

Asas e Raízes

2013 Relatório de
Sustentabilidade



GOL
Linhas aéreas inteligentes

Índice

MISSÃO, VISÃO E VALORES	03
2013 EM DESTAQUE	04
MENSAGEM DA ADMINISTRAÇÃO	06
SOBRE O RELATÓRIO	08
PERFIL DA COMPANHIA	10
GOL LINHAS AÉREAS INTELIGENTES	10
ESTRATÉGIA E VANTAGENS COMPETITIVAS	11
EFICIÊNCIA	14
SEGURANÇA	14
AGILIDADE E CONVENIÊNCIA	16
MEIO AMBIENTE	17
RELACIONAMENTOS E GESTÃO SOCIAL	24
COMUNICAÇÃO E DIÁLOGO	24
COLABORADORES	26
FORNECEDORES	34
CLIENTES	34
COMUNIDADE	36
GOVERNANÇA E DESEMPENHO	38
MERCADO DE CAPITAIS	38
ADMINISTRAÇÃO	39
DESEMPENHO DA COMPANHIA	41
GESTÃO DE RISCOS	43
ÍNDICE GRI	45
CRÉDITOS	54

Missão

Aproximar as pessoas
com **SEGURANÇA**
e **INTELIGÊNCIA**.

Missão Visão e Valores

(G4-56)

Visão

Ser a melhor companhia aérea
para viajar, trabalhar e investir.

Valores

- Segurança;
- Inteligência;
- Servir;
- Lowest-Cost.



2013 em Destaque

(G4-9)



RESULTADOS

- Receita líquida anual com o maior nível histórico da Companhia, totalizando R\$ 8.956,2 milhões, um crescimento de R\$ 853 milhões ou 11% frente a 2012.
- Caixa total com nível recorde histórico, totalizando R\$ 3,0 bilhões, o que equivale a 34% da receita líquida de 2013.
- Lucro operacional (EBIT) de R\$ 266,0 milhões e uma margem operacional de 3%, melhora de 14,2 pontos percentuais em relação a 2012.
- Redução de custos operacionais anuais em R\$ 319 milhões, o que reforça o comprometimento da GOL em adequar sua estrutura a um cenário macroeconômico desafiador.

Em mais de uma década de história, a GOL desenvolveu projetos inovadores, diversas ações socioambientais e ampliou quase 10 vezes sua presença de mercado, além de ser premiada em diversas categorias por suas iniciativas e operações. Para conhecer os destaques desde o início das atividades da Companhia, acesse:

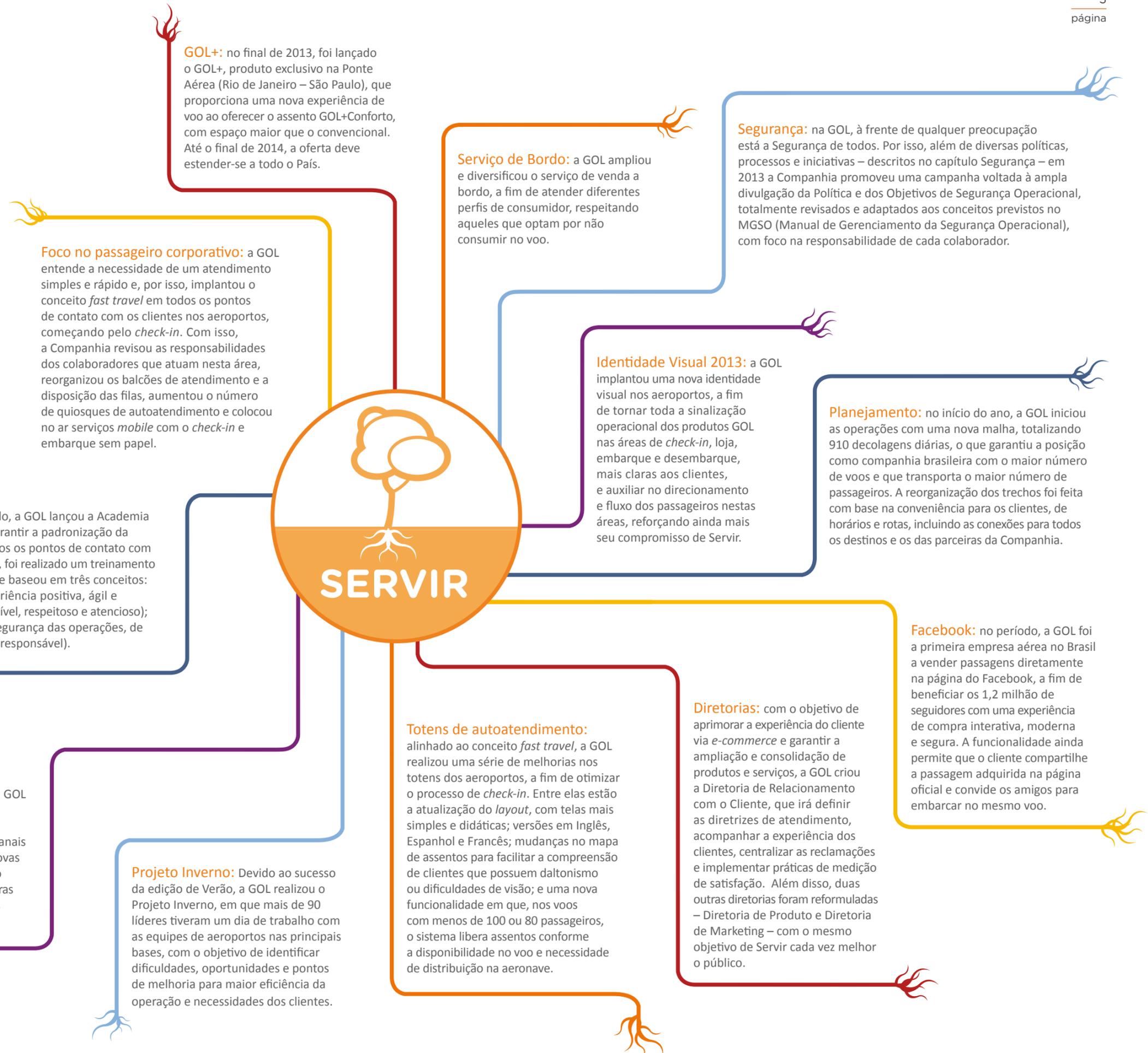
<http://www.voegol.com.br/pt-br/a-gol memoria-gol/Paginas/default.aspx>

OPERAÇÕES

- A GOL foi a empresa aérea mais pontual do mercado em 2013, com um índice de pontualidade de 94%, e a empresa aérea que transportou a maior quantidade de passageiros corporativos no período, segundo dados da ABRACORP.
- A Companhia ampliou para 30 o número de aeronaves *sky interior* e lançou, no ano de 2013, o GOL+ na Ponte Aérea, que oferece mais conforto ao cliente.
- Prêmio Best South American Deal of the Year 2012, do Air Finance Journal - resultado de uma operação em que a GOL foi pioneira no financiamento para manutenção de motores com garantia do Export-Import Bank of the United States (Ex-Im Bank).
- Única companhia aérea a conquistar o “Prêmio Época / Reclame Aqui – As Melhores Empresas para o Consumidor 2013”, a GOL ficou entre as 61 melhores empresas a atender reclamações dos clientes.
- No período, vale destacar também a redução da oferta doméstica em 7,4%; a alta de 18% no PRASK, que por sua vez, impulsionou o aumento de R\$ 853 milhões na receita; e a redução da alavancagem para 6,9x, ante 37,6x no final de 2012, devido ao aumento de R\$1,3 bilhão no EBITDAR e à amortização e pré-pagamento de obrigações no valor total de R\$ 438 milhões no ano.

SERVIR

Em 2013, a Companhia procurou tornar a experiência do cliente cada vez melhor, seja aprimorando a pontualidade e a regularidade, ou nos momentos de contato direto com quem escolhe voar com a GOL. Desta forma, no período foi realizada uma série de ações com um dos seus valores: SERVIR.





1. Mensagem da Administração

(G4-1)

Em 2013, a GOL registrou uma margem operacional (EBIT) de 3,0%, no teto da projeção divulgada ao mercado, em um cenário macroeconômico bastante adverso. O compromisso de entregar uma margem operacional positiva foi atingido baseado na estratégia de flexibilidade e no gerenciamento da capacidade.

A Companhia reduziu em 7,4% sua oferta no mercado doméstico de maneira dinâmica em um ambiente marcado pelo baixo crescimento da economia, com a desvalorização do Real em 11% frente ao Dólar norte-americano médio do ano e o preço do combustível de aviação 6% superior à média de 2012. Em fevereiro, a Companhia modificou sua malha para maximizar a rentabilidade por meio do maior foco dado ao cliente corporativo, preservando a atratividade nas tarifas de lazer.

No ano de 2013, a GOL manteve a liderança em pontualidade no mercado brasileiro, pelo segundo ano consecutivo, com um índice de 94% dos voos sem atraso, segundo dados da ABRACORP consolidados de todos os aeroportos. Para atingir esse nível de performance operacional, a GOL implementou o conceito *fast travel*, que reduz o tempo de embarque, e adotou diversas medidas para aumentar sua eficiência, entre elas, a otimização de *check-in*, permitindo que todos os clientes possam antecipar e cancelar seu embarque por meio do site da GOL, nos totens de autoatendimento ou via *smartphones*. O índice de aproximadamente 60% de *check-in* não presencial, nos três últimos meses do ano, é um dos indicadores que reflete o resultado dessas ações.

Adicionalmente, a Companhia lançou sua nova identidade visual nos aeroportos, com uma comunicação bilíngue mais funcional e prática, e o novo site que permite um processo de compra mais ágil e fácil.

A Companhia ampliou para 30 o número de aeronaves *sky interior* e lançou, no ano de 2013, o GOL+ na Ponte Aérea, que oferece mais conforto e uma experiência de voo superior. Em 2014, a Companhia continuará a desenvolver e aprimorar seus produtos e serviços, e irá expandir o produto GOL+ para 80% de sua frota até maio, atendendo a 100% dos voos domésticos. Esta estratégia é resultado do sucesso do produto na Ponte Aérea e faz parte de um processo de padronização, ganhos de eficiência operacional e geração de receita.

Como resultado dessas ações, a GOL foi a empresa aérea que transportou a maior quantidade de passageiros corporativos em 2013, segundo dados da ABRACORP (Associação Brasileira de Agências de Viagens Corporativas). Essa evolução contribuiu para a alta de 18% no PRASK, que por sua vez, impulsionou o aumento de R\$ 853 milhões na receita na comparação anual.

Nos custos, em 2013, a Companhia adequou sua estrutura em R\$ 319 milhões, sendo: combustível e lubrificantes R\$ 131 milhões, e demais gastos operacionais R\$ 188 milhões, mantendo o CASK (Custo Operacional por Assento Disponível por km²) estável frente o ano anterior.

Nos custos gerenciáveis, é importante ressaltar que desde o início de 2013, o quadro de colaboradores se sustentou no patamar de 2012, ao mesmo tempo em que o índice de satisfação dos clientes manteve 7,6 pontos (em uma escala de 1 a 10).

Com o objetivo de desenvolver o Programa de Fidelidade da GOL, em abril de 2013 foi concluída a oferta inicial de ações (IPO) da SMILES S.A. A totalidade dos recursos levantados, R\$ 1,1 bilhão, foi utilizada para a compra antecipada de passagens da GOL. Essa operação reflete a confiança no crescimento do mercado de programa de fidelidade no Brasil para os próximos anos e contribui para o fortalecimento da liquidez da Companhia.

A posição de caixa totalizou R\$ 3,0 bilhões no final de 2013, ou 34,0% da receita líquida anual, nível mais alto na história da Companhia em termos nominais. Com o aumento de R\$ 1,3 bilhão no EBITDAR¹, atingindo o nível máximo histórico de R\$ 1,5 bilhão, e a amortização e pré-pagamento de obrigações no valor total de R\$ 438 milhões no ano, a alavancagem encerrou o ano de 2013 em 6,9x, ante 37,6x no final de 2012.

Em 2014, o Brasil se torna a sede da Copa do Mundo e a GOL tem um papel especial, sendo orgulhosamente a transportadora oficial da Seleção Brasileira. A Companhia adotou medidas para atender com excelência a realização do evento. O gerenciamento da oferta e demanda por meio da solicitação de 974 voos extras ou com alterações de horários, os programas de treinamento específicos e profissionais fluentes em mais de uma língua nos aeroportos das cidades-sede são exemplos das ações especialmente desenvolvidas para o evento.

Durante a Copa do Mundo, a GOL também tem planejada a realização de 200 voos com biocombustível, com o objetivo de dar visibilidade à relevância de seu uso no Brasil. Essa iniciativa e outras tantas apresentadas no decorrer desta publicação demonstram o compromisso da GOL com o desenvolvimento sustentável, por meio da redução do consumo de combustíveis fósseis e de suas conseqüentes emissões de Gases de Efeito Estufa (GEE), principais pontos de impactos do setor de aviação.

Esses aspectos, além de representarem riscos e impactos ambientais, também são relevantes para a sustentação econômica da Companhia. O cenário macroeconômico para o ano de 2014 se demonstra ainda mais desafiador com o preço do combustível superior a 2013 e a desvalorização do Real frente ao Dólar, mantendo a pressão dos custos. Nesse contexto, além do desenvolvimento técnico de novas alternativas ao combustível fóssil, que deve ter sua maturação apenas em longo prazo, a Companhia anunciou em 2013 uma nova estrutura organizacional, com o objetivo de aumentar a capacidade de gerar receitas, aliado ao maior foco em planejamento e controle de custos, fundamental para execução de suas estratégias de curto e longo prazo.

A ampliação do *codeshare* com a Delta possibilita maior conectividade para os clientes, oferecendo-lhes cerca de 400 destinos operados por ambas as empresas no mundo. Adicionalmente, a colaboração entre as duas companhias possibilita o intercâmbio de conhecimento, aprimorando produtos e serviços.

Em continuidade com a estratégia de formar parcerias internacionais, em fevereiro de 2014, a Companhia anunciou o fortalecimento de suas alianças por meio da parceria estratégica com a AirFrance-KLM, abrangendo cooperação comercial, ampliação do compartilhamento de voos, atividades de venda conjuntas e mais benefícios para clientes por meio dos programas de milhagens de ambas as companhias, no mercado brasileiro e europeu. Como parte do investimento total de US\$100 milhões, a AirFrance-KLM deterá uma participação de aproximadamente 1,5% do capital, em ações preferenciais da GOL. Esse acordo está sujeito à aprovação das autoridades concorrenciais (CADE).

Para 2014, a Companhia projeta uma variação na oferta de assentos no mercado doméstico de -3% a -1% e um crescimento de até 8% no mercado internacional. A projeção reitera a consolidação da estratégia, visando a expansão da margem pelo crescimento da receita. Essa maior rentabilização deverá ocorrer pelo gerenciamento do *yield* e flexibilização da oferta em conjunto com o aumento na taxa de ocupação, tendência já observada nos últimos meses. A Companhia anuncia projeção de crescimento igual ou acima de 10% no RASK e uma alta igual ou menor que 10% no CASK ex-combustível. Com isso, a GOL estima uma margem EBIT de entre 3% a 6% em 2014.

A GOL agradece a crescente fidelização de seus Clientes, o comprometimento demonstrado durante todo o ano pelo seu Time de Águias e a confiança de seus Acionistas, que cada vez mais reforçam a visão de ser a melhor companhia aérea para viajar, trabalhar e investir.



Paulo Sérgio Kakinoff

Presidente da GOL Linhas Aéreas Inteligentes S.A.

1. O EBITDAR é um indicador específico e importante para a avaliação do setor aéreo, sendo: EBITDAR = lucro (prejuízo) líquido, acrescido da despesa com imposto de renda e contribuição social, resultado financeiro líquido, despesa com depreciação e amortização e arrendamento operacional de aeronaves.



2. Sobre o Relatório

(G4-3, G4-7, G4-18, G4-19, G4-24, G4-25, G4-26, G4-27, G4-28)

A fim de seguir o compromisso com a transparência e dar continuidade ao diálogo com todos os seus públicos, a GOL apresenta seu Relatório de Sustentabilidade 2013, que compreende o período entre 1º de janeiro e 31 de dezembro de 2013 e está disponível no formato PDF no site da Companhia.

Em seu conteúdo, o relato traz o negócio da GOL Linhas Aéreas S.A. por meio de suas três unidades administrativas – Sede de Congonhas, Central de Relacionamento ao Cliente, em São Paulo, e o Centro de Manutenção de Aeronaves (CMA) –, além de suas bases nacionais e internacionais nos destinos que opera e dois terminais de carga, em São Paulo.¹

Para relatar os fatos ocorridos acerca da operação, desempenho e compromissos sociais, ambientais e econômicos da GOL, o Relatório está alinhado, pelo quarto ano consecutivo, às diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI), que consiste em um padrão global, cujo objetivo é guiar, com indicadores e princípios, as companhias e seus *stakeholders* quanto ao monitoramento e gestão de aspectos importantes para a sustentabilidade empresarial, fazendo com que seja possível comparar as empresas de todo o mundo e a evolução do seu desempenho ao longo dos anos.

1. No decorrer do Relatório são apresentados indicadores que incluem apenas as operações nacionais da Companhia, escopo considerado “unidade operacional importante” pela GOL na aplicação das diretrizes GRI. Sempre que isso acontecer ao longo dos capítulos desta publicação, será explicitado que a informação apresentada não inclui operações internacionais.

Definição do Conteúdo

Como nos últimos anos, o processo para a definição do conteúdo do Relatório de 2013 da GOL passou por três etapas, com o objetivo de trazer ao leitor conteúdo de interesse e representativo, além de apoiar a Companhia no engajamento de seus colaboradores e líderes sobre aspectos essenciais para a sustentabilidade do negócio ao longo do tempo e, conseqüentemente, contribuir para a melhoria e evolução da gestão e desempenho da GOL.

O Grupo de Trabalho (GT) do Relatório de Sustentabilidade é composto por colaboradores de diferentes áreas da Companhia, responsáveis pelo monitoramento e gestão, no dia a dia da operação, dos indicadores reportados. Em 2013, a Coordenadoria de Sustentabilidade promoveu um *workshop* junto ao GT com o objetivo de apresentar os resultados da análise da auditoria externa sobre o Relatório de Sustentabilidade 2012 e engajá-los sobre a importância da publicação e os pontos de melhorias no acompanhamento dos indicadores. Assim, a GOL busca construir um relato cada vez mais transparente e sólido e apoiar a evolução contínua da gestão para a sustentabilidade.



A GOL aplicou uma pesquisa online junto aos seus principais públicos de relacionamento em 2013 para conhecer quais - dentre os indicadores da GRI - eram os que eles mais tinham interesse em conhecer em relação ao negócio da Companhia, por considerarem importantes para alcançar um desenvolvimento sustentado com solidez econômica, minimização dos impactos ambientais e geração de valor à sociedade. Os indicadores mais escolhidos na consulta deram origem à **matriz de materialidade**.

Por meio de entrevistas com os principais líderes da Companhia em que foram apresentados à publicação e seus objetivos e trouxeram suas percepções e opiniões sobre o desempenho, princípios e gestão da GOL em 2013 e sobre temas relevantes para a sustentabilidade do negócio.



Matriz de Materialidade

A matriz de materialidade desenvolvida a partir do resultado da consulta aos *stakeholders* apresenta os aspectos mais importantes para a sustentabilidade do negócio na opinião de alguns públicos que se relacionam com a GOL – clientes, fornecedores, investidores, colaboradores, prestadores de serviço e instituições financeiras. A abordagem e gestão por meio da qual a Companhia conduz esses aspectos são apresentados ao longo deste Relatório.

Temas materiais

Geração de emprego
Desempenho econômico
Saúde e Segurança dos clientes
Comunicação de marketing sobre os serviços da Companhia
Presença no mercado
Emissões
Treinamento de equipe de Segurança quanto aos direitos humanos
Saúde e Segurança no trabalho
Impactos econômicos indiretos
Principais impactos dos produtos e serviços da Companhia sobre o meio ambiente
Comunidade



3. Perfil da Companhia

(G4-4, G4-5, G4-6, G4-8, G4-9, G4-13)



GOL Linhas Aéreas Inteligentes

Reconhecida por ter popularizado e democratizado o transporte aéreo no Brasil e na América do Sul, a GOL, criada em 2001 e sediada em São Paulo (SP), no aeroporto de Congonhas, sustenta há 13 anos sua filosofia de SERVIR com excelência por meio da SEGURANÇA, INTELIGÊNCIA e do modelo LOWEST-COST – o mais baixo custo do mercado brasileiro –, qualquer que seja o perfil e a demanda de cada cliente.

Para isso, a operação da Companhia – que transportou 36,3 milhões de passageiros em 2013 e respondeu por 38% do mercado nacional no período – oferece cerca de 910 voos por dia, para 65 destinos, que incluem as maiores cidades do Brasil e 10 mercados internacionais da América do Sul, Caribe e Estados Unidos, com uma frota moderna e padronizada de 137 aeronaves Boeing 737 Next Generation, as mais seguras e confortáveis da classe.

Em 2013, a GOL redesenhou sua malha aérea estudando todos os trajetos e horários operados e redirecionando suas operações aos mais procurados. Assim, deu mais inteligência à oferta para torná-la mais conveniente ao que os passageiros buscam e precisam, além de aumentar a eficiência da operação.

Os clientes GOL também podem acumular milhas no programa de relacionamento Smiles e resgatar bilhetes de voos para mais de 560 cidades no mundo todo - realizados por parceiras aéreas - e enviar cargas e encomendas, por meio da unidade de cargas da GOL, a Gollog, para mais de 3.500 municípios brasileiros e destinos internacionais.

No ano, a GOL atingiu a marca de mais de 30 milhões de passageiros transportados e, em dezembro, o recorde de clientes transportados em um único dia pela Companhia: 139.432.

É assim que o negócio da GOL busca realizar sua função principal: aproximar pessoas – estejam elas viajando a lazer, a trabalho, sozinhas ou com a família – de acordo com a preferência do cliente, seja pela possibilidade de maior conforto e espaço na aeronave, flexibilidade nas tarifas e horários e maior pontualidade.



Para conhecer todos os destinos dos voos GOL, acesse:
<http://www.voegol.com.br/pt-br/destinos/paginas/default.aspx>



Estratégias e Vantagens Competitivas

Desde o início das operações da GOL – que trouxe a inovação de transporte aéreo com estrutura de baixo custo e baixas tarifas – o mercado de aviação civil brasileiro se transformou: em 2008 superou o transporte de ônibus em viagens de longa distância (com mais de 75 quilômetros, de acordo com a ANTT – Agência Nacional de Transportes Terrestres) e, hoje, as empresas aéreas competem para oferecer preços baixos.

Nesse cenário, a Companhia reforça seus valores na aplicação de sua estratégia para continuar oferecendo a melhor tarifa com o diferencial de conhecer as demandas dos clientes e ter uma oferta estruturada para buscar atendê-las sempre com um preço atraente.

Para isso, sua estratégia conta com cinco principais aspectos, com o objetivo de ampliar suas vantagens competitivas para atender cada vez melhor seus clientes em suas demandas com eficiência e, como consequência, fortalecer de sua capacidade de recuperação financeira.

A GOL aprimora cada vez mais sua estrutura, sistema e controles, com o foco no relacionamento com o cliente e nos ganhos de eficiência para manter, sempre com a SEGURANÇA garantida em primeiro lugar, a eficiência da operação com baixo custo.

Objetivos Estratégicos

Aproveitar sua forte posição de mercado no Brasil e na América Latina: a GOL busca utilizar suas vantagens – como reconhecimento de marca, maior número de rotas, maior frequência nos principais aeroportos de Brasil, sua malha aérea consolidada e o programa Smiles – para aumentar a penetração em todos os segmentos de passageiros. Oferecer o que o cliente precisa, do jeito que ele precisa. Neste contexto, além do Brasil e América Latina, a GOL ainda conta com a expansão em mercados internacionais por meio de parcerias com empresas como a americana Delta, a italiana Alitalia, a AirFrance KLM e a Aerolineas Argentinas.

Melhorar a Eficiência Operacional: a GOL aprimora cada vez mais sua estrutura, sistema e controles – com o foco no conhecimento da demanda de seus clientes e nas inovações tecnológicas – para manter, sempre com a SEGURANÇA garantida em primeiro lugar, a eficiência da operação com baixo custo. Assim, busca reduzir a despesa operacional por assento-quilômetro oferecido, ajustar a capacidade e focar em controlar os custos, concentrado nas rotas mais rentáveis e na redução da idade média da frota, com uso eficiente de combustível, de forma a garantir sua sustentabilidade e manter altas as taxas de utilização. Além disso, a Companhia busca concentrar seus esforços na redução do tempo de escala das aeronaves nos terminais aeroportuários e em manter um elevado número de voos diários por aeronave.

Fortalecer a posição de caixa: a GOL procura fortalecer seu balanço patrimonial e cumprir suas metas financeiras para melhorar a capacidade de recuperação financeira, realizar o crescimento previsto em sua estratégia, aumentar a capacidade de estabelecer parcerias, negociar com fornecedores e mitigar os impactos da volatilidade dos mercados financeiros. Para isso, o esforço da Companhia se volta a manter uma posição de caixa adequada e em alongar o perfil de vencimento de suas dívidas, evitando a concentração nos próximos dois anos.

Expandir a base de clientes: para alcançar o crescimento, a GOL define sua oferta baseada no volume e no tipo de demanda dos clientes que atende, com alternativas convenientes e flexíveis. Nesse sentido, sua estratégia tem sido trabalhada com foco em:

- **Oferta atrativa para viagens de negócios,** buscando sempre a pontualidade; uma malha aérea conectada aos aeroportos mais movimentados do Brasil; tarifas competitivas que permitem a flexibilidade para antecipar ou cancelar a viagem; o programa Smiles com acúmulo, resgate e benefícios exclusivos aos clientes frequentes; o conceito *fast travel*, implantado para agilizar os processos de *check-in* e embarque; e, o GOL+, produto lançado na ponte aérea São Paulo-Rio de Janeiro, oferecendo mais espaço entre todas as poltronas e ainda os 22 assentos GOL+ Conforto, que garantem mais privacidade com os assentos do meio bloqueado e uma distância ainda maior, com até 34 polegadas.
- **Incentivo à demanda,** por meio da oferta de serviços de qualidade com ampla gama de opções de horários e destinos para atender a crescente classe média brasileira que amplia seu uso dos serviços da Companhia com a popularização do transporte aéreo com baixas tarifas voltadas ao segmento de lazer e de negócios.
- **Novos voos diretos,** a serem estudados para a expansão da malha aérea, considerando que cerca de 50% dos passageiros da GOL voam com conexões da Companhia. Assim, a criação de novos voos diretos pode proporcionar um aumento dos voos e passageiros transportados tornando a operação mais eficiente e confortável ao passageiro.



Com o foco em eficiência operacional, a GOL foi a empresa aérea mais pontual do mercado em 2013, com índice de pontualidade de 94%.

Fortalecer a parceria com a Smiles: com o objetivo de que o programa de relacionamento interaja cada vez mais com os associados e a GOL gere mais valor agregado aos clientes recorrentes, a estratégia da Companhia prevê as seguintes iniciativas:

- **Relação entre GOL e Smiles:** em 2013, as atividades do programa de fidelidade Smiles começaram a ser realizadas separadamente à GOL, com a segregação e a criação da Smiles S.A, que lançou sua oferta de ações no período. Com a segmentação, é possível ter uma equipe de gestão totalmente voltada à busca de oportunidades de negócios, oferecidas pelo crescimento deste mercado, para aprimorar os benefícios do Smiles aos clientes e, assim, promover seu uso contínuo.
- **Produtos:** em 2013, foram lançados produtos como o Clube Smiles, por meio do qual os associados, ao pagarem a mensalidade de R\$ 30, recebem 1 mil milhas/mês, além de outras vantagens, como o acesso antecipado à promoções Smiles; e o Acordo de Investimento celebrado pela Smiles, que passou a deter 25% do capital social da Netpoints, uma empresa de fidelidade especializada em varejo, que pode contribuir com o aumento das atratividades e do acúmulo e resgate dos programas.
- **Companhias aéreas internacionais:** a GOL busca fortalecer suas parcerias e estabelecer novas junto às grandes companhias aéreas internacionais, por meio de acordos de *code-share*, para aumentar ainda mais sua malha de conexões estrangeiras, a atratividade das ofertas, taxas de ocupação e lucratividade. Em 31 de dezembro de 2013, a GOL contava com 76 acordos interline e seis acordos de *code-share* com a Delta Airlines, Iberia, KLM, Air France, Qatar Airways e Alitalia.
- **Parcerias:** a Smiles fomenta novas e existentes parcerias com grandes companhias aéreas internacionais por meio de acordos de *code-share*, instituições financeiras, cadeias de lojas varejistas, locação de veículos e seguradoras, dentre outros, a fim de oferecer aos membros do programa mais oportunidades de acumular e resgatar milhas.

Inovar, estabelecer e ampliar a geração de receitas auxiliares: estas receitas da GOL derivam da Gollog, taxas de cancelamento ou mudanças de voo, taxas por excesso de bagagem, entre outros serviços e produtos. Para continuar a crescer neste negócio, a Companhia tem duas premissas:

- **Continuar inovando e introduzir novos negócios no mercado brasileiro:** em 2013, por exemplo, a GOL já oferecia a venda de bebidas e alimentos a bordo (*buy on board*) em mais de 90% de seus voos. Além disso, outro destaque em 2013 é a introdução da venda de assentos GOL+Conforto exclusivamente na ponte-aérea Rio-São Paulo, oferecidos gratuitamente para os clientes Smiles Diamante e Elite Delta Air Lines e vendidos aos demais clientes a partir de R\$ 30,00.
- **Focar em serviços de entrega expressa,** por meio da Gollog – o serviço de cargas da GOL – que permite o uso eficiente da capacidade extra nas aeronaves transportando cargas e, portanto, aumentando a receita por voo. Com um amplo portfólio, a entrega expressa foi responsável por 25% da receita auxiliar em 2013.

Vantagens Competitivas

No desenvolvimento de seus negócios e equipe nesses 13 anos de operação, a GOL construiu, com base em suas estratégias, uma série de diferenciais.

Forte posição de mercado: desde 2007, a GOL é a empresa com o maior número de voos interligados aos aeroportos mais movimentados do Brasil - Congonhas e Guarulhos (São Paulo), Santos Dumont e Galeão (Rio de Janeiro), Juscelino Kubitschek (Brasília), Confins (Belo Horizonte), Salvador (Bahia), Porto Alegre (Rio Grande do Sul), Recife (Pernambuco) e Curitiba (Paraná). As rotas entre estes aeroportos estão entre as mais lucrativas do mercado, devido à alta demanda dos passageiros em viagens de negócios, principalmente.

Baixos custos operacionais: a GOL visa sempre otimizar sua eficiência operacional e, para manter seu perfil de baixo custo, conta com as seguintes iniciativas:

- **Operação de frota nova e padronizada:** uma frota jovem reduz os custos com combustível, devido às tecnologias avançadas incorporadas às novas aeronaves, e ainda reduz os custos de estoque, pois demanda um menor número de peças de reposição, reduzindo ainda a necessidade de treinar pilotos para operarem diferentes tipos de aeronaves;
- **Tecnologia avançada:** a GOL realiza internamente os serviços de manutenção das aeronaves Boeing 737, no Centro de Manutenção de Aeronaves, que foi certificado pela ANAC. Desta forma, é possível que o trabalho seja realizado de maneira mais eficiente e que a programação de manutenção preventiva seja feita com maior regularidade, sem interromper a utilização das aeronaves.
- **Uma das maiores plataformas de e-commerce do Brasil:** o uso inteligente da tecnologia, com as vendas e *check-in* via internet, permite à GOL manter seus custos baixos e operações eficientes, que resultam em mais conveniência e interatividade com os cliente;



Em novembro de 2013 foi lançado o GOL+, produto exclusivo na Ponte Aérea que proporciona uma nova experiência de voo ao oferecer o assento GOL+Conforto que tem espaço entre fileiras de 34 polegadas e 50% mais reclino do encosto, além do assento do meio bloqueado. O produto traz um diferencial para os clientes e a geração de receitas auxiliares para a Companhia.

Baixo custo e qualidade nos serviços: a Companhia adere ao modelo *lowest-cost* e - para satisfazer seus clientes, fidelizá-los e atrair novos nichos de mercado - conta com serviços confiáveis e de qualidade, que resultam em uma já reconhecida boa relação custo-benefício.

Um dos maiores programas de fidelidade da América Latina: desde a aquisição da VRG em 2007, a GOL conta com o Smiles que, em 2013, passou a ter operação independente da Companhia e abriu capital na BM&FBovespa, mas continua sendo parceiro exclusivo da GOL no mercado de aviação civil nacional. O Smiles, programa de coalizão com mais de nove milhões de participantes, possui parcerias com mais de 150 empresas, entre cadeias de hotéis, empresas de aluguel de automóveis, restaurantes e administradoras de cartões de crédito.

Marca reconhecida: a GOL busca levar aos seus clientes inovação e boa relação custo-benefício. Seus clientes a identificam como segura, acessível, adequada, justa, inteligente e confiável, e seu estilo moderno de prestação de serviços de transporte aéreo a distingue na aviação civil doméstica brasileira.

Elevados Padrões de Governança Corporativa: a GOL possui três conselheiros independentes e um conselheiro nomeado pela Delta Air Lines, com expertise na aviação civil, conforme previsto na parceria entre as empresas. Além disso, seus principais executivos tem vasta experiência em vários setores, como transporte aéreo e terrestre, telecomunicações e bens de consumo, o que é de grande importância para conduzir seu modelo de negócios e traçar estratégias. A Companhia ainda adere às melhores práticas de governança corporativa, adicionais às exigências legais, compondo uma estrutura ativa e eficiente.



4. Eficiência

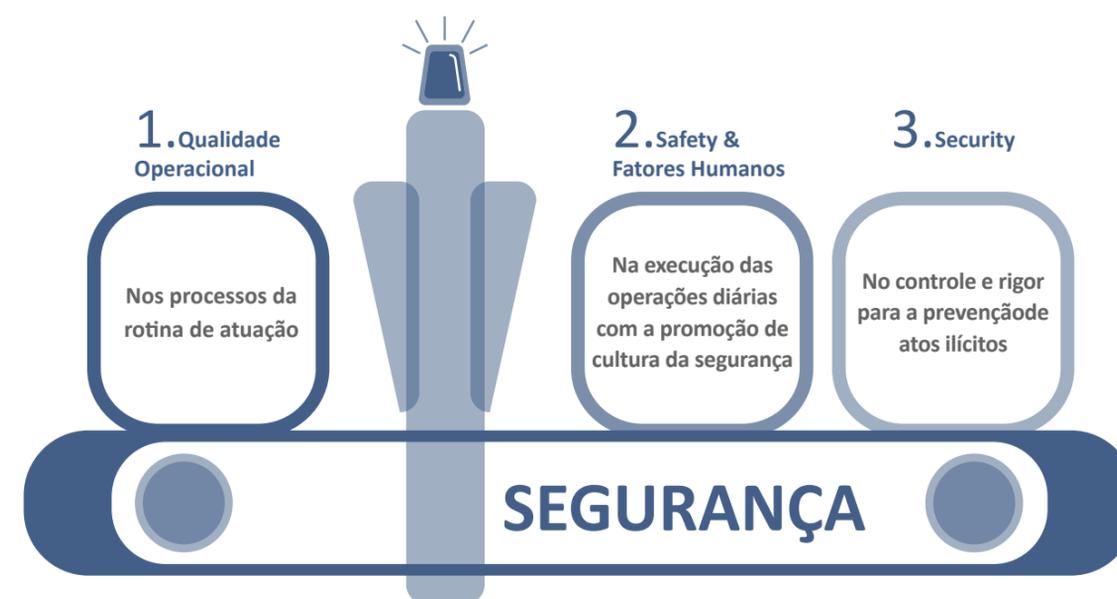


Segurança (G4-2, G4-PR1)

Desde a criação da Companhia, a SEGURANÇA dos clientes e colaboradores em todas as suas operações é prioridade de gestão. Assim, para monitorar cada detalhe e garantir que sejam executadas as melhores práticas de proteção, a GOL conta com a Diretoria de Segurança Operacional - DSO, ligada diretamente à Presidência, que avalia e mitiga os impactos na saúde e segurança dos clientes em 100% das operações e serviços da GOL.

Entre as responsabilidades da DSO estão o gerenciamento e suporte aos processos que avaliam e garantem a SEGURANÇA e qualidade das operações de voo com relação aos riscos de suas atividades diárias. Para isso, a DSO é composta por três gerências:

Em suas atividades, essas áreas observam três principais pilares para a gestão da SEGURANÇA, apresentados a seguir.





Gerenciamento de Risco das Áreas Operacionais

Ponto de partida para a gestão e garantia da SEGURANÇA, a identificação e monitoramento dos riscos das áreas operacionais são primordiais. Sendo assim, a Companhia conta com uma matriz em que pondera os riscos identificados e monitorados quanto a sua severidade e sua probabilidade de acontecer, o que permite desenhar e observar continuamente processos e práticas para evitá-los.

Essa gestão é feita seguindo o cronograma de implantação do Sistema de Gerenciamento da Segurança Operacional – SGSO, dividido em quatro seções: Políticas de Segurança Operacional; Gerenciamento do Risco; Garantia da Segurança; e Promoção da Segurança Operacional. Cada processo observado no sistema de gestão e desempenhado no dia-a-dia é suportado por uma série de ferramentas gerenciais e métodos que apoiam a estruturação da

operação, sua documentação, planejamento estratégico, evolução e melhoria, fortalecendo a tomada de decisões da Companhia frente aos riscos que está exposta e controla.

O ano de 2013 foi marcado por uma grande evolução no número de colaboradores que concluíram o treinamento de SGSO (Sistema de Gerenciamento da Segurança Operacional). Foi possível treinar três vezes mais colaboradores do que a soma dos anos anteriores. O curso, ministrado na companhia desde 2010, é totalmente adequado ao novo Regulamento Brasileiro da Aviação Civil, RBAC 121, e a GOL é a primeira companhia aérea certificada pela ANAC para realizar esses treinamentos, envolvendo colaboradores das áreas de tripulações técnica e comercial, manutenção de aeronaves, suprimentos, atendimento em aeroportos, *call center*, entre outras.

Políticas e Instrumentos de SEGURANÇA

A partir do monitoramento e gestão dos riscos aos quais está sujeita, a Companhia tem definidas políticas de segurança, que orientam e estabelecem procedimentos e instrumentos que devem ser aplicados à rotina do negócio, como os apresentados a seguir:

- **Auditorias de qualidade operacional:** para garantir a conformidade com os critérios e exigências de segurança, a operação da GOL é monitorada por 15 auditores e analistas, que realizam 290 auditorias por ano nas bases, fornecedores, provedores de serviço e terceirizados. O cadastro destas auditorias e o acompanhamento das não conformidades encontradas são realizados no sistema AMOS (Aircraft Maintenance and Engineering System), um *software* que gerencia processos de manutenção, engenharia e funções de logística, de forma a automatizar o processo de auditorias, proporcionando um maior controle e agilidade nas ações.
- **Monitoramento de fatores humanos (G4-16):** as tripulações são sistematicamente acompanhadas pela área de Safety & Fatores Humanos, que desenvolve diferentes práticas para evitar falha humana na operação. O sistema Fatigue Risk Management System (FRMS), por exemplo, controla a fadiga das tripulações emitindo escalas parametrizadas para otimizar a operação e capacidade de trabalho e mitigar esse risco. O Aviation Quality Database (AQD), por sua vez, é uma ferramenta que gerencia os reportes confidenciais de Segurança Operacional, estimulando o diálogo com as tripulações sobre questões que possam afetar a segurança das operações, para que sejam identificadas e corrigidas, em linha com a política da GOL de não punição pelo erro.
- **Acompanhamento de voos:** por meio da ferramenta Flight Data Monitoring (FDM), a operação e a manutenção dos voos da GOL são continuamente monitoradas, visto que trata-se de uma ferramenta que auxilia na tomada de decisão, treinamentos e procedimentos de voo, garantindo uma maior confiabilidade à operação. Além disso, a Companhia ainda maximiza a prevenção proativa de incidentes por meio do sistema FOQA, sigla em inglês para Garantia da Qualidade das Operações de Voo (Flight Operations Quality Assurance), que garante a análise dos sistemas de gravação de voo.

A GOL conta com uma equipe de experientes pilotos que acumulam, em média, mais de 10 mil horas de voo em seus currículos, além de uma equipe que recebe treinamentos constantes em simuladores e sobre questões fundamentais a respeito da SEGURANÇA operacional.

- **IATA:** como membro da International Air Transport Association (IATA), a GOL possui voz global e participação ativa nas discussões sobre o desenvolvimento da indústria da aviação comercial, por meio da participação em fóruns e estudos baseados em indicadores atualizados, e ainda participa do comitê de Segurança, segurança operacional e infraestrutura desse órgão. A IATA tem como foco principal a garantia da segurança dos clientes, por meio de uma regulamentação aplicável à operação das cerca de 240 empresas aéreas que aderem à Associação no mundo todo, em 115 nações, o que representa, aproximadamente, 84% do tráfego aéreo regular internacional.
- **ENHANCED IOSA:** assim como no ano anterior, a GOL foi uma das empresas voluntárias ao projeto IATA Operational Safety Audit - ENHANCED IOSA em 2013, certificação - reconhecida internacionalmente - de segurança operacional da aviação civil. O projeto propõe a auditoria contínua dos 928 itens sobre os quais a GOL já era avaliada bianualmente, que abrangem desde o sistema de gerenciamento, as operações de voo e o despacho operacional, até as operações de rampa, aeroportos, manutenção e área de cargas. Vale frisar que a certificação IOSA é muito relevante para a GOL, já que qualifica o seu comprometimento com a SEGURANÇA em todos os processos de sua operação. Em 2014, a GOL passará novamente pelo processo de recertificação, também no formato ENHANCED.

Promoção da cultura de SEGURANÇA

Para disseminar seu valor fundamental e prioritário – a SEGURANÇA –, a GOL divulga as políticas e princípios de SEGURANÇA para todas as áreas envolvidas na operação. Entre os veículos de comunicação que trazem esta mensagem estão o Rota Segura, um boletim interno de segurança operacional; os informativos Safety, Security e Quality Alerts; o Segurança no Ar, *newsletter* eletrônica direcionada a todos os colaboradores; bem como o Portal Corporativo.

Além disso, a Companhia promove eventos e treinamentos sobre segurança para o público envolvido e a Diretoria mantém suas aeronaves em conformidade com as especificações do fabricante e regulamentos aplicáveis. A GOL também segue rigorosamente os padrões estabelecidos pelo Manual Geral da Segurança

Operacional (MGSO), homologado pela ANAC, e é membro ativo da Flight Safety Foundation, uma fundação voltada para o constante intercâmbio de informações sobre segurança de voo.

Por fim, o ano de 2013 foi marcado por uma campanha voltada à ampla divulgação da Política e dos Objetivos de Segurança Operacional, que foi revisada e adaptada aos conceitos previstos no Manual de Gerenciamento da Segurança Operacional (MGSO), com foco na responsabilidade de cada colaborador. Hoje, todas as áreas da empresa contam com um exemplar da política, que também pode ser acessada no Portal Corporativo e no Centro de Documentação e Memória.

Agilidade e Conveniência

Desde sua criação, a GOL busca levar inovação e pioneirismo ao mercado brasileiro, em grande parte por meio dos investimentos em aumentar sua eficiência, permitindo ao cliente reduzir seu tempo no aeroporto, de forma a tornar sua viagem mais cômoda, simples e rápida. Seu foco, e um de seus principais valores, é SERVIR com excelência.

Para isso, tem trabalhado com duas principais diretrizes: agilidade e conveniência.

Agilidade

Acompanhamento contínuo da pontualidade e redefinição inteligente de procedimentos de embarque, o que tornou a Companhia a mais pontual do País na média de 2013.

Conveniência

Desenvolvimento de ferramentas, tecnologias e políticas que permitam ao cliente da GOL viajar com facilidade desde o momento da compra da passagem até a chegada em seu destino.

Para atingir esse objetivo, a GOL trabalha para ampliar a automação das operações nos aeroportos e da oferta de autoatendimento, reduzindo assim o tempo de espera no aeroporto e possibilitando o redirecionamento dos recursos humanos da Companhia à prestação de serviços demandados pelos clientes com maior qualidade e disponibilidade.

São realizados continuamente investimentos com esse foco, como o *check-in* inteligente - pelo computador, totem, *smartphone* ou celular; o aumento na quantidade de totens de autoatendimento nos principais aeroportos; a maior antecedência de atendimento (7 dias antes do voo para *check-in* via internet e celular e 24h nos totens de autoatendimento), entre outras facilidades.

Em 2013, importantes iniciativas foram feitas neste sentido: a antecipação do voo original em até 6 horas, que podem ser realizados via totens de

autoatendimento dos aeroportos; e o embarque *paperless* (embarque sem papel), em que os clientes podem realizar o *check-in* pelo celular, gerar um cartão de embarque virtual e seguir direto para a sala de embarque.

Em 21 de março de 2013, a GOL iniciou a venda de passagens diretamente na página do Facebook, que tem mais de um milhão de seguidores, sendo a primeira empresa aérea brasileira a disponibilizar essa facilidade de compra totalmente dentro da rede social.



Meio Ambiente (G4-EN27)

A gestão ambiental da GOL está ligada à forma como mitiga e gere seu impacto, principalmente com o consumo de combustíveis e materiais, seu descarte e as emissões de gases de efeito estufa, já que estes fatores podem afetar a operação da Companhia. Neste cenário, a GOL busca estudar e implantar medidas para minimizar esse impacto, a fim de garantir a viabilização do transporte aéreo no longo prazo, com a redução do consumo de recursos naturais não renováveis, das emissões prejudiciais à atmosfera e da geração de resíduos.

A seguir são apresentadas a gestão, os princípios e o desempenho da GOL em cada um dos aspectos ambientais relevantes para o seu negócio:

Biodiversidade (G4-EN11, G4-EN12, G4-EN13)

Por conta das regiões em que atua, apenas no Centro de Manutenção de Aeronaves (CMA) o negócio da GOL tem potencial impacto na biodiversidade. O CMA, localizado no Aeroporto Internacional Tancredo Neves (Lagoa Santa, MG), é situado em Área de Proteção Ambiental (APA Carste de Lagoa Santa) – devido à sua proximidade às cavernas na região, materiais para diversas áreas de estudo.

Portanto, para garantir a preservação da biodiversidade na área de 146.719 m² ocupada pelo CMA, a GOL segue rigorosamente as condições impostas pela licença ambiental, de acordo com as determinações dos órgãos ambientais, e o Relatório de Controle Ambiental - elaborado na implantação do CMA - que conclui que a instalação não iria apresentar interferências entre o projeto proposto e os aspectos legais relacionados às questões florestais, de acordo com o Decreto Estadual 33.994.

Vale destacar que durante a implantação do CMA houve a redução da área verde, o que, entretanto, não é considerado impacto significativo, já que a vegetação local é, basicamente, rasteira.

Consumo de Combustíveis (G4-2, G4-EC2)

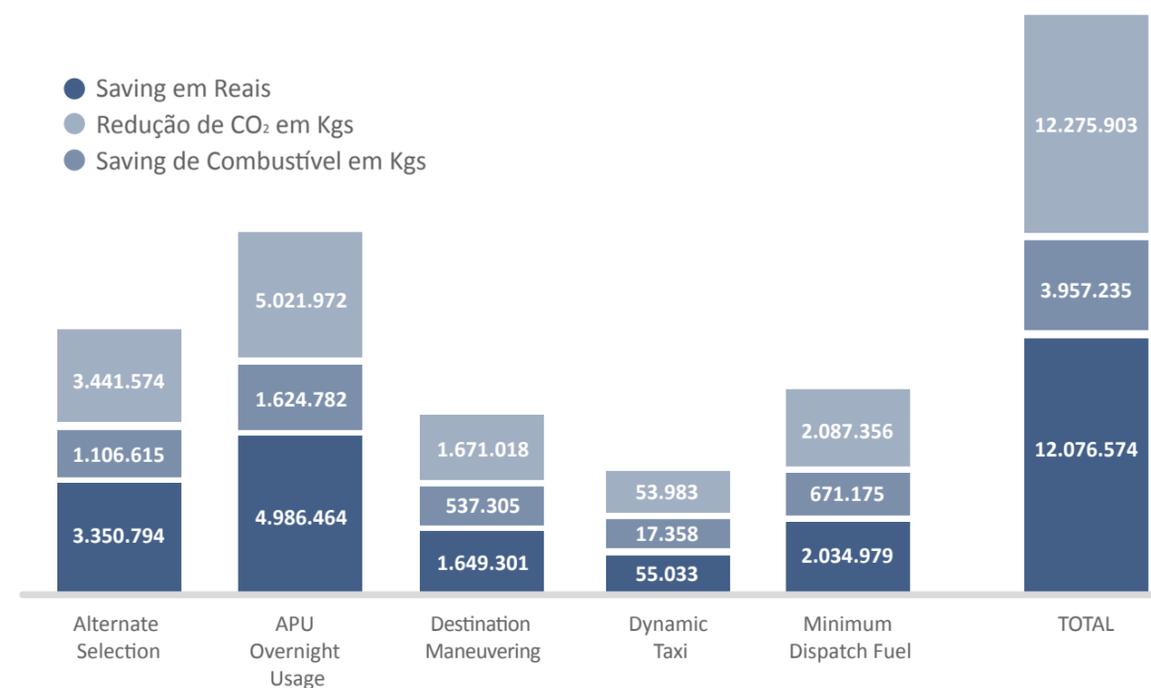
O principal impacto no uso de recursos naturais pelas atividades da Companhia consiste no consumo de combustíveis, especialmente o querosene, utilizado na operação das aeronaves. Para minimizar o consumo desse recurso não-renovável e, como consequência, as emissões de gases causadores do efeito estufa decorrentes da queima de combustíveis, a Companhia busca sempre por novas práticas e iniciativas para operar com cada vez mais eficiência, menos consumo e menor uso de combustíveis fósseis e, conseqüentemente, diminuir sua dependência de um recurso com possibilidade de escassez. A seguir são apresentadas as iniciativas desenvolvidas pela GOL com esses objetivos, observando sempre em primeiro lugar a SEGURANÇA.

Eficiência e Redução do Consumo

- **Instalação de winglets:** 107 das 139 aeronaves da frota operacional da GOL contam com o componente aerodinâmico na extremidade da asa que gera melhoria da aerodinâmica e, como consequência, economia de combustível.
- **Required Navigation Performance (RNP – Requisito de Desempenho de Navegação):** mesmo em caso de baixa visibilidade, o sistema de navegação por satélite viabiliza a orientação e o controle da aeronave em voo solo, de forma a diminuir a dependência da comunicação com o solo e promover a redução na distância voada, reduzindo o consumo de combustível. Para a disseminação do RNP no Brasil, a GOL firmou, em 2013, uma parceria com o Departamento de Controle do Espaço Aéreo e a ANAC e assumiu a responsabilidade de facilitar o processo de homologação.
- **Aircraft Communication Addressing Reporting System – Acars:** trata-se de um sistema de comunicação via satélite que proporciona o envio de dados da/para a aeronave, em voo solo, e conta com um gerenciador de mensagens automatizado para reportar a hora de início dos procedimentos. Instalado em 130 aeronaves em 2013, envia mensagens automáticas sobre condições e performance da aeronave (célula, motores, combustível e componentes), bem como facilita a comunicação via mensagens entre a aeronave, a Companhia e órgãos ATC, além de agregar comunicação de voz via satélite.
- **Fuel and Carbon Solutions (G4-EN6, EN7, EN19):** desenvolvido em 2010, o programa tem como objetivo otimizar a utilização de combustível e reduzir, tanto a emissão de gases poluentes, como a redução do custo operacional. Para isso, conta com 16 iniciativas que possam promover o desenvolvimento de capital intelectual, a implementação e controle de processos, a definição e melhoria de regras e o aumento da SEGURANÇA operacional. Entre as iniciativas, estão:
 - **Alternate Selection:** com base em estudos, realizados pela Diretoria de SEGURANÇA Operacional, definiu-se que será selecionado apenas um aeródromo alternado de destino para cada voo, ao invés de dois, como praticado anteriormente. Tal ação executada apenas quando a meteorologia comprovar que, para a rota planejada, ambos os aeródromos estão em condições adequadas para o pouso, evitando o despacho com quantidades desnecessárias de combustível, gerando sua economia. Em 2013, foram economizados R\$ 3.350.794 com a iniciativa desde seu início, em maio.
 - **Auxiliary Power Unit – APU (Unidade Auxiliar de Energia):** trata-se do motor da aeronave utilizado para gerar energia quando os motores principais não estiverem sendo utilizados, o que ocorre em casos de paradas longas em aeroportos ou pernoites para manutenção. O projeto visa permitir que a aeronave seja alimentada com energia proveniente de fonte externa (GPU - Unidade de Energia de Solo) e ar condicionado ao invés de utilizar o recurso da própria aeronave, de forma a gerar economia de combustível e redução de emissões de poluentes. Em 2013, foram economizados R\$ 4.986.464 com a iniciativa.

- **Destination Maneuvering:** o projeto, iniciado em maio de 2013, consiste na implementação da mudança dos valores do índice MVD (combustível calculado entre o último ponto da navegação e o aeródromo de destino) referente ao processo de aproximação. A ação é baseada em cálculos de performance de descida em aproximações, feitos para avaliar a viabilidade de redução de combustível destinada a estes procedimentos.
- **Dynamic Taxi:** a quantidade de combustível destinada ao percurso da aeronave em solo passou de um valor fixo para um valor flexível, com base na avaliação do consumo por aeroportos e faixa de horário, que revelaram um consumo maior em alguns lugares, como o aeroporto de Guarulhos (São Paulo). Como consequência deste valor flexível, foi eliminada a chance de faltar ou sobrar combustíveis, de acordo com suas especificidades notadas no estudo. O projeto foi iniciado em outubro de 2013.
- **Minimum Dispatch Fuel (Combustível Mínimo para Despacho):** o programa promove a análise estatística do comportamento de cada voo, criando séries históricas do combustível consumido e a racionalização dos abastecimentos futuros, baseados nestas análises e nas informações ambientais do momento do voo. Como benefícios, o projeto promove mais SEGURANÇA e confiabilidade às operações; um cálculo mais preciso da quantidade de combustível necessária e a redução do peso da aeronave, resultando em mais economia.
- **ATM – Air Traffic Management (Céus Verdes do Brasil):** desenvolvido em parceria com a General Electric, DECEA, ANAC, Infraero e operadores aéreos, o projeto visa o engajamento de órgãos reguladores em maximizar resultados com rotas mais precisas, com base na identificação de melhorias no espaço aéreo brasileiro, a fim de possibilitar a utilização de rotas mais curtas antes não utilizadas, a execução de descidas mais contínuas, e de pousos em condições meteorológicas mais restritivas do que os limites atuais, entre outros benefícios.

FUEL AND CARBON SOLUTIONS



A seguir, segue a tabela com o desempenho sobre o consumo de combustíveis em 2013 (G4-EN3):

Consumo de Combustíveis (GJ)				
Tipo de uso	Combustível	2012	2013	Variação (%)
Combustíveis Fósseis				
Centro de Manutenção de Aeronaves				
Geradores de energia	Diesel	84	298	254,8
Forno (restaurante)	GLP	606	316	-47,9
Equipamentos de apoio (GPU, LPU, torres de iluminação)	Gasolina	93	115	+28,2
Equipamentos de apoio e manutenção de hangar (GPU, LPU, torres de iluminação)	Diesel	1.993	1.911	-4,1
Equipamentos de apoio (manutenção de hangar)	GLP	81	93	14,8
TOTAL		2.857	2.733	-4,4
Bases e Hangar Congonhas				
Aeronaves GOL	QAV	48.746.841	49.420.239	1,4
Equipamentos de apoio de solo / Bases móveis	Diesel	1.144	1.405	22,8
Equipamentos de apoio de solo / Bases estacionárias	Diesel	28.519,36	32011	12,2
Frota de veículos GOLLOG	Diesel	174,94	275	57,2
Frota de veículos GOLLOG	Gasolina A	52,12	111	113,0
Frota de veículos GOLLOG	Etanol	0	5	-
Frota de veículos	Diesel	3.481,33	3.449	-0,9
Frota de veículos	Gasolina A	272,63	522	91,5
Geradores de energia (sede)	Diesel	436,73	70	-84,0
TOTAL		48.780.922	49.458.087	1,4
Biomassa e hangar de Congonhas (GJ)				
Frota de veículos GOLLOG	Biodiesel	6	9	46,7
Frota de veículos GOLLOG	Etanol Anidro	11	18	66,6
Frota de veículos GOLLOG	Etano Hidratado	19	4	-77,0
Frota de veículos	Biodiesel	119	115	-3,4
Frota de veículos	Etanol Anidro	57	85	47,4
Frota de veículos	Etano Hidratado	62	1.133	1714,0
Geradores de energia (sede)	Biodiesel	15	2	-84,3
Equipamentos de apoio de solo / Bases móveis	Biodiesel	39	47	19,7
Equipamentos de apoio de solo / Base estacionárias	Biodiesel	978	1.071	9,5
TOTAL		1.306	2.484	90,2

* Foram utilizados fatores de conversão oriundos do Balanço Energético Nacional 2013 - ano base 2012.

Biocombustíveis (G4-15)

O projeto Biocombustível da GOL mapeou 10 iniciativas, em fase de instrumentalização de métodos e métricas de controle, para fomentar a possibilidade de uma rotina de operação.

Por meio do projeto, já foram realizados com êxito dois voos experimentais abastecidos com biocombustível – provindo de uma mistura de querosene de aviação e óleo de milho não comestível –, em 2012 e 2013, para os eventos RIO+20 e Copa das Confederações e o primeiro voo comercial do País a base de biocombustível no dia do avião, em outubro de 2013.

Além disso, a GOL participa de diversas associações e parcerias que estudam o desenvolvimento desse recurso e meios de viabilizá-lo na aviação comercial:

- **Sustainable Aviation Fuel Users Group – Safug:** trata-se de um grupo internacional - formado por companhias aéreas, com apoio do Resources Defense Council and the Roundtable on Sustainable Biofuels (RSB) – cujo compromisso consiste na criação de parcerias com governos, outros setores e sociedade, a fim de desenvolver iniciativas para mitigar os impactos ambientais e socioeconômicos. Por meio do Safug, a GOL foi a primeira empresa aérea a compor o grupo internacional de pesquisa de combustíveis para aviação, com foco no uso e desenvolvimento de combustíveis sustentáveis.
- **Aliança Brasileira de Biocombustíveis de Aviação – Abraba:** assim como o Safug, a Abraba tem como foco o desenvolvimento e a certificação de biocombustíveis para o setor, por meio de iniciativas públicas e privadas. A Aliança é composta por empresas aéreas e de pesquisa de biocombustíveis, produtores de biomassa e fabricantes aeronáuticos.
- **Plataforma Brasileira de Bioquerosene (PBB):** a GOL participou da concepção, estruturação e fundação da Plataforma Brasileira de Bioquerosene em 2013. A Plataforma é aberta, multi matéria-prima e multi processos e tem como objetivo agregar todos os *stakeholders* para promover a implantação de uma cadeia de valor integrada do biocombustível para aviação. Em dezembro, a Plataforma já contava com 18 diferentes entidades e empresas participantes.

Em 2014, a GOL planeja realizar 200 voos verdes entre as cidades sede da Copa do Mundo, projetando um consumo de duas mil toneladas de combustível “blindado” (composto por 90% de querosene fóssil e 10% de bioquerosene), com o objetivo de dar visibilidade à relevância do uso de biocombustível de aviação no Brasil.

- **Algae Biotecnologia:** a empresa, pioneira no desenvolvimento tecnológico de sistemas de cultivo de microalgas e cianobactérias, no Brasil e América Latina, possui uma parceria com a GOL para o desenvolvimento de biocombustível a partir de biomassa de microalgas.
- **Estudo do biocombustível (Bio-SPK/Jet A1 BLEND):** a fim de gerar uma nova opção de consumo de combustível, bem como o desenvolvimento de comunidades locais, a GOL desenvolve pesquisas para a produção de combustível de aviação a partir do derivado de pinhão manso (Jatrofa) por

microprodutores agrícolas, de forma a promover a sustentabilidade desde a raiz do cultivo no solo até a asa do avião.

- **Sustainable Aviation Biofuels Brazil – SABB:** a proposta, que consiste em identificar a cadeia de valor e suas limitações para desenvolver biocombustível no Brasil de forma viável, com preço competitivo, tem a GOL como consultora do projeto – patrocinado e organizado pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo - FAPESP, pela Empresa Brasileira de Aeronáutica S.A. - Embraer e pela Boeing. O projeto também conta com a participação de empresas produtoras de biocombustível, produtores de matéria-prima, empresas aéreas, consultorias especializadas e refinarias.

- **Parcerias:** a GOL assinou dois Memorandos de Entendimento (MOU, na sigla em inglês) no ano, com o objetivo de impulsionar o uso de biocombustíveis. No primeiro, a Amirys, empresa do segmento bioquímico, fará o fornecimento preferencial à GOL de bioquerosene produzido a partir de açúcares provenientes da cana, utilizando o processo DSHC – fermentação direta de açúcares para hidrocarbonetos. No segundo, celebrado com a Boeing, as empresas irão cooperar na aceleração da pesquisa, desenvolvimento e aprovação de novas fontes de biocombustível sustentável para aviação no Brasil. A Boeing também é parceira da GOL na Plataforma Brasileira de bioquerosene, apoiando e fomentando a criação da cadeia de valor não só no Brasil, mas com abrangência global.

Emissões de GEEs (G4-2, G4-EC2)

Como resultado da preocupação da GOL na preservação do meio ambiente e com o desenvolvimento sustentável, e apesar do setor de aviação civil ser responsável por apenas 2% das emissões de dióxido de carbono (CO₂) globais, a Companhia possui diversas iniciativas para mitigar seu impacto nas mudanças climáticas, controlar suas emissões e se antecipar aos padrões internacionais de aviação.

Além das iniciativas acerca da redução do uso de combustíveis e do desenvolvimento de biocombustíveis, a GOL tem como prática trabalhar com relatórios de emissões de gases causadores de efeito estufa (GEEs), alinhados à GHG Protocol, que publica desde 2010. A Companhia ainda foi a primeira empresa do setor, na América Latina, a apresentar o plano de controle de emissões para gerar o inventário da Deutsche Emission Shandels Register – DEHST. Trata-se de uma autoridade alemã, cujo propósito é implementar ações de monitoramento de emissões de projetos de Desenvolvimento Limpo do Protocolo de Kyoto, de forma a permitir a contabilização das emissões e o desenvolvimento de metas para sua redução.

Desenvolvida em 1998 nos Estados Unidos, a GHG Protocol é, até hoje, a ferramenta mais utilizada para a realização de inventários de emissões e é compatível com a norma ISO 14065 e com as metodologias de quantificação do Painel Intergovernamental de Mudanças Climáticas (IPCC). No Brasil, a ferramenta foi adaptada, pelo Centro de Estudos em Sustentabilidade (GVces) e pelo World, com o intuito de se encaixar ao contexto nacional. A GOL recebeu o Selo Ouro em seu último inventário, reconhecimento dado às empresas que monitoram suas emissões de maneira completa e têm seu resultado auditado.

A GOL ainda monitora a emissão de gases poluentes causada pelo transporte de produtos e outros bens e materiais utilizados em suas atividades, além do transporte de colaboradores. Quanto às emissões de terceiros, a Companhia considera carrinhos de bagagem; “puxa aeronave”, vans, motoboys e transporte de aeroportos, cujos valores são apresentados pelas próprias empresas terceiras. (G4-EN15, G4-EN16, G4-EN17, G4-EN19)

Em 2013, a GOL também monitorou seus impactos ambientais em decorrência do transporte de produtos (escopo 3), outros bens e materiais e colaboradores, conforme apresenta a tabela: (G4-EN30)

Escopo 1 (toneladas de CO ₂ e)	2011	2012	2013
Emissão fóssil	3.745.54	3.529.380	3.621.727
Emissão de biomassa	126	179	253
TOTAL	3.891,54	3.529.559,00	3.621.980
Escopo 2 (toneladas de CO ₂ e)			
Energia elétrica	423	1.279	2.010
Emissão de biomassa	Não disponível	Não disponível	14
Escopo 3 (toneladas de CO ₂ e)			
Emissão fóssil	66.230	75.172	58.378
Emissão de biomassa	5.212	4.421	3.915
TOTAL	71.442	79.593	62.293
TOTAL GERAL^{1,2}	3.817.526	3.610.431	3.686.283

Já para as emissões diretas, por sua vez, são consideradas as atividades de geração de energia e equipamentos de apoio de solo nos hangares e bases, as emissões referentes à geração da energia elétrica consumida como emissões indiretas, frotas de veículos e operações de transporte aéreo com aeronaves próprias, bem como emissões indiretas provenientes de transportes de pessoal, decomposição de resíduos e transporte terceirizado de equipamentos. Indicadores como resíduos domésticos e consumo de papel foram desconsiderados na análise.

Vale destacar que apesar do aumento global das emissões no negócio da Companhia, houve redução no volume de emissões registradas decorrentes do consumo de combustíveis por ASK (assentos-quilômetro oferecido). (G4-EN18)

	2010	2011	2012	2013
kgCO ₂ e/ASK	0,081	0,077	0,076	0,073

1. Os gases incluídos no cálculo das emissões da Companhia são: CO₂, CH₄, N₂O, HFCs, PFCs e SF₆.

2. O inventário de emissões de 2013 foi assegurado pela auditoria independente BSI - Brasil Sistema de Gestão.

Referência	Combustível / Insumo	Unid.	Consumo (unid.)	Emissão GEE [t CO ₂ e]	Emissão Biomassa [t CO ₂ e]
Reboque aeronaves / Transporte cargas	Óleo Diesel	l	1.431.976,09	3.586,42	178,93
Reboque aeronaves / Transporte cargas	Gasolina	l	44.929,56	80,13	12,91
Reboque aeronaves / Transporte cargas	Etanol	l	52,66	0,00	0,06
Transporte entre aeroportos	Diesel	l	442.906,87	1.109,27	77,24
Viagens corporativas (outras cias)	QAV-1	pass.km	8.014.617,00	1.369,47	-
Passaredo	QAV-1	pass.km	61.802.764,00	5.716,34	-
Delta	QAV-1	pass.km	7.134.016,00	1.448,22	-
Transporte de tripulantes VANS	Diesel	l	723.913,55	1.813,06	126,24
Transporte de tripulantes VANS	Gasolina	l	26.027,96	46,42	7,48
Mobilidade de colaboradores FRETADO	Diesel	l	354.399,13	887,60	61,80
Mobilidade de colaboradores ÔNIBUS	Diesel	l	14.438.319,91	36.161,14	2.517,83
Mobilidade de colaboradores VEÍCULOS PRÓPRIOS	Gasolina	l	3.025.216,85	5.395,64	869,11
Serviços de Motoboy	Gasolina	l	10.049,00	17,92	2,89
TOTAL				57.631,65	3.854,48

TOTAL		
Óleo Diesel	l	17.391.515,54
Gasolina	l	3.106.223,38
Etanol	l	52,66
QAV-1	l	76.951.397,00

Derramamentos (G4-EN24)

Com o objetivo de mitigar o impacto ambiental de possíveis acidentes no CMA, a GOL conta com plano de conduta em caso de vazamentos e acidentes ambientais, que prevê os procedimentos a serem adotados para corrigir e minimizar os impactos, que incluem desde o uso de kits de proteção ambiental com materiais absorventes até a comunicação interna e externa (junto a Órgãos Públicos, inclusive). Em dezembro de 2013, houve um derramamento de combustível (querosene de aviação) no piso da área interna do hangar 1 do CMA, no qual foi adotada a conduta prevista e, portanto, contido sem que resultasse em liberação para áreas externas ou contaminação ambiental de solo, águas superficiais ou subterrâneas. O volume derramado foi de aproximadamente três mil litros, recolhidos em tambores apropriados e enviados para tratamento em empresa especializada e licenciada para o processo de incineração e coprocessamento.

Materiais (G4-EN1, G4-EN2)

Dos materiais adquiridos e utilizados pela Companhia, os que tem maior potencial de impactar o meio ambiente são os pneus. Desta forma, a GOL monitora seu consumo desse material e, em 2013, registrou a aquisição de 2.472 pneus, volume praticamente estável (0,8% menor que em 2012, que registrou total de 2.723 pneus).

Por conta da natureza do negócio da Companhia e das rigorosas exigências acerca das especificações de materiais aeronáuticos, não há relato significativo sobre a utilização de materiais provenientes da reciclagem,

exceto no caso dos rotáveis, pneus que retornam ao uso após o reparo em um determinado ciclo de vida útil.

Apesar disso, para minimizar o impacto do consumo desse material e seu consequente descarte, desde 2010, a GOL tem um contrato com uma empresa que destina os pneus descartados pela Companhia para outros fins, como a utilização em máquinas agrícolas e defesa marítima. Em 2013 foram 1.393 pneus enviados para esse tipo de reaproveitamento, o que representa mais que a metade dos pneus adquiridos no ano. (G4-EN23)

Consumo de Energia Elétrica (G4-EN3, G4-EN6, G4-EN7)

Para contribuir com a redução do consumo de energia, a GOL promove, desde 2010, iniciativas de conscientização acerca do assunto em seu Centro de Manutenção de Aeronaves que, entre outras ações, utiliza energia solar para aquecimento da água utilizada no vestiário, por exemplo.

Com relação ao cálculo do consumo de energia elétrica, são consideradas as unidades administrativas e bases localizadas em aeroportos - estruturadas em aeroportos administrados pela Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (Infraero). Sendo assim, os aeroportos de Presidente Prudente, Bauru, Fernando de Noronha, Porto Seguro, Maringá e Caxias do Sul, além do Centro de Manutenção, em Confins (MG) não são considerados.

Consumo de Energia Elétrica (GJ)

	2012	2013	Varição (%)
Centro de Manutenção de Aeronaves	19.611	18.925	-3
Bases	20.341	20.318	-0,1
Sedes Administrativas	3.519	1.676	52
Hangar de Congonhas	10.280	7.816	24
Bases INFRAERO	16.671	12.011	-28
TOTAL	70.422	60.748	-14%



As informações apresentadas são resultado das contas enviadas pelas concessionárias de energia. Os aeroportos da Infraero, por sua vez, contam com um monitoramento realizado pela própria empresa.

Consumo de Água (G4-EN8 e G4-EN10)

Assim como parte do monitoramento do consumo de energia elétrica, a GOL efetua a gestão da água, em todas as suas unidades no Brasil, por meio das contas emitidas por concessionárias. Em alguns pontos dos aeroportos, por sua vez, a Infraero realiza rateio por área.

No caso do CMA, toda a água utilizada para o seu abastecimento é fornecida pela Companhia de Saneamento de Minas Gerais – Copasa, sob responsabilidade da Infraero. Assim, para consolidar as informações a respeito do consumo de água, o CMA envia mensalmente à Infraero documentos de rateio. Além disso, ainda no CMA, são distribuídos cartazes nos vestiários e áreas de lavagem, que visam conscientizar acerca do uso correto da água, e são realizadas inspeções e vistorias em todas as áreas. Em 2013, 11m³ foram reciclados no CMA, 0,07% do total, montante inferior aos 200m³ reciclados em 2012. O volume de reciclagem não foi maior, pois a Companhia está buscando aprimorar seus processos para o reaproveitamento de água nos vasos sanitários, onde a demanda é maior.

Consumo de Água (m³)



Tratamento de Efluentes (G4-EN22)

O efluente gerado no CMA é tratado, segundo os padrões estabelecidos pela empresa de saneamento local. Desta forma, a GOL não causa impactos na biodiversidade de corpos d'água, pois o abastecimento e o descarte (pós-tratamento) são feitos por meio da rede pública.

De acordo com suas características físico-químicas, os efluentes são classificados de duas formas:

- **Esgoto doméstico:** para que receba tratamento específico, o esgoto doméstico - composto de efluentes de sanitários e do restaurante - é enviado, sob responsabilidade da empresa de saneamento, para a rede pública coletora de esgotos e para a Estação de Tratamento de Efluentes - ETE da Infraero/Copasa. O objetivo é que receba tratamento específico para esgoto com alta carga orgânica e microbiológica.
- **Efluente industrial:** para tratar este efluente - oriundo de lavagens de aeronaves, peças, carros, posto médico e de áreas com produtos químicos - o CMA conta com uma ETE, que trata água de lavagem de aeronaves, peças, piso, pias de mão da manutenção e do posto médico. A partir desta lavagem, a água é reutilizada no Centro, em atividades como limpeza de pisos e equipamentos.

Descarte de Água em 2013 (m³)

Unidades	Industrial	Doméstico
Centro de Manutenção de Aeronaves	2.671	13.341
Unidades administrativas, lojas e áreas de manutenção situadas em aeroportos.	53.164 ¹	

1. Volume total de efluentes (industrial + doméstico). O monitoramento segmentado nessas categorias não está disponível para as unidades administrativas, lojas e áreas de manutenção situadas em aeroportos.

Resíduos (G4-EN23, G4-EN25)

Para o gerenciamento deste indicador, a GOL possui um Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos – PGRS, em todas as bases de Manutenção de Linha (bases de manutenção em aeroportos) e no CMA. Entre as iniciativas desenvolvidas pelo PGRS, está o armazenamento temporário de resíduos gerados na base até sua coleta e destinação final; transporte contratado por empresas que estejam de acordo com as exigências dos Órgãos Ambientais locais; e destinação final dos resíduos, em conformidade com as exigências ambientais, ao coprocessamento em fornos de cimento, para o aproveitamento da energia contida nestes materiais e/ou substituição das matérias-primas e operação regulamentada e licenciada por órgãos ambientais.

O volume de resíduos descartados pelo CMA está exposto na tabela a seguir, de acordo com sua destinação:

Descarte de resíduos (em Kg)					
Destinação	Tipo	2011	2012	2013	Var (%)
Centro de Manutenção de Aeronaves					
Coprocessamento	Classe I (perigoso) e Classe IIA (não perigoso, não inerte)	166.716,0	168.677	82.978	-51
Incineração	Classe I (perigoso)	2.885,0	1.735	84.666	+4.780
Aterro Industrial	Classe I (perigoso) e Classe IIB (inerte)	1.417,0	1.501	1.346	-10
Reciclagem	Classe I (perigoso) e Classe IIA (não perigoso, não inerte)	65.789,0	80.066	49.021	-39
Reprocessamento / rerrefino	Classe I (perigoso)	28.163	37.589	36.188	-4
Aterro Sanitário	Classe IIA (não perigoso, não inerte)	128.316	131.556	256.632	95
TOTAL		393.286	421.124	510.830	-9
Centro de Manutenção de Linha					
Coprocessamento	Classe I (perigoso) e Classe IIA (não perigoso, não inerte)	46.360	31.153	43.545	40
Incineração	Classe I (perigoso)	0	9.129	17.238	89
Reciclagem	Classe I (perigoso) e Classe IIA (não perigoso, não inerte)	0	1.100	0	-100
TOTAL		46.360	41.382	60.783	47
Bases INFRAERO					
Aterro Sanitário	Classe IIA (não perigoso, não inerte)	Histórico não disponível	Histórico não disponível	15.284	-

Além desses resíduos, contabilizados em quilos, a Companhia também destinou 2.623 lâmpadas fluorescentes (Classe I) para reciclagem e 2 m² de resíduo de caixa de gordura (Classe IIA) para ETE.



Por não ser homologada, é relevante frisar que a GOL não transporta nenhum tipo de carga considerada perigosa – de acordo com os termos da Convenção da Basileia (anexos I, II, III e VIII) e percentual de carregamentos de resíduos transportados internacionalmente. No caso dos resíduos perigosos provenientes da manutenção, seu transporte é feito por empresas terceiras homologadas.

O CMA ainda conta com uma série de iniciativas para a gestão da água e de resíduos:

- Análise físico-química do efluente, para que seja tratado da melhor forma e receba melhor acompanhamento dos órgãos ambientais.
- Separação de resíduos, que podem servir como matéria prima, como querosene, óleo e solventes.
- Substituição de produtos químicos agressivos por produtos com menor impacto e uso de *primer* - tinta utilizada antes do recebimento da pintura final da aeronave – que é livre de cromo, substância altamente regulada, e que contribui para evitar o desperdício de tinta, já que absorve todos os pigmentos do *spray*.
- Impermeabilização do piso das áreas em que ocorre manipulação de produtos.
- Para absorver vazamentos, o CMA conta com um sistema de contenção e disponibilização de materiais e, em caso de derramamento, existe um procedimento de contenção que consiste no isolamento da área, na utilização de um kit de proteção ambiental e no uso de cordões e barreiras absorventes para a contenção do líquido, entre outras medidas.
- Além de utilizar toalhas industriais, a limpeza interna das aeronaves é feita por empresas especializadas para evitar desperdício. Além disso, a superfície da aeronave é limpa por meio de lavagem a seco, o que representa apenas 10% da água habitualmente usada em lavagens comuns.

Investimentos e Gastos em Proteção Ambiental (G4-EN31)

Investimentos em proteção ambiental (R\$)			
Destinação	2011	2012	2013
Centro de Manutenção de Aeronaves			
Gerenciamento de resíduos	158.627,0	114.291	105.284
Tratamento de efluentes industriais	302.403,2	261.263	261.234
Monitoramento de efluente, água e emissões atmosféricas (laboratórios externo e interno)	46.487,1	25.817	19.103
Outros (filtração de água e Kits de Proteção Ambiental)	12.159	4.696	5.371
Centro de Manutenção de Linha			
Material de segurança (Kits de Proteção Ambiental, mantas e cordões absorventes)	46.503	22.004	46.258
Serviços de gestão ambiental (descartes de resíduos sólidos Classe I, consultoria ambiental e emissão de licenças)	206.352	338.663	434.702
TOTAL	772.530,7	766.734,4	871.953

5

5. Relacionamentos e Gestão Social



Comunicação e Diálogo (G4-24, G4-25, G4-26)

A GOL entende que a sustentabilidade de um negócio se dá de maneira complementar à solidez financeira, gestão de riscos e estratégias de atuação, pelo cuidado e relacionamento com as pessoas que, afinal, são os responsáveis pelas atividades e por alimentar o perfil da organização e sua cultura. Neste contexto, por entender que o conhecimento de seu público – interno e externo – é de grande importância, a GOL busca manter um relacionamento cada vez mais próximo e efetivo com todos os seus *stakeholders*, a fim de atender às suas necessidades e gerar valor e oportunidades de desenvolvimento.

Desta forma, baseada em um dos seus principais valores – o SERVIR – a Companhia promove sua gestão, de e para pessoas, por meio de um diálogo aberto e eficiente, pautado nas informações sobre a Companhia, opiniões e demandas, visando o aprimoramento do negócio.

Em 2013, com o intuito de promover a aproximação com seus *stakeholders*, a GOL buscou estreitar seu relacionamento, por meio de uma maior abrangência e acessibilidade às informações, bem como a qualidade e transparência deste conteúdo. Prova disso é que, no período, a Companhia realizou as seguintes iniciativas:

- **Reformulação do *website* da GOL:** após uma pesquisa de usabilidade, a Diretoria de Marketing teve como premissa a experiência do cliente, com foco direcionado ao processo de compra do cliente. Como resultado, o *website* está mais explicativo, inteligente e detalhado, conta com busca por preços e com um processo de cadastro mais simples, otimização de campos, facilidade para avaliar seguros viagem e aluguel de carro e, além disso, com sete dias antes da viagem, o cliente já pode efetuar seu *check-in*.

Quanto às comunicações de marketing, a GOL segue as diretrizes e melhores práticas estabelecidas por órgãos reconhecidos, como o Conselho Executivo das Normas-Padrão - CENP, a Associação Brasileira de Anunciantes - ABA e o Conselho de Autorregulamentação Publicitária – Conar. Sendo assim, a cada campanha, a GOL analisa sua conformidade com esses padrões. Em 2013, não houve inconformidades com regulamentos e códigos voluntários.



- **Nova identidade visual nos aeroportos:** a partir da percepção da necessidade de uma nova imagem, a GOL desenvolveu um novo conceito visual, com foco na operação. Com isso, a comunicação nos aeroportos passou a ter uma linguagem mais fácil e bilíngue, com ícones de identificação rápida nas cores da Companhia; sinalizadores maiores e revitalização de toda a estrutura de operação, com mais conforto e facilidades.
- **CRM (Customer Relationship Manager):** o projeto tem como objetivo mapear e monitorar todas as informações sobre o cliente para que a GOL possa se relacionar da melhor forma com cada um de seus públicos, ou seja, ter uma visão única e profunda sobre cada cliente único. Por meio disso, o intuito é que a GOL tenha a oportunidade de aprimorar cada vez mais seu conteúdo, relacionamento, serviços e ações segmentadas.
- **Ampliação dos canais:** a GOL ampliou seus meios de comunicação com seus públicos. Além do site, há a loja virtual, e-mail marketing, redes sociais, plataforma online com links patrocinados, portais de busca e diversos sites, revista de bordo, adesivos, folhetos na aeronave e revista especializada, além dos comerciais em televisão.

A presença da GOL nas redes sociais ocorre por meio do perfil @VoeGOLatende - voltado para a demanda gerada por clientes da Companhia, como dúvidas sobre voos e serviços oferecidos, malas extraviadas, entre outros -, e o perfil @VoeGOLOficial, que divulga promoções, conteúdo institucional, concursos culturais e novidades. Além disso, a GOL conta com a *fanpage* no Facebook (facebook.com/voegol), por meio da qual dissemina informações, interage com usuários e realiza promoções.

Em 2013, a GOL mais uma vez saiu à frente e iniciou a venda de passagens diretamente na página do Facebook. O mecanismo permite que o cliente compartilhe a passagem comprada e convide os amigos para embarcar no mesmo voo.

Já em relação aos seus colaboradores, a GOL busca constantemente, por meio de sua Comunicação Corporativa, o alinhamento das informações e discursos, bem como o fortalecimento da imagem da Companhia, por meio de uma comunicação aberta, coerente e esclarecedora.

Neste contexto, para manter todos alinhados – visto que a Companhia tem mais de 60% dos seus colaboradores em voo ou em aeroportos, com acesso restrito a e-mail e a comunicações físicas – a GOL conta com uma comunicação diária por meio de seus canais internos: Portal Corporativo, jornal-mural Plano de Voo, campanhas de incentivo e interação com os públicos, envio de comunicados importantes e a criação de canais que aproximam a alta liderança do colaborador, como o Radar do Presidente.

Com relação à imprensa, a GOL busca reforçar sua imagem institucional, por meio da disponibilização de informações e práticas do setor de maneira rápida e transparente, de forma a informar acerca de seus voos, gestão de aeroportos e tripulação, ações voltadas para a segurança operacional e manutenção das aeronaves, avanços tecnológicos e demais detalhes que envolvem sua operação.

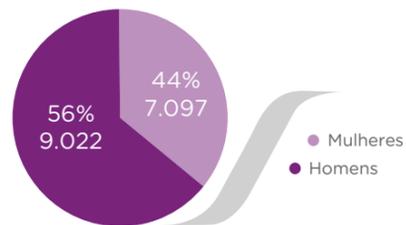
Neste sentido, a Companhia realizou em 2013 os dois primeiros encontros exclusivos para a imprensa com os temas “Segurança Operacional” e “Bastidores da Aviação”, guiados pelo lema “tudo o que você sempre quis saber sobre aviação e sobre a GOL”.

Colaboradores (G4-9, G4-10, G4-LA1)

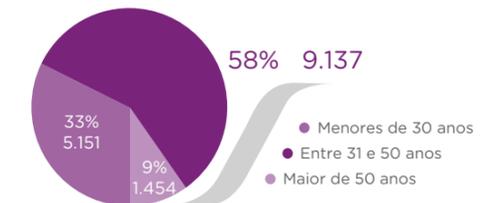
Por entender que seu negócio e valores são colocados em prática por seus colaboradores, o cuidado, desenvolvimento e satisfação destes profissionais estão totalmente ligados à estratégia da Companhia. Desta forma, a gestão de recursos humanos da GOL tem como foco a otimização das ferramentas de educação corporativa, a busca pela saúde e segurança, a melhoria contínua do clima organizacional e a remuneração baseada na meritocracia e alinhada às melhores práticas.

A seguir são apresentados indicadores de diversidade que refletem o quadro de colaboradores da GOL em 2013, composto por 15.742 profissionais próprios em suas operações no Brasil e 377 nas internacionais¹, somando 16.119², 2,8% a menos que o total de 16.577 colaboradores no ano anterior.

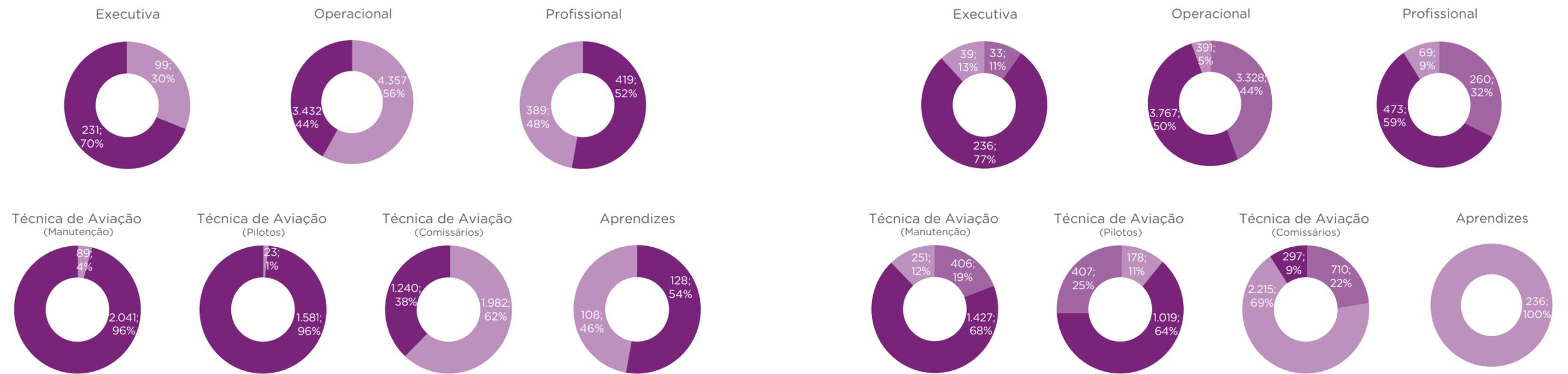
Colaboradores por Gênero



Colaboradores por faixa etária*



*Indicadores de faixa etária não incluem base internacional da GOL.



1. Nos indicadores de faixa etária, apresentados nos gráficos, não estão disponíveis informações sobre as operações internacionais da GOL.
2. Nos indicadores do perfil do quadro funcional, os estagiários somente são contabilizados na tabela de colaboradores por contrato de trabalho.

Classificação das categorias funcionais:

Executivo - Coordenadores, Gerentes, Diretor e Vice-Presidente
Técnica de Aviação Pilotos - Comandante e Co-Piloto
Técnica de Aviação Comissário - Chefe de Cabine e Comissários
Técnica de Aviação Manutenção/DOV - Profissionais técnicos da área de Manutenção e Operações de escala
Profissionais - Especialistas em vários níveis com maior senioridade
Operacionais - Profissionais nível auxiliar, assistente, líder, etc.

Colaboradores por região

Centro-Oeste	721
Nordeste	1.420
Norte	540
Sudeste	11.778
Sul	1283
Internacional	377
Total	16.119

Colaboradores por tipo de emprego

Tempo integral	2.631
Meio período	13.488
Total	16.119

Colaboradores por contrato de trabalho

CLT	15.883
CLT-Aprendiz	236
Estagiários	70

Colaboradores por categoria funcional

Executiva	330
Operacional	7.789
Profissional	808
Técnica de aviação (Manutenção)	2.130
Técnica de aviação (Pilotos)	1.604
Técnica de aviação (Comissários)	3.222
Aprendizes	236
Total	16.119

Perfil de diversidade na alta administração (G4-LA12)

	Total de membros	Negros	Mulheres	Homens
Conselho de Administração	9	0	0	9
Presidência	1	0	0	1
Vice-Presidência	2	0	0	2
Diretoria	17	0	3	14

Rotatividade

Por região	Número total de contratações em 2013	Taxa de contratações em 2013 (%)
Centro-Oeste	74	10,3
Nordeste	249	17,5
Norte	105	19,5
Sudeste	1520	12,8
Sul	120	9,4
Internacional	48	12,7
Total	2116	13,1
Por faixa etária		
Menor que 30 anos	1307	25
Entre 30 e 50 anos	692	7,6
Maior que 50 anos	69	4,7
Por gênero		
Mulheres	1149	16,1
Homens	967	10,7



Educação corporativa (G4-LA9 e LA10)

A fim de recuperar sua competitividade frente aos resultados dos anos anteriores, em 2013 a GOL assumiu um novo posicionamento de mercado, que foi refletido também na atualização dos valores corporativos: Segurança, Inteligência, *Lowest Cost* e Servir. A essência deste posicionamento consiste em, reconhecendo a SEGURANÇA como o pilar fundamental do negócio, inovar constantemente e com INTELIGÊNCIA, de maneira a otimizar cada vez mais a EFICIÊNCIA em custos e, ao mesmo tempo, garantir a excelência no atendimento aos clientes.

Estas diretrizes balizaram os investimentos em 2013, o que também foi refletido nas ações de treinamento. Ao todo, foram realizadas 1.060.194,33 horas de treinamento, das quais 977.107 presenciais e 83.087,33 on-line, gerando uma média de 65,49 horas de treinamento por colaborador.

O quadro a seguir detalha o desdobramento deste indicador pelas categorias funcionais:

Por faixa etária	Total de desligamentos		Taxa de rotatividade	
	2012	2013	2012	2013
Menor que 30 anos	2.066	1.451	26%	26%
Entre 30 e 50 anos	1.802	1.232	13%	11%
Maior que 50 anos	222	109	9%	6%
Total	4.090	2.792*	17%	15%
Por gênero				
Mulheres	1.988	1.511	19%	19%
Homens	2.178	1.328	16%	13%
Total	4.166	2.839	17%	15%
Por região				
Centro-Oeste	164	164	18%	17%
Nordeste	280	267	17%	18%
Norte	139	148	23%	23%
Sudeste	2.024	1.931	17%	15%
Sul	246	282	19%	16%
Internacional	58	47	15%	13%
Total	2.911	2.839	17%	15%

Para promover em seu quadro de equipes o desenvolvimento pessoal e profissional de seus colaboradores, bem como a motivação e a retenção de seus profissionais, GOL conta com uma série de iniciativas, listadas a seguir.

* os valores da categoria faixa etária não consideram os colaboradores internacionais, pois essa informação não é consolidada no sistema de controle.

CATEGORIA FUNCIONAL	CARGA HORÁRIA DE TREINAMENTO (Unidade: Homem-Hora)			MÉDIA DE HORAS DE TREINAMENTO GERAL: (Unidade: Hora)		
	PRESENCIAL	ON-LINE	TOTAL	PRESENCIAL	ON-LINE	MÉDIA GERAL
Operacional	732.564,00	38.126,30	770.690,30	55,07	2,87	57,94
Administrativo	113.803,00	17.209,03	131.012,03	39,42	5,96	45,38
Corporativo	130.740,00	27.752,00	158.492,00	8,08	1,71	9,79
VALORES TOTAIS	977.107,00	83.087,33	1.060.194,33	60,36	5,13	65,49

* Para todos os indicadores, considera-se a unidade Homem-Hora.

* Indicadores englobam todos os aprendizes, estagiários, gestores e não gestores de bases nacionais e internacionais, ativos ou desligados, que realizaram cursos ao longo de 2013.

* A categoria corporativa engloba todos os profissionais (16.189), porém são treinamentos de nível corporativo; na categoria operacional (13.302 colaboradores) estão os colaboradores de manutenção, tripulação, aeroportos, cargas e operações; na categoria administrativo (2.887 colaboradores) estão os colaboradores das áreas administrativas, comercial e DRC.

Comparado a 2012, houve uma redução significativa, visto o total de 1.465.425,88 horas e a média de 88,14 horas por colaborador no ano anterior. Apesar da redução, vale ressaltar que a GOL, qualitativamente, buscou maior assertividade nas ações, revendo públicos e temas prioritários.

A seguir são apresentadas as iniciativas e treinamentos da GOL neste sentido:

- **Programa de Desenvolvimento de Liderança - PDL:** entendendo que a mudança de cultura e posicionamento demanda um alinhamento forte de todas as lideranças da empresa, em 2013 o PDL - Programa de Desenvolvimento da Liderança ganhou destaque na Companhia. O objetivo foi oferecer recursos e soluções para a gestão de pessoas, de forma alinhada aos princípios, competências corporativas e à estratégia de negócio GOL.

Na edição de 2013, foram trabalhados os temas “O papel da liderança na construção de uma cultura organizacional” e “Liderança: uma abordagem prática”, com os Diretores, Gerentes Executivos e Gerentes, totalizando oito turmas entre outubro e dezembro. Além disso, foi realizado um encontro da alta liderança com o convidado internacional Bill George, professor de Management na Harvard Business School, com o tema “Performance e Liderança e Como conquistar o sucesso através das pessoas”. Ao todo, foram realizadas 1.832 horas de treinamento para as lideranças da Companhia em 2013, em comparação com as 1.688 horas em 2012.

- **Academia de Vendas:** criado pelas diretorias de Recursos Humanos, Comercial, Cargas e Smiles, o programa tem como objetivo promover o desenvolvimento das áreas com foco em vendas, por meio de soluções de aprendizagem e desenvolvimento que alavanquem o resultado. Durante seis meses, os colaboradores das áreas participaram dos módulos Técnicas de Vendas e Negociação, Administração do Tempo, Share of Wallet, Revenue Management, além de sessões de *coaching* técnico. Ao longo de 2013, foram 3.996,00 horas de treinamento nesta frente.
- **Programa Saúde e Segurança:** trata-se de uma campanha, realizada em atendimento a uma regulamentação da ANAC, que propõe a conscientização sobre as consequências do uso de substâncias psicoativas, tanto para o ser humano quanto para a segurança da operação da empresa, baseada nos princípios de educação, prevenção, identificação, tratamento e reabilitação. Em 2013, foram 6.421 colaboradores treinados sobre o tema, presencialmente e online.
- **Especialização em Gestão de Negócio para o Transporte:** a GOL, em parceria com a Fundação Dom Cabral, o Instituto de Transporte e Logística (ITL) e a ABEAR, estruturou um programa diferenciado com o objetivo de contribuir para o fortalecimento e competitividade do setor de transporte, com vistas à superação dos desafios atuais e futuros.

Trata-se de um curso de Especialização em Gestão de Negócios para o Transporte, e a GOL foi contemplada com a oportunidade de participar do programa por meio de bolsas de estudo integrais. A escolha dos nomes para participar desta especialização é feita pelo RH em parceria com os diretores executivos da GOL, que tomaram uma decisão colegiada com base no mapeamento do cenário atual e dos resultados do Ciclo de Gestão de Pessoas 2013.

No ano de 2013, seis líderes foram contemplados a participar da especialização, que ocorre em Brasília com a frequência de 1 semana por mês.

- **Rota de Desenvolvimento de Cargas:** voltado à liderança operacional da Gollog, o principal objetivo do programa é a capacitação com base em melhorias na atuação e avanços na performance. Coordenadores e líderes operacionais da empresa foram convidados a participar da iniciativa. Com duração prevista de seis meses, a capacitação é composta pelos módulos: 1) Integração, 2) Gestão de Pessoas, 3) Gestão de Processos, 4) Conhecendo as áreas de Negócios e 5) Conhecendo a Gollog.
- **Rota de Desenvolvimento de Manutenção:** com foco no desenvolvimento da carreira dos colaboradores da área, este programa promove a capacitação para supervisores e técnicos de manutenção com performance diferenciada. O principal objetivo é buscar melhorias na atuação desses profissionais, acelerar o desenvolvimento e preparar os participantes para futuras oportunidades de coordenação. Em 2013, com duração de cinco semanas não consecutivas, o Programa estruturou sua capacitação nos seguintes módulos: 1) Integração, 2) Gestão de Pessoas, 3) Gestão de Processos, 4) Conhecendo as áreas de Negócios, 5) Conhecendo a Manutenção e 6) Job Rotation entre Manutenção de Linha e Manutenção de Hangar.
- **Programa de estágio:** alinhada ao intuito de captar novos talentos, em 2013, a GOL realizou duas edições do Programa, com periodicidade semestral. Foram dois processos seletivos, que tiveram como etapas a inscrição, testes de inglês e raciocínio lógico, dinâmica de grupo e entrevista com gestores da Companhia, conforme a tabela. Além disso, o programa promove a integração dos jovens por meio de uma apresentação que contempla os temas: 1) Conhecendo a GOL, 2) Conhecendo a aviação, 3) Visita ao aeroporto de Congonhas, 4) Visita ao Centro de Manutenção de Aeronaves e 5) Palestra sobre Carreira e Geração Y.



Edução do Programa	Inscritos	Dinâmicas e Testes	Entrevistas com Gestores	Contratados
Primeiro Semestre	5217	170	113	33
Segundo Semestre	3477	183	83	33

A GOL fechou o ano de 2013 com mais 34 novos cursos on-line, totalizando 123 realizados ao longo do ano. Foram 83.087,33 horas on-line, o que representa uma média 5,13 horas por pessoa.

Gestão de Clima

Como forma de medir os índices de satisfação e comprometimento de seus colaboradores, a GOL utiliza como ferramenta a Pesquisa de Clima, que considera seis dimensões: pessoas, processos de trabalho, liderança, aspectos institucionais e comunicação, tomada de decisão e recompensas. A parceria com uma consultoria externa garante o sigilo das informações dadas por cada colaborador.

Com base nos resultados, são gerados diagnósticos de cada área da GOL, que possibilitam o conhecimento de gestores sobre os pontos fortes e oportunidades de desenvolvimento. A partir disso, são feitas a análise destes diagnósticos e os planos de ação, elaborados por cada área e pela Diretoria de Recursos Humanos, que são utilizados como instrumentos para o sucesso de programas voltados à melhoria das práticas de gestão de pessoas e do clima.

Vale ressaltar que em 2013, a GOL teve como foco o acompanhamento e desenvolvimento de ação de melhorias com base na Pesquisa de Clima aplicada em 2012. Além de ações específicas por diretorias, diversas ações corporativas foram implementadas, como o Programa Check-In no Bem Estar, Divulgação de Regras do PPR, Programa de Reconhecimento GOLPRO e Encontro de Liderança com o Presidente.

Gestão de Pessoas

A GOL trabalha com uma base de competências corporativas, com uma definição de comportamentos e ações esperados dos colaboradores, que abrangem seus programas, iniciativas e ações de desenvolvimento profissional. Esta base é composta por:



Além desta base de competências, a GOL possui o Ciclo de Gestão de Pessoas, um programa de avaliação, orientação e desenvolvimento profissional, inicialmente voltado aos cargos executivos e gerenciais, cujo intuito é alinhar o crescimento dos colaboradores às estratégias da Companhia. Com indicadores de desenvolvimento individual, o programa abrange desde a definição de objetivos e metas e acompanhamento de performance e carreira, até a efetivação das ações de desenvolvimento planejadas.

O Ciclo de Gestão de Pessoas contempla as seguintes etapas:



Avaliações de desempenho aplicadas em 2013 e % de funcionários participantes

	Participantes (gestores)	% do total de funcionários	% do total de gestores
Desdobramento do quadro de metas anuais	104 gestores	0,6	30,3
Avaliação de desempenho	96 gestores	0,6	28,0
Avaliação de competências	151 gestores (956 avaliadores)	0,9	44,0

Ainda neste sentido, como faz parte dos valores da GOL reconhecer e valorizar os bons exemplos de atendimento que reforçam o nosso valor SERVIR, a Companhia criou em 2013 o Programa de Reconhecimento, que visa prestigiar os colaboradores que fazem a diferença no dia a dia e são reconhecidos pelo notável atendimento aos clientes. A premiação do GOLPRO ocorre bimestralmente e todos os elogios recebidos são avaliados por um comitê, constituído pelas áreas envolvidas, que elege os destaques a serem premiados, por meio de uma discussão colegiada. No ano de 2013, 50 colaboradores foram premiados pelo programa.

Saúde e SEGURANÇA (G4-LA5, G4-LA6)

Para auxiliar na gestão da saúde e SEGURANÇA dos colaboradores, a GOL atende às legislações nacionais e possui a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes - CIPA, determinada pela Norma Regulamentadora NR-5, que representa 100% dos colaboradores¹, e o Serviço Especializado em Segurança e Medicina do Trabalho - SESMT, que atende a Norma Regulamentadora NR-4.

Comitês Formais de Saúde e SEGURANÇA do Trabalho

REGIÃO	CIPA	SEGURANÇA NO TRABALHO	MEDICINA DO TRABALHO	TOTAL DE MEMBROS EM 2013
Norte	58	2	0	60
Nordeste	122	5	0	127
Centro-Oeste	52	6	1	59
Sudeste	220	30	12	262
Sul	98	5	0	103
Total	550	48	13	611

1. Não considera as bases internacionais.

Indicadores de saúde e SEGURANÇA no Trabalho²

Indicadores	Centro-Oeste		Nordeste		Norte		Sudeste		Sul	
	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013
Taxa de lesões	2,99	2,53	1,35	1,45	0,96	1,76	1,24	1,56	1,32	1,36
Taxa de doenças ocupacionais	-	-	-	-	-	-	0,03	0,01	-	-
Taxa de dias perdidos	10,8	4,29	6,19	5,20	2,6	0,44	5,81	6,11	6,75	17,44
Taxa de absenteísmo	3.834,40	4.781,03	4.000,39	3.727,19	3.674,35	3.680,37	3.946,88	4.388,03	3.351,26	3.350,03
Número de óbitos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

2. As informações não incluem bases internacionais e funcionários terceirizados, esses últimos pois o monitoramento é feito pelas empresas contratadas e não é consolidado pela GOL.

Consolidado GOL

Indicadores	2013
Taxa de lesões ¹	1,5900
Taxa de doenças ocupacionais ¹	0,0050
Taxa de dias perdidos ¹	6,6701
Taxa de absenteísmo ²	4237,54
Número de óbitos	-

(1) Para as taxas de lesões, doenças ocupacionais e dias perdidos a GOL considera os seguintes dados: 2.520 horas trabalhadas no ano (210 horas trabalhadas no mês x 12 meses), headcount conforme G4-10 e o fator 200.000 (derivado de 50 semanas de trabalho com 40 horas por 100 empregados) conforme recomendado pelo GRI.

(2) Para o cálculo da taxa de absenteísmo, tendo em vista que são utilizados "dias" ao invés de horas, utiliza-se os seguintes dados: a) 365 dias ano e b) headcount conforme G4-10.

Ainda neste contexto, foram criados quatro comitês - frutos dos Encontros com Tripulantes de 2012 - que visam a melhoria da qualidade de vida dos tripulantes: Catering (alimentação a bordo); Hotelaria (rede de hotéis para pernoite de tripulantes durante programações); e Escala de Voos e Uniformes. Em 2013, também ocorreram os encontros, em que foram divulgadas melhorias como troca de cardápios do *catering* em 13 bases, substituição de 27 hotéis entre 174 avaliados, mudanças de Escala de Voos, entre outras.

Visando a saúde e SEGURANÇA da tripulação, a GOL instruiu que fizessem um *check-up* diferenciado, com uma série de exames. Além disso, os executivos da Companhia, com mais de 35 anos, também são recomendados a realizar o *check-up*.

Relações Trabalhistas e Sindicais (G4-11, G4-LA8)

A GOL mantém acordos formais com sindicatos para contemplar temas relacionados à Saúde e à Segurança do Trabalho e 100% dos colaboradores CLT no Brasil são abrangidos pelos acordos de negociação coletiva, pois todos são vinculados ao sindicato da categoria conforme região de trabalho.

Neste contexto, as Convenções Coletivas vigentes em 2012 e 2013 são: Convenção Coletiva Nacional dos Aeronautas, Convenção Coletiva Nacional dos Aeroviários e Convenções

Coletivas Regionais e Municipais dos Aeroviários. Entre os assuntos abordados estão o transporte de socorro, garantia de emprego ao acidentado, serviço de medicina na aviação, folga para exames médicos, Medicina e Segurança do Trabalho, estabilidade de Comissão Interna de Prevenção de Acidentes e Perfil Profissiográfico Previdenciário – PPP. Já os temas abordados pela GRI são cobertos por Comitês de Saúde e Segurança e estão de acordo com as Normas Reguladoras – NRs.

Remuneração (G4-51, G4-52, G4-EC5, G4-LA13)

A fim de reter talentos e estimular a superação de metas de curto e longo prazo, a GOL divulga a todos os seus profissionais sua Política de Remuneração, que apresenta regras objetivas. Nela é definido que a maior parte do quadro de colaboradores locais da GOL tem, além da remuneração fixa, uma parcela variável atrelada a quatro indicadores corporativos de desempenho. A parcela variável aos níveis hierárquicos mais elevados, por sua vez, é definida com base em indicadores individuais monitorados pelo Balanced Score Card (BSC).

Categoria Funcional ¹	F	M	%
EXECUTIVA	9.080,01	11.813,79	30%
OPERACIONAL	1.357,43	1.620,71	19%
PROFISSIONAL	3.976,83	4.729,07	19%
TÉCNICA DE AVIAÇÃO (COMISSÁRIOS)	1.822,01	1.838,26	1%
TÉCNICA DE AVIAÇÃO (MANUTENÇÃO / DOV)	2.735,12	3.396,19	24%
TÉCNICA DE AVIAÇÃO (PILOTOS)	5.285,15	6.154,20	16%
Total			18%

1. Não engloba operações internacionais nem estagiários e menores aprendizes.

Menor salário pago pela GOL¹ comparado ao salário mínimo local²

	2012	2013
Varição média da proporção do salário mínimo	40%	37%
Menor variação da proporção do salário mínimo (Paraná)	13%	8%
Maior variação da proporção do salário mínimo	48%	45%

1. Os indicadores não apresentam informações sobre as operações internacionais da GOL.

2. O menor salário pago pela GOL no Brasil é o mesmo para ambos os gêneros.

Para os estados RJ (R\$ 802,53), SP (R\$ 755,00), PR (R\$ 914,82), RS (R\$ 787,73), SC (R\$ 765,00), são considerados os salários mínimos regionais e, para os demais estados (R\$ 678,00), o salário mínimo federal.

Em comparação ao ano de 2012, a menor variação permanece no estado do Paraná com 8% superior ao salário mínimo local fixado até dezembro de 2013 no valor de R\$ 914,22. A maior variação, de 45%, também permanece nos estados cujo salário mínimo local é de R\$ 678,00. Para os estados SP, RJ, PR, RS, SC são considerados os salários mínimos regionais e para os demais estados são considerados para a análise o salário mínimo federal.

Remuneração da Administração

Como determina seu estatuto social, a remuneração dos conselheiros e diretores da GOL é aprovada pelos acionistas da Companhia e tem os níveis individuais do bloco de administração definidos pelo Conselho de Administração.

A remuneração do Conselho de Administração é mensal e fixa. Já a dos membros de Comitês e Subcomitês é definida caso a caso, por salário mensal fixo, ou por participação em reunião e os membros do Conselho que contemplam os Comitês não recebem remuneração adicional. A Diretoria, por sua vez, possui remuneração fixa mensal, pacote de benefícios, remuneração variável de curto prazo, paga anualmente por meio de Programa de Participação nos Resultados – PPR; e programa de incentivo de longo prazo. Para esta última, a remuneração variável de curto prazo é determinada de acordo com o alcance da meta global, estabelecida para o período e o plano de incentivo de longo prazo é concedido anualmente por meio do Plano de Opções de Compra de Ações.

Benefícios (G4-LA2)

Assim como no caso da remuneração, a GOL busca a atração e retenção de seus talentos com as melhores práticas de mercado relacionadas à concessão de benefícios¹, de acordo com as regras de elegibilidade previstas na Política de Gestão de Pessoas e a Convenção Coletiva.

- **Aeronautas:** recebem seguro de vida em grupo, auxílio creche, benefício viagem, diárias em hotéis, reembolso de CMA (Certificado Médico Aeronáutico), vale-alimentação e plano de saúde e odontológico (coparticipação nesses dois últimos).
- **Aeroviários:** recebem seguro de vida em grupo, vale transporte, vale-refeição, vale-alimentação, auxílio creche, benefício viagem e plano de saúde e odontológico (coparticipação nesses dois últimos).
- **Regime de meio período (4h)¹:** recebem todos os benefícios concedidos aos aeroviários.
- **Temporários:** recebem vale transporte e vale refeição.

Além da remuneração, com o Programa de Excelência - PEX, as bases dos aeroportos competem, de forma saudável, por uma premiação trimestral que recompensa os melhores resultados apontados pela gestão imparcial quanto ao desempenho. A prática visa gerar motivação e engajamento dos colaboradores.

1. Considera apenas colaboradores nacionais (Brasil).

Ética (G4-56, G4-HR7, G4-SO4)

O Código de Ética, descrito no subcapítulo Mercado de Capitais, é distribuído aos colaboradores admitidos e fica disponível no site, para conhecimento de todos acerca dos princípios da GOL. Em 2013, a Companhia lançou uma nova versão de seu Código de Ética, com atualizações acerca das premissas e orientações, como relacionamento com as mídias sociais, temas sobre anticorrupção e direitos humanos. Outra novidade foi a tradução do Código e do Canal de Ética para Inglês e Espanhol.

A divulgação foi feita por meio de um curso on-line de uma hora de duração, disponibilizado na plataforma Portal do Conhecimento GOL. Neste sentido, considerando todos os colaboradores que fizeram parte do quadro da GOL ao longo de 2013 e que concluíram o Novo Código de Ética, foram somadas 15.551 horas de participação em treinamento sobre políticas e procedimentos relativos a aspectos de direitos humanos. (G4-HR2)

A GOL percebe o Código de Ética como um documento vivo, que pode vir a demandar eventuais revisões, a fim de que seja mantido atualizado e abrangente. Por isso, em 2013, foi realizada a primeira atualização do Código. Além disso, intensificou o trabalho de sensibilização acerca da ética na Companhia, por meio de um curso *e-learning* em português, inglês e espanhol. Ao todo, 14.864 colaboradores participaram, ou seja, 99,5% de todo o quadro ativo da companhia no Brasil e exterior.

Ainda que a GOL tenha considerado para o curso apenas os colaboradores ativos em dezembro de 2013, a Companhia atingiu a marca de 14.864 horas de treinamento – o que representa 91,82% do quadro neste período, que receberam o treinamento e foram comunicados quanto aos procedimentos internos relacionados ao combate à corrupção¹, conforme apresentado a seguir:

Categorial funcional	Operacional		Administrativo		Operacional		Administrativo	
	2012		2012		2013		2013	
	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%
Aprendizes	173	69,76%	17	73,91%	159	76,44%	26	92,86%
Estagiários	11	73,33%	25	71,43%	20	95,24%	47	95,92%
Gestores	537	91,64%	136	71,58%	593	90,12%	145	88,96%
Não gestores	8.723	67,42%	1.966	75,88%	11.345	91,38%	2.529	95,54%
Total	9.444	68,49%	2.144	75,52%	12.117	91,09%	2.747	95,15%

A GOL possui contrato com a empresa Gocil, responsável pela contratação e treinamento dos profissionais de SEGURANÇA patrimonial – 62 vigilantes. Desse total, 100% recebem treinamento, assim que são admitidos, sobre temas como Direitos Humanos, de acordo com a Portaria 387/2006 do Departamento de Polícia Federal. O treinamento é comprovado para a GOL com um certificado e são exigidos cursos de reciclagem a cada dois anos. (G4-HR2, G4-HR7)

1. A GOL não possui gestão dos dados de parceiros comerciais.



Fornecedores (G4-12, G4-EC9, G4-HR1)

A GOL conta com a atuação de fornecedores como parte para a sustentação de seu negócio e, por isso, contrata fornecedores que atendam à demanda exigida em relação a tempo, qualidade e preço. Para esta contratação, a Companhia não possui política ou procedimento que priorize fornecedores nacionais e os requisitos que exige em relação ao serviço podem levar à contratação de fornecedores regionais. Em 2013, do valor total contratado pela Diretoria de Suprimentos da GOL, 52%¹ foram destinados à contratação local, considerados pela Companhia os fornecedores brasileiros².

Vale frisar que a área de Suprimentos busca garantir as melhores oportunidades de ganhos de eficiência na contratação de serviços e compra de materiais e

a Companhia estabelece requisitos mínimos para as empresas contratadas, apesar de não haver avaliações sistemáticas de fornecedores e prestadores de serviços ou o mapeamento de fornecedores críticos, relacionados aos direitos humanos.

A cadeia de fornecedores da Companhia engloba, principalmente, empresas que fornecem insumos para a operação administrativa da GOL (material aeronáutico, serviços de manutenção, catering e handling), a Boeing, da qual a Companhia adquire suas aeronaves e fornecedores de combustíveis para a operação de seus vôos.

Clientes

Guiada pelo conceito de SERVIR, um dos valores da GOL, a Companhia busca constantemente oportunidades de investimento em iniciativas que melhorem cada vez mais sua oferta de serviços e, principalmente, a satisfação de seus clientes. A seguir, algumas destas iniciativas são descritas, de forma a comprovar o cuidado da GOL com o seu público:

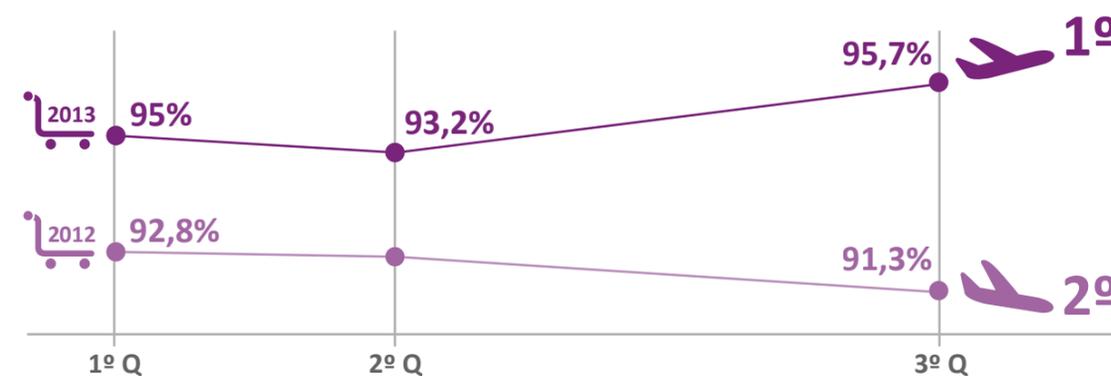
1. O cálculo não inclui os fornecedores de combustíveis de aeronaves e de veículos.
2. O indicador não apresenta informações sobre as operações internacionais da GOL.

Pontualidade e eficiência

No mercado de aviação, a pontualidade e a eficiência estão entre os atributos mais cobrados por parte do público e podem influenciar no desempenho do negócio. Desta forma, a GOL possui um sistema contínuo de controle de horários, com o estabelecimento de metas e indicadores que auxiliam na manutenção da pontualidade nas operações, fazendo com que a GOL seja a Companhia número um do Brasil neste quesito. Atualmente, os atrasos e as metas a serem cumpridas são monitorados por meio do Painel Radar, disponibilizado por meio do sistema *sharepoint* e e-mail corporativo.

Em 2013, a GOL foi considerada a companhia aérea mais pontual do mercado brasileiro.

Comparativo de pontualidade da GOL nos anos de 2012 e 2013



Acessibilidade

Para atender a todos os públicos da melhor forma, uma das preocupações da GOL é a acessibilidade e, por isso, a Companhia cumpre a legislação pertinente e, em especial, destaca algumas práticas:

- Adequação de balcões de *check-in* e de lojas para atendimento com SEGURANÇA e conforto aos clientes que utilizam cadeiras de rodas.
- Disponibilização de equipamentos Stair Trac em todas as bases nacionais para facilitar o embarque e desembarque de clientes com necessidades especiais ou mobilidade reduzida, e disponibilização de cadeiras de rodas (comuns e especiais) em bases aeroportuárias.
- Cartão de instruções de emergência em braille e cartões adaptados para pessoas com baixas condições de visão.
- Permissão de cão guia na cabine.
- Instruções de conversação com deficientes auditivos.

Pesquisas de satisfação (G4-PR5)

Com o intuito de conhecer os pontos que precisam de atenção e melhoria, a GOL realiza pesquisas de satisfação e as utiliza como ferramenta de gestão e diálogo. Por meio delas, é possível verificar a qualidade e satisfação acerca dos serviços da Companhia - *check-in*, sala de embarque, experiência de bordo, atendimento, entre outros – e tomar medidas preventivas e corretivas.

Os clientes da GOL ainda contam com canais de comunicação e atendimento, como SAC e redes sociais.

Além disso, os aspectos identificados podem ser usados no treinamento e formação de gestores, na definição de metas do Balanced Score Card (BSC), e nas discussões acerca da satisfação do cliente, realizadas quinzenalmente no COMOP Cliente - fórum específico e multidisciplinar de gestores.

A GOL realiza as seguintes pesquisas:

- **Pesquisa Exploratória de Atendimento:** com periodicidade de dois anos, este estudo qualitativo busca entender a importância dos aspectos envolvidos na viagem para o cliente, considerando o atendimento em aeroportos e a bordo, bem como os canais de relacionamento com os clientes. Desta forma, é possível perceber as mudanças de comportamento do público e, se necessário, reestruturar os questionários.

A pesquisa é feita com homens e mulheres entre 30 e 45 anos - viajantes frequentes e não frequentes das classes AB ou BC, com experiência em diferentes empresas aéreas – que compõem Grupos de Discussão.

- **Pesquisa de Satisfação do Cliente GOL (Tracking):** a pesquisa consiste em entrevistas por telefone (Computer Assisted Telephone Interview – CATI), realizadas com clientes GOL que viajaram ou tiveram contato com seus canais de atendimento no mês anterior ao estudo. Sua periodicidade é mensal, com resultados referentes às principais medidas de avaliação da GOL pelo total da amostra; e trimestral, com resultados focados na visão e satisfação do cliente GOL, considerando experiências menos frequentes e análise entre diferentes perfis e objetivos de viagem.

Desde 2011, foram realizadas no mínimo 6.600 entrevistas por ano, abrangendo os principais aeroportos brasileiros. Em relação às médias de satisfação do cliente, a GOL obteve a média de 7,62 pontos; 7,69 pontos; 7,71 pontos e 7,47 pontos em 2010, 2011, 2012 e 2013, respectivamente. Os melhores resultados de 2013 foram registrados em abril, junho e julho, atingindo a nota de 7,6 pontos. O mais baixo foi apurado em dezembro, apontando 7,2 pontos.

- **Pesquisa SMS:** trata-se de uma ferramenta de monitoramento que traz informação diária e rastreável para a GOL, em que o cliente que se cadastrar no programa, ao final de cada voo, recebe mensagens pedindo uma nota de 0 a 10 em relação à satisfação do serviço. Em 2013, a melhor nota média mensal foi de 8,2 pontos e a pior 7,2. A nota média de satisfação do cliente medida pela pesquisa SMS, assim como o ranking dos aeroportos melhor classificados, é reportada semanalmente para os colaboradores na *newsletter* “Radar do Presidente” e utilizada como acelerador em programas de reconhecimento do colaborador, o GOLPRO, que utiliza-se de elogios que o cliente faz ao colaborador para reconhecê-lo e premiá-lo.

Em 2013, foram registradas 221 manifestações, que se referem a reclamações de clientes acerca de inconsistências no processo de compra no site da GOL. Destas, 149 reclamações foram consideradas improcedentes e 72 foram comprovadas como procedentes para o cliente – 33 relacionadas à Falta de segurança - Promocode, devido a reservas que foram canceladas sem autorização prévia, graças à divulgação externa de um Promocode específico para desconto; e 39 relacionadas ao “Site - Compra/ Falta de segurança na transação”, que se referem a motivos diversos, como mensagem de compra concluída com sucesso quando, no localizador, esta compra não havia sido concluída, entre outras.

Todas estas reclamações foram analisadas e regularizadas para que não houvesse impacto ao cliente. A GOL utiliza uma plataforma operacional de classificação de todas as reclamações feitas por clientes (CRM) - por telefone, e-mail e/ou chat online -, o que permite a confiabilidade das classificações, além de gerar indicadores operacionais para melhorias internas em seus serviços.

Comunidade (G4-EC8, G4-SO1)

A GOL pauta seu relacionamento com a sociedade e investimentos em seu desenvolvimento por meio de sua Política de Ação Social, que está sendo reestruturada para orientar as novas iniciativas da Companhia com o objetivo de provocar transformações efetivas na sociedade e promover o desenvolvimento social e econômico do País.

Objetivos da Política de Ação Social da GOL

- Estabelecer os princípios e valores indispensáveis ao desenvolvimento da gestão das relações da GOL com a sociedade e do posicionamento de suas marcas perante a sustentabilidade e a sociedade.
- Contribuir significativamente para efetivar de maneira transparente o comprometimento da GOL com o investimento social privado da empresa, direcionando seus esforços na realização de mudanças sociais positivas e perenes.
- Nortear os princípios sociais da empresa, sendo compreendida em sua totalidade como uma declaração essencial para a formação de sua cultura empresarial, incorporada totalmente à gestão da empresa e refletida no seu relacionamento com todos os públicos de interesse.

A Companhia leva em conta a importância de seu papel na sociedade e, por isso, sempre teve uma postura cidadã nas comunidades em que está inserida. Exemplo disso é a composição de sua força de trabalho em todo o Brasil com colaboradores (G4-EC6) locais das regiões em que atua. Apesar de não haver uma política específica nesse sentido, a GOL prioriza o recrutamento de colaboradores da comunidade ao entorno, tendo em seu quadro, na família de cargo executiva¹, 92% de colaboradores provenientes dos estados em que operam e 8% são de outros estados.

Família de Cargo Executiva	Provenientes do mesmo estado	Provenientes de outro estado
Região Norte	0	0
Região Sul	0	0
Região Sudeste	22	0
Região Nordeste	0	0
Centro-Oeste	0	1
Internacional	2	1
TOTAL	24	2
Percentuais	92%	8%

1. São contabilizados no indicador apenas colaboradores de cargos executivos contratados no ano de 2013.



A seguir, são apresentadas as instituições e iniciativas apoiadas e desenvolvidas pela GOL:

- **Programa Colaborador Cidadão:** criado em 2007, o Programa visa fortalecer a cultura interna de protagonismo, estimulando os colaboradores a buscarem a excelência também no relacionamento com as comunidades nas quais está inserida. Assim, a iniciativa tem o objetivo de aproximar pessoas e transmitir valores e culturas para uma transformação positiva da sociedade, contribuindo para o desenvolvimento da comunidade e do colaborador no âmbito profissional e pessoal.
- **Orientação do Programa:** as atividades são conduzidas por meio de uma cartilha, formada por 5 oficinas: “O sonho de voar”, “Voando pela história”, “Quem faz voar?”, “Como voam as coisas?” e “Por que as pessoas voam?”. A cartilha é regida pela Política de Voluntariado da GOL, documento que orienta os colaboradores participantes do programa em relação aos princípios da prática de voluntariado.
- **Workshop e treinamento Colaborador Cidadão:** em 2013 foram feitos dois *workshops* para a liderança com o intuito de orientar os líderes no planejamento de suas ações, bem como no gerenciamento das equipes e na busca de novos colaboradores para fazerem parte de suas equipes. Os novos colaboradores cidadãos também passaram por treinamento em que foram instruídos e capacitados sobre a prática das ações do Programa.
- **Visita às bases:** algumas bases contaram com uma visita que tinha como objetivo fornecer suporte e orientação aos colaboradores voluntários no desenvolvimento de suas atividades. Esse acompanhamento contou com uma primeira visita para conhecimento da situação e o retorno para verificar os resultados. No primeiro encontro foi feito o planejamento de uma das oficinas do Programa e no segundo o acompanhamento da sua realização.
- **Campanha de Arrecadação de Brinquedos (Dia das Crianças):** os colaboradores das unidades administrativas e bases arrecadaram mais de 1.000 brinquedos para cerca de 1.200 crianças e adolescentes carentes de 22 instituições.

A cada seis meses, a Coordenadoria de Sustentabilidade promove um *workshop* de atualização para as equipes de voluntários, em que são apresentadas as atividades realizadas e a identificação de melhorias e alternativas para a ampliação do programa, bem como a promoção da troca de experiências.

Além disso, o acompanhamento do processo também é feito por meio de visitas nas bases, para auxiliar as equipes no desenvolvimento do programa.

- **Semana do Voluntariado GOL:** em 2013 foi realizada, pela primeira vez, a Semana Do Voluntariado GOL em homenagem ao Dia Internacional do Voluntariado (5 de dezembro), onde foi especialmente incentivada a prática de atividades voluntárias durante 7 dias. Os interessados inscreveram suas equipes no Portal Corporativo para as ações que queriam desenvolver dentro de três focos principais:
 - **Viagem pelos estudos:** campanha de arrecadação de materiais escolares para doação em organizações sociais.
 - **Ações protagonistas:** iniciativas divididas em função do público beneficiado: crianças, adolescentes, idosos e espaço público. Também puderam ser feitas arrecadações de acordo com a necessidade da Instituição e público escolhido.
 - **Recepção de crianças nos aeroportos:** as visitas ofereceram às crianças a experiência prática dentro de um avião e/ou base, demonstrando o funcionamento de uma aeronave, a parte mecânica, o serviço de bordo e como ela voa.
- **Associação de Assistência à Criança e ao Adolescente Cardíacos e aos Transplantados do Coração (ACTC):** desde 2011, a GOL passou a apoiar a Associação, que atende crianças e adolescentes portadores de doenças cardíacas graves, com a doação de passagens para o transporte de alguns pacientes e seus acompanhantes, além de efetuar traslado de esquiife, quando requisitado.
- **Associação dos Cavaleiros da S. Ordem de Malta de São Paulo:** a GOL contribuiu, em 2013, com a doação de passagens aéreas para a Associação, que geraram benefício estimado em cerca de R\$ 306 mil, revertidos às suas obras sociais, como, cursos profissionalizantes de formação para jovens e adultos, programa de reabilitação para menores infratores, Clube de Mães, Coral da Terceira Idade e atividades de apoio pessoal.
- **Projeto Felicidade:** que conta com o apoio da GOL, foi criado em 2001 pela Associação Israelita de Beneficência Beit Chabad do Brasil. Por meio dele, crianças e adolescentes de classes sociais menos favorecidas, e em tratamento de câncer, vivenciam junto com seus pais e irmãos 5 dias de alegria e divertimento, na cidade de São Paulo. Realizam passeios para a praia, museus, cinema e outros lugares, e ainda participam de oficinas de costura, informática, artesanato e marcenaria. A Companhia doa passagens aéreas para o transporte de algumas famílias até São Paulo e também as recebe para uma visita à Sede duas vezes por ano. Em 2013 foram 128 passagens doadas e o total, desde o início do apoio em 2002, já soma 850 passagens.
- **Vida Jovem:** a GOL apoia a instituição que atende crianças e seus familiares provenientes de comunidades com alta vulnerabilidade social oferecendo condições para que elas tenham um desenvolvimento social pleno, por meio da educação complementar e capacitação profissional. Desde 2004, a Companhia doa passagens para o leilão beneficente, responsável por manter os 1.100 atendimentos diretos e 4.600 indiretos, realizados anualmente pela Entidade.
- **Dia das Crianças GOL:** em 2013 a Companhia desenvolveu uma ação corporativa por meio da qual sessenta colaboradores levaram seus filhos para uma visita à sede. Uma aeronave com tripulação a bordo estava à disposição das crianças e foram realizadas brincadeiras e ações lúdicas. Com a ação, a GOL visa aproximar a família dos colaboradores da empresa e do universo da aviação.
- **Campanha de Doação de Sangue:** a GOL promoveu em seu Portal Corporativo uma campanha de doação de sangue durante o carnaval, época em que, segundo a OMS - Organização Mundial da Saúde – há o aumento do número de acidentes e a diminuição do volume de doações pela metade. Além de alertar os colaboradores sobre essa necessidade, a campanha orientou-os sobre os requisitos e locais de doação.
- **Campanha Nacional de Vacinação Contra a Gripe:** em 2013, com o início da campanha promovida pelo Ministério da Saúde, foi necessária a distribuição de milhões de doses em postos de saúde de todo o País. Para isso, a Gollog foi parte importante nesta logística por meio da parceira Voetur, que atende ao Governo Federal.
- **Transporte de Órgãos:** no período, a GOL continuou com o compromisso de assumir este processo que ajuda a salvar muitas vidas pelo Brasil. No mês de junho, por exemplo, a Companhia foi a que mais transportou órgãos e tecidos, totalizando 227, número que traduz 47% do total de transportes no período.
- **Outubro Rosa:** no mês em que o mundo se mobiliza em apoio à prevenção do câncer de mama, a GOL e a Associação Américas Amigas – união entre brasileiros e americanos na luta contra a doença – se uniram para promover uma série de ações para clientes e colaboradores da Companhia. No período, a tripulação carregou no peito um *pin* com o símbolo da fita rosa, também estampada em duas aeronaves; os clientes foram convidados a apoiar a causa, postando uma foto com a *hashtag* #outubrorosanagol; e internamente foram realizadas ações com o Check-In do Bem-Estar e o Dia Rosa na GOL, em que os colaboradores foram convidados a vestir rosa em apoio à causa.

Patrocínios

A GOL patrocina eventos culturais e esportivos com os programas Aproximar pela Cultura, por meio do qual a Companhia patrocina eventos musicais e festas tradicionais; e Atuar com Eficiência em Equipe que, com a identificação com o esporte – que envolve energia, juventude e atuação –, a GOL apoia confederações esportivas e competições de alta performance.

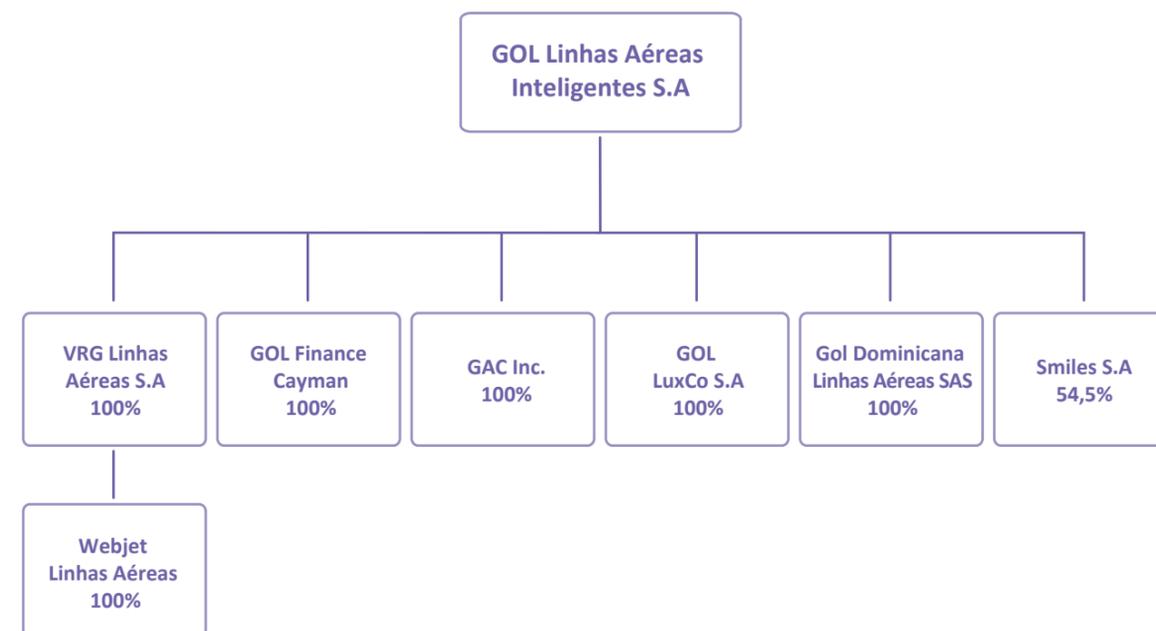
Ainda nesta questão, vale ressaltar que a GOL é patrocinadora oficial da Confederação Brasileira de Futebol – CBF e da Seleção Brasileira de futebol, reforçando o seu pensamento de identificação com o esporte, que é coletivo e democrático, assim como a GOL acredita ser.



6. Governança e Desempenho

Mercado de Capitais (G4-41, G4-56, G4-57, G4-58)

A GOL Linhas Aéreas Inteligentes S.A. é uma empresa de capital aberto, que negocia 33,4% de seu capital social (*free float*) sob forma de ações na BM&FBovespa, por meio do código GOLL4, no segmento Nível 2 de prática diferenciadas de governança corporativa. As ações da GOL fazem parte dos seguintes índices: Ibovespa, IBRA, IBXX, IGCT, IGCX, ITAG, IVBX, SMLL e MSCI. Seu capital social é composto por 278,9 milhões de ações, sendo 143,9 (51,6%) ordinárias e 135,0 (48,4%) preferenciais e, ao final de 2013, seu valor de mercado totalizou R\$ 3,6 bilhões.



A GOL manteve seu relacionamento transparente com seus acionistas e públicos de interesse, divulgando informações sobre suas operações, desempenho e gestão. Para isso, além da atualização do website institucional e de relações com investidores, a Companhia participou de 21 conferências ao redor do mundo em 2013.

Todas essas iniciativas para dar transparência e proximidade ao relacionamento da GOL com seus investidores são pautadas nas seguintes práticas de governança corporativa, com a implementação no dia-a-dia garantida pela administração da Companhia:

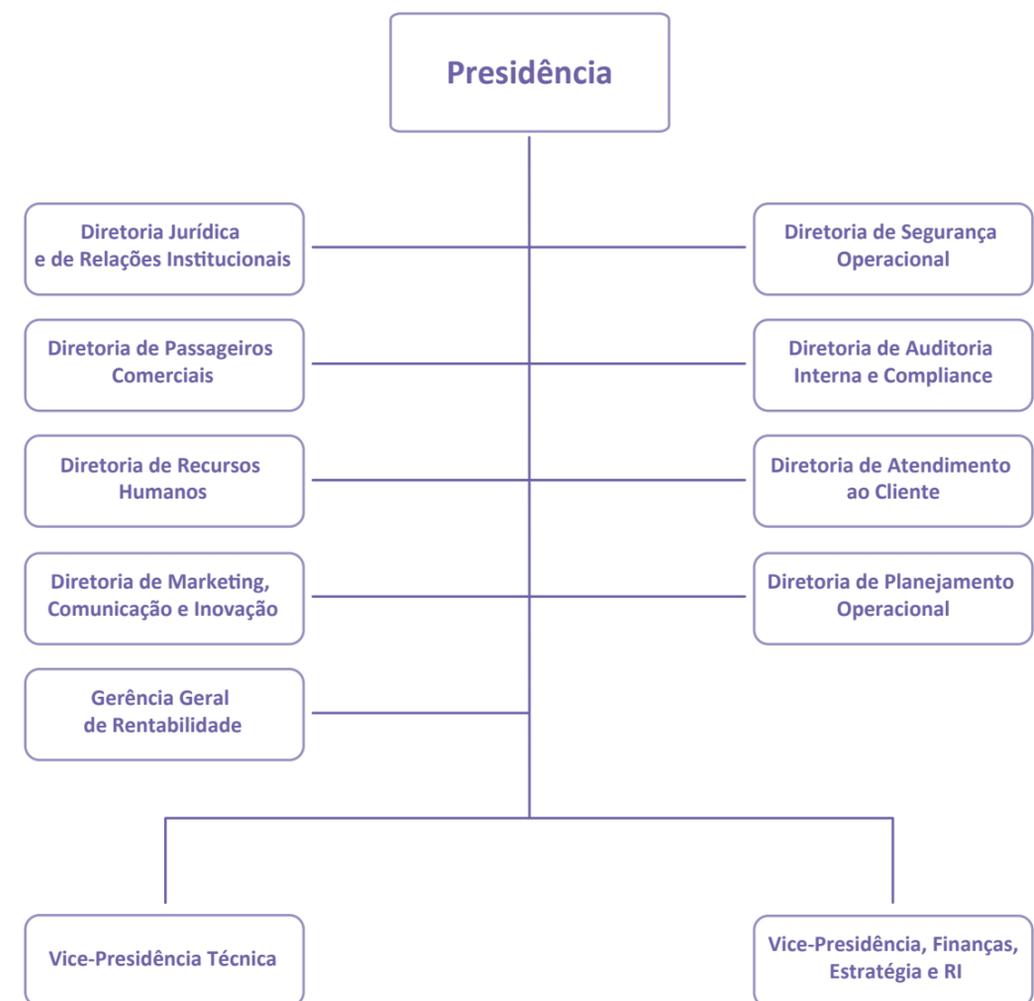
- **Nível 2 de Governança Corporativa da BM&FBovespa:** em 2004, a GOL realizou sua abertura de capital na bolsa de valores brasileira e na norte americana. Desde então, segue boas práticas de governança além das exigidas pela legislação, por aderir ao Nível 2 de Governança, com o intuito de agir com maior transparência perante os seus acionistas.
- **Vínculo à Câmara de Arbitragem do Mercado (CAM):** em seu Estatuto Social, a GOL estabelece que qualquer disputa ou conflito de interesses – entre os sócios da GOL, seus acionistas, sociedade, administradores ou conselheiros – deve ser resolvido por arbitragem, de maneira sigilosa e independente, perante à Câmara de Arbitragem do Mercado, ambiente ligado à BM&FBovespa.
- **Manual de Divulgação e Uso de Informações e Política de Negociação:** por meio deste documento, a Companhia define as regras e procedimentos para as práticas de divulgação, uso de informações e a negociação de ações por pessoas vinculadas à GOL para garantir a equidade de acesso a informações relevantes sobre a Companhia e, assim, evitar o uso indevido ou privilegiado destes dados.
- **Política de Divulgação de Fatos Relevantes:** para garantir que as informações sejam distribuídas ao mercado de forma homogênea e transparente, esta política define critérios, o momento e o responsável pela divulgação dos Fatos Relevantes da Companhia.
- **Comitê de Divulgação:** profissionais de diferentes áreas da GOL compõem o comitê que atua na conferência da consistência e uniformidade das informações, de forma a garantir a qualidade do conteúdo divulgado. Esses profissionais não participam diretamente da elaboração dos relatórios de divulgação.
- **Adesão à Sarbanes-Oxley (SOX) e aos princípios do COSO:** para aprimorar seus controles internos, a GOL foi uma das primeiras Emissoras Privadas Estrangeiras - FPIs na América do Sul a se adequar às exigências da Seção 404 da Lei Sarbanes-Oxley – SOX e adequou-se também à seção 302 da mesma lei, que estabelece que diretores executivos declarem pessoalmente a responsabilidade pelos controles e procedimentos de divulgação de informações. A fim de aprimorar a solidez de seus reportes financeiros, a Companhia ainda segue as recomendações do Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO para os controles internos.
- **Código de Ética:** o documento orienta e define os princípios da Companhia acerca das atitudes incentivadas ou proibidas a seus colaboradores e fornecedores, assim como as premissas em relação ao relacionamento da GOL com seus públicos de interesse e ao uso de suas informações e bens. Além disso, para manter a conduta ética, essencial ao negócio, existe o canal “Ética na GOL” (www.eticanagol.com.br), cujo intuito é esclarecer dúvidas referentes ao Código e receber denúncias. Nele também consta uma estrutura interna de ética e riscos corporativos, composta por dois auditores independentes subordinados ao Comitê.

A GOL foi eleita a 2ª melhor companhia em Divulgação Financeira no *ranking* global pela 15ª edição do IR Global Rankings, promovido pelo melhor site de relações com investidores do mundo. Tal prestígio é resultado do compromisso da GOL com seus investidores e acionistas, com a adoção das melhores práticas de governança e divulgação.

Administração (G4-34, G4-39)

Desde a readequação na estrutura de gestão e estratégia que aconteceu em 2012, a GOL diminuiu a hierarquização e aproximou seus líderes de seus colaboradores em todas as áreas, de forma a gerar mais dinamismo e agilidade às operações da Companhia. Isso facilitou o engajamento e disseminação dos objetivos e estratégias a todos os colaboradores e a consolidação, cada vez mais, da cultura da GOL.

A administração da GOL em 2013 era composta por:



Conselho de Administração

Responsável pelo estabelecimento de políticas e estratégias gerais, o Conselho de Administração - CA tem como função, entre outras atribuições, eleger os membros da Diretoria da Companhia e supervisionar o exercício de suas funções.

Atualmente, o CA é composto por oito membros, sendo três deles qualificados como independentes, em conformidade com os critérios da Bolsa de Valores de Nova York. A reunião entre estes membros é feita, em média, cinco vezes por ano ou sempre que solicitado pelo presidente ou por quaisquer três membros do CA. Em 2013, os conselheiros se reuniram sete vezes.

Composição do Conselho de Administração da GOL em 2013

Nome	Cargo
Constantino de Oliveira Junior	Presidente do Conselho de Administração
Henrique Constantino	Vice-Presidente do Conselho de Administração
Joaquim Constantino Neto	Conselheiro
Ricardo Constantino	Conselheiro
Edward H. Bastian	Conselheiro
Richard F. Lark	Conselheiro Independente
Luiz Kaufmann	Conselheiro Independente
Antonio Kandir	Conselheiro Independente

Para conhecer os currículos dos membros do Conselho de Administração, acesse: www.voegol.com.br/ri

Diretoria Executiva

Responsável pela administração executiva diária dos negócios da Companhia, a Diretoria Executiva pode ter entre dois e cinco membros, eleitos pelo Conselho de Administração, com mandato de um ano e direito à reeleição, de acordo com o Estatuto Social. Tais diretores possuem a experiência necessária nos setores de transporte de passageiros doméstico e internacional para desenvolver a estrutura de operação a baixos custos.

Composição da Diretoria Executiva da GOL em 2013

Nome	Cargo
Paulo Sergio Kakinoff	Diretor-Presidente
Edmar Prado Lopes Neto	Vice-Presidente Financeiro e de RI

Para conhecer os currículos dos membros da Diretoria Executiva, acesse: www.voegol.com.br/ri

Conselho Fiscal

Responsável por fiscalizar as atividades da administração e rever as demonstrações contábeis da Companhia, e reportar suas conclusões aos acionistas, o Conselho Fiscal é, de acordo com as Leis das Sociedades por Ações, um órgão independente da administração e dos auditores independentes da Companhia. Na GOL, o Conselho não é permanente – podendo ser instalado a pedido dos acionistas em Assembleia Geral – e atualmente não está instalado na Companhia.

Comitês de Gestão

Para orientar o Conselho de Administração e a Diretoria Executiva na estratégia e tomada de decisões, a GOL dispõe de cinco Comitês de Gestão não estatutários, compostos por executivos e auditores independentes especializados em temas relevantes acerca do negócio da GOL, bem como membros do próprio Conselho de Administração.

- Comitê de Auditoria:** oferece assistência ao CA em questões que envolvem contabilidade, controles internos e relatórios financeiros. Além disso, recomenda a indicação ao CA de auditores independentes, revisa sua remuneração, e ajuda a coordenar suas atividades. É composto por três membros independentes, eleitos pelo CA, com mandato de um ano e direito à reeleição. Em 2013, compunham o comitê Richard F. Lark, Antônio Kandir e Luiz Kaufmann, que atendem aos requisitos SEC e da NYSE.
- Comitê de Gestão de Pessoas e Governança Corporativa:** é responsável pela coordenação, implementação e revisão periódica das melhores práticas de governança corporativa, bem como por manter o CA informado acerca da legislação e recomendações do mercado quanto ao assunto. Além disso, ainda recomenda ao CA as políticas de recursos humanos e formas de remuneração. É composto por seis membros, eleitos pelo CA, com mandato de um ano e direito à reeleição. Em 2013, o comitê era composto por Constantino de Oliveira Junior, Henrique Constantino, Antônio Kandir - membros do Conselho de Administração -, Paulo Sérgio Kakinoff, Betânia Tanure de Barros e Paulo César Aragão.
- Comitê de Políticas Financeiras:** realiza revisões periódicas das medidas tomadas para proteger a Companhia acerca das alterações na taxa de câmbio,
- Comitê de Risco:** o órgão de apoio ao CA é responsável por elaborar e aprovar as políticas de risco da Companhia, bem como acompanhar e analisar sua implementação, de forma a analisar periodicamente os impactos dos ativos, especialmente as alterações de câmbio e combustível. É composto por até quatro membros, eleitos pelo CA, com mandato de um ano e direito à reeleição. Em 2013, o comitê era composto por Paulo Sérgio Kakinoff, Constantino de Oliveira Júnior, Richard F. Lark e Luiz Kaufmann.
- Comitê de Divulgação:** realiza revisões periódicas, avalia e monitora as políticas e demonstrações financeiras da GOL, além de fazer observações e recomendações acerca desses assuntos ao CA. O subcomitê se reúne trimestralmente e é composto por até cinco integrantes, eleitos pelo CA, sendo estes Edmar Prado Lopes Neto, Charles B. Holland, Marcos da Cunha Carneiro e Natan Szuster.



Desempenho da Companhia (G4-EC1)

Assim como no ano anterior, em 2013, o cenário econômico foi bastante adverso, especialmente se considerada a desvalorização do Real frente ao Dólar no final do período em 11% e a alta no preço do combustível, que foi responsável por 41,5% dos custos operacionais da GOL. Em contrapartida, o Produto Interno Bruto – PIB cresceu 2,3% no período, o que afeta o poder de compra do consumidor.

Com isso, para garantir sua perenidade e crescimento, a GOL manteve sua estratégia que envolve a racionalização da oferta de assentos visando à maximização da receita. Sendo assim, a seguir são apresentados os desempenhos operacional e econômico-financeiro da Companhia, que continua empenhada em desenvolver seu negócio, buscando um crescimento sustentável que gere valor a todos os seus públicos.

Desempenho Operacional

Mercado Doméstico

Em 2013, a GOL registrou quedas de 7,4% na oferta doméstica e 7,3% na demanda, comparado ao ano anterior, levando a uma taxa de ocupação estável. Além disso, em função da oportunidade de geração de receita no final do ano e o aumento de ASKs, a redução na oferta no acumulado de 2013 foi 1,6 pontos percentuais inferior à projeção para o período. Em contrapartida, em dezembro, a Companhia registrou o recorde de clientes transportados em um único dia: 139.432 passageiros.

Mercado Internacional

Impulsionada pela operação de voos para Miami e Orlando, em 2013 a GOL apresentou crescimento de 29,9% na oferta internacional e de 26,9% na demanda. A taxa de ocupação, por sua vez, foi 1,5 pontos percentuais inferiores a 2012, registrando 62,7%.

Taxa de Ocupação

Como resultado, a taxa de ocupação total da GOL ficou 0,3 ponto percentual acima de 2012, atingindo 69,9% no período.

PRASK, RASK e Yield

Em decorrência da estratégia da GOL em se tornar cada vez mais atrativa para o cliente corporativo e oferecer tarifas competitivas para os passageiros a lazer, aliado ao gerenciamento de oferta, em 2013 a alta do *yield* foi de 19%, enquanto o PRASK e o RASK registraram crescimentos de 18% e 15%, respectivamente.

Desempenho Econômico-Financeiro

Receita Líquida

No ano, a receita líquida atingiu R\$ 8.956,2 milhões, uma alta de 11% ou R\$ 853 milhões frente a 2012. Por ASK, a receita líquida (RASK) apresentou aumento de 15% em 2013, superando a previsão anunciada para o ano de crescimento maior ou igual a 10% nesse indicador.

A receita líquida de passageiros atingiu R\$ 8.122,2 milhões, um crescimento de 13,4% frente aos R\$ 7.160,0 milhões registrados em 2012. Por ASK (PRASK), a receita líquida de passageiros apresentou alta de 27%, impulsionada pelo crescimento do *yield* de 19%.

A receita auxiliar totalizou R\$ 834,1 milhões, uma diminuição de 11,6% se comparada a 2012. Já a receita auxiliar por ASK apresentou queda de 7,6%, principalmente devido à alta na receita de cargas, assim como na receita proveniente do cancelamento de voos e no *show*.

Receita Líquida (R\$ milhões)

Indicador	2012	2013	% var.
Receita Líquida Total	8.103,60	8.956,20	10,5%
RASK Líquido (R\$ centavos)	15,63	18,04	15,5%
Receita Líquida de Passageiros	7.160,00	8.122,20	13,4%
PRASK Líquido (R\$ centavos)	13,81	16,36	18,5%
Receita Auxiliar	943,6	834,1	-11,6%
Receita Auxiliar por ASK	1,82	1,68	-7,6%

Distribuição do Valor Adicionado

	2011	2012	2013
Empregados	55%	57%	37%
Governo	10%	35%	17%
Financiadores	43%	46%	44%
Arrendatários	18%	28%	20%
Acionistas	0%	0%	1%
Reinvestimento ¹	0%	0%	-21%
Prejuízo	-26%	-67%	
Total (em milhões de reais)	2.842.494	2.265.805	3.428.704

1. Em 2013, os valores de reinvestimento e prejuízo foram consolidados.

Despesas Operacionais

Em 2013, as despesas operacionais registraram R\$ 8.690,2 milhões, 3,5% a menos que os R\$ 9.009,2 em 2012, ou seja, a GOL reduziu seus custos em R\$319 milhões ou 4%, incluindo uma economia de R\$131 milhões nos custos com combustível e lubrificantes e uma queda de R\$188 milhões atrelados a outras categorias de custos operacionais.

Custos dos serviços prestados, despesas comerciais e administrativas

Indicador	2012	2013	% var.
Combustíveis e Lubrificantes	(3.742,2)	(3.610,8)	-3,5%
Pessoal	(1.569,7)	(1.333,5)	-15,0%
Arrendamento de Aeronaves	(644,0)	(699,2)	8,6%
Comerciais e Publicidade	(426,6)	(516,1)	21,0%
Tarifas de Pouso e Decolagem	(559,4)	(566,5)	1,3%
Prestação de Serviços	(528,7)	(599,5)	13,4%
Manutenção e Reparo	(418,0)	(460,8)	10,2%
Depreciação e Amortização	(519,6)	(561,0)	8,0%
Outras Despesas	(600,9)	(342,9)	-42,9%
Total Despesas Operacionais	(9.009,2)	(8.690,2)	-3,5%
Total Ex-combustível	(5.267,0)	(5.079,4)	-3,6%

Despesas Operacionais (por ASK)

Indicador	2012	2013	% var.
Combustíveis e Lubrificantes	(7,22)	(7,28)	0,8%
Pessoal	(3,03)	(2,69)	-11,2%
Arrendamento de Aeronaves	(1,24)	(1,41)	13,5%
Comerciais e Publicidade	(0,82)	(1,04)	26,4%
Tarifas de Pouso e Decolagem	(1,08)	(1,14)	5,8%
Prestação de Serviços	(1,02)	(1,21)	18,5%
Manutenção e Reparo	(0,81)	(0,93)	15,2%
Depreciação e Amortização	(1,00)	(1,13)	12,8%
Outras Despesas	(1,16)	(0,69)	-40,4%
TOTAL CASK	(17,38)	(17,51)	0,7%
CASK EX-COMBUSTÍVEL	(10,16)	(10,23)	0,7%

Lucro Operacional (EBIT)

No ano de 2013, o lucro operacional atingiu R\$ 266 milhões, com margem operacional de 3,0%, alcançando o topo da projeção de margem operacional anunciada para o ano (entre 1% e 3% de margem). Essa melhora representa R\$ 1.172 milhões, 14,2 pontos percentuais frente a 2012.

Resultado Financeiro

No exercício, o resultado financeiro líquido da Companhia registrou uma despesa de R\$ 919 milhões, alta de 35% frente ao ano anterior, devido sobretudo à variação cambial, que somente em 2013 totalizou uma despesa de R\$ 490,0 milhões.

Prejuízo (Lucro) Líquido

O prejuízo líquido totalizou R\$ 724,6 milhões em 2013, com margem líquida negativa de 8,1%. Parte desse resultado é explicada pela variação cambial, que atingiu uma despesa de R\$ 490 milhões em 2013.

Resultado do Exercício (R\$ milhões)

Indicador	2012	2013	% var.
Lucro (prejuízo) líquido	(1.512,9)	(724,6)	-52,10%
Margem líquida	-18,70%	-8,1%	10,6 p.p
Lucro (prejuízo) por ação, básico	(5,61)	(2,62)	-53,20%

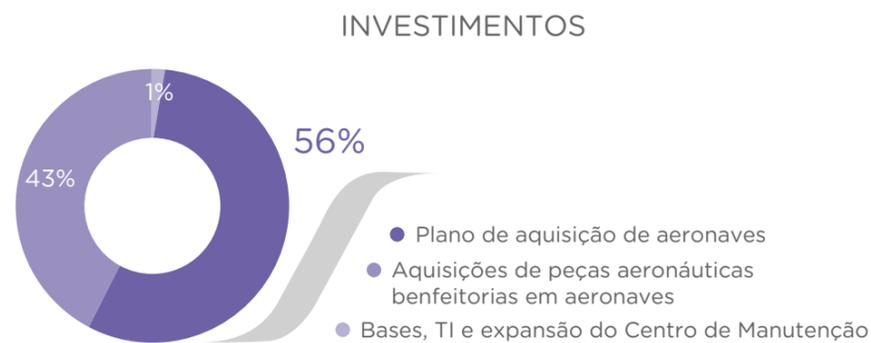
Endividamento

Em 31 de dezembro de 2013, o total de empréstimos e financiamentos da Companhia totalizou R\$ 5.589,4 milhões (incluindo *leasing* financeiro), uma alta de 8% na comparação anual. Esse crescimento deve-se principalmente aos seguintes fatores: (i) desvalorização do Real frente ao Dólar do final do período em 15%; (ii) emissão de Senior Notes com vencimento em 2023; (iii) financiamento garantido pelo Ex-Im Bank para manutenção de motores; e (iv) aumento na frota em uma aeronave sob o regime de arrendamento financeiro.

Neste sentido, vale ressaltar que o aumento no endividamento total foi parcialmente compensado pela amortização de R\$ 438 milhões em dívidas de curto prazo, incluindo R\$ 91 milhões em pré-pagamentos.

Investimentos

No acumulado do ano, o Capex da GOL foi de R\$ 737 milhões, frente aos R\$ 670 milhões investidos em 2012. A divisão se deu da seguinte forma:



Projeções 2014

Para 2014, a GOL projeta uma variação na oferta de assentos no mercado doméstico entre -3% e -1% e um crescimento de até 8% no mercado internacional. A projeção reitera a consolidação da estratégia e disciplina na capacidade observada em 2013, visando a expansão da margem pelo crescimento da receita.

Para tanto, a Companhia anuncia projeção de crescimento igual ou acima de 10% de RASK, ao mesmo tempo que mantém sua disciplina em custos, esperando uma alta igual ou menor que 10% no CASK ex-combustível.

A projeção considera o preço de combustível por litro entre R\$ 2,70 a R\$ 2,85, a taxa de câmbio média entre R\$ 2,40 a R\$ 2,50 e um crescimento do PIB brasileiro entre 1,5% e 2,0%. Com isso, a GOL estima uma margem EBIT de entre 3% a 6% em 2014.

Mercado de Capitais

A GOL é uma das companhias com maior liquidez do Brasil, sendo parte dos índices IBOV, IBRA, IBXX, IGCT, IGCX, ITAG, IVBX, SMLL e MSCI, com volume médio diário superior a R\$ 24 milhões em 2013 somente na BM&F Bovespa. As ações da GOL encerraram o ano de 2013 cotadas a R\$ 10,48 por ação, registrando uma queda de 19% em comparação ao preço de R\$ 12,90 por ação ao final de 2012.

Gestão de Riscos (G4-2)

A GOL está constantemente sujeita a ser afetada por uma série de fatores internos e externos, que podem comprometer sua operação e receita. Por isso, em seu planejamento estratégico e operacional a gestão e mitigação de riscos é primordial, para que seja possível proteger a sustentabilidade dos negócios, além dos recursos materiais e financeiros utilizados em suas operações. Em 2013, foram identificados e geridos como principais riscos os itens a seguir:

Combustível

Ao considerar que o combustível foi responsável, em 2013, por cerca de 41,6% (incluindo lubrificantes) dos custos operacionais da Companhia, é perceptível que este é um dos maiores riscos para a sua operação, já que o valor do combustível da aeronave está sujeito a variações de preços do petróleo cru e seus derivados.

Desta forma, a fim de reduzir os impactos acerca desta variação, a GOL contrata derivativos referenciados pelo petróleo cru e, eventualmente, por seus derivados, de forma a garantir um preço médio futuro para parte de seu consumo e maior previsibilidade em relação aos custos da operação. Tais operações são negociadas com contrapartes classificadas como capazes de honrar seus compromissos ou na bolsa NYMEX.

Taxa de Câmbio

Outro fator que pode afetar a Companhia, por meio de seu passivo e fluxo de caixa, é a possível variação negativa da taxa de câmbio. Desta forma, de acordo com a Política de Gestão de Riscos da Companhia, a prevenção consiste no uso de instrumentos financeiros derivativos de moeda, como futuros e opções de dólar norte-americano executados na BM&FBovespa.

Taxa de Juros

As variações nas taxas de juro também são mitigadas pela GOL, que detém operações de compra de câmbio à vista, vinculada à venda futura, que são negociadas com contrapartes classificadas como aptas a honrar seus compromissos.

Além disso, em 2013, a GOL realizou uma série de iniciativas para a utilização de biocombustível – que podem ser conhecidas no capítulo Meio Ambiente / Biocombustíveis – a fim de reduzir, no longo prazo, a dependência dos combustíveis fósseis, para proteger seu próprio negócio de uma possível escassez da sua principal matéria-prima.



Risco de Crédito

Como o risco de crédito tem potencial para impactar, principalmente, nas contas a receber, caixa e equivalente de caixa e depósitos bancários, a GOL, graças à sua avaliação de risco, determina como prática contínua não receber créditos, principalmente das operadoras de cartões de crédito, agências de viagem e vendas parceladas e governamentais.

De acordo com sua Política de Gestão de Riscos, a Companhia busca avaliar os riscos das contrapartes em instrumentos financeiros e diversificar sua exposição, e ainda possui um limite máximo de 20% por contraparte para as aplicações financeiras. Neste contexto, vale ressaltar que os instrumentos financeiros são realizados com contrapartes detentoras de *rating* mínimo “A”, na avaliação das agências S&P e Moodys, ou contratados em bolsa de valores de mercadoria e futuros (BM&FBovespa e NYMEX), o que mitiga substancialmente o risco de crédito.

Risco de Liquidez

O risco de liquidez de mercado está relacionado aos preços vigentes – variáveis com base nos tipos de ativos e mercados em que são negociados – e ao fluxo de caixa, que está ligado às possíveis adversidades para cumprir com as obrigações operacionais ou contratadas nas datas previstas. Com base nisso, para minimizar os riscos, a Companhia aplica seus recursos em ativos líquidos e conta com a Política de Gestão de Caixa, que estabelece que o prazo médio ponderado da dívida deve ser maior que o prazo médio ponderado do portfólio de investimento. Para a proteção dos compromissos futuros, é prática utilizar, ainda, instrumentos financeiros derivativos de bancos de primeira linha para fins de administração de caixa.

Gerenciamento de Capital

A fim de reduzir os impactos e possíveis cenários financeiros adversos, a GOL tem como compromisso manter o valor de caixa e equivalentes de caixa, aplicações financeiras e caixa registro de curto e longo prazo, em uma média de 20% a 25% da receita líquida dos últimos 12 meses.

Alta Competitividade no Setor

A GOL tem como concorrentes empresas aéreas de voo agendado brasileiras; operadoras de voo fretado; potenciais novos participantes de mercado; empresas de transporte terrestre e corporações internacionais. Neste meio, para conquistar clientes, algumas delas já introduziram no passado ofertas de tarifas inferiores às da GOL e aumentaram sua capacidade de rotas.

Neste contexto, há o risco da Companhia ter suas vantagens competitivas reduzidas, nos âmbitos de tarifas e tráfego de clientes. Além disso, *joint ventures*, parcerias ou alianças estratégicas podem gerar uma consolidação no setor aeroviário, o que poderia resultar na não implementação da estratégia de crescimento da GOL, e suas possíveis parcerias, causando um aumento de custos e redução da eficiência operacional.

Mudanças Climáticas (G4-EC2)

O European Union Emissions Trading Scheme (Esquema Europeu de Comércio de Emissões) estipula um limite de emissões de CO₂ por parte das companhias aéreas. Com base nisso, para evitar que futuras operações internacionais ou acordos de *code-share* com empresas da União Europeia sejam afetados, a Companhia possui medidas para reduzir suas emissões com a redução do consumo de combustíveis fósseis, conforme descrito no capítulo Meio Ambiente / Emissões de GEEs.

Ainda neste contexto de mudanças climáticas, é importante frisar que todas as empresas aéreas estão expostas a riscos decorrentes de acontecimentos naturais, como condições meteorológicas, que podem impactar nas operações de voo. Para isso, a GOL ainda não possui métricas para cálculos e avaliações destes impactos.

7. Índice GRI (G4)



Perfil 1. Estratégia e Análise

Indicadores GRI	Referência (pg.) / Resposta direta	Verificação externa (pg.)	
G4-1	Declaração do detentor do cargo com maior poder de decisão sobre a relevância da sustentabilidade para a organização	6	52
G4-2	Descrição dos principais impactos, riscos e oportunidades	14, 17, 19 e 43	52

2. Perfil Organizacional

Indicadores GRI	Referência (pg.) / Resposta direta	Verificação externa (pg.)	
G4-3	Nome da organização	8	52
G4-4	Principais marcas, produtos e/ou serviços	10	52
G4-5	Localização da sede	10	52
G4-6	Número de países em que a organização opera	8	52
G4-7	Tipo e natureza jurídica da propriedade	10	52
G4-8	Mercados atendidos	10	52
G4-9	Porte da organização	4, 10 e 26	52
G4-10	Perfil da força de trabalho	26	52
G4-11	Percentual de empregados cobertos por negociação coletiva	Indicador na página 32, referente apenas às unidades no Brasil	52
G4-12	Descrição da cadeia de fornecedores da Companhia	34	52
G4-13	Principais mudanças na estrutura da companhia durante o período coberto	10	52
Compromissos com iniciativas externas			
G4-14	Explicação de se e como a organização aplica o princípio de precaução	Formulário 20-F, página 32, disponível em www.voegol.com.br/ri	52
G4-15	Cartas, princípios ou outras iniciativas desenvolvidas externamente de caráter econômico, ambiental e social, que a organização subscreve ou endossa	19	52
G4-16	Participação significativa em associações e/ou organismos nacionais/internacionais de defesa em que a organização: possui assento em grupos responsáveis pela governança corporativa; integra projetos ou comitês; contribui com recursos de monta além da taxa básica como organização associada	A GOL tem participação em diferentes iniciativas apresentadas ao longo deste relatório, não ocupando entretanto, posição no corpo de governança dessas associações.	52

3. Aspectos Materiais Identificados e Limites

Indicadores GRI	Referência (pg.) / Resposta direta	Verificação externa (pg.)	
G4-17	Lista de entidades incluídas nas demonstrações financeiras	Disponível na página 25 das Demonstrações Contábeis, publicadas no site da Companhia: http://www.mzweb.com.br/gol2009/web/download_arquivos.asp?id_arquivo=CF4B1443-F8A8-427B-A5C4-5261EE362653	52
G4-18	Processo para definição do conteúdo e limite do relatório	8	52
G4-19	Lista de aspectos materiais identificados no processo de definição do conteúdo	8	52
G4-20	Limite de cada aspecto material para a organização	O processo de definição da materialidade envolveu <i>stakeholders</i> internos e externos e, portanto, elencou aspectos materiais consensuais tanto para a organização como para fora dela, sem a segregação da materialidade para cada um desses públicos.	52
G4-21	Limite de cada aspecto material fora da organização	O processo de definição da materialidade envolveu <i>stakeholders</i> internos e externos e, portanto, elencou aspectos materiais consensuais tanto para a organização como para fora dela, sem a segregação.	52
G4-22	Explicação das consequências de quaisquer reformulações de informações fornecidas em relatórios anteriores	Qualquer reformulação em informações apresentadas nos relatórios anteriores está apresentada e explicada junto à própria informação no decorrer do relatório.	52
G4-23	Mudanças significativas em comparação com anos anteriores no que se refere a escopo, limite dos aspectos abordados	A GOL passou a aderir pela primeira vez neste relatório à geração 4 das diretrizes da GRI, lançadas em 2013.	52

4. Engajamento de Stakeholders

Indicadores GRI	Referência (pg.) / Resposta direta	Verificação externa (pg.)	
G4-24	Lista de <i>stakeholders</i> engajados pela organização	8 e 24	52
G4-25	Base usada para identificação e seleção de <i>stakeholders</i> para engajamento	8 e 24	52
G4-26	Abordagem adotada pela Companhia para engajar <i>stakeholders</i> e frequência do engajamento	8 e 24	52
G4-27	Principais tópicos levantados durante o engajamento de <i>stakeholders</i> e medidas adotadas pela Companhia para abordá-los	8	52

5. Perfil do Relatório

Indicadores GRI	Referência (pg.) / Resposta direta	Verificação externa (pg.)	
G4-28	Período coberto pelo relatório	8	52
G4-29	Data do relatório anterior mais recente	Relatório de Sustentabilidade 2012	52
G4-30	Ciclo de emissão dos relatórios	Anual	52
G4-31	Dados para contato sobre dúvidas em relação ao relatório	54	52
G4-32	Opção de aplicação das diretrizes (essencial ou abrangente), índice GRI e verificação externa	O relatório aplica as diretrizes na modalidade essencial e passou por verificação externa, conforme parecer na página 52.	52
G4-33	Descrição da política e prática adotada para verificação externa dos dados	52	52

6. Governança

Indicadores GRI	Referência (pg.) / Resposta direta	Verificação externa (pg.)	
Estrutura de Governança e sua Composição			
G4-34	Estrutura de governança, incluindo comitês	39	52
G4-39	Indicação caso o presidente do mais alto órgão de governança também seja um diretor executivo	39	52
G4-41	Processos do mais alto órgão de governança para garantir a prevenção e administração de conflitos de interesse	38	52
Remuneração e Incentivos			
G4-51	Políticas de remuneração aplicadas ao mais alto órgão de governança e a executivos	32	52
G4-52	Processo adotado para a determinação da remuneração	32	52

7. Ética e Integridade

Indicadores GRI	Referência (pg.) / Resposta direta	Verificação externa (pg.)	
G4-56	Valores, princípios, padrões e normas de comportamento da organização, como códigos de conduta e de ética	3, 33 e 38	52
G4-57	Mecanismos internos e externos adotados pela organização para solicitar orientações sobre comportamentos éticos e em conformidade com a legislação, como canais de relacionamento (ex.: ouvidoria)	38	52
G4-58	Mecanismos internos e externos adotados pela organização para comunicar preocupações em torno de comportamentos não éticos ou incompatíveis com a legislação e questões relacionadas à integridade organizacional, como encaminhamento de preocupações pelas vias hierárquicas, mecanismos para denúncias de irregularidades ou canais de denúncias	38	52

Desempenho Econômico

Indicadores GRI	Referência (pg.) / Resposta direta	Verificação externa (pg.)
Informações sobre a forma de gestão econômica		
Aspecto	Desempenho Econômico	
G4-EC1	Valor econômico direto gerado e distribuído	Os dados contábeis referentes ao exercício de 2013 foram assegurados por empresa de auditoria diferente da que valida os demais dados deste relatório. 52
G4-EC2	Implicações financeiras e outros riscos e oportunidades para as atividades da organização devido a mudanças climáticas	17, 19 e 44 52
G4-EC4	Ajuda financeira recebida do governo	A GOL conta com benefícios fiscais federais e estaduais concedidos a todo o setor de aviação, sendo voltados principalmente à desoneração da carga de impostos na compra de combustível, importação de aeronaves, partes e peças e na folha de pagamento. 52
Aspecto	Presença no Mercado	
G4-EC5	Varição da proporção do salário mais baixo comparado ao salário mínimo local em unidades operacionais importantes	32 52
G4-EC6	Proporção de membros de alta gerência contratados na comunidade local em unidades operacionais importantes	36 52
Aspecto	Impactos Econômicos Indiretos	
G4-EC7	Desenvolvimento e impacto de investimentos em infra-estrutura e serviços oferecidos	Assim como em 2012, não foram realizados investimentos em infraestrutura e serviços para benefício público, por meio de engajamento comercial, em espécie ou atividades pro bono em 2013. 52
G4-EC8	Impactos econômicos indiretos significativos, incluindo a extensão dos impactos	36 52
Aspecto	Práticas de compra	
G4-EC9	Proporção de gastos com fornecedores locais em unidades operacionais importantes	34 52

Ambiental

Indicadores GRI	Referência (pg.) / Resposta direta	Verificação externa (pg.)
Informações sobre a forma de gestão ambiental _{COM}		
Aspecto	Materiais	
G4-EN1	Materiais usados por peso ou volume	21 52
G4-EN2	Percentual dos materiais usados provenientes de reciclagem	21 52
Aspecto	Energia	
G4-EN3	Consumo de energia dentro da organização	18 e 21 52
G4-EN6	Redução do consumo de energia	As informações sobre redução do consumo de energia, apresentadas na página 18, não apresentam segmentação de quanto cada iniciativa promoveu de economia, já que diferentes iniciativas são aplicadas simultaneamente com diferentes escopos. Assim, a GOL apresenta aqui o montante global e considera a redução de todas as iniciativas combinadas. 52
G4-EN7	Reduções nos requisitos de energia relacionados a produtos e serviços	A GOL considera que as iniciativas desenvolvidas para redução do consumo de energia elétrica e de combustíveis em suas operações promovem serviços que requerem cada vez menos energia para operarem, ou seja, mais eficientes. As iniciativas desenvolvidas com esse objetivo estão apresentadas nas páginas 17 e 18. 52
Aspecto	Água	
G4-EN8	Total de água retirada por fonte	21 52
G4-EN9	Fontes hídricas significativamente afetadas por retirada de água	A água fornecida para GOL é proveniente do sistema público de abastecimento, e com isso, não realiza captação direta de água de corpos hídricos. Desta maneira não impacta significativamente fontes hídricas. 52
G4-EN10	Percentual e volume total de água reciclada e reutilizada	21 52

Indicadores GRI		Referência (pg.) / Resposta direta	Verificação externa (pg.)
Aspecto	Biodiversidade		
G4-EN11	Localização e tamanho da área possuída, arrendada ou administrada dentro de áreas protegidas, ou adjacentes a elas, e áreas de alto índice de biodiversidade fora das áreas protegidas	17	52
G4-EN12	Descrição dos impactos significativos na biodiversidade de atividades, produtos e serviços em áreas protegidas e em áreas de alto índice de biodiversidade fora das áreas protegidas	17	52
G4-EN13	Habitats protegidos ou restaurados	A GOL não possui áreas de habitat protegidos ou restaurados.	52
Aspecto	Emissões		
G4-EN15	Emissões diretas de gases de efeito estufa (GEE) (Escopo 1)	20	52
G4-EN16	Emissões indiretas de gases de efeito estufa (GEE) provenientes da aquisição de energia (Escopo 2)	20	52
G4-EN17	Emissões indiretas de gases de efeito estufa (GEE) (Escopo 3)	20	52
G4-EN18	Intensidade de emissões de gases de efeito estufa (GEE)	20	52
G4-EN19	Redução de emissões de gases de efeito estufa (GEE)	As informações sobre redução das emissões, apresentadas na página 20, não apresentam segmentação de quanto cada iniciativa promoveu de minimização, já que diferentes iniciativas são aplicadas simultaneamente com diferentes escopos. Assim, a GOL apresenta aqui o montante global e considera a redução de todas as iniciativas combinadas.	52
G4-EN20	Emissões de substâncias que destroem a camada de ozônio (SDO)	A GOL monitora quantitativamente apenas a compra dessas substâncias. Em 2013, foram comprados 130,20 kg do R-22, um hidroclorofluorocarboneto (HCFC), nas Sedes, bases e hangar de Congonhas. Esse consumo corresponde a 7,491 x 10 ⁻³ ton. equivalentes de CFC11, segundo o fator de conversão (0,055) estabelecido pelo Protocolo de Montreal.	52
G4-EN21	NOx, SOx e outras emissões atmosféricas significativas	A emissão de óxidos de nitrogênio (NOx), calculada com base no número de pousos e decolagens e uma média de quanto cada um emite, foi de 1.681 toneladas em 2013, 6,3% a mais que em 2012, quando somou 1.582. A emissão de óxidos de enxofre e outras emissões não foram calculadas, por não haver metodologia disponível na GOL para essa quantificação.	52

Indicadores GRI		Referência (pg.) / Resposta direta	Verificação externa (pg.)
Aspecto	Efluentes e Resíduos		
G4-EN22	Descarte total de água, discriminado por qualidade e destinação	22	52
G4-EN23	Peso total de resíduos, discriminado por tipo e método de disposição	21 e 22	52
G4-EN24	Número total e volume de vazamentos significativos	22	52
G4-EN25	Peso de resíduos transportados, importados, exportados ou tratados considerados perigosos nos termos da convenção da basileia, anexos I, II, III e VIII, e percentual de resíduos transportados internacionalmente	22	52
G4-EN26	Identificação, tamanho, status de proteção e valor da biodiversidade de corpos d'água e habitats relacionados significativamente afetados por descartes e drenagem de água realizados pela organização	O CMA possui uma ETE para tratamento de efluentes industriais onde, semanalmente, após o tratamento, um laboratório externo, acreditado pelos órgãos ambientais, realiza amostragens da água e envia relatórios de ensaio para monitoramento da qualidade do efluente tratado. O efluente tratado que não é reutilizado é enviado para a rede da Companhia de saneamento de Minas Gerais, dentro dos parâmetros exigidos conforme a Norma COPASA T187/4, não sendo descartado em córregos e rios para que não haja riscos de impactos ambientais causados pela Companhia.	52
Aspecto	Produtos e Serviços		
G4-EN27	Extensão da mitigação de impactos ambientais de produtos e serviços	17	52
Aspecto	Conformidade		
G4-EN29	Valor monetário de multas significativas e número total de sanções não-monetárias resultantes da não conformidade com leis e regulamentos ambientais	Em 2013, a GOL não obteve nenhuma multa ou sanção não monetária por não conformidade com leis e regulamentos ambientais.	52
Aspecto	Transporte		
G4-EN30	Impactos ambientais significativos do transporte de produtos e outros bens e materiais utilizados nas operações da organização, bem como do transporte dos empregados	20	52
Aspecto	Geral		
G4-EN31	Total de investimentos e gastos em proteção ambiental, por tipo	23	52

Social: Práticas Trabalhistas e Trabalho Decente

Indicadores GRI	Referência (pg.) / Resposta direta	Verificação externa (pg.)	
Informações sobre a forma de gestão social			
Aspecto: Emprego			
G4-LA1	Total e taxas de novas contratações de empregados e rotatividade por faixa etária, gênero e região	26	52
G4-LA2	Benefícios oferecidos a empregados de tempo integral que não são oferecidos a empregados temporários ou em regime de meio período, discriminados pelas principais operações	33	52
Aspecto: Relações Trabalhistas			
G4-LA4	Prazo mínimo de notificação sobre mudanças operacionais e se elas são especificadas em acordos de negociação coletiva	A GOL possui a Política de Transferências, que descreve as regras praticadas pelo RH para as mudanças operacionais, mas não determina prazo mínimo para a notificação dessas mudanças ao colaborador. Esse tipo de notificação, entretanto, não está contemplada nos acordos.	52
Aspecto: Saúde e Segurança no Trabalho			
G4-LA5	Percentual da força de trabalho representada em comitês formais de saúde e segurança, compostos por empregados de diferentes níveis hierárquicos, que ajudam a monitorar e orientam programas de saúde e segurança no trabalho	31	52
G4-LA6	Taxas de lesões, doenças ocupacionais, dias perdidos, absenteísmo e óbitos relacionados ao trabalho, por região e gênero	31	52
G4-LA8	Temas relativos a segurança e saúde cobertos por acordos formais com sindicatos	32	52

Indicadores GRI	Referência (pg.) / Resposta direta	Verificação externa (pg.)	
Aspecto: Treinamento e Educação			
G4-LA9	Média de horas de treinamento por ano, por empregado, discriminado por gênero e categoria funcional	28	52
G4-LA10	Programas de gestão de competências e aprendizagem contínua que apóiam a continuidade da empregabilidade dos funcionários e a preparação para a aposentadoria	28	52
G4-LA11	Percentual de empregados que recebem regularmente análises de desempenho e de desenvolvimento de carreira, discriminado por gênero e categoria funcional	Indicador parcialmente reportado, já que não apresenta segmentação por gênero, cujo monitoramento não está disponível.	52
Aspecto: Diversidade e Igualdade de Oportunidades			
G4-LA12	Composição dos grupos responsáveis pela governança corporativa e discriminação de empregados por categoria, de acordo com gênero, faixa etária, minorias e outros indicadores de diversidade	30	52
Aspecto: Igualdade de Remuneração entre Mulheres e Homens			
G4-LA13	Razão matemática do salário e remuneração entre mulheres e homens, discriminada por categoria funcional e unidades operacionais relevantes	27	52

Social: Direitos Humanos

Indicadores GRI	Referência (pg.) / Resposta direta	Verificação externa (pg.)	
Informações sobre a forma de gestão social			
Aspecto	Práticas de Investimento e de Processos de Compra		
G4-HR1	Percentual e número total de contratos de investimentos significativos que incluam cláusulas referentes a direitos humanos ou que foram submetidos a avaliações referentes a direitos humanos	34 52	
G4-HR2	Total de horas de treinamento para empregados em políticas e procedimentos relativos a aspectos de direitos humanos relevantes para as operações, incluindo o percentual de empregados que recebeu treinamento	33 52	
Aspecto	Não Discriminação		
G4-HR3	Número total de casos de discriminação e as medidas tomadas	Em 2013, o canal Ética na GOL recebeu um relato sobre um comentário de cunho racista e preconceituoso dentro do ambiente de trabalho, o qual não foi dirigido a nenhuma pessoa específica. Entretanto, um dos ouvintes sentiu-se ofendido e realizou a denúncia, que foi apurada e confirmada com o autor da manifestação. Entendeu-se que o ocorrido não se configurou como discriminação. Este caso não trouxe nenhuma situação de privação ou similaridade aos presentes. O relatado foi reorientado a ter mais cuidado ao expressar suas opiniões pessoais e advertido com base no Regulamento Disciplinar da Companhia.	52
Aspecto	Liberdade de Associação e Negociação Coletiva		
G4-HR4	Operações identificadas em que o direito de exercer a liberdade de associação e a negociação coletiva pode estar correndo risco significativo e as medidas tomadas para apoiar esse direito	Por não interferir na liberdade de associação e de negociação coletiva de seus colaboradores, em 2013, a Companhia não identificou operações em que o direito de exercer esta liberdade estivesse em risco. Além disso, existe uma cláusula no contrato de negociação coletiva que permite que o Sindicato realize campanhas de filiação dentro das instalações da GOL.	52

Indicadores GRI	Referência (pg.) / Resposta direta	Verificação externa (pg.)	
Aspecto	Trabalho Infantil		
G4-HR5	Operações identificadas como de risco significativo de ocorrência de trabalho infantil e as medidas tomadas para contribuir para a abolição do trabalho infantil	A GOL não tem definida política para inclusão de cláusulas sobre esse aspecto nos contratos com fornecedores, por isso, não têm o indicador referente à 2013 monitorado. Entretanto, o departamento jurídico da Companhia passará a avaliar a inclusão dessas cláusulas em novos contratos. Em relação às operações próprias, a GOL cumpre as leis trabalhistas e, portanto, não há risco de ocorrência de trabalho infantil	52
Aspecto	Trabalho Forçado ou Análogo ao Escravo		
G4-HR6	Operações identificadas como de risco significativo de ocorrência de trabalho forçado ou análogo ao escravo e as medidas tomadas para contribuir para a erradicação do trabalho forçado ou análogo ao escravo	A GOL não tem definida política para inclusão de cláusulas sobre esse aspecto nos contratos com fornecedores, por isso, não têm o indicador referente à 2013 monitorado. Entretanto, o departamento jurídico da Companhia passará a avaliar a inclusão dessas cláusulas em novos contratos. Em relação às operações próprias, a Companhia impede a existência de operações com risco de ocorrências desse tipo, conforme iniciativas da área de monitoramento de fatores humanos, apresentadas na página 15.	52
Aspecto	Práticas de Segurança		
G4-HR7	Porcentagem do pessoal de segurança submetido a treinamento nas políticas ou procedimentos da organização relativos a aspectos de direitos humanos que sejam relevantes às operações	33	52
Aspecto	Direitos dos povos Indígenas e Tradicionais		
G4-HR8	Número total de casos de violação de direitos dos povos indígenas e tradicionais e medidas tomadas a esse respeito	A exemplo do que ocorre desde 2010, não foram registrados casos de violação de direitos dos povos indígenas em 2013.	52

Social: Sociedade

Indicadores GRI	Referência (pg.) / Resposta direta	Verificação externa (pg.)	
Informações sobre a forma de gestão social			
Aspecto	Comunidade		
G4-SO1	Percentual de operações com programas implementados de engajamento da comunidade local, avaliação de impactos e desenvolvimento local	Indicador parcialmente reportado, já que os programas são apresentados, mas o percentual das operações que eles representam não está disponível. A GOL não possui foco de atuação/engajamento em comunidades locais específicas, e sim com foco nacional, conforme os programas relatados.	52
Aspecto	Combate à corrupção		
G4-SO4	Comunicação e treinamento em políticas e procedimentos de combate à corrupção	Os treinamentos realizados em 2013, apresentados na página 33, foram voltados ao público interno e, inicialmente, não se expandiram para parceiros da GOL.	52
G4-SO5	Casos confirmados de corrupção e medidas tomadas	Não houve caso de corrupção conformado em 2013	52
Aspecto	Concorrência Desleal		
G4-SO7	Número total de ações judiciais por concorrência desleal, práticas de truste e monopólio e seus resultados	Não foram registradas, em 2013, ações judiciais por concorrência desleal, práticas de trustes e monopólio.	52
Aspecto	Conformidade		
G4-SO8	Valor monetário de multas significativas e número total de sanções não monetárias resultantes da não-conformidade com leis e regulamentos	Não houve pagamento de multas significativas, em 2013, em razão de descumprimentos de leis e regulamentos ambientais.	52

Social: Responsabilidade pelo Produto

Indicadores GRI	Referência (pg.) / Resposta direta	Verificação externa (pg.)	
Informações sobre a forma de gestão social			
Aspecto	Saúde e Segurança do Cliente		
G4-PR1	Percentual das categorias de produtos e serviços significativas para as quais são avaliados impactos na saúde e segurança buscando melhorias	14	52
Aspecto	Rotulagem de Produtos e Serviços		
G4-PR5	Resultados de pesquisa de satisfação do cliente	35	52
Aspecto	Comunicações de Marketing		
G4-PR6	Vendas de produtos proibidos ou contestados	A GOL não oferece nenhum produto ou serviço proibido nos mercados em que atua.	52
G4-PR7	Número total de casos de não-conformidade com regulamentos e códigos voluntários relativos a comunicações de marketing, incluindo publicidade, promoção e patrocínio, discriminados por tipo de resultado	Em 2013, não houve casos de não-conformidade com regulamentos e códigos voluntários relativos a comunicações de marketing, incluindo publicidade, promoção e patrocínio.	52
Aspecto	Privacidade do Cliente		
G4-PR8	Número total de reclamações comprovadas relativas à violação de privacidade e à perda de dados de clientes	Não houve reclamações comprovadas relativas à violação de privacidade e à perda de dados de clientes	52



8. Parecer da Auditoria

(G4-33)

Relatório de Asseguração Limitada dos Auditores Independentes do Relatório Anual de Sustentabilidade da GOL Linhas Aéreas Inteligentes S/A com base nas diretrizes GRI, versão 4.0

Ao Conselho de Administração, Administradores e Acionistas da

GOL Linhas Aéreas Inteligentes S/A

Introdução

Fomos contratados pela administração da GOL Linhas Aéreas Inteligentes S/A (“GOL” ou “Companhia”) para apresentar nosso relatório de asseguração limitada sobre os indicadores contidos no Relatório Anual de Sustentabilidade, relativo ao exercício findo em 31 de dezembro de 2013.

Responsabilidades da administração da GOL

A administração da GOL é responsável pela elaboração e apresentação de forma adequada das informações constantes no Relatório Anual de Sustentabilidade relativo ao exercício findo em 31 de dezembro de 2013, de acordo com critérios, premissas e metodologias do Global Reporting Initiative - G4 (opção de reporte “Essencial”) e pelos controles internos que ela determinou como necessários para permitir a elaboração dessas informações livres de distorção relevante, independentemente se causada por fraude ou erro.

Responsabilidade dos auditores independentes

Nossa responsabilidade é expressar conclusão sobre as informações constantes no Relatório Anual de Sustentabilidade da GOL, relativo ao exercício findo em 31 de dezembro de 2013, com base no trabalho de asseguarção limitada conduzido de acordo com o Comunicado Técnico do Ibracon (CT) Nº 07/2012, aprovado pelo Conselho Federal de Contabilidade e elaborado tomando por base a NBC TO 3000 (Trabalhos de Asseguarção Diferente de Auditoria e Revisão), emitida pelo Conselho Federal de Contabilidade – CFC, que é equivalente à norma internacional ISAE 3000, emitida pela Federação Internacional de Contadores, aplicáveis às informações não históricas. Essas normas requerem o cumprimento de exigências éticas, incluindo requisitos de independência e que o trabalho seja executado com o objetivo de obter segurança limitada de que os indicadores constantes no Relatório Anual de Sustentabilidade da GOL, para o exercício findo em 31 de dezembro de 2013, estão livres de distorções relevantes.

Um trabalho de asseguarção limitada conduzido de acordo com a NBC TO 3000 (ISAE 3000) consiste principalmente de indagações à administração e outros profissionais da GOL que foram envolvidos na elaboração das informações constantes do Relatório Anual de Sustentabilidade, assim como pela aplicação de procedimentos analíticos para obter evidências que nos possibilite concluir na forma de asseguarção limitada sobre o Relatório Anual de Sustentabilidade. Um trabalho de asseguarção limitada requer, também, a execução de procedimentos adicionais, quando o auditor independente toma conhecimento de assuntos que o leve a acreditar que as informações constantes do Relatório Anual de Sustentabilidade, podem apresentar distorções relevantes.

Os procedimentos selecionados basearam-se na nossa compreensão dos aspectos relativos à compilação e apresentação das informações constantes no Relatório Anual de Sustentabilidade de acordo com critérios, premissas e metodologias próprias da GOL. Os procedimentos compreenderam:

(a) o planejamento dos trabalhos, considerando a relevância, o volume de informações quantitativas e qualitativas e os controles internos que serviram de base para a elaboração das informações constantes do Relatório Anual de Sustentabilidade para o exercício findo em 31 de dezembro de 2013;

(b) o entendimento da metodologia de cálculos e dos procedimentos para a preparação e compilação do Relatório Anual de Sustentabilidade através de entrevistas com os gestores responsáveis pela elaboração das informações;

(c) aplicação de procedimentos analíticos e verificação amostral de determinadas evidências que suportam os dados utilizados para a elaboração do Relatório Anual de Sustentabilidade;

(d) confronto dos dados de natureza financeira com as demonstrações financeiras e/ou registros contábeis.

Os trabalhos de asseguarção limitada compreenderam, também, a aderência às diretrizes da estrutura de elaboração dos indicadores da Global Reporting Initiative - G4, aplicável na elaboração das informações constantes no Relatório Anual de Sustentabilidade da GOL, relativo ao período de 01 de janeiro de 2013 a 31 de dezembro de 2013.

Acreditamos que as evidências obtidas em nosso trabalho foram suficientes e apropriadas para fundamentar nossa conclusão na forma limitada.

Alcance e limitações

Os procedimentos aplicados em um trabalho de asseguarção limitada são substancialmente menos extensos do que aqueles aplicados em um trabalho de asseguarção que tem por objetivo emitir uma opinião sobre as informações constantes no Relatório Anual de Sustentabilidade. Consequentemente, não nos possibilitam obter segurança de que tomamos conhecimento de todos os assuntos que seriam identificados em um trabalho de asseguarção que tem por objetivo emitir uma opinião. Caso tivéssemos executado um trabalho com objetivo de emitir uma opinião, poderíamos ter identificado outros assuntos ou eventuais distorções nas informações constantes do Relatório Anual de Sustentabilidade. Dessa forma, não expressamos uma opinião sobre essas informações.

Os dados não financeiros estão sujeitos a mais limitações inerentes do que os dados financeiros, dada a natureza e a diversidade dos métodos utilizados para determinar, calcular ou estimar esses dados. Interpretações qualitativas de materialidade, relevância e precisão dos dados estão sujeitos a pressupostos individuais e a julgamentos. Adicionalmente, não realizamos qualquer trabalho em dados informados para os períodos anteriores, nem em relação a projeções futuras e metas.

Conclusão

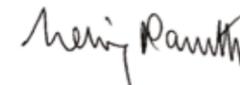
Com base nos procedimentos realizados, descritos neste relatório, nada chegou ao nosso conhecimento que nos leve a acreditar que as informações constantes no Relatório Anual de Sustentabilidade da GOL Linhas Aéreas Inteligentes S/A, relativo ao exercício findo em 31 de dezembro de 2013, não tenham sido elaboradas, em todos os aspectos relevantes, de acordo com critérios, premissas e metodologias para elaboração dos indicadores da Global Reporting Initiative - G4 (opção de reporte “Essencial”).

São Paulo, 28 de agosto de 2014.

ERNST & YOUNG

Auditores Independentes S.S

CRC-SP015199/O



Luiz C. Passetti

Contador – CRC SP144343/O



9. Créditos (G4-31)

Coordenação geral

GOL Linhas Aéreas Inteligentes
Sede: Praça Comandante Lineu Gomes s/n°
Portaria 3 – Jardim Aeroporto – São Paulo – SP
CEP 04626-900
Tel.: (55 11) 5098-2000

GOL | Diretoria de Relações Institucionais e Coordenadoria de Sustentabilidade

Alberto Fajerman
Luiz Andre Mello Thome de Souza
Maria de Nazaré Guimarães Sousa

Dados para contato sobre este Relatório

Maria de Nazaré Guimarães Sousa
Coordenadora de Sustentabilidade
Tel.: (55 11) 5098-7831
mnsousa@golnaweb.com.br

A GOL agradece o empenho e dedicação de todos os colaboradores envolvidos no processo de elaboração do Relatório de Sustentabilidade 2013 da Companhia.

Redação, Revisão, Tradução e Consultoria GRI

RICCA RI

Projeto Gráfico e Editoração

GOL | Marketing
RICCA RI

Fotos

Shutterstock e Acervo GOL

Audidores Independentes

EY