do CA, dos Comitês, do Conselho Fiscal e da Diretoria estão detalhadas em <https://goo.gl/nfyTAo>. [\[G4-35, G4-38, G4-39\]](#)

Estrutura de governança corporativa [\[G4-34, G4-40, G4-41\]](#)



Diretoria



Michael Amalfitano, José Antonio de Almeida Filippo, John Stephen Slattey, Paulo Cesar de Souza e Silva, Jackson Medeiros de Faria Schneider, Fabiana Klajner Leschziner, Mauro Kern Junior, Maurício Rodrigues Aveiro, Johann Christian Jean Charles Bordais e Nelson Krahenbuhl Salgado (ausente)

Compliance

[G4-DMA: Combate à corrupção, G4-S03, G4-S04]

O Programa de Compliance visa a 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. A iniciativa é coordenada pela área de Compliance, com supervisão do CA, do Comitê de Auditoria e Riscos e do Diretor-Presidente.

No exercício, o programa intensificou o relacionamento com os mais de 200 agentes de *compliance* – empregados de diversas áreas, no Brasil e no exterior –, que atuam como multiplicadores da cultura de ética e conformidade na companhia. Também foram realizados *workshops* para assegurar o entendimento sobre as políticas da empresa e como executá-las nas tarefas cotidianas. O plano de treinamento incluiu palestras sobre ética e integridade ministradas por Marjorie Doyle, representante da Society of Corporate Compliance and Ethics (SCCE).

As palestras contaram com a participação de mais de 500 empregados de diversas áreas, além de membros do CA.

Dentre os avanços do Programa de Compliance, destacam-se ainda a elaboração do procedimento Know Your Customer, que exige uma análise reputacional de possíveis clientes com base em fatores de risco, e a adoção do sistema de auditoria contínua, que realiza monitoramento de operações críticas, como pagamentos de fornecedores, despesas de viagens, doações e patrocínios. A intenção é ampliar o sistema, que já atende à área de Auditoria Interna, para os demais processos nos próximos anos. Desde 2010, ao ser questionada por autoridades norte-americanas em relação a potenciais não conformidades em certas transações comerciais no exterior, a companhia contratou advogados externos para realizar investigação independente, expandindo o escopo inicial por iniciativa própria e compartilhando as apurações com as autoridades competentes. As investigações apuraram que a companhia foi responsável por ações irregulares em quatro transações, que envolveram 16 aeronaves, realizadas entre os anos de 2007 e 2011 na Arábia Saudita, na Índia, em Moçambique e na República Dominicana. Em 24 de outubro de 2016, a Embraer anunciou os termos para o encerramento desse caso, que vinha sendo investigado pelas autoridades norte-americanas (Departamento de Justiça dos Estados Unidos – DOJ e Securities and Exchange Commission – SEC) e também brasileiras (Ministério Público Federal – MPF e Comissão de Valores Mobiliários – CVM). Como parte dos diferentes acordos, a companhia concordou em contratar monitoramento externo e independente por três anos para acompanhar o cumprimento dos termos e em efetuar o pagamento de US\$ 205,5 milhões às autoridades norte-americanas e brasileiras. Uma vez cumpridas as disposições acordadas, no prazo determinado, nenhuma acusação contra a Embraer será formalizada (ver mais informações em Indicadores GRI).

ÉTICA E INTEGRIDADE

[G4-DMA: Não discriminação, G4-DMA: Combate à corrupção, G4-S56, G4-S03]

Para assegurar a integridade da companhia em todas as operações, a Embraer conta com a Política Anticorrupção e com o Código de Ética e Conduta. A primeira contempla diretrizes para a prevenção de conflitos de interesse, o trato com doações e patrocínios, a oferta e o recebimento de presentes e a contratação de terceiros. Também estabelece mecanismos de investigação prévia a serem efetuados pela companhia ao estabelecer parcerias.

Já o Código de Ética e Conduta compartilha normas para a gestão responsável dos negócios em todas as operações. O documento é pautado por valores empresariais internos e pelos princípios do Pacto Global da Organização das Nações Unidas, além de atender às leis anticorrupção, de comércio internacional e de iniciativas como o International Forum on Business Ethical Conduct (IFBEC) e a Partnering Against Corruption Initiative do World Economic Forum (PACI-WEF). Em 2016, o Conselho de Administração aprovou uma atualização referente à proibição de contribuições para partidos políticos. O Código está disponível em <https://goo.gl/mbmEu5> e todos os conselheiros, membros da Diretoria, empregados diretos e terceiros são treinados nas diretrizes do documento.

Helpline

[G4-DMA: Mecanismos de queixas e reclamações relacionadas a impactos ambientais, G4-DMA: Mecanismos de queixas e reclamações relacionadas a práticas trabalhistas, G4-DMA: Mecanismos de queixas e reclamações relacionadas a direitos humanos, G4-DMA: Mecanismos de queixas e reclamações relacionadas a impactos na sociedade, G4-57, G4-58]

O Helpline é uma ferramenta para recebimento de alegações e preocupações em relação a atitudes que violam o Código de Ética e Conduta e a legislação. Os contatos são consolidados por empresa independente e encaminhados para a área de Compliance, a fim de garantir a confidencialidade do denunciante², que recebe protocolo para o acompanhamento da ocorrência pela internet.

Entre os temas apurados em 2016, cerca de 60% estavam relacionados a desvios de comportamento, dos quais 45% foram procedentes. Os encaminhamentos incluíram aplicação de *coaching* e monitoramento de comportamento, além de medidas disciplinares, como advertências, suspensões e desligamentos. [G4-LA16, G4-HR12]

No total, foram recebidos 325 relatos no ano, acréscimo de 7% em relação a 2015. Esse aumento evidencia a crescente credibilidade do canal e a maior consciência de colaboradores e terceiros em relação ao comportamento esperado pela companhia. Em 2017, o Helpline terá o nome alterado para Canal de Denúncias, a fim de facilitar o entendimento do público sobre a finalidade desse recurso.

Empregados, parceiros e fornecedores podem entrar em contato pelos 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
Holanda: 0800-450-0019

ou pelo site www.embraerhelpline.com

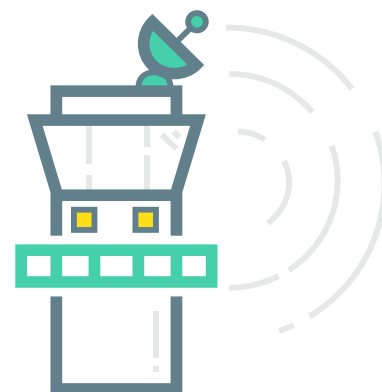
2. Exceto em países cuja legislação não permite que relatos sejam feitos de forma anônima. Nesse caso, a Embraer respeita a lei vigente no local.



Gestão de riscos [G4-2, G4-14, G4-46]

A Política de Gestão de Riscos ampara a metodologia aplicada pela Embraer que está segmentada nas quatro categorias apresentadas na figura ao lado. Dessa forma, é possível concentrar esforços para monitoramento, identificação e mitigação mais assertivos em cada situação.

A Diretoria conta com o apoio da área de Riscos e Controles Internos e também é envolvida, por meio de entrevistas e reuniões, na revisão periódica de tendências e adversidades que possam comprometer o desempenho das operações. A estrutura é reforçada pelo Comitê de Auditoria e Riscos, que garante autonomia à auditoria interna e aos serviços de auditoria externa.



Categorização dos riscos [G4-DMA: Desempenho econômico]



Em relação às mudanças climáticas, a Embraer realiza análises de risco com horizonte de cinco anos e atenção a aspectos como legislação ambiental (brasileira e dos países onde opera), discussões sobre taxação de carbono e o European Union Emissions Trading Scheme (EU ETS). A última análise, realizada em 2012, não identificou vulnerabilidade da empresa a essas mudanças. As principais fábricas estão localizadas no Brasil, país pouco propenso a fenômenos naturais extremos, e as unidades do exterior também apresentam riscos baixos. Apesar disso, todas as operações seguem diretrizes para minimizar efeitos adversos. Além da categorização de riscos que considera catástrofes ambientais, a Embraer monitora potenciais impactos de suas operações. A maioria das unidades conta com ISO 14001 e a companhia mantém a meta de levar a certificação para 100% das unidades fabris. [G4-EC2]

Compromisso com a excelência

[G4-DMA: Desempenho econômico]

A Embraer estabelece um procedimento corporativo para identificação de diretrizes de relacionamento com cada *stakeholder*. Com base nos Princípios de Excelência na Gestão do P3E e no Modelo de Excelência da Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), a Embraer mantém o Sistema Empresarial Embraer (SEE), que define as principais diretrizes do modelo da companhia. Ao apresentar uma visão sistêmica da Embraer, o SEE possibilita entender os principais objetivos da gestão por fluxos de valor, estimulando a melhoria contínua com foco nos *stakeholders* (clientes, acionistas, pessoas, parceiros, sociedade e meio ambiente), de forma a garantir que todas as atividades resultem valores compartilhados (ver mais informações em Indicadores GRI). [G4-24, G4-25, G4-26]

Embraer: fluxo de valor



CONQUISTAR
CLIENTES



DESENVOLVER
PRODUTOS



ATENDER
PEDIDOS



SERVIR
CLIENTES



GESTÃO
EMPRESARIAL*

Valores por stakeholder



CLIENTES |
DISPONIBILIDADE,
DESEMPENHO, OFERTAS/
SOLUÇÕES COMPETITIVAS,
SEGURANÇA



ACIONISTAS | RETORNO
ECONÔMICO/SAÚDE
FINANCEIRA



PESSOAS | REALIZAÇÃO
PROFISSIONAL E PESSOAL



PARCEIROS |
INTEGRIDADE E PERENIDADE



**SOCIEDADE E MEIO
AMBIENTE** | RESPEITO À
SOCIEDADE E AO MEIO
AMBIENTE, COM GERAÇÃO
DE RIQUEZA E BEM-ESTAR



A aplicação da filosofia de gestão *lean* (empresa enxuta) é a essência do P3E. Pautada na geração de valor, na otimização de processos e na redução de desperdícios, proporciona ganhos em custos, produtividade e qualidade. Entre os ganhos de 2016, o P3E possibilitou melhoria de eficiência na Aviação Comercial, a partir de projeto voltado para a redução de ciclos na produção. O programa também teve como resultado a qualificação do processo de vendas na Aviação Executiva, gerando melhores margens operacionais.

Prêmios e reconhecimentos

Empresa mais inovadora do Brasil | Premiação do jornal *Valor Econômico* em parceria com a consultoria Strategy&. A companhia ficou em primeiro lugar no *ranking* após avaliação da receita direcionada para inovação, criação de novos produtos e maturidade dos processos de inovação.

Melhores Empresas para Trabalhar Brasil 2016 | *Ranking* divulgado pela consultoria Great Place to Work® e pela revista *Época*. O reconhecimento evidencia a cultura de valorização do público interno e de seu compromisso com o desempenho da companhia.

As Melhores Empresas para Começar a Carreira | Pesquisa realizada pela revista *Você S/A* em parceria com a Fundação Instituto de Administração (FIA) e a Cia de Talentos que avalia a satisfação de jovens em início de carreira.



Melhores Empresas na Gestão de Pessoas | Prêmio oferecido pelo jornal *Valor Econômico* e pela consultoria Aon às companhias que adotam as melhores práticas em gestão do capital humano.

Relatório "Transparência em Relatórios Corporativos: Avaliando Multinacionais de Mercados Emergentes" | Estudo conduzido pela ONG Transparência Internacional, que analisou 100 empresas sediadas em 15 países e que operam em 185 mercados. Entre as 12 companhias brasileiras analisadas, a Embraer foi a única a obter nota acima de 5 (5,6), em uma escala que vai de 0 (empresa menos transparente) a 10 (empresa mais transparente).

Empresas Mais | Prêmio oferecido pelo jornal *O Estado de S. Paulo* em parceria com a Fundação Instituto de Administração (FIA). A Embraer conquistou o primeiro lugar na categoria

Veículos e Autopeças e foi destacada entre as dez líderes em Governança Corporativa.

Aviation International News' 2016 Product Support Survey | Pesquisa de suporte ao produto realizada anualmente pela revista americana *Aviation International News* (AIN). Em 2016, a Embraer Aviação Executiva alcançou o topo do *ranking* com a média mais alta em todos os quesitos da pesquisa (8,4 pontos de um total de 10) para jatos executivos novos e usados.

Pro Pilot magazine's Corporate Aircraft Product Support Survey | A Aviação Executiva também foi destaque, pelo segundo ano consecutivo, na primeira posição da pesquisa de suporte ao cliente de aeronaves executivas da revista *Pro Pilot*, com a pontuação de 8,58, a mais alta entre todos os fabricantes em 26 anos de pesquisa.

* Em 2016, a companhia estabeleceu o fluxo Gestão empresarial, que reuniu os fluxos anteriores Atender o acionista, Gerar valor para os parceiros, Respeitar a sociedade e o meio ambiente e Atrair e reter pessoas.

Um dos elementos fundamentais do modelo de gestão da companhia é o Programa de Excelência Empresarial Embraer (P3E), por meio do qual os empregados são engajados na revisão de processos para a melhoria contínua dos resultados. Dividido em quatro pilares, o programa é considerado elemento-chave para a evolução da gestão corporativa.



Cientes

PRODUTOS E SERVIÇOS

[G4-4, G4-8]

Em 2016, a Embraer participou do Salão Internacional de Farnborough, tradicional evento mundial do setor aeroespacial, realizado em Londres. Pela primeira vez, a companhia teve cada uma de suas três unidades de negócio apresentando um novo produto: o jato comercial de última geração E190-E2 (ver página 25), o cargueiro militar multimissão KC-390 (ver página 27) e o jato executivo Legacy 500 (ver página 26). Esses produtos evidenciam o compromisso com a inovação e tecnologia de ponta, assim como com a atualização contínua do portfólio.

Na Pesquisa de Satisfação do Cliente da Aviação Comercial – Customer Satisfaction Survey (CSS) –, o índice de Satisfação Geral Espontâneo (ISGE) atingiu 84,9% e o Índice de Favorabilidade Absoluto – Embraer Absolute Favorability (EAF) –, 83%, mantendo a tendência de melhoria nos últimos sete anos e posicionando a companhia em segundo lugar entre todos os fabricantes do setor. Todos os tópicos da pesquisa apresentaram em 2016 um aumento no indicador da favorabilidade absoluta. Esses resultados refletem o comprometimento em servir com excelência aos clientes. Nesse sentido e como parte de novo direcionamento estratégico, a partir de 2017, a companhia passará a operar uma unidade de negócios com foco em serviços e suporte ao cliente (ver mais informações sobre os resultados da pesquisa de satisfação do cliente em Indicadores GRI). [G4-DMA:

Rotulagem de produtos e serviços, G4-PR5]

24



Aviação Comercial

A Embraer Aviação Comercial é líder mundial na fabricação de jatos com até 130 assentos. Em 2016, a companhia comemorou o voo inaugural do primeiro protótipo do E190-E2 e a conclusão de sua primeira missão internacional, o que marcou o início da campanha de certificação. A entrega das primeiras aeronaves está prevista para 2018. Também estão em curso as campanhas dos modelos E195-E2 e E175-E2, cujas entradas em serviço estão programadas para 2019 e 2021, respectivamente. Os jatos da segunda geração de E-Jets apresentam motores de alto desempenho que – em conjunto com novas asas, controles de voo *fly-by-wire* e avanços em outros sistemas – resultam em reduções significativas no consumo de combustível, nos custos de manutenção, nas emissões de gases e no ruído externo. Desde o lançamento, o produto conquistou 275 pedidos firmes e 415 opções, direitos de compra e cartas de intenção. [G4-EN7]

Apesar da previsão de novos produtos nos próximos anos, o desempenho nas vendas da primeira geração de E-Jets, sobretudo dos modelos E175 e E190, manteve-se em linha com os exercícios anteriores. Isso reflete a preferência por essas aeronaves entre os clientes e a acertada decisão em oferecer, em uma mesma família, aviões entre 70 e 130 assentos.

A unidade de negócio conquistou expressiva participação na América do Norte devido ao ciclo de substituição da frota de 50 assentos. No outro lado do globo, a China sinaliza oportunidades em razão de novo requisito emitido pela Civil Aviation Administration of

**MAIS DE
1.800**

AVIÕES COMERCIAIS A
SERVIÇO DE MAIS DE

100
COMPANHIAS AÉREAS
NO MUNDO



**TERCEIRA
MAIOR
FABRICANTE
DE JATOS
COMERCIAIS
DO MUNDO**



E195-E2
(120 A 146 ASSENTOS)



E190-E2
(97 A 114 ASSENTOS)



E175-E2
(80 A 90 ASSENTOS)



E195
(106 A 108 ASSENTOS)



E190
(97 A 114 ASSENTOS)



E175
(76 A 88 ASSENTOS)



E170
(70 A 78 ASSENTOS)



FAMÍLIA ERJ 145
(37 A 50 ASSENTOS)

25

China (CAAC). O maior país da Ásia Oriental se mantém estratégico para a Embraer, pois é responsável por 80% da quota de mercado da frota de jatos abaixo de 130 assentos da região. A África também apresenta um mercado potencial não só entre as grandes companhias aéreas, mas também com operadores menores que estão migrando para os E-Jets.



SERVIÇOS E SUPORTE:

- Manutenção e reparo de aeronaves
- Revitalização de aeronaves
- Estoques locais (On-Site Stocks – OSS)
- Suporte de campo
- Suporte técnico
- Operações de voo
- Treinamento
- eSolutions

Saiba mais em
www.embraercommercialaviation.com/pt-br

Conforto e verticalização

Em 2016, foram iniciadas as operações da Embraer Aero Seating Technologies (EAST) em Titusville, na Flórida (EUA), para a fabricação de assentos de aeronaves comerciais e executivas, incluindo os da primeira classe dos E2. Trata-se de um importante passo na estratégia de verticalização da companhia. Os produtos dessa nova unidade são caracterizados por qualidade, ergonomia e uso de materiais leves.

Aviação Executiva

Em 2016, pouco depois de completar 10 anos de atuação, a Embraer Aviação Executiva comemorou a entrega do milésimo jato, um Legacy 500. O modelo também foi aprovado para operar no aeroporto London City (Londres), um dos locais de aterrisagens mais restritos do mundo.

O ano foi marcado ainda por investimentos em aprimoramentos do Phenom 100 e do Phenom 300 (o mais vendido do mundo pelo quarto ano consecutivo) e dos Legacys 450, 500 e 650E. A companhia iniciou também a campanha de ensaio em voo do Phenom 100EV (nova geração do Phenom 100) que foi apresentado no principal evento internacional de aviação executiva, a feira da National Business Aviation Association (NBAA), em Orlando (Flórida). O lançamento conta com sistema aviônico atualizado e motores mais potentes e com desempenho superior em condições de alta temperatura e elevada altitude. A estimativa é de que o jato chegue ao mercado no primeiro semestre de 2017.

A fim de seguir com a internacionalização do segmento e aproximar-se dos clientes, a Embraer transferiu parte da montagem final dos jatos Legacy 450 e 500 para Melbourne (Flórida), nos Estados Unidos da América (EUA), onde já são produzidos os modelos Phenom 100 e Phenom 300. [64-13]



PHENOM 100
(4 A 7 ASSENTOS)



PHENOM 300
(6 A 10 ASSENTOS)



LINEAGE 1000E
(13 A 19 ASSENTOS)

1 EM CADA 5
JATOS EXECUTIVOS ENTREGUES
NO MUNDO
É DA EMBRAER

No exercício, também foram abertos canais de venda com representantes no México, no Chile, no Japão e na Europa. Além de ampliar a presença da Embraer no mundo, a iniciativa visa a desenvolver uma marca global, que entende a cultura e as singularidades dos compradores nos países em que os relacionamentos são estabelecidos.

Muito além do uso executivo

Em 2016, a Embraer entregou dois Phenom 100E para a Etihad Flight College, uma subsidiária integral da Etihad Airways, companhia aérea nacional dos Emirados Árabes Unidos. O contrato prevê a entrega de mais dois jatos do mesmo modelo no início de 2017. Os aviões serão usados na academia de treinamento de pilotos, criada para apoiar o rápido crescimento da frota da companhia aérea.

O Phenom 100E também será utilizado no treinamento dos pilotos das forças armadas do Reino Unido. O contrato assinado com a Affinity Flight Training Services prevê a aquisição de cinco aeronaves para o programa Military Flight Training System (MFTS), do Ministério da Defesa do Reino Unido. O modelo já é utilizado em escolas de voo nos EUA, na Finlândia e na Austrália.

Defesa & Segurança

A Embraer Defesa & Segurança mantém papel estratégico no sistema de defesa brasileiro e é líder do segmento na América Latina. Além disso, está presente em mais de 60 países. O turboélice A-29 Super Tucano, por exemplo, foi o modelo mais comercializado pela unidade de negócio no ano e já atende a 13 forças aéreas em missões de apoio tático, operações de contrainsurgência, treinamentos avançados e vigilância. A participação no mercado global será intensificada nos próximos anos com o lançamento do KC-390, aeronave multimissão que estabelece novos padrões na categoria. Além de apresentar mais desempenho e eficiência (com propulsão a jato e custos de operação reduzidos), o novo cargueiro é capaz de desempenhar missões diversas, como transporte e lançamento de tropas e cargas, ajuda humanitária, reabastecimento em voo, resgate e combate a incêndios florestais. Em 2016, o avião concluiu testes importantes na cam-



LEGACY 450
(7 A 9 ASSENTOS)



LEGACY 500
(8 A 12 ASSENTOS)



LEGACY 650E
(13 A 14 ASSENTOS)



SERVIÇOS E SUPORTE:

- Manutenção e reparo de aeronaves (Embraer Executive Care – EEC)
- Revitalização de aeronaves
- Estoques locais (On-Site Stocks – OSS)
- Softwares de desempenho
- Separação Vertical Mínima Reduzida (RVSM)
- Solução integrada de diagnóstico avançado da saúde da aeronave (Aircraft Health Analysis and Dianosis – AHEAD)

Saiba mais em
pt.embraerexecutivejets.com

MAIS DE MIL JATOS
EXECUTIVOS ENTREGUES EM MAIS DE
60 PAÍSES

panha de ensaios em voo e realizou turnê por oito países, percorrendo mais de 16.300 milhas náuticas (cerca de 30.200 quilômetros) e, em 23 dias fora da base, apresentou disponibilidade de 100%. A Embraer espera receber a declaração da Capacidade Operacional Inicial (IOC, do inglês Initial Operational Capability) no fim de 2017 e a certificação da Capacidade Operacional Final (FOC, do inglês Final Operational Clearance) em 2018. As primeiras entregas ocorrerão também em 2018. Nos últimos anos, a Defesa & Segurança investiu continuamente na diversificação de portfólio com produtos para o controle do tráfego aéreo e radares que operam sob as mais desafiadoras condições de clima e topografia, além de sistemas integrados de proteção de fronteiras. No exercício, iniciou-se o processo de consolidação das operações da Savis Tecnologias e Sistemas S.A. e da Bradar Indústria S.A. As empresas atuam no desenvolvimento e produção de radares, assim como no monitoramento de fronteiras para senso-

SOLUÇÕES
DE DEFESA E
SEGURANÇA EM
MAIS DE 60
PAÍSES

riamento remoto. Ambas compõem o Consórcio Tepro, responsável pela implantação do Sisfron (Sistema Integrado de Monitoramento de Fronteiras) no Brasil. O Sisfron compreende uma faixa de fronteira de 800 km no estado de Mato Grosso do Sul; em 2016, 70% do projeto havia sido executado.

A Visiona Tecnologia Espacial é uma *joint venture* formada entre a Embraer e a Telebras com o objetivo de atuar na integração do sistema do Satélite Geoestacionário de Defesa e Comunicações Estratégicas (SGDC) do governo brasileiro. Com previsão para lançamento no primeiro semestre de 2017, na Guiana Francesa, o SGDC visa a atender às necessidades de comunicação satelital do país, incluindo o Programa Nacional de Banda Larga (PNBL) e um amplo espectro de comunicações estratégicas de defesa.

No ano, foi inaugurado o Centro de Projetos e Desenvolvimento do caça Gripen (Gripen Design Development Network – GDDN), em Gavião Peixoto (SP), dedicado ao desenvolvimento do Gripen NG no Brasil em parceria com a empresa sueca SAAB. A Embraer Defesa & Segurança e a SAAB farão o desenvolvimento completo da versão biposto do caça. Entre 2019 e 2024, 36 caças Gripen NG serão entregues à Força Aérea Brasileira (FAB). [\[G4-13\]](#)

Medalha de ouro na Defesa & Segurança

Em 2016, o Rio de Janeiro (RJ) sediou os Jogos Olímpicos e Paralímpicos, e cerca de 2,5 milhões de pessoas passaram pelo Aeroporto Internacional Tom Jobim. As empresas da Embraer Defesa & Segurança – Atech, Visiona Tecnologia Espacial, Savis e Bradar – atuaram em parceria com o governo brasileiro e contribuíram para os índices de conformidade de segurança acima da média, mensurados pelo Ministério dos Transportes.

A Atech – que incorporou as atividades da Embraer Sistemas em 2016 – ofereceu as tecnologias Sistema Integrado de Gestão de Movimentos Aéreos (SIGMA), que faz o planejamento do uso do espaço aéreo, e o Sistema Avançado de Gerenciamento de Informações de Tráfego Aéreo e Relatórios de Interesse Operacional (SAGITARIO), que facilita o gerenciamento corrente do espaço aéreo, previamente planejado pelo SIGMA.

A Visiona, em parceria com outras cinco empresas, realizou projeto piloto de monitoramento por meio da captura de imagens de alta e altíssima resoluções, mesmo sob condições climáticas adversas.

Em Brasília (DF), durante as partidas de futebol realizadas na cidade, com apoio da Savis e da Bradar, o exército contou com uma rede de banda larga móvel 4G/LTE (700MHz) com conexão mais confiável e sem oscilações e interferências.

A empresa também disponibilizou, no Rio de Janeiro (RJ), o Sensor de Acompanhamento de Alvos Aéreos Baseado na Emissão de Radiofrequência (SABER M60), que auxiliou o Sistema de Defesa Aeroespacial Brasileiro (SISDABRA) na proteção as instalações governamentais e esportivas dos Jogos.

Aviação Agrícola

A aeronave Ipanema, da Embraer, é líder no mercado brasileiro de aviação agrícola, com 75% de participação e mais de 1.300 unidades comercializadas. O produto é fabricado há 50 anos ininterruptamente, com foco nas tendências do mercado e necessidades dos clientes. Trata-se do primeiro avião certificado a voar movido 100% a etanol do mundo.

Saiba mais em www.embraeragricola.com.br



**KC-390: O MAIOR AVIÃO
JÁ PROJETADO E PRODUZIDO
NO BRASIL**



KC-390



A-29
SUPER TUCANO



MISSÕES
ESPECIAIS



SISTEMAS DE
INTELIGÊNCIA,
RECONHECIMENTO E
VIGILÂNCIA (ISR)



SERVIÇOS E SUPORTE:

- Manutenção e reparo de aeronaves
- Modernização de aeronaves
- Veículos aéreos não tripulados (Vant)
- Suporte ao treinamento e à operação (Toss)
- Sistemas de segurança/C4I (comando, controle, comunicação, computação e inteligência)
- Sistemas de controle de tráfego aéreo
- Sensoriamento remoto
- Radares de vigilância aérea
- Satélites
- Desenvolvimento e integração de sistemas complexos para setores além dos de aviação e defesa

Saiba mais em www.embraerds.com

Para os próximos anos, a unidade manterá os investimentos nesses projetos em busca de crescimento em número de vendas e da base de clientes, avanço nos resultados financeiros, diversificação de portfólio e ampliação de presença internacional.

**Pesquisa, inovação
e desenvolvimento**

Manter-se na vanguarda tecnológica é condição fundamental para a Embraer, que pauta sua estratégia no aprendizado contínuo e na capacidade de inovar.

As unidades fabris contam com áreas de engenharia e desenvolvimento de produto – a maior delas, em São José dos Campos (SP), concentra mais de 4 mil profissionais nessas atividades, 240 dos quais em P&D pré-competitivo. Além disso, a companhia mantém três centros de engenharia e tecnologia: no Brasil, em Belo Horizonte (MG), nos EUA, em Melbourne (Flórida), e em Portugal, no Distrito de Évora.

A Embraer protege a propriedade intelectual gerada pelos seus investimentos em pesquisa e desenvolvimento. No exercício, considerando os portfólios de patentes de invenção e de desenho industrial, somaram-se 609 pedidos de patente depositados e 314 patentes concedidas.

A companhia também destina recursos para inovação por meio do Fundo de Investimento em Participação (FIP) Aeroespacial, criado em 2014 com o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), a Financiadora de Estudos e Projetos (Finep), e a agência de fomento paulista Desenvolve SP. Em 2016, foram mantidos investimentos em cinco empresas dos setores espacial, de defesa e segurança cibernética, para as quais foram destinados R\$ 44,27 milhões.

A inovação incremental, além de ocorrer com vigor dentro do P3E (ver página 21), é estimulada entre os empregados pelos programas Boa Ideia e Innova. O Boa Ideia é um programa de sugestões para o desenvolvimento de atividades rotineiras com mais eficiência. Em sua história contou com a participação de mais 13.000 pessoas e, em 2016, reconheceu 11.650 iniciativas implantadas.

O Programa Innova estimula a cultura de inovação e disponibiliza espaços para a consolidação de ideias. A principal iniciativa atualmente é o Green Light, que traz a atmosfera das *startups* para dentro da companhia ao oferecer aporte financeiro e liberação de até 100% do tempo de trabalho para que os empregados desenvolvam seus projetos. Neste ano, foram contemplados 28 projetos com a liberação de recursos para 76 pessoas. No exercício, o Innova passou também por uma revisão e a partir de 2017, o programa assume adicionalmente o papel de catalisar tecnologias exponenciais e identificar oportunidades disruptivas para o negócio. Para isso, a companhia iniciará imersão nos polos de inovação do Vale do Silício e de Boston, nos EUA.

Além dessas iniciativas, os empregados também se reúnem anualmente no Seminário Embraer de Tecnologia e Inovação (SETI), congresso com apresentação dos principais avanços tecnológicos em desenvolvimento e que podem ser fortalecidos a partir da integração entre as diversas áreas da companhia.

Com relação à sustentabilidade do produto, o projeto Desenvolvimento Integrado do Produto Ambientalmente Sustentável (DIPAS), conduzido pela área de Engenharia, lidera estudos e ações para inserir estratégias de *Design for Environment* (DfE) na companhia. Por meio da iniciativa, é realizada a gestão do uso de materiais restritos pelas legislações ambientais atuais e futuras, o desenvolvimento de alternativas tecnológicas a esses materiais e estudos relacionados ao ciclo de vida do produto. Além disso, há forte interação com as áreas responsáveis pela criação de tecnologias voltadas à redução de consumo de combustível, de emissões de gás carbônico (CO₂), de ruídos e de custo de manutenção, além do aumento da eficiência operacional e do conforto de pilotos e passageiros. Como a operação da aeronave é a etapa mais longa do seu ciclo de vida, superior a 15 anos de atividade, reduzir o consumo de combustível e, conseqüentemente, de energia, gera impacto direto no desempenho ambiental do produto. Além disso, os gastos com combustível representam a principal despesa na operação de uma aeronave, motivo pelo qual os fabricantes buscam sempre opções de projeto que promovam a eficiência, atendendo, assim, tanto necessidades ambientais quanto de mercado.

[\[G4-DMA: Produtos e serviços, G4-EN7, G4-EN27\]](#)

Unidas pelo bem comum [\[G4-EN27\]](#)

Em 2016, a Embraer e a Boeing realizaram testes em uma aeronave E170, que recebeu uma série de tecnologias relacionadas à redução de impactos ambientais e que visam ao aumento de eficiência e desempenho das aeronaves, como sistema de *lasers* para aferição de dados do ar; pintura especial para diminuir o acúmulo de gelo e insetos; modificações aerodinâmicas para a redução de ruído na decolagem e na aproximação; e mistura de biocombustível, produzido no Brasil, com 10% de bioquerosene e 90% de querosene fóssil. A iniciativa faz parte de uma parceria entre essas empresas no contexto do programa ecoDemonstrator da Boeing – que une, de forma inédita, os esforços de duas das principais fabricantes de aeronaves do mundo em benefício do meio ambiente e da indústria aeroespacial.

ACIONISTAS

PLANO ESTRATÉGICO | G4-45 |

A Embraer mantém planejamento com horizonte de 15 anos, mas, atenta às externalidades, promove ciclos anuais de revisão com todas as áreas administrativas e operacionais. O plano estratégico é aprovado pelo Conselho de Administração, que o avalia com base em gestão de riscos, expectativas de crescimento e demandas dos *stakeholders*.

O processo de revisão realizado em 2016 considerou o momento econômico enfrentado nos setores aeroespacial e de defesa, que resultou na diminuição do número de vendas no setor, sobretudo na Aviação Executiva, em relação aos últimos oito anos. Nesse cenário, a Embraer adequou custos, despesas e operações – ajustes essenciais para manter o compromisso com os objetivos estabelecidos.

No ano, a companhia comunicou o encerramento das atividades da *joint venture* Harpia Sistemas S.A. e da Harbin Embraer Aircraft Industry Co. (HEAI) e, conseqüentemente, o término da fabricação dos jatos Legacy 650 na China. |G4-13|



Diretrizes do plano estratégico

Aviação Comercial | Solidificar a posição de liderança no seu segmento de atuação, expandindo a base de clientes, trabalhando na evolução dos E-Jets e provendo serviços e suporte ao cliente com níveis superiores de excelência.

Aviação Executiva | Consolidar-se como uma das marcas mais admiradas na Aviação Executiva mundial, com reconhecimento dos clientes pela qualidade dos produtos e do atendimento.

Defesa & Segurança | Manter-se líder no mercado nacional e ampliar atuação internacional por meio da modernização de produtos e serviços de suporte.

Diversificação dos Negócios | Desenvolver novos negócios a partir das competências centrais da empresa, acelerando a adoção de novas tecnologias e modelos de negócio.

Pessoas, sustentabilidade, organização e processos | Consolidar-se como uma organização global comprometida com a satisfação dos clientes e valorização de suas pessoas, que cresce de forma sustentável e é referência em inovação e excelência empresarial.

ATIVOS INTANGÍVEIS

Anualmente, no ciclo de revisão do plano estratégico, a Embraer identifica e prioriza seus ativos intangíveis a fim de pautar sua atuação como companhia que valoriza as pessoas e está comprometida com os clientes e a excelência empresarial.

Marca | Monitorada por meio de matérias veiculadas na imprensa, presença nos índices de sustentabilidade e reconhecimentos externos referentes à gestão de pessoas e à qualidade de atendimento e de produtos (ver página 22).

Conhecimento | Mensurado por meio do índice de amadurecimento dos processos implantados na companhia, bem como pelas práticas de gestão do conhecimento.

Propriedade intelectual | Medida pelo número de patentes de invenção e para desenhos industriais.

Pessoas | Avaliadas periodicamente por competências (ver página 35). Outro indicador são os reconhecimentos externos relacionados à gestão de pessoas (ver página 22).

Liderança | Avaliações em 360° (ver página 35).

DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO | G4-DMA: Desempenho econômico |

O ano foi desafiador para a Embraer devido à redução de vendas nas unidades de Defesa & Segurança e Aviação Executiva, em linha com as outras empresas desses segmentos. Os resultados consolidados, entretanto, foram positivos por conta do equilíbrio conquistado com o bom desempenho da Aviação Comercial e pelos ajustes de custos e despesas, sobretudo para a qualificação das vendas e melhoria de margem na Aviação Executiva. Em 2016, a companhia entregou 240 aeronaves, mesmo patamar do exercício anterior. A receita líquida foi de R\$ 21.435,7 milhões, pouco superior às expectativas projetadas para o ano.

Resultado operacional e margem operacional

O resultado operacional (EBIT) e a margem operacional fecharam 2016 em R\$ 717,8 milhões e 3,3%, respectivamente, com leve queda no comparativo com o ano anterior (lucro operacional de R\$ 1.103,1 milhões e margem operacional de 5,4%) em razão de itens não recorrentes, como provisões relacionadas à finalização da investigação de não conformidade com autoridades norte-americanas e ao pagamento de benefícios oferecidos no Programa de Demissão Voluntária (PDV). Excluindo-se esses fatores, o EBIT ajustado foi de R\$ 1.700,5 milhões e a margem EBIT ajustada foi de 7,9%, cumprindo as estimativas anuais.

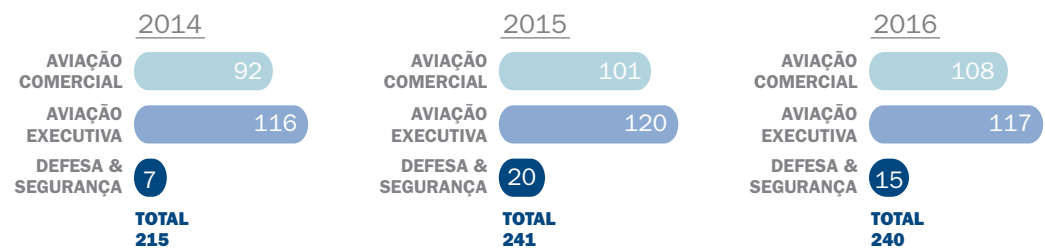
Lucro líquido e lucro por ação

O lucro líquido ajustado, excluídos imposto de renda e contribuição social diferidos, relacionado ao impacto da variação cambial sobre os ativos não monetários e também as mencionadas provisões, foi de R\$ 964,9 milhões. O lucro por ação ajustado foi de R\$ 1,3179 no ano.

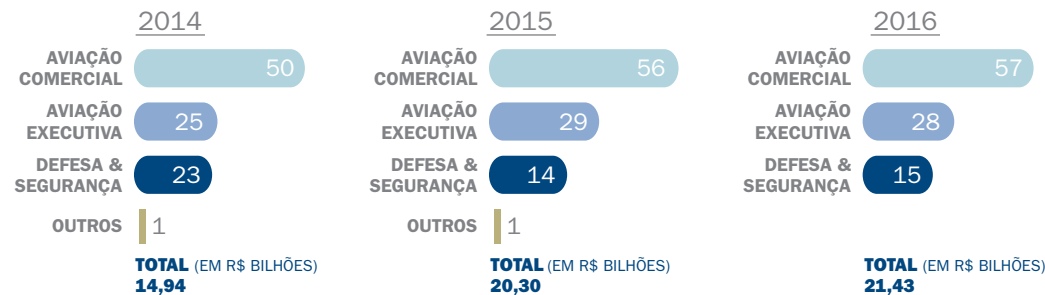
Indicadores patrimoniais

Em 2016, a companhia teve fluxo de caixa livre ajustado negativo em R\$ 1.478,7 milhões, menor que o fluxo de caixa livre positivo de R\$ 1.391,7 milhões em 2015, principalmente devido a uma menor geração de caixa pelas atividades operacionais e também por um aumento nos investimentos em ativo imobilizado e no desenvolvimento de novos produtos.

ENTREGA DE AERONAVES POR UNIDADE



RECEITA LÍQUIDA POR UNIDADE (%)



PRINCIPAIS INDICADORES ECONÔMICO-FINANCEIROS

R\$ MILHÕES*	2016	Variação 2016/2015	2015	2014
Receita líquida	21.435,7	6%	20.301,8	14.935,9
Margem bruta	19,9%	1,4 p.p.	18,5%	19,8%
Lucro operacional¹ (EBIT)	1.700,5	14%	1.493,7	1.303,8
Margem operacional ajustada	7,9%	0,5 p.p.	7,4%	8,7%
EBITDA ajustado²	2.844,2	16%	2.450,6	1.980,7
Margem EBITDA ajustada	13,3%	1,2 p.p	12,1%	13,3%
Lucro líquido	585,4	142%	241,6	796,1
Margem líquida	2,7%	1,5 p.p.	1,2%	5,3%
Investimentos³	12.458,8	(7%)	13.409,1	8.731,2
Endividamento	12.254,0	(11%)	13.785,7	6.662,0
Caixa (dívida) líquido	(1.873,0)	(6.695%)	28,4	(102,6)
Ativo total	38.016,7	17%	45.566,9	27.653,6
Patrimônio líquido	12.844,9	(14%)	15.008,7	10.265,4
Dívida/patrimônio líquido*	1,0	11%	0,9	0,6
ROA	1,6%	1,1 p.p.	0,5%	2,9%
ROE	4,6%	3,0 p.p.	1,6%	7,8%
ROCE⁴	0,2%	(6,1 p.p.)	6,3%	11,6%
Estoques	8.136,2	(10%)	9.037,9	6.388,9
Giro dos estoques*	2,1	17%	1,8	1,9
Giro dos ativos*	0,6	50%	0,4	0,5
Backlog pedidos firmes (US\$ bi)	19,6	(13%)	22,5	20,9
Entrega de aeronaves (unidades)	240		241	215
Número de empregados	18.506	(4%)	19.373	19.167
EBIT por empregado (R\$ mil)	91,9	19%	77,1	68,0
Dividendos distribuídos	148,6	26%	117,8	214,4
Lucro por ação¹ (R\$)	0,7959	141%	0,3309	1,0851
Quantidade de ações (mil)¹.⁵	735.571	1%	730.205	733.677

Os números apurados estão de acordo com a norma internacional contábil denominada International Financial Reporting Standards (IFRS).
* Exceto Dívida/Patrimônio Líquido, Giro dos Estoques, Giro dos Ativos, Lucro por Ação e Quantidade de Ações.
1. O termo ajustado é utilizado para valores apurados excluindo-se as provisões referentes a itens não recorrentes que impactaram o resultado do período. **2.** Representa o lucro líquido adicionado de receitas (despesas) financeiras líquidas, imposto de renda e contribuição social, depreciação e amortização, participações minoritárias e equivalência patrimonial. **3.** Valores incluem investimentos em Desenvolvimento, CAPEX e Participações. **4.** ROCE = NOPAT/Capital empregado com itens não monetários médio do período. **5.** Média ponderada de ações básicas existentes durante o exercício, excluindo as ações adquiridas pela companhia e mantidas em tesouraria.

Mercado de capitais

As ações comercializadas na BM&FBo- vespa (EMBR3) encerraram 2016 cota- das a R\$ 16,00. Já as ações e os reci- bos de ações negociados em Nova York (NYSE: ERJ) terminaram o ano cotados a US\$ 19,25. O valor de mercado da Embraer era de US\$ 3,6 bilhões no final do ano (era de US\$ 5,5 bilhões em 2015).

Demonstrativo do Valor Adicionado (DVA)

O valor adicionado do ano foi de R\$ 5.733,2 milhões, o que indica um pequeno decrésci- mo de 2,94% em relação ao registrado no exercício anterior. Para os acionistas, a Em- braer distribuiu R\$ 73,6 milhões em juros sobre capital próprio e R\$ 75,0 milhões em dividendos, totalizando R\$ 148,6 milhões, com payout de 25,4% do lucro líquido con- solidado de R\$ 585,4 milhões. O lucro por ação foi de R\$ 0,7959. Destaca-se ainda a distribuição de R\$ 3.557,1 milhões do valor aos colaboradores e de R\$ 592,8 milhões aos governos federais e municipais na forma de impostos e contribuições. Veja mais infor- mações nas demonstrações financeiras em: <http://ri.embraer.com.br/listresultados.aspx?idCanal=dwxMd7dcHTw/kwbNAc2ESQ==&linguagem=pt#>. |G4-EC1|

Grau de investimento confirmado

Em 2016, as agências de classificação de risco Fitch Ratings e Standard & Poor's (S&P) Ratings Services reiteraram a classificação BBB para a Embraer. A mesma nota se aplica aos títulos emitidos no exterior.

A Fitch atribuiu ainda uma nota nacional de longo prazo de AAA (bra) e a S&P removeu a companhia da classificação negativa no CreditWatch, uma sinalização de que serão reavaliados os ratings de crédito.



DVA CONSOLIDADO (EM R\$ MILHÕES) |G4-EC1|

	2016	2015	2014
Receitas	23.416,0	22.360,1	16.343,0
Insumos adquiridos de terceiros	(17.157,1)	(16.364,1)	(11.144,2)
Valor adicionado bruto	6.258,9	5.996,0	5.198,8
Depreciação e amortização	(1.265,6)	(1.073,4)	(676,8)
Valor adicionado líquido produzido pela entidade	4.993,3	4.922,6	4.522,0
Valor adicionado recebido em transferência	739,9	605,2	418,7
Distribuição do valor adicionado	5.733,2	5.527,8	4.940,7
Pessoal	3.557,1	3.342,4	2.502,3
Governo (imposto, taxas e contribuições)	592,8	1.251,6	1.058,1
Juros e aluguéis	991,7	652,2	553,7
Juros sobre capital próprio e dividendos	174,0	117,8	214,3
Lucros retidos/prejuízos do exercício	411,4	123,8	581,8
Participação dos não controladores	6,4	40,0	30,5

Para mais informações, acesse a Demonstração Financeira Anual em goo.gl/HFQ3Gw.

Pessoas

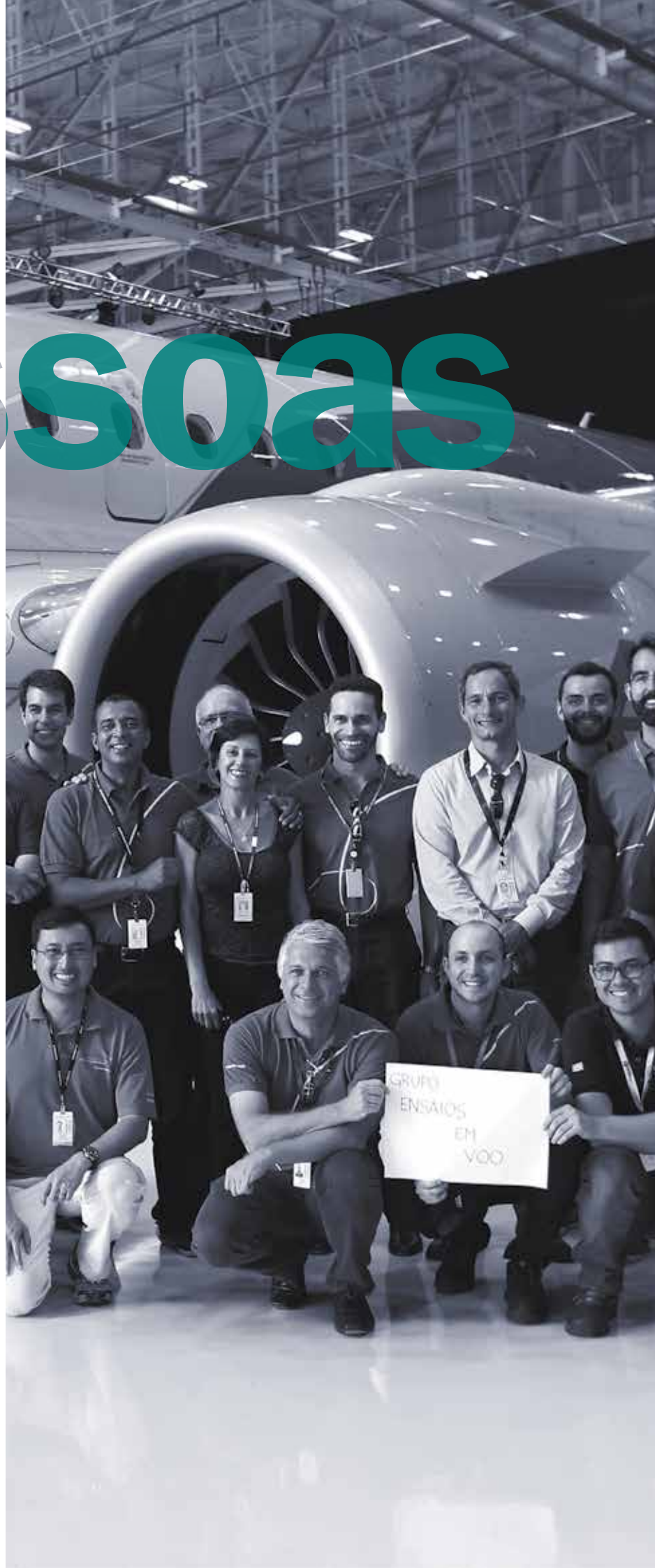
A companhia concluiu o exercício com 18.506 empregados, sendo alocados 16.007 no Brasil e 2.499 no exterior. A taxa de rotatividade foi de 15,03% (ver formação do quadro funcional da equipe e as taxas de contratações em Indicadores GRI).

[G4-DMA: Emprego, G4-10, G4-LA1]

ATRAÇÃO E RETENÇÃO

Com funcionários de mais de 20 nacionalidades, o respeito às diferenças é premissa para a Embraer, que também agrega em seu quadro pessoas com necessidades especiais por meio do Programa Embraer na Rota da Diversidade, realizado desde 2012 em parceria com o Centro de Integração Empresa-Escola (CIEE). [G4-DMA: Diversidade e igualdade de oportunidades, G4-LA12]

Em 2016, a Embraer deu início ao primeiro programa de *trainees*. Até o próximo ano, os selecionados receberão treinamentos em sala de aula e em serviço e passarão por diversas áreas para conhecer os desafios inerentes ao cotidiano de uma empresa com atuação global. Mais de 11 mil jovens demonstraram interesse nas 23 vagas abertas inicialmente apenas no Brasil.



A fim de proporcionar contato direto com os universitários, a companhia estabelece ainda parcerias com instituições de ensino, a exemplo do Programa de Especialização em Engenharia (PEE), realizado com o Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA). Os alunos cumprem um cronograma de mestrado profissional em Engenharia Aeronáutica e, ao se formarem, podem ser admitidos pela Embraer. Outra iniciativa é o Programa Projetista Embraer (PPE), no qual os participantes recebem capacitação técnica na Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo (Fatec) e realizam estágios na companhia. No ano, foram investidos US\$ 1.278.805,96 e US\$ 626.077,18 nesses programas, respectivamente.

Reter talentos comprometidos requer o desenvolvimento de um ambiente de trabalho que estimule a ascensão de posições. Nesse sentido, a Embraer promove o Programa de Aproveitamento Interno, em que as vagas disponíveis são divulgadas exclusivamente para os empregados antes de serem anunciadas para o mercado. Isso possibilita mobilidade vertical (promoção) e horizontal (mudança de área) no planejamento de carreira. Em 2016, cerca de 36% das vagas foram preenchidas pelos empregados.

DESENVOLVIMENTO E CAPACITAÇÃO

[G4-DMA: Treinamento e educação,

G4-DMA: Investimentos]

Desenvolver talentos e prepará-los para assumir posições de liderança são condições fundamentais para garantir a longevidade do negócio. Assim, a Embraer mantém programas de capacitação que abrangem tanto habilidades técnicas como comportamentais. No exercício, mais de 300 cursos foram oferecidos, sobretudo na modalidade on-line, com apoio de vídeos, tutoriais, jogos e infográficos.

Os treinamentos para os líderes e futuros líderes são planejados com base nas diretrizes do P3E (ver página 21), com destaque ao Programa de Desenvolvimento da Liderança Embraer, que oferta educação continuada, aprimoramento para ascensão de carreiras e diversas ações pautadas nos eixos Liderança, Negócio e resultado e Mercado. A iniciativa, desenvolvida em parceria com a Fundação Dom Cabral, formou duas turmas em 2015 e quatro em 2016, o que representa 183 gestores treinados no Brasil e no exterior.

O desempenho dos empregados é analisado periodicamente por meio da avaliação por competências. No exercício, esse processo foi realizado entre abril e junho. Os resultados orientam o Programa de Desenvolvimento Individual (PDI) e possibilitam que os líderes recomendem os cursos mais adequados a cada um de seus empregados. Outro indicador de desempenho

são as progressões salariais automáticas, voltadas para empregados da produção em início de carreira, que preveem reajustes na remuneração daqueles que recebem avaliações positivas. Os líderes são avaliados com base em avaliações 360°, Mapa de Performance e Comitê de Calibração (ver análise de desempenho e desenvolvimento da carreira em Indicadores GRI). [|G4-LA11|](#)

CURSOS INTERNOS E PLANEJAMENTO DE PRÉ-APOSENTADORIA [|G4-LA10|](#)

	2016	2015	2014
Empregados	90	90	116
Valor investido (R\$)	115.305,08*	80.000*	190.820
Bolsas concedidas	90	90	116

* O programa de 2015 foi encerrado em 2016. Os 90 participantes do programa em 2015 são os mesmos em 2016.

REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS

[|G4-DMA: Desempenho econômico, G4-DMA:](#)

[Presença no mercado, G4-DMA: Emprego|](#)

Os empregados recebem remuneração fixa, estabelecida de acordo com a complexidade das funções em alinhamento aos salários praticados no mercado, e variável, a partir dos resultados da companhia e do desempenho individual (ver variação da proporção do salário mais baixo, discriminado por gênero, comparado ao salário-mínimo local em Indicadores GRI). [|G4-EC5|](#)

Os funcionários no Brasil contam com pacote de benefícios (descrito em <https://goo.gl/40MPS8>) e podem participar do plano de previdência complementar da Embraer Prev. A adesão é voluntária, sem restrições, e o tempo de serviço é considerado para efeito de resgate. O contribuinte define um valor mensal de até 8% do salário e a patrocinadora deposita

Até o fim do exercício, a companhia investiu R\$ 14.298.941,00 em 625.416 horas totais de treinamento, o que representa 34 horas por empregados (ver número médio de horas de treinamento por ano por empregado, assim como o número total de horas de treinamento de empregados em políticas de direitos humanos em Indicadores GRI). [|G4-LA9, G4-HR2|](#)

contraparte no mesmo montante. No exterior, os pacotes de benefícios variam de acordo com a legislação vigente em cada país. [|G4-EC3, G4-LA2|](#)

SAÚDE E SEGURANÇA

[|G4-DMA: Saúde e segurança no trabalho|](#)

O cuidado com a saúde e segurança dos funcionários é foco da Política de Meio Ambiente, Saúde e Segurança (MASS), que visa a garantir um ambiente de trabalho em conformidade com as legislações laborais e ambientais, além de cumprir requisitos de saúde, segurança e ergonomia.

As iniciativas são desenvolvidas com base em exames médicos periódicos (com adesão de todos os empregados) a fim de traçar o perfil epidemiológico de cada área. Com essas informações, a companhia desenvolve o Programa Comportamental, o Programa Embraer de Reequilíbrio Tensional Ocupacio-

nal (PERTO), o Gerenciamento de Riscos Ergonômicos e a Metodologia para a Prevenção de Acidentes (Prevention through Design). Também destaca-se o Programa Estar de Bem, que tem por objetivo incentivar a prática de hábitos saudáveis entre os empregados.

Desde 1971, é formada a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (Cipa), composta de representantes eleitos anualmente pelos funcionários e igual proporção de membros indicados pela companhia (87,26% de representatividade), com o objetivo de garantir a segurança do quadro funcional. [|G4-LA5|](#)

A companhia também dialoga com sindicatos sobre temas relacionados à saúde e segurança dos trabalhadores. As cláusulas negociadas em convenções coletivas abrangem 100% dos empregados no Brasil e incluem: oferta dos Equipamentos de Proteção Individual (EPI); treinamento e educação sobre o tema; sistema de reclamações; e auditorias de acidentes e vistorias periódicas com participação de representantes dos empregados. [|G4-11, G4-LA8|](#)

Certificações internacionalmente reconhecidas – como a OHSAS 18001 (desde 2001) – creditam a atuação da Embraer em relação às práticas adotadas. As metas de redução de incidentes e melhoria das condições de trabalho definidas no Plano Diretor de Sustentabilidade (ver página 7) são acompanhadas anualmente. Além disso, os indicadores de segurança também são monitorados e analisados mensalmente pela Diretoria e pelo Conselho de Administração.

No ano, o número total de acidentes no quadro próprio com afastamento foi de 82, e a taxa de doenças ocupacionais, de 0,22% (ver mais informações em Indicadores GRI). [|G4-LA6|](#)

GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Em 2016, diversas empresas do setor anunciaram readequações de custos e despesas, inclusive relacionadas ao quadro funcional.

Nesse contexto, a Embraer aprovou um plano de ajustes operacionais em continuidade à revisão de processos e busca de eficiência (ver página 30), que englobou um Programa de Demissão Voluntária (PDV). Todas as inscrições passaram por avaliação da companhia, sendo que as 1.463 pessoas que se enquadraram receberam, além do pagamento rescisório, indenização de 40% do salário nominal proporcional ao tempo de trabalho na companhia, seis meses de plano de saúde e odontológico e apoio em programas de palestras e *workshops* de qualificação e de transição de carreira. [|G4-LA10|](#)

Uma pesquisa de satisfação foi realizada com esses empregados e revelou que 85% dos respondentes manifestaram gratidão pelo tempo em que atuaram na Embraer. Esse índice evidencia o respeito com que foi conduzido o PDV e reforça os altos índices de satisfação nas pesquisas aplicadas nos últimos sete anos.

Entre 2007 e 2015, a Embraer aplicou anualmente Pesquisa Interna de Clima Organizacional com o objetivo de avaliar o grau de satisfação dos empregados. Por estar frequentemente com índices acima da média do mercado, a companhia optou, em 2016, por aprimorar a prática com pesquisa bianual de engajamento, a ser aplicada pela primeira vez em 2017.



Parceiros

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

[G4-DMA: Avaliação ambiental de fornecedores, G4-DMA: Avaliação de fornecedores em práticas trabalhistas, G4-DMA: Liberdade de associação e negociação coletiva, G4-DMA: Trabalho infantil, G4-DMA: Trabalho forçado ou análogo ao escravo, G4-DMA: Avaliação de fornecedores em direitos humanos, G4-DMA: Avaliação de fornecedores em impactos na sociedade, G4-12]

A cadeia de suprimentos da Embraer está dividida entre 1.200 fornecedores diretos, com quem são comercializados recursos para a fabricação dos produtos, e 3.000 prestadores indiretos, que oferecem apoio às atividades técnicas e administrativas. O relacionamento com esse público é orientado por diretrizes previstas no Código de Ética e Conduta (ver página 18) e por metas estabelecidas no Plano Diretor de Sustentabilidade (ver página 7).

Os parceiros comerciais são submetidos a avaliações de riscos que contemplam monitoramento mensal de indicadores de desempenho, auditorias presenciais nas plantas das empresas contratadas e aplicação periódica de questionários de impacto ambiental. Adicionalmente, todos os contratos preveem cláusulas referentes a direitos humanos e às legislações trabalhista e ambiental. No exercício, não foram identificados impactos negativos significativos em relação a práticas trabalhistas na cadeia de fornecedores. [G4-EN32, G4-EN33, G4-LA14, G4-LA15, G4-HR1, G4-HR4, G4-HR5, G4-HR6, G4-HR10, G4-S09]



EVOLUÇÃO DO PDCA EM 2016



Aumento de **12%** no volume de entregas e aumento de **12,4%** no faturamento.

Número de *part numbers*
2014
2016 **+10,1%**

Fornecedores de alto risco
2014
2016 **-83%**

Empregos diretos
2014
2016 **-2%**

Entregas no prazo
2014
2016 **+7,7%**
(97,2% das entregas feitas no prazo)

PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DA CADEIA AERONÁUTICA (PDCA)

Executado em parceria com a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI), o PDCA visa ao aperfeiçoamento de todas as empresas envolvidas no fornecimento direto para os processos industriais. A iniciativa foi planejada com base no Modelo de Excelência da Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) e promoveu melhorias significativas em relação ao atendimento, aos custos, à qualidade e à redução de desperdício.

PROGRAMA DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO (PEG)

Iniciativa que tem o objetivo de capacitar os fornecedores indiretos para busca contínua da excelência, contribuindo para o aumento de produtividade e o aperfeiçoamento técnico.

As empresas – selecionadas a partir de mapeamento de riscos e com oportunidade de redução de custos – participam de cursos sobre filosofia de gestão *lean* e recebem orientações para práticas de *kaizen* (melhoria contínua no desempenho).

EVOLUÇÃO PEG EM 2016



3 turmas formadas



17 projetos realizados



14 metas definidas



231 ações identificadas



32 horas de treinamento



Mais de 640 horas de *kaizens*



Redução de 169 dias e 9 horas nos processos



Economia de R\$ 12 milhões

1

IDENTIFICAÇÃO DOS FORNECEDORES

2

CAPACITAÇÃO TEÓRICA

3

KAIZENS

4

APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Sociedade e Meio Ambiente

RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL

[G4-DMA: Energia, G4-DMA: Água, G4-DMA: Emissões, G4-DMA: Efluentes e resíduos]

A Política MASS também norteia as ações de Meio Ambiente da Embraer, tendo entre seus princípios o respeito ao meio ambiente, a busca pela ecoeficiência e o gerenciamento do ciclo de vida dos produtos da empresa.

GASES DE EFEITO ESTUFA (GEE)

Desde 2012, a Embraer é signatária do compromisso de sustentabilidade da indústria aeronáutica que estabelece duas das principais metas do setor: o crescimento neutro em carbono até 2020 e a redução de 50% das emissões líquidas de CO₂ na aviação até 2050, considerando os níveis de 2005. Anualmente, a Embraer divulga inventário de emissões de GEE certificado pela ISO 14064 e auditado pela Lloyd's Register Quality Assurance (LRQA) (ver resultados do inventário de emissões em Indicadores GRI). [G4-EN15, G4-EN16, G4-EN17, G4-EN18, G4-EN19, G4-EN20, G4-EN21]

Energia e água

Em 2016, o consumo de energia totalizou 176.889 MWh, valor superior a 2015, principalmente em razão do aumento das instalações e da força de trabalho das unidades nos Estados Unidos e em Portugal. Também foi registrada uma economia de 2.498 MWh/ano devido a iniciativas como modernização do sistema de iluminação dos hangares, instalação de painéis fotovoltaicos e substituição de lâmpadas fluorescentes tubulares por LED. No exercício, a companhia também contratou uma consultoria a fim de indentificar oportunidades de melhoria relacionadas à redução do consumo de energia nas unidades Faria Lima, Eugênio de Melo, Taubaté e ELEB (ver mais sobre o consumo de energia e as suas reduções em Indicadores GRI). [G4-EN3, G4-EN6]



No exercício, a companhia consumiu 1.127.226 m³ de água, sendo 5% reutilizada. [G4-EN8, G4-EN10]

Efluentes e resíduos

As unidades da companhia descartam seus efluentes na rede pública, com exceções de Taubaté (SP) e Gavião Peixoto (SP), que dispõem nos córregos Boçoroca e da Mulada, respectivamente. Para isso, contam com Estação de Tratamento de Esgoto (ETE) próprias, sendo que a ETE de Gavião Peixoto se destaca por permitir a remoção de material com base nitrogenada (amônio, nitrito, nitrato) e o reúso da água. O volume descartado é inferior à capacidade de suporte dos corpos hídricos e ambos estão fora de Área de Proteção Ambiental (APA) (ver dados de descarte de água das unidades discriminados por tratamento e destinação em Indicadores GRI). [G4-EN22]

A gestão de resíduos da Embraer é realizada por empresas terceiras, especializadas em processamento e descontaminação dos materiais para reaproveitamento ou descarte responsável (ver peso total de resíduos gerados e destinações em Indicadores GRI). [G4-EN23]

Parcerias setoriais [G4-15, G4-16]

A Embraer estabelece diálogo com associações, entidades, organismos multilaterais e iniciativas voluntárias a fim de contribuir com a formulação de políticas públicas para o setor aeronáutico. Esse relacionamento é pautado por diretrizes indicadas no Código de Ética e Conduta e acompanhado pelo Programa de Compliance (ver página 18). No exercício, um tema que envolveu o setor foi acerca do Projeto de Lei nº 258/2016, que institui a modernização do Código Bra-

sileiro de Aeronáutica. O documento atual é de 1986, anterior, portanto, à atual Constituição, ao Código de Defesa do Consumidor, ao novo Código Civil e à Agência Nacional de Aviação Civil. Trata-se de um importante debate que tramita no Senado. A Associação das Indústrias Aeroespaciais do Brasil (AIAB), da qual a companhia é membro da Diretoria, integrou a comissão de especialistas que analisou essa reforma.

A Embraer ainda esteve atenta aos debates sobre a flexibilização de sanções ao Irã, o que permite a venda de aeronaves comerciais mediante licença do Escritório de Controle de Ativos Estrangeiros (Office of Foreign Assets Control – OFAC), do Departamento do Tesouro dos EUA; e sobre a mudança da lei europeia para permitir transferência de dados para Brasil e EUA.

A companhia também se posicionou favoravelmente à definição de limites para apoio estatal no desenvolvimento e na manutenção de projetos do setor aeronáutico. No ano, o Brasil recorreu à Organização Mundial do Comércio (OMC) contra subsídios concedidos pela província de Québec (Canadá) e pelo governo central do Canadá para o desenvolvimento do modelo canadense C Series, rival direto dos E-Jets, o que acirrou a disputa de preços na aviação comercial. Trata-se de um tema sensível para a manutenção de um nível equilibrado de competição.

Em relação às mudanças climáticas, após seis anos de negociações entre governos, grupos ambientais e membros da indústria aeronáutica, incluindo a Embraer, a International Civil Aviation Organization (ICAO) lançou o primeiro padrão de certificação de emissões CO₂ na aviação. A norma busca promover a redução de emissões de CO₂ das aeronaves, incentivando a integração de tecnologias voltadas para o consumo eficiente de combustível na concepção e desenvolvimento de aeronaves. A norma de CO₂ será aplicada a todos os novos modelos de aeronaves lançados após 2020 e também, progressivamente, a todas as aeronaves em utilização a partir de 2023, ainda que concebidas e lançadas antes de 2020.

Durante a assembleia geral da ICAO em outubro, os 191 países membros também concordaram em implementar um esquema de compensação e redução de carbono para a aviação internacional Carbon Offsetting and Reduction Scheme for International Aviation – CORSIA. O acordo se somará aos demais esforços da indústria para endereçar as mudanças climáticas (ver participação da Embraer em associações e organizações nacionais ou internacionais em Indicadores GRI).

CARTAS, PRINCÍPIOS E OUTRAS INICIATIVAS DESENVOLVIDAS EXTERNAMENTE [G4-15]

Nome	Data de adoção	Escopo	Stakeholders envolvidos
UN Global Compact	2008	Mundial	Fornecedores, fabricantes, empresas de transporte e organizações de diversos setores
Initiative Towards sustainable Kerosene for Aviation (ITAKA)	2012	Mundial	Fornecedores, fabricantes, empresas de transporte e organizações do setor aeroespacial
Friends of Rio+20	2012	Mundial	Organizações de diversos setores
Compromisso para a redução de emissão de GEE na aviação (ICAO/ATAG)	2012	Mundial	Fornecedores, fabricantes, empresas de transporte e organizações do setor aeroespacial
Call to Action	2014	Mundial	Fornecedores, fabricantes, empresas de transporte e organizações de diversos setores
Centro de pesquisas de biocombustíveis	2015	Brasil (com potencial de impacto mundial)	Parceria com a Boeing
EcoDemonstrator	2016	Teste de tecnologias para melhoria de desempenho ambiental do produto	Parceria com a Boeing

INSTITUTO EMBRAER | G4-DMA: Impactos econômicos indiretos, G4-DMA: Comunidades locais, G4-EC7, G4-EC8, G4-SO1 |

O Instituto Embraer de Educação e Pesquisa, que completou 15 anos em 2016, foi criado a fim de investir o capital social privado da Embraer em programas voltados para educação. As iniciativas têm como base três frentes de atuação: educação, engajamento com a sociedade e preservação da memória da indústria aeronáutica brasileira. No exercício, com a intenção de protagonizar boas práticas, a Embraer – por meio do Instituto Embraer – abraçou quatro Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, fixados pela Organização das Nações Unidas (ONU). Saiba mais em www.institutoembraer.org.br.



15 ANOS
DE TRANSFORMAÇÃO
SOCIAL

R\$ 20
MILHÕES
INVESTIDOS
NO EXERCÍCIO

ENGAJAMENTO COM A SOCIEDADE

Parceria Social | O Programa Parceria Social apoia projetos educacionais e estruturados por organizações da sociedade civil. Para a construção de sua agenda temática, o Instituto Embraer promove consultas públicas pautadas pela agenda dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS).

Voluntariado | O Instituto Embraer coordena iniciativas que visam a difundir a cultura do voluntariado entre os empregados da companhia e estabelece ainda parcerias com entidades públicas e privadas visando a intensificar a atuação voluntária em ações que sejam aderentes aos valores Embraer.

MAIS DE
150
PROJETOS
APOIADOS
DESDE
2004

793
EMPREGADOS
ENGAJADOS
EM **2016**

PRESERVAÇÃO DA MEMÓRIA

Centro Histórico Embraer | Criado em 2006 e incorporado ao Instituto desde 2014, tem a responsabilidade de resgatar, preservar e divulgar a memória da indústria aeronáutica no Brasil em quatro espaços expositivos – São José dos Campos (SP), Gavião Peixoto (SP), Villepinte (França) e Fort Lauderdale (EUA) – e no website www.centrohistoricoembraer.com.br. Em 2016, foi realizada a exposição virtual Mulheres na Aviação, em consonância com o quinto Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (Igualdade de Gênero) da ONU. Veja em <https://goo.gl/EQWdyL>.

Programa Visitas Guiadas | Lançada em 2015 em caráter experimental, a iniciativa abre as portas da unidade em São José dos Campos (SP) para a comunidade. Além de estreitar o relacionamento com esse público, o programa resgata a história da companhia e envolve os funcionários, que trabalham voluntariamente como guias durante o passeio.

Um Voo pela Embraer | No fim de 2015 e no início de 2016, o Museu Catavento – Espaço Cultural da Ciência, em São Paulo, realizou exposição temática sobre tecnologia da aviação, que contou com acervo do Instituto Embraer, incluindo uma cabine de passageiros em tamanho real.

119.000
VISITARAM A
EXPOSIÇÃO
UM VOO PELA
EMBRAER
NO MUSEU
CATAVENTO
CULTURAL

42

EDUCAÇÃO

Colégios Embraer | Os Colégios Embraer Juarez Wanderley e Casimiro Montenegro Filho, localizados respectivamente em São José dos Campos e Botucatu, oferecem gratuitamente as três séries do Ensino Médio em período integral para alunos egressos da rede pública de ensino. Além da bolsa integral de estudo, os Colégios Embraer também fornecem uniformes, materiais didáticos, alimentação e transporte. O método pedagógico aplicado foca a excelência acadêmica e a orientação profissional, por meio da educação socioambiental e cultural, e é fator-chave para o alcance de altas taxas de aprovação em vestibulares de universidades públicas e privadas. No ano, os dois colégios foram listados entre as escolas com melhores notas no Exame Nacional do Ensino Médio (Enem). Além disso, o colégio Juarez Wanderley conquistou as quatro primeiras colocações na Olimpíada de Inteligência organizada pela Avaliação das Múltiplas Inteligências (AMI) e pela Associação Comercial e Industrial (ACI) de São José dos Campos.

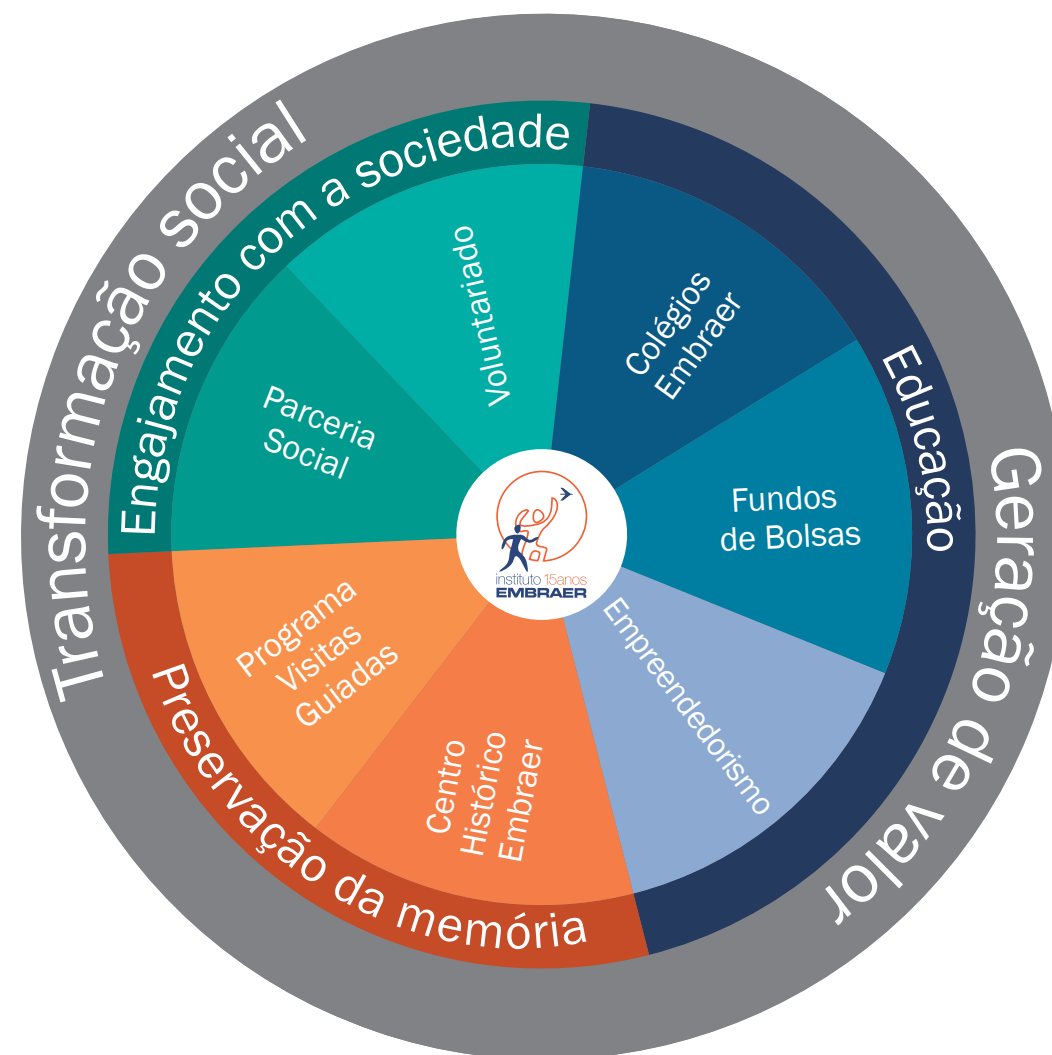
Fundo de Bolsas | Programa destinado aos ex-alunos dos Colégios Embraer com ótimo desempenho escolar, limitações financeiras e que tenham sido aprovados em universidades públicas ou particulares com isenção total de mensalidade. O fundo é constituído de doações de pessoas físicas e jurídicas, entre elas empregados. Visando à sustentabilidade do programa, os próprios bolsistas tornam-se contribuintes após a graduação e um período de carência, ressarcindo os valores recebidos com correção monetária. Em 2016, a iniciativa beneficiou 271 universitários.

Empreendedorismo | O Instituto Embraer realiza iniciativas a fim de estimular o espírito empreendedor dos alunos da rede pública das regiões onde a companhia está inserida. Entre os destaques de 2016, vale ressaltar as diversas premiações recebidas pelo Programa Miniempresa, coordenado em parceria com a organização Junior Achievement do Estado de São Paulo, incluindo o prêmio de Melhor Miniempresa na categoria Responsabilidade Social.

271
UNIVERSITÁRIOS
BENEFICIADOS
NO ANO

2.840
ALUNOS
FORMADOS
DESDE A CRIAÇÃO
DO INSTITUTO

MAIS
DE 80%
DOS FORMADOS
APROVADOS EM
UNIVERSIDADES
PÚBLICAS E PRIVADAS



43

INDICADORES GRI

Localização da sede da organização |G4-5|

Avenida Brigadeiro Faria Lima, 2.170 – Putim, São José dos Campos – SP.

Perfil dos empregados |G4-10|

	2016 ³		2015 ³		2014 ²	
POR NÍVEL FUNCIONAL	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres
Diretores ¹	82	9	73	9	79	8
Gerentes	269	45	235	40	234	43
Supervisores	638	82	678	75	726	81
Pilotos	93	0	102	0	106	0
Engenheiros	3.603	547	3.783	586	3.708	576
Profissionais	1.487	1.036	1.300	965	1.271	961
Técnicos	2.912	332	3.168	300	3.013	277
Administrativo	435	319	480	377	490	386
Operacional	6.077	540	6.603	599	6.619	589
Total por gênero	15.596	2.910	16.422	2.951	16.246	2.921
Total	18.506		19.373		19.167	

	2016 ³		2015 ³		2014 ²	
POR TIPO DE CONTRATO	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres
Tempo determinado	306	70	217	89	226	67
Tempo indeterminado	15.290	2.840	16.205	2.862	16.020	2.854
Total por gênero	15.596	2.910	16.422	2.951	16.246	2.921
Total	18.506		19.373		19.167	

	2016 ³		2015 ³		2014 ²	
POR JORNADA DE TRABALHO	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres
Jornada integral	15.580	2.905	16.403	2.945	16.219	2.916
Meio período	16	5	19	6	27	5
Total por gênero	15.596	2.910	16.422	2.951	16.246	2.921
Total	18.506		19.373		19.167	

	2016 ³		2015 ³		2014 ²	
POR PAÍS	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres
Brasil	13.540	2.467	14.488	2.519	14.571	2.523
China	46	21	48	26	43	27
Estados Unidos	1.479	284	1.406	262	1.189	221
França	93	19	89	19	187	75
Holanda	75	19	56	10	4	1
Irlanda	0	0	0	1	2	1
Portugal	324	83	294	97	209	57
Singapura	39	17	41	17	41	16
Total por gênero	15.596	2.910	16.422	2.951	16.246	2.921
Total	18.506		19.373		19.167	

44

	2016 ³		2015 ³		2014	
POR FORÇA DE TRABALHO	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres
Funcionários diretos	13.108	2.328	14.488	2.519	16.246	2.921
Terceirizados ⁴	4.355		3.935		0	
Total	19.791		20.942		19.167	

1. Inclui diretor-presidente, vice-presidentes e diretores. **2.** Nos anos anteriores, foi informado o efetivo do Brasil por região do País. A partir de 2015, o efetivo passou a ser informado por País. **3.** Números referentes aos sites do Brasil. **4.** O sistema utilizado para controle de terceiros não permite o *breakdown* por gênero.

Participação em associações e organizações nacionais ou internacionais¹ |G4-16|

AGENDA NACIONAL				
	Assento no Conselho de Governança	Participação em projetos/comissões	Participação estratégica	Contribui com recursos além da taxa de inscrição/associação
Associação Brasileira das Companhias Abertas (Abrasca)	Sim	Sim	Sim	Não
Associação Brasileira das Indústrias de Materiais de Defesa e Segurança (Abimde)	Sim	Sim	Sim	Não
Associação Brasileira de Aviação Geral (Abag)	Sim	Sim	Sim	Não
Associação Brasileira de Ciências Mecânicas (ABCM)	Não	Sim	Sim	Não
Associação das Indústrias Aeroespaciais do Brasil (AIAB)	Sim	Sim	Sim	Não
Associação de Comércio Exterior do Brasil (AEB)	Sim	Sim	Sim	Não
Associação do Parque Tecnológico de São José dos Campos	Não	Sim	Sim	Não
Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras (Anpei)	Sim	Sim	Sim	Não
Centro para Competitividade e Inovação do Cone Leste Paulista (Cecompi)	Sim	Sim	Sim	Não
Confederação Nacional da Indústria (CNI) ²	Não	Sim	Sim	Não
Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp)	Sim	Sim	Sim	Não
Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)	Não	Sim	Sim	Não
Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial (IEDI)	Sim	Sim	Sim	Não
Movimento Empresarial para a Inovação (MEI)	Não	Sim	Sim	Não

AGENDA INTERNACIONAL				
	Assento no Conselho de Governança	Participação em projetos/comissões	Participação estratégica	Contribui com recursos além da taxa de inscrição/associação
Aerospace Industries Association (AIA)	Não	Sim	Sim	Não
Air Transport Action Group (ATAG)	Sim	Sim	Sim	Não

Aviation Working Group (AWG)	Sim	Sim	Sim	Não
Brazil Industries Coalition (BIC)	Sim	Sim	Sim	Não
Câmara de Comércio Exterior Americana (Amcham)	Sim	Sim	Sim	Não
Câmara Portuguesa de Comércio no Brasil (CPCB)	Sim	Sim	Sim	Não
Centro Brasileiro de Relações Internacionais (CEBRI)	Sim	Sim	Sim	Não
Conselho Empresarial Brasil-China (CEBC)	Sim	Sim	Sim	Não
Conselho Empresarial Brasil-Estados Unidos (CEBEU)	Sim	Sim	Sim	Não
European Policy Center (EPC)	Não	Sim	Sim	Não
Fundação do Pacto Global	Não	Sim	Sim	Não
Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior (Funcex)	Sim	Sim	Sim	Não
General Aviation Manufacturers Association (Gama)	Não	Sim	Sim	Não
International Aerospace Environmental Group (Iaeg)	Não	Sim	Sim	Não
National Aeronautic Association (NAA)	Sim	Sim	Sim	Não
United States Chamber of Commerce (US Chamber)	Não	Sim	Sim	Não
World Economic Forum (WEF)	Não	Sim	Sim	Não

1. A lista não apresenta o universo das associações das quais a Embraer participa. No entanto, foram relacionadas as mais estratégicas. 2. Participação associativa por meio do sistema Fiesp.

Limite do aspecto material dentro e fora da organização |G4-20, G4-21|

Temas materiais	Aspectos materiais G4-19	Indicadores	Limite do aspecto na organização	
			Dentro	Fora
Controle de exportações	Desempenho econômico	G4-EC1 G4-EC2 G4-EC3	X	X
Atração, desenvolvimento e retenção de recursos humanos				
Atração, desenvolvimento e retenção de recursos humanos				
Atração, desenvolvimento e retenção de recursos humanos	Presença de mercado	G4-EC5	X	
Desenvolvimento socioeconômico local	Impactos econômicos indiretos	G4-EC7 G4-EC8	X	X
Gestão de recursos naturais e resíduos	Energia	G4-EN3 G4-EN5 G4-EN6 G4-EN7	X	X
Novos negócios, produtos e serviços sustentáveis				
Pesquisa, desenvolvimento e inovação				
Gestão de recursos naturais e resíduos	Água	G4-EN8 G4-EN9 G4-EN10	X	

Emissões atmosféricas	Emissões	G4-EN15 G4-EN16 G4-EN17 G4-EN18 G4-EN19 G4-EN20 G4-EN21	X	X
Gestão de recursos naturais e resíduos	Efluentes e resíduos	G4-EN22 G4-EN23 G4-EN24	X	X
Gestão de substâncias químicas				
Gestão de substâncias químicas				
Gestão do ciclo de vida ambiental do produto	Produtos e serviços	G4-EN27	X	X
Gestão da cadeia de suprimentos	Avaliação ambiental de fornecedores	G4-EN32 G4-EN33	X	X
Transparência e comunicação	Mecanismos de queixas e reclamações relacionadas a impactos ambientais	G4-EN34	X	X
Atração, desenvolvimento e retenção de recursos humanos	Emprego	G4-LA1 G4-LA2	X	
Direitos humanos e trabalhistas				
Saúde e segurança do trabalhador	Saúde e segurança no trabalho	G4-LA5 G4-LA6 G4-LA7 G4-LA8	X	
Atração, desenvolvimento e retenção de recursos humanos	Treinamento e educação	G4-LA9 G4-LA10 G4-LA11	X	
	Diversidade e igualdade de oportunidades	G4-LA12	X	
Gestão da cadeia de suprimentos	Avaliação de fornecedores em práticas trabalhistas	G4-LA14 G4-LA15	X	X
Transparência e comunicação	Mecanismos de queixas e reclamações relacionadas a práticas trabalhistas	G4-LA16	X	X
Direitos humanos e trabalhistas	Investimentos	G4-HR1 G4-HR2	X	
	Não discriminação	G4-HR3	X	X
	Liberdade de associação e negociação coletiva	G4-HR4	X	
Gestão da cadeia de suprimentos	Trabalho infantil	G4-HR5	X	X
	Trabalho forçado ou análogo ao escravo	G4-HR6	X	X
	Avaliação de fornecedores em direitos humanos	G4-HR10	X	X
Transparência e comunicação	Mecanismos de queixas	G4-HR12	X	X
Desenvolvimento socioeconômico local	Comunidades locais	G4-S01	X	X

Ética	Combate à corrupção	G4-S03 G4-S04 G4-S05	X	X
Gestão da cadeia de suprimentos	Avaliação de fornecedores em impactos na sociedade	G4-S09	X	X
Transparência e comunicação	Mecanismos de queixas e reclamações relacionadas a impactos na sociedade	G4-S011	X	X
Segurança do produto	Rotulagem de produtos e serviços	G4-PR5	X	X

Data do relatório mais recente |G4-29|
A versão anterior deste relatório anual foi publicada em abril de 2016, referente ao exercício de 2015.

Abordagem e frequência de engajamento de stakeholders e processos de consulta entre stakeholders e o mais alto órgão de governança em relação aos tópicos econômicos, ambientais e sociais |G4-26, G4-37|

Stakeholders	Abordagem	Responsáveis	Frequência
Clientes	Conferência com Operadores (Embraer Operators Conference – EOC e Conferência de Operadores Executivos da Embraer – EEOC) para discutir assuntos relativos às aeronaves (manutenção, operação e itens de campo).	Suporte ao Cliente	Anual
	<i>Kaizens</i> a fim de melhorar a interface do cliente com a Embraer.	Suporte ao Cliente	Contínuo/Conforme demanda
	Estudos para desenvolvimento ou melhoria de produtos.	Inteligência de Mercado, Suporte ao Cliente e Engenharia	Contínuo/Conforme demanda
	Pesquisas de satisfação de clientes.	Suporte ao Cliente	Anual
	Feiras aeronáuticas para apresentação e venda de produtos.	Vendas	Conforme calendário mundial
Fornecedores	Embraer Suppliers Conference (ESC) para alinhamento estratégico e premiação dos melhores fornecedores do ano.	Diretoria-Executiva	Anual
	Supply Chain Alignment (SCA) e Supply Chain Quality Alignment (SQA) para alinhamentos estratégico e operacional.	Gerentes e diretores de programa e área da Qualidade de Fornecedores	Anual
	Executive Meeting para acompanhamento de indicadores de planos de ação.	Diretoria-Executiva	Trimestral
	Customer Support Meeting (CSM) dedicada a pós-venda para a discussão de assuntos técnicos e comerciais.	Diretoria-Executiva	Trimestral
	Program Review Meeting (PRM) para acompanhamento técnico/operacional das atividades de desenvolvimento dos programas série e pós-venda.	Diretores e gerentes de programas	Semestral

Acionistas	Assembleia de acionistas.	Vice-Presidência jurídica	De acordo com as regras para convocação detalhadas no Estatuto Social
	Portal de Relações com Investidores.	Diretoria de Relações com Investidores	Contínuo
	Embraer Day para apresentação de resultados e informações relevantes.	Diretoria de Relações com Investidores	Semestral
Sociedade	Reuniões com o Ministério do Trabalho.	Gerência de Segurança do Trabalho, Saúde Ocupacional e Meio Ambiente	Bimestral
	Reuniões com CETESB, Vigilância Sanitária, Polícia Federal/Estadual, Ministério da Defesa, prefeitos, secretários municipais de educação, entidades de classe e associações empresariais brasileiras.	Gerência de Sustentabilidade Corporativa e Gerência de Segurança do Trabalho, Saúde Ocupacional e Meio Ambiente	Contínuo
	Participação em fóruns e organizações internacionais (WEF, ATAG, IATA, ICAO, UNDP, Global Compact, OMC, AWG, entre outros).	Diretoria de Relações Externas e Gerência de Sustentabilidade Corporativa	Contínuo
	Reuniões com governos federal e estadual, prefeituras e agências governamentais.	Diretoria de Relações Externas e Gerência de Sustentabilidade Corporativa	Contínuo
	<i>Blog</i> do Diretor-Presidente.	Presidência	Contínuo
	Ciclo de Valores – eventos entre líderes e empregados para a difusão dos Valores Embraer.	Gerência de Gestão da Marca e Comunicação Interna	Bimestral
	Reuniões de acompanhamento de PA/PMS e alinhamento semestral.	Líderes e empregados	No mínimo trimestral
	Pesquisa de clima e reuniões entre líderes e empregados.	Líderes	Contínuo
	Helpline.	Diretoria de Compliance	Contínuo
	Mensagens aos gestores.	Diretoria de Gestão da Marca e Comunicação Interna	Contínuo

Medidas tomadas para desenvolver e aprimorar o conhecimento do mais alto órgão de governança sobre tópicos econômicos, ambientais e sociais |G4-43|

Medidas	Órgão	Econômicos	Ambientais	Sociais
Palestra sobre ativismo de acionistas	Conselho de Administração	X		
Apresentação sobre assuntos ambientais nas unidades da Companhia	Conselho de Administração		X	
Apresentação do Instituto Embraer de Educação e Pesquisa (IEEP)	Conselho de Administração			X
Treinamento anual de <i>compliance</i>	Conselho de Administração	X		
Apresentação do Comitê de Gestão Financeira	Diretoria	X		
Apresentação dos trabalhos do Comitê de Controle e de Riscos Ambientais (CCRA)	Diretoria		X	
Apresentação dos trabalhos do Comitê de Sustentabilidade	Diretoria		X	X
Apresentação do Comitê de Ética	Diretoria	X		
Treinamento Antitruste	Diretoria	X		

Órgão ou o cargo de mais alto nível que analisa e aprova formalmente o relatório de sustentabilidade da organização e garante que todos os aspectos materiais sejam abordados |G4-48|

Diretor-Presidente.

Processo adotado para comunicar preocupações críticas ao mais alto órgão de governança |G4-49|

A Diretoria da companhia e os Comitês de Assessoramento do Conselho realizam a comunicação de preocupações críticas da companhia em sede de reuniões ordinárias do CA ou, se necessário, solicitando reuniões Extraordinárias.

Variação da proporção do salário mais baixo, discriminado por gênero, comparado ao salário-mínimo local em unidades operacionais importantes |G4-EC5|

País	Gênero	Referência				Relação (%)
		2014	2015	2016		
Brasil (BRL) ¹	Homens	1.337,60	1.339,80	1.502,80	880,00	171
	Mulheres	1.337,60	1.470,55	1.470,55		167
Estados Unidos (USD) ²	Homens	1.733,33	1.733,33	2.142,40	1.395,33	154
	Mulheres	2.080,00	2.080,00	2.102,53		151
Portugal (EUR) ³	Homens	700,00	700,00	700,00	530,00	132
	Mulheres	700,00	700,00	700,00		132
França (EUR) ⁴	Homens	1.891,99	1.891,99	1.851,39	1.466,62	126
	Mulheres	1.891,99	1.513,59	1.556,80		106

1.Salário-mínimo no Brasil. No País o piso salarial é regido pelo piso da categoria sindical. 2.Salário-mínimo no Estado da Flórida. 3.Salário-mínimo em Portugal. 4. Salário-mínimo na França. São consideradas unidades operacionais importantes aquelas onde a Embraer está presente e que possuem quantidade significativa de efetivo. Não foram considerados os escritórios dos seguintes países: Singapura, China e Holanda.

Consumo de energia elétrica por unidade (MWh) |G4-EN3|

	2014	2015	2016
Faria Lima	64.210	65.864	62.472
Botucatu	17.444	17.291	15.683
Évora	Indisponível	14.218	16.021
Eugênio de Melo	14.710	13.707	15.320
Gavião Peixoto	14.210	13.443	15.601
OGMA	Indisponível	12.929	13.326
ELEB	10.775	10.959	10.987
Melbourne	Indisponível	8.147	13.299
Taubaté	4.830	4.031	4.264
Nashville	Indisponível	3.626	4.853
Fort Lauderdale	Indisponível	2.180	3.232
Sorocaba	Indisponível	900	925

Harbin*	Indisponível	830	0
Belo Horizonte	Indisponível	636	612
Beijing	Indisponível	179	183
São Paulo	Indisponível	Indisponível	111
Total	126.179	168.940	176.889

* Em 2016, foi incluída a energia elétrica consumida no escritório de São Paulo e foi excluída a unidade de Harbin, na China, em razão do encerramento das atividades.

Consumo de energia dentro da organização |G4-EN3|

Tipo de combustível (não renovável)	Consumo total (MWh)
Diesel	736
Gasolina	319
Gás Liquefeito de Petróleo (GLP)	12.087
Gás natural	31.805
Querosene de aviação	102.113
Total	147.060

Os valores de combustíveis não renováveis consumidos incluem o consumo nas unidades certificadas na ISO 14064 – Parte I referente ao Escopo 1 (SKJ, EGM, TTE, ELEB, BOT, GPX, BHZ, SOD e SPO). Dessa forma, os consumos referentes às unidades Embraer no exterior não foram considerados.

Tipo de combustível (renovável)	Consumo total (MWh)
Etanol hidratado	83
Total	83

Os valores de combustíveis renováveis consumidos incluem o consumo nas unidades certificadas na ISO 14064 – Parte I referente ao Escopo 1 (SKJ, EGM, TTE, ELEB, BOT, GPX, BHZ, SOD e SPO). Dessa forma, os consumos referentes às unidades Embraer no exterior não foram considerados.

Quantidades de aquecimento, refrigeração e vapor adquiridos não significativas.

Intensidade energética |G4-EN5|

O indicador de intensidade energética considera a energia elétrica consumida no ano para a fabricação das aeronaves. Em razão dos diversos modelos de avião fabricados pela Embraer, foi criado o termo aeronaves equivalentes, número calculado em razão do modelo de avião e das horas de trabalho requeridas para sua fabricação. Em 2016, foram produzidas 249 aeronaves equivalentes. Considerando o consumo de energia elétrica nas unidades produtivas do Brasil em 2016, o indicador de intensidade energética foi de 500 MWh por cada aeronave equivalente produzida, valor 10% menor quando comparado ao de 2015. Com relação ao desempenho de todas as unidades relatadas neste indicador, a intensidade energética das unidades da Embraer S.A. foi de 711 MWh por aeronave equivalente, valor 4% menor que o desempenhado em 2015.

Redução do consumo de energia | G4-EN6|

Unidade	Título do projeto	Economia no ano (kWh)
Gavião Peixoto	Modernização do sistema de iluminação do hangar – G-1340	173.184,00
	Modernização do sistema de iluminação do hangar – G-1560	69.264,00
	Modernização do sistema de iluminação do hangar – G-1350	221.400,00
	Modernização do sistema de iluminação do hangar – G-1360	173.952,00
	Modernização do sistema de iluminação do hangar – G-1362	112.788,00
	Modernização do sistema de iluminação do hangar – G-1550	304.920,00
Faria Lima	Instalação de painéis fotovoltaicos	3.352,00
	Pátio F 51/57	5.280,00
	Pátio F 231	35.868,00
	Iluminação LED – F-30/2	75.200,00
	Hangar F30/1	41.040,00
	Iluminação LED – F-51/57	15.010,00
	Iluminação LED – externa (arruamento)	136.800,00
	Iluminação LED – F-101	26.400,00
	Iluminação LED – F-113	116.160,00
	Iluminação LED – F-77	80.256,00
	Iluminação LED – F-50	60.192,00
	Iluminação LED – F-66	170.544,00
Eugênio de Melo	Iluminação LED – E-501	394.896,00
	Iluminação LED – áreas externas – arruamento	31.200,00
Botucatu	Substituição de lâmpadas fluorescentes tubulares por LED – B01 e B12	9.348,00
	Instalação de postes de iluminação fotovoltaicos	6.480,00
	Projeto de economia de gás comprimido	235.247
Total		2.498.780,61

Os projetos de iluminação os consumos evitados foram estimados em razão da potência das lâmpadas antigas e novas e do tempo de funcionamento em cada hangar onde foi realizada a troca.

Para os projetos de geração de energia fotovoltaica estimou-se a energia evitada considerando-se a potência dos painéis fotovoltaicos instalados e a incidência solar na região.

Para o projeto de economia de gás comprimido em Botucatu foi feita a estimativa da economia de energia considerando-se a energia utilizada antes e depois de sua implementação, em que foram encorajadas mudanças de hábito, como o desligamento dos compressores de madrugada e nos fins de semana.

Total de retirada de água por fonte | G4-EN8|

Fontes de água	Quantidade (m³)		
	2014	2015	2016
Águas subterrâneas	647.616	616.545	563.845
Efluentes de outra organização	–	–	60.315
Abastecimento municipal de água ou outras empresas de abastecimento de água	115.737	344.268	503.066
Volume total de água retirada	763.353	960.813	1.127.226

As unidades SJK, EGM e GPX são abastecidas por água subterrânea captada na área da empresa. As unidades ELEB, Taubaté, Botucatu, Belo Horizonte e Sorocaba no Brasil e Évora, OGMA, Fort Lauderdale, Nashville, Melbourne e Beijing no exterior utilizam abastecimento municipal de água ou outras empresas de abastecimento de água. Em 2016, começou-se a reportar o volume de efluente tratado para reúso advindo da companhia de abastecimento de água do município de Melbourne. A unidade de Harbin cessou suas atividades no início de 2016 e as informações referentes a esta unidade não estão incluídas no relatório. Os valores reportados foram obtidos a partir de medições diretas.

Fontes hídricas significativamente afetadas por retirada de água | G4-EN9|

Acrescentamos que não há fontes significativamente afetadas pelas nossas operações.

Percentual e volume total de água reciclada e reutilizada | G4-EN10|

Site	Total de água utilizada (m³)	2016	
		Total de água reciclada e reutilizada (m³)	Percentual de água reciclada
SJK	362.813	5.280	1
EGM	143.113	0	0
TTE	26.464	7.454	28
ELEB	56.106	29.952	53
GPX	69.000	5.801	8
BOT	89.316	0	0
EVO	82.617	1.800	2
FLL	29.560	0	0
BNA	1.980	0	0
MLB	71.283	0	0
BJS	2.213	0	0
BHZ	4.760	0	0
OGMA	239.078	2.840	1
SOD	2.050	0	0
Embraer Brasil	753.622	48.487	6
Embraer S.A.	1.180.353	53.127	5

Os valores de água reciclada e reutilizada foram estimados de acordo com o consumo dos equipamentos que utilizam a água reciclada e reutilizada e de acordo com o volume do reservatório em que é armazenada.

O total de água utilizada é a soma da água consumida (G4-EN8) somada à água reciclada e reutilizada.

G4-DMA: Emissões

A Embraer utiliza a abordagem de controle operacional, sendo incluídas no inventário as emissões de unidades operacionais e atividades sobre as quais a empresa possui controle. As emissões de gases de efeito estufa informadas contemplam as unidades SJK, EGM, TTE, ELEB, GPX, BOT, BHZ, SOD e SPO. Os fatores de emissão utilizados nos cálculos estão anexados. As referências utilizadas foram:

- IPCC 2006, 2006 IPCC Guidelines for National Greenhouse Gas Inventories, Prepared by the National Gre-enhouse Gas Inventories Programme, Eggleston H.S., Buendia L., Miwa K., Ngara T. and Tanabe K. (eds). Published: IGES, Japan. www.ipcc-nggip.iges.or.jp/public/2006gl.
- Balanço Energético Nacional 2015: Ano-base 2014/Empresa de Pesquisa Energética – Rio de Janeiro: EPE, 2015. https://ben.epe.gov.br/downloads/Relatorio_Final_BEN_2012.pdf.
- Programa Brasileiro GHG Protocol. Ferramenta de Cálculo, Ciclo 2016. www.ghgprotocolbrasil.com.br/ferramenta-de-calculo.
- Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI). Fatores de Emissão de CO₂ pela geração de energia elétrica no Sistema Interligado Nacional do Brasil. Acesso em: 30 jan. 2016. www.mct.gov.br/index.php/content/view/321144.html#ancora.

Emissões diretas de gases de efeito estufa (GEE) (Escopo 1) |G4-EN15|

Emissões Escopo 1

GEE	2014	2015	2016
CO ₂ (tCO ₂ e)	27.396,26	28.164,26	35.704,63
CH ₄ (tCO ₂ e)	399,19	11,68	10,79
N ₂ O (tCO ₂ e)	166,86	171,43	239,76
HFC (tCO ₂ e)	2.217,17	3.053,97	2.105,83
PFC (tCO ₂ e)	0	0	0
SF ₆ (tCO ₂ e)	0	0	0
Total	30.179,48	31.401,34	38.061,01

Emissões biogênicas (tCO₂e) Escopo 1

2014	2015	2016
84,8	64,81	48,11

Emissões indiretas de gases de efeito estufa (GEE) provenientes da aquisição de energia (Escopo 2)

|G4-EN16|

Emissões Escopo 2

GEE	2014	2015	2016
CO ₂ (tCO ₂ e)	16.905,26	15.699,16	10.217,33
CH ₄ (tCO ₂ e)	0	0	0
N ₂ O (tCO ₂ e)	0	0	0
HFC (tCO ₂ e)	0	0	0
PFC (tCO ₂ e)	0	0	0
SF ₆ (tCO ₂ e)	0	0	0
Total	16.905,26	15.699,16	10.217,33

Emissões biogênicas Escopo 2

2014	2015	2016
0	0	0

Outras emissões indiretas de gases de efeito estufa (GEE) (Escopo 3) |G4-EN17|

Emissões Escopo 3

GEE	2014	2015	2016
CO ₂ (tCO ₂ e)	29.847,30	31.979,47	26.185,27
CH ₄ (tCO ₂ e)	1.776,41	1.862,90	1.250,07
N ₂ O (tCO ₂ e)	250,08	278,61	381,18
HFC (tCO ₂ e)	0	0	0
PFC (tCO ₂ e)	0	0	0
SF ₆ (tCO ₂ e)	0	0	0
Total	31.873,78	34.120,98	27.816,52

Emissões biogênicas Escopo 3 (tCO₂e)

2014	2015	2016
1.156,98	1.086,24	1.348,55

Intensidade de emissões de gases de efeito estufa (GEE) |G4-EN18|

A Embraer calcula seu indicador de intensidade de emissões de gases de efeito estufa somando as emissões dos Escopos 1 e 2 em razão da receita líquida da empresa. A meta de redução da empresa é de 3% até o ano de 2017, tendo como referência o ano de 2013. Estão consideradas neste indicador as emissões do Escopo 1 referentes a emissões fugitivas, queima de combustíveis diferentes de querosene aeronáutico (QAV) e queima de QAV em voos de produção (aeronaves do atual portfólio). Não são consideradas as emissões de voos de desenvolvimento e certificação de novos produtos, bem como as aeronaves da unidade de negócio Defesa e Segurança. Dessa forma, o indicador de 2016 apresentou uma redução de 19% com relação ao ano de 2013.

Redução de emissões de gases de efeito estufa (GEE) |G4-EN19|

Redução de emissões de gases de efeito estufa (GEE)	Peso (tCO ₂ e)		
	2014	2015	2016
Redesenho de processos – Escopo 1	77	98	0
Conversão e modernização de equipamentos – Escopo 2	47	239	185
Conversão e modernização de equipamentos – Escopo 1	120	0	0
Mudanças no comportamento dos empregados	22	0	19
Total de emissões evitadas	266	337	204

Emissões de substâncias que destroem a camada de ozônio (SDO) |G4-EN20|

Emissões mostradas em toneladas de CFC-11 equivalente, calculadas por meio do Ozone Depleting Potential (ODP), adotado pelo Protocolo de Montreal. Valores retirados da Environmental Protection Agency (EPA), disponível em www.epa.gov/ozone/science/ods/index.html.

Emissões de substâncias que destroem a camada de ozônio (SDO)				
Precursor	ODP (tCFC-11E/t gás)	2014 (t)	2015 (t)	2016 (t)
HCFC-22	0,055	0,08	0,08	0,04
HCFC-141b	0,110	0,03	0,03	0,02
Total	0,165	0,11	0,11	0,06

Emissões de NOx, SOx e outras emissões atmosféricas significativas |G4-EN21|

Categorias	2014	2015	2016
	Volume de emissões em toneladas	Volume de emissões em toneladas	Volume de emissões em toneladas
NOx	103	97	91
SOx	2	2	2

Poluentes Orgânicos Persistentes (POP)	0	0	0
Compostos Orgânicos Voláteis (COV)	27	20	7
Material Particulado (MP)	36	26	19

Os valores relatados referem-se às unidades produtivas SJK, EGM, ELEB, GPX e BOT. Para o cálculo das emissões, são utilizadas as normas técnicas da Companhia Ambiental do Estado de São Paulo (CETESB) e da Environmental Protection Agency (EPA). As instalações monitoram anualmente, ou sob demanda da agência ambiental local, as emissões atmosféricas provenientes das fontes estacionárias, conforme procedimento da empresa e Plano de Monitoramento de Emissões Atmosféricas (PMEA). Os PMEAs identificam todas as fontes estacionárias instaladas, parâmetros analisados e sistemas de controle da poluição empregados. As emissões monitoradas são: material particulado, compostos orgânicos voláteis, óxidos de nitrogênio, óxidos de enxofre e monóxido de carbono. As emissões, medidas em mg/Nm3 são convertidas em t/ano para verificar se ultrapassam os limites prescritos por lei. Os resultados são protocolados na agência ambiental local e não ultrapassam o limite prescrito, não sendo necessário projeto de compensação.

As emissões de compostos orgânicos voláteis reduziram significativamente nos últimos anos em razão da instalação de robôs nas principais cabines de pintura, diminuindo a quantidade de tinta utilizada nos aviões e reduzindo, conseqüentemente, as emissões de VOC. Somam-se também as melhorias realizadas nos procedimentos de controle para cálculo das emissões.

Descarte total de água, discriminado por qualidade e destinação |G4-EN22|

Volume total de descarte de água (m³)	2014	2015	2016	Tratamento	Destino
Doméstico	318.443	373.229	291.422		
SJK	213.196	164.318	153.752	Tratamento primário – gradeamento	Rede pública coletora de esgotos
EGM	46.867	56.970	48.270	Tratamento primário – gradeamento	Rede pública coletora de esgotos
GPX	38.009	34.465	34.319	Tratamento anaeróbio	Córrego local
TTE	20.371	13.311	12.440	Tratamento aeróbio	Córrego local
OGMA	N/C	104.165	42.641	Tratamento biológico	Rede pública coletora de esgotos
Industrial	71.108	116.126	108.047		
SJK	23.708	25.690	24.619	Tratamento físico-químico	Rede pública coletora de esgotos
BOT	37.702	37.670	28.918	Tratamento físico-químico	Rede pública coletora de esgotos
EGM	4.160	4.200	3.540	Tratamento físico-químico	Rede pública coletora de esgotos
GPX	615	827	577	Tratamento físico-químico	Córrego local
ELEB	4.923	4.714	3.699	Tratamento físico-químico	Rede pública coletora de esgotos

OGMA	N/C	19.562	19.530	Tratamento físico-químico	Rede pública coletora de esgotos
EVO	N/C	23.466	27.164	Tratamento físico-químico	Rede pública coletora de esgotos
Observação: O valor de efluente industrial gerado na unidade de Harbin (1.763 m³) em 2015 foi retirado da tabela pois as atividades de Harbin encerraram em 2016. Foram registrados apenas os volumes de efluentes que passam por tratamento realizado pela unidade Embraer. Dessa forma, retirou-se o volume de efluente doméstico da unidade BOT, que é enviado diretamente para a concessionária do município.					

Peso total de resíduos (em toneladas), discriminado por tipo e método de disposição* [G4-EN23]

Método de disposição	2014			2015			2016		
	Não perigoso	Perigoso	Total	Não perigoso	Perigoso	Total	Não perigoso	Perigoso	Total
Aterro sanitário (não perigosos)	1.190	0	1.190	1.408	0	1.408	2.009	0	2.009
Incineração	0	2	2	374	12	386	394	28	422
Compostagem	1.295	0	1.295	1.008	0	1.008	867	0	867
Coprocessamento	4	1.067	1.071	9	1.091	1.100	12	977	989
Descontaminação	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Esterilização	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Reciclagem	10.368	103	10.471	12.284	113	12.397	12.454	97	12.551
Recuperação	853	1.997	2.850	2.490	2.217	4.707	846	2.080	2.926
Tratamento em ETE	557	0	557	695	758	1.453	679	1.479	2.158
Tratamento físico-químico	0	0	0	29	128	157	23	118	141
Aterro industrial (perigosos)	0	0	0	0	30	30	0	27	27

* Os dados de resíduos da unidade de Évora, não inclusos na tabela, totalizam para os resíduos não perigosos 3.152 toneladas, em que 61 toneladas foram submetidas a processos de eliminação e 3.091 foram submetidas a processo de valorização. Dos resíduos perigosos, 262 toneladas foram submetidas a processo de eliminação e 61 toneladas a processo de valorização. A variação nos resultados entre os anos 2015 e 2016 é decorrente da inclusão dos dados das unidades de Melbourne, Nashville e Fort Lauderdale nos Estados Unidos e da exclusão da unidade de Harbin, que teve as atividades encerradas em 2016.

Número total e volume de vazamentos significativos [G4-EN24]

Em 2016, a companhia não registrou vazamentos com volumes significativos.

Número de queixas e reclamações relacionadas a impactos ambientais registradas, processadas e solucionadas por meio de mecanismo formal [G4-EN34]

Não possuímos nenhum relato recebido no Helpline a respeito de queixas e reclamações relacionadas a impactos ambientais.

Número total e a taxa de rotatividade de empregados por faixa etária, gênero e região em 2016

[G4-LA1]

País	Faixa etária	Homens		Mulheres		Total geral	
		Total	%	Total	%	Total	%
Brasil	Abaixo dos 30 anos	264	1,43	123	0,66	387	2,09
	Entre 30 e 50 anos	760	4,11	216	1,17	976	5,27
	Acima de 50 anos	807	4,36	55	0,30	862	4,66
	Total	1.831	9,89	394	2,13	2.225	12,02
China	Abaixo dos 30 anos	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	Entre 30 e 50 anos	4	0,02	12	0,06	16	0,09
	Acima de 50 anos	2	0,01	0	0,00	2	0,01
	Total	6	0,03	12	0,06	18	0,10
França	Abaixo dos 30 anos	5	0,03	6	0,03	11	0,06
	Entre 30 e 50 anos	50	0,27	35	0,19	85	0,46
	Acima de 50 anos	14	0,08	7	0,04	21	0,11
	Total	69	0,37	48	0,26	117	0,63
Portugal	Abaixo dos 30 anos	15	0,08	1	0,01	16	0,09
	Entre 30 e 50 anos	30	0,16	5	0,03	35	0,19
	Acima de 50 anos	1	0,01	0	0,00	1	0,01
	Total	46	0,25	6	0,03	52	0,28
Holanda	Abaixo dos 30 anos	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	Entre 30 e 50 anos	0	0,00	2	0,01	2	0,01
	Acima de 50 anos	1	0,01	0	0,00	1	0,01
	Total	1	0,01	2	0,01	3	0,02
Singapura	Abaixo dos 30 anos	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	Entre 30 e 50 anos	3	0,02	0	0,00	3	0,02
	Acima de 50 anos	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	Total	3	0,02	0	0,00	3	0,02
Estados Unidos	Abaixo dos 30 anos	55	0,30	7	0,04	62	0,34
	Entre 30 e 50 anos	135	0,73	28	0,15	163	0,88
	Acima de 50 anos	39	0,21	11	0,06	50	0,27
	Total	229	1,24	46	0,25	275	1,49
Total geral		2.185	11,81	508	2,75	2.693	14,55

Número total e a taxa de novas contratações por faixa etária, gênero e região em 2016 |G4-LA1|

País	Faixa etária	Homens		Mulheres		Total geral	
		Total	%	Total	%	Total	%
Brasil	Abaixo dos 30 anos	361	1,95	157	0,85	518	2,80
	Entre 30 e 50 anos	130	0,70	57	0,31	187	1,01
	Acima de 50 anos	4	0,02	0	0,00	4	0,02
	Total	495	2,67	214	1,16	709	3,83
China	Abaixo dos 30 anos	0	0,00	1	0,01	1	0,01
	Entre 30 e 50 anos	4	0,02	6	0,03	10	0,05
	Acima de 50 anos	1	0,01	0	0,00	1	0,01
	Total	5	0,03	7	0,04	12	0,06
França	Abaixo dos 30 anos	79	0,43	22	0,12	101	0,55
	Entre 30 e 50 anos	163	0,88	39	0,21	202	1,09
	Acima de 50 anos	49	0,26	9	0,05	58	0,31
	Total	291	1,57	70	0,38	361	1,95
Portugal	Abaixo dos 30 anos	1	0,01	3	0,02	4	0,02
	Entre 30 e 50 anos	17	0,09	5	0,03	22	0,12
	Acima de 50 anos	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	Total	18	0,10	8	0,04	26	0,14
Holanda	Abaixo dos 30 anos	1	0,01	1	0,01	2	0,01
	Entre 30 e 50 anos	20	0,11	7	0,04	27	0,15
	Acima de 50 anos	1	0,01	0	0,00	1	0,01
	Total	22	0,12	8	0,04	30	0,16
Singapura	Abaixo dos 30 anos	22	0,12	7	0,04	29	0,16
	Entre 30 e 50 anos	24	0,13	5	0,03	29	0,16
	Acima de 50 anos	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	Total	46	0,25	12	0,06	58	0,31
Estados Unidos	Abaixo dos 30 anos	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	Entre 30 e 50 anos	3	0,02	0	0,00	3	0,02
	Acima de 50 anos	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	Total	3	0,02	0	0,00	3	0,02
Total geral		880	4,76	319	1,72	1.199	6,48

Acidentes com afastamento para o total de trabalhadores (funcionários diretos) |G4-LA6|

Região	2014	2015	2016
América do Sul (Brasil)	47	38	28
América do Norte (Estados Unidos)	11	20	13
Europa, Oriente Médio e África	6	24	2
Ásia	0	0	0
Total	64	82	43

Acidentes com afastamento para o total de trabalhadores (terceirizados) |G4-LA6|

Região	2014	2015	2016
América do Sul (Brasil)	22	17	35
América do Norte (Estados Unidos)	0	0	0
Europa, Oriente Médio e África	12	1	0
Ásia	0	0	0
Total	34	18	35

Taxa de acidentes com afastamento para o total de trabalhadores (funcionários diretos) |G4-LA6|

Região	2014	2015	2016
América do Sul (Brasil)	1,45	1,17	0,88
América do Norte (Estados Unidos)	4,29	7,63	3,65
Europa, Oriente Médio e África	6,96	22,23	2,68
Ásia	0	0	0
Total	1,77	2,25	1,19

Taxa de acidentes com afastamento para o total de trabalhadores (terceirizados) |G4-LA6|

Região	2014	2015	2016
América do Sul (Brasil)	2,37	1,49	2,78
América do Norte (Estados Unidos)	0	0	0
Europa, Oriente Médio e África	29,10	4,95	0
Ásia	0	0	0
Total	3,51	1,54	2,60

Doenças ocupacionais para o total de trabalhadores (funcionários diretos) | G4-LA6|

Região	2014	2015	2016
América do Sul (Brasil)	15	8	6
América do Norte (Estados Unidos)	0	0	0
Europa, Oriente Médio e África	0	0	0
Ásia	0	0	0
Total	15	8	6

Taxas de doenças ocupacionais para o total de trabalhadores (funcionários diretos) | G4-LA6|

Região	2014	2015	2016
	Número de doenças ocupacionais	Taxa de doenças ocupacionais	
América do Sul (Brasil)	15	0,25	0,19
América do Norte (Estados Unidos)	0	0	0
Europa, Oriente Médio e África	0	0	0
Ásia	0	0	0
Total	15	0,22	0,17

Dias perdidos (acidentes + doenças) para o total de trabalhadores (empregados próprios) | G4-LA6|

Região	2014	2015	2016
América do Sul (Brasil)	993	6.945*	885
América do Norte (Estados Unidos)	203	423	17
Europa, Oriente Médio e África	110	438	25
Ásia	0	0	0
Total	1.306	7.806	927

* Considerado um acidente fatal ocorrido em 2015 para o qual foi atribuído 6.000 dias perdidos conforme NBR 14280.

Tipos e taxas de lesões, doenças ocupacionais, dias perdidos, absenteísmo e número de óbitos relacionados ao trabalho, discriminados por região e gênero | G4-LA6|

Dias perdidos (acidentes + doenças) para o total de trabalhadores (terceirizados) | G4-LA6|

Região	2014	2015	2016
América do Sul (Brasil)	223	210	609
América do Norte (Estados Unidos da América)	0	0	0
Europa, Oriente Médio e África	0	17	0
Ásia	0	0	0
Total	223	227	609

Taxa de dias perdidos (acidentes + doenças) para o total de trabalhadores (terceirizados) | G4-LA6|

Região	2014	2015	2016
América do Sul (Brasil)	24,04	1,49	48,43
América do Norte (Estados Unidos da América)	0	0	0
Europa, Oriente Médio e África	0	4,95	0
Ásia	0	0	0
Total	23,00	1,54	45,27

Taxa de absenteísmo discriminado por mulheres | G4-LA6|

Horas previstas	Horas de absenteísmo	Percentual
3.918.774,14	265.285,47	6,77

Taxa de absenteísmo discriminado por homens

Horas previstas	Horas de absenteísmo	Percentual
22.151.700,83	854.162,27	3,86

Total		
Horas previstas	Horas de absenteísmo	Percentual
26.070.474,97	1.119.447,74	4,29

O número total e a taxa de doenças ocupacionais para trabalhadores terceirizados é zero (0). Não houve óbitos no período do relatório.

Taxa de dias perdidos (acidentes + doenças) para o total de trabalhadores (empregados próprios) | G4-LA6|

Região	2014	2015	2016
América do Sul (Brasil)	30,55	213,70	27,92
América do Norte (Estados Unidos)	79,23	161,47	4,77
Europa, Oriente Médio e África	127,65	405,64	33,44
Ásia	0	0	0
Total	36,08	214,04	25,65

Empregados com alta incidência ou alto risco de doenças relacionadas à sua ocupação | G4-LA7|

Não houve.

Número médio de horas de treinamento por ano por empregado, discriminado por gênero e categoria funcional* |G4-LA9|

		2014		2015		2016	
		Homens	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres
Diretoria	Carga horária	1.101	297	5.383	967	3.832	396
	Empregados na categoria	79	8	73	9	72	9
	Horas por empregados	14	37	74	107	53	44
Gerente	Carga horária	4.512	1.692	16.544	3.312	19.280	2.820
	Empregados na categoria	234	43	235	40	223	34
	Horas por empregados	19	39	70	83	86	83
Supervisor	Carga horária	31.266	3.901	35.363	4.015	24.152	2.696
	Empregados na categoria	726	81	678	75	625	69
	Horas por empregados	43	48	52	54	39	39
Piloto	Carga horária	1.332	0	1.285	0	2.694	0
	Empregados na categoria	106	0	102	0	93	0
	Horas por empregados	13	0	13	0	29	0
Engenheiro	Carga horária	133.344	23.180	105.260	18.843	116.927	20.091
	Empregados na categoria	3.708	576	3.783	586	3.550	544
	Horas por empregados	36	40	28	32	33	37
Profissional	Carga horária	31.691	21.669	29.652	21.756	33.698	27.243
	Empregados na categoria	1.271	961	1.300	965	1.236	942
	Horas por empregados	25	23	23	23	27	29
Técnico	Carga horária	98.781	14.151	95.219	8.807	128.310	18.772
	Empregados na categoria	3.013	277	3.168	300	2.879	329
	Horas por empregados	33	51	30	29	45	57
Administrativo	Carga horária	16.108	13.558	11.382	8.679	9.880	6.397
	Empregados na categoria	490	386	480	377	420	309
	Horas por empregados	33	35	24	23	24	21
Operacional	Carga horária	197.431	14.677	179.383	11.229	194.844	13.384
	Empregados na categoria	6.619	589	6.603	599	6.066	535
	Horas por empregados	30	25	27	19	32	25
Total	Carga horária	515.565	93.126	479.470	77.607	533.617	91.799
	Empregados na categoria	16.246	2.921	16.422	2.951	15.164	2.771
	Horas por empregados	32	32	39	26	35	33

* 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, 2014 e 2015 são globais. Em 2015 houve um aumento de horas de treinamento para a Liderança em razão da implantação da Escola do Líder.

Análise de desempenho e desenvolvimento de carreira em 2016* |G4-LA11|

Categoria funcional	Total de homens	Número de homens que recebem avaliação regular	Percentual de homens que recebem avaliação regular	Total de mulheres	Número de mulheres que recebem avaliação regular	Percentual de mulheres que recebem avaliação regular
Diretoria	72	79	110	9	11	122
Gerente	223	235	105	34	32	94
Supervisor	625	657	105	69	78	113
Piloto	93	91	98	0	0	0
Engenheiro	3.550	3.465	98	544	538	99
Profissional	1.236	1.173	95	942	886	94
Técnico	2.879	2.639	92	329	259	79
Administrativo	420	390	93	309	298	96
Operacional	6.066	4.727	78	535	375	70
Total	15.164	13.456	89	2.771	2.477	89

* Devido ao Programa de Demissão Voluntária, o número de empregados é menor que o número de avaliados em algumas categorias.

Composição dos grupos responsáveis pela governança e discriminação de empregados por categoria funcional, de acordo com gênero, faixa etária, minorias e outros indicadores de diversidade |G4-LA12|

Categoria funcional	Total	Mulher (%)	Homem (%)
Diretoria	91	10	90
Gerente	314	14	86
Supervisor	720	11	89
Piloto	93	0	100
Engenheiro	4.150	13	87
Profissional	2.523	41	59
Técnico	3.244	10	90
Administrativo	754	42	58
Operacional	6.617	8	92
Total	18.506	16	84

Categoria funcional	Total	Abaixo de 30 anos (%)	De 30 a 50 anos (%)	Mais de 50 anos (%)
Diretoria	91	0	48	52
Gerente	314	1	65	34
Supervisor	720	2	80	18
Piloto	93	0	45	55
Engenheiro	4.150	18	72	10
Profissional	2.523	17	72	11
Técnico	3.244	23	64	13
Administrativo	754	32	56	11
Operacional	6.617	20	76	5
Total	18.506	19	71	10

Empregados por grupos minoritários	2014 ¹	2015 ¹	2016 ²
Número de negros que trabalham na empresa	829	889	1.480
Percentual de cargos de chefia ocupados por negros	2,67	2,60	2,30
Número de pessoas com deficiência	709	755	617

1. Dados referentes somente ao Brasil. 2. Os dados referentes a 2016 incluem as subsidiárias integrais – Atech e Savis-Bradar.

Composição dos grupos responsáveis pela governança e discriminação de empregados por categoria funcional, de acordo com gênero, faixa etária, minorias e outros indicadores de diversidade |G4-LA12|

Órgão de governança	Total	Mulher (%)	Homem (%)
Conselho de Administração	11	9	91
Diretoria	10	10	90

Órgão de governança	Total	Abaixo de 30 anos (%)	De 30 a 50 anos (%)	Mais de 50 anos (%)
Conselho de Administração	11	0	9	91
Diretoria	10	0	30	70

Número de queixas e reclamações relacionadas a práticas trabalhistas registradas, processadas e solucionadas por meio de mecanismo formal |G4-LA16|

Todos os problemas relatados, preocupações, reclamações ou violações dirigidas ao Helpline da Embraer são tratados de forma confidencial. O denunciante receberá um protocolo e, pelo site do Helpline, poderá consultar o status do seu relato. O processo de apuração do Helpline está coberto por política, procedimento e instrução de trabalho, seguindo metodologia de apuração. A Embraer não tolera retaliação com quem relata uma preocupação de boa fé.

	2016 (Helpline)
Relatos informados no canal de denúncias	325
Fora do escopo	23
Dentro do escopo	302
Medidas aplicadas	100
Advertências e suspensões	31
Dispensas	6
Coaching, monitoramento, orientação, campanha de conscientização e melhoria de processos e políticas	63

Número total de horas de treinamento de empregados em políticas de direitos humanos ou procedimentos relacionados a aspectos dos direitos humanos relevantes para as operações da Organização, incluindo o percentual de empregados treinados |G4-HR2|

	Número de horas dedicadas ao treinamento de empregados	Número total de horas dedicadas ao treinamento em políticas ou procedimentos relacionados a aspectos dos direitos humanos	Percentual de horas dedicadas ao treinamento em políticas ou procedimentos relacionados a aspectos dos direitos humanos
Brasil	548.296	1.303	0,2
China	1.526	16	1,0
Estados Unidos	61.868	500	0,8
França	452	14	3,0
Holanda	1.391	46	3,3
Portugal	10.489	199	1,9
Singapura	1.394	3	0,2
Total	625.416	2.081	0,3

	Número de empregados*	Número de empregados treinados em políticas ou procedimentos relacionados a aspectos dos direitos humanos	Percentual de empregados treinados em políticas ou procedimentos relacionados a aspectos dos direitos humanos
Brasil	15.436	1.168	7,6
China	67	13	19,4
Estados Unidos	1.763	445	25,2
França	112	13	11,6
Holanda	94	40	42,6
Portugal	407	167	41,0
Singapura	56	2	3,6
Total	17.935	1.848	10,3

* Os dados referentes ao número de empregados não contemplam subsidiárias.

Número total de casos de discriminação e medidas corretivas tomadas |G4-HR3|

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 (Helpline) que tenha sido apurado e considerado procedente no ano de 2016.

Percentual de operações com programas implementados de engajamento da comunidade local, avaliação de impactos e desenvolvimento local |G4-S01|

O percentual de operações com programas de engajamento da comunidade é de 49,98%.

Número total e percentual de operações submetidas a avaliações de riscos relacionados à corrupção e os riscos significativos identificados | G4-S03|

Operações	Número total de operações submetidas a avaliações de riscos relacionados à corrupção	Percentual de operações submetidas a avaliações de riscos relacionados à corrupção
Due diligence de fornecedores	5.164	100
Due diligence de patrocínios	146	100
Due diligence de doações	34	100
Due diligence de entidades de classe	96	100

Riscos relacionados à corrupção	Tipo de avaliação de riscos	Ação para mitigação dos riscos
Conflitos de interesses (pagamentos indevidos ou incorretos para obter favorecimentos)	Qualitativa	Inclusão do tema de conflito de interesses nos treinamentos relacionados a anticorrupção e ao Código de Ética, análise de fornecedores por meio do processo de <i>due diligence</i> , além de respostas a consultas periódicas feitas à equipe de Compliance. Além disso, foi implementado o monitoramento contínuo de pagamentos considerados críticos e inclusos testes específicos nos departamentos analisados pela Auditoria Interna. Também são executados testes de controles de pagamentos para a certificação SOx, pela área de Controles Internos.
Contabilização indevida (registros e/ou provisionamentos incorretos)	Qualitativa	Monitoramento contínuo de pagamentos considerados críticos e inclusão de testes específicos nos departamentos analisados pela Auditoria Interna. Adicionalmente, são feitos testes de controles para a certificação SOx, executados por Controles Internos.
Descontos comerciais indevidos (ausência de aprovação ou alteração de preços)	Qualitativa	Inclusão de testes específicos nos departamentos analisados pela Auditoria Interna.
Inobservância dos procedimentos adequados de anticorrupção no processo de M&A	Qualitativa	Execução de análises de <i>due diligence</i> pela equipe de Compliance, além da realização de treinamentos sobre temas de anticorrupção. Adicionalmente, testes específicos para verificação de <i>due diligence</i> nos processos de Fusões & Aquisições (M&A) foram inclusos no plano de trabalho da Auditoria Interna.
Pagamentos indevidos ou em duplicidade (a autoridades públicas e órgãos certificadores)	Qualitativa	Inclusão do tema de conflito de interesses nos treinamentos relacionados a anticorrupção e ao Código de Ética, análise de fornecedores por meio do processo de <i>due diligence</i> , além de respostas a consultas periódicas feitas à equipe de Compliance. Além disso, foi implementado o monitoramento contínuo de pagamentos considerados críticos e inclusos testes específicos nos departamentos analisados pela Auditoria Interna. Também são executados testes de controles de pagamentos para a certificação SOx, pela área de Controles Internos.
Suborno ou benefícios indevidos (recebimento ou pagamentos indevidos a fornecedores, representantes comerciais, clientes, autoridades públicas e entidades externas)	Qualitativa	Monitoramento contínuo de pagamentos considerados críticos e inclusão de testes específicos nos departamentos analisados pela Auditoria Interna. Adicionalmente, são feitos testes de controles para a certificação SOx, executados por Controles Internos e ações de treinamento e respostas a consultas periódicas feitas à equipe de Compliance.

Comunicação e treinamento em políticas e procedimentos de combate à corrupção

| G4-S04|

Região*	Órgãos de governança estabelecidos na organização	Número total de indivíduos e/ou empregados que compõem cada órgão de governança
Sudeste	Conselho de Administração	13
	Conselho Fiscal	10
	Diretoria	9
Total	3	32

Região*	Número total de indivíduos e/ou empregados que compõem os órgãos de governança em cada região	Número total de membros do órgão de governança aos quais foram comunicadas as políticas e os procedimentos anticorrupção	Percentual de membros do órgão de governança aos quais foram comunicadas as políticas e os procedimentos anticorrupção
Sudeste	32	32	100

* Considerada somente a região Sudeste do Brasil.

Categorias funcionais	Total de empregados em cada categoria funcional
Gestores	1.177
Não gestores	16.133

Tipos de parceiros comerciais	Total de cada tipo de parceiros comerciais
Fornecedores	5.064
Terceiros intermediários (representantes comerciais, escritórios de advocacia e agentes logísticos)	100

Categoria funcional	Número de empregados aos quais foram comunicados os procedimentos e as políticas anticorrupção	Percentual de empregados aos quais foram comunicados os procedimentos e as políticas anticorrupção
Diretoria	87	98
Gerente	382	97
Supervisor	629	99
Piloto	77	99
Engenheiro	3.680	100
Profissional	0	0
Técnico	3.223	95
Administrativo	8.027	94
Operacional	1.205	99
Total	17.310	97

Casos confirmados de corrupção e medidas tomadas |G4-S05|
Não houve.

Número de queixas e reclamações relacionadas a impactos na sociedade registradas, processadas e solucionadas por meio de mecanismo formal |G4-S011|
Não houve.

Resultados de pesquisas de satisfação do cliente |G4-PR5|

Indicadores de satisfação obtidos com a pesquisa de satisfação anual com os clientes da Aviação Comercial (%)	2014	2015	2016
Embraer Absolute Favorability (EAF)	67,20	77,30	83,20
Relative-to-Benchmark Favorability (RBF)	0,85	0,85	0,91
Embraer Absolute Unfavorability (EAU)	8,00	3,60	3,70
Índice de Satisfação Geral Espontâneo (ISGE)	87,40	85,90	84,90

SUMÁRIO DE CONTEÚDO GRI

|G4-32|

Conteúdos padrão gerais	Página	Pacto global
ESTRATÉGIA E ANÁLISE		
G4-1	8 a 9 e 10 a 11	
G4-2	6; 7 e 20 a 21	
PERFIL ORGANIZACIONAL		
G4-3	4	
G4-4	13 e 24 a 29	
G4-5	13 e 44	
G4-6	13 e 14 a 15	
G4-7	4	
G4-8	13; 14 a 15 e 24 a 29	
G4-9	13	
G4-10	34 e 44 a 45	6
G4-11	37	3
G4-12	38	
G4-13	26; 28 e 30	
G4-14	20 a 21	
G4-15	41	
G4-16	41 e 45 a 46	
ASPECTOS MATERIAIS IDENTIFICADOS E LIMITES		
G4-17	4	
G4-18	4 e 6	
G4-19	46 a 48	
G4-20	46 a 48	
G4-21	6 e 46 a 48	
G4-22	4	
G4-23	4	
ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS		
G4-24	21	
G4-25	21	
G4-26	21 e 48 a 49	
G4-27	6	

Conteúdos padrão gerais	Página	Pacto global
PERFIL DO RELATÓRIO		
G4-28	4	
G4-29	48	
G4-30	4	
G4-31	4	
G4-32	4 e 71 a 74	
G4-33	4	
GOVERNANÇA		
G4-34	16 a 17	
G4-35	17	
G4-36	17	
G4-37	48 a 49	
G4-38	17	
G4-39	17	
G4-40	16 a 17	
G4-41	16 a 17	
G4-42	16	
G4-43	49	
G4-44	17	
G4-45	30	
G4-46	20 a 21	
G4-47	17	
G4-48	50	
G4-49	50	
ÉTICA E INTEGRIDADE		
G4-56	15 e 19	10
G4-57	20	10
G4-58	20	10

CONTEÚDOS PADRÃO ESPECÍFICOS

Aspectos materiais	Informação sobre a forma de gestão e indicadores	Página	Omissões	Pacto global
CATEGORIA: ECONÔMICA				
Desempenho econômico	G4-DMA	21; 31 a 33 e 36		
	G4-EC1	33		
	G4-EC2	21		7
	G4-EC3	36		
Presença no mercado	G4-DMA	36		
	G4-EC5	36 e 50		6
Impactos econômicos indiretos	G4-DMA	42 a 43		
	G4-EC7	42 a 43		
	G4-EC8	42 a 43		
CATEGORIA: AMBIENTAL				
Energia	G4-DMA	40 a 41		
	G4-EN3	40 e 50 a 51		7 8
	G4-EN5	51		8
	G4-EN6	40 e 52		8 9
	G4-EN7	25 e 29	Atualmente indisponível. Não há contabilizada a informação sobre as reduções de energia de produtos vendidos durante o período coberto pelo relatório.	8 9
Água	G4-DMA	40 a 41		
	G4-EN8	41 e 53		7 8
	G4-EN9	53		8
	G4-EN10	41 e 53 a 54		8
Emissões	G4-DMA	40 a 41 e 54		
	G4-EN15	40 e 54 a 55		7 8
	G4-EN16	40 e 55		7 8
	G4-EN17	40 e 55		7 8
	G4-EN18	40 e 56		8
	G4-EN19	40 e 56		8 9
	G4-EN20	40 e 56		7 8
	G4-EN21	40 e 56 a 57		7 8
	G4-DMA	40 a 41		
Efluentes e resíduos	G4-EN22	41 e 57 a 58		8
	G4-EN23	41 e 58		8
	G4-EN24	58		8
Produtos e serviços	G4-DMA	29		
	G4-EN27	29	Atualmente indisponível. Até a data de publicação deste relatório, não foram divulgados os resultados numéricos dos testes realizados. No entanto, pode-se afirmar que os voos foram satisfatórios e ocorreram dentro das condições normais de performance.	7 8 9
Avaliação ambiental de fornecedores	G4-DMA	38 a 39		
	G4-EN32	38		8
	G4-EN33	38	Atualmente indisponível. Não há o monitoramento dos impactos ambientais negativos na cadeira de fornecedores.	8
Mecanismos de queixas e reclamações relacionadas a impactos ambientais	G4-DMA	20		
	G4-EN34	58		8
CATEGORIA: SOCIAL				
SUBCATEGORIA: Práticas trabalhistas e trabalho decente				
Emprego	G4-DMA	34 e 36		
	G4-LA1	34 e 59 a 60		6
	G4-LA2	36		

Aspectos materiais	Informação sobre a forma de gestão e indicadores	Página	Omissões	Pacto global
Saúde e segurança no trabalho	G4-DMA	36 a 37		
	G4-LA5	37		
	G4-LA6	37 e 61 a 63	Atualmente indisponível. As taxas discriminadas por gênero somente serão possíveis em 2018. Somente há essa informação para a taxa de absenteísmo, porém não há a discriminação por região desse dado.	
	G4-LA7	63		
	G4-LA8	37		
Treinamento e educação	G4-DMA	35 a 36		
	G4-LA9	36 e 64		6
	G4-LA10	36 e 37		
	G4-LA11	35 a 36 e 65		6
Diversidade e igualdade de oportunidades	G4-DMA	34		
	G4-LA12	34 e 65 a 66	A Embraer valoriza a diversidade e se compromete em oferecer oportunidades de emprego iguais, sem distinção de etnia, idade, sexo, religião, origem nacional, deficiência física ou mental, orientação sexual ou condição médica.	6
Avaliação de fornecedores em práticas trabalhistas	G4-DMA	38 a 39		
	G4-LA14	38		
	G4-LA15	38	Atualmente indisponível. Não há o monitoramento dos impactos negativos para as práticas trabalhistas na cadeia de fornecedores.	
Mecanismos de queixas e reclamações relacionadas a práticas trabalhistas	G4-DMA	20		
	G4-LA16	20 e 66		
SUBCATEGORIA: Direitos humanos				
Investimentos	G4-DMA	35 a 36		
	G4-HR1	38		2
	G4-HR2	36 e 67		1
Não discriminação	G4-DMA	19		
	G4-HR3	67		6
Liberdade de associação e negociação coletiva	G4-DMA	38 a 39		
	G4-HR4	38		3
Trabalho infantil	G4-DMA	38 a 39		
	G4-HR5	38		5
Trabalho forçado ou análogo ao escravo	G4-DMA	38 a 39		
	G4-HR6	38		4
Avaliação de fornecedores em direitos humanos	G4-DMA	38 a 39		
	G4-HR10	38		2
Mecanismos de queixas e reclamações relacionadas a direitos humanos	G4-DMA	20		
	G4-HR12	20		1
SUBCATEGORIA: Sociedade				
Comunidades locais	G4-DMA	42 a 43		
	G4-S01	42 a 43 e 67		1
Combate à corrupção	G4-DMA	18 e 19		
	G4-S03	18 a 19 e 68		10
	G4-S04	18 a 19 e 69		10
	G4-S05	70		10
Avaliação de fornecedores em impactos na sociedade	G4-DMA	38 a 39		
	G4-S09	38		
Mecanismos de queixas e reclamações relacionadas a impactos na sociedade	G4-DMA	20		
	G4-S011	70		
SUBCATEGORIA: Responsabilidade pelo produto				
Rotulagem de produtos e serviços	G4-DMA	24		
	G4-PR5	24 e 70		

MATERIALIDADE 2017-2019

A revisão da primeira Matriz de Materialidade (2014-2016), realizada ao longo de 2016, seguiu as diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI) em sua versão mais recente, a GRI G4. A definição do conjunto de temas a serem analisados considerou os tópicos identificados na primeira matriz, os recém-lançados Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) e os tópicos rotineiramente abordados nos índices de sustentabilidade das bolsas de Nova York e São Paulo. Dessa forma, 21 temas foram inicialmente definidos para o processo de consulta: biocombustíveis; biodiversidade; desenvolvimento de comunidades locais; desenvolvimento de pessoas; desenvolvimento socioeconômico na cadeia de fornecedores locais; desmaterialização; direitos humanos e trabalhistas; disponibilidade de matérias-primas; diversidade e inclusão; emissões atmosféricas; ética, transparência e *compliance*; gestão de ciclo de vida do produto; gestão de recursos naturais e resíduos; gestão de risco e crise; gestão de substâncias químicas; pesquisa, desenvolvimento e inovação; ruído; saúde, segurança e bem-estar; segurança do produto; segurança da informação; e sustentabilidade econômica e financeira.

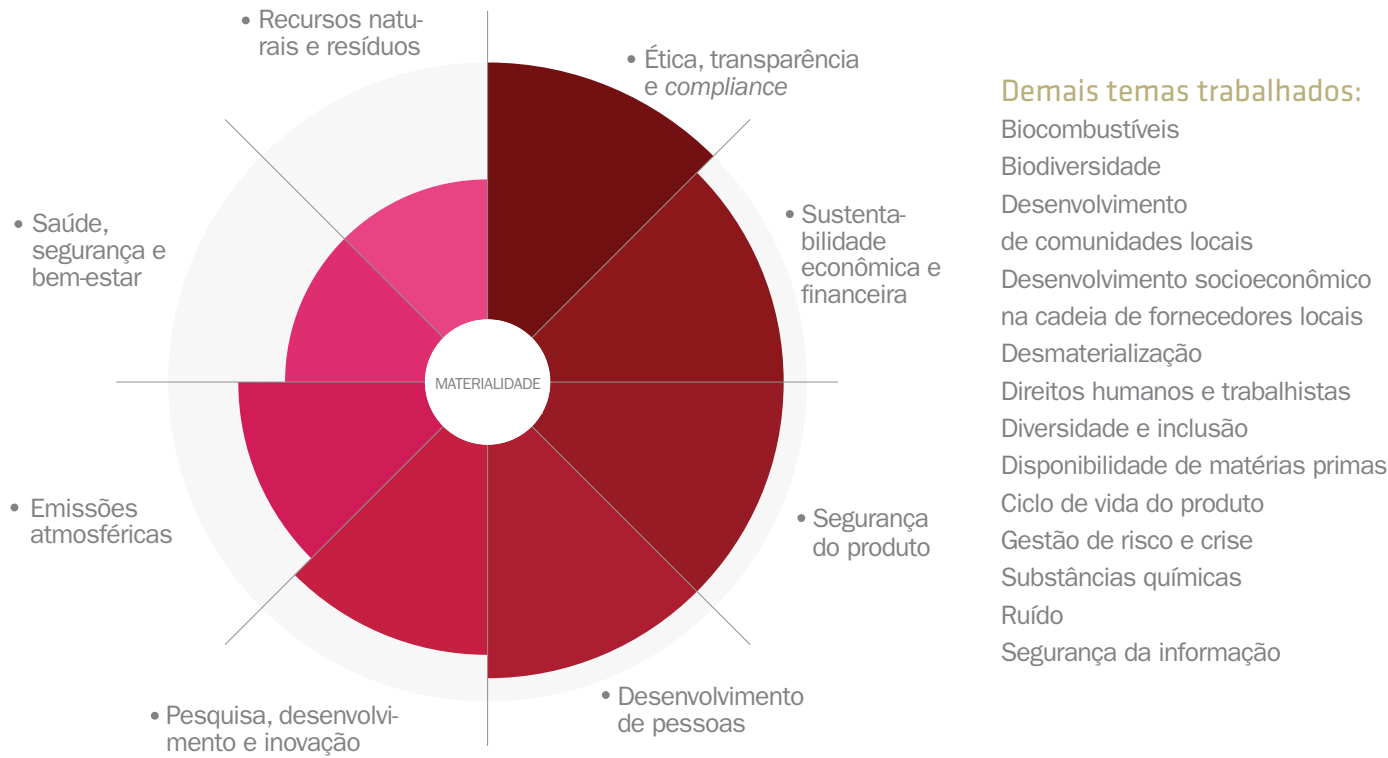
Para a escolha dos *stakeholders* a serem consultados no processo, foi utilizado como referência o Sistema Empresarial Embraer (SEE), que determina os públicos-chave (clientes, parceiros, acionistas e sociedade) da companhia e define o modelo de gestão empresarial, o modelo de organização e os principais papéis e responsabilidades para a administração da Embraer. Também foram envolvidos no trabalho organizações setoriais e regulamentadoras, especialistas do setor de aviação e organizações da sociedade civil.

Participaram efetivamente do processo 46 representantes dos principais *stakeholders* da Embraer, dos quais: 6 acionistas; 11 clientes das

unidades de negócio de Aviação Comercial, Executiva e de Defesa e Segurança; 6 fornecedores; 11 representantes da sociedade (considerando ONGs, organizações setoriais e especialistas no tema) e mais 12 funcionários de áreas diversas da companhia. A fim de garantir a identificação dos temas de maior significância para o negócio da empresa, também foram consultados os vice-presidentes e o CEO.

A matriz foi posteriormente validada pelo Comitê de Sustentabilidade, pela Diretoria e pelo diretor-presidente da Embraer. Os temas materiais identificados embasarão o novo Plano de Sustentabilidade (2018-2020), que será desenvolvido durante o ano de 2017 e apresentará indicadores e metas específicos para cada tema. O Plano continuará a ser divulgado anualmente, o que possibilitará o acompanhamento dos resultados da companhia e do andamento em relação ao alcance das metas.

A materialidade a seguir apresenta os oito temas identificados no processo considerando a visão combinada (significância dos impactos ambientais, sociais e econômicos relacionados às atividades da Embraer versus influência do tema para os *stakeholders* da companhia) das avaliações realizadas.



- Demais temas trabalhados:**
- Biocombustíveis
 - Biodiversidade
 - Desenvolvimento de comunidades locais
 - Desenvolvimento socioeconômico na cadeia de fornecedores locais
 - Desmaterialização
 - Direitos humanos e trabalhistas
 - Diversidade e inclusão
 - Disponibilidade de matérias primas
 - Ciclo de vida do produto
 - Gestão de risco e crise
 - Substâncias químicas
 - Ruído
 - Segurança da informação



Créditos

COORDENAÇÃO GERAL

VICE-PRESIDÊNCIA DE PESSOAS E SUSTENTABILIDADE
ÁREA DE SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA

CONSULTORIA DE INDICADORES, COORDENAÇÃO EDITORIAL, DESIGN E REVISÃO

THEMEDIAGROUP

CONTEÚDO

THEMEDIAGROUP/KMZ CONTEÚDO

VERSÃO EM INGLÊS

CENTRAL DE TRADUÇÕES & GLOBAL LANGUAGES

FOTOGRAFIA

ACERVO EMBRAER