

RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE 2018



SUMÁRIO



MENSAGEM DO PRESIDENTE

SOBRE ESTE RELATÓRIO

Processo de materialidade
Temas materiais

ANEXO GRI

SUMÁRIO DE CONTEÚDO DA GRI

CRÉDITOS

1 IDENTIDADE CORPORATIVA

Polo Aeroespacial
Direcionadores
Portfólio de produtos
Principais indicadores
financeiros
Conquistas em 2018

2 ESTRATÉGIA E GESTÃO

O Kaizen
A gestão matricial
A Cultura Avibras

3 NEGÓCIOS E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

4 INOVAÇÃO TECNOLÓGICA PARA A PERPETUIDADE DA EMPRESA

Evolução em relação ao macroprocesso
DIP – Desenvolvimento
Integrado da Produção
Evolução em relação ao programa
Pesquisa e Desenvolvimento Pré-
Competitivo (PDPC)

5 GOVERNANÇA CORPORATIVA

Mecanismos de gestão
Estrutura

6 GESTÃO DE RISCOS

Cibersegurança

7 GESTÃO DE FORNECEDORES

Perfil da cadeia de
fornecedores
Processo de qualificação
Gestão de performance

8 GESTÃO DE PESSOAS

RH Dedicado
Perfil
Engajamento e capacitação
Jovens talentos e PCD
Programa de estágio
Remuneração e benefícios
Cooperativa de Crédito Avibras
Segurança do trabalho
Princípio da precaução
Serviço social e qualidade de vida

9 RELACIONAMENTO COM CLIENTES

10 RELACIONAMENTO COM A COMUNIDADE

Realizações – projetos e ações
com a sociedade
Apoios à academia/educação/
tecnologia/inação

11 MEIO AMBIENTE

Água
Energia
Resíduos
Biodiversidade

12 DESEMPENHO ECONÔMICO- FINANCEIRO

Plano de Inovações
Tecnológicas

MENSAGEM DO PRESIDENTE

102-14

Em 2018 nos posicionamos entre as 350 maiores empresas privadas do Brasil. A forte presença de nossos produtos no exterior nos permitiu encerrar o ano como a 39ª maior empresa exportadora, sendo a primeira em sistemas de defesa, dados que consolidam a Avibras entre as maiores instituições de Base Industrial de Defesa (BID) do Brasil.

Encerramos o ciclo com 100% dos contratos realizados e fomos eleitos a maior empresa nacional de máquinas e equipamentos, pelo jornal *O Estado de S. Paulo*.

Soubemos trabalhar oportunidades com o suporte e a excelência de nosso time de colaboradores, por meio de uma diretoria coesa e capacitada a gerir negócios de forma eficiente e sustentável e com firme apoio do Ministério da Defesa e Forças Armadas.

Notáveis foram os avanços alcançados em tecnologias e inovações que posicionam o Brasil no seleto grupo das dez nações globais capacitadas à produção e lançamento de foguetes aeroespaciais, um momento histórico para o Programa Espacial Brasileiro (PEB).

Outro avanço notável se deu na implantação do Espaço Avibras de Tecnologia e Inovação (EATI), em São José dos Campos (SP), uma embaixada do conhecimento em ambiente propício à união de esforços da indústria, dos centros tecnológicos e da academia na geração de soluções inovadoras e estratégicas ao Brasil.

Avançamos muito em governança corporativa e aprimoramento de ferramentas de gestão.





Todas as estruturas estão ancoradas no Programa Avibras por Excelência (AVPEX), que com mais de um ano de atuação já traz resultados importantes à empresa e seus colaboradores. Todos os trabalhos de melhoria contínua estão concentrados no programa, que é perene.

Não há esforço desconectado. Tudo está relacionado, frentes do AVPEX, Cultura Avibras, procedimentos internos e as quatro prioridades da Avibras, que são: segurança, qualidade, prazo e custo.

Estivemos muito focados no quesito segurança em 2018, prioridade da Avibras. Realizamos várias ações que disseminaram o conceito em toda a companhia, convocamos as lideranças para compartilhar esse aprendizado com seus liderados, trazendo assim motivação e engajamento na prática da prioridade.

Também atualizamos o Código de Ética, que expressa o compromisso da empresa com a integridade nos negócios e traz os padrões de ética e de conduta que devem ser seguidos por todos os colaboradores e públicos estratégicos. Criamos a área de *Customer Care*, o programa de relacionamento com fornecedores e estamos instituindo um programa corporativo de *compliance*, que ganhará corpo ao longo de 2019, além de manter os planos de monitoramento e mitigação dos riscos sob controle.

Como um grande desafio temos a questão das emissões de garantias bancárias necessárias para as exportações, o carro-chefe de nossas receitas. Em 2019 esperamos contar com o apoio e soluções definitivas a essa questão, uma vez que o amparo governamental é essencial para a manutenção das empresas de defesa do país.

Neste ano manteremos firmes a construção dos objetivos permanentes da Avibras, que são a valorização das pessoas, o aprimoramento do desempenho financeiro, a ampliação do valor da companhia e a sua perenidade.

João Brasil Carvalho Leite
Diretor-Presidente

SOBRE O RELATÓRIO

*A Avibras publica seu
Relatório de Sustentabilidade
pelo terceiro ano consecutivo
de acordo com a Global
Reporting Initiative (GRI)*



A Avibras publica seu Relatório de Sustentabilidade pelo terceiro ano consecutivo e apresenta aos públicos de relacionamento suas práticas de gestão, as conquistas, os desafios e as perspectivas de seu setor de atuação. [102-52](#)

Este relatório foi elaborado de acordo com a *Global Reporting Initiative (GRI) Standards* Opção Essencial e refere-se ao exercício de 2018. O documento anterior foi publicado em outubro de 2018 e não houve qualquer reformulação de dados nem alteração relacionada a limite e escopo. [102-50](#) | [102-51](#) | [102-54](#)

As informações aqui relatadas referem-se a todas as unidades industriais da Avibras Indústria Aeroespacial S.A., e as demonstrações financeiras (DFs) foram submetidas à auditoria externa da BDO Brasil. O conteúdo foi definido com base na Matriz de Materialidade elaborada no início de 2018 e se mantém neste ciclo de relato. [102-45](#) | [102-48](#) | [102-49](#)

Para encaminhar comentários, sugestões ou dúvidas a respeito deste relatório, a Avibras coloca à disposição do público o canal: sustentabilidade@avibras.com.br. [102-53](#)

PROCESSO DE MATERIALIDADE [102-46](#) | [103-1](#)

A definição do conteúdo deste relatório utilizou a mesma Matriz de Materialidade do ciclo de relato anterior pois não houve mudança significativa no cenário e setor de atuação da Avibras. O processo está alinhado às diretrizes da GRI, e aborda os temas mais relevantes para a gestão da companhia e que podem influenciar as avaliações e decisões dos públicos de relacionamento. Relembrando o processo de revisão anterior, ele considerou documentos internos da Avibras, como o relatório, o Planejamento Estratégico da empresa; *benchmarking* setorial e documentos externos, como o Relatório de Riscos Globais 2017, do



Fórum Econômico Mundial; o Livro Branco da Defesa Nacional (LBDN), do Ministério da Defesa; o estudo Cadeia de Valor e Importância Socioeconômica da Indústria de Defesa e Segurança no Brasil, da Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (Fipe), além de análise de mídia e documentos da GRI e da Sustainability Accounting Standards Board (SASB).

Com base nessa análise, foi elaborada uma lista com 20 temas, divididos em três pilares alinhados aos valores da empresa. Esta lista foi priorizada em entrevistas com públicos de relacionamento prioritários e consultas online. O resultado dessa priorização, decorrente do cruzamento dos eixos de influência e impacto, possibilitou identificar os temas de maior relevância para a Avibras.

Foram realizadas duas etapas de validação: a primeira, com o Comitê de Sustentabilidade, em que foi discutida e aprovada a inclusão do tema de cibersegurança. Já a segunda contou com a participação do Presidente, que validou 11 dos temas e os ordenou, dentro dos pilares, conforme a prioridade da companhia.

O conteúdo foi definido com base na Matriz de Materialidade realizada em 2018

TEMAS MATERIAIS 102-47



1.

IDENTIDADE CORPORATIVA

102-1 | 102-2 | 102-4 | 102-5 | 102-6 | 103-2: Impactos econômicos indiretos | 103-3: Impactos econômicos indiretos



A Avibras Aeroespacial S.A. é uma empresa reconhecida mundialmente pela excelência e qualidade de seus produtos e sistemas. Sociedade Anônima de Capital Fechado é uma Empresa Estratégica de Defesa (EED) credenciada pelo Ministério de Defesa, 100% brasileira, que desenvolve tecnologia própria, inovadora e independente nas áreas de Aeronáutica, Espaço, Eletrônica, Veicular e Defesa, gerando valor para os seus clientes, acionistas, colaboradores e sociedade, de forma sustentável.

Localizada em um dos polos aeroespaciais mais importantes da América Latina, a Avibras participa, desde 1961, do desenvolvimento do Vale do Paraíba, por meio da implantação de suas instalações localizadas nas cidades de São José dos Campos, Jacareí e Lorena, empregando mais de 1.800 profissionais diretos e mais de 4.000 indiretos. [203-2](#)

Calcada em uma estrutura organizacional forte e engajada, tem seu lugar de destaque na história no setor aeroespacial como uma das pioneiras em projeto e desenvolvimento de aeronaves, veículos especiais e produtos de defesa no Brasil.

Suas instalações contemplam inúmeros laboratórios, áreas de testes, fabris e de armazenagem, que permitem conceber, projetar, desenvolver, construir e testar protótipos de novos produtos e depois preparar a industrialização, fabricar, comercializar e prestar apoio pós-venda.

Com forte presença nos mercados nacional e internacional, a companhia se destaca pelo desenvolvimento e industrialização do Sistema de Foguetes de Artilharia para Saturação de Área (ASTROS), de diferentes motores foguetes e mísseis para aplicações terrestres, aéreas e navais; sistemas fixos ou móveis de Comando, Controle, Comunicação, Computação, Inteligência, Vigilância, Aquisição de Alvo e Reconhecimento (C4ISTAR) e Aeronave Remotamente Pilotada (ARP) – o Falcão.

Sua unidade de produção de blindados e seus laboratórios de mísseis estão entre os mais modernos da América Latina.

Por meio de sua divisão Eletrônica e de Software, desenvolve, integra e mantém sistemas de grandes e complexas arquiteturas na área de Defesa e Cibersegurança. Sua divisão de materiais concentra a produção de insumos essenciais para a produção de combustíveis sólidos para aplicação em projetos do Programa Espacial Brasileiro (PEB) e sua divisão veicular compreende o maior complexo de fabricação de veículos blindados do país.

Para o mercado civil, utiliza a tecnologia desenvolvida no setor de defesa gerando *spin-offs* por meio de suas áreas química, transporte, eletrônica, pintura eletroforética (KTL) e garantia da qualidade, onde oferece sistemas de tratamento superficial de peças metálicas, aplicáveis em aço, aço galvanizado e alumínio, atendendo, principalmente, o setor automotivo, entre outros.

A busca constante pela excelência e pela melhoria contínua de seus processos e produtos são características das atividades executadas pela Avibras que atendem a padrões nacionais e internacionais, com destaques para ISO, ASTM, Military Standards, STANAG, SAE, ABNT/NBR, FED-STD e InAvEx 1005. 416-1

Entre seus diferenciais de mercado está o programa integrado de logística, *Integrated Logistic Support* (ILS), que contempla treinamento, documentação técnica, suporte técnico ao cliente, fornecimento de simuladores, equipamentos, peças de reposição e ferramentas especiais. A empresa oferece ao mercado industrial nacional estrutura de engenharia da qualidade e os serviços de seus especialistas.

São José dos Campos

Primeira unidade da empresa, fundada em 1961 por um grupo de engenheiros do Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA), entre eles João Verdi Carvalho Leite.

Jacareí

O complexo industrial concentra o corpo de engenharia de produto; fabricação mecânica, eletroeletrônica, química e materiais compostos de todos os foguetes e mísseis; e abriga a maior fábrica de blindados do Brasil. Também responde pela fabricação de contêineres lançadores e laboratórios de ensaios (desenvolvimento, qualidade e homologação).

Lorena

A planta está em processo de ampliação com as obras de construção da fábrica de Polibutadieno Hidroxilado (PBHT), insumo fundamental na produção de combustível sólido, capacitação imprescindível para os foguetes do novo Programa Espacial Brasileiro.

Além do mercado de defesa, o PBHT possui várias aplicações como insumo no mercado civil, tais como isolantes, selantes, adesivos, impermeabilizantes, encapsulamento, revestimentos, películas, entre outros.

A produção de PBHT reforça a vocação industrial química da planta, que já produz Perclorato de Amônio (PA), um outro elemento essencial para a fabricação de combustível sólido.

ESTADO DE
SÃO PAULO

VALE DO
PARAÍBA



*Buscamos a
inovação tecnológica,
resultados e sucesso
no desenvolvimento
de projetos e parcerias*

DIRECIONADORES 102-16

ESSÊNCIA

Buscar os melhores resultados com dedicação e empenho de todos.

MISSÃO

Desenvolver tecnologia própria, inovadora e independente nas áreas de Aeronáutica, Espaço, Eletrônica, Veicular e Defesa, gerando valor para clientes, acionistas, colaboradores e sociedade, de forma sustentável.

VISÃO

Ser referência no Brasil em independência tecnológica, soluções singulares, solidez, arrojo técnico, competitividade e responsabilidade, sempre norteada pelos interesses maiores da nação.

Nossas prioridades



Segurança

Praticar com rigor a segurança no sentido amplo: no trabalho, patrimonial, de informações e relacionada a acidentes de percurso.



Qualidade

Executar a atividade de acordo com os procedimentos internos, com boa vontade, zelo e consciência é atribuição de todos os colaboradores.



Prazo

Respeitar os compromissos assumidos com o cliente é primordial.



Custos

Aumentar o poder de concorrência, controlar o fluxo de caixa e potencializar os resultados.

VALORES E CULTURA 102-16

Ambiente Saudável – Garantir que a empresa é um bom lugar para o trabalho e realização dos colaboradores.

Sustentabilidade – Obter lucros justos, servindo a sociedade e sendo útil à Nação com sustentabilidade econômica, social e ambiental.

Segurança – Praticar com rigor a Segurança no Sentido Amplo: segurança no trabalho, segurança patrimonial, segurança de informações e segurança quanto a acidentes de percurso.

Qualidade – Ter atenção para fazer correto da primeira vez. A qualidade nasce com quem faz! Praticar qualidade em todas as nossas atividades. Buscar excelência em todas as nossas responsabilidades.

Respeito às pessoas – Valorizar o patrimônio humano que se identifica com a cultura da empresa e que se mantenha permanentemente atualizado, inovador, produtivo, constituindo-se em exemplos vivos que evoluem sem revolucionar.

Espírito de equipe – Trabalhar só e em equipe, com respeito mútuo, sem vedetismo, com zelo e vontade. Praticar diálogo franco.

Inovação – Manter-se em permanente estado de alerta e com fontes de vantagens competitivas para explorar oportunidades de uso e comercialização de sua tecnologia em novos nichos de mercado, respondendo com rapidez e qualidade as solicitações dos clientes.

Solidez – Manter sua estrutura organizada para crescimento sólido, repudiando aventuras que coloquem em risco sua sobrevivência.

Tecnologia estratégica – Diversificar mercados e estabilizar faturamento, com base em conhecimentos e tecnologias desenvolvidas.

Diretrizes para o sucesso – Utilizar Procedimentos Internos (PI's) de forma criativa, proativa, como receita de sucesso em busca de soluções atualizadas. Enfocar resultados e colaboração, assumindo os objetivos da empresa como de nossa propriedade.

Valorização dos princípios – Comprometimento com os valores da empresa. Onde quer que estejamos, seremos sempre profissionais Avibras.

Foco em resultados – Atuar de forma integrada e planejada visando a otimização do tempo e recursos para atingirmos nossas metas e prazos com qualidade.



Harmonia com o meio ambiente – Comprometimento em adotar as melhores práticas ambientais e conservação da biodiversidade em suas unidades fabris. Sinônimo de respeito e interação harmoniosa com o meio ambiente.

Conduta dos negócios – Compromisso de conduzir seus negócios com integridade e aplicação efetiva do Código de Ética e de Conduta, além dos Manuais de Gestão, Procedimentos Internos (PI) e Instrução de Trabalho (ITR). Melhoria contínua de compliance e dos sistemas preventivos anticorrupção.

São objetivos permanentes da Avibras:



Valorizar as pessoas



Aprimorar o seu desempenho



Ampliar o valor da empresa



Garantir a perpetuidade da companhia



PORTFÓLIO DE PRODUTOS

103-2: Saúde e segurança do cliente |

103-3: Saúde e segurança do cliente

A Avibras é uma das maiores empresas da Base Industrial de Defesa (BID) nacional e tem forte amplitude global na exportação de produtos e serviços que integram parte do arsenal militar de diversos países do Oriente Médio, Ásia e África e diferenciais de qualidade e excelência na prestação de pós-venda.

Os produtos e serviços prestados não se restringem ao fornecimento de equipamentos, mas englobam assistência técnica prestada na realização de testes, fornecimento de munições, manutenção operacional e *upgrade* de sistemas e equipamentos para versões mais recentes, assim como a capacitação de operadores locais.

A qualidade dos produtos Avibras aliada à aptidão na prestação de serviços pós-venda, tem fortalecido a imagem da companhia e aberto oportunidades de negócios em novos mercados, o

que favorece a maior geração de valor, como empregos, receitas, impostos e retorno aos acionistas e a valorização dos quesitos de inovação e capacitação tecnológica nacional.

Qualidade e credibilidade são marcas prementes dos produtos da empresa que vêm obtendo sucesso nas prospecções econômicas sobre novos mercados globais, evidenciando boa aceitação e absorção de seus equipamentos entre países que se encontram em franca reestruturação de suas forças armadas.

Outro reflexo é o aparelhamento científico-tecnológico que permite o desenvolvimento e aprimoramento de novas tecnologias, novos produtos e soluções nas áreas de Aeronáutica, de Espaço, Eletrônica e de Veículos de Defesa, consolidando a Avibras como líder em artigos de defesa no foro nacional e global.

PROGRAMAS ESTRATÉGICOS NO BRASIL

No mercado interno, a companhia participa dos principais programas de defesa planejados pelo Ministério de Defesa e pelas Forças Armadas com a Política Nacional de Defesa (PND) e Livro Branco. Um deles é o Programa Espacial Brasileiro (PEB). Em 2018, a verticalização ou produção própria de itens de alta tecnologia, uma das principais características da empresa, ajudou a colocar o Brasil no seleto clube dos 10 países globais com capacidade para produzir propelente combustível – como Perclorato de Amônio e o Polibutadieno Hidroxilado –, construir turbinas e testar motores para mísseis de longo alcance.

Tais desenvolvimentos do time de engenharia da Avibras atendem à produção de acessórios e motores do S50 – motor foguete de 12 toneladas e principal elemento propulsor do Veículo Lançador de Microssatélites (VLM-1), em projeto executado em parceria com o Instituto de Aeronáutica e Espaço (IAE) da Força Aérea Brasileira (FAB).

Em novembro de 2018, o IAE e a Avibras realizaram, com sucesso, os primeiros ensaios de pressurização, aceitação e ruptura do envelope motor do propulsor S50, atingindo resultados superiores aos esperados o que representou um importante momento na história do Programa Espacial Brasileiro. Os ensaios foram realizados nas instalações da Avibras e revelaram que o projeto está otimizado e atende aos requisitos de desempenho e segurança, o que garante autonomia tecnológica do Brasil no setor aeroespacial.

Outro destaque é o Programa Estratégico ASTROS 2020, referência de desempenho e confiabilidade operacional, adotado no Brasil pelo Exército e Marinha, assim como por diversos outros países. O programa é um dos indutores do processo de transformação do Exército Brasileiro, que contempla em seu escopo projetos de pesquisa, desenvolvimento, aquisições e modernização de viaturas e de construções de estruturas físicas, sendo a Avibras seu ponto focal. Em 2018, entre as novidades apresentadas pela Avibras estão o foguete AV-SS 40 G e o míssil tático de cruzeiro AV-TCM com alcance de 300 quilômetros.

Em parceria com a Força Aérea Brasileira, a empresa participa do programa FX-2, por meio do míssil de combate aéreo de 5ª geração A-Darter que deverá equipar os novos caças Gripen da FAB.

Em 2018, a Avibras iniciou a fase de qualificação do Missil Antinavio de Superfície (MANSUP), desenvolvido em parceria com a Marinha e outras empresas da Base Industrial de Defesa. A empresa é responsável pelo fornecimento do motor-foguete, pelo desenvolvimento da *Safety and Arming Unit* (SAU) – sistema de armação e segurança do motor –, desenvolvimento das asas, das calhas, das cintas de fixação entre as várias partes do míssil e a montagem e testes dos protótipos.

TRÍPLICE HÉLICE 201-4

Uma das características de desenvolvimento de produtos e tecnologias desenvolvidas pela Avibras se dá no âmbito da Trílice Hélice, baseada na perspectiva das relações entre universidades, empresas e governo, visando à produção de novos conhecimentos, à inovação tecnológica e ao desenvolvimento econômico.

Dentro desse modelo, a Avibras fez a concepção e o fornecimento do míssil tático de cruzeiro, do foguete guiado, desde a concepção ao projeto de engenharia, testes de voos, protótipos e definição de insumos agregados, com elevada tecnologia do Sistema ASTROS.

Os trabalhos também incluem as novas viaturas ASTROS, no padrão MK6, e a modernização das viaturas versão MK3, trazendo-as ao mesmo padrão operacional das MK6, além do fornecimento de simuladores integrados que representam o que há de mais avançado no conceito de treinamento e simulação.

A Avibras por vezes trabalha em conjunto com o Centro Tecnológico do Exército (CTEx), Instituto de Pesquisas da Marinha (IPqM) e Departamento de Ciência e Tecnologia Aeroespacial da Aeronáutica (DCTA) com o objetivo de desenvolvimento de diversos produtos e serviços para a Defesa Nacional.

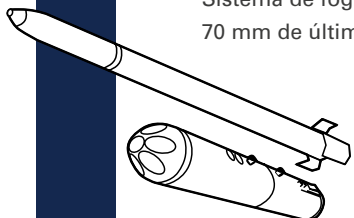
ASTROS: produto de alto valor agregado, presente no mercado nacional e internacional

SISTEMAS DE DEFESA

MÍSSEIS E FOGUETES

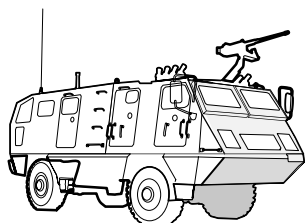
SKYFIRE Ar-Terra

Sistema de foguetes de 70 mm de última geração.



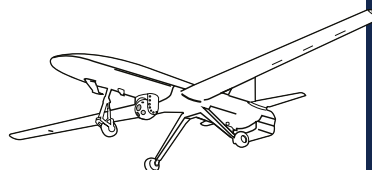
AV-VBL

Veículos multitarefa blindados leves 4X4.



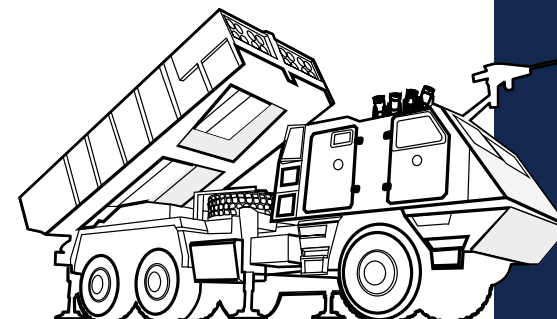
ARP Falcão

Aeronave Remotamente Pilotada.



ASTROS

(Sistema de Foguetes de Artilharia para Saturação de Área) – Grande mobilidade e capacidade de lançar foguetes e mísseis de diversos calibres a distâncias entre 9 e 300 quilômetros.



DESTAQUES DOS PRINCIPAIS PRODUTOS DA AVIBRAS

Com início em 2012 e término em 2023, o Programa Estratégico ASTROS 2020 contempla projetos de pesquisa e desenvolvimento, aquisição e modernização de viaturas lançadoras de mísseis. Na imagem, o modelo MK-6, de sexta geração, dotado de sistema de comando e controle digitalizado, bem como de tecnologias como GPS, rádios criptografados, computadores e navegação digital. A Avibras, empresa da Base Industrial de Defesa do Brasil, é a principal integradora do programa do Exército Brasileiro.



EXÉRCITO

O Missil Tático de Cruzeiro (AV-TCM) com tecnologia 100% nacional, desde a sua concepção, projeto de engenharia, protótipos e fabricação, integra o Programa Estratégico ASTROS 2020 do Exército Brasileiro.



AERESPACIAL

A Avibras fabrica motores e combustíveis dos foguetes S-50 do Veículo Lançador de Microsatélites (VLM-1), desenvolvido no IAE, ligado ao Departamento de Ciência e Tecnologia Aeroespacial (DCTA).



MARINHA

No programa do Missil Antinavio de Superfície, a Avibras é responsável pelo sistema propulsivo (motor) e pela montagem final dos protótipos do míssil. O MANSUP vai equipar os futuros navios da esquadra da Marinha do Brasil.

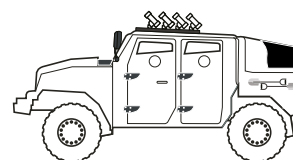


AERONÁUTICA

A Avibras integra o programa binacional Brasil-África do Sul no desenvolvimento do míssil de combate aéreo de quinta geração A-Darter, que tem o propósito de equipar os novos caças Gripen da Força Aérea Brasileira.

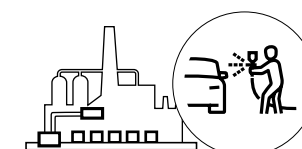
DIVISÃO VEICULAR

Desenvolve e aplica soluções eficientes e inovadoras na produção de veículos especiais, blindados ou não, para aplicação civil, militar e na segurança pública.



MERCADO CIVIL

Oferece o sistema de tratamento superficial de peças metálicas, aplicável em aço, aço galvanizado e alumínio, para atendimento, principalmente, à indústria automobilística.



*Contribuímos
para o
desenvolvimento
e a soberania do
país por meio
do domínio da
tecnologia espacial*

PRINCIPAIS INDICADORES FINANCEIROS

103-2: Desempenho econômico | 103-3: Desempenho econômico

PANORAMA SETORIAL

No cenário internacional, o segmento de Defesa é estratégico para a soberania e independência política e se caracteriza como um dos mais dinâmicos, por envolver um processo contínuo de pesquisa, desenvolvimento e inovação em escala industrial.

O atual aumento dos movimentos nacionalistas leva as nações a buscar maior independência e soberania, assim como à criação de blocos regionais. Esses países isolados ou os blocos regionais buscam reforçar seus sistemas de defesa para estabilização de suas fronteiras e como elemento de dissuasão de conflitos.

A mudança de postura dos Estados Unidos e o fortalecimento de países como China, Rússia e Índia levam seus vizinhos a reforçar a sua independência tecnológica e a busca de fornecedores alternativos não alinhados e não dependentes dos fornecedores tradicionais.

A dependência tanto civil quanto militar em relação à exploração espacial continua crescente. O acesso a imagens, sinais, meios de comunicação e de sistemas

de posicionamento global, entre outros, incrementar-se-á, assim como o processamento de informações a partir de dados coletados e veiculados pelos satélites. O desenvolvimento e a soberania das nações dependerão do domínio da tecnologia espacial.

Como efeito adverso da ampliação de usuários e aumento da capacidade dos sistemas de comunicação e informação, há um incremento de ataques cibernéticos promovidos por atores e organizações, de cunho ideológico ou não. Com isso, há necessidade de incremento da proteção para sistemas de comunicações e informações.

A exploração dos domínios globais comuns – oceanos, espaço aéreo, espaço exterior e espaço cibernético – provavelmente se restringirá a alguns países e aqueles que não possuírem tal capacidade deixarão de utilizar e ter acesso a recursos associados e dependerão da compra de serviços.



Regiões conflituosas na África, Ásia e Oriente Médio continuam a apresentar problemas de instabilidade política e conflitos decorrentes, havendo corridas armamentistas para incremento de forças de manutenção de paz.

Países incapazes de desenvolver tecnologias que elevem seu poder dissuasório em função dos elevados custos e conhecimentos necessários, buscam formas de alianças para obter tais capacidades, uma vez que as forças armadas continuarão dependendo de tecnologia avançada para emprego eficaz.

Tanto países emergentes quanto desenvolvidos modernizam suas forças no sentido de dotá-las ou de aperfeiçoar seus sistemas espaciais (satélites e armas antissatélites), de defesa aérea (radares, aeronaves, mísseis ar-ar e ar-superfície, defesas antiaéreas), de mísseis superfície-superfície (balísticos e de cruzeiro), veículos e artefatos furtivos e/ou remotamente pilotados (aéreos, terrestres e navais), submarinos, embarcações de superfície rápidas, além de suas redes de computadores, tornando-as mais seguras e capazes de efetuar ataques cibernéticos. Tudo visando projetar poder e se defender de tal projeção.

NO ÂMBITO NACIONAL

A fisiografia brasileira – ao mesmo tempo continental e marítimo, de longa fronteira terrestre com quase todos os países sul-americanos e de extenso litoral e águas jurisdicionais – confere ao país profundidade geoestratégica e torna complexa a tarefa do planejamento geral de defesa.

Os valores destinados à defesa nacional praticamente acompanharam as tendências mais gerais de crescimento da economia brasileira e, conseqüentemente, do orçamento governamental no período, sem alterar de forma significativa sua representatividade nesses totais.

Por meio de programas nacionais e parcerias estratégicas, o governo brasileiro tem incentivado a retomada dos investimentos na indústria de Defesa Nacional.

Por meio dessas iniciativas, espera-se consolidar as excelências desenvolvidas no setor, incentivar o progresso tecnológico do país e diminuir a dependência de suas Forças Armadas em relação a fornecedores externos.

Somado a isso, o setor de Defesa no Brasil vivenciou nos últimos anos um intenso processo de consolidação o que gerou expectativa positiva em relação aos novos projetos no setor.

Além de ser fundamental para a garantia da soberania do país, a Base Industrial de Defesa desempenha importante papel econômico, pois é uma grande geradora de empregos qualificados e inovações tecnológicas. Ademais, grande número destas inovações apresenta uso dual, sendo utilizada também para fins não militares.

Atualmente, o Brasil conta com uma BID em pleno processo de renovação, o que vem permitindo ao país estar cada vez mais competitivo no mercado internacional. Os equipamentos produzidos pela indústria nacional de defesa apresentam crescente capacidade tecnológica e estão presentes nas mais diversas áreas, desde alimentos, como a ração operacional, até armamentos, munições, blindados, paraquedas, radares e aeronaves de grande porte, por exemplo.

Três setores tecnológicos são considerados estratégicos para a defesa nacional: o nuclear, o cibernético e o espacial.

Esses setores estratégicos apresentam elevada complexidade, de forma que requerem estreita coordenação e integração de diversos atores e áreas do conhecimento.

Para se opor a possíveis ataques cibernéticos é buscado um constante aperfeiçoamento da

capacidade de comando, controle, monitoramento e do sistema de inteligência dos órgãos envolvidos na Defesa Nacional.

Pelo histórico e atual estágio de desenvolvimento de suas atividades espaciais, o Brasil ainda é dependente da contratação de serviços estrangeiros, sendo provável que a aceleração de investimentos e iniciativas governamentais gradualmente diminuam a dependência externa de serviços, que poderão ser interrompidos pelos fornecedores conforme seus interesses.

Desempenho operacional 201-1	2018	2017*	2016
Receita operacional líquida (R\$ mil)	627.939	1.672.000	1.391.000
Receita líquida por empregado (R\$ mil)	334	902	766
Margem líquida (%)	5	15	18
EBITDA (R\$ mil)	19.870	460.934	424.819
Margem EBITDA (%)	3	28	31
Valor econômico retido (R\$ mil)	365.173	946.863	698.966
Valor adicionado distribuído (R\$ mil)	312.517	763.173	742.426

* As principais práticas contábeis adotadas pela Companhia foram alteradas em 2018 pela adoção das IFRS 9/CPC 48 – Instrumentos Financeiros, IFRS 15/CPC 47 – Receita de Contratos com Clientes e IFRIC 22/ICPC 21 – Transações em Moeda Estrangeira, em relação àquelas divulgadas nas demonstrações financeiras de 31 de dezembro de 2017.

A seguir indicamos as alterações de normas que foram adotadas a partir do exercício iniciado em 1º de janeiro de 2018.

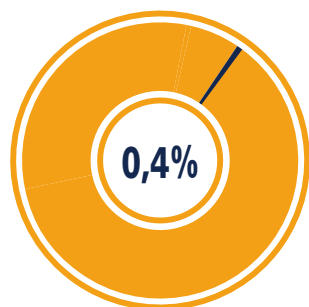
a. IFRS 9/CPC 48 – Instrumentos Financeiros

b. IFRS 15/CPC 47 – Receita de contratos com clientes

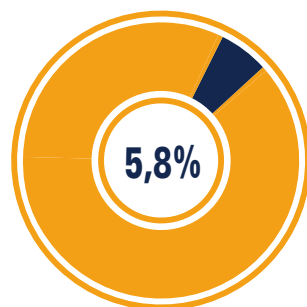
c. IFRIC 22/ICPC 21 – Transações em moeda estrangeira

Para uma melhor apresentação e comparação do balanço patrimonial e demonstração de resultado dos períodos de 2018 e 2017, ajustamos o saldo de provisão para despesa de intermediação de negócio no exercício de 2017.

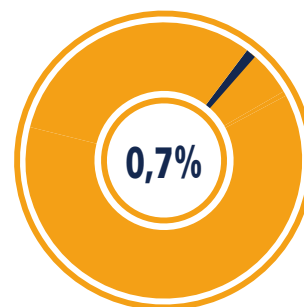
RECEITA LÍQUIDA POR LINHA DE PRODUTO (%) 201-1



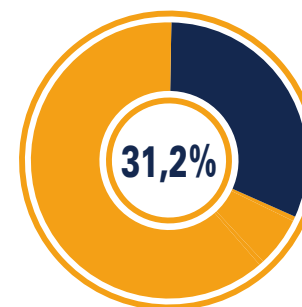
PINTURA KTL



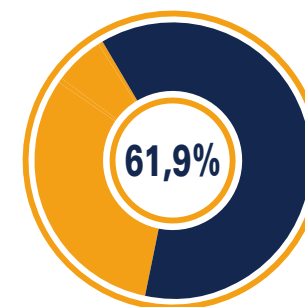
SERVIÇOS



MOTORES



MUNIÇÕES

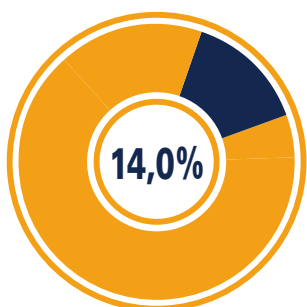


VEÍCULOS

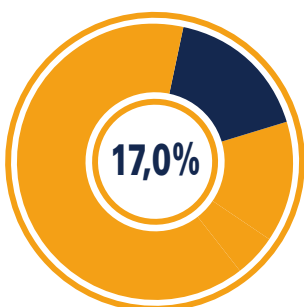
DISTRIBUIÇÃO DO VALOR ADICIONADO (%) 201-1



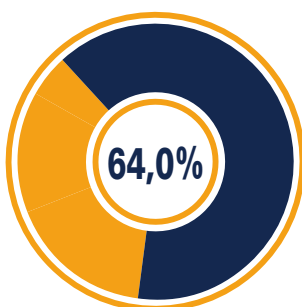
**REMUNERAÇÃO DO
CAPITAL PRÓPRIO**



**REMUNERAÇÃO
DO CAPITAL DE
TERCEIROS**



**REMUNERAÇÃO
DO GOVERNO
(IMPOSTOS, TAXAS E
CONTRIBUIÇÕES)**



**REMUNERAÇÃO
DO TRABALHO**

São os nossos profissionais que dão vida à empresa. É da força de seu trabalho, de sua energia e disposição que a Avibras gera e compartilha valor de forma contínua



Uma das 100 maiores empresas exportadoras do Brasil, a Avibras encerrou o exercício fiscal de 2018 com cerca de 80% de suas receitas oriundas das operações de exportação, que somaram R\$ 524,3 milhões. Os produtos e serviços da marca são oferecidos a todos os mercados globais, com destaque para demandas no Oriente Médio e Ásia e, mais recentemente, em regiões como o Sul da Ásia, América Latina e África, mercados de ações de prospecção caracterizados por ação comercial do tipo *Business to Government* (B2G). No mercado interno, a força de vendas se posiciona sobre as Forças Armadas, de segurança, empresas fabricantes de equipamentos (OEM) e integradoras que demandam produtos e serviços da Avibras, além do mercado civil, com forte penetração de produtos no setor automotivo. [102-6](#)

O processo de exportação

As exportações de produtos de defesa são reguladas pela Política Nacional de Exportação de Material de Emprego Militar (PNEMEM) de 1974 e seguem processo rigoroso de análise em que é exigido do comprador o Certificado de Usuário Final.

Pela norma, a empresa que deseja vender produtos de defesa para governos ou organizações privadas de segurança deve, antes de falar com o cliente, encaminhar um pedido de negociação preliminar ao Itamaraty, em Brasília.

O órgão envia a solicitação para outras instâncias dentro do Ministério das Relações Exteriores para analisar a situação do país e da região de destino.

A recomendação é enviada em mensagem oficial ao Diretor do Departamento de Produtos de Defesa, posto ocupado por um General de divisão no Ministério da Defesa. É do órgão a palavra final.

Em caso de divergências entre os ministérios, o Presidente da República pode ser consultado.

Desafio e Oportunidade

A Câmara de Comércio Exterior (CAMEX), instituiu em 27 de dezembro de 2018 a Resolução CAMEX nº 107 que criou o Time Brasil Defesa – financiamento e garantia à exportação de produtos de defesa brasileiros. Entre suas atribuições está a elaboração de uma política comercial específica para o setor.

Compete ao grupo técnico, em cada operação de financiamento e de concessão de garantia à exportação de produtos de defesa, coordenar e articular a atuação dos órgãos responsáveis pelo apoio oficial de crédito.

O Time Brasil Defesa acompanhará e avaliará a oportunidade e conveniência da concessão do apoio oficial de crédito, proporá parâmetros de negociação e compilará e considerará aspectos de política externa, de defesa e de segurança.

Fazem parte do Time Brasil Defesa:

- I – Secretaria-Executiva da Câmara de Comércio Exterior, na qualidade de Presidente
- II – Ministério da Defesa, que exercerá a Secretaria-Executiva do grupo
- III – Ministério da Fazenda
- IV – Secretaria do Tesouro Nacional do Ministério da Fazenda
- V – Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços
- VI – Ministério das Relações Exteriores
- VII – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES)
- VIII – Agência Brasileira Gestora de Fundos Garantidores e Garantias (ABGF)

A Avibras é uma das empresas credenciadas como Empresa Estratégica de Defesa, pelo Ministério da Defesa, o que lhe permite obter incentivos como inclusão no Regime Especial Tributário para a Indústria de Defesa (RETID), isenção do pagamento do PIS/PASEP, da Cofins e do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI), além de ter acesso às linhas de financiamento do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e da Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), bem como a participação em licitações exclusivas, dando maior segurança no desenvolvimento de novos produtos.

CONQUISTAS EM 2018

GESTÃO

- | Programa Avibras por Excelência (AVPEX)
- | Cultura Avibras
- | 100% dos atendimentos aos contratos firmados em 2018
- | Estruturação da inteligência competitiva
- | Evolução da gestão e mitigação dos mapas de risco
- | Atualização do Código de Ética

PESSOAS

- | Programa de Desenvolvimento da Liderança
- | Gestão do conhecimento
- | Mentoria para planos de cargos e salários
- | Estruturação do pós-carreira

EQUIPAMENTOS E INOVAÇÃO

- | Espaço Avibras de Tecnologia e Inovação (EATI)
- | Construção do motor que vai equipar o VLM
- | Construção do túnel de vento para testes de turbina
- | Desenvolvimento de míssil tático (para o Sistema ASTROS)
- | Capacitação das engenharias em simulação computacional
- | Adensamento da cadeia de fornecedores qualificados

INVESTIMENTOS NA ÁREA INDUSTRIAL

- | Início da construção da planta de PBHT na unidade de Lorena
- | Revitalização da planta de Perclorato de Amônio, em Lorena

SEGURANÇA OPERACIONAL

- | Modernização do setor de células de mistura de propelentes
- | Centralização da gestão de normas regulatórias

Objetivos para 2019

COMPROMISSOS CONTRATUAIS

- | Atingir 100% dos compromissos contratuais considerando as quatro prioridades da Avibras.

RESULTADO FINANCEIRO

- | Garantir margens de EBITDA que gerem resultado sustentável para empresa.

BACKLOG

- | Manter o *backlog* constante.

AVPEX

- | Desenvolver excelência empresarial por meio do modelo de gestão AVPEX.

PESSOAS E CULTURA

- | Disseminar a Cultura Avibras por meio da prática das quatro prioridades.

INOVAÇÃO E TECNOLOGIA

- | Garantir a capacitação tecnológica e inovação para dar suporte ao desenvolvimento de novos produtos e negócios.

COMPLIANCE, RISCOS E GOVERNANÇA

- | Instituir um programa corporativo de *compliance* e garantir o monitoramento constante e o atendimento de suas políticas e diretrizes.
- | Manter os planos de monitoramento e mitigação dos riscos corporativos sob controle.

CIBERSEGURANÇA

- | Mapeamento de segurança com a revisão de processos, procedimentos, políticas, tratamento de riscos e ferramentas, visando à melhoria dos controles e monitoramento.

2.

ESTRATÉGIA E GESTÃO (AVPEX)



Lançado em 2017 e aperfeiçoado em 2018, o Avibras por Excelência (AVPEX) é o modelo de gestão da Avibras, que aborda um conjunto de dimensões e filosofias de trabalho que envolvem a liderança, pessoas, inovação, cadeia de valor, cultura e cliente no centro das ações.

Está na cultura da empresa o foco no processo de inovação para geração de produtos e serviços que atendam às necessidades e expectativas dos clientes e o AVPEX permeia esse processo com abordagem direcionada à melhoria contínua, à atitude de mudança e à eliminação de desperdícios. Sua estrutura conta com a participação da liderança em todas as áreas

e tem o reforço da adoção do Programa *Kaizen*, que concentra esforços na otimização de processos e oportunidades de melhorias contínuas, com foco em quatro prioridades: segurança, qualidade, prazo e custo.

A busca constante pela excelência e a melhoria contínua dos processos e produtos são características fundamentais da Avibras



A governança do AVPEX

Por meio do Planejamento Estratégico, a Avibras busca garantir sua perenidade com o estabelecimento de cinco macroprojetos estratégicos, tais como: negócio; inovação e tecnologia; pessoas e cultura; gestão e excelência empresarial; e resultado e saúde financeira.

O Avibras por Excelência está inserido no quarto macroprojeto estratégico e é um programa estruturante que busca a evolução do modelo de gestão, considerando referenciais comparativos reconhecidos internacionalmente, como a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) e o *American Productivity & Quality Center* (APQC).

O AVPEX busca:

- I Ter **pessoas** que aprendem, motivadas e comprometidas.
- I Ter **processos** eficazes e eficientes.
- I Ter na **inovação** soluções simples e diferenciadas.
- I Ter uma **liderança** ética e inspirada.
- I **Garantir** a satisfação dos clientes.

O KAIZEN

Kaizen ou "mudança para melhor" é uma filosofia Lean que permeia todas as dimensões do AVPEX e é aplicado a todos os processos da cadeia de valor da companhia. Em 2018 foram executados 14 projetos *Kaizen*, todos eles estruturantes, em diversos processos empresariais, com resultados positivos na redução em ciclos e custos, aumento da qualidade e redução de riscos empresariais.

A GESTÃO MATRICIAL

A gestão matricial é uma estrutura de coordenação de projetos introduzida na Avibras em 2018 como forma de

garantir a execução eficiente e eficaz de projetos de desenvolvimento e fabricação. Esse processo ajuda a garantir que o trabalho seja conduzido em alinhamento com as metas e gerenciado de acordo com as práticas estabelecidas pela organização. Qualquer projeto de desenvolvimento ou fabricação precisa ter o envolvimento organizado de várias disciplinas organizacionais como comercial, suprimentos, engenharia de produto, engenharia de manufatura, qualidade, produção, suporte ao cliente, finanças, entre outras. Esse envolvimento organizado é viabilizado por meio da gestão matricial.



Prioridades da Avibras: segurança, qualidade, prazo e custo

A CULTURA AVIBRAS

A cultura é um dos grandes diferenciais competitivos da Avibras que em 2018 buscou fortalecer esse legado, obtido em seus 57 anos de história, mediante o Programa de Cultura Avibras. Gestado e operacionalizado pelo presidente e CEO da companhia, o programa está entre as dimensões do AVPEX e tem por objetivo reforçar aos colaboradores e fornecedores a importância de quatro prioridades para a empresa, que são: segurança, qualidade, prazo e custo.

Toda atividade na empresa precisa ser executada considerando esses aspectos. Após cinco anos de estudos e envolvimento de

12 áreas diferentes da empresa, a Avibras iniciou a dinâmica dos trabalhos de 2018 com a prioridade centrada em segurança. Por meio de treinamentos, capacitações, *workshops* e palestras, 100% dos colaboradores da empresa, desde os níveis operacionais à presidência e técnicos que trabalham no exterior, tiveram acesso a informações e procedimentos em segurança da informação, segurança ocupacional, segurança do trabalho, segurança patrimonial e segurança empresarial, um trabalho que deverá ser feito novamente em 2020.

Em 2019 serão trabalhadas as seguintes prioridades, em sequência: qualidade, prazo e custo.



NEGÓCIOS E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

- Mapeamento da posição do Sistema de Foguetes de Artilharia para Saturação de Área (ASTROS) no mercado de sistemas lançadores múltiplos de foguetes e identificação dos potenciais clientes para ampliação de sua base de operadores.
- Estabelecimento das principais linhas de negócio que darão sustentação ao Plano Estratégico 2018–2030.



INOVAÇÃO E TECNOLOGIA

- Mapeamento das novas tecnologias e inovações que suportem o aumento da competitividade dos produtos atuais e o desenvolvimento dos novos produtos previstos no Planejamento Estratégico.



RESULTADO E SAÚDE FINANCEIRA

- Aprimoramento da gestão do fluxo de caixa para manter resultados expressivos, o que possibilita investimentos em suporte à sua estratégia de perpetuidade.



EXCELÊNCIA EMPRESARIAL

- Reforço da cultura de excelência para assegurar as prioridades de segurança, qualidade, prazo e custo.



ORGANIZAÇÃO E MECANISMOS DE GESTÃO

- Aprimoramento da gestão matricial.



CULTURA EMPRESARIAL

- Resgate e aprimoramento da Cultura Avibras.



LIDERANÇA E PESSOAS

- Evolução no modelo Avibras de liderança.

3.

NEGÓCIOS E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA



A área de Inteligência Competitiva, antes integrada ao Planejamento Estratégico, foi estruturada em 2018 para assessorar e dar suporte a alta direção da companhia em temas estratégicos com foco em ambientes competitivos com visão de longo prazo. A aplicação da inteligência competitiva já permitiu aperfeiçoamentos relevantes sobre o portfólio de produtos e sua evolução no curto, médio e longo prazos, assim como a identificação de clientes potenciais e informações que suportassem o relacionamento com os mesmos.

Para implementar qualquer projeto de melhoria, a Avibras usa como elemento motivador inicial a mitigação riscos empresariais que considera no plano de cada projeto. A partir dessa premissa, vários riscos empresariais são discutidos e mitigados por meio de Projetos *Kaizen* ou projetos de melhoria,

de tal forma que exista sinergia e integração entre esses elementos organizacionais. Da mesma forma, a inteligência competitiva se insere para substanciar com informações sobre referenciais comparativos e competitivos que devem ser considerados nos ciclos de melhoria dos processos.

A inteligência competitiva avalia cenários políticos, econômicos, tecnológicos que são vistos como importantes vetores de mudanças para o negócio e os avalia sempre de forma competitiva, de como a empresa pode e deve competir com o que de mais moderno e eficiente existe em seu segmento de atuação e permita consolidar estratégias de negócios, de produção de equipamentos, produtos e serviços com base na excelência de suas competências, que são forte capacidade de inovação, de geração de novas tecnologias baseadas em uma engenharia de ponta.



AVIBRAS

Planejamento Estratégico

O processo de Planejamento Estratégico foi otimizado em 2018, buscando uma simplificação e integração maiores entre os demais processos empresariais da empresa.

Na Avibras, o Planejamento Estratégico visa estabelecer os macroprojetos estratégicos com a visão de longo prazo nas seguintes frentes organizacionais: negócio, inovação e tecnologia, pessoas e cultura, gestão e excelência empresarial e resultado e saúde financeira.

Uma vez estabelecidos os macroprojetos estratégicos com visão no longo prazo, é necessário estabelecer os objetivos e metas para o curto prazo, que compreendem nos planos de ações da liderança Avibras.

Para 2019, temos 45 Planos de Ação (PAs), a serem monitorados e acompanhados regularmente.



4.



INOVAÇÃO TECNOLÓGICA PARA A PERPETUIDADE DA EMPRESA

EVOLUÇÃO EM RELAÇÃO AO MACROPROCESSO DIP – DESENVOLVIMENTO INTEGRADO DO PRODUTO

O Desenvolvimento Integrado do Produto (DIP) – filosofia de trabalho adotada pela Avibras em 2017 – teve, em 2018, uma evolução significativa, com o Manual do DIP concluído e a realização do treinamento desse manual para toda a liderança da empresa.

A descentralização das decisões por meio da nomeação dos Gestores Técnicos da Engenharia do Produto, trabalhando em sintonia com os Gestores de Projeto, fez com que os desenvolvimentos tomassem outro ritmo, com maior velocidade e integração das equipes. Os bons resultados vieram rápido e de forma expressiva, mediante a conclusão de etapas de projetos com prazos desafiadores e a realização de

eventos importantes com sucesso como diversas autorizações para passagens de fases e, por exemplo, vários ensaios e lançamentos bem-sucedidos de diversos produtos em desenvolvimento.

Novos produtos tiveram seus estudos conceituais elaborados em 2018, alinhados com o Planejamento Estratégico da empresa, com base em estudos de mercado e necessidades de clientes, com alto potencial comercial. Esses estudos já nasceram formatados conforme o DIP, o que deve aumentar a eficiência da execução, seu controle e integração quando tiverem seus desenvolvimentos aprovados. Esse *pipeline* de novos produtos move a evolução contínua do portfólio da empresa no sentido de ampliar a sua competitividade e perpetuidade.

EVOLUÇÃO EM RELAÇÃO AO PROGRAMA PESQUISA E DESENVOLVIMENTO PRÉ-COMPETITIVO (PDPC)

O ano de 2017 foi o ano do início da estruturação do programa Pesquisa e Desenvolvimento Pré-Competitivo (PDPC) da Avibras.

Em 2018, a estruturação começou a ser materializada. O Espaço Avibras de Tecnologia e Inovação (EATI), componente essencial desse programa, foi inaugurado em dezembro de 2018. Autoridades governamentais, representantes de universidades, das Forças Armadas, de institutos de pesquisa, órgãos de fomento e empresários participaram do evento, que teve uma palestra sobre os segredos da inovação com os professores da Fundação Getúlio Vargas (FGV).

Como embaixada da Avibras para pesquisa e desenvolvimento em ambiente de parcerias, o EATI tem por objetivo estabelecer o relacionamento com institutos de ciência e tecnologia, institutos de ensino e empresas que tenham interesses comuns com a Avibras no desenvolvimento de tecnologias no Brasil, além de fazer a ponte entre indústria, academia e instituições de fomento à pesquisa.

[102-43](#) | [102-44](#) | [203-2](#)

Os primeiros acordos de cooperação tecnológica com importantes institutos de ciência e tecnologia e institutos de ensino no Brasil foram assinados, e as primeiras bolsas de doutorado acadêmico industrial com temas tecnológicos de interesse da Avibras foram aprovadas em 2018, no Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA).

Esse é só o início da atuação do EATI que, em total alinhamento com os projetos de PDPC da empresa, contribuirá para que tecnologias críticas e diferenciadoras sejam aprendidas e dominadas pela Avibras.

O Espaço EATI tem como objetivo a pesquisa e o desenvolvimento em ambiente de parcerias



5.



GOVERNANÇA CORPORATIVA

103-2: Políticas públicas | 103-3: Políticas públicas

A Avibras adota processos, políticas, normas, regulamentos e diretrizes que constituem a Cultura Avibras. Todos os negócios devem respeitar os princípios de isenção e transparência, ética, competitividade e inexistência de conflitos de interesse, considerando as necessidades atuais e futuras da sociedade, nas dimensões econômica, ambiental e social.

Em 2018, a empresa consolidou a criação da área de Inteligência Competitiva, programas de desenvolvimento de lideranças e RH Dedicado, ampliou o processo de comunicação com os *stakeholders*, entre

eles colaboradores e seus familiares, acionistas, clientes, comunidades locais (em especial São José dos Campos, Jacareí e Lorena), instituições empresariais, Governo Federal, bancos e instituições de fomento, parceiros técnicos, universidades e academias, fornecedores, parques tecnológicos, agências de desenvolvimento industrial e inovação e associações de classe.

A base para a seleção desses *stakeholders* é o mapa de públicos-alvo preparado pelo Comitê de Sustentabilidade, que está programando para 2019 um programa de produção mais limpa, dotando a empresa de métricas e princípios de economia de água, energia e resíduos em alinhamento ao Programa Avibras por Excelência (AVPEX), que foi outra grande conquista em 2018.

[102-40](#) | [102-42](#)

Externamente, a Avibras participa de organizações representativas do setor no Brasil e no exterior, entre elas a Associação Brasileira das Indústrias de Material de Defesa e Segurança (Abimde), Sindicato Nacional das Indústrias de Materiais de Defesa (Simde), Associação das Indústrias Aeroespaciais do Brasil (AIAB) e *Association of the United States Army* (AUSA). Além da participação ativa nas associações setoriais, a empresa está ampliando a participação nessas entidades, incluindo associações e entidades que representam a indústria como um todo. Em 2018, a participação na Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP) e no Centro das Indústrias do Estado de São Paulo (CIESP) também foi intensificada incluindo a participação efetiva em comitês setoriais. Com foco no desenvolvimento tecnológico e inovação, a Avibras também iniciou sua participação efetiva na Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC).

[102-12](#) | [102-13](#)

MECANISMOS DE GESTÃO

[103-2: Anticorrupção](#) |

[103-3: Anticorrupção](#)

A governança corporativa da empresa vem estabelecendo modelos de gestão para aperfeiçoar os controles internos, já sustentados pelo Comitê de Auditoria e Riscos e pela Auditoria Interna, bem como o modelo de gestão Avibras, que tem no Avibras por Excelência (AVPEX) as dimensões de liderança, pessoas, inovação, cadeia de valor, cultura e cliente que permeiam o processo de melhoria contínua da companhia.

Em 2018, o Código de Ética foi atualizado, reforçando os padrões éticos e de comportamento desejados de todos os profissionais, independentemente de nível hierárquico, nas relações de trabalho e externas. O documento formaliza o compromisso da empresa de conduzir os negócios com integridade e para atender às políticas, aos procedimentos e às práticas que garantam um ambiente de negócios livre de corrupção. Com novo projeto gráfico e editorial, o documento traz a mensagem do Presidente, tópico específico sobre uso de sistemas eletrônicos de informação e a necessidade de aprovações prévias em caso de trabalhos externos em nome da Avibras. É disponibilizado em três línguas (português, inglês e árabe).



Em 2018, 100% dos colaboradores receberam um exemplar do Código de Ética e assinaram termo de compromisso ao novo código.

[102-16](#) | [205-2](#)

Foi iniciada a estruturação do modelo de *compliance* desejado pela companhia, um trabalho que adensa amplo conjunto de disciplinas e processos para fazer cumprir as normas legais e regulamentares, as políticas e as diretrizes estabelecidas para o negócio e para as atividades da Avibras, bem como evitar, detectar e tratar qualquer desvio ou inconformidade que possa ocorrer.

É mantido ainda processo de mitigação e avaliação de riscos, essencial para assegurar que a empresa está ciente de seus valores, de potenciais riscos e áreas vulneráveis, além de ampliar o conhecimento de toda a cadeia de

valor e estender a preocupação com a integridade e a transparência a parceiros, fornecedores e outros *stakeholders*. A Avibras também cumpre rigorosamente as leis trabalhistas e as diretrizes de instituições que adotam como princípio o respeito aos direitos humanos.

Desde a sua fundação, a Avibras aplica no cotidiano de trabalho normas e regras de procedimentos que proporcionam a indispensável base para a sua operação. Trata-se de um conjunto de processos, costumes, políticas, normas, regulamentos e diretrizes, que constituem a Cultura Avibras



ESTRUTURA 102-18

A estrutura de governança conta com um Conselho Consultivo constituído por três Conselheiros, o Comitê de Auditoria e Riscos, o Comitê de Ética e o Comitê de Sustentabilidade. Tanto o Conselho Consultivo como os comitês estão ligados ao Presidente da Avibras.

É papel do Comitê de Auditoria e Riscos o acompanhamento e avaliação do ambiente de controles internos, trabalhos de auditoria interna e independente, monitoramento dos riscos corporativos e supervisão e elaboração dos resultados financeiros.

Ao Comitê de Ética cabe a análise todos os casos de denúncias de corrupção, suborno, fraude,

condutas ilegais ou antiéticas, agressão ao meio ambiente, práticas ou registros contábeis questionáveis, mau uso de ativos na empresa, assédio de todos os tipos e discriminação (de gênero, racial, social, religiosa ou de qualquer tipo). O Canal de Ética é anônimo e terceirizado e garante total sigilo no processo. Qualquer parte interessada pode realizar uma denúncia e monitorar a evolução do tema por meio de um número de protocolo.

Complementando a estrutura de governança, o Comitê de Sustentabilidade tem como missão garantir a materialidade de informações e conteúdo da Avibras, em alinhamento às diretrizes da *Global Reporting Initiative* (GRI),

abordando temas relevantes para a gestão da companhia e que podem influenciar as avaliações e decisões dos *stakeholders*.

A Avibras também conta com uma estrutura de Auditoria Interna (independente), que se reporta ao Presidente e suporta a definição, elaboração e evolução dos instrumentos de governança.

DIRETORIA ESTATUTÁRIA

João Brasil Carvalho Leite –
Diretor-Presidente
Leandro Villar – Diretor-Vice-Presidente
Cynthia Benedetto – Diretora Vice-Presidente

DIRETORIA

Almir Miguel Borges* – Diretor
Superintendente de Operações (COO)
Carlos Alberto Macedo Cidade – Diretor de
Assuntos Corporativos
Fábio Nakagawa – Diretor-Industrial
Fernando Ranieri – Diretor de Engenharia
Marcelo Ramon Ferroni – Diretor de Gestão
de Projetos

CONSELHO CONSULTIVO

João Brasil Carvalho Leite – Presidente
Jean Jacques Moacy Rochebois
Campello – Conselheiro
Pedro Angelo Vial – Conselheiro
Marcelo Sayon Sáfadi – Conselheiro

* Em abril de 2019, o Diretor Almir Miguel Borges assumiu o cargo de Diretor-Vice-Presidente.

COMITÊS

Comitê de Auditoria e Riscos

Identifica, avalia e analisa os riscos relacionados aos negócios da companhia e monitora as medidas de mitigação desses riscos. É formado por consultores internos e externos e conta com auditoria independente para garantir isenção em avaliações de processos.

Comitê de Ética

Promove a legitimação, o respeito, o cumprimento e o aprimoramento do Código de Conduta e do conjunto de processos, costumes, políticas, normas, regulamentos e diretrizes, que constituem a Cultura Avibras.

Comitê de Sustentabilidade

Estabelece ferramentas de acompanhamento do desempenho nos âmbitos ambiental, social e econômico e verifica a aderência da empresa às diretrizes internacionais. Envolve profissionais de toda a empresa.

Comitês Operacionais – internos, ligados à Diretoria

I Comitê de Compras

Avalia, com base no que foi preestabelecido pelo orçamento a real necessidade de aquisições.

I Comitê de Orçamento

Valida o planejamento orçamentário e executa as medidas necessárias ao seu cumprimento.

6.

GESTÃO DE RISCOS



A gestão de riscos adotada pela Avibras segue a norma ISO 31000:2009, Princípios e Diretrizes da Gestão de Riscos. É um processo estratégico da empresa e está conectado ao Planejamento Estratégico, apoiando desdobramentos de objetivos e metas da organização.

O modelo busca o envolvimento de todos os agentes da estrutura organizacional, padroniza conceitos e práticas, estabelece um fluxo dinâmico e eficiente de informação e aumenta a transparência para os *stakeholders*.

A gestão está diretamente ligada a alta administração, o que assegura uma governança corporativa assertiva e dinâmica para a tomada de decisões e definição de estratégias da Avibras.

Ao longo de 2017 e 2018 foram identificados e tratados 73 riscos, dos quais 80% foram mitigados, e os demais sendo acompanhados e planejados por exigirem aportes e investimentos de alto valor.

O processo de gestão de riscos é perene, de evolução constante e em 2019 a implementação do processo de gestão de riscos trouxe uma maior visibilidade e conscientização aos Executivos da Avibras sobre os riscos estratégicos, financeiros, regulamentares, operacionais e de segurança da informação.

A mitigação inteligente é um processo contínuo e evolutivo, que considera a disseminação interna dos riscos corporativos, a incorporação das melhores práticas do mercado e o aprimoramento da gestão de riscos.

A gestão de riscos assegura uma governança corporativa assertiva e dinâmica para a tomada de decisões e definição de estratégias da Avibras

O papel da auditoria interna 103-2: Anticorrupção

A área de Auditoria Interna é responsável pela gestão dos riscos corporativos e pelo Canal de Ética da Avibras. Os riscos corporativos relacionados à segurança da informação ou apoio em investigações são encaminhados à área de Segurança da Informação que trabalha em parceria com a área de Auditoria Interna. Na ocorrência de uma violação ao código de ética, a auditoria convoca o comitê de ética para deliberar sobre a violação e aciona a área de Segurança da Informação, caso necessário.

Além da identificação dos riscos pelos responsáveis pelos processos e pelos trabalhos de auditoria interna, a área de segurança da informação pode identificar riscos de segurança por meio de suas análises.

CIBERSEGURANÇA

A segurança da informação é uma disciplina estratégica para Avibras; a Empresa reconhece e investe para que ameaças cibernéticas não comprometam o seu desempenho.

As ações de segurança da informação são definidas por meio de mapeamento de risco, acordadas com a presidência da



companhia, implementadas em conjunto com a área de Tecnologia da Informação e acompanhadas periodicamente. O planejamento anual inclui ações voltadas para pessoas, processos e ferramentas; esse investimento é fundamental para proteger o valor que a informação tem para a empresa.

Assim como outras organizações, a Avibras está sujeita a um volume significativo de ameaças que são combatidas por meio de forte proteção do perímetro, redes de dados segregadas, bloqueio de portas USB, restrição de uso de equipamento para registro de imagens, capacitação

das pessoas, atualização tecnológica e outros recursos. O desafio é sempre atuar de forma equilibrada de modo que as medidas de proteção não comprometam o bom andamento dos negócios.

As ações de conscientização em segurança da informação fazem parte de um processo permanente de cultura que, no ano de 2018, realizou ações de sensibilização e capacitação mediante palestras, treinamentos, divulgação de boas práticas nos diversos canais de comunicação e dinâmicas interativas. O objetivo é capacitar as pessoas

na identificação de ameaças, adoção de medidas preventivas e notificação de ações suspeitas.

Em razão dos contratos estabelecidos com as Forças Armadas, a Avibras está sujeita a legislação específica e o obteve em 2018 a habilitação de segurança para o tratamento de informação classificada do Poder Executivo Federal.

Confiante em suas ações de cultura, atenta ao cenário externo e alinhada com as tendências tecnológicas, a Avibras segue atuando para que a preservação do conhecimento assegure a perpetuidade do negócio.

7.



GESTÃO DE FORNECEDORES

102-9 | 102-10

Durante o ano de 2018 foram aperfeiçoados os processos relacionados à garantia da qualidade com uma abordagem de qualidade assegurada, em que os índices e requisitos da qualidade são acompanhados desde o fornecedor de uma matéria-prima ou serviço até a entrega dos produtos aos clientes. Para isto, o processo de gestão e qualificação de fornecedores foi robustecido com especialistas das áreas de engenharia, suprimentos e qualidade, para qualificação e monitoramento das dimensões industriais de qualidade, quantidade e prazo. Quanto à capacidade técnica instalada, a Avibras investiu significativamente nos seus laboratórios de testes

para homologação, certificação e desenvolvimento, ampliando seu alcance em volume e quantidade, aliado à qualidade dos equipamentos. [416-1](#)

A Avibras possui seu Sistema de Gestão da Qualidade certificado por:

AS9100:D-2016

ISO 9001:2015

AQAP-2110

InAvEx 1005

PERFIL DA CADEIA DE FORNECEDORES

A Avibras conta com cerca de 500 fornecedores entre nacionais e estrangeiros, compostos em aproximadamente 90% de empresas nacionais localizadas no Estado de São Paulo, principalmente no Vale do Paraíba e Grande São Paulo. Os fornecedores internacionais concentram-se na América do Norte, Europa e Ásia. A cadeia de fornecimento da companhia envolve, principalmente, itens de estamparia, forjados, fundidos, injeção plástica, usinagem, caldeiraria, cablagem, químicos, eletrônicos e serviços. 102-9



O padrão PDCA – planejar, fazer, verificar e agir 416-1

Os fornecedores Avibras são desenvolvidos seguindo o padrão PDCA de gestão. Após a identificação do fornecedor é realizado o processo de qualificação, onde são avaliados os aspectos de capacidade técnica instalada, índices de processo e qualidade além da idoneidade da empresa.

Nesse processo são realizadas análises e avaliações documentais e presenciais, seguindo um processo de auditoria de segunda parte com a interação entre as áreas de engenharia, qualidade e suprimentos com o fornecedor.

Após a qualificação do fornecedor é realizado o processo de aprovação de peça de produção, onde são avaliados os resultados específicos do produto ou serviço adquirido quanto aos requisitos dos mesmos. E durante o período de fornecimento os esforços são direcionados ao monitoramento e controle dos entregáveis dos fornecedores, garantindo atendimento às dimensões industriais qualidade, volume e prazo.

PROCESSO DE QUALIFICAÇÃO 102-10

A Avibras adota um processo de qualificação de seus fornecedores por meio da adoção de um padrão de avaliação técnica denominado Conferência de Fornecedores, em que são apresentados os desafios da empresa para os próximos anos, os resultados gerais relacionados a performance de fornecedores e também é aberto um canal de diálogo para que eles possam expor suas necessidades, sugestões, críticas e elogios. Esse processo visa gerar o estreitamento na relação entre Avibras e fornecedor, melhorar a comunicação e consequentemente obter melhores resultados.

O processo segue um modelo estabelecido pela Avibras com referência a padrões globais, permitindo a adequação e entendimento de todas as

informações e requisitos necessários, entre eles:

- A sistematização da identificação e do desenvolvimento de fornecedores.

- A melhoria contínua da qualidade dos produtos e assistência pós-vendas.

- A evolução tecnológica permanente.

- A total confiabilidade do desempenho da qualidade e controle de substâncias nocivas, sob monitoramento contínuo, capacitando a entrada dos produtos na Avibras sob o regime de qualidade assegurada.

- A melhoria contínua da produtividade e a eliminação de desperdício ao longo de toda a cadeia, com consequente redução de custos.

- Promover o uso de materiais, processos e produtos cujo impacto ambiental esteja de acordo com as leis em vigor.

- Responsabilidade social.



Metas para 2019

Um dos desafios da empresa é manter todas as dimensões da qualidade como prioridade, dentre elas o desempenho dos produtos e serviços, confiabilidade, conformidade, durabilidade, atendimento e assistência, características técnicas e estéticas, completando a qualidade percebida pelos clientes.

O tema Qualidade é a prioridade a ser trabalhada pela empresa nos primeiros seis meses de 2019 e onde serão desenvolvidas frentes de trabalho quanto ao cliente, melhoria contínua e processos, desenvolvimento de pessoal, parceria com fornecedores e elevar o sistema de gestão da qualidade.



GESTÃO DE PERFORMANCE 102-9 | 102-10

Um dos grandes aperfeiçoamentos adotado pela empresa em 2018 foi a criação do processo de gestão de *performance* dos fornecedores, pelo qual um grupo de fornecedores recebe mensalmente seus indicadores de desempenho e tem a possibilidade de tratar com uma equipe dedicada da Avibras os assuntos relacionados a um possível não atendimento de metas.

Para os fornecedores que não atingem a meta é solicitado um plano de ação que é acompanhado pelas equipes de *supply chain*, qualidade e engenharia, no intuito de agir na causa raiz e melhorar os resultados.

As ações se baseiam no tripé conferência com fornecedores, gestão de indicadores de *performance* e gestão dos planos de ação, em que são aplicadas métricas de índices de qualidade, quantidade e pontualidade, com o objetivo de estabelecer contratos de fornecimento, avaliação e qualificação dos fornecedores da empresa.

Entre os objetivos delineados para 2019, estão a implantação do processo de gestão de riscos de fornecedores, a melhoria do processo de gestão de *performance* de fornecedores, abrangendo um maior número de empresas nesse processo, e implantação do Portal de Fornecedores para melhoria na gestão e comunicação com as partes interessadas.

A empresa orienta sua base de fornecedores por meio do Manual do Fornecedor, do Código de Ética Avibras, das auditorias de qualificação de fornecedores e da gestão dos Planos de Ação aplicados a cada fornecedor, sendo os termos de compromisso inseridos nos pedidos de compras e nas minutas de contratos. 205-2

A Avibras não realiza negócios com parceiros, agentes e contratados que não tenham uma abordagem de tolerância zero à corrupção. Todos os contratos possuem cláusulas anticorrupção.

8.

GESTÃO DE PESSOAS



Orgulho de pertencer: colaboradores e familiares no Dia da Família

VALORIZAÇÃO DO CAPITAL HUMANO

DIA DA FAMÍLIA

Proporcionar à família a oportunidade de conhecer o ambiente de trabalho é motivo de orgulho para os colaboradores. A Avibras abriu suas portas e recebeu cerca de 3,4 mil pessoas no Dia da Família, evento de integração ocorrido em 1º de dezembro. Os visitantes embarcaram na jornada da tecnologia e da inovação por meio de um passeio pela fábrica veicular e imediações. A iniciativa também contou com exposições variadas, de viaturas, maquetes de produtos e meio ambiente, com destaque para a exposição Nossa História, que contou por meio de painéis a trajetória de sucesso da empresa e de seu fundador, o engenheiro João Verdi Carvalho Leite. As atrações lúdicas fizeram a alegria das crianças, e os artistas circenses, espalhados por toda a área de visitação, interagiram o tempo todo com o público.

HOMENAGEM POR TEMPO DE CASA

Criada pelo engenheiro Verdi, fundador da empresa, e retomado pelo atual presidente, João Brasil, a Homenagem por Tempo de Casa reconheceu em 2018 a dedicação e o empenho de colaboradores por anos de trabalho. Foram homenageados pela iniciativa os profissionais que completaram até 31 de dezembro de 2017, dez, vinte, trinta e quarenta anos de atuação na companhia.

A empresa revisou seu processo de recrutamento e seleção adotando processos estruturados para atrair os melhores talentos do mercado.

Entre as principais ações está a estruturação dos cargos disponíveis na companhia, de acordo com as regras de mercado. A intenção da iniciativa é uniformizar e dar mais consistência à evolução dos colaboradores ao longo de sua trajetória profissional na empresa, agregando valor às políticas de gestão e retenção de talentos.



Valorização da Nossa Gente: homenagem aos colaboradores pelos anos dedicados à empresa

A meta é que entre 2019 e 2020 a empresa disponibilize um mapa de todos os cargos da empresa, bem como as informações necessárias para que o colaborador possa visualizar e planejar sua carreira. A estruturação segue as diretrizes da política de gestão de pessoas.

No centro desse processo está a Carreira Y, que permite ao profissional optar entre seguir para o cargo de gestão ou ser um especialista em determinada área. Dentro desse modelo os colaboradores contam com o processo de mentoria, em que o especialista mais experiente da empresa pode chegar até um ponto na carreira equivalente ao alcançado por um gerente, com as mesmas prerrogativas, evitando que para ele progredir na carreira tenha que deixar a atividade técnica para atuar nas áreas de gestão e administração.

A lógica da mentoria é que o especialista da área técnica continua como técnico e vê perspectivas de

crescimento profissional, o que representa ganhos de retenção para profissionais de extrema qualificação. Esse profissional sabe que pode trabalhar na área técnica o resto da vida porque sempre vai ter uma evolução possível na carreira, com a mesma equivalência de um profissional das áreas de gestão e administrativa.

Outra iniciativa importante é a atenção aos colaboradores em processo de aposentadoria.

Denominado Projeto de Vida, a Avibras estruturou um modelo que visa apoiar o colaborador no planejamento para uma nova etapa de vida, abordando temas relacionados à preparação para as mudanças, como a elaboração de um novo projeto de vida, passagem do conhecimento adquirido e, também, a preparação da liderança para orientação e apoio às pessoas. O programa será implementado ao longo de 2019.

Gestão do conhecimento

Perpetuar o conhecimento, registrar lições aprendidas e reutilizar esse legado. É com base nessas premissas que o time de engenharia da Avibras iniciou um projeto-piloto – a ser estendido para toda a organização – que reúne periodicamente colaboradores para trocar conhecimentos entre si voltados à busca de soluções de problemas. A meta é fazer a gestão do conhecimento da Avibras e tornar esse conhecimento reutilizável para que a pessoa que vai desenvolver um novo produto não incorra nos mesmos erros que a outra

teve no produto anterior, ou no passado. A experiência lançada em 2018 já permitiu o surgimento de ideias e novas soluções e trabalha sobre dois aspectos: as lições aprendidas e as comunidades de prática.

Um desdobramento da iniciativa passa pela montagem e divulgação de documentos e vídeos produzidos pelos colaboradores mais experientes sobre temas e assuntos específicos que possam ajudar os jovens talentos da companhia a solucionar problemas e a enraizar o conhecimento e a Cultura Avibras.

RH DEDICADO

O RH Dedicado atua de forma conectada com o Planejamento Estratégico e o Plano de Ação de cada negócio da companhia e tem o papel de apoiar os gestores, principalmente no atendimento de suas principais demandas estratégicas de pessoas.

Por meio de uma comunicação transparente com todos os colaboradores, promove desafios, a fim de aumentar o engajamento de todos para projetos atuais e futuros. Anualmente, a área de Recursos

Humanos elabora o seu Plano de Ação alinhado a estratégia da companhia.

Em 2018, o RH Dedicado contribuiu para a implementação de novos processos na área de Recursos Humanos que serão disseminados em 2019. Neste ano, terá o desafio de fortalecer o seu papel para garantir o entendimento e desenvolvimento do negócio na área de Gestão de Pessoas, assumindo uma postura ativa e estratégica.

Nossa força de trabalho é altamente capacitada e preparada para novos desafios

Programa de Integração

Em busca das melhores práticas de mercado, a Avibras aperfeiçoou o seu Programa de Integração para reduzir o tempo de adaptação do novo colaborador, estabelecendo uma relação de confiança e conexão com a Cultura da empresa. Uma experiência completa e engajada aos novos membros do time.

O programa intitulado Jornada Avibras: O Caminho do Seu Sucesso Começa Aqui está alinhado à dimensão pessoas do Programa Avibras por Excelência (AVPEX), que tem por objetivo elevar a Avibras a um nível de excelência mundial.

Com foco no aprendizado, na motivação e no comprometimento, a nova integração também reforça as quatro prioridades da companhia: segurança, qualidade, prazo e custo.

Jornada de Conhecimento

No dia da integração, o novo colaborador recebe um *kit* de boas-vindas, totalmente personalizado com a identidade visual do programa.

O *kit* é composto por um caderno inteligente que traz folhas para anotações, uma mensagem de boas-vindas do Presidente João Brasil, a história da empresa contada mediante uma linha do tempo e outras informações úteis sobre benefícios oferecidos pela empresa.

A programação conta ainda com palestras cujos conteúdos foram revisados, dando maior dinamicidade às apresentações. Também foram incluídos novos temas: vídeo de boas-vindas do Presidente João Brasil, AVPEX e Segurança da Informação.

No fim do dia, é realizado um *tour* pela fábrica veicular e um bate-papo com o Diretor-Vice-Presidente Almir Borges, que dá as boas-vindas e reforça os principais aspectos da Cultura Avibras para a conquista de resultados positivos tanto individuais quanto para a empresa.

Para apoiar o gestor na chegada do novo colaborador, é disponibilizado um guia para orientá-lo na continuidade do processo de integração nos 30 dias seguintes.

PERFIL

O time da Avibras é composto por 1.880 colaboradores diretos, dos quais 85% homens e 15% mulheres, além de 759 terceirizados (84% homens). Com 320 contratações e 291 desligamentos.

O *turnover* se manteve equilibrado e na área de Tecnologia tem sido muito baixo, com a empresa conseguindo captar profissionais de destaque no mercado com outras empresas do setor aeroespacial.

Com exceção dos estagiários, 100% dos colaboradores são abrangidos por acordo de negociação coletiva. Os terceirizados seguem os acordos coletivos de seus respectivos sindicatos. Todos os colaboradores são representados pelo Sindicato dos

Metalúrgicos, e os acordos assinados abrangem a totalidade. [102-41](#)

A retenção de talentos tem sido um ponto de grande atenção para a Avibras, que em 2018 ampliou a geração de empregos diretos e indiretos nas regiões em que atua, beneficiando as áreas econômica e social do Vale do Paraíba, conforme tabela abaixo: [102-7](#)

Descrição	Valores
Quantidade de colaboradores em 01/01/18	1.851
(-) Redução do quadro durante 2018	(291)
+ Aumento do quadro durante 2018	320
= Quantidade de colaboradores em 31/12/18	1.880

ENGAJAMENTO E CAPACITAÇÃO

[103-2: Treinamento e educação](#) | [103-3: Treinamento e educação](#)

Para engajar profissionais capacitados as necessidades da empresa, a Avibras busca os melhores talentos, unindo competência técnica e aderência aos seus valores.

A empresa incentiva o desenvolvimento de todos os colaboradores, por meio de políticas e estratégias, alinhados aos objetivos do negócio. Na Avibras, os colaboradores que cursam mestrado

ou doutorado podem se ausentar das operações para realizar o curso ou disciplinas específicas oferecidas por instituições reconhecidas no mercado.

A empresa também apoia a continuidade da formação acadêmica por meio do programa de pós-graduação que vise promover o desenvolvimento dos colaboradores com foco no desenvolvimento de suas funções e/ou projeto futuro, alinhado às necessidades da empresa.

PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA 404-1 | 404-2

Em 2018, foram 115 líderes treinados, que totalizaram 2.032 horas de capacitação. Os líderes também participaram do Laboratório do Líder, em que puderam colocar em prática os conceitos e técnicas que foram disseminadas no decorrer da formação.

Em continuidade com o programa de desenvolvimento da liderança, a Avibras em parceria com a Fundação Dom Cabral (FDC), implantou um novo programa,

composto por cinco módulos nos pilares: cultura, pessoas, processos, projetos e finanças. O programa está disponível para todos os gerentes e supervisores da companhia.

A expectativa é que os líderes sejam capazes de construir uma visão por meio da gestão de pessoas potencializando os resultados para o negócio, discutir os papéis e as responsabilidades da liderança, bem como a transição de comportamento necessário para garantir o engajamento das pessoas.

Treinamentos e capacitações 404-1

Em 2018 foram empreendidas 66.108,70 horas de treinamentos e 5.947 participações de colaboradores em toda a organização. Foram 479 turmas formadas e distribuídas entre demandas funcionais e obrigatórias durante o ano. No segundo semestre foi implantado o Diagnóstico das Necessidades de Treinamento com o objetivo mapear os *gaps* de competência da organização

para 2019. Essa ação foi realizada por meio das gerências que identificaram quais ações serão prioritárias desenvolver em 2019. Para a liderança, foi dado continuidade ao Programa de Desenvolvimento da Liderança em parceria com a Fundação Dom Cabral (FDC) para capacitar os líderes em competências-chaves para o negócio.



JOVENS TALENTOS E PCD

A Avibras investe no Programa de Aprendizagem na Indústria do Serviço Nacional da Indústria (Senai), oferecendo a jovens de 14 a 24 anos a oportunidade de ingressarem na carreira profissional. A companhia oferece aos participantes todos os benefícios concedidos aos seus colaboradores, além de apoio social. Em 2018, havia 54 jovens contemplados. A empresa é aderente à inclusão social de Pessoas com Deficiência (PCD) e cumpre as exigências legais e programas de desenvolvimento definidos para esses profissionais.

PROGRAMA DE ESTÁGIO

Para promover a complementação do ensino e da aprendizagem, constituindo-se em instrumento de integração, aperfeiçoamento e relacionamento humano, a empresa desenvolve e aprimora as habilidades de seus estagiários ao ambiente corporativo. O objetivo do programa será formar futuros profissionais cada vez mais engajados com os valores e objetivos da empresa.

REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS

[103-2: Presença de mercado |](#)
[103-3: Presença de mercado |](#)
[103-2: Emprego | 103-3: Emprego](#)

A nova política de cargos e salários mantém benefícios diferenciados para atrair e reter talentos, entre eles seguro de vida, plano de saúde, cobertura para incapacidade/invalidez, licença-maternidade estendida, plano odontológico, tratamento médico especial para filhos de colaboradores e auxílio-creche até seis anos (mulheres, homens que detêm a guarda e viúvos). [401-2](#)

Coloca ainda à disposição dos colaboradores um plano de previdência complementar, em parceria com a Brasilprev, ao qual contribui com valor equivalente a 100% da contribuição participante limitado a 5% do salário-base. Acima de 5%, o colaborador faz aportes que podem chegar a 12%.



COOPERATIVA DE CRÉDITO AVIBRAS

Em 2018, a cooperativa atendeu 1.607 cooperados, correspondendo a 86% dos colaboradores da Avibras, com movimentação de 5.067 empréstimos no decorrer do ano. As iniciativas também envolveram a entrega de 1.400 kits de material escolar, atendendo aos cooperados e seus dependentes com idade entre 4 e 21 anos. O material também beneficia associados matriculados nos ensinos médio e superior e em cursos de pós-graduação. A fim de estimular os conceitos de educação financeira, a cooperativa distribuiu cofrinhos aos filhos dos cooperados, estimulando crianças e adultos a poupar, além de informativos com dicas sobre o tema educação financeira.

SEGURANÇA DO TRABALHO

[103-2: Saúde e segurança ocupacional](#) | [103-3: Saúde e segurança ocupacional](#)

A área de Segurança do Trabalho realizou ações alinhadas com as estratégias e prioridades ao Programa de Cultura Avibras, que em 2018 teve foco em segurança.

Uma das iniciativas foi o lançamento do quadro Segurança do Trabalho em Foco, objeto que trouxe os líderes da companhia, desde o Presidente até os principais gerentes, falando sobre a segurança como seu primeiro valor, destacando-a como prioridade diária em todas as ações realizadas pelos colaboradores e suas lideranças.

A área, composta por Engenheiros de Segurança do Trabalho, Técnicos de Segurança do Trabalho e Bombeiros, apoiou o desenvolvimento de estudos e ações de melhoria dos postos de trabalho da empresa, em novos parâmetros e processos a serem seguidos pelos fornecedores e participou de forma ativa de todos os requisitos de projeto, construção e licenciamentos da nova fábrica de Lorena (SP). Dentro do planejamento estratégico da Avibras, suportou temas orientados em segurança do trabalho, saúde e qualidade de vida ao trabalhador relacionados à modernização de todas instalações e na estruturação da coleta e correta destinação de resíduos.

PRINCÍPIO DA PRECAUÇÃO

[102-11](#)

A Cultura Avibras define segurança como primeira prioridade e adota como modelo de ação o princípio da precaução em iniciativas associadas a segurança do trabalho, saúde e meio ambiente. A equipe de Saúde, Segurança e Meio Ambiente (SSMA) está sempre envolvida nas decisões sobre instalações (construções, demolições), processos, equipamentos, matérias-primas e resíduos, seja por meio de reuniões com equipes multidisciplinares, auditorias, vistorias, solicitações de apoio técnico feito pelas mais diversas áreas da empresa. Nessas ocasiões são definidas as maneiras de atendimento não somente de requisitos legais e exigências de órgãos reguladores, mas também de oportunidades identificadas de tornar a empresa mais segura e sustentável.

As áreas mais críticas do ponto de vista de saúde e segurança ocupacional são as Áreas Ativas, onde são fabricados, manuseados e armazenados matérias primas e produtos classificados como explosivos. Essas áreas possuem isolamento de risco e também proteção passiva na construção dos prédios, constituídos por componentes incombustíveis e locais estratégicos com paredes frágeis. [403-3](#)

Todas as operações envolvendo movimentação de matéria-prima e ou produtos explosivos possuem procedimentos de segurança e todos os colaboradores são treinados a cada dois anos sobre segurança do trabalho em Áreas Ativas. Para todos esses colaboradores são realizados periódicos a cada seis meses, e além disso, para colaboradores acima de 35 anos de idade, são realizadas avaliações de níveis glicêmicos,

hepatológicos e de pressão arterial. Em caso de alterações são colocados em programas de saúde específicos onde recebem orientações e acompanhamentos específicos.

A empresa realiza a análise de riscos em novos projetos, adota o uso de proteção coletiva, individual e também medidas administrativas para promoção de segurança do trabalho nas atividades

desenvolvidas. São realizados cursos e exames específicos para atividades como proteção respiratória, trabalho em altura e espaço confinado.

A área de Saúde Ocupacional conduz programas de saúde para atividades específicas e para aqueles colaboradores que apresentem alterações em alguns exames físicos e complementares (laboratório, raio X, eletroencefalograma, prova de função pulmonar, próstata) para maiores de 40 anos, acompanhamento de sobrepeso e pressão arterial alterada, além de outros. Esses colaboradores são acompanhados com orientações, exames e outras ações quando necessário.

SERVIÇO SOCIAL E QUALIDADE DE VIDA

Com foco no bem-estar e na qualidade de vida de seus colaboradores, o serviço social da Avibras dá suporte aos colaboradores afastados por doença; orienta sobre pagamentos, visitas hospitalares e domiciliares; fornece apoio na solução de dificuldades relacionadas aos

planos de saúde; e dá suporte em casos de dependência química, conflitos familiares, dificuldades de relacionamentos e financeiras e processos de perda familiar. Além do atendimento presencial, o serviço social coloca à disposição dos colaboradores celular corporativo para atendimento emergencial e ramal específico.

Em 2018 os colaboradores participaram de forma ativa em programas de saúde, opções saudáveis de alimentação e valorização do papel da família e do lazer. Acreditando na importância da informação, a área de Saúde Ocupacional da Avibras enfatizou diversas iniciativas por meio de palestras itinerantes sobre a saúde do homem, cuidados com a saúde da mulher, programa de vacinação contra gripe e orientação e exposição sobre a importância da alimentação na prevenção e combate ao câncer. Como parte do Programa Você em Ação, a ser estruturado em 2019, estão programados lançamentos dos projetos em temas como peso saudável, prevenção e controle da hipertensão e prevenção e controle do diabetes.

Metas e objetivos para 2019

Entre as metas delineadas dentro do processo contínuo de aperfeiçoamento da Segurança do Trabalho, a Avibras tem por objetivos:



Lançamento do programa Você em Ação!
Sua atitude é a chave para a Excelência, que abrangerá a importância do comportamento preventivo em saúde, segurança e meio ambiente, seja ele individual ou coletivo, e sua contribuição para o bem-estar das pessoas e sustentabilidade dos negócios da empresa.



Reestruturação do processo de gestão de terceiros.



Realização de palestras e treinamentos para a liderança e colaboradores.



Desenvolvimento de referencial comparativo para definição de metas e ações para 2020.

9.

RELACIONAMENTO COM CLIENTES

103-2: Saúde e segurança do cliente | 103-3: Saúde e segurança do cliente

Criação da área de Customer Care com um time de especialistas dedicados ao suporte aos clientes



Dois são os destaques para a área de clientes em 2018. Um deles diz respeito ao realinhamento do Planejamento Estratégico que ganhou, além da visão de longo prazo, para até 15 anos, um conjunto de métricas e ações com foco no curto prazo, válidas para 12 meses. Essa iniciativa traz como dividendo objetivos a serem alcançados pelas diversas áreas da empresa, com especial a de relacionamento com clientes. A metodologia aplicada com a iniciativa possibilita aos colaboradores saberem quais são os objetivos foco da companhia para o período e os resultados desejados, que, após executados são medidos na forma de indicadores que permitem a alta gestão apurar e aprimorar o grau de eficiência das áreas e divisões da companhia na excelência na experiência do cliente Avibras.

A iniciativa traz como reflexos claros um aprimoramento da governança corporativa e a busca de resultados para a geração de valor desejados em curto e longo prazos, dando total transparência e objetividade às ações que devem ser desempenhadas pelas áreas.

Outro passo relevante foi a criação da área de *Customer Care*, por meio da formação de um time de especialistas e profissionais dedicados ao suporte aos clientes. Cartão de visitas da empresa, o *Customer Care* busca traduzir as reais necessidades dos clientes para dentro da empresa, avaliar todas as implicações dessas necessidades, medir seus custos, desenhar soluções customizadas, obter consenso interno e apresentar aos clientes as possibilidades de soluções.

O Suporte Logístico Integrado (SLI) é outra ferramenta que a empresa está potencializando no relacionamento, suporte e venda de serviços de pós-venda que envolve Soluções para peças de reposição, treinamentos, capacitações e fornecimento de documentação técnica, entre outros serviços.

10.

RELACIONAMENTO COM A COMUNIDADE

103-2: Comunidades locais | 103-3: Comunidades locais



Avibras foi destaque no Sábado Aéreo – integração com a comunidade

Com o objetivo de apoiar o desenvolvimento local, a empresa estreitou ainda mais o relacionamento com as comunidades de São José dos Campos, Jacareí e Lorena, prefeituras e associações empresariais como os Centros das Indústrias do Estado de São Paulo (CIESPs) regionais e a Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP).

Em 2018, uma das iniciativas de destaque foi o apoio da empresa ao programa de mapeamento da cadeia produtiva realizado pela Prefeitura de Jacareí (SP), que teve por objetivo identificar o perfil e a vocação empreendedora da cidade. O trabalho originou a criação de um seminário de empreendedorismo na cidade que reuniu mais de 3.000 pessoas, representando empresas de pequeno, médio e grande portes, do qual a Avibras foi uma das patrocinadoras. A iniciativa também permitiu a troca de experiências com entidades de formação e capacitação de mão de obra, como o Senai e Fatecs regionais.

Um dos pontos altos dessa interação foi a troca de conhecimentos entre a Avibras e as micro, pequenas e médias empresas visando ao enquadramento na oferta de produtos e serviços para a companhia.

As relações empresariais na comunidade tendem a se fortalecer ainda mais em 2019 por meio do maior relacionamento da empresa com as secretarias de Desenvolvimento Econômico, Meio Ambiente e de Inovação das prefeituras, em contrapartida ao elevado interesse revelado pela comunidade empresarial local em ações associadas ao Espaço Avibras de Tecnologia e Inovação (EATI), inaugurado em São José dos Campos (SP).

O Comitê de Sustentabilidade da Avibras projeta para o ano um conjunto de ações estruturantes e proativas em parceria com os *stakeholders* locais visando o desenvolvimento sustentável da comunidade local.

REALIZAÇÕES – PROJETOS E AÇÕES COM A SOCIEDADE 413-1

Gincana da Solidariedade – A empresa apoiou a ação realizada pela TV Vanguarda, que promove o engajamento de estudantes na arrecadação de alimentos às entidades assistenciais, por meio da doação de uma tonelada de arroz para a Escola Municipal Santa Edwiges, localizada em Lorena (SP).

Dia da Independência – O protótipo da viatura Guará 4WS foi uma das atrações do desfile cívico em Jacareí, ocorrido na Avenida Nove de Julho, região central da

cidade. Cerca de 10 mil pessoas prestigiaram o desfile de sete de setembro, que levou o tema Jacareí, Cidade Leitora.

Dia da Artilharia – A Avibras participou da DemonstrArt 2018, realizada na Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), em Resende (RJ), com demonstração de tiros do Sistema de Foguetes de Artilharia para Saturação de Área (ASTROS), considerado o principal apoio de fogo da força terrestre nacional.

Dia da Árvore – Para comemorar a data e reforçar as ações de preservação ambiental da companhia, 15 colaboradores com mais de 35 anos de empresa plantaram mudas de 16 espécies de árvores frutíferas na fábrica de Jacareí. Além do foco ambiental, a ação foi uma forma de reconhecer a dedicação e o empenho por tantos anos de trabalhos e reforçar a importância dos colaboradores para o crescimento da Avibras.

Jogos das Indústrias – Promovido pelo Serviço Social da Indústria (Sesi), de São José dos Campos, o evento contou com a participação de colaboradores da Avibras em 2018, ano que marcou a quarta participação consecutiva da empresa nos jogos em que se sagrou vice-campeã da competição.



Colaboradores participam de plantio de mudas de árvores frutíferas na Instalação 2



Viatura Guará no desfile de 7 de Setembro em Jacareí (SP)

Abandone um Livro, Adote a Leitura

– A Avibras apoia o projeto permanente, coordenado por dois colaboradores, e proporciona um espaço de lazer e cultura, além de incentivar o hábito da leitura. Aplicado nas unidades de Jacareí e Lorena, o projeto Abandone um Livro, Adote a Leitura disponibiliza livros e revistas adquiridos por meio de doações para empréstimo em espaços reservados em cada unidade, denominados Pontos Culturais.

Em Lorena, o Ponto Cultural funciona no antigo posto bancário. Em Jacareí, os exemplares ficam à disposição dos interessados em três Pontos Culturais – restaurante, fábrica veicular e ferramentaria –, onde podem ser deixados (abandonados) ou pegos (adotados).

Além dos pontos culturais disponibilizados nas fábricas da Avibras, o projeto atua em quatro estados – São Paulo, Minas Gerais, Bahia e Mato Grosso –, com 35 parceiros culturais.

Aprendizagem na Indústria

– Em parceria com o Senai, a Avibras investe no Programa de Aprendizagem na Indústria, uma iniciativa que oferece aos jovens entre 14 e 24 anos a oportunidade de ingressar na carreira profissional. Durante o período de estágio, os estudantes aplicam os conhecimentos adquiridos em sala de aula no ambiente fabril e contam com auxílio financeiro no valor de um salário mínimo.

Patrocínio Esportivo

– A edição 2018 da Maratona da Muralha da China contou com a participação de um atleta brasileiro entre os mais de 2.500 participantes da competição, o colaborador Julio César de Oliveira, da Instalação 3, de Lorena. Realizada na província de Tianjin – uma das maiores e mais importantes da China – a maratona inclui mais de 8,5 quilômetros de extensão por vilarejos e fazendas, sendo 3.700 degraus de subida da Muralha da China, uma das sete maravilhas do mundo antigo. Julio César de Oliveira, que pratica corrida de rua no Brasil há mais de 11 anos, conquistou o primeiro lugar em sua faixa etária e a sexta na classificação geral, levando mais uma medalha



Apoio ao esporte: colaborador e atleta Julio Oliveira, primeiro lugar em sua categoria, na Maratona da Muralha da China

internacional para sua coleção. Outro atleta e colaborador da empresa, Ademar Dias de Oliveira, da Instalação 2, de Jacareí, participou de outro grande desafio: correr os 226 quilômetros da Extremosul Ultra Marathon, no Rio Grande do Sul. A prova envolvia a travessia da extensão de areia entre as barras de Chuí e Rio Grande, no prazo limite de 54 horas. Os dois atletas e colaboradores contaram com o apoio financeiro da Associação Desportiva Classista (ADC) Avibras.

Rede Integrada de Emergência

– A Avibras é uma das 45 empresas privadas participantes da Rede Integrada de Emergência (Rinem), do Vale do Paraíba e Litoral Norte, estrutura que integra empresas da iniciativa privada, hospitais e vários órgãos do poder público em um esforço dedicado a salvar vidas. O objetivo é desenvolver e implementar de forma integrada

projetos, programas e atividades voltadas à prevenção, ao combate e ou ao controle de ocorrências de qualquer natureza que possam colocar em risco a vida humana, o meio ambiente e o patrimônio público e/ou privado na região.

Grupo de Assistência à Criança com Câncer (GACC)

– A Avibras patrocinou a terceira edição do Jantar do Bem, iniciativa realizada pela GACC que há mais de 20 anos oferece tratamento médico para crianças e adolescentes diagnosticados com câncer.

Campanha do Agasalho 2018

– A empresa doou cobertores e agasalhos arrecadados pelos colaboradores na campanha Nossa Gente Aquecendo Vidas para os Fundos Sociais de Solidariedade de São José dos Campos, Jacareí e Lorena. Foram doados cobertores e agasalhos para cada entidade.

APOIOS À ACADEMIA/EDUCAÇÃO/TECNOLOGIA/INOVAÇÃO

Sábado Aéreo – Realizado pelo Comando de Aviação do Exército (CAVEx) em Taubaté (SP), a edição de 2018 possibilitou ao público conhecer de perto aeronaves, motocicletas, carros antigos, material militar, apresentação de cães de guerra e salto de paraquedistas do Exército, entre outras atrações, e também pôde conhecer o Sistema Sistema de Foguetes Ar-Terra e Terra-Terra de 70 mm (SKYFIRE), produto que faz parte do amplo portfólio de produtos de alto valor agregado desenvolvidos pela Avibras. De caráter beneficente, a entrada foi um quilo de alimento não perecível, revertida para entidades assistenciais de cidades da região.

Simpósio de Aplicações Operacionais em Áreas de Defesa (SIGE), no Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA) – A Avibras foi uma das empresas patrocinadoras da iniciativa que integra as atividades de ensino e pesquisa em aplicações operacionais no Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA), dentre as quais se destacam o Programa de Pós-graduação em Aplicações Operacionais (PPGAO), o Curso de Especialização em Análise de Ambiente Eletromagnético (CEAAE), o Laboratório de Comando e Controle e Defesa Cibernética do ITA (LAB-C2-DC) e o Laboratório de Guerra Eletrônica do ITA (LAB-GE).

8º Simpósio de Sensoriamento Remoto de Aplicações de Defesa – SERFA 2018 – A subdivisão de sensoriamento remoto do Instituto de Estudos Avançados (IEAv), elencou em 2018 discussões sobre o Programa Estratégico de Sistemas Espaciais (PESE), relacionados a novas tecnologias espaciais e aplicações de micro, nano e pico satélites. Alinhado à Estratégia Nacional de Defesa (END) e às diretrizes e concepções estratégicas do Comando da Aeronáutica (COMAer), teve como uma das empresas apoiadoras a Avibras.

Fórmula Drone SAE Brasil 2018 – A Avibras apoiou a Competição Fórmula Drone SAE BRASIL, uma nova iniciativa de caráter educacional a cargo da SAE BRASIL, focada em estudantes e professores do ensino profissional técnico de nível médio.

Primeiro Congresso Aeroespacial Brasileiro (I CAB) – A empresa apoiou e participou do primeiro Congresso Aeroespacial Brasileiro (I CAB), encontro organizado pela UniAmérica – Centro Universitário em Foz do Iguaçu (PR), que teve por objetivo unificar pesquisas do campo acadêmico, político e industrial dos setores Aeronáutico e Espacial. Com a participação de 13 centros universitários do Brasil e do exterior, o congresso buscou ampliar o diálogo entre os principais atores do cenário aeroespacial brasileiro, visando proporcionar aos profissionais da área um espaço de exposição e debate de trabalhos e propostas inovadoras.



Apoio à comunidade local

Primeiro Fórum de Desenvolvimento Econômico de Jacareí – Em parceria com mais de 50 representantes do setor empresarial, sociedade civil organizada, líderes de diversos segmentos econômicos e universidades, representantes da Avibras apoiaram as discussões sobre panoramas econômicos e sua importância para uma cidade economicamente ativa. As atividades contaram com palestras, oficinas, apresentações e atividades voltadas ao empreendedorismo local e teve como destaque uma viatura Guarã 4WS Blindada Leve sobre Rodas exposta como atração aos visitantes.

Mapeamento das cadeias produtivas industriais de Jacareí – Em conjunto com outras 60 empresas do município, a Avibras apoiou a iniciativa organizada pela Secretaria de Desenvolvimento Econômico e coordenada pelo CIESP regional. Com foco no universo das indústrias de pequeno, médio e grande portes, teve por objetivo mapear a estrutura da cadeia produtiva da cidade e realizando um diagnóstico do potencial industrial e as possibilidades de fomento em novos negócios no município. Com o mapeamento é possível conhecer a fundo a estrutura da cadeia produtiva local criar indicadores para o Plano de Desenvolvimento Econômico que vai nortear as ações do poder público na garantia e melhora da economia da cidade.

11.

MEIO AMBIENTE

103-2: Água; Energia; Resíduos; Biodiversidade | 103-3: Água; Energia; Resíduos; Biodiversidade

O Sistema de Gestão Ambiental (SGA) apoia o planejamento de ações, a prevenção e o controle de impactos



Em 2018, as práticas e procedimentos ambientais da empresa foram ajustadas ao princípio básico do Sistema de Gestão Ambiental (SGA) que apoia o planejamento consistente de ações, a prevenção e controle de impactos sobre o meio ambiente, o gerenciamento de riscos e a melhora contínua do desempenho ambiental e da produtividade sustentável por meio do ciclo planejar, executar, verificar e agir.

Com total comprometimento e apoio da alta direção e liderança da Avibras, a empresa trabalha no atendimento a todas as regulamentações municipais, estaduais e federais aplicáveis às suas instalações além de buscar a referência das práticas sugeridas pela ISO 14001:2015. Conta com uma área de Engenharia Ambiental que atua como consultora para as demais áreas orientando-as quanto aos

requisitos ambientais, como auditoria no monitoramento dos processos e seus aspectos para reduzir e ou eliminar impactos e no papel de fomentar melhorias nos processos.

Tais iniciativas incluem inspeções ambientais, orientações sobre exigências técnicas das Licenças Ambientais, monitoramento de novas legislações e suas aplicações e avaliação dos maiores impactos em cada área da companhia para a adoção de medidas capazes de reduzi-los.

Entre as ações de engajamento de colaboradores, a empresa promove comunicação e eventos sobre a biodiversidade e temas ligados ao meio ambiente em datas comemorativas como: Dia da Mata Atlântica, Semana do Meio Ambiente, Dia Mundial da Água, entre outras.

REDUÇÃO DO CONSUMO DE ENERGIA ELÉTRICA

Consumo de energia elétrica (GJ) – SJC + Jacareí + Lorena

2016	47.310
2017	40.368
2018	36.200

Desde 2016, a unidade de Jacareí economizou 23% no consumo de energia com a modernização e troca de equipamentos

ÁGUA

A Avibras faz captação superficial e subterrânea de água para consumo próprio em suas instalações, pois não é suprida por abastecimento público. A empresa gera diversos tipos de efluentes industriais e sanitários, tratados por meio de processos físicos, químicos e biológicos – esse último no caso de efluentes domésticos. Desde 2017 conta com sistema de recirculação de água em um dos prédios da fábrica de Jacareí e sistema de captação de água de chuva para alimentar as descargas dos sanitários em sua planta veicular. Outros projetos estão ainda em andamento ou em fase de estudo para recirculação da água em processos produtivos. Em 2018 o consumo de água cresceu 1,68%, aumento decorrente da intensificação de ensaios de novos projetos.

Permanecem as ações de implantação de projetos de recirculação de água no prédio do processo de lixívia de foguetes, em Jacareí, além de estudos para a adoção do mesmo sistema na pintura eletroforética (KTL).

ENERGIA

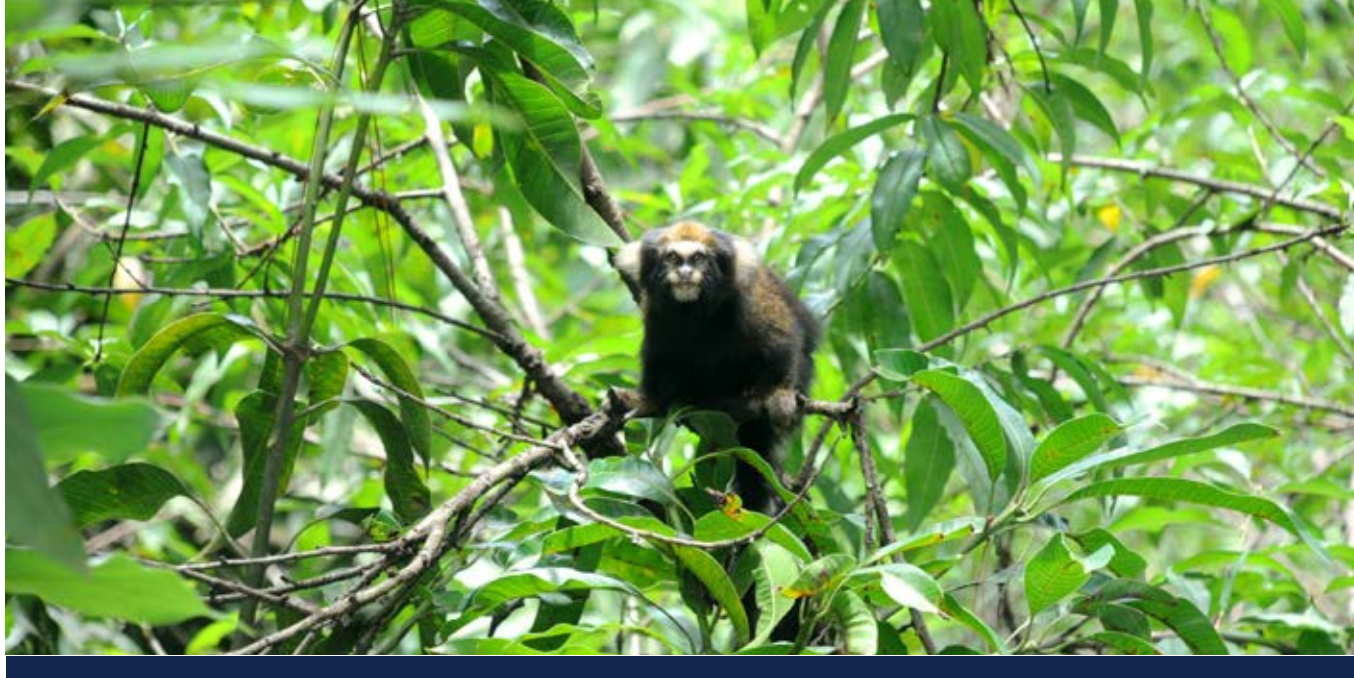
Em atendimento à legislação, ocorreram processos de modernização e troca de equipamentos na unidade fabril de Jacareí, o que proporcionou redução de consumo de 1.631 GJ (equivalente a 33 toneladas de CO₂e que deixaram de ser emitidas à atmosfera), substituição gradativa de lâmpadas fluorescentes por lâmpadas LED. Estas também contribuem com a diminuição do descarte de lâmpadas fluorescentes, prejudiciais ao meio ambiente. Foram conduzidas ações para a redução do consumo, como o desligamento de alguns equipamentos administrativos e de produção no horário de almoço na unidade de Jacareí. Com essas e outras medidas, o ano foi encerrado com consumo de 36.200 GJ de energia em todas as instalações da companhia, redução de 10%, em relação ao ano anterior. 302-1 | 302-4

Um dos problemas da empresa são as interrupções de energia na unidade de Jacareí devido à fragilidade das linhas de transmissão que chegam até a instalação. Por esse motivo estão sendo feitos estudos sobre a matriz energética e suas alternativas de geração para atender a demanda e eliminar os riscos de interrupções.

A princípio, a alternativa mais atrativa é a energia fotovoltaica, que é uma das principais fontes de energia renovável cuja utilização vem crescendo no Brasil.



Conscientização ambiental: coleta seletiva, alternativa para gestão de resíduos



RESÍDUOS

No âmbito do projeto Gestão Total de Resíduos com apoio de empresa terceirizada, foram coletadas e corretamente destinadas 1.073 toneladas de resíduos em 2018. Isso corresponde a uma redução total de 27% em relação a 2017, sendo 11,3% menos de resíduos não perigosos, em conformidade com as normas da Companhia Ambiental do Estado de São Paulo (CETESB), refletindo em melhora sensível tanto em ordenação como na manutenção de material perigoso estocado. As informações sobre as destinações são transmitidas, por meio de relatórios, aos órgãos competentes, como à própria CETESB e ao Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama). O recolhimento e o transporte de todos os resíduos até as centrais de recicláveis e as centrais de resíduos Perigosos são feitos por empresa terceirizada. [306-2](#)

BIODIVERSIDADE

Com duas de suas instalações localizadas no bioma da Mata Atlântica, onde estão concentradas variadas espécies vegetais e animais, além de nascentes e riachos, a Avibras protege, restaura e conserva o meio ambiente em seu entorno e seus espaços são protegidos na forma de Áreas de Reserva Legal (ARL) e Áreas de Preservação Permanente (APP) por meio de investimentos em processos e procedimentos eficazes e benéficos ao meio ambiente.

Em Jacareí, são 2.700 quilômetros quadrados de área que fazem

divisa com a Represa de Santa Branca. Em Lorena (SP), em mais de 9.722 quilômetros quadrados são também abrigados lagos ricos em peixes. A empresa mantém em Ubatuba, no litoral norte do Estado de São Paulo, uma área de 17.922 quilômetros quadrados, dos quais 17.610 quilômetros quadrados são de preservação permanente. [304-1](#)

Em caso de animal encontrado nas instalações fabris, a empresa, determina o acionamento de bombeiros para a retirada e devolução adequada na própria área. Em 2019, por meio de

tratativas com a Prefeitura de Jacareí, a empresa analisa a criação de um projeto para a coleta e doação de animais domésticos.

Localizadas em zona rural, as duas instalações, de Jacareí e Lorena, são registradas no Cadastro Ambiental Rural (CAR) e suas respectivas ARL contam com corredores ecológicos que proporcionam mais segurança para deslocamento, procriação e sobrevivência das espécies. Sempre que possível, a Avibras promove o plantio de árvores em suas unidades fabris.

12.

DESEMPENHO ECONÔMICO- FINANCEIRO

103-3: Desempenho econômico



A Avibras é uma empresa preponderantemente exportadora, cuja relação de faturamento está em 80% exportação e 20% mercado nacional. Importante salientar que os clientes no ramo de defesa são, exclusivamente, governos, na figura dos seus ministérios de defesa e forças armadas.

A empresa opera sob demanda contratual, ou seja, suas operações produtivas estão pautadas em contratos firmados com os governos clientes e possuem como característica o longo prazo de produção e entrega.

A Avibras possui um *backlog* de contratos firmes que suportam, com segurança a retomada do nível de atividades compatível com as capacidades e competências da empresa, projetando resultados para o exercício de 2019, que asseguram solidez no volume das receitas com retorno das margens em linha com os patamares que vinham sendo praticados nos últimos anos.

RECEITA BRUTA POR MERCADO 201-1

	2018	2017	2016
Exportação (R\$ mil)	524.299	1.539.799	1.257.531
Nacional (R\$ mil)	119.201	154.297	154.497
Total (R\$ mil)	643.500	1.694.096	1.412.028

RECEITA LÍQUIDA POR LINHA DE PRODUTO 201-1

	2018	2017	2016
Veículos (R\$ mil)	23.628	727.107	811.388
Munições (R\$ mil)	2.908	584.847	240.560
Serviços (R\$ mil)	36.729	56.448	96.537
Pintura eletroforética (R\$ mil)	2.381	4.777	3.440
Receita por medição – veículos/munição/motores (R\$ mil)	562.293	298.881	238.998
Total (R\$ mil)	627.939	1.672.060	1.390.923

DISTRIBUIÇÃO DO VALOR ADICIONADO (DVA) 201-1

	2018		2017*		2016	
	%	R\$ mil	%	R\$ mil	%	R\$ mil
Remuneração do trabalho	64	200.011	29	221.320	31	230.152
Remuneração do governo (impostos, taxas e contribuições)	17	53.128	23	175.530	22	163.334
Remuneração do capital de terceiros	14	43.752	9	68.686	13	96.515
Remuneração do capital próprio	5	15.626	39	297.637	34	252.425
Valor adicionado total a distribuir (R\$ mil)	100	312.517	100	763.173	100	742.426

* As principais práticas contábeis adotadas pela Companhia foram alteradas em 2018 pela adoção das IFRS 9/CPC 48 – Instrumentos Financeiros, IFRS 15/CPC 47 – Receita de Contratos com Clientes e IFRIC 22/CPIC 21 – Transações em Moeda Estrangeira, em relação àquelas divulgadas nas demonstrações financeiras de 31 de dezembro de 2017.





PLANO DE INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS

Em 2018, a Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) liberou recursos da ordem de R\$ 18,2 milhões relativos ao projeto denominado Plano de Inovações Tecnológicas para o Sistema de Foguetes de Artilharia para Saturação de Área (ASTROS) 2020 e o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico

e Social (BNDES) liberou R\$ 18,7 milhões relativos ao financiamento da construção da nova unidade fabril de Polibutadieno Hidroxilado (PBHT), em Lorena (SP), a ser inaugurada no início de 2020. O projeto gerará, aproximadamente, 60 novos postos de trabalho diretos e indiretos. [201-4](#)

GERAÇÃO DE VALOR ADICIONADO [201-1](#)

	2018	2017	2016
Valor adicionado bruto¹ (R\$ mil)	368.822	777.067	744.357
Receitas (R\$ mil)	677.690	1.710.036	1.441.392
Insumos adquiridos de terceiros (R\$ mil)	308.868	932.969	697.035
Valor adicionado líquido produzido pela sociedade² (R\$ mil)	368.822	777.067	744.357
Depreciação e amortização (R\$ mil)	17.576	16.663	17.915
Valor adicionado total a distribuir ³ (R\$ mil)	382.749	779.836	760.341
Valor adicionado recebido em transferência (R\$ mil)	13.927	2.769	15.984

1. Receitas descontados custos de insumos.

2. Valor adicionado bruto descontadas depreciação e amortização.

3. Valor adicionado líquido + valor recebido em transferências.

RECURSOS DO FINEP (R\$ MILHÕES)



ANEXO GRI

SOBRE ESTE RELATÓRIO/PROCESSO DE MATERIALIDADE MATRIZ DE MATERIALIDADE

MATRIZ DE MATERIALIDADE 102-46 | 103-1

Pilar	Tema	Tópico GRI	Indicadores	Localização do impacto	
				Dentro	Fora
Solidez	Estratégia e perenidade do negócio	GRI 201: Desempenho econômico	201-1: Valor econômico direto gerado e distribuído	X	X
			201-4: Assistência financeira recebida do governo	X	
		GRI 203: Impactos econômicos indiretos	203-2: Impactos econômicos indiretos significativos	X	X
	Relacionamento com cliente	-	-	X	X
	Inovação e tecnologia de ponta	-	-	X	X
	Desenvolvimento de novos produtos e serviços	-	-	X	
	Qualidade e segurança dos produtos e serviços	GRI 416: Saúde e segurança do cliente	416-1: Avaliação dos impactos de saúde e segurança do produto e categorias de serviço nos clientes	X	X
			416-2: Casos de não conformidade em relação à saúde e impactos de segurança de produtos e serviços nos clientes	X	X
	Cibersegurança	-	-	X	X

Pilar	Tema	Tópico GRI	Indicadores	Localização do impacto	
				Dentro	Fora
Conduta dos negócios	Conduta ética e integridade nos negócios	GRI 415: Políticas públicas	415-1: Contribuições a partidos políticos	X	X
		GRI 205: Anticorrupção	205-2: Comunicação e treinamento sobre políticas e procedimentos sobre anticorrupção	X	X
			205-3: Casos confirmados de corrupção e medidas tomadas	X	X
	Gestão da cadeia de fornecedores	-	-	X	X
	Relacionamento institucional	-	-	X	X
Respeito às pessoas	Saúde e segurança do trabalho	GRI 403: Saúde e segurança operacional	403-2: Tipos e taxas de lesões, doenças ocupacionais, dias perdidos, absenteísmo e número de óbitos relacionados ao trabalho	X	
			403-3: Empregados com alta incidência ou alto risco de doenças relacionadas à sua ocupação	X	
	Desenvolvimento do capital humano	GRI 202: Presença de mercado	202-1: Variação da proporção do salário mais baixo, discriminado por gênero, comparado ao salário-mínimo local	X	
		GRI 401: Emprego	401-1: Novas contratações de colaboradores e turnover	X	
			401-2: Benefícios concedidos a empregados de tempo integral que não são oferecidos a empregados temporários ou em regime de meio período	X	
		GRI 404: Treinamento e educação	404-1: Número médio de horas de treinamento por ano por empregado	X	
			404-2: Programas de melhoria do conhecimento dos funcionários e programas para transição de carreira	X	

COLABORADORES POR NÍVEL FUNCIONAL 102-8

	2018		2017		2016	
	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres
Diretoria	7	1	6	1	5	1
Gerência	39	0	40	0	30	0
Coordenação	35	4	42	5	42	5
Supervisão	35	9	30	7	23	5
Engenheiro/Técnico	480	79	468	71	494	68
Operacional	766	43	847	25	815	27
Administrativo	192	120	158	120	145	114
Aprendizes	40	14	15	7	20	6
Estagiários	15	1	5	4	10	5
Total	1.609	271	1.611	240	1.584	231

COLABORADORES POR CONTRATO DE TRABALHO 102-8

	2018		2017		2016	
	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres
Tempo determinado*	112	26	24	17	636	65
Tempo indeterminado	1.497	245	1.587	223	948	166
Total	1.609	271	1.611	240	1.584	231

* Se um projeto tem duração definida, o colaborador é contratado pelo período especificado, podendo ser contratado em definitivo caso surja vaga ao fim do contrato por período.

COLABORADORES POR TIPO DE EMPREGO 102-8

	2018		2017		2016	
	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres
Jornada integral	1.594	270	1.605	233	1.576	219
Meio período*	15	1	6	7	8	12
Total	1.609	271	1.611	240	1.584	231

* Considerados estagiários, telefonistas e médicos do trabalho.

NÚMERO DE TERCEIROS POR GÊNERO 102-8

	2018	2017	2016
Masculino	634	389	406
Feminino	125	94	93
Total	759	483	499

NÚMERO DE CONTRATAÇÕES POR GÊNERO 401-1

	2018	2017	2016
Masculino	248	133	338
Feminino	72	27	42
Total	320	160	380

NÚMERO DE DESLIGAMENTOS POR GÊNERO 401-1

	2018	2017	2016
Masculino	245	106	230
Feminino	46	15	33
Total	291	121	263

NÚMERO DE CONTRATAÇÕES POR FAIXA ETÁRIA 401-1

	2018	2017	2016
Abaixo de 30 anos	159	60	207
Entre 31 e 50 anos	147	84	160
Acima de 50 anos	14	16	13
Total	320	160	380

NÚMERO DE DESLIGAMENTOS POR FAIXA ETÁRIA 401-1

	2018	2017	2016
Abaixo de 30 anos	89	59	103
Entre 31 e 50 anos	152	45	101
Acima de 50 anos	50	17	59
Total	291	121	263

TAXA DE NOVAS CONTRATAÇÕES POR GÊNERO (%) 401-1

	2018	2017	2016
Masculino	13	7	19
Feminino	4	1	2

TAXA DE ROTATIVIDADE POR GÊNERO (%) 401-1

	2018	2017	2016
Masculino	13	6	13
Feminino	2	1	2

TAXA DE NOVAS CONTRATAÇÕES POR FAIXA ETÁRIA (%) 401-1

	2018	2017	2016
Abaixo de 30 anos	8	3	11
Entre 31 e 50 anos	8	5	9
Acima de 50 anos	1	1	1

TAXA DE ROTATIVIDADE POR FAIXA ETÁRIA (%) 401-1

	2018	2017	2016
Abaixo de 30 anos	5	3	6
Entre 31 e 50 anos	8	2	6
Acima de 50 anos	3	1	3

GESTÃO DE STAKEHOLDERS/COLABORADORES/REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS

VARIAÇÃO ENTRE SALÁRIO MAIS BAIXO E SALÁRIO-MÍNIMO (R\$ MIL) 202-1

	2018		2017		2016	
	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres
Unidade Jacareí						
Menor salário	2.307,80	2.307,80	2.226,88	2.355,35	2.081,20	2.382,60
Piso da categoria¹	2.307,80	2.307,80	2.226,88	2.226,88	2.081,00	2.081,00
Variação (%)	100	106	100	106	100	114
Unidade Lorena²						
Menor salário	1.907,40	N.A.	1.971,20	N.A.	1.841,40	N.A.
Piso da categoria¹	1.814,26	N.A.	1.750,54	1.750,54	1.636,02	1.636,02
Variação (%)	113	N.A.	113	N.A.	113	N.A.

1. Determinado por legislação, federal ou estadual ou sindicatos.

2. Na unidade de Lorena não existem mulheres.

GESTÃO DE STAKEHOLDERS/COLABORADORES/TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO

MÉDIA DE HORAS DE TREINAMENTO POR COLABORADOR 404-1

Categoria profissional	2018	2017	2016
Diretoria	11,08	15,43	0,29
Gerência	43,34	9,10	4,65
Coordenação	35,52	8,74	6,41
Supervisão	43,69	9,92	63,23
Engenheiro/Técnico	22,04	5,97	11,24
Operacional	12,40	16,01	2,37
Administrativo	19,15	16,53	10,97
Aprendizes*	600	720	666,67
Estagiários	18,46	26,89	22,5
Total	805,67	830,59	788,56

* Contabilizadas as horas de treinamento referentes à parceria com o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI (3h/dia x 5 dias na semana x 4 semanas x 10 meses = 600h/ano).

MÉDIA DE HORAS DE TREINAMENTO POR COLABORADOR 404-1

Gênero	2018	2017	2016
Masculino	32,01	21,66	12,76
Feminino	54,31	21,73	19,83

PROGRAMAS DE MELHORIAS DO CONHECIMENTO E PARA TRANSIÇÃO DE CARREIRA 404-2

Programas oferecidos	Descrição	Público-Alvo
Cursos de treinamento internos	Idiomas; Pós-graduação; Feiras e/ou Congressos; Programa de Desenvolvimento da liderança; Excel; MS Project; <i>Solid Edge</i> ; Sistemas de Indicadores; Extensometria; Formação de Auditores Líderes; Estruturação e Melhoria de Processos; Analista de Custos; Formação de Analista Fisca I; Fundamentos Aeronáuticos; Fundamentos de Cromatografia Líquida; Gestão Estratégica de Controladoria	Todos os colaboradores
Apoio financeiro a cursos de treinamento ou educação externos	Idiomas; Pós-graduação; Feiras e/ou Congressos; Programa de Desenvolvimento da liderança; Excel; MS Project; <i>Solid Edge</i> ; Sistemas de Indicadores; Extensometria; Formação de Auditores Líderes; Estruturação e Melhoria de Processos; Analista de Custos; Formação de Analista Fiscal; Fundamentos Aeronáuticos; Fundamentos de Cromatografia Líquida; Gestão Estratégica de Controladoria	Todos os colaboradores
Reciclagem para os que pretendem continuar trabalhando	Reciclagem de Ponte Rolante; Reciclagem de Empilhadeira; SEP; NR 10; Brigada de Incêndio; PPR (Programa de Proteção Respiratória); EPI (Equipamento de Proteção Individual); PCA (Programa de Conservação Auditiva); Trabalho em Altura; Trabalho em Espaço Confinado	Colaboradores mapeados

GESTÃO DE STAKEHOLDERS/COLABORADORES/SAÚDE, SEGURANÇA E QUALIDADE DE VIDA

TAXAS DE SAÚDE E SEGURANÇA 403-2

Por colaborador e gênero	2018		2017		2016	
	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres
Taxa de lesões (%) ¹	10,72	3,61	13,87	3,16	17,30	0,40
Taxa de doenças ocupacionais (%)	0	0	0	0	0	0
Total de dias perdidos²	938	0	966	3	1.112	15
Taxa de absenteísmo (%)	1,58	1,80	1,55	1,70	2,00	2,20
Total de óbitos	0	0	0	0	0	0

1. Para taxa de lesões: não está incluído o nível de primeiros socorros. O cálculo para taxa de lesões segue a fórmula preconizada pela OIT, ou seja, número de acidentes pelo HHT x 1.000.000.

2. O cálculo de dias perdidos considera os dias de calendário e sua contagem começa no dia seguinte ao acidente.

TAXAS DE SAÚDE E SEGURANÇA 403-2

Empregados próprios e terceirizados (por instalação)	2018			2017			2016		
	São José dos Campos	Jacareí	Lorena	São José dos Campos	Jacareí	Lorena	São José dos Campos	Jacareí	Lorena
Taxa de lesões (%) ¹	0	8,81	12,68	0	14,30	16,80	40,80	18,30	4,50
Taxa de doenças ocupacionais (%)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total de dias perdidos²	0	923	15	0	966	9	2	1.120	0
Taxa de absenteísmo (%)	0,65	1,70	1,70	0	1,90	0,40	0,90	2,70	0,0
Total de óbitos	0	0	0	0	0	0	0	0	0

1. Para taxa de lesões: não está incluído o nível de primeiros socorros. O cálculo para taxa de lesões segue a fórmula preconizada pela OIT, ou seja, número de acidentes pelo HHT x 1.000.000.

2. O cálculo de dias perdidos considera os dias de calendário e sua contagem começa no dia seguinte ao acidente.

GESTÃO DE STAKEHOLDERS/SOCIEDADE/PROJETOS E AÇÕES COM A COMUNIDADE

EVOLUÇÃO DOS PROGRAMAS DE ENGAJAMENTO DA COMUNIDADE ⁴¹³⁻¹

Por operação	2018	2017	2016
Total de operações da empresa	3	3	3
Operações da empresa que implementaram programas de engajamento da comunidade	2	2	2
Percentual das operações da empresa que implementaram programas de engajamento da comunidade	66,67	66,67	66,67

GESTÃO DE STAKEHOLDERS/MEIO AMBIENTE/ÁGUA, ENERGIA E RESÍDUOS

CONSUMO DE ÁGUA, ENERGIA ELÉTRICA E GERAÇÃO DE RESÍDUOS ^{302-1 | 302-4 | 303-1 | 306-2}

	2018			2017			2016		
	São José dos Campos	Jacareí	Lorena	São José dos Campos	Jacareí	Lorena	São José dos Campos	Jacareí	Lorena
Consumo de água (m³)	4.430	64.627	16.762	5.700	53.597	25.100	16.700	62.477	23.900
Consumo de energia elétrica (GJ)	825	33.046	2.329	732	34.677	4.957	810	40.874	5.625
Geração de resíduos perigosos (t)*	245			537			458		
Geração de resíduos não perigosos (t)*	828			934			1.331		

* Referente a todas as instalações.

SUMÁRIO DE CONTEÚDO DA GRI

102-55

GRI 101: FUNDAMENTOS 2016

GRI 102: Divulgação geral 2016	Padrão	Página	Omissão	Pacto Global	ODS
Perfil da organização					
	102-1: Nome da organização	7			
	102-2: Principais atividades, marcas, produtos e serviços	7			
	102-3: Localização da sede da organização	São José dos Campos (SP).			
	102-4: Localização das operações	7, 8			
	102-5: Controle acionário e forma jurídica da organização	7			
	102-6: Mercados em que a organização atua	7, 17			
	102-7: Porte da organização	36			
	102-8: Informações sobre empregados e outros trabalhadores	53		6	8
	102-9: Cadeia de fornecedores da organização	31, 32, 33			
	102-10: Mudanças significativas ocorridas na organização ou em sua cadeia de fornecedores	31, 32, 33			
	102-11: Abordagem ou princípio da precaução	38			
	102-12: Iniciativas desenvolvidas externamente	27			
	102-13: Participação em associações	27			
Estratégia					
	102-14: Declaração do presidente	3			
Ética e integridade					
	102-16: Valores, princípios, padrões e normas de comportamento	9, 10, 27		10	16
Governança					
	102-18: Estrutura de governança	28			

GRI 102: Divulgação geral 2016	Padrão	Página	Omissão	Pacto Global	ODS
Engajamento de partes interessadas					
	102-40: Lista de grupos de <i>stakeholders</i>	26			
	102-41: Acordos de negociação coletiva	36		3	8
	102-42: Identificação e seleção de <i>stakeholders</i>	26			
	102-43: Abordagem adotada pela organização para envolver os <i>stakeholders</i>	25			
	102-44: Principais tópicos e preocupações levantadas	25			
Práticas do relato					
	102-45: Entidades incluídas nas demonstrações financeiras consolidadas	5			
	102-46: Definição do conteúdo do relatório e limites dos temas materiais	5, 52			
	102-47: Lista dos temas materiais	6			
	102-48: Reformulações de informações	5			
	102-49: Alterações no relatório	5			
	102-50: Período do relatório	5			
	102-51: Data do relatório anterior mais recente	5			
	102-52: Ciclo de relato do relatório	5			
	102-53: Contato para perguntas sobre o relatório	5			
	102-54: Abordagem do relato de acordo com os padrões GRI	5			
	102-55: Sumário de conteúdo GRI	57			
	102-56: Asseguração externa	A Avibras não realiza auditoria de suas informações sociais e ambientais.			

Tópicos materiais	Padrão	Página	Omissão	Pacto Global	ODS
GRI 201: Desempenho econômico 2016					
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-1: Explicação da materialidade e seu limite	5, 52			
	103-2: Abordagem de gestão e seus componentes	14		1, 8	1, 5, 8, 16
	103-3: Avaliação da abordagem de gestão	14, 48			
	201-1: Valor econômico direto gerado e distribuído	15, 16, 49, 50			2, 5, 7, 8, 9
	201-4: Assistência financeira recebida do governo	12, 50			
GRI 202: Presença de mercado 2016					
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-1: Explicação da materialidade e seu limite	5, 52			
	103-2: Abordagem de gestão e seus componentes	37		1, 8	1, 5, 8, 16
	103-3: Avaliação da abordagem de gestão	37			
	202-1: Variação da proporção do salário mais baixo, discriminado por gênero, comparado ao salário-mínimo local	54		6	1, 5, 8
GRI 203: Impactos econômicos indiretos 2016					
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-1: Explicação da materialidade e seu limite	5, 52			
	103-2: Abordagem de gestão e seus componentes	7		1, 8	1, 5, 8, 16
	103-3: Avaliação da abordagem de gestão	7			
	203-2: Impactos econômicos indiretos significativos	7, 25			1, 2, 3, 8, 10, 17
GRI 205: Anticorrupção 2016					
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-1: Explicação da materialidade e seu limite	5, 52			
	103-2: Abordagem de gestão e seus componentes	27, 30		1, 8	1, 5, 8, 16
	103-3: Avaliação da abordagem de gestão	27			
	205-2: Comunicação e treinamento sobre políticas e procedimentos sobre anticorrupção	27, 33		10	16

Tópicos materiais	Padrão	Página	Omissão	Pacto Global	ODS
GRI 205: Anticorrupção 2016					
	205-3: Casos confirmados de corrupção e medidas tomadas	A Avibras não respondeu a qualquer processo judicial público relacionado à corrupção, movido contra si ou seus empregados, no período coberto pelo relatório.		10	16
GRI 302: Energia 2016					
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-1: Explicação da materialidade e seu limite	Tema não prioritário.			
	103-2: Abordagem de gestão e seus componentes	45		1, 8	1, 5, 8, 16
	103-3: Avaliação da abordagem de gestão	45			
	302-1: Consumo de energia dentro da organização	46, 56		7, 8	7, 8, 12, 13
	302-4: Redução do consumo de energia	46, 56		8, 9	7, 8, 12, 13
GRI 302: Água 2016					
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-1: Explicação da materialidade e seu limite	Tema não prioritário.			
	103-2: Abordagem de gestão e seus componentes	45		1, 8	1, 5, 8, 16
	103-3: Avaliação da abordagem de gestão	45			
	303-1: Total de retirada de água por fonte	56		7, 8	6

Tópicos materiais	Padrão	Página	Omissão	Pacto Global	ODS
GRI 304: Biodiversidade 2016					
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-1: Explicação da materialidade e seu limite	Tema não prioritário.			
	103-2: Abordagem de gestão e seus componentes	45		1, 8	1, 5, 8, 16
	103-3: Avaliação da abordagem de gestão	45			
	304-1: Unidades operacionais próprias, arrendadas ou administradas dentro ou nas adjacências de áreas protegidas e áreas de alto índice de biodiversidade situadas fora de áreas protegidas	47		8	6, 14, 15
GRI 306: Efluentes e resíduos 2016					
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-1: Explicação da materialidade e seu limite	Tema não prioritário.			
	103-2: Abordagem de gestão e seus componentes	45		1, 8	1, 5, 8, 16
	103-3: Avaliação da abordagem de gestão	45			
	306-2: Peso total de resíduos, discriminado por tipo e método de disposição	47, 56		8	3, 6, 12
GRI 401: Emprego 2016					
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-1: Explicação da materialidade e seu limite	5, 52			
	103-2: Abordagem de gestão e seus componentes	37		1, 8	1, 5, 8, 16
	103-3: Avaliação da abordagem de gestão	37			

Tópicos materiais	Padrão	Página	Omissão	Pacto Global	ODS
GRI 401: Emprego 2016					
	401-1: Novas contratações de colaboradores e <i>turnover</i>	53, 54		6	5, 8
	401-2: Benefícios concedidos a empregados de tempo integral que não são oferecidos a empregados temporários ou em regime de meio período	37			8
GRI 403: Saúde e segurança ocupacional 2016					
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-1: Explicação da materialidade e seu limite	5, 52			
	103-2: Abordagem de gestão e seus componentes	38		1, 8	1, 5, 8, 16
	103-3: Avaliação da abordagem de gestão	38			
	403-2: Tipos e taxas de lesões, doenças ocupacionais, dias perdidos, absenteísmo e número de óbitos relacionados ao trabalho	55			3, 8
	403-3: Empregados com alta incidência ou alto risco de doenças relacionadas à sua ocupação	38			3, 8
GRI 404: Treinamento e educação 2016					
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-1: Explicação da materialidade e seu limite	5, 52			
	103-2: Abordagem de gestão e seus componentes	36		1, 8	1, 5, 8, 16
	103-3: Avaliação da abordagem de gestão	36			
	404-1: Número médio de horas de treinamento por ano por empregado	37, 54, 55	6	4, 5, 8	
	404-2: Programas de melhoria do conhecimento dos funcionários e programas para transição de carreira	37, 55			8

Tópicos materiais	Padrão	Página	Omissão	Pacto Global	ODS
GRI 413: Comunidades locais 2016					
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-1: Explicação da materialidade e seu limite	5, 52			
	103-2: Abordagem de gestão e seus componentes	41		1, 8	1, 5, 8, 16
	103-3: Avaliação da abordagem de gestão	41			
	413-1: Operações com programas implementados de engajamento da comunidade local, avaliação de impactos e desenvolvimento local	42, 56		1	
GRI 415: Políticas públicas 2016					
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-1: Explicação da materialidade e seu limite	5, 52			
	103-2: Abordagem de gestão e seus componentes	26		1, 8	1, 5, 8, 16
	103-3: Avaliação da abordagem de gestão	26			
	415-1: Contribuições a partidos políticos	A Avibras não fez contribuições financeiras a políticos ou partidos políticos.		10	16

Tópicos materiais	Padrão	Página	Omissão	Pacto Global	ODS
GRI 416: Saúde e segurança do cliente 2016					
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-1: Explicação da materialidade e seu limite	5, 52			
	103-2: Abordagem de gestão e seus componentes	11, 40		1, 8	1, 5, 8, 16
	103-3: Avaliação da abordagem de gestão	11, 40			
	416-1: Avaliação dos impactos de saúde e segurança do produto e categorias de serviço nos clientes	8, 31, 32			
	416-2: Casos de não conformidade em relação à saúde e impactos de segurança de produtos e serviços nos clientes	Não houve relato registrado de não conformidade em relação a saúde e impactos de segurança de produtos e serviços nos clientes.			16

CRÉDITOS

COORDENAÇÃO

Comitê de Sustentabilidade

CONTATOS

Rodovia dos Tamoios, km 14 – Estrada Varadouro, 1.200

CEP: 12315-020

Caixa postal: 278

Jacareí (SP)

Telefone: +55 (12) 3955-6000

**MATERIALIDADE, CONSULTORIA,
COORDENAÇÃO EDITORIAL, *DESIGN*,
REVISÃO DE TEXTO E REDAÇÃO**

TheMediaGroup

FOTOS

Acervo Avibras