





RELA TÓ RIO

DE SUSTENTABILIDADE
2011

ÍNDICE

01

INTRODUÇÃO

pág. 4

02

GOL LINHAS AÉREAS
INTELIGENTES

pág. 12

03

RELACIONAMENTOS

pág. 50

04

GESTÃO E
RESULTADOS

pág. 76

ÍNDICE GRI

pág. 90

CRÉDITOS

pág. 94

CUJIA BÁRE CIFE

*Muitas
pessoas viram
o mar pela
primeira vez.*

01

INTRODUÇÃO

MENSAGEM DA PRESIDÊNCIA

GRI 1.1

Em 2011, a GOL atingiu a significativa marca de cerca de 200 milhões de passageiros transportados, um recorde na indústria para uma empresa relativamente jovem, com 11 anos recém-completados em 15 de janeiro de 2012. A Webjet, empresa controlada pela GOL, registrou o relevante número de 15 milhões de passageiros transportados no ano. O mercado brasileiro continua a apresentar uma taxa de crescimento superior à média do mercado de aviação global. Em 2011, a indústria nacional registrou o expressivo salto de 16% frente a 2010, o que equivale a um incremento em torno de 6,0 vezes maior que o do Produto Interno Bruto (PIB) do País no ano.

O ano de 2011 foi caracterizado pelo fortalecimento do posicionamento estratégico da GOL para os próximos exercícios, mesmo diante de um período no qual as margens operacionais foram substancialmente prejudicadas. A Companhia acredita possuir o modelo de negócio adequado para atuar no mercado brasileiro. Mesmo após um ano marcado por uma intensa competição

e um cenário macroeconômico volátil, a GOL permaneceu com uma alta liquidez, representada por uma posição de caixa superior a R\$ 2,3 bilhões, o equivalente a cerca de 31% de sua receita líquida dos últimos 12 meses.

Adicionalmente, a Companhia permanece em um cenário confortável de amortização de dívidas no horizonte dos próximos três anos. A GOL adotou medidas para assegurar sua estratégia de maneira sustentável no longo prazo.

Em um contexto de novos patamares de custo de combustível e taxa de câmbio, o papel da liderança de baixo custo é preponderante. Por isso, a GOL tem se adequado a essa nova realidade, buscando maior flexibilidade para um crescimento disciplinado e duradouro nos próximos exercícios. Em 2011, a Companhia promoveu iniciativas que reduzirão sua base de custos fixos em 2012 e auxiliarão no controle da pressão do preço do combustível, da volatilidade cambial e dos recentes aumentos das tarifas aeroportuárias. Exemplos dessas ações foram a devolução de cinco Boeings 767 (aeronaves de grande porte, menos eficientes, utilizadas para voos de longa duração, adquiridas na ocasião da compra da Varig, que não estavam alinhadas com o modelo de operação da Companhia), o acordo de manutenção firmado com a Delta TechOps, referente a vantagens econômico-



Cuiabá

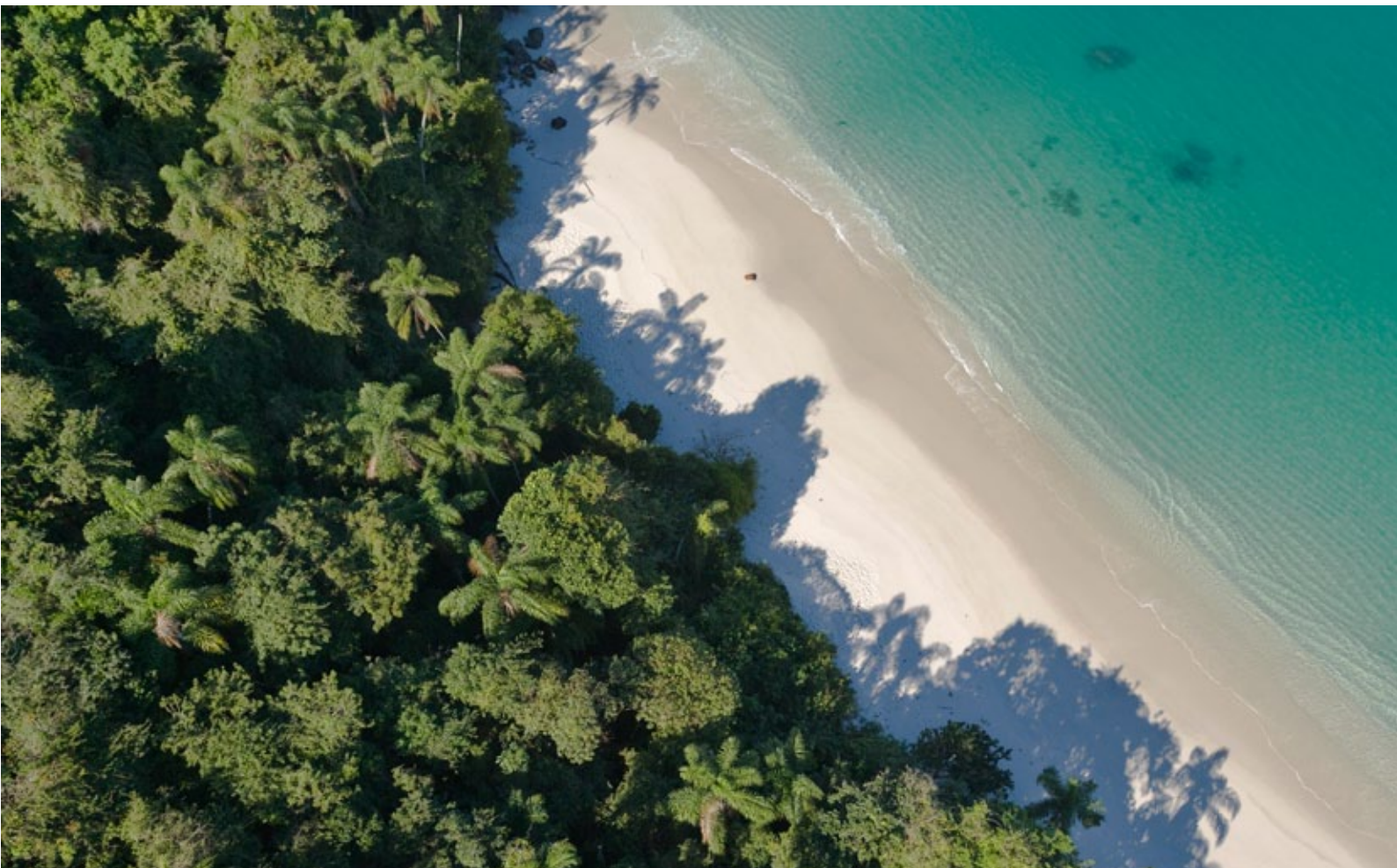
financeiras nos processos de manutenção de motores, a constante revisão de processos ligados à manutenção aeronáutica, as ações voltadas à economia de combustível e a adequação da força de trabalho à nova realidade de crescimento.

Uma das medidas estratégicas adotadas pela GOL em 2011 foi a aquisição da Webjet, empresa que encerrou o ano com 26 aviões. Esse movimento reforça a crença da Companhia no mercado de aviação civil nacional para os próximos anos. A aquisição fortaleceu nossa presença nos principais aeroportos brasileiros e nos possibilitou oferecer uma malha aérea ainda mais completa aos clientes, com custos ainda mais competitivos. A GOL permanece confiante nesse movimento, especialmente pelas semelhanças de perfil entre as empresas, uma vez que a Webjet tem como principais vantagens competitivas o DNA de baixo custo e a dinâmica de operação, além de uma frota comum ao padrão utilizado pela GOL e uma busca contínua pela excelência

na prestação de serviços. Ambas as companhias estão trabalhando em conjunto para encontrar as melhores práticas da indústria aérea.

Como apresentada anteriormente, nossa estratégia também prevê o fortalecimento das alianças com empresas internacionais de longo curso, para assegurar que mais passageiros visitem o Brasil por meio dos serviços da GOL e para que a Companhia possa vender destinos internacionais, sem deixar de voar uma frota única em trechos de curta e média distância. Nesse sentido, foi firmado o acordo com a Delta em dezembro de 2011, que proporcionará aos clientes da GOL a possibilidade de voar para mais de 70 países no mundo, com foco no corredor Brasil-Estados Unidos, que será uma das rotas de maior crescimento nos próximos cinco anos.

Também devemos destacar o papel das “receitas auxiliares”, que apresentaram um contínuo desenvolvimento. A GOLLOG, unidade



Recife

de transporte de cargas da GOL, ampliou sua capilaridade e abrangência de 2.200 para 3.400 cidades atendidas, inaugurou o Terminal de Cargas de Guarulhos no início de 2012 e expandiu sua participação na receita líquida total da Companhia de 3,5% para 4,0%, de 2010 para 2011. Outro elemento importante para as receitas auxiliares é o programa de relacionamento SMILES, que atingiu 8 milhões de membros em 2011 e passou a ser tratado como uma unidade de negócios com independência gerencial e flexibilidade operacional, a fim de maximizar a atratividade do programa.

No que tange ao “foco do cliente”, podemos citar diversos fatos positivos. Um deles é o aumento do índice de passageiros que fazem *check-in* não presencial, que passou de 15% em dezembro de 2010 para 35% no mesmo mês de 2011, resultado da melhoria da funcionalidade do *website* da GOL e da ampliação do número de totens nos principais aeroportos do País.

Também podemos destacar o lançamento da plataforma de entretenimento a bordo “GOL no Ar”, que permite aos passageiros acessar gratuitamente, por meio de seus equipamentos eletrônicos (*notebooks, smartphones e tablets*), um portal interativo de mídia criado pela GOL, com a parceria de empresas especializadas. Somos a primeira companhia com modelo de baixo custo a oferecer esse tipo de serviço na América Latina e já o disponibilizamos em 48 aeronaves e em 40% de nossos voos, o que representa cerca de 300 decolagens diárias da Companhia. Ampliamos, ainda, o serviço de venda de alimentos a bordo, que é operado regularmente na maioria dos voos diários com mais de 1h15 de duração.

Em uma publicação como esta, é fundamental comentar que nossa visão sobre a sustentabilidade vem sendo amadurecida ano a ano. Temos consciência de que ser sustentável é buscar nosso desenvolvimento e crescimento de forma duradoura. Diante dessa compreensão, todas

O DNA de baixo custo e baixa tarifa será fortalecido e os resultados positivos serão retomados gradativamente, sempre alinhados aos valores da Companhia: Segurança, Foco do Cliente, Sustentabilidade, Inovação e Rentabilidade.

as nossas medidas voltadas para a eficiência operacional têm justamente esse objetivo. É nesse mesmo contexto que se dá a nossa gestão socioambiental, campo em que as iniciativas de destaque são: a publicação do relatório de sustentabilidade baseado nas diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI), que está em sua segunda edição; a publicação do primeiro inventário de emissões de gases causadores de efeito estufa (GEEs) com base no GHG Protocol; e a continuidade das atividades do Instituto GOL que, localizado no Centro de Manutenção de Aeronaves, promove a formação de profissionais de manutenção para o setor.

Gostaria de encerrar esta mensagem ressaltando que a GOL se preparou para uma nova etapa de rentabilidade e crescimento. O foco da Companhia é voltar o mais rapidamente possível para os níveis de rentabilidade que assegurem um retorno adequado ao investimento, como aconteceu em anos anteriores. Nossa visão de médio e de longo prazo permanece intacta. As iniciativas de redução de custo facilitarão a expansão de nosso modelo de negócio no mercado nacional. O DNA de baixo custo e baixa tarifa será fortalecido e os resultados positivos serão retomados gradativamente, sempre alinhados aos valores da Companhia: Segurança, Foco do Cliente, Sustentabilidade, Inovação e Rentabilidade.

**Constantino de Oliveira Junior,
Presidente**



Constantino de Oliveira Junior e Paulo Sérgio Kakinoff

MUDANÇA NA PRESIDÊNCIA

A GOL Linhas Aéreas Inteligentes S.A. anunciou, em junho de 2012, durante a produção deste relatório, que Paulo Sérgio Kakinoff foi eleito Diretor-Presidente da Companhia, em substituição a Constantino de Oliveira Junior. O cargo foi assumido em 2 de julho.

Com a mudança, Paulo Sérgio Kakinoff deixou de ocupar o cargo no Conselho de Administração, que integrava desde 2010. Já Constantino de Oliveira Junior foi eleito posteriormente Presidente do Conselho de Administração. Não houve nenhuma outra alteração na composição do Conselho.

Constantino Junior declarou que a “vinda de Kakinoff representa mais um avanço na governança corporativa da Companhia e somará histórias de realização, além de trazer uma nova dinâmica e ampla experiência em gestão”. Para assumir o cargo, Kakinoff deixou o Grupo Volkswagen, no qual atuou por 19 anos, tendo como última posição a de Presidente da Audi Brasil. Saiba mais sobre o currículo do novo Diretor-Presidente na página 87.

SOBRE O RELATÓRIO

A GOL apresenta pelo segundo ano consecutivo o seu Relatório de Sustentabilidade com base nas diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI), padrão internacional de reporte de desempenho nos âmbitos econômico, social e ambiental. A adoção dessas diretrizes representa a preocupação da Companhia com a transparência e a credibilidade na prestação de contas a seus diversos públicos; permite a comparabilidade das informações com outros relatórios e com seu próprio desempenho em outro período; e é mais uma maneira para que a empresa se comunique com seus *stakeholders* (públicos de relacionamento), fortalecendo sua marca no mercado.

A continuidade da utilização do modelo GRI contribui para o processo de aperfeiçoamento da gestão da sustentabilidade buscado pela organização, que abrange desde a conscientização e o engajamento dos públicos internos nos temas relativos ao desempenho econômico e socioambiental até a melhoria dos mecanismos de mensuração, de monitoramento e de análise de resultados.

As informações presentes neste relatório englobam as atividades da GOL Linhas Aéreas Inteligentes S.A. (conheça a estrutura societária na página 16), por meio de suas seis unidades administrativas e de suas 63 bases em aeroportos nacionais. As bases em aeroportos internacionais são consideradas somente quando há indicação junto à resposta ao indicador. [GRI 2.6](#) | [GRI 3.6](#) | [GRI 3.7](#) | [GRI 3.8](#)

A publicação tem periodicidade anual e se refere ao período entre 1º de janeiro e 31 de dezembro de 2011. Considerando seu escopo, este relatório permanece enquadrado no nível B+ da estrutura proposta pela GRI (que é composta pelos níveis A, B e C), relativa à quantidade de indicadores relatados. Os indicadores foram verificados externamente, conforme descrito na página 90. A GOL foi a primeira companhia aérea brasileira a publicar um relatório de sustentabilidade com adesão ao nível B e auditoria externa dos dados reportados. [GRI 3.1](#) | [GRI 3.3](#)

A GOL respondeu a 42 indicadores de perfil obrigatórios e mais 61 indicadores de desempenho. Desses, 20 são obrigatórios, sendo pelo menos um de cada dimensão: Econômico, Meio Ambiente, Práticas Trabalhistas e Trabalho Decente, Direitos Humanos, Sociedade e Responsabilidade pelo Produto. Além disso, forneceu informações sobre as formas de gestão dos indicadores em cada categoria. As técnicas para medição de dados seguem os protocolos da GRI, metodologias amplamente aceitas ou utilizadas pela GOL de forma sistemática. [GRI 3.9](#)

Em relação à quantidade de indicadores respondidos, houve um aumento de 2010 para 2011, resultante de uma meta estabelecida internamente pela Coordenadoria de Sustentabilidade, no sentido de ampliar o reporte e a quantidade de indicadores monitorados. No lugar de 93 indicadores respondidos, o reporte de 2011 passou a ter 103, o que representa 10 indicadores adicionados. Não houve reformulações de informações fornecidas em relatórios anteriores. [GRI 3.10](#) | [GRI 3.11](#)

O relatório foi divulgado no formato Portable Document Format (PDF) nos idiomas português e inglês, e está disponível no *website* de Relações com Investidores (www.voegol.com.br/ri). Ao fim desta publicação, há um índice específico para facilitar a localização das respostas aos indicadores da GRI, indicando o capítulo e o número da página em que cada informação se encontra. Ao longo do conteúdo, também há o apontamento dos indicadores respondidos nos respectivos trechos.





DEFINIÇÃO DO CONTEÚDO

GRI 3.5 | GRI 4.14 | GRI 4.15 | GRI 4.16 | GRI 4.17

Para definir o conteúdo do relatório, a GOL considerou, essencialmente, três fatores: as definições das lideranças envolvidas no projeto; os possíveis temas de interesse dos leitores, apontados por um grupo de colaboradores envolvido com a resposta aos indicadores; e os temas sugeridos na consulta aos *stakeholders* (públicos de relacionamento) realizada em 2010 para a elaboração do primeiro relatório de sustentabilidade.

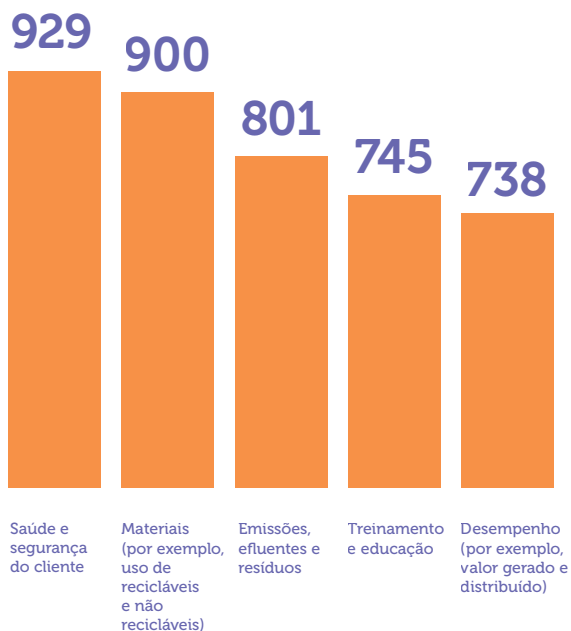
A participação dos colaboradores envolvidos com a resposta aos indicadores da GRI ocorreu em abril de 2012, durante o Workshop do Relatório de Sustentabilidade 2011, promovido pela Coordenadoria de Sustentabilidade, com a presença de empresas parceiras no projeto do relatório. Na ocasião, foi proposto um exercício para se levantar possíveis temas de interesse dos leitores do relatório. Depois de divididos em grupos, os participantes assumiram o papel de determinados *stakeholders* da GOL (colaboradores/sindicato, investidores, fornecedores, clientes e imprensa) e tiveram de apresentar assuntos considerados relevantes para o relatório de sustentabilidade da Companhia. Grande parte dos temas apontados na ocasião integra este relatório: perfil da empresa, informações sobre contratos com fornecedores, implantação da venda a bordo, resultados econômico-financeiros, ações de responsabilidade social e ambiental, entre outros.

A decisão por considerar os resultados da consulta realizada em 2010 para o planejamento do conteúdo deste relatório foi tomada a partir da convicção de que os temas apontados continuam tendo grande relevância para a organização e seus públicos e também para que a Companhia tivesse a oportunidade de aperfeiçoar a abordagem desses assuntos na publicação atual.

Conforme apresentado no relatório de 2010, a consulta foi realizada pela internet com colaboradores, investidores, fornecedores e clientes. Esses públicos foram escolhidos após a análise e a priorização realizada

pela área de Responsabilidade Social da Companhia – atualmente Coordenadoria de Sustentabilidade –, considerando o impacto do relacionamento de diferentes públicos com a Companhia, além de questões técnicas que limitaram a abrangência dos grupos consultados. Foram considerados na análise empregados diretos; colaboradores terceirizados; clientes finais e empresariais; investidores; imprensa; fornecedores; órgãos reguladores e governamentais; sociedade civil; entidades sociais, ambientais e setoriais (incluindo ONGs); sindicatos; e empresas com as quais a GOL possui alianças estratégicas.

O processo de consulta aos *stakeholders* envolveu 2.488 pessoas, que puderam escolher 5 entre 34 macrotemas da GRI (que representam os “aspectos” abordados pelos indicadores de desempenho). Considerando o público geral, os temas de maior interesse foram, em ordem decrescente: 1) Saúde e segurança do cliente; 2) Materiais (dimensão ambiental); 3) Emissões, efluentes e resíduos; 4) Treinamento e educação de colaboradores; e 5) Desempenho econômico. Esses temas de interesse são abordados ao longo deste Relatório de Sustentabilidade.



Principais temas escolhidos pelos stakeholders



*Várias pessoas
tiveram almoços de
domingo em família
e diminuíram a
saúde.*

SÃO PAU LO SAL VADOR

02

GOL LINHAS AÉREAS INTELIGENTES

PERFIL

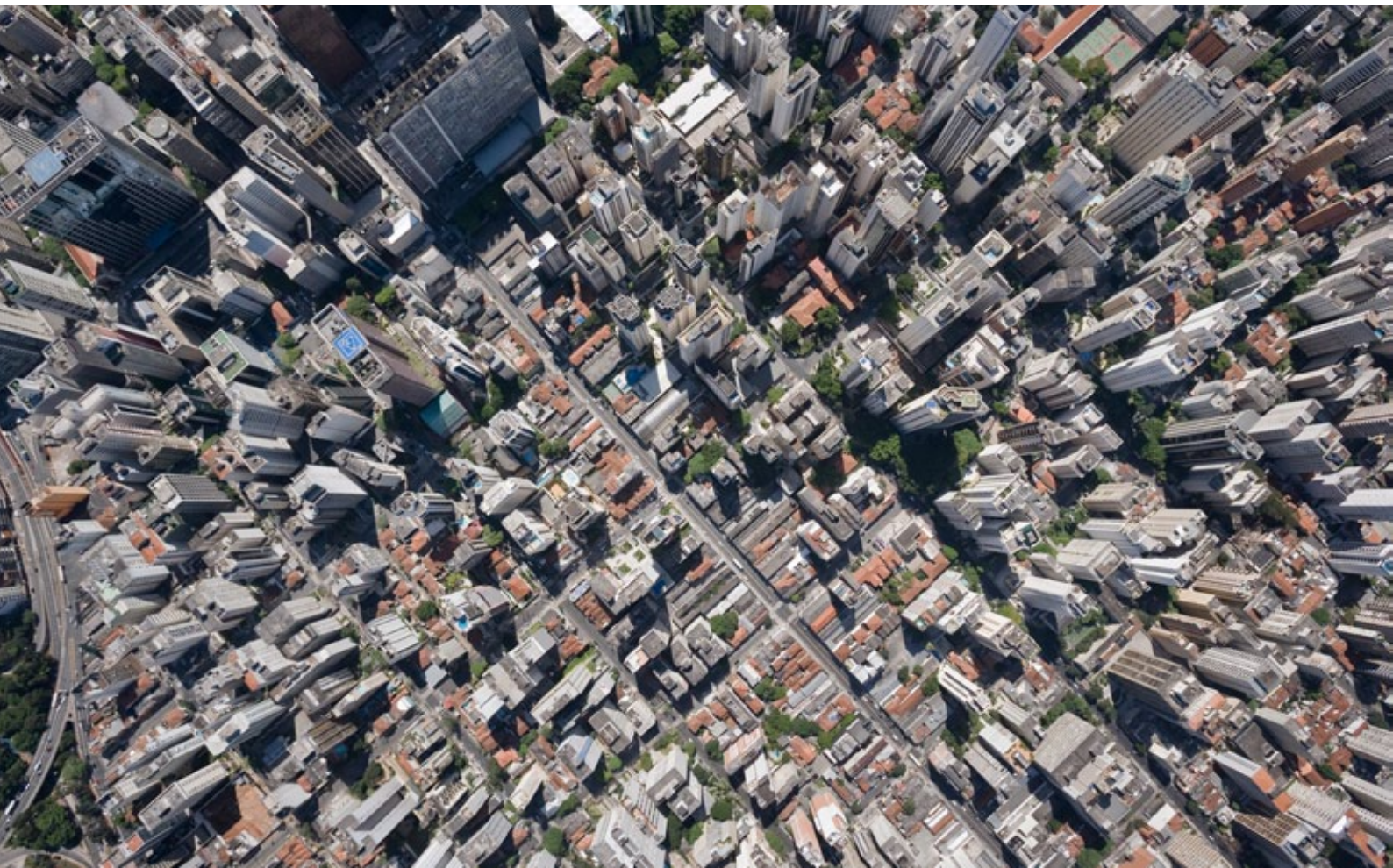
GRI 2.1 | GRI 2.2 | GRI 2.6 | GRI 2.7 | GRI 2.8

A GOL Linhas Aéreas Inteligentes S.A. é a maior Companhia aérea de baixo custo e baixa tarifa da América Latina. Foi criada em 2001 com base na missão de popularizar e democratizar o transporte aéreo no Brasil e na América do Sul. Sua estratégia é voltada para o crescimento rentável, resultante de uma estrutura de baixo custo e alta qualidade no atendimento ao cliente, o que permite oferecer tarifas reduzidas e, conseqüentemente, uma opção de transporte acessível a todos. Graças a essa estratégia, mais de 10 milhões de pessoas tiveram a oportunidade de viajar pela primeira vez de avião.

Com cinco fortes marcas – GOL, VARIG, SMILES, VOE FÁCIL e GOLLOG – a Companhia alcançou mais de 40% de participação de mercado. Para a construção dessa história

de conquistas e crescimento, a Companhia conta com aproximadamente 18.781 mil colaboradores e uma frota operacional jovem, moderna e padronizada com 123 aeronaves Boeing 737-700 e 737-800 Next Generation, as mais seguras e confortáveis da classe, com altos índices de utilização e eficiência. Essas aeronaves operam cerca de 900 voos diários para 63 destinos que conectam todas as mais importantes cidades do Brasil e 13 mercados internacionais da América do Sul e do Caribe. Por meio de acordos com empresas regionais, a Companhia oferece aos clientes acesso a outros 12 destinos brasileiros.

O alcance de sua missão e a expansão de seus negócios foram fortalecidos com a aquisição da VRG Linhas Aéreas S.A. em 2007, o que permitiu o incremento da capilaridade operacional da GOL, além do aumento de presença em destinos estratégicos, que concentram a maior parte dos passageiros que viajam a negócios. Com a aquisição, a Companhia também passou



São Paulo

a contar com o SMILES, maior programa de relacionamento do Brasil, que permite aos seus participantes o acúmulo de milhas e o resgate de bilhetes para mais de 560 localidades em todo o mundo, por meio de voos realizados por parceiras estrangeiras.

Além do forte crescimento com rentabilidade e da democratização do transporte aéreo, outro marco na história da GOL é a utilização de alta tecnologia. A Companhia revolucionou o setor de aviação civil brasileiro ao concentrar suas vendas na internet e ao introduzir o conceito de *check-in* inteligente pela *web*, além de ter sido a primeira empresa brasileira a viabilizar o processo de *check-in* inteiramente pelo celular.

Com um modelo de negócios baseado em estruturas, sistemas e controles que privilegiam a qualidade dos serviços, a alta tecnologia, a segurança e a padronização da frota, bem como a motivação e a produtividade de sua

equipe, a GOL se firmou como uma empresa diferenciada em seu setor de atuação.

Ao longo do ano de 2011, a Companhia prosseguiu com a modernização de suas operações, sistemas e procedimentos de forma a se preparar para apoiar seu processo de crescimento para os próximos anos. Suas vendas líquidas atingiram R\$ 7,5 bilhões, enquanto sua capitalização total foi de R\$ 7,2 bilhões, composta por empréstimos e financiamentos totais de cerca de R\$ 5 bilhões e patrimônio líquido de R\$ 2,2 bilhões.





Salvador

MISSÃO, VISÃO E VALORES

GRI 4.8

MISSÃO

Aproximar pessoas com segurança e inteligência.

VISÃO

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

VALORES

- Segurança
- Inovação
- Foco do cliente
- Orientação para resultados
- Sustentabilidade

ESTRUTURA SOCIETÁRIA

GRI 2.3

A Companhia é uma *holding* que possui ações diretas e indiretas de quatro subsidiárias: VRG Linhas Aéreas S.A. (“VRG”) e três subsidiárias financeiras estrangeiras, GOL Finance (“Finance”) e GAC Inc. (“GAC”), sendo a última controladora direta da Sky Finance (“SKY”).

A VRG é a subsidiária operacional da Companhia, pela qual a GOL conduz seu negócio operando as marcas GOL e VARIG. Em 23 de setembro de 2008, foi concluída uma reestruturação societária na qual a VRG incorporou e sucedeu a GOL Transportes Aéreos S.A. (“GTA”) e a GTI S.A. (“GTI”), controladas da Companhia, assumindo todos os direitos e obrigações de titularidade da GTA e da GTI. Por ser a única das subsidiárias da Companhia atualmente autorizada pela Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC), por meio de concessão pública, a oferecer serviços de transporte regular de passageiros e cargas, serviços esses que representam a principal fonte de receita operacional da GOL, a VRG é responsável pela quase totalidade da receita da Companhia.

Por meio da VRG, a GOL adquiriu em 2011 o capital total da Webjet, em operação aprovada pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) em 2012. A GOL Finance, a GAC e a SKY são empresas estrangeiras

estabelecidas com a finalidade de facilitar a captação de recursos e o financiamento de aquisição de aeronaves no mercado financeiro e de capitais no exterior.

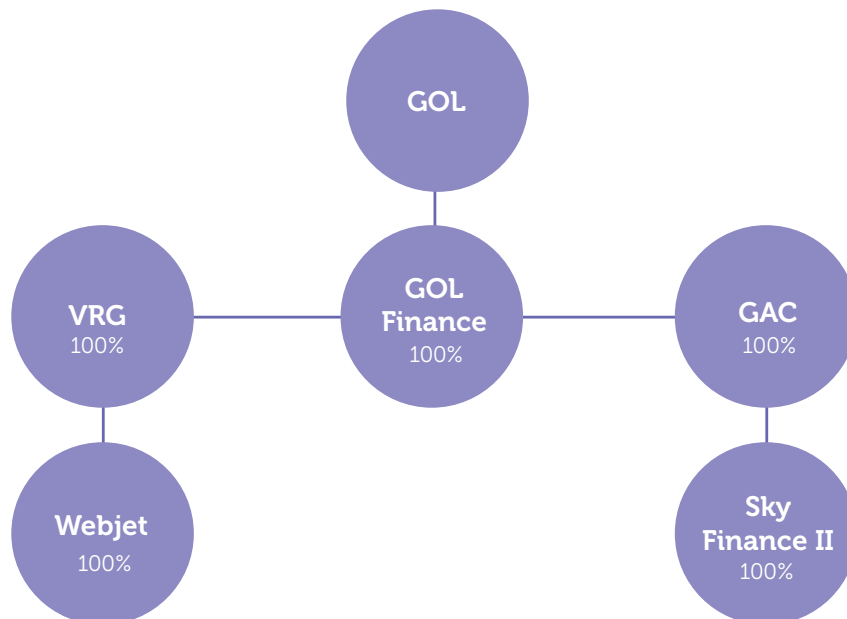
COMPOSIÇÃO ACIONÁRIA*

GRI 2.9

A BlackRock, Inc. (“BlackRock”) alienou ações preferenciais emitidas pela GOL, sendo que, em 31 de janeiro de 2010, suas participações alcançaram, de forma agregada, 4.993.273 ações preferenciais e 1.891.664 American Depositary Receipts (ADRs - equivalentes a ações preferenciais), representando aproximadamente 5,17% das ações preferenciais emitidas pela GOL.

As Carteiras geridas pela Wellington Management adquiriram conjuntamente em 10 de outubro de 2011 um total de 6.722.298 ações emitidas pela Companhia. Esse total representa 5,04% das ações em circulação.

A Fidelity Investments anunciou em 17 de outubro de 2011 que detém, em nome das carteiras e fundos gerenciados pela FMR LLC ou suas subsidiárias, o equivalente a 7.033.500 ações preferenciais da GOL Linhas Aéreas Inteligentes S.A.



Organograma societário

INVESTIMENTO INDIRETO DELTA

A GOL comunicou em 7 de dezembro de 2011 aos seus acionistas e ao mercado em geral que foi assinado um acordo vinculante (*binding agreement*) que tem por finalidade a aquisição pela companhia norte-americana Delta Air Lines de uma participação acionária minoritária estratégica de US\$ 100,0 milhões no capital preferencial da Companhia.

Em reunião do Conselho de Administração realizada em 21 de dezembro de 2011, foi aprovado aumento do capital social de R\$ 295,8 milhões, com possibilidade de homologação parcial, mediante a emissão privada de 13.445.235 ações, sendo 6.825.470 ordinárias e 6.619.765 ações preferenciais. Essa operação permanece em aberto durante o primeiro semestre de 2012, em virtude do exercício do direito de preferência pelos acionistas titulares de papéis da Companhia para a subscrição das ações decorrentes do aumento de capital, sujeito a homologação. Junto a esse aumento de capital, foi inserida a operação de capitalização mediante investimento da Delta Air Lines por meio da aquisição de 8.300.455 ações preferenciais da Companhia, adquiridas do Fundo Volluto, mediante conversão dos papéis em American Depositary Receipts (ADRs). O Fundo Volluto realizou um adiantamento para futuro aumento de capital no montante de

R\$ 182,6 milhões (US\$ 100,0 milhões), valor recebido com a transferência de suas ações para a Delta, com o objetivo de recompor sua posição acionária. Esse adiantamento está vinculado ao aumento de capital em 8.300.455 ações, equivalente a 6.825.469 ações ordinárias e 1.474.986 ações preferenciais, ao preço de R\$ 22,00 por ação.

O aumento de capital promovido pela Companhia no contexto da operação Delta ainda não foi homologado, de maneira que o capital social permanece inalterado em relação ao registrado em 31 de dezembro de 2011. Contudo, com essa operação, a Delta passou a ser acionista e deter 3,1% do capital social da Companhia.

A. Principais Acionistas

O quadro abaixo contém informações relacionadas à participação acionária de nossas ações ordinárias e ações preferenciais em 31 de dezembro de 2011 por pessoas que detêm 5% ou mais de nossas ações ordinárias ou ações preferenciais e todos os nossos conselheiros e diretores como um grupo.

As participações percentuais de cada acionista indicadas na tabela abaixo se baseiam na quantidade de 137.032.734 ações ordinárias e 133.357.270 ações preferenciais em circulação em 31 de dezembro de 2011.

	Ações Ordinárias	%	Ações Preferenciais	%	Total	%
Fundo de Investimento em Participações Volluto	137.032.718	100,0%	29.612.824	22,2%	166.645.542	61,6%
Conselho de Administração e Diretoria	16	0,0%	2.006.142	1,5%	2.006.158	0,7%
Ações em Tesouraria	-	-	3.724.225	2,8%	3.724.225	1,4%
Delta Airlines	-	-	8.300.455	6,2%	8.300.455	3,1%
Wellington Management Company	-	-	7.033.500	5,3%	7.033.500	2,6%
Fidelity Investments	-	-	6.722.298	5,1%	6.722.298	2,5%
Mercado	-	-	75.957.826	57,0%	75.957.826	28,1%
Total	137.032.734	100,0%	133.357.270	100,0%	270.390.004	100,0%

*Composição acionária em 31 de dezembro de 2011.

DESTINOS GOL

GRI 2.5 | GRI 2.8

NACIONAIS

14 destinos no Sudeste

Bauru – SP
Belo Horizonte – MG
Campinas – SP
Montes Claros – MG
Presidente Prudente – SP
Ribeirão Preto – SP
Rio de Janeiro – RJ (Galeão e Santos Dumont)
São Paulo – SP (Congonhas e Guarulhos)
São José do Rio Preto – SP
São José dos Campos – SP
Uberlândia – MG
Vitória – ES

4 destinos no Centro-Oeste

Brasília – DF
Campo Grande – MS
Cuiabá – MT
Goiânia – GO

12 destinos no Norte

Belém – PA
Boa Vista – RR
Carajás – PA
Cruzeiro do Sul – AC
Ji-Paraná – RO
Macapá – AP
Manaus – AM
Marabá – PA
Palmas – TO
Porto Velho – RO
Rio Branco – AC
Santarém – PA

10 destinos no Sul

Caxias do Sul – RS
Chapecó – SC
Curitiba – PR
Florianópolis – SC
Foz do Iguaçu – PR
Joinville – SC
Londrina – PR
Maringá – PR
Navegantes – SC
Porto Alegre – RS

21 destinos no Nordeste

Aracaju – SE
Barreiras – BA
Campina Grande – PB
Caruaru – PE
Fernando de Noronha – PE
Fortaleza – CE
Ilhéus – BA
Imperatriz – MA
João Pessoa – PB
Juazeiro do Norte – CE
Maceió – AL
Mossoró – RN
Natal – RN
Petrolina – PE
Porto Seguro – BA
Praia dos Carneiros – PE
Recife – PE
Salvador – BA
São Luís – MA
Teresina – PI
Vitória da Conquista – BA

INTERNACIONAIS

14 destinos no exterior

Aruba – Caribe
Assunção – Paraguai
Barbados – Caribe
Buenos Aires – Argentina (Aeroparque e Ezeiza)
Caracas – Venezuela
Córdoba – Argentina
Curaçao – Caribe
Montevideu – Uruguai
Panamá – Rep. do Panamá
Punta Cana – Caribe
Rosário – Argentina
Santa Cruz de La Sierra – Bolívia
Santiago – Chile



ESTRATÉGIAS E VANTAGENS COMPETITIVAS

GRI 1.2

Para que sua rota de crescimento seja sustentável, a GOL busca aproveitar suas características mais fortes, potencializando o que há de mais positivo em seu perfil e explorando novas oportunidades.

A partir de seu posicionamento estratégico, a Companhia conquistou vantagens competitivas que a diferenciam no mercado perante seus *stakeholders*.

VANTAGENS COMPETITIVAS

Temos forte posição de mercado baseada em slots (horários de pouso e decolagem) nos principais aeroportos brasileiros. Desde a aquisição da VRG, a GOL é a empresa com maior número de voos interligando os 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 esses aeroportos estão entre as mais lucrativas entre os mercados da Companhia, com fortes *yields* (retornos) alcançados, principalmente graças aos passageiros em viagens de negócios. Em Congonhas, um aeroporto com restrições de *slots*, a GOL é líder em número de embarques para esses destinos desde 2008.

Mantemos baixos nossos custos operacionais. A despesa operacional da Companhia por assento-quilômetro oferecido (excluindo combustível) no período encerrado em 31 de dezembro de 2011 foi de R\$ 9,40 centavos. A GOL acredita que esse valor, ajustado pela média de quilômetros percorridos por voo ou pela etapa média, tenha sido, ao longo do ano, o menor praticado no mercado interno e um dos mais baixos entre as transportadoras de baixo custo. Essa crença é baseada na análise de dados coletados a partir de informações que estão disponíveis ao público. O modelo de negócios da GOL se baseia em inovação e em melhores práticas, adotadas a fim de incrementar a eficiência operacional, entre as quais se destacam:

- **Operação de frota nova e padronizada.** Em 31 de dezembro de 2011, a frota operacional



era composta por 123 aeronaves Boeing 737-700/800 Next Generation em operação pela GOL e 24 aeronaves Boeing 737-300 em operação pela Webjet, uma das maiores e mais jovens da América Latina, com uma média de 7 e 18 anos, respectivamente. A Companhia planeja manter a frota exclusivamente composta por aeronaves Boeing 737-800 e 737-700 NG. O fato de possuir uma frota padronizada reduz os custos de estoque, uma vez que demanda

Para que sua rota de crescimento seja sustentável, a GOL busca aproveitar suas características mais fortes, potencializando o que há de mais positivo em seu perfil e explorando novas oportunidades.



um menor número de peças de reposição, diminuindo ainda a necessidade de treinar os pilotos para operarem diferentes tipos de aeronaves. Esse fato também simplifica os procedimentos operacionais e de manutenção.

- **Manutenção com tecnologia avançada.**

A GOL realiza internamente os serviços de manutenção de suas aeronaves Boeing 737, sendo autorizada para tal por conta da certificação IATA Operational Safety Audit (IOSA) de seu Centro de Manutenção de Aeronaves, localizado no Aeroporto Internacional Tancredo Neves, em Confins (MG). A Companhia utiliza a instalação para realizar manutenção de fuselagem, manutenção preventiva, pintura de aeronaves e reestruturações da configuração interna das aeronaves. Com seu sistema de manutenção por fases para as aeronaves Boeing 737-800 e 737-700 NG, consegue realizar esse tipo de trabalho diariamente sem sacrificar tempo de receita de aeronave, além de programar manutenção preventiva com maior regularidade e em datas mais próximas à utilização do veículo, diluindo custos fixos.

Temos forte liquidez e posição de caixa.

A GOL acredita que forte liquidez e posição de caixa são fatores essenciais para seu sucesso. Seu sólido balanço patrimonial aumenta a sua capacidade de estabelecer parcerias, negociar com fornecedores, mitigar impactos da volatilidade dos mercados

financeiros sobre seus resultados, fortalecer sua capacidade de recuperação financeira e assegurar a implementação de sua estratégia de crescimento. A Companhia possui um forte balanço patrimonial, em especial seu “caixa total” (somatória do caixa, dos equivalentes de caixa, das aplicações financeiras e do caixa restrito de curto prazo), que representou, em 31 de dezembro de 2011, aproximadamente 31,1% das receitas operacionais da Companhia nos últimos 12 meses. A GOL também está comprometida em não ter dívidas financeiras significativas (excluindo *leasing* financeiro) com vencimento em um horizonte de três anos. Nesse sentido, acredita que um sólido balanço patrimonial combinado à sua geração de fluxo de caixa melhorará ainda mais sua flexibilidade financeira, de modo a permitir uma rápida reação às mudanças do mercado e a exploração de novas oportunidades.

Estimulamos a demanda por nossos serviços.

A GOL acredita que, por meio de seus serviços diferenciados, criou uma demanda por viagens aéreas. A Companhia identificou e estimulou uma busca, tanto entre passageiros de negócios como entre passageiros de lazer, por deslocamentos que sejam ao mesmo tempo seguros, convenientes, simples e acessíveis em relação às tradicionais viagens aéreas, de ônibus ou de carro. Ao combinar baixas tarifas com serviços simplificados e confiáveis, a GOL aumentou com sucesso o reconhecimento de sua marca, a qualidade, a pontualidade e a regularidade do produto, além de fortalecer a fidelização e atrair um novo grupo de passageiros nos mercados em que atua. A Companhia estima que, em média, entre 5% e 10% de seus clientes sejam passageiros de primeira viagem ou que não tenham realizado nenhuma viagem aérea em mais de um ano.

Nossa marca é muito reconhecida. A GOL acredita que sua marca se tornou sinônimo de inovação e boa relação custo-benefício no mercado de aviação civil. Seus clientes identificam a Companhia como segura, acessível, adequada, justa, inteligente e confiável. Seu estilo moderno e simplificado na prestação de serviços de transporte aéreo a distinguem na aviação civil doméstica brasileira. Suas marcas SMILES e GOLLOG e o site www.voegol.com permitem alcançar reconhecimento valioso do cliente em vários segmentos de negócios e cria uma ferramenta para a diversificação da marca. Já a marca Varig é amplamente conhecida nos mercados brasileiros e da América Latina em que a GOL opera.

O uso efetivo de tecnologia permite à GOL manter custos baixos e operações altamente eficientes.

Temos um dos maiores programas de relacionamento da América Latina. Desde a aquisição da VRG, a GOL possui o SMILES, disponível a todos os passageiros, o que considera uma forte ferramenta de relacionamento. O programa funciona como uma fonte de receita para a Companhia, uma vez que esta pode vender milhas diretamente para empresas para fins de marketing ou utilizá-las como cartões de crédito de bandeira compartilhada. O SMILES inclui parcerias com mais de 180 empresas, entre as quais cadeias de hotéis, empresas de aluguel de automóveis, editoras e escolas. Estabelece, ainda, a base para parcerias com alguns dos maiores bancos do Brasil e da América do Sul e administradoras de cartões de crédito. O programa possuía mais de 8,2 milhões de associados em 31 de dezembro de 2011.

Somos uma das maiores empresas de e-commerce do Brasil. O uso efetivo de tecnologia permite à GOL manter custos baixos e operações altamente eficientes. A Companhia busca manter seus canais de distribuição simplificados e convenientes, de forma a permitir que seus clientes interajam com ela por meio da internet. Em 2011, a GOL efetuou 88,5% das vendas de passagens por meio de uma combinação de vendas diretas em seu site na internet e nos sistemas de interface de programação de aplicativos. Outros 6,0% corresponderam a vendas via *call center* e 5,5% por meio do sistema de distribuição global, o GDS. Adicionalmente, os clientes podem fazer *check-in on-line* e por telefones celulares aptos a navegar na internet. Como resultado da ênfase em canais de distribuição de baixo custo, em 2011 a GOL foi uma das maiores empresas de comércio eletrônico (*e-commerce*) do Brasil e da América Latina, com R\$ 7,0 bilhões líquidos em vendas de passagens pela internet, mais que qualquer outra companhia aérea e de *e-commerce* de capital aberto no Brasil. Sua plataforma também possui uma

forte estatística de tráfego, com mais de 5 milhões de visitantes por mês. A Companhia usufrui de reduções de custo associadas à venda automatizada de passagens, tornando a seleção de opções de viagem mais conveniente para os clientes. Além disso, sua plataforma de comércio eletrônico está começando a permitir a efetuação de vendas cruzadas de outros produtos relacionados à viagem.

Adotamos padrões elevados de governança corporativa e temos administradores experientes. As práticas de governança corporativa da GOL superam aquelas exibidas pela maioria dos emissores da indústria de transporte e de mercados emergentes, com o uso ativo e eficiente de comissões especializadas, formadas por profissionais altamente qualificados e membros da alta administração, que agregam valor às decisões tomadas na gestão cotidiana. A Companhia conta com quatro conselheiros independentes, incluindo o presidente do Conselho de Administração. Possui também um membro do conselho que foi nomeado pela Delta Air Lines nos termos do acordo estratégico de longo prazo firmado entre as duas empresas. Todos os conselheiros da GOL possuem conhecimentos amplos e internacionalmente reconhecidos nas áreas de finanças empresariais, administração de empresas e bancos, e no setor de transportes. Essa experiência tem ajudado a Companhia a desenvolver os elementos mais importantes de seu modelo de negócio de baixo custo. A GOL espera que ela ajude a aumentar sua penetração entre a classe média brasileira e a gerar receitas auxiliares (receita de cargas e outras receitas).

ESTRATÉGIAS

A estratégia da GOL é capitalizar suas vantagens competitivas ao mesmo tempo em que fortalece sua capacidade de recuperação financeira, com base em quatro pilares estratégicos principais: aumentar a receita de transporte de passageiros, expandir as receitas auxiliares, reduzir custos e aumentar a capacidade de recuperação financeira. Para implementar essas estratégias, a Companhia planeja:

Tirar proveito de nossa forte posição de mercado no Brasil e na América Latina. A GOL pretende tirar proveito de sua forte posição de mercado por meio do expressivo reconhecimento de sua marca, do maior número de rotas e frequências nos principais aeroportos do Brasil,

de sua malha aérea consolidada e de seu programa de relacionamento SMILES, com o propósito de aumentar sua penetração em todos os segmentos de passageiros. A Companhia foca as operações brasileiras e os destinos selecionados na América do Sul e regiões do Caribe que são ou devem se tornar lucrativos e se casam com sua malha aérea. Além disso, com relação à consolidação do setor, às *joint ventures* e às parcerias, a GOL planeja agir como consolidadora. Nesse ambiente, pretende ter um papel de liderança e fortalecer sua posição como participante de longo prazo.

Melhorar a eficiência operacional e a capacidade de recuperação financeira.

Continuar a reduzir a despesa operacional por assento-quilômetro oferecido é uma das chaves para aumentar a rentabilidade da Companhia. A GOL pretende se manter como uma das companhias aéreas com custos operacionais mais baixos em âmbito mundial. Pretende também reduzir a média de idade de sua frota por meio do uso eficiente de combustível ao mesmo tempo em que otimiza o tamanho dessa frota para garantir altas taxas de utilização. Em 2011, essa taxa foi de 13,0 horas-bloco por dia, comparada a 12,9 horas em 2010 e 11,6 horas em 2009.

A Companhia busca reduzir suas despesas operacionais por assento-quilômetro oferecido por meio da utilização eficiente de suas aeronaves, da concentração de esforços na redução do tempo de escala nos terminais aeroportuários e da manutenção de um alto número de voos diários por aeronave. A GOL continua a utilizar inovações tecnológicas sempre que possível para reduzir seus custos de distribuição e melhorar sua eficiência operacional.

A GOL possui um balanço forte e procura continuamente definir metas financeiras a fim de melhorar ainda mais sua capacidade de resistência nesse sentido, de forma a apoiar sua estratégia de crescimento. Atualmente, procura manter uma posição de caixa entre 20% e 25% de suas receitas líquidas registradas em um período de 12 meses e estender seus compromissos financeiros, evitando vencimentos significativos da dívida em um horizonte de três anos.

Expandir nossa base de clientes. Ao planejar a expansão de seus negócios, a GOL continua estabelecendo a frequência de seus serviços,

com base no volume e no tipo de demanda gerada pelas áreas que atende, tanto no Brasil como na América do Sul e na região do Caribe. A Companhia continuará a popularizar esse tipo de viagem, tornando os voos com baixas tarifas mais acessíveis a uma parcela maior da população, incluindo todos os tipos de passageiros em viagens de negócios, também por meio das seguintes medidas:

- **Estimular a demanda.** A ampla oferta da GOL de serviços de qualidade busca popularizar o transporte aéreo e estimular a demanda, especialmente de passageiros em viagens de lazer e de negócios de empresas de pequeno e médio porte, os quais, na ausência dos serviços da Companhia, utilizariam outros meios de transporte ou não viajariam. A classe média brasileira tem crescido significativamente nos últimos cinco anos. De acordo com a Fundação Getúlio Vargas (FGV) e o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a nova classe média brasileira passou de 66 milhões em 2003 para 105 milhões em 2011.
- **Expandir nossa malha aérea.** A GOL continuará a avaliar cuidadosamente oportunidades para atender à demanda por viagens de lazer, oferecendo mais assentos a preços mais baixos, aumentando a frequência de voos em rotas já existentes e adicionando à sua rede novas rotas para as quais percebe uma demanda de mercado no Brasil. Ao oferecer voos para destinos selecionados

A GOL continua estabelecendo a frequência de seus serviços, com base no volume e no tipo de demanda gerada pelas áreas que atende, tanto no Brasil como na América do Sul e na região do Caribe.

A GOL continuará a avaliar cuidadosamente oportunidades para atender à demanda para viagens de lazer.

na América do Sul e Caribe com escalas integradas em sua malha aérea, a Companhia cria oportunidades de aumento de tráfego, alimentação de sua rede e aumento de sua taxa de ocupação geral. Apoia, ainda, a estratégia de expansão de sua rede e estimula a demanda por seus serviços.

- **Overhubbing (Sobreposição).** A GOL estima que entre 40% e 45% de seus passageiros estejam voando com conexões e, conseqüentemente, pode expandir sua rede criando novos voos diretos entre duas cidades, evitando a necessidade de conectá-las por meio de uma terceira cidade. Isso também poderá ajudar a Companhia a aumentar os voos e o número de passageiros que transporta, apesar das atuais limitações sobre os *slots* (horários de pouso e decolagem) disponíveis nos aeroportos de maior tráfego.
- **Aumentar a penetração no mercado.** Em março de 2011, a GOL lançou três pontos de venda sob a marca “Voe GOL” nos principais terminais de metrô e ônibus de São Paulo – Itaquera, Sé e Luz –, permitindo aos clientes não só comprar bilhetes, mas também alterar e cancelar reservas e obter qualquer tipo de informação. Esses pontos permitem à Companhia oferecer um suporte completo aos seus consumidores. Nesse mesmo ano, a GOL abriu mais três lojas da marca em São Paulo e lançou mais quatro quiosques em terminais de ônibus e de trem em todo o Brasil: Tatuapé (São Paulo), Central do Brasil (Rio de Janeiro), Estação Mercado (Porto Alegre) e Piedade (Salvador).

Aumentar parcerias. A GOL acredita possuir a melhor plataforma para expandir sua base de clientes no mercado em que opera. A Companhia pretende fortalecer





suas atuais parcerias e estabelecer novas associações com grandes companhias aéreas internacionais na forma de acordos de *codeshare* (transporte de passageiros cujos bilhetes tenham sido emitidos por outra companhia), visando a aumentar ainda mais sua rede de conexões internacionais, taxas de ocupação e lucratividade. Procura também avaliar parcerias com instituições financeiras, redes de loja do varejo, locadoras de automóveis e seguradoras. A GOL acredita que esses acordos gerarão receitas auxiliares e de transporte de passageiros, possibilitando o aumento da malha aérea e o fortalecimento do programa de relacionamento SMILES. Em fevereiro de 2011, a Companhia assinou acordo de parceria estratégica em manutenção, reparo e operações com a Delta TechOps, o departamento de manutenção da Delta Air Lines, que prestará serviços de revisão para aproximadamente 50% dos motores CFM 56-7 da GOL, além de realizar a manutenção de peças e componentes da frota de aeronaves Boeing 737NG. A Delta TechOps prestará, ainda, serviços de consultoria relativos ao planejamento da condução das manutenções, do consumo de materiais, de otimização das dependências e do suporte de ferramentas e ajudará nos esforços da Companhia para atingir as exigências de Certificações da Federal Aviation Administration (FAA). Adicionalmente, a GOL auxiliará a Delta com serviços de manutenção de aeronaves dessa empresa que possuam amplo tempo de estadia em solo no Brasil. Até o final de 2011, a Companhia tinha em vigor 71 acordos de *interline* (de venda de trechos de uma outra companhia aérea) e 7 de *codeshare*. Estes últimos estão firmados com a Delta Airlines, a Iberia, a KLM, a Air France, a Qatar Airways, a Copa Airlines e a American Airlines.

A GOL acredita possuir a melhor plataforma para expandir sua base de clientes no mercado em que opera.

O programa de gestão de risco da Companhia visa a reduzir potenciais efeitos adversos de operações que podem afetar o seu desempenho financeiro.

Estabelecer e aumentar ainda mais nossos negócios de receitas auxiliares. As receitas auxiliares da GOL provêm principalmente de seu serviço de cargas (GOLLOG), taxas por cancelamento ou mudanças de voos, taxas por excesso de bagagem e outros serviços prestados pela Companhia. A GOL quer continuar a crescer nesse negócio, que garante uma receita adicional sem praticamente nenhum custo adicional por meio das seguintes iniciativas:

- **Focar em serviços de entrega expressa.** Por meio da GOLLOG, serviço de transporte de cargas, a Companhia faz uso eficiente da capacidade extra de suas aeronaves. Com um amplo portfólio de serviços, a entrega expressa foi responsável por aproximadamente 25% da receita de carga da Companhia em 2011.
- **Continuar inovando e introduzir novos negócios no mercado brasileiro.** A GOL possui um forte histórico de inovação e introdução de novos negócios no Brasil. Em junho de 2009, introduziu a venda de bebidas e alimentos a bordo (*buy on board*) no Brasil, fornecendo um serviço de bordo mais flexível e robusto, gerando receitas auxiliares sem aumentar sua estrutura de custos ou o valor das tarifas. A GOL é a primeira companhia aérea no Brasil a permitir o *check-in* inteiramente via telefone celular e que passageiros sem bagagem façam *check-in* em voos domésticos por meio do iPhone, simplificando a viagem para os clientes.

GESTÃO DE RISCOS

GRI 1.2 | GRI 4.11

As atividades operacionais expõem a GOL e suas controladas aos seguintes riscos financeiros: de mercado (em especial, preço do combustível, taxa de câmbio e taxa de juros), de crédito e de liquidez.

O programa de gestão de risco da Companhia visa a reduzir potenciais efeitos adversos de operações que podem afetar o seu desempenho financeiro. As decisões da Companhia e suas controladas sobre a parcela de exposição a ser protegida contra riscos desse tipo, tanto para consumo de combustível quanto para exposição cambial e de juros, consideram não somente os riscos, como também os custos de proteção.

A Companhia e suas controladas não contratam instrumentos de proteção para a totalidade de sua exposição, estando, portanto, sujeitas a uma parcela dos riscos decorrentes das variações do mercado. A parte a ser protegida é determinada e revista, no mínimo, trimestralmente em consonância com as estratégias determinadas no Comitê de Políticas de Risco. Além desse comitê, a GOL possui também os Comitê de Políticas Financeiras e de Riscos (*veja mais informações sobre os comitês na página 88*).

As informações sobre os principais riscos que afetam as operações da Companhia estão detalhadas a seguir:

Risco do preço de combustível: Em 31 de dezembro de 2011, os gastos com combustível representaram 40% dos custos e despesas operacionais da Companhia e suas controladas. O preço do combustível de aeronave varia, tanto no curto quanto no longo prazo, de acordo com as variações do preço do petróleo cru e de seus derivados. Portanto, para mitigar o risco de preço de combustível, a Companhia e suas controladas contratam derivativos referenciados principalmente pelo petróleo cru e, eventualmente, pelos seus derivados. Em 31 de dezembro de 2011, a Companhia utilizava contratos de opções, colar e *swap* (compra de câmbio à vista vinculada à venda futura). As operações que envolvem *hedge* (estratégia financeira para proteção contra variações) de combustível são designadas como *hedge* de fluxo de caixa e contratadas por intermédio das

contrapartes classificadas como *investment grade* (classificação de nível de risco para empresas avaliadas como capazes de honrar seus compromissos) ou realizadas na bolsa NYMEX.

Risco de taxa de câmbio: O risco de taxa de câmbio decorre da possibilidade de variação desfavorável das moedas estrangeiras às quais o passivo ou o fluxo de caixa da Companhia e suas controladas estão expostos. A exposição dos itens patrimoniais da Companhia e suas controladas ao risco de moeda estrangeira decorrem principalmente de arrendamentos e financiamentos em moeda de outros países.

As receitas da Companhia e suas controladas são predominantemente geradas em Reais, exceto uma pequena parte em Dólares, Pesos Argentinos, Bolivianos da Bolívia, Pesos do Chile, Peso da Colômbia, Guaranis do Paraguai, Pesos uruguaios, Bolívares da Venezuela, entre outros.

Para mitigar o risco de taxa de câmbio, a Companhia e suas controladas contratam os seguintes instrumentos financeiros derivativos de moeda: futuros e opções de Dólar norte-americano executados na bolsa BM&FBOVESPA. Essas operações podem ser realizadas por meio dos fundos de investimento exclusivos, conforme descrito na Política de Gestão de Riscos da Companhia.

Risco de taxa de juros: Os resultados da Companhia e de suas controladas estão expostos às flutuações nas taxas de juros domésticas e internacionais, substancialmente aos Certificados de Depósitos Interbancários (CDI) e aos London Interbank Offered Rate (Libor), respectivamente. A maior exposição está nas operações de arrendamento mercantil, indexadas pela Libor, e nas dívidas locais.

No exercício findo em 31 de dezembro de 2011, para *hedge* de taxa de juros, a Companhia e suas controladas detinham operações de *swap* contratadas com contrapartes classificadas como *investment grade*.

Risco de crédito: O risco de crédito é inerente às atividades operacionais e financeiras da Companhia e suas controladas, principalmente representados nas rubricas de: contas a receber, caixa e equivalentes de caixa, incluindo os depósitos bancários.

O risco de crédito do “contas a receber” é composto por valores a vencer das maiores operadoras de cartões de crédito, as quais possuem risco de crédito melhor ou igual ao da Companhia e suas controladas, e também por contas a receber das agências de viagens, vendas parceladas e governamentais, ficando uma pequena parte exposta a risco de pessoas físicas ou demais entidades.

Conforme definido na Política de Gestão de Riscos, a Companhia e suas controladas têm como obrigação avaliar os riscos das contrapartes em instrumentos financeiros e diversificar a exposição. Os instrumentos financeiros são realizados com contrapartes que possuem *rating* (classificação de risco) mínimo de *investment grade* na avaliação feita pelas agências S&P e Moodys ou, na sua grande maioria, são contratados em bolsa de valores de mercadoria e futuros (BM&FBOVESPA e NYMEX), o que mitiga substancialmente o risco de crédito. A Política de Gestão de Riscos da Companhia e suas controladas estabelece um limite máximo de 20% por contraparte para as aplicações financeiras.

Risco de liquidez: Assume duas formas distintas: risco de liquidez de mercado e risco de liquidez de fluxo de caixa. O primeiro está relacionado aos preços vigentes de mercado e varia de acordo com os tipos de ativos e mercados em que são negociados. Já o risco de liquidez de fluxo de caixa está relacionado ao surgimento de dificuldades para cumprir com as obrigações operacionais contratadas nas datas previstas.

Como forma de gestão do risco de liquidez, a Companhia e suas controladas aplicam seus recursos em ativos líquidos (títulos públicos federais, CDBs e fundos de investimento com liquidez diária) e a Política de Gestão de Caixa da Companhia e suas controladas estabelece que o prazo médio ponderado da dívida deve ser maior que o prazo médio ponderado do portfólio de investimento. Em 31 de dezembro de 2011, o prazo médio ponderado dos ativos financeiros da Companhia era de 22 dias e do passivo financeiro era de 5 anos. A Companhia e suas controladas utilizam para proteção dos compromissos futuros instrumentos financeiros derivativos com bancos de primeira linha para fins de administração de caixa.



Gerenciamento de capital: O aumento da taxa de alavancagem apresentado de 2010 para 2011 ocorreu, principalmente, em função da redução do patrimônio líquido decorrente dos prejuízos acumulados auferidos no ano de 2011 e, adicionalmente, pelo aumento da dívida bruta total, ambos parcialmente compensados pelo aumento na posição de caixa total. A Companhia e suas controladas permanecem comprometidas a manter o valor de caixa e equivalentes de caixa, aplicações financeiras e caixa restrito de curto e longo prazos próximos de 25% da receita líquida dos últimos 12 meses.

Risco relacionado à alta competitividade no setor: A GOL enfrenta intensa concorrência nas rotas domésticas de companhias aéreas de voos regulares e voos fretados já existentes, além da existência de potenciais novos participantes do mercado em que atua. Adicionalmente à concorrência entre companhias aéreas de voo agendado brasileiras e operadoras de voo fretado, a aviação civil brasileira enfrenta concorrência de alternativas de transporte terrestre, como as oferecidas pelas companhias de transporte rodoviário interestadual. Pode, ainda, enfrentar a concorrência de companhias aéreas internacionais à medida que introduz e expande voos entre Brasil, Caribe e outros destinos da América do Sul. Os atuais concorrentes ou os potenciais novos participantes do mercado introduziram, no passado, e talvez venham novamente a introduzir, ofertas de tarifas inferiores às da GOL, aumentos na capacidade de suas rotas em um esforço para aumentar as respectivas participações de mercado, ou tentativas de conduzir suas próprias operações de baixo custo e baixa tarifa. A Companhia entende que, nesse caso, não pode garantir que os níveis de tarifas ou tráfego de passageiros não venham a ser afetados de maneira adversa e não tenham um impacto negativo nos negócios e nos resultados operacionais, ou que sua vantagem competitiva não venha a ser reduzida. Além disso, como consequência do ambiente competitivo, existe a possibilidade de uma consolidação adicional no setor aeroaviário brasileiro e mundial, seja por meio de aquisições, *joint ventures*, parcerias ou alianças estratégicas. A GOL não pode prever

os efeitos dessa consolidação e, caso atue como consolidadora, pode não conseguir implementar sua estratégia de crescimento ou tirar proveito de sinergias, o que pode acarretar em aumento de custos e redução da eficiência operacional. No caso de não agir como consolidadora, as concorrentes da Companhia podem aumentar sua escala, conquistando, assim, uma vantagem competitiva, o que afetaria negativamente os negócios e os resultados das operações.

Riscos relativos às mudanças climáticas:

As companhias aéreas estão expostas a riscos físicos e a implicações financeiras decorrentes de acontecimentos naturais, como condições meteorológicas extremas, que podem afetar as operações de voo, causando atrasos e cancelamentos nos aeroportos por períodos indeterminados. Historicamente, o Brasil não está exposto a desastres naturais como furacões, terremotos e vulcões, mas o potencial aumento de eventos de perturbação de intensidade e frequência podem afetar regiões da indústria de petróleo. As implicações financeiras de mudanças climáticas para as operações da GOL não foram avaliadas, pois a Companhia ainda não possui métricas definidas para esse tipo cálculo. Vale destacar que a legislação da União Europeia incluiu o setor da aviação no European Union Emissions Trading Scheme (Esquema Europeu de Comércio de Emissões) a partir da “Directiva CE/2008/101”, que fixou um limite de emissões de CO₂ para as companhias aéreas a partir de 2012. Tal medida pode implicar em impactos operacionais e financeiros, já que exigências acerca de emissões podem afetar futuras operações intercontinentais e acordos de *codeshare* com companhias aéreas da União Europeia. Por essa e outras razões, a GOL vem buscando reduzir suas emissões por meio de uma série de ações, como a procura por uma maior eficiência no consumo de combustível, a adoção do sistema Aircraft Communications Addressing and Reporting System (ACARS), a capacitação de aeronaves e pilotos para voarem em Required Navigation Performance (RNP - Requisito de Desempenho de Navegação) e a realização de procedimentos operacionais mais econômicos, entre outras iniciativas descritas na seção “Redução no consumo de combustível”. [GRI EC2]



HISTÓRICO 2011

JANEIRO

- A GOL prevê desaceleração na demanda por transporte aéreo no Brasil em 2011. Segunda maior empresa do setor no País, a Companhia estima um crescimento de 10% a 15% na demanda doméstica de passageiros no período. Em 2011, o mercado cresceu a taxas acima de 20%.
- GOL assina acordo *codeshare* (compartilhamento de voos) com a Qatar Airways. Pelo acordo, a Qatar poderá adicionar seu código (QR) aos voos oferecidos pela GOL com origem em São Paulo para 48 destinos brasileiros.
- Por ocasião da primeira década de existência, completada no dia 15, a GOL anunciou a marca de 160,5 milhões de passageiros transportados desde o início de suas operações. Desse total, 10% fizeram o primeiro voo de avião. Em 2010, passageiros de primeiro voo corresponderam a 39,5% do mercado doméstico de aviação comercial.
- A GOLLOG, serviço de cargas aéreas da GOL, completa, em 30 de janeiro, dez anos de história. Para apresentar ao público a trajetória de sucesso da GOLLOG, dois colaboradores da Diretoria de Cargas contam sua história. À época de sua criação, a empresa já havia transportado mais de 4 milhões de cargas, com um total de 400 mil toneladas, por meio de 95 franquias e 6 tipos de serviços. Completamente integrada às operações da GOL, a unidade de negócios de cargas estabelece a meta de chegar a 144 unidades e atender até 3 mil cidades em 2011.

FEVEREIRO

- É anunciado que o índice de utilização do *check-in* automático nos aeroportos brasileiros para voos da GOL subiu de 10% para 30% em 2011. A cidade com maior número de usos do serviço foi Brasília, onde 46% dos passageiros fizeram seu *check-in* fora do balcão.
- A GOL informa que a Delta TechOps, da Delta Airlines, fornecerá revisão de motores e manutenção de peça para parte de sua frota. Os serviços fazem parte de um acordo estratégico de cinco anos, com possibilidade de prorrogação por outros cinco anos.

ABRIL

- A GOL anuncia a inauguração da 100ª franquia de sua unidade de negócios de cargas, a GOLLOG. A nova franquia foi inaugurada na cidade de Anápolis, no Estado de Goiás, e já está em operação.

MAIO

- A GOL é a melhor colocada em resgate de milhas entre as companhias aéreas, em pesquisa realizada pela consultoria IdeaWorks e publicada no *The Wall Street Journal* em 26 de maio. A empresa brasileira foi a única entre as 24 avaliadas ao redor do mundo que ofereceu assentos para todos os 280 pedidos de resgate de milhas realizados.
- A GOL e a fabricante norte-americana de aviões Boeing anunciam em 31 de maio que a empresa brasileira vai receber sua primeira aeronave 737-800 Next Generation, configurada com o inovador padrão de interior Sky Interior. A GOL foi uma das primeiras companhias do mundo a encomendar o Sky Interior e se tornou, então, a primeira da América do Sul a operar com esse equipamento, que oferece tecnologia de ponta e uma experiência inigualável para os passageiros.



JUNHO

- A GOL recebe o Prêmio *Consumidor Moderno* de Excelência em Serviços ao Cliente, promovido pela revista *Consumidor Moderno* em parceria com o Instituto GKF. Em sua 12ª edição, o prêmio continua sendo o único do Brasil a reconhecer as empresas que atuam com a melhor estratégia de gestão no relacionamento com o cliente e buscam a excelência do serviço como um diferencial competitivo. A GOL venceu na categoria “Companhias Aéreas”.
- A GOL faz, pela primeira vez, o transporte dos jogadores da Seleção Brasileira, no trajeto de Goiânia até São Paulo. Para receber os jogadores, toda a tripulação trocou os uniformes da empresa por camisas oficiais da Seleção.
- A GOL coloca em operação, em 21 de junho, uma aeronave com pintura especial em homenagem ao seu aniversário de dez anos. A fuselagem do Boeing 737-800 Next Generation recebeu trabalho de pintura com tinta laranja e adesivagem especial, com o aviãozinho utilizado na campanha institucional da Companhia e a marca “GOL 10 anos”.

JULHO

- A GOL recebe a homologação da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC) para inaugurar uma oficina de freios em seu Centro de Manutenção de Aeronaves, em Confins (MG). Vinte colaboradores fazem parte do quadro de funcionários que realizarão internamente reparos e revisão parcial e geral nos freios das aeronaves da frota combinada GOL e VARIG. A expectativa inicial era de que a oficina estivesse atendendo a uma demanda de 140 unidades por mês até o fim do ano, número que deveria crescer conforme a expansão da capacidade da oficina.
- A GOL adquire a Webjet por R\$ 311 milhões. Desse valor, R\$ 96 milhões são referentes às ações da

Companhia e o restante se refere às dívidas da aérea, que até então detinha apenas 5,16% de participação no mercado doméstico e uma frota de aviões velhos. A Webjet atraiu a atenção da GOL por causa dos *slots* (horários de pouso e decolagem) que possui em aeroportos centrais do País, como os de Guarulhos, em São Paulo, e Santos Dumont, no Rio de Janeiro.

- A GOL inaugura uma loja física na Rua Teodoro Sampaio, na região oeste de São Paulo, para reforçar sua estratégia de se aproximar de consumidores de classe média que costumam viajar de ônibus e podem migrar para o transporte aéreo.



AGOSTO

- A GOLLOG amplia seu serviço de carga expressa. A aposta nesse segmento por meio do desenvolvimento de novos serviços, como o GOL 10, e a ampliação no número de lojas para captação de negócios, dá bons resultados.
- A GOL recebe da Boeing seu primeiro Boeing 737 Next Generation, equipado com motores CFM56-7BE, com performance melhorada. O modelo foi desenvolvido com modificações de pressão de turbina e aperfeiçoamentos que reduzem o arrasto e, conseqüentemente, o atrito da aeronave com o ar, o que diminuirá em até 2% o consumo de combustível da Companhia em relação aos motores utilizados anteriormente, os CFM56-7B1.
- A GOL é avaliada como “ótima” pelo site *Reclame Aqui*, especializado em relacionamento entre empresas e seus clientes. A Companhia é a única grande aérea brasileira a receber essa classificação, que analisa a qualidade do atendimento às solicitações encaminhadas pelos consumidores.
- A GOLLOG passa a representar um quarto do mercado do setor de serviços de carga no Brasil. Essa e outras informações sobre a empresa são expostas em encontro realizado no dia 5, na Fecomércio, em São Paulo. O evento reúne clientes, consultores e lojistas na discussão sobre o futuro do mercado de cargas no *e-commerce*. O encontro é estendido a todas as 12 cidades-sede da Copa de 2014, com o intuito de aproximar os lojistas.

SETEMBRO



- A GOL estreia no dia primeiro um novo serviço de entretenimento a bordo, batizado de “GOL no ar”, que utiliza a tecnologia de acesso sem fio. Passageiros viajando com *netbooks*, *notebooks* e aparelhos da Apple equipados com *wi-fi* passam a poder acessar gratuitamente notícias de jornais e revistas, programas de televisão, jogos e canais de música. O sistema é interno, ou seja, não oferece acesso à internet, e é atualizado a cada pouso.
- A GOL reformula seu principal canal de vendas, o website *www.voegol.com.br*, unificando todas as interfaces da empresa na internet sob uma única plataforma digital. Desde então, os clientes podem comprar passagens para voos GOL e Varig e acessar os serviços SMILES e GOLLOG, o blog oficial e o site de Relações com Investidores por meio de um único endereço eletrônico.
- No dia 13, todos os colaboradores recebem um e-mail de Constantino Junior, então presidente da GOL, anunciando a simplificação da estrutura organizacional da Companhia. Com a redução de uma vice-presidência e quatro diretorias, esse movimento tem como propósito proporcionar mais sinergia entre as áreas e velocidade



nas tomadas de decisões. A reestruturação está alinhada aos objetivos estratégicos e é fundamental para preparar a GOL para o futuro, em que enfrentará um mercado altamente competitivo, porém com grandes oportunidades.

- O Terminal de Carga (Teca) em Congonhas (SP) completa, no dia 14, um ano de operação com crescimento superior ao do mercado. O embarque de cargas no mercado logístico cresceu 8% nos 12 meses anteriores, enquanto o serviço da GOL chegou, no mesmo período, a 31% em tonelage e 27% em receita, totalizando cerca de 60 toneladas transportadas por dia. Para celebrar o aniversário do Teca Congonhas, a equipe da GOLLOG se reúne, no dia de seu aniversário, com seus dez principais clientes para um coquetel.

NOVEMBRO



- A GOL é eleita como a aérea preferida dos cariocas em pesquisa encomendada pelo jornal *O Globo* ao Grupo Troiano de Branding.
- A GOL lança página corporativa dentro do Google+ para um seletor grupo de empresas, que ganham a oportunidade de inaugurar o serviço e utilizar as novas ferramentas de interação. A Companhia se torna, então, uma das poucas do mundo a servir de exemplo de página corporativa nessa rede social, na qual passa a figurar como a única companhia aérea da América do Sul a possuir página. Em pouco mais de um mês de funcionamento, a rede social conquista mais de 40 milhões de usuários em todo o mundo.

DEZEMBRO

- A GOL anuncia que abrirá novas bases para tripulantes, começando por Rio de Janeiro e Porto Alegre. A abertura de novas bases sempre foi um pedido da tripulação. Por essa razão, a Companhia começou a estudar essa possibilidade como uma forma de reduzir a necessidade de deslocamento de tripulantes de outras regiões para São Paulo. A novidade tem como objetivo trazer mais qualidade de vida para os tripulantes.
- A Delta Air Lines e a GOL anunciam acordo para uma aliança comercial exclusiva de longo prazo. Nesse acordo, Delta e GOL irão expandir sua cooperação para alavancar seus pontos fortes e vincular ainda mais a extensa rede da Delta com uma das maiores e mais bem-sucedidas companhias aéreas do Brasil. Como parte do acordo, a Delta vai investir US\$ 100 milhões na GOL, que possui cerca de 40% do mercado doméstico brasileiro, e terá um lugar em seu Conselho de Administração.
- A GOL lança novos uniformes para a tripulação técnica, a equipe de aeroportos e a tripulação comercial. As novas peças têm modelagem simples, prática, confortável, moderna, ousada e jovem. Elas irão facilitar a identificação da tripulação GOL por meio das cores da Companhia – laranja e cinza – e da logomarca estampada em boa parte delas. A partir de 2 de janeiro, todos os colaboradores de Aeroportos, Tripulação Comercial e Tripulação Técnica estarão de roupa nova.



PRÊMIOS E RECONHECIMENTOS

GRI 2.10

Em 2011, a GOL recebeu uma série de homenagens, troféus, premiações e reconhecimentos, concedidos por grandes veículos da imprensa, parceiros de negócio, associações do setor e outras organizações. A lista a seguir demonstra que a Companhia, mais uma vez, provou a credibilidade e a qualidade dos seus serviços, além de uma postura parceira e inovadora.

- **10 anos de GOL - Juntos desde o primeiro voo:** placa em homenagem aos dez anos da GOL concedida pela BR Aviation devido à parceria entre as duas empresas.
- **Marcas de Quem Decide 2011:** certificado concedido à GOL pelo *Jornal do Comércio* (RS) em conjunto com o Instituto QualiData como uma das marcas mais “Lembradas e Preferidas” na categoria “Empresa Aérea” da pesquisa Marcas de Quem Decide 2011, edição de 13 anos.
- **São Paulo Convention & Visitors Bureau:** placa de associado ao São Paulo Convention & Visitors Bureau.
- **XII Prêmio Consumidor Moderno de Excelência em Serviços ao Cliente:** Troféu concedido pela *Revista Consumidor Moderno* e o Instituto GKF para a melhor companhia aérea do Brasil em “Atendimento ao Consumidor”.
- **Grand Prix de Criação Digital:** 25ª edição do Prêmio Abril de Publicidade na categoria “Grand Prix de Criação Digital”, que

reconheceu a campanha Rasante, por um jogo para celular criado pela agência Almap BBDO.

- **Prêmio Abril de Publicidade – Mídia Digital:** troféu concedido pela 25ª edição do Prêmio Abril de Publicidade na categoria “Mídia Digital”, também em função da campanha Rasante.
- **Prêmio Padrão de Qualidade em Relacionamento Multicanal:** vencedora na categoria “Companhias Aéreas”; prêmio promovido pela *Revista Consumidor Moderno* e IZO.
- **Globo/ Águia - 1ª entrega 737-800 cabine Boeing Sky Interior:** troféus concedidos à GOL pela Boeing em comemoração à primeira entrega de aeronave modelo 737-800 com cabine “Boeing Sky Interior” em maio de 2011.
- **Ten Year Anniversary GOL-CFM Partnership:** homenagem da Motores CFM Internacional em comemoração ao aniversário de dez anos de parceria entre a Companhia e a empresa.
- **Prêmio Nacional de Telesserviços:** premiação da Associação Brasileira de Telesserviços na categoria “Serviços” com o case “Política de Atendimento ao Cliente”.
- **Catavento de Prata 2011:** homenagem da *Gazeta do Turismo Magazine* na categoria “Companhia Aérea Nacional”, realizada durante o evento Noite de Gala do Turismo Brasileiro.
- **Latin American Corporate Travel and Technology Exchange 2011 (Lactte):** troféu concedido pela Global Business Travel Association (GBTA) pelo apoio ao evento Lactte 2011.
- **APIMEC-SP 8 Anos – Prêmio Ouro 2011/ Selo Assiduidade APIMEC-SP 2011:** reconhecimento da Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais (Apimec) à assiduidade da empresa ao longo de oito anos de realização de reuniões na regional de São Paulo.
- **Top 5 IR Websites in Latin America 2011:** premiação realizada pela IR Global Rankings na categoria “Top 5 IR *Websites* in Latin America 2011”.
- **Best Financial Disclosure in Latin America 2011/ Greatest Improvement Financial Disclosure in Latin America 2011:** prêmios da IR Global Rankings para as melhores práticas de divulgação financeira e em reconhecimento às melhorias dessas práticas de divulgação.
- **Empresas que Melhor se Comunicam com Jornalistas 2011:** a Companhia é reconhecida pela *Revista Negócios da Comunicação* na categoria “Logística e Transporte”.
- **Prêmio Reclame Aqui Qualidade no Atendimento 2011:** troféu entregue pelo site *Reclame Aqui*, em reconhecimento às empresas com melhor qualidade no atendimento, na categoria “Companhias Aéreas”.
- **Prêmio Maiores e Melhores do Transporte 2011:** concedido pela revista *Transporte Moderno* como vencedora na categoria “A Melhor do Setor Transporte Aéreo de Passageiros”.
- **Homenagem CIEE Aprendiz Legal:** certificado de homenagem durante a 13ª Formatura dos alunos do Programa Aprendiz Legal em São Paulo, por destaque e excelência na parceria da iniciativa implementada pelo CIEE juntamente com a Fundação Roberto Marinho.
- **Prêmio Companhia de Viagem 2011:** concedido à GOL pelo Grupo Companhia na categoria “Destaque em Companhia Aérea Nacional”.

SEGURANÇA E EFICIÊNCIA OPERACIONAL

SEGURANÇA

GRI PR1

A segurança dos passageiros e colaboradores é prioridade para a GOL em todas as suas operações. Por isso, a Companhia conta com a Diretoria de Segurança Operacional (DSO), ligada diretamente ao presidente executivo da organização, que supervisiona os voos e assegura as melhores práticas de proteção.

A DSO tem como principal escopo gerenciar e suportar os processos que avaliam e garantem a segurança e a qualidade das operações de voo com relação ao risco de suas atividades diárias, visando a atender ao principal valor da empresa: a Segurança. Além disso, a Diretoria mantém suas aeronaves em estrita conformidade com as especificações do fabricante e todos os regulamentos de segurança aplicáveis, além de desempenhar supervisão de rotina diariamente.

Atualmente, a DSO é composta por três gerências: Qualidade Operacional (que busca garantir a segurança nos processos que atendem aos requisitos operacionais); Safety & Fatores Humanos (que objetiva a segurança na execução das operações diárias e a promoção de uma consciência e de uma cultura de segurança); e Security (focada na segurança contra atos ilícitos).

Cabe destacar que a GOL conta com pilotos que possuem vasta experiência, incluindo comandantes que acumulam, em média, mais de 10 mil horas de voo em seus currículos, e com uma equipe que recebe treinamentos constantes em simuladores e sobre questões fundamentais a respeito da segurança operacional.

A Companhia também segue rigorosamente os padrões estabelecidos pelo Manual Geral da Segurança Operacional (MGSO), homologado pela Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC) e é membro ativo da Flight Safety Foundation,

uma fundação voltada para o constante intercâmbio de informações sobre segurança de voo.

A GOL possui, ainda, ferramentas como o sistema denominado FOQA, sigla em inglês para Garantia da Qualidade das Operações de Voo (Flight Operations Quality Assurance), que maximiza a prevenção proativa de incidentes por meio da análise sistemática dos sistemas de gravação de voo. Em 2011, a Companhia atingiu a marca de aproximadamente um milhão e quatrocentos voos monitorados.

Conheça, a seguir, outras ações que a Diretoria de Segurança Operacional realiza diariamente para o acompanhamento dos mais altos níveis de segurança:

Membro IATA

Em julho de 2010, a GOL se tornou membro efetivo da International Air Transport Association (IATA), a entidade mais representativa do setor da aviação mundial, que reúne cerca de 240 empresas aéreas no mundo, ao redor de 115 nações, e concentra perto de 84% do tráfego aéreo regular internacional.

Como membro da IATA, a GOL tem voz global e participação ativa nas discussões sobre o desenvolvimento da indústria da aviação comercial, participando dos fóruns e estudos baseados nos indicadores mais atualizados, além de ser membro votante do comitê de segurança, segurança operacional e infraestrutura desse órgão, em decisões da associação.

A IATA define a regulamentação aplicável à operação das empresas aéreas com o intuito principal de garantir a segurança dos passageiros. Também promove debates pela melhoria da eficiência operacional e da infraestrutura. O ingresso nesse grupo é fundamental para uma empresa como a GOL, que se internacionaliza por meio de acordos de *codeshare* (compartilhamento de voos) com empresas líderes do mercado.

Recertificação IOSA

Em 2010, a empresa conquistou a recertificação IATA Operational Safety Audit (IOSA), mantendo assim seu compromisso com os mais exigentes padrões de segurança. A IOSA é o mais completo e reconhecido atestado internacional de

segurança operacional da aviação civil. A última auditoria realizada avaliou 928 itens, que abrangem o sistema de gerenciamento, as operações de voo, o despacho operacional, as operações de rampa, os aeroportos, a manutenção, a área de cargas, a segurança operacional e o treinamento de todas as áreas envolvidas nas operações.

Para a Companhia, a certificação IOSA é de extrema importância, uma vez que mostra seu comprometimento com a segurança em todos os processos e apresenta relatórios aceitos por companhias internacionais, além de reduzir custos com exigências de outras auditorias. Também apresenta a revalidação dos altos padrões de segurança e qualidade operacionais, que acontecem a cada dois anos. A validade do certificado da GOL se estende até dezembro de 2012, quando haverá o novo processo de recertificação.

Sistema de gerenciamento da segurança operacional (SGSO)

A GOL cumpre rigorosamente o cronograma de implantação do Sistema de Gerenciamento da Segurança Operacional (SGSO) e está inserida nesse novo conceito de gerenciamento dos processos relacionados a essa questão.

O SGSO é fundamentado em quatro pilares: Políticas de Segurança Operacional; Gerenciamento do Risco; Garantia da Segurança; e Promoção da Segurança Operacional.

O Sistema é composto por um conjunto de ferramentas gerenciais e métodos organizados de maneira a apoiar as decisões que devem ser tomadas por uma empresa aérea com relação ao risco de suas atividades diárias, para:

- Incluir toda a operação;
- Focar nos processos e na estrutura organizacional;
- Basear-se em dados (monitoramento contínuo);
- Ser estritamente documentado;
- Possuir responsabilidades bem-definidas (*accountabilities*);
- Melhorar gradualmente, em vez de promover mudanças drásticas;
- Possuir planejamento estratégico em vez de atividades descontraídas;
- Possuir medidas necessárias à implementação das diretrizes.

A segurança dos passageiros e colaboradores é prioridade para a GOL em todas as suas operações.

Em 2011, foram realizadas três edições do curso de SGSO, o que representa mais de 100 colaboradores treinados, das mais diversas áreas operacionais, envolvidos com a implantação desse sistema.

O curso 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. Também em 2011, o conteúdo do curso foi inserido no processo de implantação do SGSO da GOL, o que demonstra o protagonismo da Companhia acerca da segurança.

A promoção da cultura de segurança conta também com diferentes veículos de comunicação: o *Rota Segura* (boletim interno de segurança operacional), os informativos *Safety Alert* e *Security Alert*, um espaço exclusivo na revista interna *Conexão*, o (intranet) e um *hotsite* referente à certificação IOSA.

Promoção da cultura de segurança

Em 2011, de acordo com o princípio de promoção da cultura de segurança e da melhoria contínua de processos operacionais, a DSO promoveu campanhas internas por área de atuação. Exemplo foi a Campanha de Aproximações Estabilizadas, que incentivou os pilotos a adotarem uma margem ainda maior de segurança para os parâmetros definidos para aproximações no pouso. A adesão foi muito significativa, totalizando mais de 80% dos pilotos. Os resultados dessa e de outras campanhas já apareceram nos indicadores de confiabilidade nas operações.



A GOL busca a cada ano ampliar suas iniciativas ambientalmente responsáveis, buscando a redução dos impactos negativos de suas atividades no meio ambiente.

CENTRO DE MANUTENÇÃO

A GOL possui um Centro de Manutenção de Aeronaves (CMA) em Lagoa Santa (MG), inaugurado em 2006. O complexo tecnológico é o maior e o mais avançado da América Latina, responsável pela manutenção pesada de fuselagem, manutenção preventiva, pintura de aeronaves e configuração interna de toda a frota combinada GOL, Varig e, mais recentemente, Webjet.

A primeira fase da construção começou em 2005, quando o Centro de Manutenção possuía capacidade para atender uma frota de até 60 aviões. Com o término da segunda fase, que foi iniciada em 2008, a capacidade de atendimento subiu para 120 aeronaves por ano. As obras também adicionaram à estrutura já existente um novo hangar, escritórios, almoxarifado, depósitos e áreas de apoio adicionais, além de ampliarem o pátio.

Uma construção com as proporções do Centro de Manutenção tem contribuído significativamente para o desenvolvimento da região metropolitana de Belo Horizonte e para a empregabilidade – embora atualmente não haja um processo estruturado para apurar a extensão desses impactos.

Um dos desafios da GOL para o Centro de Manutenção de Aeronaves é conquistar a homologação pela Federal Aviation Agency (FAA), agência responsável pela regulação da aviação civil nos Estados Unidos, que permitirá

a prestação de serviços a empresas aéreas internacionais, gerando a possibilidade de ampliar o escopo de receitas auxiliares da GOL.

Gestão ambiental no Centro de Manutenção de Aeronaves (CMA)

GRI EN26

A GOL busca a cada ano ampliar suas iniciativas ambientalmente responsáveis, buscando a redução dos impactos negativos de suas atividades no meio ambiente. Algumas medidas estratégicas e operacionais têm influência positiva em indicadores ambientais, como é o caso da continuidade do plano de renovação de frota, que mantém a Companhia com aeronaves modernas e que consomem menos combustível. Outro exemplo é a instalação de *winglet* nas aeronaves, um componente aerodinâmico que fica na extremidade da asa e que gera melhoria da eficiência, aumento da velocidade e, conseqüentemente, economia de combustível.

Há outros casos, no entanto, em que a gestão ambiental está relacionada com rigor à forma como as atividades cotidianas da empresa são administradas, especialmente aquelas em que há maior potencial de impacto ao meio ambiente. O Centro de Manutenção de Aeronaves, pela natureza e abrangência de suas atividades, é um caso consistente desse rigor com que a Companhia encara suas políticas e seus procedimentos ambientais. Há diversos exemplos práticos de como o cuidado com o meio ambiente é expresso no dia a dia do CMA.

O primeiro deles é o gerenciamento dos resíduos baseado no princípio dos 3Rs, visando à redução da quantidade gerada; à reutilização ou reuso e reciclagem, sempre que possível e viável economicamente; e à destinação ambientalmente correta. Desde 2008, por exemplo, começaram a ser separados os resíduos que servem como matérias-primas em indústrias, como querosene, óleo, solventes vencidos ou recuperáveis. Em 2010, iniciou-se o envio de resíduos para coprocessamento e de óleo de cozinha para reciclagem.

Em 2011, a coleta seletiva realizada no CMA foi aperfeiçoada, com a melhoria da identificação visual nos coletores instalados no local, que passaram a conter a indicação dos tipos de resíduos que devem ser descartados em cada recipiente. Além disso, foram intensificados os trabalhos de treinamento e conscientização sobre a importância de separar o lixo adequadamente. No mesmo ano, em linha com o princípio dos 3Rs, foi iniciado um trabalho para a redução da quantidade de resíduo



gerada por aeronave atendida, resultando na diminuição de 13% desse parâmetro e na redução de custos com descarte.

A GOL mantém no local uma Estação de Tratamento de Efluentes Químicos (ETE), que recebe água de lavagem de aeronaves, peças, piso, pias de mão da manutenção e do posto médico. Após o tratamento, a água pode ser reutilizada dentro do próprio CMA, em atividades como limpeza de pisos, equipamentos e materiais não metálicos. As análises físico-químicas do efluente são realizadas constantemente, para aprimoramento do tratamento e acompanhamento dos órgãos ambientais. Em 2011, foi instalado e calibrado um medidor de vazão na saída da ETE, o que proporcionou maior controle da quantidade descartada na rede pública de esgotos.

Para limpeza interna das aeronaves, a Companhia utiliza toalhas industriais que são lavadas por empresas especializadas para evitar qualquer tipo de desperdício. Também, desde 2003, a GOL adotou o método de lavagem a seco para a superfície das aeronaves, usando apenas 10% da água habitualmente utilizada nas lavagens comuns – essa quantidade do recurso poupado por aeronave é o suficiente para abastecer, diariamente, uma família composta por dois adultos e duas crianças.

No CMA, há um sistema de filtros que permite uma exaustão mais adequada no local e, com isso, reduz em 60% as emissões atmosféricas com a retenção de material particulado e compostos orgânicos voláteis. Foram instaladas cabines modernas para pintura e lixamento de peças de aeronaves com sistemas de controle de poluição que visam a diminuir as emissões atmosféricas. Também foi instalado um sistema de alto vácuo que capta o pó proveniente do lixamento e retém o material particulado em filtros, evitando seu impacto na saúde dos trabalhadores e no meio ambiente.

Outra frente de atuação é a substituição de produtos químicos agressivos por produtos com menor impacto ao meio ambiente e à saúde. Um dos exemplos foi a troca, em conjunto com a Boeing, de um produto para tratamento de fuselagem por uma opção menos agressiva, livre de cromo, que é uma substância altamente regulada por ser considerada carcinogênica (cancerígena). Além disso, a Companhia continua a fazer uso de *primer* (tipo de tinta utilizada para preparação da chapa antes do recebimento da pintura final da aeronave)

também livre desse componente, depois de ter sido a primeira operadora de aeronaves 737 da América Latina a fazer parte do programa de avaliação da Boeing desse novo produto.

Também é possível citar outras medidas, como a impermeabilização do piso das áreas onde ocorre manipulação dos produtos; o sistema de contenção e a disponibilização de materiais para absorver vazamentos; o sistema de proteção acústica para evitar poluição sonora na região; o uso de energia solar para o aquecimento da água dos vestiários; entre outras iniciativas. Mais ações relacionadas à responsabilidade ambiental no CMA serão apresentadas a seguir, em paralelo à apresentação dos indicadores da GRI relativos ao meio ambiente.

Área de proteção ambiental

GRI EN11 | GRI EN12

Todo o Aeroporto Internacional Tancredo Neves (Lagoa Santa, MG), onde está localizado o Centro de Manutenção de Aeronaves da GOL, fica em área de proteção ambiental (APA Carste de Lagoa Santa), devido à proximidade de cavernas na região e por ser área de interesse da paleontologia, da arqueologia e da espeleologia (ciência que estuda as cavidades naturais, como cavernas). No entanto, a área foi antropizada na década de 80, ou seja, teve as características originais alteradas em consequência das atividades aeroportuárias instaladas.

Para construção e ampliação do Centro de Manutenção, foram solicitadas anuências do Ibama (atual ICMBio) e do Instituto Estadual de Florestas (IEF), licença ambiental pelo órgão estadual (na época Feam, atualmente Supram), conformidade com a legislação e declaração da Prefeitura de Lagoa Santa informando que o aeroporto é considerado área urbana. A GOL cumpre as condicionantes de licença ambiental, de acordo com as determinações dos órgãos ambientais. O tamanho da área ocupada pelo Centro de Manutenção é de 173.699 m² (incluindo estacionamentos, jardins e áreas ainda não construídas, em fase de projeto, mas já cedidas à GOL pela Infraero). Sua construção não demandou remoção de vegetação.

Mais informações sobre a Área de Proteção Ambiental Carste de Lagoa Santa estão disponíveis no site: <http://www.cprm.gov.br/publique/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?infoid=594&sid=39>.

INDICADORES AMBIENTAIS

Consumo de combustível

GRI EN3

Além de ter uma grande participação na base de custos da GOL, o consumo de querosene para abastecimento de aviões é responsável pela maior parte do impacto de emissões de CO₂ em seu inventário. Em 2011, a Companhia consumiu 1.485.310.657 litros de querosene para aviação, frente a 1.468.068.070 consumidos em 2010.

Veja a seguir os números do consumo de combustível para aeronaves e também para a frota de veículos, para equipamentos geradores de energia e para equipamentos de apoio de solo, considerando, portanto, além do querosene de aviação, o etanol, o biodiesel, o diesel, a gasolina, entre outros.

Consumo de combustíveis fósseis em 2011*

Combustíveis fósseis (bases e hangar de Congonhas)		
	Combustível	Consumo em GJ
Aeronaves GOL	Querosene de aviação -1	51.800.887,64
Equipamentos de apoio de solo Bases móveis	Diesel	1.107,853503
Equipamentos de apoio de solo Bases estacionárias	Diesel	22.205,22469
Frota de veículos GOLLOG	Diesel	263,6324421
Frota de veículos GOLLOG	Gasolina	27,15985123
Frota de veículos GOLLOG	Etanol	0
Frota de veículos	Diesel	3.695,315178
Frota de veículos	Gasolina	407,8805242
Geradores de energia (sede)	Diesel	641,3316559

Combustíveis fósseis (hangar de Confins)		
	Combustível	Consumo em GJ
Geradores de energia	Diesel	69,27
Forno (restaurante)	GLP	253,83
Equipamentos de apoio (GPU, LPU, torres de iluminação)	Diesel	1.481,11
Equipamentos de apoio (GPU, LPU, torres de iluminação)	Gasolina	12,10
Equipamentos de apoio (manutenção de hangar)	Diesel	919,92
Equipamentos de apoio (manutenção de hangar)	Gasolina	117,98
Equipamentos de apoio (manutenção de hangar)	GLP	60,67

*O modelo de reporte adotado para 2011, com a separação do consumo de combustíveis fósseis entre as bases e o hangar de Congonhas e o hangar de Confins, e entre tipos diferentes de equipamentos e frotas, não permitiu a comparabilidade com os dados de 2010.

Bioamassa (bases e hangar de Congonhas)		
	Combustível	Consumo em GJ
Frota de veículos GOLLOG	Biodiesel	9,042130251
Frota de veículos GOLLOG	Etanol Anidro	5,718707036
Frota de veículos GOLLOG	Etanol	5,353855695
Frota de veículos	Biodiesel	126,7428276
Frota de veículos	Etanol Anidro	85,88225333
Frota de veículos	Etanol	105,5815682
Geradores de energia (sede)	Biodiesel	21,99655065
Equipamentos de apoio de solo Bases móveis	Biodiesel	37,99743155
Equipamentos de apoio de solo Bases estacionárias	Biodiesel	761,6002505



GRI EN23

Procedimento em caso de derramamentos

Em 2011, não foram registrados derramamentos significativos de combustíveis e de produtos químicos. O risco de ocorrência do problema, embora seja muito pequeno, está concentrado nas operações de manutenção. Caso ocorra, há um procedimento de contenção que abrange o isolamento da área, a utilização de um kit de proteção ambiental apropriado, o uso de cordões e barreiras absorventes para conter o espalhamento do líquido, entre outras medidas. No Centro de Manutenção de Aeronaves, caso a contenção não seja possível, o líquido é encaminhado para a Estação de Tratamento de Efluentes (ETE). Isso porque o piso do local onde são feitos os procedimentos de retirada de querosene e uso de outros produtos químicos é impermeável e, além disso, cercado por grelhas de contenção que direcionam os líquidos para a ETE.

Emissões de GEEs

GRI EN16 | GRI EN17 | GRI 4.12 | GRI 4.13

Em 2010, a GOL concluiu pela primeira vez o seu relatório de emissões de gases causadores de efeito estufa (GEEs), feito com base no GHG Protocol, ferramenta desenvolvida nos Estados Unidos em 1998 e que atualmente é a metodologia mais usada no mundo para a realização de inventários de GEE, além de ser compatível com a norma ISO 14065 e com as metodologias de quantificação do Painel Intergovernamental de Mudanças Climáticas (IPCC). Em 2011, a GOL foi a primeira companhia aérea brasileira a publicar um relatório sobre o tema, tendo recebido do Programa Brasileiro GHG Protocol um selo de qualidade para o inventário daquele ano (Selo Prata).

No Brasil, a metodologia para desenvolver o inventário de emissões foi adaptada ao contexto nacional pelo Centro de Estudos em Sustentabilidade (GVces) da Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP) e pelo World Resources Institute (WRI), organização norte-americana pioneira na formulação de ferramentas de gestão para economias de baixo carbono. Seu objetivo é calcular as emissões de GEEs de uma companhia em todas as suas frentes de atuação e, a partir desses dados, detectar quais ações de redução de impacto ambiental devem ser implementadas. Com a adoção do GHG Protocol para a elaboração de seu inventário de emissões, a GOL demonstra ao mercado e à sociedade a seriedade com que analisa os impactos de suas atividades no meio ambiente, embora saiba que o setor de aviação civil como um todo responde por, aproximadamente, apenas 2% das emissões de dióxido de carbono (CO₂) no planeta, conforme estudos do Painel Intergovernamental de Mudanças Climáticas (IPCC). Com essa iniciativa, a Companhia pretende contribuir com a mitigação das mudanças climáticas e se antecipar aos rígidos padrões de exigência da aviação internacional.

Vale acrescentar que a GOL foi a primeira companhia aérea da América Latina a apresentar o plano de controle de emissões para gerar o inventário da Deutsches Emission Shandels Register (DEHST), autoridade alemã responsável pela implementação de ações de monitoramento de emissões e de projetos de mecanismos de desenvolvimento

limpo do Protocolo de Kyoto. Com base nesse levantamento, torna-se possível para a Companhia contabilizar as emissões e desenvolver planos de ação para reduzi-las.

Veja a seguir os valores de emissões de gases de efeito estufa, informados em toneladas de CO₂ equivalente.

Escopo 1 (toneladas de CO ₂ e) - 2011	
Emissão fóssil	3.745.535
Emissão de biomassa	126
Total	3.745.661
Total em 2010	3.701.139

Combustíveis/insumos: querosene para aviação, diesel, gasolina, GLP, etanol, acetileno, R-407C/A.

Fontes: aeronaves, geradores de energia, equipamentos de apoio de solo (estacionários e móveis), frota de veículos, ar-condicionado.

Escopo 2 (toneladas de CO ₂ e) - 2011	
Energia elétrica	423
Energia elétrica em 2010	700

Escopo 3 (toneladas de CO ₂ e) - 2011	
Emissão fóssil	66.230
Emissão de biomassa	5.212
Total	71.442
Total em 2010	6.250

Combustíveis/ insumos: querosene para aviação, diesel, gasolina, GLP, etanol e resíduos.

Fontes: aeronaves (voos *codeshare*, *interline* e viagens corporativas por outras companhias), reboque de aeronaves/ transporte de cargas, transporte de tripulantes (vans), transporte de colaboradores (fretamento, ônibus, veículos próprios), serviços de motoboy, forno do restaurante, resíduos (coprocessamento, aterro industrial e incineração).

As emissões nos escopos 1, 2 e 3 totalizaram 3.817.526 toneladas de CO₂ equivalente. Considerando apenas as emissões provenientes do transporte de passageiros, produtos, bens, materiais e trabalhadores – o que abrange a essência das atividades da GOL –, o impacto da Companhia foi de 3.808.711 toneladas de CO₂ equivalente, sendo 3.769.156 toneladas de CO₂, 31 toneladas de metano (CH₄) e 126 toneladas de óxido nitroso (N₂O). **GRI EN29**



Emissões de substâncias destruidoras da camada de ozônio, por peso

GRI EN19

Em relação às substâncias destruidoras da camada de ozônio, a GOL informa que não foi registrado o uso de Clorofluorcarbonetos (CFC) em ar-condicionado. Os gases utilizados são, em sua maioria, Hidrofluorcarbonetos (HFC) e compostos de HFC, que são substitutos do CFC.

Referência	Combustível / Insumo	Consumo (kg)
Ar-condicionado - Hangar CNF	R-407C	125
Ar-condicionado - Hangar CNF	R-410A	114
Sedes, bases e CGH	R-22	70
CNF	R-141B	120
CNF	R-22	10

A GOL acredita que o desenvolvimento de biocombustíveis representa uma importante medida para a redução de impactos no meio ambiente.



Emissões de NOX e SOX

GRI EN20

A emissão de óxidos de nitrogênio durante os pousos e decolagens em 2011 foi mensurada em 1.584 toneladas, frente a 1.483 toneladas em 2010. O cálculo foi feito com base na tabela internacional da International Civil Aviation Organization (Icao - Organização Internacional de Aviação Civil), que propõe uma estimativa de emissões por períodos de voos que englobam o ciclo *landing and take-off* (pousos e decolagens).

A Companhia não estima as quantidades de compostos de enxofre (SOx) lançados no meio ambiente devido à falta de uma metodologia de cálculo apropriada para a aviação.

Iniciativas para reduzir emissões

GRI EN18 | GRI EN26

Biocombustível

GRI 4.12 | GRI EN6 | GRI S05

A GOL acredita que o desenvolvimento de biocombustíveis representa uma importante medida para a redução de impactos no meio ambiente e para a busca de alternativas viáveis ao querosene de aviação, que é um combustível não renovável.

Por conta dessa visão, a Companhia foi a primeira empresa aérea brasileira selecionada a compor o Sustainable Aviation Fuel Users Group (Safug), grupo internacional de pesquisa de biocombustíveis para a aviação.

O programa reúne empresas aéreas e provedores de tecnologia com o objetivo de acelerar o desenvolvimento de novas fontes sustentáveis de combustível para o setor.

A Companhia também integra a Aliança Brasileira de Biocombustíveis de Aviação (Abraba), composta por empresas aéreas e de pesquisa de biocombustíveis, produtores de biomassa e fabricantes aeronáuticos. O objetivo da Aliança é promover iniciativas públicas e privadas que busquem o desenvolvimento e a certificação de biocombustíveis sustentáveis para o setor. O grupo buscará fortalecer o diálogo com formuladores de políticas públicas e formadores de opinião, com foco na obtenção de biocombustíveis com níveis equivalentes de segurança e custo em relação aos combustíveis derivados do petróleo.

Outra iniciativa relevante é o contrato que a GOL possui com a Algae Biotecnologia Ltda. – empresa pioneira no desenvolvimento tecnológico de sistemas de cultivo de microalgas e cianobactérias no Brasil e na América Latina – para o desenvolvimento de biocombustível a partir de biomassa de microalgas, que são alimentadas pela vinhaça gerada no processo produtivo da cana-de-açúcar.

Mais uma frente é o estudo do biocombustível (Bio-SPK/Jet A1 blend) derivado de pinhão manso (Jatrofa), dentro das especificações reconhecidas pela ANP (ASTM D7566). Há também o Hefa SPK, biocombustível utilizado pela GOL em 2012 em voo realizado durante a Conferência Rio +20 no trajeto São Paulo-Rio de Janeiro. Esse combustível é produzido a partir de uma mistura de óleo de milho não comestível proveniente da produção de etanol de milho (ICO) e óleos e gorduras residuais (OGR). O voo com o Hefa SPK evitou a emissão de 2.470 kg de CO₂e.

Adicionalmente, a GOL é consultora técnica do SABB Project – Sustainable Aviation Biofuels Brazil, projeto que tem como patrocinadores e organizadores a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (Fapesp), a Empresa Brasileira de Aeronáutica S.A (Embraer) e a Boeing e que visa ao desenvolvimento do biocombustível aeronáutico no Brasil de forma viável, com um preço competitivo (assim como o biodiesel). Desse projeto participam empresas que produzem biocombustível, produtores de matéria-prima, companhias aéreas, consultorias especializadas e refinarias, ou seja, um grupo de *stakeholders* envolvidos com esse tema.

Iniciativa que também está no foco da GOL é o Required Navigation Performance (RNP- Requisito de Desempenho de Navegação). A Companhia tem investido na capacitação das aeronaves e dos pilotos para voarem dentro desse requisito, que, por permitir o voo em rotas mais diretas, promove a redução de custos, ruído e uso de combustível, diminuindo, conseqüentemente, a emissão de CO₂ na atmosfera.

Projeto Fuel & Carbon Savings

A GOL contratou a unidade Fuel and Carbon Savings (FCS) da GE Aviation para o desenvolvimento de iniciativas para a redução do consumo de combustíveis fósseis e para a redução de emissão de gases de efeito estufa. O potencial de economia dos projetos chega a R\$ 20 milhões por ano. As quatro iniciativas desenvolvidas atualmente são:

- Projeto Minimum Dispatch Fuel – o objetivo dessa iniciativa é reduzir o limite mínimo de combustível para voos em que o Minimum Fuel Required calculado seja menor que 5.000 quilos. Atualmente, está em implementação o segundo estágio do projeto, para redução do limite mínimo atual de 5.500 quilos para 5.000 quilos, que será efetivado a partir de 2 de julho de 2012. No desenvolvimento do projeto, é avaliado o comportamento histórico frente ao primeiro estágio de redução (que era de 6.000 quilos), considerando a particularidade de cada rota elegível à política de Minimum Dispatch Fuel (MDF). Após a avaliação dos dados históricos, o impacto que a nova mudança teria frente aos voos operados é simulado, verificando o comportamento de cada rota e, conseqüentemente, as condições de divergências. O projeto Minimum Dispatch Fuel gerou uma economia de 139.010 litros, deixando de emitir 350 toneladas de CO₂ equivalente.
- Projeto Destination Maneuvering – tem como objetivo a revisão do processo de determinação do índice MVD (que determina a quantidade de combustível destinado apenas ao procedimento de aproximação do aeroporto), considerando a revisão de todas as rotas (já contemplando a mudança do espaço aéreo ocorrida em março de 2012), confrontando dados estatísticos para determinar a criticidade de cada uma delas. Munidos das informações de criticidade e também da nova

configuração do espaço aéreo, é elaborada uma nova proposta do índice MVD para cada rota, focada na otimização dos valores do combustível destinado ao processo de aproximação.

- Projeto Alternate Selection – propõe reavaliar o procedimento de seleção dos alternados (voos desviados devido à impossibilidade de pouso em seus destinos programados) para todas as localidades operadas hoje pela Empresa. Atualmente, cada navegação gerada contempla duas opções de alternados, sendo a quantidade de combustível determinada pela opção de alternado mais longo. A partir das informações coletadas das operações da GOL (dados históricos de 2011), será avaliado o comportamento dos voos por destino, com a verificação do número de voos que alternaram e a opção de alternado escolhida, o que será comparado com os dados presentes na navegação. Vale salientar que a escolha do alternado leva em conta alguns fatores como: aspectos meteorológicos, características técnicas do aeroporto, presença de *staff*, condições de traslado de passageiros, entre outros fatores. Uma vez coletadas as informações operacionais, assim como todas as variáveis a serem consideradas,

A GOL contratou a unidade Fuel and Carbon Savings (FCS) da GE Aviation para o desenvolvimento de iniciativas para a redução do consumo de combustíveis fósseis e para a redução de emissão de gases de efeito estufa.

a Companhia elaborará uma proposta de seleção de alternados para otimização das opções, reduzindo, quando aplicável, o combustível destinado ao aeroporto selecionado como opção de alternado para o voo.

- Projeto APU Overnight Usage – busca substituir o uso do Auxiliary Power Unit (APU - Unidade de Energia Auxiliar) em operações de solo pelo Ground Power Unit (GPU - Unidade de Energia de Solo) como forma de reduzir o consumo de combustível. Foram levantadas as bases que possuem esse tipo de equipamento e implementada a utilização da GPU quando a operação de solo for superior a três horas. O projeto APU Overnight Usage gerou uma economia de 770.860 litros de combustível, deixando de emitir 1.941 toneladas de CO₂ equivalente.

Acars

O Advanced Communication Addressing Reporting System (Acars) é um sistema de comunicação via satélite que propicia envio de dados da/para a aeronave, em voo ou em solo. O sistema também possui um gerenciador de mensagens automatizado que é utilizado para reportar os horários de partida, início do táxi, decolagem, pouso e chegada e informar a utilização da aeronave e de seus motores para o controle da manutenção, no momento do uso, em tempo real.

A importância do envio automático dos dados é a velocidade da informação, que, chegando ao Centro de Controle de Operacional *on-time* concede à coordenação de voos tempo para programar ações de minimização de atrasos, assim como permite otimizar o uso da tripulação.

A manutenção também se beneficia das informações, podendo programar as trocas de componentes de acordo com o desgaste calculado. Também há uma diminuição do tempo de parada em solo em caso de ação de manutenção, uma vez que os mecânicos conhecem antecipadamente as necessidades da operação.

Em breve haverá, ainda, um menu de envio de mensagens personalizadas pelos tripulantes para os diversos setores operacionais, enquanto a aeronave ainda estiver em voo. Os tripulantes poderão receber (ou solicitar) informes de mudanças na escala, contatar a manutenção, a coordenação de voos e os aeroportos de origem e destino.



Atualmente há 52 aeronaves com o Acars instalado, já fornecendo os dados automatizados e com capacidade de comunicação por voz, via satélite, com o Centro de Controle Operacional da GOL. O envio de mensagens personalizadas pelos tripulantes e pessoal de solo está tecnicamente pronto, aguardando definição dos padrões de operação do equipamento e treinamento para uso pelo departamento de Standards & Training.

Required Navigation Performance (RNP)

O Required Navigation Performance (RNP - Requisito de Desempenho de Navegação) é um novo sistema de navegação por satélite que traduz um conceito recente de performance de navegação, o qual vem sendo difundido pela Organização de Aviação Civil Internacional e já está começando a ser aplicado no Brasil.



O sistema permite que a aeronave seja orientada e controlada tanto em voo como no solo, mesmo em baixas visibilidades, a partir de um equipamento embarcado na aeronave. Isso possibilita menor dependência da comunicação com o solo, redução da distância voada e do consumo de combustível e otimização de rotas e do fluxo de tráfego aéreo nos terminais. Além disso, viabiliza a redução de ruído durante a fase de aproximação do solo, uma vez que permite uma descida constante da aeronave com menor utilização de potência.

Em 2011, a GOL firmou parceria com o Departamento de Controle do Espaço Aéreo (Decea) e a Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC) para a homologação do RNP no País. O Decea assumiu o papel de principal provedor de procedimentos de subidas e descidas no

espaço aéreo, enquanto a ANAC ficou responsável por regulamentar esses procedimentos. À GOL foi dada a função de facilitadora do processo de homologação. A Companhia foi a escolhida para tal devido à tecnologia de ponta em RNP apresentada na ocasião. **GRI S05**

Consumo de energia elétrica

GRI EN4

O consumo de energia elétrica registrado pela GOL em 2011 foi de 5.653 MWh, o equivalente a 52.587 GJ. Os valores consideram o consumo das unidades administrativas e das bases localizadas em aeroportos. Não estão contemplados os dados dos aeroportos não administrados pela Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (Infraero) – Presidente Prudente, Bauru, Fernando de Noronha, Porto Seguro, Maringá e Caxias do Sul – e do Centro de Manutenção, em Confins (MG).

As informações de consumo foram obtidas a partir das contas enviadas pelas concessionárias de energia ou, no caso de aeroportos administrados pela Infraero, pela própria empresa, que possui uma metodologia para realizar a cobrança dos concessionários. A consolidação foi realizada internamente, como parte do processo de elaboração do inventário de emissões de GEEs de 2011.

Não foi proposta meta de redução para o Centro de Manutenção em 2011, cujo consumo de energia indireta se manteve próximo ao de 2010, quando foi registrada redução de 14,2% em KWh (considerando-se somente as áreas avaliadas naquele ano). Em 2011, a área construída aumentou com a instalação da Oficina de Freios e com a montagem da área de Fornos, o que elevou em 8% o consumo de energia indireta no Centro. Considerando-se que as novas áreas dispõem de equipamentos de alto consumo de energia elétrica, esse aumento foi pequeno em relação ao previsto devido aos esforços para redução realizados em 2010. **GRI EN7**

Consumo de água

GRI EN8

Nas bases localizadas em aeroportos administrados pela Infraero, a GOL consumiu, em média, 144.669 m³ de água em 2011, de acordo com informações obtidas por meio de documento de rateio de despesas, a exemplo do que é praticado em relação ao consumo de energia elétrica. Esse número é superior aos 1.867,7 m³ registrados em 2010, em decorrência de aumento de áreas concedidas a GOL nos aeroportos, visando assim otimizar nossa

operação, uma vez que nos permite realizar manutenções locais em nossas aeronaves e expandir nossos serviços de cargas.

Nas unidades administrativas, lojas e nas áreas de manutenção localizadas nas bases aeroportuárias, o consumo foi de 115.618 m³, de acordo com os números informados nas contas emitidas pelas companhias de abastecimento, frente a 90.174 m³ de 2010. Já no Centro de Manutenção de Aeronaves, toda a água é fornecida pela Companhia de Saneamento de Minas Gerais (Copasa), que informou consumo de 37.891,9 m³. Dessa maneira, o consumo total do recurso foi de 298.179 m³.

O consumo nos aeroportos não administrados pela Infraero (Presidente Prudente, Bauru, Fernando de Noronha, Porto Seguro, Maringá e Caxias do Sul) não foi calculado.

Consumo de água em 2011	2010	2011
Consumo de água (aeroportos administrados pela Infraero)	1.867,7 m ³	144.669 m ³
Consumo de água (abastecimento público e poço artesiano)	90.174 m ³	115.618 m ³
Centro de Manutenção (Companhia de Saneamento de Minas Gerais)	-	37.891,9 m ³

Tratamento de efluentes

GRI EN10 | GRI EN21

Toda a água gerada no Centro de Manutenção de Aeronaves (CMA) com potencial de contaminar o meio ambiente (efluente) é tratada. São gerados dois tipos de efluentes devido às características físico-químicas e microbiológicas: o esgoto doméstico e o efluente industrial.

O esgoto doméstico é composto de efluentes de sanitários e do restaurante (que passa por caixa de gordura antes do lançamento na rede pública) e é enviado para a rede pública coletora de esgotos sob responsabilidade da Copasa e para a Estação de Tratamento de Efluentes da Infraero/ Copasa, onde recebe tratamento específico para esgoto com alta carga orgânica (biodegradável) e microbiológica.

O efluente industrial é proveniente de lavagens de aeronaves, peças, carros, posto médico

e de áreas com produtos químicos, que são segregados e enviados para a Estação de Tratamento de Efluentes Industriais (ETEI). O tratamento é realizado internamente no CMA, por meio de um processo físico-químico, antes do lançamento na rede pública de esgotos. Depois de tratado, o efluente é descartado na rede administrada pela Copasa, conforme contrato com essa companhia de saneamento.

Em 2011, o volume de efluente industrial tratado descartado na rede pública foi de 4.208 m³, frente a 4.190 m³ no ano anterior. Estima-se que tenham sido descartados na rede pública 33.684 m³ de esgoto doméstico (28.565 m³ em 2010). Por fim, o volume de água reciclada ou reutilizada foi estimado em 277 m³, o que corresponde a 6,2% do volume de efluente industrial tratado.

O volume de efluente industrial descartado na rede é obtido pela leitura do medidor de vazão instalado em abril de 2011. Até março, o monitoramento era feito por meio da contagem de bateladas por reatores. No caso do esgoto doméstico, como não há medição, foi feita uma estimativa com base no volume de água potável consumida menos o volume de efluente industrial descartado na rede. O volume de água reciclada ou reutilizada também foi estimado a partir do cálculo da diferença entre o volume de efluente industrial tratado e o volume descartado na rede. Em 2011, foi instalado um hidrômetro na saída da água de reuso, mas as medições mais precisas sobre esse tipo de água se iniciarão em 2012.

Resíduos

GRI EN22

Em 2011, a GOL gerou em sua sede administrativa uma quantidade maior de resíduos destinados à reciclagem (incluindo papelão, papéis de escritório e mistos, plásticos e sucata em geral) em comparação com 2010: 62.720 quilos frente a 17.750. Outros 369.770 quilos de resíduos comuns (não perigosos) foram encaminhados ao aterro do Centro de Disposição de Resíduos de Pedreira, em São Paulo, de acordo com as normas ambientais vigentes.

Nas bases localizadas em aeroportos, a Companhia foi responsável pelo descarte de 25.584.000 quilos de resíduos não perigosos (sólidos e líquidos), de acordo com relatório da Infraero. Não foram gerados resíduos perigosos nas bases aeroportuárias. O cálculo total não considera os aeroportos não administrados pela

Infraero (Presidente Prudente, Bauru, Fernando de Noronha, Porto Seguro, Maringá e Caxias do Sul).

No mesmo ano, o Centro de Manutenção de Aeronaves (CMA) descartou 393.286 quilos de resíduos, incluindo óleo e querosene usados, sucata metálica, tintas, *primers* (tipo de tinta), solventes, produtos químicos, lonas, vidros, materiais provenientes dos escritórios, entre outros. De acordo com o tipo de resíduo (ex.: perigoso, não perigoso, inerte), a GOL realizou a destinação adequada: coprocessamento, incineração, aterro industrial, reciclagem, reprocessamento/refino ou envio a aterro sanitário. Veja abaixo os volumes de resíduos descartados pelo CMA de acordo com a destinação que receberam.

Destinação	Tipo	Kg
Coprocessamento	Classe I (Perigoso) e Classe IIA (Não perigoso, não inerte)	166.716
Incineração	Classe I (Perigoso)	2.885
Aterro industrial	Classe I (Perigoso) e Classe IIB (Inerte)	1.417
Reciclagem	Classe I (Perigoso) e Classe IIA (Não perigoso, não inerte)	65.789
Reprocessamento / rerefino	Classe I (Perigoso)	28.163
Aterro Sanitário	Classe IIA (Não perigoso, não inerte)	128.316
Total		393.286

Também foram encaminhadas para reciclagem 1.555 unidades de lâmpadas fluorescentes, utilizadas nas instalações prediais do CMA, e 6 m³ de resíduos oriundos da caixa de gordura do restaurante do local, que passam por tratamento específico em empresa autorizada para tratar gordura.

A Manutenção de Linha, que responde pelas bases de manutenção localizadas nos aeroportos, geraram 46.360 quilos de resíduos perigosos (Classe I), incluindo óleo lubrificante sintético, trapos e mantas contaminados com óleo e graxa, filtros de combustível e latas de óleo vazias.

Em todas as bases de Manutenção de Linha e no Centro de Manutenção de Aeronaves, a GOL possui um Plano de Resíduos Sólidos (PGRS). Esse Plano contempla todos os resíduos gerados nas atividades de manutenção (industriais ou

não) e é baseado em normas e leis sobre o tema, contemplando diretrizes sobre o armazenamento temporário, o transporte e a destinação final, visando sempre a minimizar o impacto no meio ambiente.

Os resíduos gerados nas aeronaves não são mensurados.

Investimentos e gastos em proteção ambiental

GRI EN30

Para contabilizar os investimentos e gastos com proteção ambiental, a GOL considera atualmente os valores registrados pelas atividades de manutenção, tanto as praticadas no Centro de Manutenção de Aeronaves como na Manutenção de Linha, nas bases localizadas nos aeroportos. O total gasto com proteção ambiental em 2011 foi igual a R\$ 772.530,66. Veja abaixo a descrição dos principais itens adquiridos e serviços contratados.

Área	Descrição dos produtos/ serviços	Valor
CMA	Gerenciamento de resíduos	R\$ 158.627,00
	Tratamento de Efluentes Industriais	R\$ 302.403,19
	Monitoramento de efluente, água, emissões atmosféricas (laboratórios externo e interno)	R\$ 46.487,10
	Outros (filtração de água e Kits de Proteção Ambiental)	R\$ 12.158,63
Manutenção de Linha	Material de segurança (Kits de Proteção Ambiental, Mantas e cordões absorventes)	R\$ 46.502,58
	Serviços de gestão ambiental (descartes de resíduos sólidos Classe I, consultoria ambiental e emissão de licenças)	R\$ 206.352,16
Total		R\$ 772.530,66

GOIÂNIA
BARBADOS

*Muitos casais
puderam desfrutar
a lua de mel em um
lugar paradisíaco.*

CÓDIGO DE ÉTICA

GRI 4.8

O Código de Ética vigente na GOL foi lançado em outubro de 2010. O documento reúne os princípios que norteiam as atitudes e ações dos colaboradores, dentro e fora da Empresa, e aborda a condução dos relacionamentos com os diversos públicos da Companhia: acionistas, clientes, fornecedores, concorrentes, imprensa, comunidade, colaboradores e órgãos públicos. Também orienta sobre a melhor forma de tratar informações e bens da Empresa, como publicidade e propaganda, recursos corporativos e segurança da informação.

Na ocasião do lançamento, uma versão impressa foi entregue aos colaboradores recém-admitidos e o documento foi incluído no Programa de Desenvolvimento de Liderança. Foi também divulgado na forma de um curso *on-line*, disponível no Portal do Conhecimento GOL (plataforma que gerencia e hospeda os treinamentos virtuais da Companhia – *e-learning*). Nessa plataforma, o treinamento sobre o Código apresenta orientações baseadas em cenas cotidianas, com o objetivo de provocar uma reflexão sobre a atitude de cada colaborador. Abrange, ainda, aspectos de direitos humanos e combate à corrupção. **GRI S03**

O treinamento foi disponibilizado para todos os colaboradores das bases nacionais no final de 2010. Em paralelo, também foi incorporado ao Programa de Integração. Todos aqueles

que ingressam na empresa¹ devem passar obrigatoriamente pelo curso via *e-learning* e, ao finalizá-lo, concordar com um termo de aceite eletrônico.

Em julho de 2011, o RH e a área de Comunicação Interna, com o apoio das lideranças da empresa, conduziram uma campanha dividida em cinco ondas, para reforçar a divulgação e a importância da realização do treinamento por todas as divisões da GOL. Ao todo, 12.095 colaboradores¹, entre estagiários e empregados CLT de bases nacionais, realizaram o curso *on-line* sobre o novo Código de Ética entre o fim de 2010 e 2011. Não foram considerados no cálculo os funcionários de bases internacionais. Do total de colaboradores, 38 eram estagiários, 592 gestores e 11.223 não gestores. O quadro abaixo traz o detalhamento desse público, agrupando os dados por perfil e categoria funcional: **GRI S03 | GRI HR3**

NOTAS

Para cálculo das porcentagens, foram considerados: Porcentagem = ([Colaboradores treinados LA1] + [Colaboradores Treinados e desligados 2011]) / [Total de colaboradores do LA1]"

¹ *Essa somatória em específico considera como referência o quadro de colaboradores ativos em dezembro de 2011 (empregados CLT e estagiários), bem como a relação de colaboradores desligados ao longo de 2011 (empregados CLT e estagiários), contabilizando apenas aqueles que concluíram o curso *on-line* sobre o Novo Código de Ética entre 2010 e 2011.*



Goiânia

GRI S03

Total de colaboradores (Retrato em dezembro de 2011)					
Categoria funcional	Total de aprendizes	Total de estagiários	Total de gestores	Total de não gestores	Total
Operacional	284	13	561	14.259	15.117
Administrativo	41	43	204	3.000	3.288
Total	325	56	765	17.259	18.405

Total de colaboradores que concluiu o Ética 2010/2011					
Categoria funcional	Total de aprendizes	Total de estagiários	Total de gestores	Total de não gestores	Total
Operacional	208	8	432	9.010	9.658
Administrativo	34	30	160	2.213	2.437
Total	242	38	592	11.223	12.095

Percentual de colaboradores que concluiu o Ética GRI S03					
Categoria funcional	% de aprendizes	% de estagiários	% de gestores	% de não gestores	% Total
Operacional	73,24%	61,54%	77,01%	63,19%	63,89%
Administrativo	82,93%	69,77%	78,43%	73,77%	74,12%
Total	74,46%	67,86%	77,39%	65,03%	65,72%



Barbados

Uma vez que o curso *on-line* sobre o Novo Código de Ética possui uma hora de duração, o total de alunos formados entre 2010 e 2011 (12.095) representa também o total de horas¹ investidas em treinamentos relacionados a políticas e procedimentos relativos aos direitos humanos e/ou às práticas anticorrupção. O treinamento de ética oferecido para os colaboradores em plataforma *on-line* não possui data de expiração. A meta é que todos os colaboradores o realizem. **GRI HR3**

Cabe acrescentar que, em 2011, 87 prestadores de serviços ligados à segurança patrimonial (69 vigilantes e 18 porteiros) participaram de cursos que abrangem o tema “direitos humanos”. Essas capacitações foram ministradas pela empresa de segurança contratada, pela Infraero e pela GOL (segurança na aviação/ ANAC), cada uma com periodicidade e duração distintas. **GRI HR8**

Para conhecer o conteúdo do Código, tirar dúvidas, dar sugestões ou relatar preocupações, a Companhia disponibiliza o canal Ética na GOL – www.eticanagol.com.br –, dedicado exclusivamente a apresentar o documento e seus mecanismos de acionamento. Nesse endereço, é possível apontar eventuais situações de condutas de não conformidade no relacionamento com clientes ou fornecedores, entre líder e liderado (colaboradores) e questões relacionadas a violações ao código, às políticas e às normas.

¹ Considera-se como horas de treinamento o indicador Homem Hora, que representa a quantidade de colaboradores participantes multiplicada pela carga horária do treinamento.

GRI 4.4 O mesmo canal pode ser usado por acionistas e colaboradores para fazer recomendações ou orientações aos órgãos de governança, descrever casos de corrupção ou de discriminação, entre outras finalidades. Todos os contatos são recebidos por uma consultoria especializada e independente, de forma confidencial, discreta, imparcial e segura. Quem envia uma mensagem pela internet ou telefone recebe um código de acesso para acompanhar a apuração e pode consultar a solicitação de respostas a questões complementares. O resultado dessa análise é encaminhado ao Comitê de Ética da GOL, responsável pelas providências a serem tomadas. Em 2011, foi registrado um caso de discriminação/preconceito relativo a gênero/sexo, denunciado por meio do Canal de Ética e apurado conforme o procedimento mencionado. Após apuração do fato, da recomendação do Comitê de Ética e da decisão da vice-presidência Técnica, foi realizado o desligamento do colaborador denunciado. Não foram registrados casos de corrupção. **GRI HR4 | GRI SO4**

COMUNICAÇÃO

GRI 4.14 | GRI 4.16

Para gerir de forma estratégica a comunicação com seus diversos *stakeholders* (públicos de relacionamento), a GOL conta com uma Diretoria de Marketing, Comunicação e Inovação. Por meio dessa estrutura, a Diretoria gerencia: redes sociais, propaganda, eventos, patrocínios, mídias *on-line* e *off-line*, comunicação com colaboradores, comunicação com imprensa e formadores de opinião, entre outros campos de atividade. Paralelamente, a comunicação com os públicos de interesse da Companhia também é conduzido por outras áreas, como a de Relações com Investidores e a Comercial.

Veja no quadro abaixo os principais públicos engajados pela Companhia, quais são os meios utilizados para relacionamento e diálogo, e com qual periodicidade.

Stakeholders	Meios para relacionamento	Periodicidade
Colaboradores	Mural	Semanal
	Revista Conexão	Bimestral (última edição divulgada em fevereiro/março de 2012 – publicação será descontinuada)
	Portal Corporativo	Diária
	Pesquisa de Clima	Anual (podendo ter intervalos de um ano e meio)
Clientes	Pesquisa de Satisfação Telefônica (IBOPE)	Mensal
	Pesquisa CRC (IBOPE)	Semestral
	Pesquisa Clientes B2B (PI/ IBOPE)	Anual
	Pesquisa Serviços GOLLOG	Anual
Investidores	<i>Releases</i> de resultados	Trimestral
	Teleconferências	Trimestral
	Videoconferências
Fornecedores e prestadores de serviços	Atualmente a GOL não possui veículos oficiais e periódicos de comunicação com fornecedores e prestadores de serviço, mas está em constante contato com esse público por meio de diversas formas.
Imprensa e formadores de opinião	Envio de <i>releases</i> , notas, eventos de relacionamento, entrevistas exclusivas e organização de coletivas.	Periodicidade variável, conforme demanda
Sociedade civil	Instituto GOL	Anual

Os *stakeholders* apresentados na tabela acima são aqueles com os quais a GOL estabelece comunicação e relacionamento de forma mais frequente e estruturada, devido à influência direta e indireta de cada um deles nas atividades da Companhia, além da influência que a própria organização exerce sobre alguns desses públicos. **GRI 4.15**

REDES SOCIAIS

Em novembro de 2011, a GOL ampliou sua participação nas redes sociais com a criação do perfil @VoeGOLatende no Twitter. O propósito é atender exclusivamente a toda a demanda gerada por clientes da Companhia, como dúvidas sobre voos, serviços oferecidos, malas extraviadas, entre outras. A ideia surgiu da observação do uso intenso que os consumidores fazem das redes sociais para sanar dúvidas e solicitar informações, principalmente via Twitter. Desde o lançamento, cerca de 200 clientes são atendidos por mês nesse canal, que também mapeia todas as menções relacionadas à GOL no ambiente social. Os atendimentos são realizados de segunda a sexta-feira, das 6h às 22h, e aos sábados, das 6h às 17h. Anteriormente, a GOL já havia criado um perfil no Twitter, o @VoeGOLoficial, cujo objetivo é divulgar promoções, conteúdo institucional, concursos culturais, entre outras novidades.

No Facebook e demais canais, a Companhia manteve um ritmo intenso de atividades, não apenas divulgando informações e interagindo com os fãs de sua página, como também realizando promoções. Exemplo foi “Voo dos Namorados”, iniciativa realizada em junho, com a seguinte mecânica: imagens dos voos eram publicadas no mural da Companhia. As cinco primeiras pessoas a digitar corretamente o código do assento que aparecia na imagem ganhavam um par de passagens cada. Essa mecânica foi realizada por 18 vezes, o que resultou na distribuição de 180 passagens.

Além de perfis no Facebook e no Twitter (@voegoloficial e @voegolatende), a GOL possui um blog(blog.voegol.com.br), uma página no Google+(/+voegol), um Instagram (@voegoloficial) e um canal no Youtube(youtube.com/gol).



MEMÓRIA

O Centro de Memória GOL foi criado em novembro de 2003, como parte do Centro de Documentação, com o objetivo de resgatar, registrar e preservar a história da Empresa. Desde então a GOL investe nessa preservação para, por meio da sistematização de sua memória, construir uma identidade institucional, com sólidas referências para manter a coesão interna e o sentimento de pertencimento.

A Companhia compreende que a identificação do colaborador com os seus princípios favorece a melhoria dos produtos e serviços, o que por sua vez gera credibilidade à Empresa, consolidando sua imagem e notoriedade, pontos fundamentais para o sucesso de uma organização. Com essa proposta, estão organizados de acordo com critérios arquivísticos, documentos textuais, depoimentos, fotografias, filmes e peças de campanhas publicitárias (em VHS, DVD e CD-ROM), publicações internas e externas, prêmios e brindes, além de um projeto de história oral.

Também faz parte das atividades do Memória GOL o atendimento às solicitações de estudantes e pesquisadores sobre a Companhia. Em 2011, foram recebidos 73 pedidos por parte desses públicos. O Centro compreende, ainda, programa de visita à GOL pela comunidade. Foram recebidos 158 visitantes no período.

Por ser referência nesse campo, em 2011 o Centro de Memória GOL foi apresentado em três eventos acadêmicos: no 9º Congresso Brasileiro de História Econômica – 10ª Conferência Internacional de História de Empresas da Universidade Federal do Paraná, em Curitiba; em uma palestra ao curso de Biblioteconomia da Unifai – Centro Universitário Assunção, em São Paulo; e em uma palestra no 9º Encontro de Técnicos em Biblioteconomia do Senac-SP. A Memória GOL também foi tema de um trabalho apresentado no 9º Congresso de Arquivologia do Mercosul (9º CAM), realizado em San Lorenzo, Paraguai.

No mesmo ano, a GOL recebeu visitas técnicas de profissionais de outras empresas e estudantes (alunos do curso de introdução às políticas de

Arquivo da PUC-SP e do curso de Biblioteconomia da Unifai) interessados em conhecer o trabalho realizado pelo Centro de Memória.

Além disso, a Companhia possui participação permanente na Rede de Centros de Memória Empresarial, uma iniciativa da Bungee que tem como integrantes outras empresas como Unilever, Itaú Unibanco, Sesc, BM&FBovespa, Petrobrás, Globo, Fundação Energia e Saneamento, Votorantim, Klabin e Bosch. Atualmente, a GOL busca contribuir com o processo de institucionalização desse grupo, com propostas para a elaboração de sua Missão e Visão, além da definição de ações futuras.

PATROCÍNIOS

Em 2011, com o objetivo de apoiar projetos coerentes com seu jeito de ser e de enxergar o mundo, a GOL criou os programas “Aproximar pela Cultura” e “Atuar com Eficiência em Equipe”, respectivamente de patrocínios cultural e esportivo. Por meio das iniciativas, a Companhia busca reforçar e compartilhar, perante seus públicos, as crenças e valores que a movem e, ao mesmo tempo, contribuir para o cenário cultural e esportivo brasileiro. Conheça, a seguir, mais sobre as diretrizes traçadas nesses programas de patrocínio.

APROXIMAR PELA CULTURA: IR MAIS LONGE É DESCOBRIR RITMOS E CULTURAS

A GOL acredita que viajar também é sinônimo de lazer e descontração, e que aproxima pessoas e permite descobrir o novo e o diferente. Para favorecer ainda mais essas experiências, escolheu patrocinar eventos musicais e festas tradicionais. Os primeiros, por serem democráticos e promoverem encontros entre pessoas. As festas, por proporcionarem o contato com diferentes culturas.

Nesse sentido, os tipos de projetos patrocinados são: casas de show, festivais musicais, shows e turnês de artistas e bandas, espetáculos musicais e festas tradicionais. Em 2011, a Companhia patrocinou o Verão do Morro, o Trio do Eva, o Festival de Parintins, a turnê da cantora Ana Carolina, a Festa Missa, o Sertanejo Pop Festival, o Telefonica Sonidos, a turnê da banda O Rappa, o Axé Brasil, o Minas Trend e o Planeta Terra.





ATUAR COM EFICIÊNCIA EM EQUIPE: IR MAIS LONGE É BUSCAR SEMPRE A MELHOR PERFORMANCE

O perfil jovem, inteligente e o espírito de equipe levaram a GOL a desenvolver um trabalho eficiente e inovador que vem transformando o jeito de voar. No esporte, essa combinação entre energia, juventude e atuação em conjunto também resulta em excelência. Por isso, a GOL se identifica e apoia confederações esportivas e competições de alta performance.

Dentro desse programa, a Companhia patrocinou o Rali Mitsubishi Motorsport, o Mitsubishi Sailing CUP, o Circuito Banco do Brasil de Vôlei de Praia (CBBVP) e a Confederação Brasileira de Vôlei (CBV).

COLABORADORES

PERFIL DOS COLABORADORES

GRI LA1 | GRI LA13 | GRI 2.8

Número de colaboradores por tipo de contrato		
	2010	2011
Contratados pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLTs)	18.045	18.781
Estagiários	70	68
Aprendizes	274	326
Autônomos	9	.

Número de colaboradores por jornada de trabalho (CLT e aprendizes)		
	2010	2011
Integral	8.209	2.896
Tempo parcial	10.110	15.885

Número de colaboradores por região (CLT e aprendizes)		
	2010	2011
Centro-Oeste	1.289	889
Sudeste	13.915	13.919
Nordeste	1.525	1.563
Sul	907	1.283
Norte	683	695
Bases internacionais	-	432
Total	18.319	18.781

Categoria funcional	Nº total de empregados por categoria funcional Brasil	Nº total de empregados por categoria funcional internacional	Faixa etária			Gênero	
			Menor que 30 anos	Entre 30 e 50 anos	Maior que 50 anos	Mulheres	Homens
Executiva	348	24	11,21%	71,26%	17,53%	27,69%	72,31%
Operacional	9.164	348	54,54%	41,86%	3,60%	54,84%	45,16%
Profissional	666	4	34,83%	56,46%	8,71%	50,00%	50,00%
Técnica de aviação (comissários)	3.749	0	35,24%	59,11%	5,65%	62,07%	37,93%
Técnica de aviação (manutenção / DOV)	2.227	56	25,10%	65,15%	9,74%	4,69%	95,31%
Técnica de aviação (pilotos)	1.870	0	22,41%	56,63%	20,96%	1,55%	98,45%
Aprendiz	325	0	100,00%	0,00%	0,00%	56,31%	43,69%
Total	18.349	432	43,0%	50,1%	6,9%	44,19%	55,81%

Notas:

Os dados contemplam os colaboradores das bases nacionais e internacionais em 31 de dezembro de 2011, ativos e afastados (após essa data), distribuídos por região geográfica baseada na escala das operações da GOL. Não foram considerados os membros do Conselho de Administração. As categorias funcionais estão baseadas na família de cargos adotada pela GOL.

Os percentuais relativos à faixa etária não consideram os dados das bases internacionais, onde o sistema não é automatizado.

Não foram informados os percentuais do quadro de colaboradores por cor (origem étnica), porque não há declaração formal por parte dos colaboradores sobre tais características.

Os dados compilados em 2011 para o LA13 abrangem categorias funcionais diferentes das apresentadas em 2010, razão pela qual não foi possível estabelecer um comparativo.

ROTATIVIDADE

GRI LA2

Número total e taxa de rotatividade de empregados por faixa etária, gênero e região				
Faixa etária	Nº total de desligamentos		Taxa de rotatividade	
	2010	2011	2010	2011
Menor que 30 anos	1.484	1.624	21,92%	23,59%
Entre 30 e 50 anos	995	1.109	11,87%	10,10%
Maior que 50 anos	93	120	6,83%	5,87%
Total		2.853		15,61%
Gênero				
Mulheres	1.296	1.406	17,69%	17,38%
Homens	1.276	1.505	15,15%	14,01%
Total	2.572	2.911		15,50%
Região				
Centro-Oeste	141	164	14,06%	17,94%
Região Nordeste	184	280	11,15%	19,39%
Região Norte	87	139	13,84%	20,94%
Região Sudeste	1.998	2.024	17,60%	14,38%
Região Sul	162	246	10,78%	19,88%
Internacional	-	58	-	10,76%
Total	2.572	2.911	16,26%	15,50%

SAÚDE E SEGURANÇA

GRI LA6

Em todas as suas bases nacionais¹, a GOL mantém comitês formais para apoiar a gestão da saúde e da segurança de seus colaboradores. Além da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (Cipa), há o Serviço Especializado em Segurança e Medicina do Trabalho (Sesmt), que conta com 48 colaboradores presentes

nas cinco regiões brasileiras. Nos dois casos, a Companhia segue rigorosamente o que estabelecem as normas regulamentadoras do Ministério do Trabalho e a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Por meio desses dois instrumentos, 3,31% dos colaboradores estão representados em comitês formais de segurança e saúde. Em 2010, essa representação cobria 3,50% dos profissionais.

Índices de saúde e segurança do trabalho*

GRI LA7

Indicadores	Centro-Oeste	Região Nordeste	Região Norte	Região Sudeste	Região Sul
Taxas de lesões	2,05	0,96	1,14	1,00	1,98
Taxa de doenças ocupacionais	-	-	-	0,01	-
Taxa de dias perdidos**	10,80	5,23	1,48	11,05	10,21
Taxa de absenteísmo	3.834,38	3.648,06	2.888,74	3.829,12	3.177,48
Número de óbitos	0	0	0	0	0

*Os dados apresentados na tabela foram calculados conforme as seguintes fórmulas:

$$TAC = \frac{\text{Nº total de acidentes}}{\text{Total de horas trabalhadas}} \times 200.000$$

$$TDO = \frac{\text{Nº total de casos de doenças ocupacionais}}{\text{Total de horas trabalhadas}} \times 200.000$$

$$TDP = \frac{\text{Nº total de dias perdidos}}{\text{Total de horas trabalhadas}} \times 200.000$$

$$TA = \frac{\text{Total de dias com falta no período}}{\text{Total de dias trabalhados pelo público interno no mesmo período}} \times 200.000$$

O fator 200.000 é derivado de 50 semanas de trabalho com 40 horas/100 funcionários. Usando-se esse fator, a taxa resultante relaciona-se ao número de funcionários e não ao número de horas.

**Considera para os cálculos "dias civis". Os dias perdidos começam a ser contados a partir do dia seguinte ao acidente.

Como o reporte do LA7 avançou em 2011 para atender mais corretamente aos protocolos solicitados pela GRI, não foi possível estabelecer uma comparação com os dados levantados em 2010.

¹ A única exceção é a unidade de Bauru, que não atingiu em 2011 o número mínimo de colaboradores para formação do Comitê de Segurança.

DESENVOLVIMENTO

GRI LA10

A GOL acredita que o desenvolvimento de seus colaboradores é um dos propulsores para a conquista e a superação de seus objetivos estratégicos. Por isso, a Companhia tem buscado ampliar o alcance de suas ferramentas de Educação Corporativa, com treinamentos técnicos e comportamentais que possam contribuir com o desempenho das equipes e os resultados da organização como um todo.

Ao longo de 2011, a GOL ofereceu 1.869.229,56 horas de treinamentos presenciais e *on-line*, o que representa uma média de 101,56 horas por empregado CLT – em 2010 foram registradas 1.002.766,00 horas. Se comparadas às cargas horárias das áreas corporativas, administrativas e operacionais, é possível observar que as capacitações para as equipes de Operações tiveram volume muito mais expressivo.

No Portal do Conhecimento (plataforma *e-learning*), foram lançados 51 novos cursos em 2011. Cada colaborador realizou em média 3,23 horas de cursos *on-line* no mesmo ano.



Outra realização de 2011 foi o aumento em relação ao ano anterior da quantidade de participantes do Programa de Desenvolvimento da Liderança (PDL), que busca disseminar o Modelo de Liderança GOL, fundamental para a cultura organizacional. O PDL, como é chamado o programa, foi responsável por 12.246,55 horas de treinamentos, que abrangeram os seguintes temas: Estilos de Liderança, Gestão de Resultados e Rotina, Administração de Pessoas e Cultura e Liderança. A carga horária destinada a esse tipo de treinamento foi superior à de 2010, que ficou em 7.743 horas.

Focado na formação de novos líderes, o Programa de t registrou 5.618,93 horas de capacitação, abrangendo os módulos: Integração corporativa, Conhecendo Aeroportos, Conhecendo as áreas de Negócio, Gestão, *Job Rotation* e Formação Continuada. A formação de estagiários, por sua vez, contou com 307,50 horas de treinamentos.

GRI LA11

Projeto Cultura

Com o objetivo de assumir a Cultura Organizacional como um direcionador estratégico de gestão, a GOL realizou o Projeto Cultura. Esse trabalho teve início em 2010 e identificou o modo de ser e de agir da organização, diagnosticando, ao longo de quase dois anos, um tipo de cultura que melhor sustentará a estratégia do negócio no longo prazo.

Em 2010, vice-presidentes e diretores foram envolvidos na discussão sobre o tema, com a participação total de 27 gestores. Já em 2011, o trabalho foi reforçado e fundamentado com as lideranças de nível gerencial, com a participação de 100 pessoas em *workshops* promovidos por uma consultoria com *expertise* nesse tema.

Competências Corporativas GOL

Alinhado à definição dos direcionadores da cultura e à identidade almejada pela Organização, a GOL realizou o mapeamento

Categoria funcional	Quantidade de cursos <i>on-line</i> lançados em 2011	Total de cursos <i>on-line</i> realizados em 2011 (novos e antigos)	Total de colaboradores por categoria funcional (aprendiz, estagiário, gestor e não gestor) (dados do LA1)
Operacional	17	36	15.117
Administrativo	18	36	3.288
Corporativo	7	30	18.405
Valores totais	42	102	18.405

de suas competências corporativas, com a parceria de uma consultoria especializada. Para tal, primeiro foi necessário identificar e compreender os comportamentos esperados de colaboradores e gestores para que se alcance a cultura desejada e se reforce os valores organizacionais da Companhia; os comportamentos que tornam os gestores referência nas premissas da GOL (Missão, Visão, Valores e Código de Ética); e os comportamentos que direcionam corretamente os colaboradores para o alcance de resultados.

As etapas do mapeamento envolveram entendimento da cultura e da liderança; mapeamento dos materiais institucionais; entrevistas com os principais executivos e gerentes; realização de *workshops* de validação do material com os gestores participantes e aprovação dos principais executivos e do comitê de Gestão de Pessoas.

A premissa do trabalho foi a composição de um grupo de competências totalmente alinhado às estratégias do negócio da GOL, com o papel de:

- Reforçar a ligação entre o comportamento dos colaboradores e a execução das prioridades estratégicas do negócio;
- Fornecer expectativas de comportamento para os diferentes níveis de contribuição dentro da organização;
- Expressar como os colaboradores realizam contribuições efetivas para a sustentação do negócio;
- Reforçar a Missão, a Visão, os Valores e o Código de Ética da Companhia, por meio de comportamentos.

As competências corporativas mapeadas expressam o “DNA” GOL. Quando exercitadas por gestores e colaboradores, proporcionam benefícios diferenciais para alavancar vantagens competitivas e sustentáveis perante as demais organizações e para os clientes da Companhia. Conheça a seguir as Competências Corporativas GOL.



Carga horária total de treinamento (Unidade: Homem Hora)			Média de horas de treinamento geral (Unidade: Homem Hora)		
Presencial	On-line	Total	Presencial	On-line	Média geral
1.607.499,05	19.560,43	1.627.059,48	106,25	1,29	107,63
89.488,88	19.232,45	108.721,33	26,87	5,77	33,07
112.709,20	20.739,55	133.448,75	6,12	1,13	7,25
1.809.697,13	59.532,43	1.869.229,56	98,33	3,23	101,56



BUSCA PELA EXCELÊNCIA

Promove a melhoria contínua dos processos com foco na qualidade, excelência e segurança, utilizando de forma consciente os recursos da Empresa, visando à maior eficiência e à otimização de custos. Define e prioriza ações de acordo com objetivos e prazos estabelecidos, considerando os impactos nas demais áreas e no negócio.



TRABALHO EM EQUIPE

Trabalha em parceria com profissionais de todas as áreas, de forma integrada e cooperativa, valorizando as relações e a troca de ideias para o alcance de um objetivo comum. Sabe ouvir e colocar-se no lugar do outro, garantindo uma comunicação efetiva e sinergia de ações.



ORIENTAÇÃO AO CLIENTE

Entende, antecipa as necessidades dos clientes e toma medidas simples para fornecer soluções adequadas e de valor agregado, visando à sua satisfação e à sustentabilidade do negócio. Reconhece que o cliente é a sua “razão de existir” e estabelece relações de confiança e credibilidade para o fortalecimento da imagem da GOL.



FOCO EM RESULTADOS

Faz acontecer, entrega e acompanha os resultados de forma consistente, comprometendo-se com as metas, os prazos, os custos e os níveis de qualidade desejados. Atua com energia e empenho, demonstrando responsabilidade e compromisso com as políticas, Valores e código de ética da empresa.



ATITUDE EMPREENDEDORA

Age de maneira proativa e com postura de “dono do negócio”, analisando situações críticas com objetividade e atuando focado na solução. Toma decisões no momento oportuno e de maneira assertiva, responsabilizando-se por suas ações, riscos envolvidos e pelo patrimônio da empresa. Mantém-se aberto às tendências, mobilizando e adaptando-se rapidamente às mudanças.



GESTÃO DE PESSOAS

Desenvolve uma equipe de alta performance alinhada aos Valores da GOL. Mobiliza, promove autonomia e direciona a equipe para o alcance de objetivos comuns, demonstrando ativamente uma visão inspiradora sobre o negócio. Mantém um clima positivo, reconhecendo as pessoas e tomando decisões justas, mesmo que impopulares quando necessário.

A partir do mapeamento de suas competências corporativas, a GOL pode utilizá-las como base para ferramentas de capacitação e de carreira, pois são importantes norteadores referentes a oportunidades e demandas de desenvolvimento. As competências são referência para o Ciclo de Gestão de Pessoas, na etapa de Gestão de Performance.

Rota de desenvolvimento

A GOL iniciou em 2011 o programa Rota de Desenvolvimento, com foco na carreira dos colaboradores da área de Aeroportos. Esse programa permite que colaboradores com desempenho de destaque recebam capacitação para a liderança de aeroportos. O programa foca na melhoria da performance da área, no reconhecimento de profissionais e no desenvolvimento e preparação dos colaboradores para futuras oportunidades gerenciais.

Foram inscritos 79 colaboradores de bases nacionais e internacionais, das áreas administrativas e corporativas, que participaram de um processo de triagem com as seguintes etapas: teste de idioma, dinâmica de grupo e entrevista individual com os gerentes regionais. Os participantes da triagem receberam *feedbacks* ao longo do processo.

O Rota de Desenvolvimento tem duração de três meses e prevê a capacitação dos participantes nos seguintes módulos: 1) Integração, 2) Gestão de Pessoas, 3) Gestão de Processos, 4) Conhecendo as Áreas de Negócios, 5) Conhecendo o Aeroporto e 6) *Job Rotation* (atuação em diversas áreas da Companhia) nos Aeroportos (variação das atividades de trabalho para ampliação do conhecimento das operações).

Programa de Trainee Aeroportos

Em 2011, a GOL lançou seu primeiro programa de *trainee*, chamado *Trainee Aeroportos*. O objetivo foi atrair jovens interessados em fazer parte da equipe GOL e nas oportunidades de crescimento profissional oferecidas pela Companhia para, posteriormente, desenvolvê-los internamente para ocupar posições de liderança nos aeroportos.

Por meio do programa foram contratados 20 jovens talentos. O grupo participou de um robusto programa de capacitação, com módulos semelhantes ao do programa Rota de Desenvolvimento: 1) Integração Corporativa, 2) Conhecendo o Aeroporto, 3) *Job Rotation*, 4) Conhecendo as Áreas de Negócio e 5) Conhecimentos em Gestão. Durante todo o programa, os *trainees* receberam acompanhamento para garantir seu desenvolvimento e o direcionamento da carreira profissional na Empresa.

Um ano depois da implantação do programa, cerca de 70% dos contratados já se tornaram gerentes em diferentes bases e ocupam posições estratégicas na Companhia.

Comprometimento, agilidade e busca por inovação são características marcantes dos integrantes dessa geração de profissionais. O investimento nesses jovens talentos significa potencializar o modelo de Gestão de Pessoas da GOL.



Programa de Estágio

O Programa de Estágio da GOL reforça as iniciativas focadas na identificação e atração de futuros talentos. Em 2011, foram realizados dois processos seletivos com um total de 19.298 inscritos, sendo 10.081 no primeiro semestre e 9.217 no segundo.

Os participantes passaram pelas etapas de testes *on-line* com provas de inglês e de raciocínio lógico, dinâmica de grupo e entrevista com gestores da Companhia. Ao final do processo, foram contratados 48 estagiários.

Depois de contratados, os estagiários passam por um período de integração e participam de uma semana de encontros para conhecerem o universo GOL, que compreende as seguintes etapas: 1) Conhecendo a GOL, 2) Conhecendo a aviação, 3) Visita ao Aeroporto de Congonhas, 4) Visita ao Hangar da Manutenção e 5) Palestra sobre Carreira e Geração Y.

Durante o programa, os estagiários também participam de um programa de capacitação, com foco no desenvolvimento profissional, que inclui treinamentos comportamentais, palestras sobre as áreas de negócio da Companhia, entre outros eventos.



Desde o seu lançamento em 2010, o Ciclo de Gestão de Pessoas vem envolvendo gradativamente um volume cada vez mais abrangente de gestores.

CICLO DE GESTÃO DE PESSOAS

GRI LA12

Desde o seu lançamento em 2010, o Ciclo de Gestão de Pessoas vem envolvendo gradativamente um volume cada vez mais abrangente de gestores. No ano de 2011, participaram de pelo menos uma das etapas do ciclo 49% do total de líderes da Companhia. Esse programa é um conjunto de ferramentas que visa a alinhar o desenvolvimento dos colaboradores às premissas estratégicas da Organização, por meio de indicadores de acompanhamento de desempenho individual e da Companhia.

O Ciclo de Gestão de Pessoas proporciona maior clareza entre as expectativas da GOL e o desenvolvimento de carreira dos colaboradores, pois o alinhamento estratégico da gestão é promovido desde a definição de objetivos e metas e passa por um acompanhamento da performance e da carreira, incluindo as ações de desenvolvimento planejadas e realizadas.

Atualmente são envolvidos no programa os gestores que atuam nos níveis executivo e gerencial. Futuramente, as ferramentas serão aplicadas para os demais colaboradores e as práticas serão estendidas para toda a empresa.

O Ciclo de Gestão de Pessoas contempla quatro etapas:

- **Gestão de Metas:** processo em que são definidas, desdobradas, geridas e monitoradas as metas anuais descritas no *Balanced Scorecard*, permitindo que os colaboradores compreendam a estratégia da empresa e trabalhem com metas conectadas aos objetivos organizacionais, favorecendo o engajamento de todos os envolvidos.
- **Gestão de Performance:** a performance é entendida como a junção entre dois aspectos: o quantitativo, representado pelas metas definidas e resultados efetivamente alcançados (o “o quê”) e o qualitativo, envolvendo as competências utilizadas pelo gestor para que essas metas sejam alcançadas (o “como”). De acordo com essas definições, a Gestão de Performance abrange a Avaliação de Desempenho, relacionada às metas quantitativas, e a Avaliação de Competências, para as metas qualitativas. Os resultados obtidos nessa fase são utilizados por cada participante e por seu gestor imediato para as reuniões de *feedback* e para o planejamento de ações que possibilitem o desenvolvimento profissional e otimizem o alcance das metas estabelecidas.
- **Gestão de Carreira:** realizada por meio de comitês (reuniões colegiadas), tem o objetivo de alinhar a política de gestão de pessoas com os resultados apresentados pelos gestores à estratégia de negócios da GOL. O objetivo é reconhecer e priorizar o desenvolvimento para que se possa buscar a identificação de talentos e potenciais sucessores para posições estratégicas na empresa.
- **Gestão do Conhecimento:** são ações que permeiam os valores corporativos da GOL, as habilidades funcionais e as competências corporativas. Têm por objetivo promover e valorizar o conhecimento instaurado na organização, incentivar a troca e mapear e indicar treinamentos necessários para cada função como base para o plano de desenvolvimento de cada colaborador.

REMUNERAÇÃO

A estratégia de remuneração da GOL ressalta sua determinação em reter funcionários talentosos e altamente motivados e é voltada para aliar os interesses de seus profissionais

com os interesses dos acionistas. Os pacotes de remuneração incluem salários competitivos e o Programa de Participação nos Resultados (PPR).

Cabe destacar que, em 2011, toda a Política de Remuneração foi revisitada e foram alterados os critérios para a remuneração variável e o bônus, que se tornaram ainda mais atrativos. Basicamente, o modelo foi simplificado, com a adoção de regras mais claras. A maior parcela do quadro de colaboradores tem a remuneração atrelada a quatro indicadores corporativos de desempenho, enquanto os níveis hierárquicos mais elevados possuem indicadores individuais monitorados pelo *Balanced Scorecard*. A divulgação das informações sobre os novos critérios de remuneração variável fazem parte de um plano de comunicação que compreende os colaboradores de toda a Companhia.

Em relação à remuneração fixa praticada em 2011, o menor salário pago a um empregado da GOL foi, em média, 48% maior do que o salário mínimo vigente – considerando todas as categorias funcionais e todas as unidades da GOL no Brasil¹. Em 2010, essa porcentagem havia ficado em 45%. A menor variação permanece no estado do Paraná, onde o menor salário pago foi 16% superior ao salário mínimo regional (13% em 2010), de R\$ 736,00. A maior variação foi observada nos estados onde o salário mínimo equivalia ao piso nacional de R\$ 545,00, localidades em que a variação foi de 56%. A média de remuneração é R\$ 22,23 por hora, também considerando todas as categorias funcionais e bases nacionais da empresa. **GRI EC5**

Variação da proporção do salário mínimo mais baixo em comparação com o salário mínimo local	2010		2011	
Variação média da proporção do salário mínimo	45%		48%	
Menor variação da proporção do salário mínimo (Estado do Paraná)	13%		16%	
Maior variação da proporção do salário mínimo	52%		56%	

Embora não haja diferenciação de salário base por gênero, o salário dos homens foi em média 17% maior do que o praticado para as mulheres na Empresa, de acordo com as

seguintes variações por categoria²: Executivo (+27%); Técnica de Aviação - Pilotos (+19%); Técnica de Aviação - Comissário (+1%); Técnica de Aviação - Manutenção/DOV (+18%); Profissionais (+19%); Operacional (+16%). Foi verificada uma melhora nesse indicador em comparação com 2010, quando o salário dos homens era, em média, cerca de 22% superior aos das mulheres. **GRI LA14**

Em relação à composição da remuneração do Conselho de Administração e da Diretoria, os critérios praticados pela GOL variam de acordo com cada órgão. Membros do Conselho de Administração recebem remuneração fixa, paga mensalmente. Esses executivos não recebem pagamento variável atrelado a indicadores de desempenho. Os membros dos Comitês e do Subcomitê fazem jus ao pagamento de remuneração fixa mensal ou por participação em reunião, definido caso a caso. Os membros do Conselho de Administração que participam dos Comitês não recebem remuneração adicional.

Tanto a Diretoria estatutária quanto a não estatutária recebem pagamento composto de salário base mensal, pacote de benefícios, remuneração variável de curto prazo – paga anualmente por meio do PPR – e programa de incentivo de longo prazo. A remuneração variável de curto prazo é condicionada e determinada com base no resultado do exercício, ou seja, no alcance da meta global (métrica financeira) estabelecida para o período. Já o plano de incentivo de longo prazo é concedido anualmente por meio do Plano de Opções de Compra de Ações, atrelado à valorização dos papéis da GOL no longo prazo.

A política de remuneração está, portanto, alinhada aos interesses da GOL, pois estimula a superação de metas de curto e longo prazo. Ainda não estão inseridos nessa política objetivos relacionados aos desempenhos social e ambiental da Companhia. **GRI 4.5**

¹ Os empregados com cargo de “aprendiz” não estão representados neste indicador, pois possuem remuneração baseada no salário mínimo local.

² Executivo (coordenadores, gerentes, diretor e vice-presidente); Técnica de Aviação – (comandante e copiloto); 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 (auxiliar, assistente, líder, entre outros).

BENEFÍCIOS

GRI LA3

Os benefícios oferecidos pela GOL estão alinhados com as práticas de mercado e representam um mecanismo para atração e retenção de talentos.

Abaixo, a lista de benefícios para cada categoria de colaboradores:

- **Aeronautas:** Seguro de vida em grupo, auxílio-creche, benefício viagem, diárias hoteleiras, reembolso de Certificado de Capacitação Física, vale-alimentação e plano de saúde (coparticipação). Não recebem vale transporte e vale refeição.
- **Aeroviários:** Seguro de vida em grupo, vale-transporte, vale-refeição, vale-alimentação, seguro de vida, auxílio-creche, benefício viagem e plano de saúde (coparticipação).
- **Temporários:** Os mesmos previstos para os empregados em regime CLT, vale-transporte e vale-refeição. Não têm direito ao plano de saúde.
- **Regime de meio período (4h):** Todos os benefícios concedidos aos aeroviários, com exceção do vale-refeição.

Cada benefício possui regras de elegibilidade de acordo com a Política de Gestão de Pessoas e a Convenção Coletiva.

RELAÇÕES TRABALHISTAS E SINDICAIS

A GOL mantém diálogo e negociação permanentes com entidades sindicais de classe que representam seus colaboradores. Entre eles, está o Sindicato Nacional dos Aeronautas, que representa os trabalhadores que exercem profissionalmente atividade a bordo de aeronave, e sindicatos que representam os demais colaboradores das companhias aéreas que atuam em solo, incluindo o Sindicato Nacional dos Aeroviários. Anualmente, são assinados acordos coletivos de trabalho em conformidade com as diretrizes da Organização Internacional do Trabalho (OIT).

Todos os empregados têm liberdade de associação coletiva e são abrangidos pelos acordos coletivos de trabalho (vinculados ao sindicato da categoria conforme região de trabalho). A exemplo do que ocorreu no ano anterior, a Companhia não identificou em 2011

quaisquer operações com risco para que os colaboradores exerçam sua liberdade nesse sentido. [GRI LA4](#) | [GRI HR5](#)

Nos acordos formais entre a GOL e os sindicatos, são contemplados temas relacionados à saúde e à segurança do trabalho, por meio das Convenções Coletivas vigentes (2011/2013): Convenção Coletiva Nacional dos Aeronautas, Convenção Coletiva Nacional dos Aeroviários e Convenções Coletivas Regionais e Municipais dos Aeroviários. Os temas abordados são: transporte de socorro, garantia de emprego ao acidentado, comunicação de acidente do trabalho, 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). [GRI LA9](#)

CLIENTES

A GOL tem o foco do cliente como um de seus valores, razão pela qual investe constantemente em iniciativas que proporcionem mais praticidade, conforto e eficiência na prestação de seus serviços. Confira a seguir os destaques nesse sentido em 2011.

PONTUALIDADE

A GOL tomou uma série de medidas para melhorar seus índices de pontualidade em 2011, que apresentaram números considerados críticos para a Companhia.

Uma das ações foi a criação do Grupo de Atraso, que promoveu a interação entre diferentes áreas (Operações, Manutenção, Aeroportos, entre outras) para debater e buscar soluções assertivas e estratégicas. O grupo se reúne duas vezes por semana, presencialmente e via teleconferência.

Uma decisão importante para melhorar a pontualidade foi a categorização dos voos, de acordo com o perfil de operação e seu potencial de impacto na programação em caso de atraso. Essa definição permitiu identificar os voos prioritários e nortear decisões das equipes das áreas de Operações e de Aeroportos.

Os procedimentos internos referentes a atrasos passaram a ser ainda mais rigorosos, focando no monitoramento de pequenas variações e, conseqüentemente, permitindo a atuação preventiva da Companhia. Tal monitoramento

passou a integrar painéis diários acessados pelas lideranças, o que estimulou a aproximação entre diferentes áreas para sustentar números saudáveis.

A partir desse novo olhar sobre a pontualidade, da categorização dos voos e de acompanhamento constante dos números apresentados, a GOL passou a visualizar novas oportunidades de melhorias, incluindo métricas, metas, procedimentos, entre outras. O comprometimento com os horários de voo e com a satisfação do cliente retornaram resultados positivos.

CHECK-IN ON-LINE

Para ampliar a satisfação dos clientes e reduzir as filas nos aeroportos, a GOL tem investido em ferramentas que possibilitem o *check-in* fora do balcão do atendimento, ou seja, por meio da internet, dos totens de autoatendimento, do celular e do aplicativo para iPhone. O índice de passageiros que fazem *check-in* de maneira não presencial aumentou expressivamente de 2010 para 2011, passando de 15% para 35%.

Conheça os meios disponíveis para realizar o *check-in on-line*:

- **Check-in pela internet:** para realizar o procedimento, basta usar qualquer computador plugado à rede, fazendo o *check-in* com até 24 horas de antecedência. Depois, é só imprimir o cartão de embarque e apresentá-lo na sala de embarque.
- **Totem para autoatendimento:** a GOL dispõe de 112 totens para autoatendimento em procedimentos de *check-in* distribuídos entre os aeroportos de Brasília, São Paulo (Guarulhos e Congonhas), Cuiabá, Belo Horizonte (Confins), Campinas, Curitiba, Florianópolis, Fortaleza, Rio de Janeiro (Galeão e Santos Dumont), Goiânia, Ilhéus, Manaus, Natal, Porto Alegre, Recife, Salvador e Vitória. O serviço, disponível para clientes em voos domésticos com ou sem bagagem, também reduz o tempo de embarque.
- **Check-in pelo celular:** a GOL foi a primeira companhia aérea brasileira a oferecer o *check-in* inteiramente pelo celular. Por meio do seu próprio aparelho, o cliente pode fazer o *check-in* e escolher seu assento. O cartão de embarque é impresso nos totens para autoatendimento instalados nos principais aeroportos do País. Basta escolher a opção “*check-in* pelo celular”

A GOL mantém diálogo e negociação permanentes com entidades sindicais de classe que representam seus colaboradores.

e posicionar a tela do aparelho com o código 2D contra o leitor. Disponível apenas para voos com origem em aeroportos que dispõem de Totens de Autoatendimento.

- **Aplicativo para iPhone:** facilidade disponível apenas na GOL, permite que passageiros sem bagagem para despachar efetuem *check-in* de voos domésticos, escolham sua poltrona no voo, creditem milhas no programa de milhagem SMILES e recebam o cartão de embarque diretamente pelo aparelho iPhone. Para realizar o *check-in* pelo aparelho é muito simples: o passageiro insere seu código localizador recebido no ato da compra da passagem e os dados de documentação, para receber o cartão em código de barras 2D, que será lido pelo equipamento dos agentes posicionados em frente aos portões de embarque. Disponível apenas para voos com origem em aeroportos que dispõem de Totens de Autoatendimento.

VENDA A BORDO

Em 2011, a GOL ampliou a operação do serviço de venda de alimentos a bordo, oferecendo mais opções aos seus passageiros. Atualmente, a Companhia disponibiliza o serviço na maioria dos voos domésticos com duração acima de 1h15, proporcionando aos clientes facilidade e variedade de opções para sua escolha.

Nesse serviço, o cliente tem à sua disposição um menu diferenciado, que pode incluir sanduíches, *snacks*, chocolates, bebidas alcoólicas e não alcoólicas, entre outras opções. A água é servida gratuitamente ao cliente que desejar. Nos voos regionais mais curtos e que não possuem a opção de venda a bordo, a GOL mantém como cortesia *snacks* e serviço de bebida com água, sucos e refrigerantes. Nos voos internacionais, para maior comodidade dos passageiros, foi acrescentada

Em 2011, a GOL ampliou a operação do serviço de venda de alimentos a bordo, oferecendo mais opções aos seus passageiros.

a esse serviço a opção de lanche e sobremesa. Caso o cliente tenha optado pela Tarifa Comfort, terá à sua disposição refeições completas e diferenciadas conforme o horário do voo.

A iniciativa resulta de pesquisas de satisfação com clientes GOL, que mostraram a necessidade de oferecer algo novo no que diz respeito à alimentação. A Companhia então buscou no mercado soluções que atendessem às expectativas desse público, sem implicar em aumento do custo da passagem aérea. Um dos fatores que levaram à escolha do modelo de venda a bordo foi a observação da grande aceitação que esse serviço já apresenta em países da Europa e nos Estados Unidos.

No site da GOL, o cliente tem acesso ao menu dos produtos ofertados na venda a bordo. O cliente pode contratar a opção durante o voo, pagando em dinheiro (moeda nacional - Real) ou cartão de crédito.

Para realizar a operação seguindo o alto padrão de segurança e qualidade de atendimento, a GOL segmentou as atribuições das equipes de comissários e treinou a tripulação para o oferecimento do novo serviço.

GOL NO AR

Lançado no segundo semestre de 2011, o Entretenimento a Bordo foi desenvolvido após pesquisas sobre o tipo de conteúdo a ser disponibilizado e a tecnologia mais adequada. Foi um trabalho multidisciplinar, liderado pela Diretoria de Novos Negócios, integrada à Diretoria de Marketing, Comunicação e Inovação e Tecnologia da Informação da GOL. Esse

serviço é gratuito aos passageiros da Companhia e atualmente está disponível em cerca de 50 aeronaves. O acesso ao GOL NO AR – como é chamada a plataforma de entretenimento – é feito por meio dos aparelhos eletrônicos dos próprios passageiros, como *smartphones*, *tablets* e *notebooks*.

Para tornar o portal GOL NO AR ainda mais atrativo, a GOL firmou parceria com empresas de grande reconhecimento no mercado, como Globosat, Editora Abril, Sistema Globo de Rádio (SGR) e Coquetel, buscando disponibilizar uma grande variedade de conteúdos, para atender diversos públicos e preferências.

A tecnologia adotada permite que o conteúdo seja atualizado a cada pouso da aeronave, o que contribui para garantir a atratividade do portal. A nova ferramenta também não acarreta em aumento de peso das aeronaves – nem no aumento de consumo de combustível –, pois não é necessária a instalação de equipamentos nas poltronas.

O Entretenimento a Bordo representa mais um diferencial para o mercado e mais um motivo para os clientes escolherem voar com a GOL.

FIDELIZAÇÃO

Entre as iniciativas de preparação para o crescimento realizadas em 2011, merece destaque o trabalho realizado com o SMILES. O SMILES é de grande importância para a GOL, pois contribui para a fidelização dos clientes ao mesmo tempo em que gera outras receitas para a Companhia. Por essa razão, a GOL vem buscando entender cada vez melhor o perfil de seus usuários para, a partir daí, aperfeiçoar o programa e, conseqüentemente, aumentar a percepção de exclusividade sobre ele. Em 2011, as atividades se concentraram em ajustar os processos e procedimentos que incidem sobre o SMILES, cujo sistema operacional foi substituído por uma versão mais moderna e eficiente no fim de 2010. O programa atingiu 8 milhões de membros nesse ano e passou a ser tratado como uma unidade de negócios com independência gerencial e flexibilidade operacional. A GOL vem, ainda, contando com a ajuda de uma consultoria para definir as metas e direcionamentos do SMILES para os próximos anos. Nesse sentido, muitas iniciativas devem ser implementadas já em 2012, como a alteração das regras para mudança de nível dentro do programa.

TRANSPORTE DE CARGAS

A GOL também investiu fortemente, nos últimos dois anos, na GOLLOG. Foi construído, em 2010, um novo terminal de cargas no aeroporto de Congonhas que mais que duplicou a capacidade de armazenamento e manuseio de carga da empresa. Já em 2011, a GOLLOG recebeu o maior investimento de sua história – cerca de R\$ 11 milhões –, destinado à construção de um novo terminal de cargas em Guarulhos. As operações desse novo terminal se iniciaram em março desse mesmo ano. A loja foi construída seguindo os conceitos de acessibilidade e sustentabilidade, estando equipada com 13 posições de atendimento, sendo uma exclusiva para portadores de necessidades especiais. A área de armazenagem e manuseio foi projetada para operar sem a necessidade de luz artificial, o que traz mais conforto e menor custo operacional. Além disso, o Terminal de Cargas contará com uma área exclusiva e especialmente projetada para a formação e a capacitação dos colaboradores da GOLLOG e das unidades franqueadas.

ACESSIBILIDADE

A GOL compreende como um de seus desafios a melhoria dos recursos de acessibilidade para pessoas com deficiência. Atualmente, as principais medidas nesse sentido são:

- Adaptação de balcões de *check-in* e de lojas para atendimento com segurança e conforto aos clientes que utilizam cadeiras de rodas;
- Disponibilização de 52 equipamentos Stair Trac¹ em todas as bases nacionais, a fim de facilitar o embarque e desembarque de passageiros com necessidades especiais ou mobilidade reduzida;
- Disponibilização de 365 cadeiras de rodas (comuns e especiais) em bases aeroportuárias, unidades administrativas e no Centro de Manutenção de Aeronaves;
- Cartão de instruções de emergência em braile;
- Cartões adaptados para pessoas com baixas condições de visão;
- Permissão de cão guia na cabine;
- Instruções de conversação com deficientes auditivos.

¹ Trata-se de um elevador portátil que permite ao passageiro acessar a aeronave por meio de uma plataforma deslizante onde a cadeira de rodas (modelo standard) pode ser acoplada com a ajuda de um colaborador devidamente treinado para operar o equipamento.

PESQUISAS DE SATISFAÇÃO

GRI PR5

Orientada pelo valor “Foco do cliente”, a GOL dispõe de quatro modalidades de pesquisa de satisfação para apurar a opinião dos clientes sobre os serviços que oferece. As pesquisas são um importante instrumento para orientar planos de ação, medidas corretivas e novos projetos de diferentes áreas da empresa.

Pesquisa de satisfação telefônica (IBOPE):

Para apurar a opinião dos clientes sobre a qualidade de seus serviços, a GOL implantou, em maio de 2010, a Pesquisa de Satisfação Pós-Serviço, desenvolvida pelo Ibope Inteligência, empresa do Grupo IBOPE (Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística). A pesquisa consiste em entrevistas realizadas por telefone com os passageiros que viajaram pela GOL há um mês ou que receberam atendimento nos canais de contato há três meses. São realizadas mensalmente e seus resultados são consolidados a cada trimestre, o que possibilita ação rápida em caso de correções e melhorias no processo de atendimento.

Foram cerca de 6.600 entrevistas no ano de 2011, abrangendo os 11 principais aeroportos brasileiros: Congonhas, Guarulhos, Brasília, Galeão, Santos Dumont, Belo Horizonte, Curitiba, Porto Alegre, Recife, Salvador e Fortaleza.

Em 2011, a média foi de 7,69, o que representa uma melhoria na satisfação com relação a 2010 (7,62 pontos), porém ainda em um posicionamento neutro em relação à satisfação do cliente. O melhor resultado de 2011 foi registrado em outubro (7,9 pontos) e os mais baixos foram apurados em janeiro, abril, novembro e dezembro (7,6 pontos).

Entre as iniciativas de preparação para o crescimento realizadas em 2011, merece destaque o trabalho realizado com o SMILES.



A partir da pesquisa, é possível verificar a qualidade dos diversos pontos de contato do cliente com a GOL, como processo de compra, *check-in*, sala de embarque, experiência a bordo, cordialidade no atendimento, cuidado com a bagagem, percepção de pontualidade, formas de pagamento e relacionamento (cartões SMILES e VOE FÁCIL) e canais de atendimento (loja, 0300, 0800, internet, *chat*, *e-mail*).

Após receber os dados consolidados pelo Ibope, a GOL identifica os itens que receberam menor pontuação na avaliação dos clientes e busca tomar medidas preventivas e corretivas, em um esforço conjunto de diversas áreas. O desafio da Companhia é avançar sempre e alcançar resultados entre 9 e 10 pontos, que representam o mais alto índice de satisfação.

Mostrando a importância da Satisfação do Cliente, a GOL utiliza os resultados de pesquisas de satisfação do cliente, como um dos itens do *Balanced Scorecard* (BSC) dos Diretores e Gerentes das principais áreas de atendimento e impacto para o cliente: Diretoria de Marketing e Comunicação; Diretoria de Operações Aeroportuárias; Diretoria de Atendimento ao Cliente; Diretoria SMILES; Diretoria de Operações e também no BSC da Presidência.

O alinhamento interno do foco no atendimento ao cliente é demonstrado na utilização da Pesquisa de Satisfação do Cliente GOL também para a formação de gestores no projeto ROTA de Desenvolvimento, liderado pela área de Recursos Humanos, além de apresentações de treinamento para a Tripulação Comercial, Recursos Humanos e Aeroportos.

Além disso, o Radar de Atendimento, um fórum específico e multidisciplinar de gestores (gerentes e diretores), trata das questões de atendimento e satisfação do cliente em todos os âmbitos da Empresa. O tema é discutido em reuniões quinzenais, lideradas pelas Diretorias de Marketing, Comunicação e Inovação e do Centro de Relacionamento com o Cliente (CRC), quando são analisados os dados de Satisfação e Reclamações dos clientes, oriundos de todos os canais, além do acompanhamento do cronograma e dos resultados dos planos de ação relacionados.

Os clientes podem, ainda, apresentar suas opiniões, sugestões e reclamações nos canais de atendimento:

Atendimento on-line (GOL e SMILES): <http://www.voegol.com.br/pt-br/atendimento/atendimento-online/paginas/default.aspx>

Atendimento por e-mail: <http://www.voegol.com.br/pt-br/atendimento/email/paginas/default.aspx>

SAC GOL: 0800 704 04 65

Redes Sociais: todas as reclamações postadas por clientes são tratadas pelo CRC e respondidas.

Canal do Twitter exclusivo para atendimento:
<http://twitter.com/#!/voegolatende>

DESAFIOS EM 2011

Melhorias no transporte de animais domésticos

Em 2011, a GOL teve a oportunidade de aprender e de aperfeiçoar seus processos após a ocorrência de três problemas com o transporte de animais domésticos. O primeiro caso foi o do cão Pimpoo, que ficou desaparecido de 2 a 17 de março no Aeroporto Salgado Filho, em Porto Alegre, depois que o compartimento onde ele seria transportado se rompeu. No fim de abril, o gato Esquilo escapou da gaiola na troca de aeronaves no aeroporto Presidente Juscelino Kubitschek, em Brasília, sem ser encontrado. E em setembro houve a lamentável morte de um cão da raça pug chamado Santiago, ocasionada por uma parada cardiorrespiratória, depois de viajar de São Paulo para Vitória.

Diante desses casos, a GOL considerou necessário reavaliar os procedimentos internos para o transporte de animais de estimação, embora estivesse cumprindo a legislação para essa operação. A Companhia então consultou especialistas na proteção e no bem-estar animal, pesquisou boas práticas de mercado, revisitou normas e procedimentos e reuniu profissionais com o objetivo de formular um novo método interno para o transporte de animais. Entre as mudanças realizadas está o estabelecimento de especificações técnicas para o compartimento para transporte e a restrição para raças de cães e gatos com focinho curto (que apresentam menor capacidade respiratória). Também foram melhorados as instruções e os treinamentos fornecidos aos profissionais que atuam nos aeroportos, responsáveis por fornecer informações aos tutores dos animais e por encaminhar os pets para os locais adequados nas aeronaves.

Os resultados das mudanças têm sido cada vez mais notados e reconhecidos pelos passageiros. Um fato curioso é que, após realizarmos uma



No fornecimento para uma empresa do setor aéreo, o principal custo é com o combustível para as aeronaves.

série de melhorias internas, uma das ONGs (Projeto Cão Guia) de proteção dos animais, que representou ativamente essa causa durante as ocorrências citadas, convidou a GOL para ser sua parceira e transportar cães-guia do Rio de Janeiro para Brasília, o que demonstra a reconquista da confiança pela GOL para o transporte de animais.

Vulcão chileno exige proatividade e sinergia

As nuvens de cinzas geradas pelo vulcão chileno Puyehue obrigaram empresas aéreas a cancelarem voos no continente sul-americano, como medida de segurança para passageiros e tripulantes. No caso da GOL, os voos afetados foram aqueles com destino e origem em Buenos Aires (aeroportos internacionais Ministro Pistarini e Aeroparque Jorge Newbery), Montevideu e algumas operações em Bariloche (aeroporto de San Carlos de Bariloche), Córdoba, Rosário, Porto Alegre e Caxias do Sul.

Para gerenciar essa situação, a GOL atuou de forma bastante proativa, com grande sinergia entre as áreas de Aeroportos, de Operações e de Comunicação. A Companhia, por exemplo, antecipou o contato com os clientes que tiveram sua programação de voo alterada e ofereceu as alternativas possíveis, como transferências de datas, reacomodações (quando necessário) ou reembolsos no caso de cancelamento. O trabalho da Comunicação foi fundamental para que os clientes também pudessem acionar a Central de Relacionamento e providenciar a reprogramação de suas viagens. A estrutura de atividades criada em função do vulcão chileno pode ser considerada bem-sucedida do ponto de vista de operações e de satisfação dos clientes.

FORNECEDORES

No fornecimento para uma empresa do setor aéreo, o principal custo é com o combustível para as aeronaves. No caso da GOL, em 2011, esse combustível representou mais de 40% da base de custos da Empresa. O custo do querosene de aviação sofreu variações relevantes, por conta de grandes oscilações no preço do petróleo, que chegou a atingir R\$ 1,92, um aumento de 23,2% frente aos R\$ 1,56 registrado em 2010.

Outra variável macroeconômica importante é a taxa de câmbio Dólar-Real, que afeta não somente os gastos com combustível, como também a estrutura geral de custos com suprimentos e serviços. Isso porque a maior parte dos custos de uma empresa do setor aéreo brasileiro está relacionada com insumos de origem estrangeira e que, portanto, geram impactos relativos às oscilações cambiais aplicáveis nas operações de importação.

Para se ter uma ideia da proporção de gastos com fornecedores nacionais e internacionais na GOL, em 2011, apenas 8% dos gastos totais com fornecedores e prestadores de serviços foram destinados a parceiros nacionais. Esse percentual foi obtido a partir da identificação dos gastos locais (nacionais) com os fornecedores e prestadores de serviços que representam os maiores valores de negociação da área de Suprimentos, que abrangem serviços de rampa, reparo nacional, manutenção em motores e em aeronaves, compra de pneus, hotelaria e *catering* (serviços alimentares). **GRI EC6**

Por conta da natureza de seu negócio e das características de fornecimento para o setor aéreo brasileiro, a GOL não possui política ou procedimento que aborde precisamente a preferência pela contratação de fornecedores nacionais. Por outro lado, a área de Suprimentos avalia e busca constantemente oportunidades de ganhos de eficiência na contratação de serviços e na compra de materiais, sejam eles nacionais ou importados. **GRI EC6**

Entre os materiais adquiridos pela GOL (com exceção dos combustíveis), o departamento de Suprimentos considera o pneu como o produto com maior potencial de impacto ambiental, pois possui origem não renovável. Para mitigar os impactos relacionados ao uso desse material, desde setembro de 2010 a

GOL conta com uma empresa especializada para promover sua reutilização em fins variados, como em máquinas agrícolas ou equipamentos para defesa marítima. Em 2011, foram adquiridos 2.723 pneus frente aos 2.733 comprados em 2010. Nesse mesmo ano, foram reutilizadas 2.537 unidades, um aumento expressivo em comparação com as 803 reutilizadas em 2010. Os pneus destinados à reutilização representam maior número, pois incluem unidades adquiridas antes de 2011.

GRI EN1

Não há relato significativo sobre a utilização de materiais provenientes de reciclagem, por conta da natureza do negócio da Companhia e das rigorosas exigências acerca das especificações dos materiais aeronáuticos, que influenciam diretamente na segurança das operações. Há somente itens chamados de *rotables*, que retornam ao serviço após reparo dentro de um ciclo determinado de vida útil. GRI EN2

NOVAS CLÁUSULAS CONTRATUAIS

Em 2011, a Diretoria de Suprimentos desenvolveu um trabalho de revisão das cláusulas padrão dos contratos com os fornecedores e prestadores de serviços, a fim de incluir aspectos relacionados a direitos humanos e ao meio ambiente que correspondam aos valores e à conduta ética da Companhia e estejam em consonância com a legislação. Dessa maneira, busca-se estabelecer requisitos mínimos para que as empresas possam ser parceiras da Organização.

O trabalho de revisão resultou na inserção de novas cláusulas nos contratos com fornecedores, que a partir de maio de 2012 passarão a valer para todos os contratos novos e, por meio de aditivos, também para os contratos antigos.

As cláusulas contemplam os seguintes temas: preservação do meio ambiente, atendimento à legislação ambiental, emissão de gases de efeito estufa, combate à discriminação, não utilização de trabalho forçado e trabalho infantil, combate ao assédio sexual, respeito às obrigações trabalhistas, liberdade de associação coletiva, entre outros.

Embora não sejam realizadas avaliações sistemáticas dos fornecedores e prestadores de serviços da GOL acerca dos direitos humanos, nem o mapeamento de fornecedores críticos,

a Companhia acredita que a atualização do contrato com a inclusão de cláusulas de caráter socioambiental represente uma medida de indução de boas práticas na cadeia de fornecedores e de mitigação de riscos relacionados aos contratos firmados com a organização. GRI HR2

INVESTIDORES

Em 2011, a GOL continuou a buscar mais proximidade e transparência nas informações à comunidade financeira global. A Companhia participou de um total de 26 conferências ao redor do mundo, das quais 10 corresponderam a eventos nacionais. Adicionalmente, a área de Relações com Investidores recebeu um total de dez premiações, entre as quais foi reconhecida como uma das melhores em divulgação de resultados para o mercado e com os melhores CEO, CFO e relacionamento com investidores.

COMUNIDADE

GRI SO1 | GRI EC9

Em 2011, a GOL deu continuidade às iniciativas socialmente responsáveis, focadas no desenvolvimento profissional de jovens de baixa renda, no voluntariado corporativo e no apoio a entidades que prestam assistência a crianças com câncer. Um dos destaques no mesmo ano foi o lançamento da Política de Ação Social e da Política de Voluntariado, que respaldam as ações sociais conduzidas pela Coordenadoria de Sustentabilidade. Conheça a seguir as principais iniciativas e os projetos apoiados pela Companhia.

Em 2011, a GOL continuou a buscar mais proximidade e transparência nas informações à comunidade financeira global.

A proposta do Instituto GOL é contribuir para o desenvolvimento socioeconômico local, especialmente por meio da promoção da empregabilidade.

INSTITUTO GOL

Lançado em novembro de 2010, o Instituto GOL é uma associação sem fins lucrativos, de atuação social, que surgiu a partir da necessidade de formar mão de obra especializada para o setor da aviação, pautada pelo valor da sustentabilidade. Seu objetivo, portanto, é canalizar investimentos no ensino profissionalizante de jovens de baixa renda para a captação e qualificação de profissionais do setor de aviação comercial. Além disso, propõe o contato com a cultura, os princípios e os Valores GOL.

O primeiro projeto com foco em formação básica para manutenção de aeronaves iniciou-se no Centro de Manutenção de Aeronaves da GOL, em Lagoa Santa (MG), em parceria com a Secretaria Municipal de Educação e a Secretaria Municipal de Planejamento e Meio Ambiente.

A grade curricular é composta por Matemática, Física, Português, Inglês e Aerodinâmica, disciplinas direcionadas ao cotidiano de manutenção de aeronaves. As aulas são ministradas por dois profissionais da GOL, que atuam como instrutores de manutenção e foram deslocados de suas atividades para o trabalho no Instituto.

O perfil dos alunos é de jovens com idade até 22 anos, estudantes de escolas públicas de Lagoa Santa (MG), sem índice de faltas e com boas notas, cursando o terceiro ano do Ensino Médio. Concluído o curso, há a oportunidade de contratação desses jovens como aprendizes, após avaliação do desempenho no processo de formação a respeito da continuidade de carreira na aviação.

A proposta do Instituto GOL é contribuir para o desenvolvimento socioeconômico local, especialmente por meio da promoção da empregabilidade. Em 2011, foram concluídas duas turmas, com um total de 27 aprovados. Entre os aprovados, seis já foram contratados para o Programa Aprendiz no Centro de Manutenção em Lagoa Santa.

COLABORADOR CIDADÃO

É o programa social de voluntariado corporativo da GOL, criado em agosto de 2006 para aproximar os colaboradores da prática do voluntariado. Os inscritos são treinados pela Coordenadoria de Sustentabilidade da GOL para desenvolverem competências relacionadas à liderança, didática, motivação e sensibilização sobre práticas do voluntariado. Com essas competências desenvolvidas, eles ganham autonomia para propor atividades para o programa, que é dedicado especialmente a um público infantojuvenil atendido por instituições e organizações não governamentais.

Além da capacitação, o programa também compreende a geração de informação, ampliação do interesse pelo trabalho voluntário e orientação para a escolha da instituição em que as atividades voluntárias podem ser executadas, bem como para os trâmites burocráticos para início dos trabalhos. Com a cartilha “Todo Mundo Pode Voar” – desenvolvida exclusivamente para o programa –, a GOL fornece essas orientações por meio de conteúdos diversos relacionados à área de atuação da empresa. Os materiais do programa também abrangem vídeos explicativos.

Como método de avaliação do programa, os voluntários entregam reportes sobre os treinamentos recebidos, preenchem documentos de controle de formação de equipe, apresentam diagnósticos e se comprometem a enviar relatórios trimestrais com o número de oficinas e visitas realizadas, descrição das atividades, número de colaboradores voluntários participantes e de crianças atendidas. Eles também relatam os benefícios percebidos na sua unidade de trabalho, na equipe, nas crianças e nos funcionários das instituições.

Com base nesses relatos, a Coordenadoria de Sustentabilidade avalia as possibilidades de melhorias e adaptações necessárias para a manutenção e ampliação do programa. As equipes são constantemente acompanhadas pela área por meio de e-mails ou visitas presenciais

com a participação do Canto Cidadão, ONG que presta consultoria relativa ao programa.

Em 2011, cerca de 34 bases, além da sede de Congonhas, da unidade de cargas GOLLOG, das 2 centrais de atendimento CRC, da diretoria de serviços compartilhados DSC e do centro de manutenção CMA (Confins) foram treinadas sobre o Colaborador Cidadão. Ao todo, 128 colaboradores foram capacitados em dois treinamentos realizados em agosto e setembro. Entre as bases envolvidas, seis chegaram a realizar oficinas nas instituições escolhidas. Ao longo do ano, foram realizados cerca de 645 atendimentos a crianças.

PROJETO FELICIDADE

O Felicidade foi o primeiro projeto social apoiado pela GOL e, portanto, faz parte da história da Companhia. A iniciativa é uma parceria com a Associação Israelita de Beneficência Beit Chabad do Brasil, que, desde abril de 2001, proporciona a crianças e adolescentes carentes e em tratamento de câncer de todo o Brasil programação diferente, realizada durante cinco dias na cidade de São Paulo. Com o apoio ao Projeto, a GOL busca contribuir para o reestabelecimento da autoestima de dessas crianças e adolescentes, com suas respectivas famílias, além de incentivar a continuidade do tratamento. Desde 2002, a Companhia doa as passagens aéreas para o transporte até São Paulo, realizando, em muitos casos, “o sonho de voar”. Entre os passeios realizados, está a visita à sua sede, no Aeroporto de Congonhas.

Na sede, as crianças e os adolescentes participam de atividades e momentos de diversão promovidos por colaboradores voluntários. Alguns departamentos da Empresa também os recebem e realizam brincadeiras, apresentações performáticas ou até mesmo explicam sobre as funções de suas áreas e a sua importância para a Companhia.

Para avaliar o projeto, a Associação parceira entrega relatórios à Coordenadoria de Sustentabilidade da GOL, contendo o *feedback* de médicos e voluntários, além de outras informações.

Em 2011 foram realizadas duas visitas, das quais participaram 46 colaboradores voluntários e 28 crianças (acompanhadas dos familiares). Foram utilizadas 63 passagens das 100 doadas no período de 2011 e 2012.

TODOS PELA EDUCAÇÃO

A GOL apoiou, em 2011, o Todos pela Educação, movimento financiado exclusivamente pela iniciativa privada que congrega sociedade civil organizada, educadores e gestores públicos com o objetivo de contribuir para que o Brasil garanta a todas as crianças e jovens o direito à educação básica de qualidade. O movimento busca, por meio da influência em políticas públicas de abrangência nacional e de caráter universal, fazer com que todas as crianças e jovens tenham acesso às escolas. Procura, ainda, certificar-se de que essas escolas tenham infraestrutura adequada para o ensino, professores bem-formados e remunerados e educação pública de qualidade, que promova o seu completo desenvolvimento social e humano.

O apoio da GOL se deu por meio da doação de 90 passagens ao movimento, o que viabilizou a realização de reuniões de articulação em Brasília e a preparação e concretização do congresso internacional “Educação: uma Agenda Urgente”, em novembro. O congresso, que também foi realizado na capital do País, contou com palestrantes nacionais e internacionais e se tratou de momento histórico para a educação brasileira, pois alinhou as prioridades de trabalho nessa área para os próximos dez anos.

VOO GPACI

Em comemoração ao Dia das Crianças, a GOL proporcionou um voo solidário a 18 crianças apoiadas pelo GPACI – Grupo de Pesquisa e Assistência ao Câncer Infantil, entidade beneficente que presta assistência social, moral, médica e hospitalar às crianças e adolescentes portadores de câncer.

O objetivo da Companhia foi atenuar o difícil momento vivido por essas crianças e oferecer a elas a oportunidade de experimentar a sensação de voar. Como forma de ampliar a ação, a GOL levou as crianças de São Paulo até o Centro de Manutenção, em Minas Gerais, onde elas puderam conhecer como é feita a manutenção de aeronaves, além de visitar os hangares.

O apoio às crianças atendidas pelo GPACI está em sintonia com as práticas de relacionamento da GOL com a comunidade. A Companhia acredita que o respeito e a integridade são valores fundamentais para suas atividades e para seu crescimento sustentável.

*Vários profissionais
participaram de
reuniões importantes
e melhoram suas
carreiras.*

CURI TIBA BRA SÍLIA

04

GESTÃO E RESULTADOS

ANÁLISE DE CENÁRIO

O ano de 2011 foi caracterizado pela forte competição interna e grande volatilidade no cenário macroeconômico mundial. A indústria de aviação nacional apresentou aumento de 16% em relação a 2010, o que representa um crescimento em torno de 5,9 vezes maior que o crescimento do PIB do País para o ano. Esse crescimento foi parcialmente sustentado por um cenário de tarifas extremamente atrativas durante o primeiro semestre do ano.

Foram promovidas ações importantes para o desenvolvimento da aviação nacional, como por exemplo, a primeira concessão para exploração de um aeroporto nacional para a iniciativa privada. O aeroporto de São Gonçalo do Amarante, localizado na cidade de

Natal, no Rio Grande do Norte, foi o primeiro aeroporto brasileiro a ser privatizado.

No mesmo ano, a ANAC publicou o edital de privatização de mais três estratégicos aeroportos brasileiros, que foram leiloados em fevereiro de 2012: Guarulhos (São Paulo), Viracopos (Campinas – São Paulo) e Brasília. A introdução da iniciativa privada na gestão dos aeroportos nacionais visa a melhorar a infraestrutura aeroportuária para atender os grandes eventos que acontecerão no Brasil. Objetiva também equacionar os problemas já existentes nos principais aeroportos do País em função da expressiva evolução do tráfego de passageiros na aviação comercial brasileira.



Curitiba

DESEMPENHO OPERACIONAL

GRI 2.9

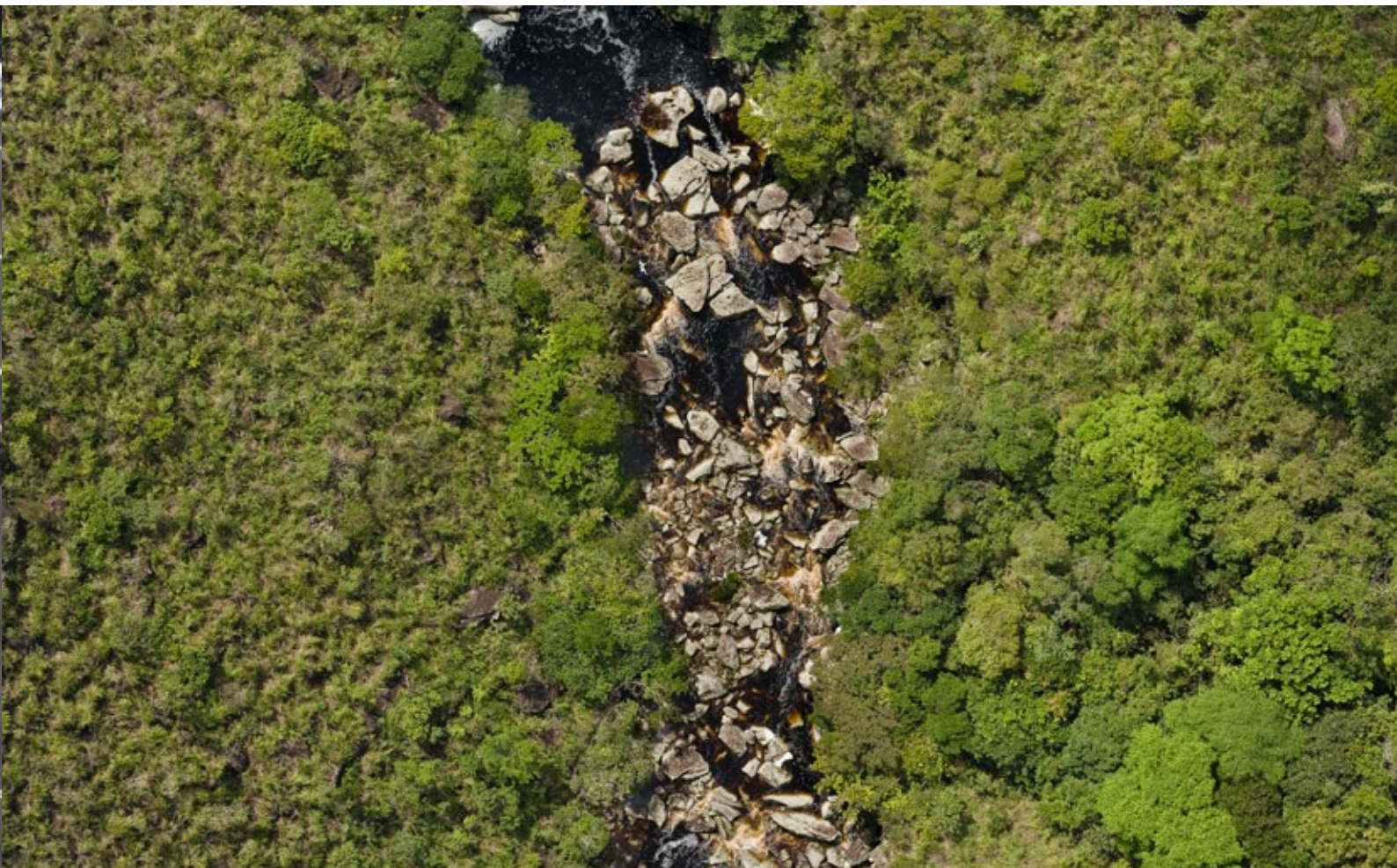
Aquisição da Webjet: a aquisição da Webjet faz parte do processo de consolidação da estratégia da Companhia durante o ano de 2011. Esse movimento permitirá à GOL e à Webjet oferecer melhores serviços e uma malha aérea nacional mais abrangente para seus clientes. A aquisição foi aprovada pelo Cade (Conselho Administrativo de Defesa Econômica) em outubro de 2012.

Acordos e parcerias: no início de 2011, a GOL celebrou uma parceria com a Delta TechOps, divisão de manutenção da Delta AirLines, com um acordo estratégico e de longo prazo para manutenção (MRO). Essa parceria visa a melhorar a estrutura de baixo custo da GOL, bem como a qualidade de seu centro de manutenção

localizado no Brasil. A Companhia também anunciou a assinatura de memorando de entendimento referente a operação de *codeshare* (compartilhamento de voos) com a Aerolíneas Argentinas e o início de operação de mesmo tipo com a Qatar Airways.

Também foi iniciada a operação de *interline* (de venda de trechos de uma outra companhia aérea) com a Webjet. Esse acordo permitiu à Webjet utilizar os canais de vendas da GOL para distribuição de sua malha aérea nacional.

Em dezembro de 2011, a GOL anunciou uma aliança estratégica de longo prazo com a Delta Airlines. A transação está em linha com a estratégia da Companhia de criação de parcerias internacionais com empresas líderes no mercado global, que agreguem valor ao serviço oferecido para seus passageiros por meio de acúmulo ou resgate de milhas entre os respectivos programas



Brasília

de milhagem, combinado a oportunidade de viagens de longa distância para os passageiros da GOL. O acordo proporcionou a capitalização da Companhia, fortalecendo seu balanço e o tornando ainda mais preparado para a conquista de seus objetivos e a exploração de novas receitas e mercados. A parceria com um *player* global também resultará em sinergias operacionais com grande potencial de redução de custos, reforçando o DNA de baixo custo e baixa tarifa da Companhia. A experiência e conhecimento sobre a aviação global adquiridos pela Delta nos mais de 81 anos de operação no mercado mais desenvolvido do mundo, combinados ao potencial de crescimento da aviação comercial brasileira, oferece uma oportunidade para as Companhias sobre o retorno do capital empregado durante os próximos anos.

Frota: a Companhia continuou sua estratégia de renovação de frota e, ao final de 2011, possuía

uma frota operacional de 123 aeronaves Boeing 737-800/700 Next Generation e 24 Boeing 737-300, com idades médias de 7 e 18 anos, respectivamente. Com a frota renovada, a Companhia não apenas oferece mais qualidade ao cliente, como melhor desempenho financeiro por reduzir custos de manutenção e consumo de combustíveis. No segundo semestre de 2011, a GOL passou a receber aeronaves com o modelo Sky Interior, que proporciona uma visão futurista por meio de reproduções de luz em *LED* e maior conforto aos passageiros. A GOL foi a primeira companhia da América Latina a compor a frota com esse modelo de aeronave. Em 2011, a Companhia devolveu três aeronaves Boeing 767-300 que já não faziam parte de sua frota operacional. No final de 2011, a GOL possuía 91 pedidos firmes, 10 direitos de compra e mais 40 opções para a aquisição de aeronaves da família Boeing 737 NG, a serem entregues entre 2011 e 2017 de um pedido total de 141 aeronaves.

DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO

GRI 2.8

As receitas operacionais líquidas

apresentaram aumento de 8% e atingiram R\$ 7.539,3 milhões em 2011 *versus* R\$ 6.979,4 em 2010, devido, em parte, à incorporação de R\$ 280,7 milhões de receitas operacionais provenientes de 87 dias de operação da Webjet, contados a partir de 3 de outubro de 2011, data da aquisição de 100% do capital dessa empresa pela Companhia. Influenciaram nesse total também as variações na receita operacional por conta de: (i) aumento de cerca de 6,9% na receita de passageiros em função do crescimento de 1,5 pontos percentuais na taxa de ocupação das aeronaves (de 67,1% em 2010 para 68,8% em 2011), combinado a uma queda de 4,9% do *yield* (retorno) entre os períodos; (ii) aumento de aproximadamente 17,7% na receita de cargas por conta do aumento da capilaridade do serviço de cargas no território nacional, representando cerca de 4,1% da receita líquida da Companhia (de 2.000 cidades em 2010 para 3.500 em 2011); (iii) crescimento de cerca de 4,8% nas receitas provenientes do programa de milhagem SMILES em função do fortalecimento do programa durante o ano de 2011; (iv) aumento aproximado de 30% na receita derivada dos acordos com empresas parceiras internacionais; e (v) aumento de cerca de 35% das receitas derivadas de cancelamento de voos e remarcação de passagens por conta do aumento do volume operacional entre os períodos.

Distribuição do valor adicionado

GRI EC1

	2010	2011
Empregados	39%	55%
Governo	22%	10%
Financiadores	15%	43%
Arrendatários	17%	18%
Acionistas	2%	-
Reinvestimento	5%	-26%
Total em R\$	3.242.344	2.842.494

Os **custos operacionais** totalizaram R\$ 7.783,8 milhões, representando um aumento de 23,9% em comparação aos R\$ 6.281,7 milhões de 2010 devido, em parte, à incorporação de 289,5 milhões de custos operacionais proveniente de 87 dias de operação da Webjet no resultado de 2011, contabilizados desde 3 de outubro desse mesmo ano, data da aquisição de 100% do capital dessa empresa pela Companhia. O valor total incluiu também variações no custo operacional da GOL, principalmente em função de: (i) aumento nas despesas de combustível em cerca de 33,8% em função da elevação de 19,5% no preço médio do barril do petróleo (WTI); (ii) crescimento de 24,6% nos custos com pessoal, principalmente, por conta do impacto do dissídio salarial de 8,75% na folha de pagamento de 2011 e pelo aumento de cerca de 10,6% nas horas voadas entre períodos; (iii) aumento nas despesas variáveis em função do crescimento do volume operacional entre os períodos (avanço de cerca de 6,4% no número de pousos entre os períodos); (iv) despesas pontuais incorridas em 2011 referente à devolução de três aeronaves Boeing 767-300, cancelamentos de voos (vulcão chileno), despesas com rescisões contratuais, automatização de sistemas e outras despesas; (v) introdução da nova metodologia tarifária da ANAC a partir de março de 2011; e (vi) crescimento nas despesas com depreciação por conta do maior número de aeronaves sob regime de *leasing* financeiro em 2011 (35 aeronaves em 2010 e 45 aeronaves em 2011). Os custos operacionais por ASK aumentaram 13,9%, passando de R\$ 13,67 centavos em 2010 para R\$ 15,57 centavos em 2011.

Como resultado dos fatores descritos acima, a Companhia registrou um **prejuízo operacional** de R\$ 244,5 milhões em 2011, com margem operacional negativa de 3,2% em comparação ao lucro operacional de R\$ 697,8 milhões e margem operacional de 10,0% registrados em 2010.

O **resultado financeiro líquido** representou uma despesa de R\$ 755,9 milhões em 2011 em comparação a uma despesa de R\$ 311,3 milhões em 2010, devido, em parte,

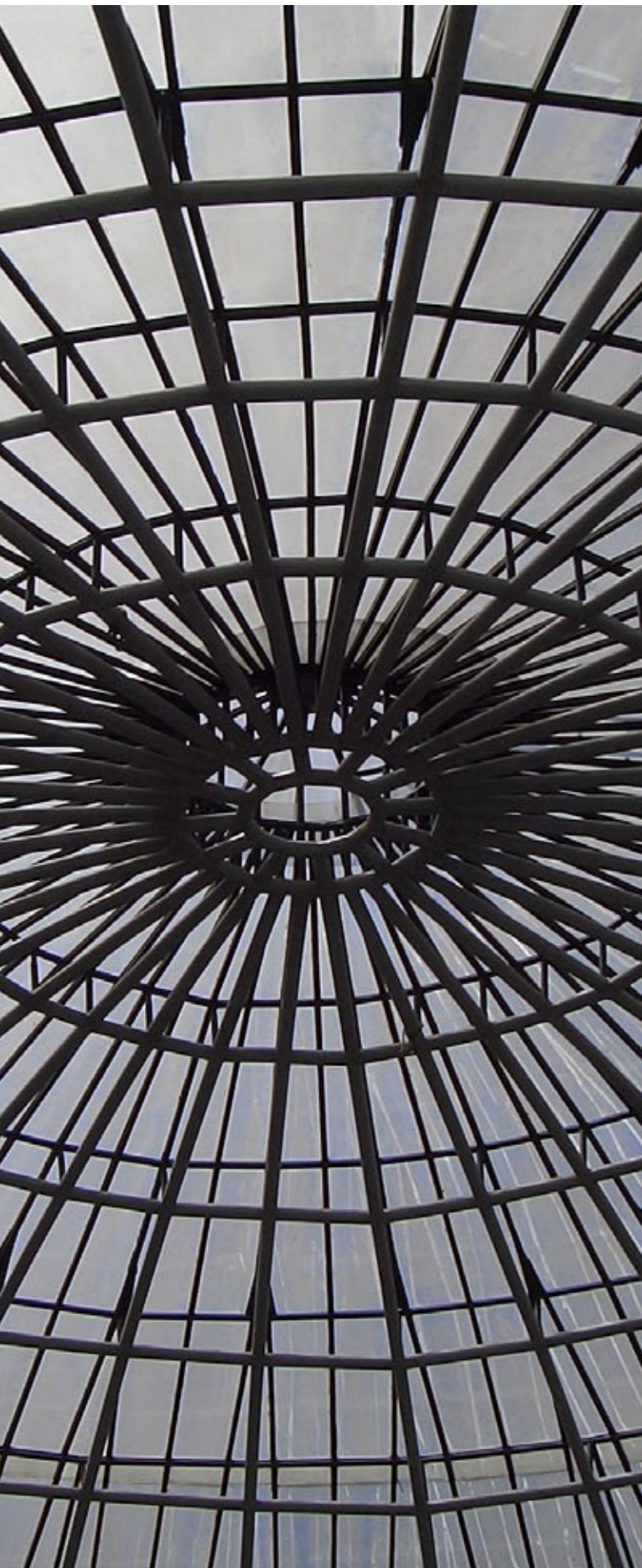
à incorporação de cerca de R\$ 19,4 milhões de despesas (receitas) financeiras líquidas provenientes de 87 dias de operação da Webjet no resultado de 2011, contados desde 3 de outubro desse mesmo ano, data da aquisição de 100% do capital dessa empresa pela Companhia. Esse resultado incluiu também as variações no resultado da GOL, principalmente em função do: (i) impacto negativo da volatilidade da taxa de câmbio durante o ano de 2011, ocasionado por variações nos ativos e passivos denominados em moeda estrangeira da Companhia; e (ii) maiores despesas com juros com as emissões dos bônus seniores em julho de 2010 e pela 4ª e 5ª emissão de debêntures em setembro de 2010 e junho de 2011. Como resultado desses fatores, a Companhia registrou um prejuízo líquido de R\$ 751,5 milhões em 2011 em comparação ao lucro líquido de R\$ 214,2 milhões de 2010.

Endividamento e disponibilidades: em 2011, mesmo diante de um ano difícil, a GOL obteve sucesso em seu objetivo de aumentar sua liquidez, mantendo seu saldo de caixa (composto por caixa e equivalente de caixa, aplicações financeiras e caixa restrito) com pelo menos 25% das receitas líquidas dos últimos 12 meses. Com isso, a Companhia encerrou o ano de 2011 com um saldo em caixa de R\$ 2.348,5 milhões, que representa cerca de 31,1% da receita líquida do ano. Trata-se de um aumento de 10,4% comparado ao terceiro trimestre de 2011 e de 18,7% em relação ao quarto trimestre de 2010. Em 31 de dezembro de 2011, o total de empréstimos e financiamentos da Companhia somava R\$ 4.991,4 milhões, sendo cerca de 70% desse montante em moeda estrangeira e o restante em Reais.

Investimentos: a Companhia investiu cerca de R\$ 685 milhões, sendo 53% desse montante destinado ao pré-pagamento de aeronaves, como parte do plano de expansão de frota. O saldo restante desse valor está distribuído entre investimentos em peças e conjuntos de reposição, no centro de manutenção localizado em Confins, em aeroportos e na abertura de lojas na América do Sul.

Mercado de capitais: ao final de 2011, o capital social da Companhia estava composto por 270,4 milhões de ações ordinárias e preferenciais. As ações preferenciais estão listadas desde 2004 na Bolsa de Valores de São Paulo (GOLL4) e na Bolsa de Valores de Nova York (GOL). As ações em circulação (*free float*) correspondem a 36,3% do total de ações, 73,5% das preferenciais. A GOL é uma das companhias com maior liquidez do Brasil, sendo parte do Ibovespa, ITAG, MSCI e IBrX-50, com volume médio diário em cerca de R\$ 30 milhões em 2011 somente na BM&FBOVESPA. As ações da GOL encerraram o ano cotadas a R\$ 12,44 por ação, registrando uma queda de 50,4% em comparação ao preço de R\$ 25,10 por ação ao final de 2010.

Perspectivas: baseada no histórico do crescimento da demanda nos últimos anos e nas perspectivas do mercado financeiro para aumento do PIB brasileiro em 2012, a Companhia estima um incremento da demanda doméstica no setor aéreo em 2012 entre 2,5 a 3,0 vezes o crescimento do PIB nacional (em torno de 10%). Essa estimativa também leva em conta a contínua expansão do mercado potencial no Brasil por conta do crescimento acelerado da classe média e do turismo na América do Sul e no Caribe. Para 2012, a Companhia visa a aumentar sua oferta de assentos no mercado doméstico entre 0% e 2%, combinada com a malha da Webjet. A taxa de ocupação doméstica da GOL esperada para 2012 é entre 71% e 75%. A Companhia projeta um cenário mais racional na oferta de assentos no mercado doméstico por parte da indústria para o ano de 2012, resultando na recuperação do *yield* (retorno) quando comparado ao ano de 2010. Para margem operacional EBIT, devido a um cenário de extrema volatilidade e deterioração macroeconômica combinado a um desempenho operacional negativo do primeiro semestre de 2012, a Companhia registra que a margem operacional EBIT do ano será negativa.



GOVERNANÇA CORPORATIVA

INTRODUÇÃO

GRI 4.1

A GOL conduz seus negócios de forma alinhada às boas práticas de governança corporativa. A Companhia está listada no Nível 2 da BM&FBOVESPA desde o lançamento simultâneo de suas ações nas bolsas de valores brasileira e norte americana, em 2004, e está vinculada às decisões da Câmara de Arbitragem do Mercado, conforme Cláusula Compromissória constante no seu Estatuto Social.

Para garantir a transparência da gestão e dos negócios em benefício de todos os acionistas e investidores, a Companhia conta com uma Política de Negociação de suas ações, que estabelece regras e procedimentos para pessoas vinculadas à GOL (executivos e colaboradores) que possuam acesso a informações relevantes.

Também possui uma Política de Divulgação de Fatos Relevantes, que define os critérios, o momento e o responsável pela divulgação de tais informações aos investidores para garantir que os dados para o mercado sejam distribuídos de forma ampla, transparente e homogênea. Para amparar esse trabalho, mantém um Comitê de Divulgação, integrado por profissionais de diversas áreas da Companhia que não participam diretamente do processo de elaboração de relatórios divulgados ao mercado de capitais. Eles são responsáveis pela checagem, consistência e cruzamento de dados dos relatórios, quando aplicável.

A Companhia 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 utiliza o critério estabelecido pelo Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) para controles internos. A Companhia

também se adequou à Seção 302 da mesma Lei, que determina que diretores executivos devam declarar pessoalmente que são responsáveis pelos controles e procedimentos de divulgação de informações. Com essas certificações, a GOL aprimorou seus processos internos e ratificou seu compromisso com as melhores práticas de Governança Corporativa.

Transparência

GRI 4.6

Para assegurar a transparência e a equidade na prestação de contas a investidores e analistas, a Companhia dispõe de diversas políticas e instrumentos de gestão em conformidade com as regulamentações da SEC (Securities and Exchange Commission) e da CVM (Comissão de Valores Mobiliários).

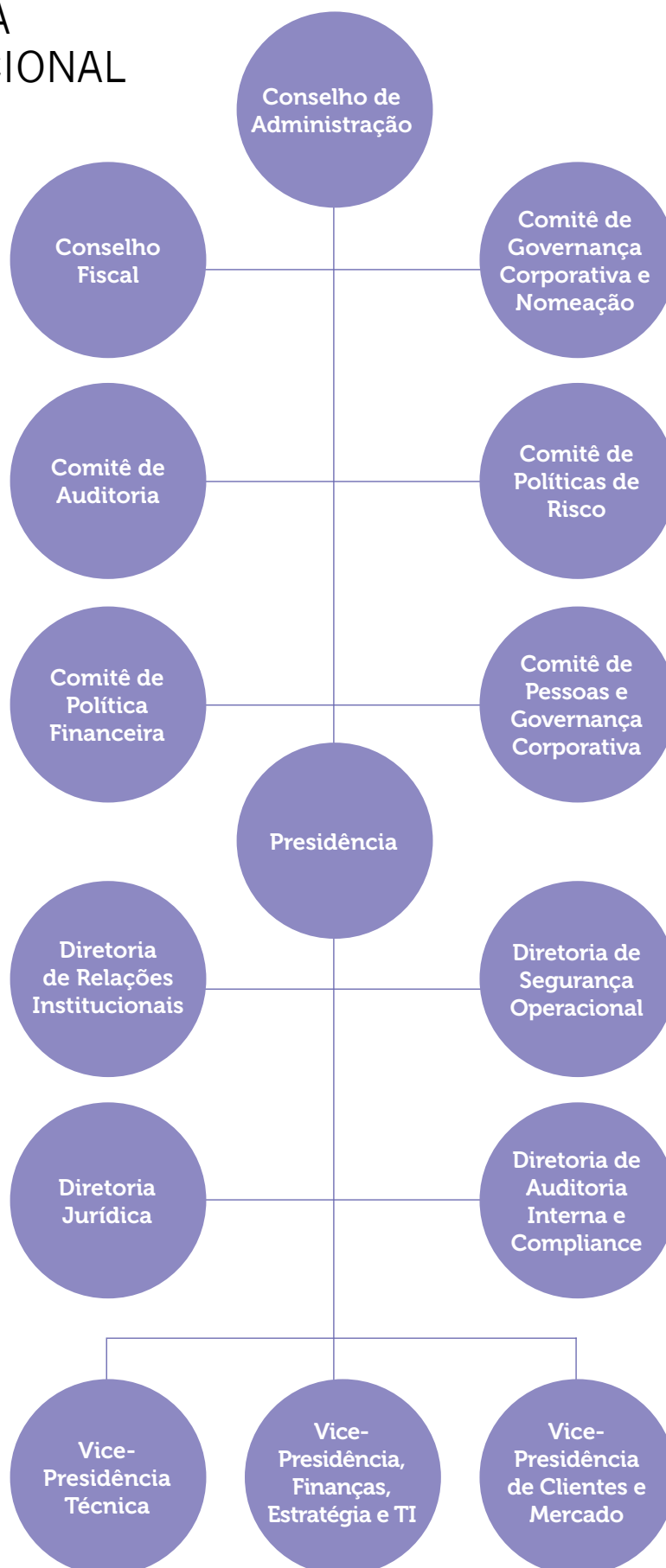
Além disso, possui um Comitê de Governança Corporativa responsável por manter um alto padrão de governança. Esse Comitê contribui para que conflitos de interesse sejam evitados dentro da GOL, aliado ao Código de Ética da Companhia e a diversas políticas e instrumentos de gestão. O órgão também revisa e recomenda ao Conselho de Administração as formas de remuneração a serem pagas aos funcionários – incluindo salário, bônus e opções de compra de ações – e analisa os planos de carreira e de sucessão para a administração.

A GOL conduz seus negócios de forma alinhada às boas práticas de governança corporativa.



ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

GRI 2.3



CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

GRI 4.1 | GRI 4.2 | GRI 4.3

O Conselho de Administração da GOL é composto por nove membros, dos quais três são independentes, em conformidade com os critérios da Bolsa de Valores de Nova York. Todos são eleitos em Assembleia Geral Ordinária, com mandato de um ano e direito à reeleição (o mandato atual termina em abril de 2012). O órgão se reúne em média cinco vezes por ano ou sempre que solicitado pelo presidente do Conselho ou por quaisquer três de seus membros, desde que em conjunto.

Na GOL, o Conselho é responsável pelo estabelecimento das políticas estratégicas gerais e, entre outras atribuições, elege os membros da Diretoria e supervisiona o exercício de suas funções.

O quadro a seguir indica o nome e a posição dos atuais membros do Conselho de Administração da Companhia. Em seguida, uma breve descrição biográfica de cada um deles:

Nome	Cargo
Álvaro de Souza	Conselheiro Independente e Presidente do Conselho de Administração
Henrique Constantino	Vice-Presidente do Conselho de Administração
Constantino de Oliveira Júnior	Conselheiro
Joaquim Constantino Neto	Conselheiro
Ricardo Constantino	Conselheiro
Richard F. Lark Jr.	Conselheiro
Edward H. Bastin	Conselheiro
Luiz Kaufmann	Conselheiro Independente
Antonio Kandir	Conselheiro Independente
Paulo Kakinoff	Conselheiro Independente

Álvaro de Souza

É membro independente do Conselho de Administração desde agosto de 2004, tendo sido presidente do órgão de abril de 2009 a 6 de julho de 2012. Ocupa a posição conforme

critérios da Security Exchange Commission (SEC) e as normas de listagem da New York Stock Exchange (NYSE). É, também, membro dos Comitês de Auditoria e de Políticas de Gestão de Pessoas e Governança Corporativa da Companhia. O Sr. Álvaro de Souza é Diretor da AdS – Gestão, Consultoria e Investimentos Ltda. e Presidente do Conselho Diretor do Worldwide Wildlife Fund (WWF) no Brasil. É Conselheiro das seguintes empresas e entidades: WWF International Board of Trustees, Fundo Brasileiro para a Biodiversidade (FUNBIO), Duratex S/A, CSU-CardSystem e Santos Futebol Clube, além de Coordenador do Comitê de Auditoria e Conselho Fiscal da AMBEV. Foi também membro do conselho da Unidas Rent a Car até julho de 2011, tendo ocupado inclusive cargo de presidente. O Sr. Álvaro de Souza é Conselheiro Certificado pelo IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa e foi Diretor-Presidente do Citibank Brasil de 1991 a 1994 e Vice-Presidente Executivo do Citigroup, em Nova York, de 1995 a 2003. Graduiu-se em Economia e Administração de Empresas na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

Henrique Constantino

É membro do Conselho de Administração da GOL desde março de 2004. O Sr. Constantino também é membro do Conselho de Administração da VRG Linhas Aéreas S.A. (sucessora da GOL Transportes Aéreos S.A. em virtude da incorporação realizada em 30 de setembro de 2008) desde 2008. Participou da criação da Companhia e do conselho de diretores financeiros de janeiro de 2001 a março de 2003, quando se tornou um membro do conselho. O Sr. Henrique Constantino é também membro do Conselho de Administração da Providência S.A., da BR Vias S.A. e da Global Aviation S.A. Possui formação em Direito pelo CEUB - Centro de Ensino Unificado de Brasília e pós-graduação em Administração Financeira pela EAESPFGV (Fundação Getúlio Vargas - São Paulo). O Sr. Constantino é membro dos Comitês de Políticas Fiscais, Políticas de Gerenciamento de Pessoas e Política Financeira da GOL. É, ainda, diretor financeiro do Grupo Comporte desde 1994.

Constantino de Oliveira Júnior

É o Presidente do Conselho de Administração da Companhia desde 6 de julho de 2012, tendo sido diretor-presidente e membro do Conselho de Administração, acumulando ambas as funções, de março de 2004 a julho de 2012.

O Sr. Oliveira é também, desde 2001, membro do Conselho de Administração da VRG Linhas Aéreas S.A. (sucessora da GOL Transportes Aéreos S.A. em virtude da incorporação realizada em 30 de setembro de 2008), tendo sido Diretor-Presidente dessa empresa de 2001 a 2 de julho de 2012. É, ainda, membro dos Comitês da GOL de Políticas de Gestão de Pessoas e Governança Corporativa, de Risco e de Políticas Financeiras. Foi ele quem introduziu o conceito de “custo baixo, tarifa baixa” na aviação civil brasileira, tendo sido apontado como “Executivo de Valor” em 2001 e 2002 pelo jornal *Valor Econômico* e como “Executivo Líder” no setor de logística em 2003 pelo jornal *Gazeta Mercantil*. Em 2008, foi nomeado “Executivo Ilustre” na categoria Transporte Aéreo na premiação GALA (Galeria Aeronáutica Latinoamericana), patrocinada pela IATA. De 1994 a 2000 ocupou o cargo de diretor em uma empresa de transporte terrestre de passageiros. cursou Administração de Empresas na Universidade do Distrito Federal e participou do Programa Executivo de Gestão Corporativa da Association for Overseas Technical Scholarships.

Joaquim Constantino Neto

É membro do Conselho de Administração da GOL desde março de 2004. Adicionalmente, ocupa o cargo de Diretor de Operações do Grupo Comporte desde 1994. De 1984 a 1990, o Sr. Constantino Neto esteve encarregado das operações da Reunidas Paulista. Desde 1990 até a presente data, é Presidente da Breda Serviços, uma companhia de transporte rodoviário de passageiros. Participa, ainda, do Conselho de Administração da CMP Participações que administra 2 mil ônibus na região do Paraná e de São Paulo.

Ricardo Constantino

Membro do Conselho de Administração da GOL desde março de 2004. Adicionalmente, ocupa o cargo de Diretor Técnico e de Manutenção do Grupo Comporte desde 1994. O Sr. Ricardo Constantino é membro do Conselho de Administração da BR Vias S.A. e da Global Aviation S.A. Ele é o diretor geral da Agrodiesel S.A., empresa que presta serviços de suporte de suprimentos para todo o Grupo Comporte.

Richard F. Lark Jr.

Integra o Conselho de Administração da Companhia desde junho de 2008. O Sr. Lark foi diretor vice-presidente financeiro e diretor de relações com investidores da Companhia de abril de 2003 a junho de 2008. Também é

sócio-diretor da Endurance Capital Partners (participante Anbima e ABVCAP) e membro do conselho de administração da Renar Maças S.A. (BM&FBOVESPA: RNAR3). Entre 2000 e 2003, atuou como diretor financeiro-administrativo da Americanas.com Comércio Eletrônico S.A. Antes, entre 1998 e 1999, foi executivo dos bancos de investimento do Morgan Stanley, Citicorp e First Boston. O Sr. Lark integrou a junta diretora do American Society of São Paulo de 2003 a 2010, tendo sido seu presidente no biênio 2005-2007. É mestre em Administração de Empresas pela UCLA Anderson School of Management, turma de 1994, possui bacharelados em Finanças e Economia Empresarial e Filosofia pela University of Notre Dame, turma de 1988, é Administrador de Carteiras Autorizado pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM), e associado do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). É, ainda, membro do Comitê de Políticas de Risco e Financeiras e do Comitê de Políticas Contábeis, Tributárias e de Demonstrações Financeiras da Companhia.

Edward H. Bastin

É membro do Conselho de Administração da Companhia desde abril de 2012. O Sr. Edward é Diretor Presidente da Delta Air Lines, sociedade com sede em Atlanta, nos EUA, desde 2007, tendo ocupado anteriormente os cargos de diretor vice-presidente e *controller* em 1998 e de diretor financeiro em 2005. O Sr. Edward é também membro do Conselho de Administração da Delta desde fevereiro de 2010. Entre 2008 e 2009, exerceu o cargo de Diretor Presidente da Northwest Airlines. O Sr. Edward também trabalhou na PepsiCo e Frito-Lay e foi sócio da Pricewaterhouse Coopers em Nova Iorque. Exerce, ainda, a função de membro do Conselho de Administração da Habitat for Humanity e da Woodtruff Arts Center, ambas em Atlanta. O Sr. Edward é graduado em administração de empresas pela St. Bonaventure University, turma de 1979.

Luiz Kaufmann

É membro independente do Conselho de Administração desde dezembro de 2004. O Sr. Kaufmann é sócio da L. Kaufmann Consultores Associados e membro do Conselho de Administração da VIVO e da Providência S.A. Presidiu diversas empresas, como Aracruz Celulose S.A., Vésper, Petropar, Grupo Multiplic, Arthur D. Little e foi sócio da GP Investimentos. Foi também membro do Conselho de Administração de várias empresas, incluindo

Pioneer Hi-Bred International, América Latina Logística e Lojas Americanas, além de membro do Conselho Consultivo do Global Corporate Governance. Este último órgão é composto pelos 20 principais executivos internacionais de 16 países diferentes e foi criado para incrementar o conhecimento sobre deveres e responsabilidades dos Conselhos de Administração de companhias internacionais. O Sr. Kaufmann é membro independente do Conselho de Administração da GOL segundo exigência da SEC e normas de listagem da NYSE (bolsa de Nova Iorque). É membro do Comitê de Auditoria e perito financeiro do mesmo comitê, conforme definido nas normas atuais da SEC.

Antonio Kandir

Consultor financeiro, é membro independente do Conselho de Administração da Companhia desde agosto de 2004. O Sr. Kandir é também parceiro de Governança e Gestão e membro do Conselho de Administração da Medial Saúde e da Providência S.A. Foi Deputado Federal por dois mandatos, Ministro do Planejamento e Orçamento e Secretário de Política Econômica, além de Presidente do Conselho Nacional de Desestatização. Graduou-se em engenharia de produção na Escola Politécnica da Universidade de São Paulo e obteve grau de Mestre e Doutor (PHD) em Economia pela Universidade Estadual de Campinas. O Sr. Kandir é membro independente do Conselho de Administração segundo exigência da SEC e normas de listagem da NYSE e é membro do Comitê de Auditoria da Companhia.

Paulo Kakinoff

Foi membro independente do Conselho de Administração de janeiro de 2010 a 2 de julho de 2012, quando deixou o cargo nesse órgão para assumir a presidência da Companhia. O Sr. Paulo Kakinoff foi Presidente da Audi Brasil até junho de 2012. Atuou na indústria automobilística por 18 anos, tendo ocupado anteriormente as funções de Diretor de Vendas & Marketing da Volkswagen do Brasil e Diretor Executivo para a América do Sul na matriz do Grupo Volkswagen na Alemanha. É membro dos Comitês de Políticas de Gestão de Pessoas e Governança Corporativa, de Risco e de Políticas Financeiras da Companhia. Formado em Administração de Empresas pela Universidade Mackenzie, ocupou o cargo de Vice-Presidente da ABEIVA (Associação Brasileira das Empresas Importadoras de Veículos Automotores) e de membro do Conselho da Volkswagen Participações até junho de 2012.

DIRETORIA EXECUTIVA

GRI 4.1 | GRI 4.2

Os diretores da GOL têm experiência significativa nos setores de transporte de passageiros doméstico e internacional. Eles são responsáveis pela administração executiva diária dos negócios da Companhia. Cada um tem responsabilidade individual estabelecida pelo Estatuto Social e pelo Conselho de Administração.

Conforme o Estatuto Social, a Diretoria é composta por no mínimo dois e no máximo sete diretores que são eleitos pelo Conselho de Administração para um mandato de um ano. Qualquer diretor pode ser afastado pelo Conselho antes do término de seu mandato. O mandato atual de todos os diretores termina em março de 2013.

O quadro abaixo mostra o nome e o cargo de cada um dos diretores e principais membros da Diretoria da GOL no final de 2011. Após o quadro, uma breve descrição biográfica de cada deles.

Nome	Cargo
Constantino de Oliveira Júnior	Diretor-Presidente
Adalberto Bogsan	Diretor Vice-Presidente Técnico
Leonardo Porciúncula Gomes Pereira	Diretor Vice-Presidente de Finanças, Estratégia, TI e DRI

Constantino de Oliveira Júnior

Vide página 85.

Adalberto Bogsan

Adalberto Cambauva Bogsan é vice-presidente técnico da GOL. Além de comandante experiente, com mais de 13 mil horas de voo, tem formação específica em Gestão de Empresa Aérea e MBA em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). É examinador credenciado pelo Instituto de Aviação Civil (IAC) e possui em seu currículo diversos cursos específicos, como Segurança de Voo/módulo prevenção pelo Centro de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos; de Airline Emergency Planning and Response Management, pelo IATA; de Familiarização em Segurança da Aviação Civil, entre outros. Bogsan iniciou sua carreira na companhia aérea brasileira Rio-Sul em 1989 e juntou-se à GOL em abril de 2002, como comandante de linha do Boeing 737 Next Generation. Em sua trajetória, já vivenciou todos os passos como copiloto, comandante,

instrutor e checador de voo. Na GOL, já assumiu as diretorias de Operações e Controle de Operações. A vice-presidência Técnica é responsável pelas Diretorias de Operações, Manutenção e Segurança Operacional, além da Gerência Geral de Controle Operacional e Gerência Geral Técnica de Operações.

Leonardo Porciúncula Gomes Pereira

É diretor vice-presidente Financeiro e de Relações com Investidores eleito em fevereiro de 2009. Antes de ingressar na GOL, Pereira trabalhou por dois anos como diretor-presidente da Companhia do Vale do Araguaia, do ramo de florestas, e por seis anos como diretor-executivo Financeiro e de Relações com Investidores da NET Serviços, empresa líder de serviços via cabo na América Latina e listada na BM&FBOVESPA (Nível 2), na NASDAQ e no Latibex. Por cinco anos foi Diretor de Planejamento na Globopar, esteve no Citibank por 13 anos, e ocupou diversas funções no Banco de Finanças Corporativas no Brasil, na Ásia, na América Latina e nos Estados Unidos. Foi, ainda, responsável pela área de Aviação para a América Latina. É membro do Comitê de Governança Corporativa da Câmara de Comércio Americana em São Paulo. O Sr. Pereira é formado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) e em Economia pela Universidade Candido Mendes. É também mestre em administração de empresas (MBA) pela Warwick University, no Reino Unido, e fez cursos de extensão em Finanças no IMD, na Suíça, e de Gerência Geral na Wharton Business School, nos Estados Unidos, e na The Association for Overseas Technical Scholarship (AOTS), no Japão. Participou do Senior Executive Program na University of Columbia, em Nova York.

CONSELHO FISCAL

GRI 4.1

De acordo com as Leis das Sociedades por Ações, o Conselho Fiscal, ou Comitê Fiscal, é o órgão societário independente da administração e dos auditores independentes da Companhia. O órgão pode funcionar tanto de forma permanente quanto não permanente, caso em que atuará durante um exercício fiscal específico conforme determinado pelos acionistas.

O Conselho Fiscal não equivale tampouco se compara ao Comitê de Auditoria dos Estados Unidos. Sua principal responsabilidade é fiscalizar as atividades da administração, rever

as demonstrações contábeis da Companhia e reportar suas conclusões aos acionistas. A Lei das Sociedades por Ações exige que os membros do Conselho Fiscal recebam remuneração de, no mínimo, 10% do valor médio pago anualmente aos diretores da Companhia. A Lei das Sociedades por Ações também exige que o órgão seja composto por no mínimo três e, no máximo, cinco membros e seus respectivos suplentes.

De acordo com essa mesma lei, o Conselho não poderá conter membros que participem também do Conselho de Administração da GOL, sejam membros da Diretoria ou colaboradores da Companhia ou de uma das sociedades controladas por ela, ou cônjuges ou parentes até terceiro grau de qualquer membro da Administração da Companhia.

O Estatuto Social prevê um Conselho Fiscal não permanente a ser eleito exclusivamente por solicitação dos acionistas da GOL em Assembleia Geral. O órgão eleito deverá ter no mínimo três e, no máximo, cinco membros e igual número de suplentes. Atualmente, não há Conselho Fiscal instalado.

COMITÊS DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E DA DIRETORIA

GRI 4.1 | GRI 4.9

Para apoiar a administração de seus negócios, a GOL dispõe de cinco Comitês de Gestão não estatutários compostos por membros do Conselho de Administração, executivos e auditores independentes: o Comitê de Pessoas e Governança Corporativa; o Comitê de Políticas Financeiras; o Comitê de Risco; o Comitê de Auditoria; e o Subcomitê de Políticas Contábeis, Tributárias e Demonstrações Financeiras. Conheça a seguir os objetivos centrais de cada um deles.

Comitê de auditoria

Esse comitê fornece assistência ao Conselho de Administração em questões que envolvam contabilidade, controles internos, divulgação de informações financeiras e cumprimento. Recomenda também a indicação de auditores independentes a esse Conselho, revisa a remuneração dos auditores independentes e realiza a coordenação conjunta com esses auditores. Avalia, ainda, a eficácia dos controles de observância legal e dos controles financeiros internos.

É composto por três integrantes, todos eles conselheiros independentes, eleitos pelo Conselho

de Administração para mandatos de um ano, com direito à reeleição. Todos os seus membros atendem aos requisitos de independência determinados pela SEC e pela NYSE (bolsa de Nova Iorque).

Comitê de gestão de pessoas e governança corporativa

É responsável pela coordenação, implementação e revisão periódica das melhores práticas de governança corporativa, além de monitorar e manter o Conselho de Administração informado sobre as recomendações de legislação e de mercado que façam referência à governança corporativa. Também revisa e recomenda a esse Conselho as formas de remuneração a serem pagas aos funcionários, incluindo salário, bônus e opções de compra de ações, e analisa os planos de carreira e de sucessão para a Administração.

É formado por até cinco integrantes eleitos pelo Conselho de Administração, sendo estes o Presidente desse Conselho, um conselheiro, dois especialistas externos e o diretor vice-presidente de Pessoas e Gestão, para mandatos de um ano, com direito à reeleição.

Comitê de políticas financeiras

É um órgão de apoio ao Conselho de Administração e possui as seguintes funções e responsabilidades:

- Revisar e adotar medidas de proteção ao fluxo de caixa, ao balanço, aos lucros e às perdas contra a volatilidade de preços de combustível, as taxas de câmbio e as taxas de juros domésticas e internacionais da Companhia;
- Avaliar periodicamente a efetividade de todas as medidas constantes no primeiro tópico e recomendar alterações quando necessário;
- Elaborar e aprovar as políticas de finanças corporativas da Companhia, bem como acompanhar e analisar a sua efetividade e implementação;
- Analisar periodicamente os planos de investimentos e de finanças da Companhia, bem como recomendar as operações necessárias ao Conselho de Administração;
- Analisar periodicamente o impacto dos planos de investimentos e de financiamento na estrutura de capital da Companhia e suas consequências nos resultados, bem como recomendar as alterações necessárias ao Conselho de Administração;

- Estabelecer parâmetros para manutenção da estrutura de capital e liquidez desejadas, além de monitorar sua aplicação e aprovar as políticas a serem utilizadas no trimestre subsequente.

O Comitê de Políticas Financeiras deve ser composto por cinco membros eleitos pelo Conselho de Administração, sendo estes o diretor-presidente, três conselheiros e um diretor vice-presidente Financeiro (CFO), para mandatos de um ano, com direito à reeleição.

Comitê de risco

GRI 4.11

É um órgão de apoio ao Conselho de Administração e possui as seguintes funções e responsabilidades: elaborar e aprovar as políticas de risco da Companhia, bem como acompanhar e analisar a sua implementação; analisar periodicamente os impactos dos ativos, especialmente no que corresponde a movimentos do Dólar e do combustível, bem como recomendar as operações necessárias ao Conselho; analisar periodicamente as receitas e despesas da Companhia, com foco no impacto causado nos resultados, e recomendar as alterações necessárias ao Conselho; e elaborar, aprovar e avaliar as políticas de risco utilizadas pela Companhia no curto e no longo prazo, além de aprovar as políticas a serem utilizadas e fazer o respectivo monitoramento.

O Comitê de Risco deve ser composto por até cinco membros, eleitos pelo Conselho de Administração, conselheiros ou não, para mandatos de um ano, com direito à reeleição.

Subcomitê de políticas contábeis, tributárias e demonstrações financeiras

Conduz revisões periódicas sobre as políticas contábeis e demonstrações financeiras da Companhia, além de avaliar e acompanhar o cumprimento dessas políticas. Trata-se de órgão de apoio ao Conselho de Administração.

O órgão se reúne trimestralmente e deve ser composto por no mínimo três integrantes, eleitos pelo Conselho de Administração, sendo estes o diretor vice-presidente Financeiro da Companhia, um membro do Conselho de Administração ou do Comitê de Auditoria e um membro independente, para mandatos de um ano, com direito à reeleição.

ÍNDICE GRI

GRI 3.12

Indicadores GRI	Página e/ou observações	Indicadores GRI	Página e/ou observações
1.1	Declaração do detentor do cargo com maior poder de decisão sobre a relevância da sustentabilidade para a organização	pág. 5	
1.2	Descrição dos principais impactos, riscos e oportunidades	pág. 20, 26	
2.1	Nome da organização	pág. 13	
2.2	Principais marcas, produtos e/ou serviços	pág. 13	
2.3	Estrutura operacional, incluindo principais divisões, unidades operacionais, subsidiárias e <i>joint ventures</i>	pág. 16, 84	
2.4	Localização da sede da organização	pág. 94	
2.5	Número e nome de países em que a organização opera	pág. 18	
2.6	Tipo e natureza jurídica da propriedade	pág. 9	
2.7	Mercados atendidos (incluindo discriminação geográfica, setores atendidos e tipos de clientes/beneficiários)	pág. 13	
2.8	Porte da organização	pág. 13, 18, 57, 80	
2.9	Principais mudanças durante o período coberto, referentes a porte, estrutura ou participação acionária	pág. 17, 78	
2.10	Prêmios recebidos no período coberto pelo relatório	pág. 34	
3.1	Período coberto pelo relatório	pág. 9	
3.2	Data do relatório anterior mais recente	O relatório anterior mais recente foi publicado em 2010.	
3.3	Ciclo de emissão dos relatórios	pág. 9	
3.4	Dados para contato em caso de perguntas relativas ao relatório ou seu conteúdo.	pág. 94	
3.5	Processo para definição do conteúdo do relatório	pág. 10	
3.6	Limite do relatório	pág. 9	
3.7	Declaração sobre quaisquer limitações específicas quanto ao escopo ou ao limite do relatório	pág. 9	
3.8	Base para elaboração do relatório no que se refere a <i>joint ventures</i> , subsidiárias, instalações arrendadas, operações terceirizadas e outras organizações	pág. 9	
3.9	Técnicas para medição de dados e as bases de cálculos, incluindo hipóteses técnicas, que sustentam as estimativas aplicadas à compilação dos indicadores e outras informações do relatório	pág. 9	
3.10	Explicação das consequências de quaisquer reformulações de informações fornecidas em relatórios anteriores	pág. 9	
3.11	Mudanças significativas em comparação com anos anteriores no que se refere a escopo, limite ou métodos de medição aplicados no relatório	pág. 9	
3.12	Tabela que identifica a localização das informações no relatório	pág. 90	
3.13	Verificação externa dos dados		
4.1	Estrutura de governança	pág. 82, 85, 87, 88	
4.2	Indicação caso o presidente do mais alto órgão de governança também seja um diretor executivo	pág. 85, 87	
4.3	Para organizações com uma estrutura de administração unitária, declaração do número de membros independentes ou não executivos do mais alto órgão de governança	pág. 85	
4.4	Mecanismos para que acionistas e empregados façam recomendações ou deem orientações ao mais alto órgão de governança	pág. 54	
4.5	Relação entre remuneração para membros do mais alto órgão de governança, diretoria executiva e demais executivos e o desempenho da organização	pág. 65	
4.6	Processos em vigor no mais alto órgão de governança para assegurar que conflitos de interesse sejam evitados	pág. 83	
4.7	Processo para determinação das qualificações e conhecimento dos membros do mais alto órgão de governança para definir a estratégia da organização, para questões relacionadas a temas econômicos, ambientais e sociais	Os membros do Conselho de Administração, mais alto órgão de governança corporativa da GOL, são profissionais altamente experientes e gabaritados para exercerem a função. Em 2010 e 2011, a atuação do órgão foi avaliada pelos Conselheiros. Esses também avaliaram o seu próprio desempenho e dos demais membros, assim como o do Presidente do Conselho. Esse mesmo mecanismo foi implementado para os comitês que assessoram o órgão. A GOL está em constante busca pelas melhores práticas de governança corporativa com o objetivo de aperfeiçoar o processo de análise de desempenho de todos os seus órgãos. A Companhia ainda não contempla nessas avaliações temas socioambientais, mas pretende adotá-los no futuro com o propósito de aprimorar e reforçar sua atuação nessas áreas.	
4.8	Declarações de missão e valores, códigos de conduta e princípios internos relevantes para o desempenho econômico, ambiental e social, assim como estágio de sua implementação	pág. 15, 51	

Indicadores GRI	Página e/ou observações
4.9	Procedimentos do mais alto órgão de governança para supervisionar a identificação e gestão por parte da organização do desempenho econômico, ambiental e social (ex.: <i>Balanced Scorecard</i> , IOSA, indicadores sociais internos e externos)
4.10	Processos para a autoavaliação do desempenho do mais alto órgão de governança, especialmente com respeito ao desempenho econômico, ambiental e social
4.11	Explicação de se e como a organização aplica o princípio de precaução
4.12	Cartas, princípios ou outras iniciativas desenvolvidas externamente de caráter econômico, ambiental e social, que a organização subscreve ou endossa
4.13	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; considera estratégica sua atuação como associada
4.14	Relação de grupos de <i>stakeholders</i> engajados pela organização
4.15	Base para a identificação e seleção de <i>stakeholders</i> com os quais se engajar
4.16	Abordagens para o engajamento dos <i>stakeholders</i> , incluindo sua frequência por tipo e grupo de <i>stakeholders</i>
4.17	Principais temas e preocupações levantados por meio do engajamento dos <i>stakeholders</i> e medidas adotadas para tratá-los
EC1	Valor econômico direto gerado e distribuído
EC2	Implicações financeiras e outros riscos e oportunidades para as atividades da organização devido a mudanças climáticas

Indicadores GRI	Página e/ou observações
EC4	Ajuda financeira recebida do governo
EC5	Variação da proporção do salário mais baixo comparado ao salário mínimo local em unidades operacionais importantes
EC6	Políticas, práticas e proporção de gastos com fornecedores locais em unidades operacionais importantes
EC7	Procedimentos para contratação local e proporção de membros de alta gerência recrutados na comunidade local em unidades operacionais importantes
EC8	Desenvolvimento e impacto de investimentos em infraestrutura e serviços oferecidos, principalmente para benefício público, por meio de engajamento comercial, em espécie ou atividades pro bono
EC9	Identificação e descrição de impactos econômicos indiretos significativos, incluindo a extensão dos impactos
EN1	Materiais usados por peso ou volume
EN2	Percentual dos materiais usados provenientes de reciclagem
EN3	Consumo de energia direta discriminado por fonte de energia primária
EN4	Consumo de energia indireta discriminado por fonte de energia primária
EN6	Iniciativas para fornecer produtos e serviços com baixo consumo de energia, ou que usem energia gerada por recursos renováveis, e a redução na necessidade de energia resultante dessas iniciativas
EN8	Total de água retirada por fonte
EN10	Percentual e volume total de água reciclada e reutilizada
EN11	Localização e tamanho da área possuída, arrendada ou administrada dentro de áreas protegidas, ou adjacente a elas, e áreas de alto índice de biodiversidade fora das áreas protegidas
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

	Indicadores GRI	Página e/ou observações
EN16	Total de emissões diretas e indiretas de gases causadores do efeito estufa, por peso	pág. 42
EN17	Outras emissões indiretas relevantes de gases de efeito estufa, por peso	pág. 42
EN18	Iniciativas para reduzir as emissões de gases causadores do efeito estufa e as reduções obtidas	pág. 44
EN19	Emissões de substâncias destruidoras da camada de ozônio, por peso	pág. 43
EN20	NOx, SOx e outras emissões atmosféricas significativas, por tipo e peso	pág. 44
EN21	Descarte total de água, por qualidade e destinação	pág. 48
EN22	Peso total de resíduos, por tipo e método de disposição	pág. 48
EN23	Número e volume total de derramamentos significativos	pág. 42
EN24	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 carregamentos de resíduos transportados internacionalmente	A GOL/GOLLOG não transporta nenhum tipo de carga perigosa em suas aeronaves, pois não é homologada para transportar artigos perigosos. A Companhia também não importa resíduos desse tipo.
EN25	Identificação, tamanho, status de proteção e índice de biodiversidade de corpos d'água e habitats relacionados significativamente afetados por descartes de água e drenagem realizados pela organização relatora	A Companhia não possui monitoramento sobre o índice de biodiversidade de corpos d'água e habitats relacionados significativamente afetados por descartes de água e drenagem.
EN26	Iniciativas para mitigar os impactos ambientais de produtos e serviços e a extensão da redução desses impactos	pág. 39, 44
EN28	Valor monetário de multas significativas e número total de sanções não monetárias resultantes da não conformidade com leis e regulamentos ambientais	Diferentemente de 2010, quando foi registrada uma multa de R\$ R\$ 20.001,00, não foram verificadas em 2011 multas significativas ou sanções não monetárias resultantes da não conformidade com leis e regulamentos ambientais.
EN29	Impactos ambientais significativos do transporte de produtos e outros bens e materiais utilizados nas operações da organização, bem como do transporte dos trabalhadores	pág. 43
EN30	Total de investimentos e gastos em proteção ambiental, por tipo.	pág. 49

	Indicadores GRI	Página e/ou observações
LA1	Total de trabalhadores por tipo de emprego, contrato de trabalho e região	pág. 57
LA2	Número total e taxa de rotatividade de empregados por faixa etária, gênero e região	pág. 58
LA3	Benefícios oferecidos a empregados de tempo integral que não são oferecidos a empregados temporários ou em regime de meio período, discriminados pelas principais operações	pág. 66
LA4	Percentual de empregados abrangidos por acordos de negociação coletiva	pág. 66
LA5	Prazo mínimo para notificação com antecedência referente a mudanças operacionais, incluindo se esse procedimento está especificado 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.
LA6	Percentual de empregados representados em comitês formais de segurança e saúde, compostos por gestores e trabalhadores, que ajudam no monitoramento e aconselhamento sobre programas de segurança e saúde ocupacional	pág. 59
LA7	Taxas de lesões, doenças ocupacionais, dias perdidos, absenteísmo e óbitos relacionados ao trabalho, por região	pág. 59
LA9	Temas relativos à segurança e saúde cobertos por acordos formais com sindicatos	pág. 66
LA10	Média de horas de treinamento por ano, por empregado, discriminadas por categoria funcional	pág. 59
LA11	Programas para gestão de competências e aprendizagem contínua que apoiam a continuidade da empregabilidade dos funcionários e para gerenciar o fim da carreira	Todas as iniciativas voltadas para o desenvolvimento, gestão de competências e empregabilidade estão relatadas nas páginas 59-63. A empresa não possui programas de apoio à transição de carreira, para casos de aposentadoria ou demissão.
LA12	Percentual de empregados que recebem regularmente análises de desempenho e de desenvolvimento de carreira	pág. 64
LA13	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	pág. 57

	Indicadores GRI	Página e/ou observações
LA14	Proporção de salário base entre homens e mulheres, por categoria funcional	pág. 65
HR2	Percentual de empresas contratadas e fornecedores críticos que foram submetidos a avaliações referentes a direitos humanos e as medidas tomadas	pág. 73
HR3	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	pág. 51, 53
HR4	Número total de casos de discriminação e as medidas tomadas	pág. 54
HR5	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	pág. 66
HR8	Percentual do pessoal de segurança submetido a treinamento nas políticas ou procedimentos da organização relativos a aspectos de direitos humanos que sejam relevantes às operações	pág. 53
HR9	Número total de casos de violação de direitos dos povos indígenas e medidas tomadas	A exemplo do que ocorreu em 2010, em 2011 não foram registrados casos de violação de direitos dos povos indígenas.
SO1	Natureza, escopo e eficácia de quaisquer programas e práticas para avaliar e gerir os impactos das operações nas comunidades, incluindo a entrada, operação e saída	pág. 73
SO3	Percentual de empregados treinados nas políticas e procedimentos anticorrupção da organização	pág. 51, 52
SO4	Medidas tomadas em resposta a casos de corrupção	pág. 54
SO5	Posições quanto a políticas públicas e participação na elaboração de políticas públicas e <i>lobbies</i>	pág. 44, 47
SO7	Número total de ações judiciais por concorrência desleal, práticas de truste e monopólio e seus resultados	Assim como em 2010, não foram registradas em 2011 ações judiciais por concorrência desleal, práticas de truste e monopólio.

	Indicadores GRI	Página e/ou observações
S08	Valor monetário de multas significativas e número total de sanções não monetárias resultantes da não conformidade com leis e regulamentos	Em 31 de dezembro de 2011, a Companhia e suas controladas eram partes em processos judiciais e procedimentos administrativos, na totalidade de 23.267. Os processos judiciais são classificados em Operação (aqueles que decorrem do curso normal das operações da Companhia) e Sucessão (aqueles que decorrem do pedido de reconhecimento de sucessão por obrigações da antiga Varig S.A.). Os processos indenizatórios ou que podem resultar em multas ainda estão em andamento e, portanto, em 2011 a GOL não arcou com valores significativos nesse sentido.
PR1	Fases do ciclo de vida de produtos e serviços em que os impactos na saúde e segurança são avaliados visando à melhoria, e o percentual de produtos e serviços sujeitos a esses procedimentos	pág. 36
PR5	Práticas relacionadas à satisfação do cliente, incluindo resultados de pesquisas que medem essa satisfação	pág. 69
PR6	Programas de adesão às leis, normas e códigos voluntários relacionados a comunicações de marketing, incluindo publicidade, promoção e patrocínio	No que diz respeito a comunicações de marketing, a GOL segue as diretrizes e melhores práticas estabelecidas por órgãos reconhecidos como o CENP (Conselho Executivo das Normas-Padrão), a ABA (Associação Brasileira de Anunciantes) e o Conar (Conselho de Autorregulamentação Publicitária).
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 2011, não foram registrados casos de não conformidade com regulamentos e códigos voluntários relativos a comunicações de marketing, incluindo publicidade, promoção e patrocínio.
PR8	Número total de reclamações comprovadas relativas à violação de privacidade e à perda de dados de clientes	Assim como em 2010, não foram registrados casos de violação da privacidade dos clientes em 2011. A GOL utiliza uma plataforma operacional de classificação de todas as reclamações feitas por nossos clientes (CRM), o que permite confiabilidade das classificações, além de gerar indicadores operacionais para melhorias internas de nossos serviços e produtos.

RELATÓRIO DE ASSEGURAÇÃO LIMITADA DOS AUDITORES INDEPENDENTES RELACIONADO ÀS INFORMAÇÕES SOBRE SUSTENTABILIDADE DE 2011

Ao Conselho de Administração,
Aos Administradores e Acionistas da
GOL Linhas Aéreas Inteligentes S.A.
São Paulo – SP

Introdução

Fomos contratados pela GOL Linhas Aéreas Inteligentes S.A. (“Companhia”) para apresentar nosso relatório de asseguarção limitada sobre a compilação das informações relacionadas a sustentabilidade da Companhia relativas ao exercício findo em 31 de dezembro de 2011.

Responsabilidades da Administração da Companhia

A Administração da Companhia é responsável pela elaboração e apresentação de forma adequada das informações constantes no relatório de Sustentabilidade de acordo com os critérios estabelecidos pela “Global Reporting Initiative – GRI”, em sua versão 3, e pelos controles internos que ela determinou como necessário 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 uma conclusão sobre as informações constantes no Relatório de Sustentabilidade, com base no trabalho de asseguarção limitada conduzido de acordo com o Comunicado Técnico – CT nº 07/2012, aprovado pelo Conselho Federal de Contabilidade – CFC, e elaborado tomando por base a NBC TO 3000 – Trabalhos e Asseguarção Diferente de Auditoria e Revisão, emitida pelo 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 as informações constantes no Relatório de Sustentabilidade, tomadas em conjunto, estão livres de distorções relevantes.

Um trabalho de asseguarção limitada conduzido de acordo com a NBC TO 3000 (ISAE 3000) consiste, principalmente, em indagações à Administração da Companhia e a outros profissionais da Companhia que estão envolvidos na elaboração das informações constantes no Relatório de Sustentabilidade, assim com o pela aplicação de procedimentos analíticos para obter evidência que nos possibilite concluir na forma de asseguarção limitada sobre as

informações tomadas em conjunto. 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 no Relatório de Sustentabilidade, tomadas em conjunto, podem apresentar distorções relevantes.

Os procedimentos selecionados basearam-se na nossa compreensão dos aspectos relativos à compilação e apresentação das informações constantes no Relatório de Sustentabilidade e de outras circunstâncias de trabalho e da nossa consideração sobre áreas em que distorções relevantes poderiam existir. Os procedimentos compreenderam:

- (a) Planejamento dos trabalhos, considerando a relevância, o volume de informações quantitativas e qualitativas e os sistemas operacionais e de controles internos que serviam de base para a elaboração das informações constantes no Relatório de Sustentabilidade.
- (b) Entendimento da metodologia de cálculos e dos procedimentos para a compilação dos indicadores por meio de entrevistas com os gestores responsáveis pela elaboração das informações.
- (c) Aplicação de procedimentos analíticos sobre as informações quantitativas e indagações sobre as informações qualitativas e sua correlação com os indicadores divulgados nos informações constantes no Relatório de Sustentabilidade.
- (d) Confronto dos indicadores de natureza financeira com as demonstrações financeiras e/ou registros contábeis.

Os trabalhos de asseguarção limitada compreenderam, também, a aderência às diretrizes e aos critérios da estrutura de elaboração da GRI, em sua versão 3, aplicável na elaboração das informações constantes no Relatório de Sustentabilidade.

Acreditamos que a evidência obtida em nosso trabalho é suficiente e apropriada 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 de Sustentabilidade. Consequentemente, esses procedimentos 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 o objetivo de emitir uma opinião, poderíamos ter identificados outros assuntos e eventuais distorções que podem existir nas informações constantes no Relatório de Sustentabilidade. Dessa forma, não expressamos uma opinião sobre essas informações.

Os dados não financeiros estão sujeitos a mais limitações inerentes que os dados financeiros, dadas 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 sujeitas a pressupostos individuais e julgamentos. Adicionalmente, não realizamos nenhum trabalho com relação a projeções futuras e metas.

Conclusão

Com base nos procedimentos realizados, descritos neste relatório, nada chegou a nosso conhecimento que nos leve a acreditar que as informações constantes no Relatório de Sustentabilidade não foram compiladas, em todos os aspectos relevantes, de acordo com as diretrizes da GRI, em sua versão 3.

São Paulo, 15 de janeiro de 2013.

DELOITTE BRASIL
Auditores Independentes Ltda.
CRC nº 2 SP 000164/O-4



André Ricardo Aguillar Paulon

Contador
CRC nº 1 SP 222749/O-5

CRÉDITOS

COORDENAÇÃO GERAL

GOL Linhas Aéreas Inteligentes GRI 2.4

Sede: Praça Comandante Lineu Gomes s/nº
Portaria 3 - Jardim Aeroporto - São Paulo - SP
CEP: 04626-900
Tel.: (55 11) 2128-4700

GOL | Comunicação Corporativa e Sustentabilidade

Florence Scappini
Marcus de Barros Pinto
Maria de Nazaré Guimarães Sousa

Dados para contato GRI 3.4

Maria de Nazaré Guimarães Sousa
Coordenadora de Sustentabilidade

Tel: (55 11) 5098-7831
mnsousa@golnaweb.com.br

“A GOL agradece a todos os colaboradores que participaram do processo de elaboração de seu Relatório de Sustentabilidade pelo empenho e dedicação”.

REDAÇÃO E EDIÇÃO

BRIC Comunicação Corporativa Integrada
GOL | Comunicação Corporativa e Sustentabilidade

PROJETO GRÁFICO E EDITORAÇÃO

GOL | Marketing

FOTOS

Acervo GOL
Banco de imagens
Páginas Capa, 4ª capa, 6, 7, 14, 15, 52, 53, 78, 79: Cassio Vasconcellos
Pág. 20: Fabrício Barros
Pág. 24: Bernadeta Szanto-Ozimec
Pág. 28: Luis Altamirano
Pág. 60: Masban Pereira
Pág. 61: S Braswell

AUDITORES INDEPENDENTES

Deloitte Touche Tohmatsu
Rua José Guerra, 127 - São Paulo - SP - Brasil
CEP 04719-030