



RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE 2016





Apresentação

Neste capítulo

- 04 DESTAQUES 2016
- 07 MENSAGEM DO PRESIDENTE DO CONSELHO
- 09 MENSAGEM DO CEO

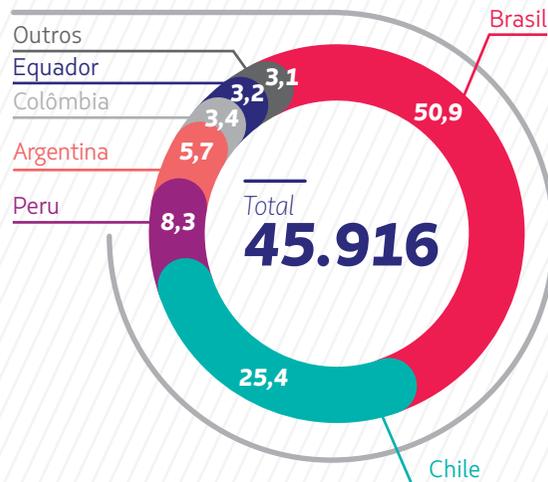
Destaques 2016

LANÇAMENTO DA NOVA MARCA LATAM DURANTE AS OLIMPIADAS RIO 2016

67 milhões de passageiros em 135 destinos

944.000 toneladas de carga em 138 destinos

COLABORADORES (%)



RESILIÊNCIA À CONJUNTURA ECONÔMICA

US\$ **69,2 milhões** de lucro líquido

Ebitda

US\$ **1,5 milhão**

60 nacionalidades
25 países

FOCO NO CLIENTE



Check in digital (via App ou site):

50,1%



26,1 milhões de sócios nos programas de fidelidade: **15,4% a mais que em 2015**



4 milhões de usuários do App LATAM



14 novas rotas e reforço a hubs estratégicos

Entre as melhores do mundo

Em 2016, a LATAM integrou, pelo terceiro ano consecutivo, a categoria Mundial do DJSI (sigla em inglês para Índice Dow Jones de Sustentabilidade). Apenas duas empresas aéreas de todo o mundo participam desse grupo.

CUIDADO AMBIENTAL

8,3%

mais eficiente que a média do setor no uso de combustíveis

2,3%

de redução das emissões de gases de efeito estufa

91%

das operações contam com sistemas de gestão ambiental



Renovação da frota, com aeronaves que consomem até **25%** menos combustível e geram **50%** menos ruído



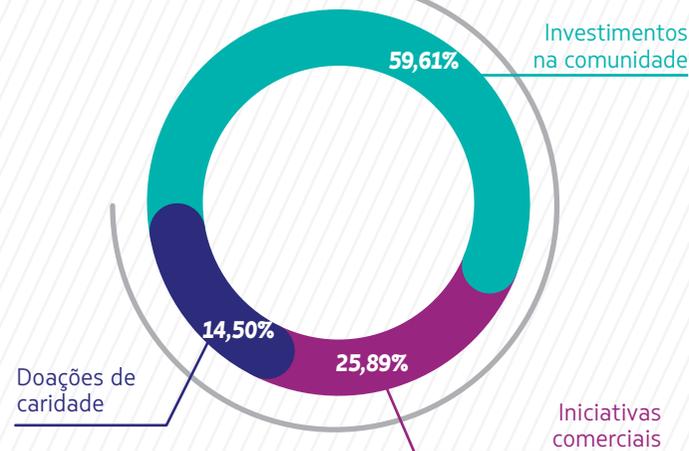
SCL — JFK

Economia de combustíveis: suficiente para **1.244 voos de ida e volta de Santiago (Chile) a Nova York (Estados Unidos)**

ATUAÇÃO SOCIAL TRANSPARENTE

A LATAM conta com uma política corporativa que explicita os critérios, as etapas de validação e a responsabilidade na concessão de doações beneficentes.

US\$ 4,8 milhões em iniciativas de filantropia¹



¹ Inclui: doação de passagens; transporte de carga gratuito ou com descontos; disponibilização de espaço publicitário para divulgação de iniciativas de caráter social; contribuições financeiras a entidades; e investimentos em gestão e infraestrutura de programas próprios de caráter social.

CUIDADOS NA CADEIA DE FORNECIMENTO



100%

da cadeia de fornecedores passa por avaliação de riscos sociais significativos, como a participação em esquemas de corrupção, financiamento do terrorismo e do narcotráfico, exploração de trabalho infantil e trabalho análogo ao escravo, entre outros aspectos gerenciados a partir de bases de dados internacionais.

14.204 avaliações realizadas em 2016



5.460 horas de trabalho voluntário

FILIAIS



Argentina

LATAM Airlines Argentina aprimorou seu compromisso com a pontualidade e alcançou os índices de:

86% para esperas de até **15 minutos**

95% para esperas **inferiores a 60 minutos**



Colômbia

A partir de março de 2017, a LATAM Airlines Colômbia começou a **operar os voos Cartagena-San Andrés e Medellín-Santa Marta**, o que descentralizou suas operações domésticas e impulsionou o turismo da região Norte do país. Foi destaque também em pontualidade, de acordo com o organismo local de aviação civil,

com índice de **96%**



Brasil

A LATAM Airlines Brasil foi a **primeira a receber a aeronave Airbus A320neo**. O voo inaugural ocorreu em setembro. No mês de maio, pousou no país um dos primeiros aviões com a nova marca LATAM, que transportou a tocha olímpica para as Olimpíadas Rio 2016.



Equador

Para estimular o turismo e o desenvolvimento econômico nacional, **foi inaugurado o voo sem escalas de Quito a Ilha de Baltra**, no arquipélago de Galápagos. A LATAM Airlines Equador também atuou no transporte de **ajuda humanitária após o terremoto** que atingiu o país em abril.



Chile

Para fomentar o turismo, a LATAM Airlines Chile **aumentou em**

17% o número de assentos disponíveis em rotas turísticas.

Destaque para o voo direto até Puerto Natales, na região Sul da Patagônia chilena, inaugurado em dezembro.



Peru

Para aprimorar cada vez mais o serviço oferecido aos clientes, a LATAM Airlines Peru incorporou cinco **Airbus A320** à sua frota. O modelo **permite transportar mais pessoas e traz mais conforto aos passageiros**.

MENSAGEM DO PRESIDENTE DO CONSELHO —

[102-14]

O ano de 2016 caracterizou-se como um período de baixo crescimento econômico para os países da América Latina e do Caribe, que tiveram uma redução do Produto Interno Bruto (PIB) regional da ordem de 1,1%, conforme os dados da Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (Cepal). Vale ressaltar que a região já vinha de uma contração de 0,4% na sua economia.

A América do Sul foi a sub-região mais afetada, com uma queda projetada de 2,5% do PIB em 2016. No biênio de 2015/2016, o Brasil foi o responsável pelo maior impacto negativo sobre a atividade econômica de toda a região. O PIB do país caiu 3,8% em 2015 – maior queda da história da série – e 3,6% em 2016, o que configurou a maior queima de riqueza da história do Brasil.

O Brasil vem atravessando uma das maiores crises políticas da sua história por conta da reverberação do *impeachment* da ex-presidente da República, Dilma Rousseff, amplificada por uma ação de combate à corrupção, a chamada Operação Lava Jato. Como resultante desse processo, o setor privado adotou estratégias defensivas, como a postergação dos investimentos, atitude essa que ampliou o desemprego e reduziu a reposição de estoques nas fábricas, o que contribuiu de forma aguda para a persistência da recessão em 2016.

Mais simples, mais eficientes e mais competitivos

Apesar do desempenho sofrível da economia brasileira, é relevante destacar que foram iniciadas pelo governo políticas corajosas voltadas ao equilíbrio das contas públicas e reformas estruturais, iniciativas sancionadas pelo mercado, que não só tem aprovado as medidas, como também reviu suas projeções favoráveis para 2018.

Portanto, podemos afirmar que o Brasil está saindo de uma séria turbulência para um voo mais estável, porque aponta para um crescimento ainda modesto do PIB, mas com efeito altamente positivo para a economia de todo o continente sul-americano.

Uma das criativas e renovadoras ações empreendidas pela LATAM ao longo do ano foi a concepção de um novo modelo para redução dos custos do transporte de passageiros. Nele, os clientes podem escolher voar pagando por serviços adicionais de acordo com suas necessidades. Essa iniciativa nos colocará em condições competitivas com quaisquer de nossos concorrentes, e pode representar um aumento de 50% no volume de passageiros nos próximos anos.





Na área da sustentabilidade, cuja adesão e aprimoramento são condições necessárias para a disputa dos mercados, estamos avançando rapidamente em novas práticas e aprimoramento de antigas, com objetivo de manter uma posição de liderança e criar os alicerces para sua perenização. Um reconhecimento estimulante foi a nossa inclusão na categoria Mundial do Índice Dow Jones de Sustentabilidade, pelo terceiro ano consecutivo, como uma das empresas líderes em sustentabilidade, com base em critérios econômicos, sociais e ambientais.

A nossa estratégia de longo prazo não mudou. Ela pode ser mencionada com três pontos cardinais: um continente, uma grande rede de destinos e uma marca. Esses pontos são interligados por premissas comuns: ser mais simples, mais eficiente e mais competitivo.

Na LATAM, é imperativo manter permanentemente a atenção sobre a redução de custos e sobre os esforços para substituir processos e equipamentos que tenham se tornado onerosos e improdutivos. A reestruturação de nossa frota permitiu uma redução de US\$ 2,2 bilhões nos últimos 12 meses, já projetada até 2018. No Brasil, onde estamos implementando mudanças intensas devido à importância daquele mercado para o Grupo, a diminuição da capacidade de voo alcançou 12% em 2016, o que preparou as bases para uma retomada do mercado.

Todos os percalços surgidos nesse período difícil para a economia do nosso continente, e particularmente para o setor de aviação civil, somente reforçam a minha convicção de que a união da TAM e da LAN não

poderia ter sido mais acertada. Tenho enorme orgulho de ter participado da construção desse grande grupo, que representa um marco na história da aviação. Acredito que foi a experiência mais importante da minha vida profissional e empresarial. Não fosse a criação da LATAM, o vento da crise poderia estremecer a estrutura das fundadoras e desviá-las para rotas não vencedoras.

Na LATAM, a minha história teve um reinício, a começar pelos meus amigos e sócios, a família Cueto, seguido pelos executivos e profissionais das diversas áreas, egressos da TAM e da LAN, ou que se somaram posteriormente a nós. Foram relações engrandecedoras sob todos os ângulos – empresarial, laboral e afetivo. Aprendi muito e acredito que colaborei bastante e seguirei colaborando sempre. Mas para a LATAM, renovação é a primeira palavra do nosso estatuto informal, da nossa convicção de acionistas e gestores, do princípio que rege a filosofia do Grupo.

Mauricio Rolim Amaro
Presidente do Conselho de
Administração do Grupo LATAM

MENSAGEM DO CEO —

[102-14]

O ano de 2016 será lembrado como um dos mais desafiadores da história da nossa Companhia, no qual continuamos com o trabalho iniciado nos últimos anos de nos adequarmos a um ambiente volátil. Começamos a fazer grandes mudanças e projetos de enorme importância para poder enfrentar melhor o novo cenário da indústria aérea global e a desaceleração das economias latino-americanas.

Buscamos nos consolidar como o grupo de companhias aéreas líder na região, que unifica o continente com uma vasta rede de destinos e uma única marca: LATAM. Guiados por essa visão de longo prazo, estamos orgulhosos do sucesso alcançado com o lançamento da marca LATAM, que combina o melhor de LAN e TAM e oferece ao cliente uma única imagem.

A fim de seguir fortalecendo nossa malha aérea, mesmo com as modestas taxas de crescimento da região, inauguramos 14 novas rotas durante 2016 e anunciamos outras oito para este ano, um recorde para o Grupo LATAM. Dentre os novos destinos lançados, quatro buscam conectar a região com o resto do mundo: Puerto Natales, Jaén, Washington D.C. e Joanesburgo. Com esse último, nos tornamos a única companhia aérea da América Latina a conectar diretamente o continente com a África.

Além disso, comprometidos com a ampliação da nossa malha aérea e da conectividade da América do Sul, seguimos avançando com as aprovações

dos Joint Business Agreements com o IAG (grupo controlador da British Airways e da Iberia) e com a American Airlines, para que possamos interligar cada vez mais pessoas da América Latina com o resto do mundo. Estamos convencidos de que esses acordos comerciais reforçarão a conectividade da nossa região, e que oferecerão acesso a uma rede de destinos maior, com mais voos, melhores tempos de conexão e preços mais baixos. Além disso, será possível contribuir para o fortalecimento do turismo em nossa região e promover a vinda de mais turistas dos Estados Unidos e da Europa.

Durante 2016, trabalhamos na geração de uma das mudanças mais relevantes para a Companhia e que terá um grande impacto em nossos clientes: a renovação do modelo de viagens nos seis mercados domésticos onde operamos. O novo modelo, que já está sendo implementado em alguns mercados de forma gradual, permite que os nossos clientes escolham como voar, pagando somente pelos serviços adicionais que utilizarão. Desta forma, poderemos oferecer tarifas até 30% mais econômicas, que permitirão que mais e mais pessoas utilizem o avião como meio de transporte, e também que aqueles que já o utilizam possam voar mais vezes. Tudo isso ocorre em meio a uma nova experiência digital, em que o próprio passageiro poderá utilizar seu telefone celular para controlar a viagem. Além de beneficiar os nossos clientes, essa mudança nos permitirá competir com companhias aéreas de baixo custo que eventualmente entrarão em



Foco no longo prazo para gerar valor compartilhado

operação em alguns países da região, além de resultar em um aumento de 50% no número de passageiros até 2020. Esse conjunto de ações deve consolidar o avião como um meio de transporte massivo na região e impulsionará o crescimento econômico dos mercados onde a LATAM opera.

Os últimos três anos foram muito desafiadores. Apesar disso, e graças ao trabalho que realizamos durante esse período, já é possível perceber uma melhoria significativa em nossa rentabilidade: em 2016, a margem operacional do negócio alcançou 6% e tivemos o primeiro resultado líquido positivo dos últimos cinco anos. Essa melhora na rentabilidade em um ano difícil revela a resiliência de nosso modelo de negócio e demonstra que estamos no caminho certo com as iniciativas e estratégias escolhidas. Os bons resultados, em conjunto com a reestruturação do plano de frota e o fortalecimento do nosso balanço, foram reconhecidos pelo mercado financeiro e estão refletidos na recuperação de 53% na cotação das ações da LATAM durante o ano.

Em 2016, também evoluímos nossas práticas de sustentabilidade, que são cada vez mais transversais e se traduzem em avanços em nossa gestão socioambiental e em ganhos financeiros e de eficiência para o negócio. No ano, foi aprovada a Política de Sustentabilidade LATAM, que norteará, de maneira unificada, as estratégias de desenvolvimento sustentável do grupo. Simultaneamente, buscamos fortalecer o relacionamento com a cadeia de fornecedores, ação essa que impulsiona as boas práticas entre os parceiros e aprimora os processos de monitoramento voltados a esse público.

Também tiveram sequência temas centrais para o setor aéreo, como a busca contínua por eficiência no uso de combustíveis e a redução de emissões de gases de efeito estufa, com resultados concretos nos indicadores de monitoramento desses temas. A economia de combustível se traduziu em um consumo evitado de energia da ordem de 6 mil TJ, o que equivale a 440,3 mil tCO₂e de emissões. Os avanços são ainda mais significativos quando se consideram em conjunto todas as medidas de gestão da pegada de carbono: a emissão total caiu 2,3% e a intensidade de emissões, 0,95%.

No âmbito social, vale destacar as iniciativas de filantropia, que representaram mais de US\$ 4,8 milhões, considerando as ações que colocam a operação da LATAM a serviço de ações sociais e humanitárias – como a cessão de passagens e espaço de carga –, as contribuições financeiras a entidades e o investimento em programas de cidadania corporativa.

Com foco específico no turismo sustentável, demos continuidade ao programa Cuido do Meu Destino, que fomenta o desenvolvimento socioeconômico e a preservação do patrimônio histórico, natural e cultural de

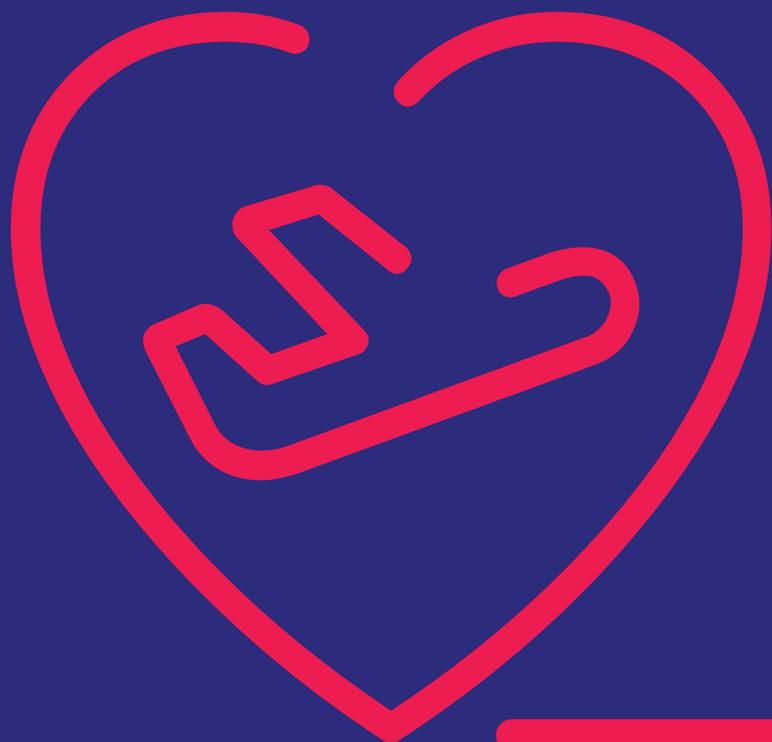
diversas regiões da América do Sul. Desde a sua criação, em 2009, a iniciativa já beneficiou 26 destinos em 66 intervenções e mobilizou 3.515 estudantes.

Esses são alguns dos exemplos que atestam o nosso comprometimento com a geração de valor no longo prazo e que certamente contribuirão para a permanência da LATAM, pelo terceiro ano consecutivo, na categoria Mundial do Índice Dow Jones de Sustentabilidade. A presença no índice confirma a assertividade de nossas ações e nos impulsiona a seguir em frente.

Para finalizar esta mensagem, eu quero agradecer a nossa equipe pelo trabalho realizado este ano. Sem seu compromisso e dedicação, não teria sido possível promover as grandes mudanças em curso. Também quero fazer um agradecimento especial aos nossos acionistas, tanto os novos quanto os antigos, pela paciência com a qual têm enfrentado os desafios dos últimos anos, por seu apoio durante este período de ajustes importantes, e pela confiança no nosso projeto. O desafio que nos mobiliza é manter a nossa posição de liderança na indústria, fortalecer nossa posição financeira e assegurar a nossa sustentabilidade em longo prazo. É por isso que eu convido todos aqueles que fazem parte da família LATAM a seguirem confiando neste projeto e a continuarem avançando juntos em direção a esses objetivos.



Enrique Cueto
CEO do Grupo LATAM



A companhia

Neste capítulo

- 12 DA AMÉRICA DO SUL PARA O MUNDO
- 15 DIÁLOGO E CONSTRUÇÃO CONJUNTA
- 18 CADEIA DE FORNECIMENTO
- 21 PRÊMIOS E RECONHECIMENTOS

DA AMÉRICA DO SUL PARA O MUNDO —

[102-1, 102-2, 102-3, 102-4, 102-6 e 102-7]

Com serviços de carga e de passageiros, voos domésticos, internacionais e operados em parceria com outras empresas, a LATAM conecta 29 países

A LATAM Airlines Group é o maior grupo de companhias aéreas da América Latina. Em 2016, cerca de 67 milhões de passageiros voaram com a LATAM, que também movimentou 944 mil toneladas de carga. São 135 destinos de passageiros e 138 destinos de carga (11 exclusivos de carga) cobertos pela operação, totalizando 139 destinos diferentes.

O Grupo tem sede no Chile e conta com 45,9 mil colaboradores de mais de 60 nacionalidades. Opera no mercado doméstico em seis países da América do Sul – Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, Equador e Peru. A operação internacional inclui voos regionais na América do Sul e no Caribe e os voos de longa distância para América do Norte, Europa, África e Ásia-Pacífico. Para facilitar o acesso aos diferentes destinos, o Grupo se vale do modelo de *hubs* e concentra conexões em aeroportos de maior porte, a exemplo de Guarulhos, em São Paulo (Brasil), e de Lima (Peru).

Em 2016, o Grupo inaugurou 14 novas rotas, incluindo 12 internacionais. Entre os destaques está o novo voo entre São Paulo e Joanesburgo, a maior cidade da África do Sul, o que tornou a LATAM a única companhia aérea da América Latina a se conectar diretamente com a África. O Grupo também se prepara para operar, em outubro de 2017, o voo sem escalas de Santiago (Chile)

a Melbourne (Austrália). Com 15 horas de duração, esse será o voo mais longo da história da LATAM.

A LATAM tem presença mundial por meio da aliança global **oneworld**, que reúne 15 companhias aéreas, com voos que chegam à América Latina, América do Norte, Europa, Ásia, África e Oriente Médio. No ano, avançaram também os acordos comerciais com a American Airlines e o International Airlines Group (IAG), grupo controlador da British Airways e da Iberia. Essas alianças possibilitarão fortalecer ainda mais a rede de conexões à disposição dos clientes LATAM com a oferta de mais voos, melhores tempos de conexão e preços mais competitivos a destinos não operados diretamente pelo Grupo. Os acordos ainda devem ser aprovados pelas autoridades competentes.

A melhor frota

Comprometida em oferecer aos clientes a melhor experiência, a LATAM conta com uma frota de 332 aeronaves, com idade média de sete anos. Em 2016, foi a primeira empresa da América Latina a adquirir o mais novo modelo da Airbus, o A320neo. Para as viagens de longa distância, incorporou à sua frota mais seis aeronaves Airbus A350, totalizando sete.

67

milhões de passageiros transportados pela LATAM em 2016



O Grupo LATAM Airlines (antes LAN Airlines) é formado por filiais no Peru, Argentina, Colômbia e Equador, LATAM CARGO e suas filiais, além da TAM S.A e suas filiais TAM Linhas Aéreas S.A. (LATAM Airlines Brasil) e unidades de negócio TAM Transportes Aéreos Del Mercosur S.A. (LATAM Airlines Paraguay) e Multiplus S.A.

Empresa de capital aberto, em 2016 o Grupo passou a ter como acionista a Qatar Airways, que agora detém 10% do capital da LATAM, o que impulsionou a sustentabilidade financeira e a presença global do Grupo. O Grupo encerrou o ano com Ebitda (sigla para Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization – Lucro Antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização) de US\$ 1,5 bilhão, um aumento de 5,5% em relação a 2015.

Airbus A320neo

Em 2016, a LATAM se tornou o primeiro grupo das Américas a receber o avião Airbus A320neo – no mundo, foi o quarto a operar com o modelo. O A320neo dispõe de alta tecnologia e motores de última geração, o que diminui em 15% o uso de combustíveis e impacta positivamente as emissões de CO₂. A LATAM Brasil foi a primeira a incorporar o modelo, com o voo inaugural realizado em 19 de setembro entre São Paulo/Guarulhos e Porto Alegre. A expectativa é que até o fim de 2017 a LATAM opere sete aeronaves A320neo e um total de 11 até o fim de 2018.

Nova marca estreia nos Jogos Olímpicos Rio 2016

As Olimpíadas Rio 2016 foram o evento escolhido para apresentar a marca única LATAM, desenhada com o objetivo de alinhar os atributos e a cultura da LAN e da TAM. Como companhia aérea oficial dos Jogos Olímpicos Rio 2016 e dos Jogos Paraolímpicos Rio 2016, a LATAM foi responsável por transportar a tocha olímpica de Genebra (Suíça) à Brasília (Brasil). O avião que carregou a chama olímpica foi um dos primeiros da frota a operar com a nova identidade visual. Após a chegada à capital brasileira, a LATAM ainda voou mais 8 mil quilômetros para levar a tocha a 13 cidades das regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste do País ao longo de 15 dias.

Com o aumento da circulação de passageiros durante o evento, em agosto, a LATAM disponibilizou 140 voos adicionais. Nesse mês, a rota Rio de Janeiro-São Paulo operou com 81% de ocupação – no mesmo período de 2015, o índice correspondeu a 68%.

A nova identidade visual vem sendo aplicada gradativamente à frota e às unidades de operação. Em 2017, todos os uniformes dos colaboradores que fazem atendimento direto aos clientes trarão a nova marca. O processo de renovação visual deve estar concluído até meados de 2019.

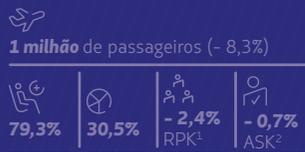
Filiais

A LATAM tem filiais em seis países da América do Sul, que representam 95% do tráfego aéreo da região

Colômbia
A LATAM Airlines Colômbia está presente na Colômbia, terceiro maior mercado da América Latina, há cinco anos. Opera 14 destinos locais e detém a segunda posição no mercado nacional, atrás apenas da empresa colombiana Avianca.



Equador
Com atuação desde 2009 no país, a LATAM Airlines Equador opera em cinco cidades.



Peru
A LATAM Airlines Peru está presente no país há 17 anos e é líder no mercado nacional, com operações em 17 destinos domésticos.



84
América do Norte

- Amsterdã (Holanda)
- Basileia (Suíça)
- Guadalajara e Mérida (México)
- Cidade da Guatemala (Guatemala)
- São José (Costa Rica)
- Panamá (Panamá)
- Kingston (Jamaica)
- Santo Domingo (República Dominicana)
- Valência (Venezuela)
- Cabo Frio (Brasil)

46
Europa

4
África

9
Ásia

22
Australásia (Austrália, Nova Zelândia e Nova Guiné)

Total
165
voos internacionais (LATAM e alianças)

Brasil
É o maior mercado doméstico da América do Sul e o terceiro maior do mundo. A LATAM Airlines Brasil opera em 41 aeroportos, com uma média de 580 voos domésticos diários.



Argentina
Presente no país há 11 anos, a LATAM Airlines Argentina é a segunda maior operadora de voos domésticos, atrás apenas da estatal Aerolíneas Argentinas, que detém 75% do mercado. Opera 15 destinos domésticos.



Chile
Líder no mercado doméstico, a LATAM opera em 16 destinos de Norte a Sul do país.



RETRATO RÁPIDO

LATAM EM NÚMEROS	2014	2015	2016
Operação de passageiros			
Passageiros transportados	67 milhões	67 milhões	67 milhões
Destinos	135	137	135
Operação de carga			
Carga transportada (t)	1 milhão	1 milhão	944 mil

- Voos domésticos
- Taxa de ocupação
- Market share
- Tráfego consolidado
- Capacidade
- Voos internacionais (LATAM e alianças)
- Exclusivamente operações de carga

1 RPK (Revenue Passenger Kilometers – Passageiros-Quilômetro Pagos): número de passageiros pagantes transportados multiplicado pela distância voada.
2 ASK (Available Seat Kilometers – Assentos-Quilômetro Oferecidos): número de assentos disponíveis multiplicado pela distância voada.

DIÁLOGO E CONSTRUÇÃO CONJUNTA

A transparência e o compromisso com o aperfeiçoamento das dinâmicas de negócio e a evolução do setor orientam a relação com públicos estratégicos

Para a LATAM, o relacionamento com diferentes atores da sociedade representa uma oportunidade de construção conjunta e evolução permanente. O processo sistemático de interação e engajamento com os públicos estratégicos segue as diretrizes globais previstas na Política Corporativa de Relacionamento com *Stakeholders*, aprovada em 2015.

O documento estabelece 19 grupos de *stakeholders* e os focos prioritários de engajamento, revisados periodicamente. Cada público conta com canais específicos de relacionamento (veja abaixo) e planos de engajamento, conduzidos por diferentes áreas da LATAM. [102-40, 102-42 e 102-43]

Aperfeiçoamento do setor

Entre os públicos estratégicos mapeados pelo Grupo, estão os órgãos públicos e de regulamentação, as organizações setoriais e as iniciativas que promovem a sustentabilidade.

Com esses grupos, a LATAM mantém um relacionamento estreito a fim de assegurar a condução do negócio de forma responsável e em consonância com os marcos legais, desenvolver iniciativas conjuntas e influenciar melhores práticas. Têm ênfase o posicionamento corporativo nos principais debates sobre o setor aéreo e, alinhada à sua estratégia ambiental, a atuação nos principais fóruns de discussão sobre os impactos ambientais do setor, especialmente os relacionados às mudanças climáticas. [102-12 e 102-13]

19
grupos de
stakeholders
mapeados

CANAIS DE RELACIONAMENTO



Colaboradores

- ▶ Comunicação interna
- ▶ Reuniões periódicas (Café da manhã com executivos e LATAM News)
- ▶ Comitês e comitês ampliados
- ▶ Pesquisas (percepção, clima organizacional, satisfação)
- ▶ Avaliação de desempenho
- ▶ Normas e regulamentos internos



Clientes passageiros

- ▶ Newsletter
- ▶ Site, aplicativo e redes sociais
- ▶ Escritórios comerciais e contact centers
- ▶ Equipes de atendimento
- ▶ Pesquisas de satisfação
- ▶ Programas de fidelização



Entidades públicas e regulatórias

- ▶ Publicações (Relatório Anual e Relatório de Sustentabilidade)
- ▶ Reuniões e grupos de trabalho
- ▶ Relatórios e informes
- ▶ Sites e redes sociais
- ▶ Press releases
- ▶ Contato por email e telefone
- ▶ Programa de compliance



Fornecedores primários

- ▶ Publicações (Relatório Anual e Relatório de Sustentabilidade)
- ▶ Pesquisas de satisfação e grupos de melhoria
- ▶ Sites e redes sociais
- ▶ Call Center
- ▶ Canal de denúncias
- ▶ Plataforma web



Investidores

- ▶ Site
- ▶ Publicações (Relatório Anual, Relatório de Sustentabilidade, estudos e relatórios específicos)
- ▶ Formulário 20F
- ▶ Apresentação de resultados trimestrais
- ▶ Conference call
- ▶ Reuniões periódicas
- ▶ Email



Meios de comunicação

- ▶ Entrevistas (individuais ou coletivas) e eventos de divulgação
- ▶ Press releases
- ▶ Redes sociais
- ▶ Fampress
- ▶ Visitas à base de manutenção
- ▶ Telefone e email



Sindicatos

- ▶ Reuniões mensais
- ▶ Agendas específicas

Em 2016, a atuação da LATAM esteve focada em:

- **Iata (International Air Transport Association):** como membro da associação, a LATAM prioriza a participação em discussões ambientais, como mudanças climáticas, ruído e gestão ambiental. Em 2016, a associação influenciou positivamente nas discussões que culminaram com a aprovação do acordo Corsia (sigla para Carbon Offsetting and Reduction Scheme for International Aviation – Compensação de Carbono e Plano de Redução para a Aviação Internacional), que estabelece ações de redução e mitigação até o ano de 2035. O setor aéreo foi pioneiro ao aprovar um acordo em âmbito mundial que visa alcançar o patamar de crescimento carbono neutro.
- **Alta (Latin American and Caribbean Air Transport Association):** a LATAM vem liderando as discussões regionais sobre redução de emissões e mudanças climáticas, especialmente por meio do Environmental Group.
- **CDP (Carbon Disclosure Project):** o Grupo mantém participação nas discussões do CDP sobre mudanças climáticas, além de reportar regularmente as emissões ao órgão.
- **Reforestemos Patagonia:** por meio da LATAM Airlines Chile, o Grupo é um dos fundadores da iniciativa, que busca recuperar o ecossistema da Patagônia chilena.
- **BAM (Bosques Amazónicos):** a LATAM Airlines Peru compensa as emissões relativas às operações terrestres por meio do projeto REDD (Redução de Emissões por Desmatamento e Degradação), gerido pela organização. A parceria acontece desde 2012 e gerou até o momento a compensação de mais de 24 mil toneladas de emissões de CO₂.

Diálogo para impulsionar o crescimento do setor

- **Abraba (Aliança Brasileira para Biocombustíveis de Aviação):** a LATAM Brasil integra o grupo, formado em 2010, que visa promover iniciativas públicas e privadas que busquem o desenvolvimento, a certificação e a produção comercial de biocombustíveis sustentáveis para a aviação.
- **CEBDS (Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável):** associação civil sem fins lucrativos que promove o desenvolvimento sustentável nas empresas que atuam no Brasil por meio da articulação com governos e com sociedade civil, além de divulgar os conceitos e práticas mais atuais do tema.
- **Rede Empresarial WWF – Brasil:** a LATAM Brasil integra o grupo de empresas que se comprometem a contribuir para que a sociedade brasileira atue a fim de valorizar e promover a conservação da biodiversidade e o uso racional dos recursos naturais, tendo em conta o desenvolvimento sustentável.
- **FGV-GvCes Programa Brasileiro GHG Protocol:** tem como objetivo estimular a cultura corporativa para a elaboração e publicação de inventários de emissões de gases do efeito estufa (GEE), a fim de proporcionar aos participantes acesso a instrumentos e padrões de qualidade internacional.
- **Safug (Sustainable Aviation Fuel Users Group):** foca sua atuação na aceleração do desenvolvimento e da comercialização de biocombustíveis sustentáveis para a aviação. O Grupo está representado pela LATAM Airlines Brasil na iniciativa.



TEMA MATERIAL
Relações governamentais, concorrência sadia e especificidades regulatórias

- Diálogo permanente
- Conformidade legal
- Desenvolvimento do setor aéreo

Destaque 2016

Por meio da Iata, a LATAM atuou nas negociações do acordo Corsia, compromisso inédito que prevê a redução e a compensação das emissões de GEE das empresas de transporte aéreo (ver página 39)

Planos de engajamento com públicos prioritários

Participação em associações [102-113]



Argentina

- Cámara de Comercio Argentino Brasileira
- Cámara de Compañías aéreas de Argentina (JURCA)
- Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC)
- Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sustentable (CEADS)
- Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina (IDEA)
- Pacto Global de las Naciones Unidas



Brasil

- Associação Brasileira de Agências de Viagens (Abav)
- Associação Brasileira de Anunciantes (ABA)
- Aliança Brasileira para Biocombustíveis de Aviação (Abraba)
- Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje)
- Associação Brasileira dos Consolidadores de Passagens Aéreas e Serviços de Viagens (AirTKT)
- Associação Brasileira das Empresas Aéreas (Abea)
- Associação Brasileira de Franchising (ABF)
- Associação Brasileira de Logística (Abralog)
- Associação Brasileira das Operadoras de Turismo (Braztoa)
- Associação Brasileira de Relações Empresa-Cliente (Abrarec)
- Associação Latino-Americana de Gestão de Eventos e Viagens Corporativas (Alagev)
- Câmara Americana de Comércio (Amcham Brasil)
- Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS)
- Rede Empresarial WWF
- Conselho Nacional de Auto-regulamentação Publicitária (Conar)
- FGV-GvCes – Programa Brasileiro GHG Protocol Brasileiro
- Flight Safety Foundation (FSF)
- Grupo de Estudos Tributários Aplicados (Getap)
- Instituto Brasileiro de Executivos de Finanças (Ibef)
- Instituto Brasileiro de Hospitalidade Empresarial (BHE)
- Interactive Advertising Bureau (IAB Brasil)
- Junta de Representantes das Companhias Aéreas Internacionais do Brasil (Jurcaib)
- São Paulo Convention Bureau – Fundação 25 de Janeiro
- Sindicato Nacional das Empresas Aéreas (SNEA)
- Pacto Global da ONU (Organização das Nações Unidas)
- Sustainable Aviation Fuel Users Group (SAFUG)



Chile

- Asociación Chilena de Aerolíneas (ACHILA)
- Acción RSE
- Cámara Chileno-Brasileña de Comercio
- Cámara Chileno Norteamericana de Comercio (Amchan – Chile)
- Cámara de Comercio Chileno-Argentina
- Cámara Chileno-Colombiana
- Cámara de Comercio Chileno- Peruana
- Cámara de Comercio de Santiago
- Cámara Oficial Española de Comercio de Chile
- Corporación de Estudios para Latinoamérica (CIEPLAN)
- Comunidad Mujer
- Federación de Empresas de Turismo de Chile (Fedetur)
- Instituto Chileno de Administración Racional de Empresas (ICARE)
- Sociedad de Fomento Fabril



Colômbia

- Asociación de transporte Aéreo de Colombia (ATAC)
- Cámara Colombo Chilena



Equador

- Asociación de Representantes de Líneas Aéreas del Ecuador (ARLAE)
- Cámara Ecuatoriana Americana de Comercio
- Cámara de Industrias y Producción



Peru

- Asociación de Empresas de Transporte Aéreo Internacional (AETAI)
- Asociación Peruana de Empresas Aéreas (APEA)
- Cámara Binacional de Comercio Peruano Uruguayo
- Cámara Binacional Perú-Brasil (CAPEBRAS)
- Cámara de Comercio Americana del Perú (AMCHAM)
- Cámara de Comercio Peruano-Chilena
- Cámara Nacional de Turismo (CANATUR)
- Sociedad de Comercio Exterior del Perú (COMEXPERU)

Alianças e codeshare [206-1]

Em 2016, a LATAM e a FNE do Chile (Fiscalía Nacional Económica – Procuradoria de Assuntos Econômicos) chegaram a um acordo conciliatório que define as obrigações do Grupo no uso de códigos compartilhados (*codeshare*). O acordo foi aprovado pela autoridade chilena de proteção à livre concorrência (Tribunal de Defensa de la Libre Competencia – TDLC) e torna sem efeito a multa solicitada pela FNE.

A LATAM poderá manter todos os códigos compartilhados com companhias aéreas asiáticas estabelecidos em diferentes alianças, e ficam afetadas uma minoria dos operados em alianças em outros continentes. Foram excluídos apenas dois *codeshare* com a Aeroméxico, que passavam por revisão comercial; um com a Turkish Airlines, que estava previsto, mas não chegou a ser implementado; e alguns operados com a Lufthansa. A LATAM poderá solicitar esses códigos novamente em outra ocasião.

Vale ressaltar que o acordo não representa nem pressupõe o reconhecimento da LATAM por nenhum ato ilícito, infração ou descumprimento de qualquer condição prévia determinada pelo TDLC à fusão entre LAN e TAM.

CADEIA DE FORNECIMENTO —

[308-2 e 414-2]

Foco em compliance, boas práticas e gestão proativa de riscos fortalecem o relacionamento e servem de base para o crescimento conjunto

Para guiar o relacionamento com os fornecedores – outro público estratégico para a LATAM –, foi estruturada uma Política de Compras e de Cadeia de Fornecedores. O documento se orienta pelos conteúdos de outras normas internas, como o Código de Conduta e a Política Anticorrupção, além de considerar especificidades regulatórias dos países em que o Grupo está presente. A nova política padroniza os critérios financeiros, sociais e ambientais adotados nos processos de contratação e monitoramento dos parceiros em todas as unidades do Grupo, e estabelece diretrizes comuns para a gestão de riscos na cadeia de valor, assegurando transparência e ética às negociações.

Para firmar um contrato com a LATAM, é preciso aderir ao Código de Conduta do Grupo, que inclui diretrizes sobre ética, práticas anticorrupção, saúde e segurança ocupacional, responsabilidade socioambiental e direitos humanos, com ênfase na garantia de condições adequadas de trabalho e na não ocorrência de trabalho escravo e infantil. O documento está disponível *online* para todos os públicos. <http://goo.gl/JyeCk7>

Os contratos também trazem uma cláusula ambiental, que impõe aos fornecedores a necessidade de

Os fornecedores atuam em linha com o Código de Conduta da LATAM

cumprir todos os requisitos ambientais legais pertinentes, responsabilizar-se por eventuais sanções e informar à LATAM sobre qualquer dano ocorrido ao meio ambiente, entre outros pontos. Vale ressaltar que a questão ambiental é critério de seleção, sendo priorizados os fornecedores que têm uma gestão eficiente das emissões de gases de efeito estufa, do consumo de energia e de água e da disposição de resíduos resultantes de suas atividades. [+ Anexo]

No ano, não houve o rompimento de contrato com nenhum fornecedor em decorrência de impactos socioambientais identificados.



TEMA MATERIAL

Cadeia de valor

- Relações éticas, transparentes e de confiança
- Cumprimento de normas e legislações e estímulo às boas práticas
- Parâmetros de sustentabilidade e gestão de riscos (mapeamento e monitoramento)

Destaque 2016

- Política Corporativa de Compras: padronização, transparência e critérios de sustentabilidade
- Gestão e monitoramento de riscos: cruzamento de dados de 100% dos fornecedores com sistemas internacionais de controle de corrupção, trabalho infantil e escravo, financiamento ao narcotráfico etc.

Gestão de riscos e monitoramento

A matriz de riscos da LATAM monitora os riscos e impactos mais significativos em cada categoria de fornecedor, como os relacionados à conformidade com normas trabalhistas, fiscais, setoriais e sanitárias, à saúde financeira do Grupo e sua conduta ética, ao cumprimento de diretrizes de direitos humanos e à adoção de boas práticas ambientais e sociais. Os processos de identificação preventiva de riscos cobrem todas as categorias de fornecedores de produtos e serviços.

Nos casos considerados críticos, o Grupo também realiza auditorias periódicas para assegurar a conformidade com os parâmetros corporativos de atuação ética, sustentabilidade e conformidade legal. Com foco nas questões trabalhistas, também são auditadas as empresas terceirizadas e subcontratadas da LATAM. São classificados como críticos os fornecedores de componentes essenciais à operação, os de difícil substituição e os que movimentam contratos anuais acima de US\$ 1 milhão. São, por exemplo, empresas de combustíveis, peças de aeronaves, equipamentos aeroportuários, sistemas de *backup* e rastreamento de passageiros. Esse segmento concentra 11% do total da base de parceiros, mas em volume de compras chega a representar 72% do investimento.

Em 2016, a LATAM realizou 42 auditorias voltadas especificamente a aspectos financeiros. Não foram encontradas irregularidades, mas, em dois casos considerados de maior risco, o Grupo optou pela não renovação dos contratos.

Categorias

VERMELHA

- Solicitação de visita urgente de executivo sênior e apresentação de plano de ação
- Redução das transações e exclusão de quaisquer licitações futuras
- Exclusão de solicitações de orçamentos
- Visita trimestral para análise de planos de ação
- Baixa avaliação em pesquisa Airbus, caso se aplique

3 meses para chegar à Amarela

AMARELA

- Classificado como fornecedor menos competitivo em qualquer licitação
- Visita de executivo e apresentação de plano de ação
- Baixa avaliação em pesquisa Airbus, caso se aplique
- Visita básica bimestral de suporte ao cliente

6 meses para chegar à Verde

VERDE

- Reconhecimento público (um ano nessa categoria)
- Carta do vice-presidente da LATAM à alta direção da empresa
- Fornecedor líder para quaisquer negócios futuros

14.204

avaliações utilizando bases de dados internacionais

Cruzamento de dados

Em junho, a LATAM passou a utilizar um sistema que cruza as informações de seus fornecedores com bases de dados internacionais, que permitiu identificar riscos sociais significativos, como o envolvimento em esquemas de corrupção, financiamento do terrorismo e do narcotráfico, exploração de trabalho infantil e trabalho análogo ao escravo na cadeia de fornecimento. Os novos parceiros de negócio têm suas informações avaliadas como condição para a validação do contrato, e o cruzamento de dados de todos os fornecedores se repete uma vez por mês. Para os que se relacionam com instâncias governamentais em nome da LATAM, ou mantém contratos de valores mais altos, a análise é ainda mais aprofundada.

Também já foram estabelecidas, em conjunto com a área de Compliance, as medidas a serem adotadas quando a investigação apontar qualquer irregularidade. As diretrizes passaram a fazer parte da Política de Compras e de Cadeia de Fornecedores.

Em 2016, foram realizadas mais de 14,2 mil análises de fornecedores. Em 600 casos, foram realizadas avaliações específicas, definidas a partir de alertas gerados pelo próprio sistema. Não foi identificado no ano nenhum caso de inconformidade.

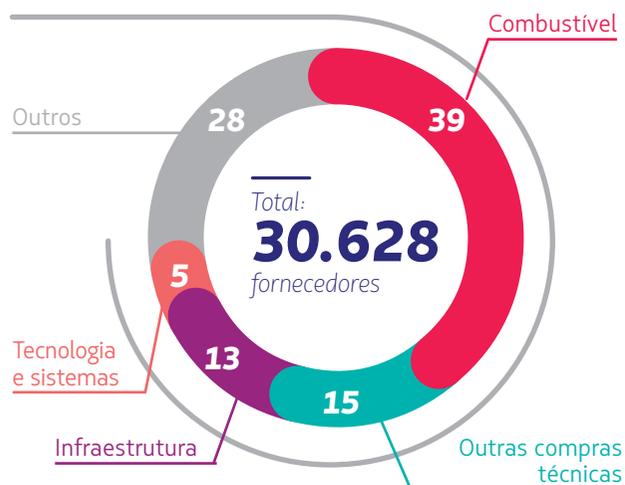
Entre os parceiros técnicos, a análise de desempenho é mensal e resulta na classificação dos fornecedores em três categorias: vermelha, amarela e verde. As classificações vermelho e amarelo geram planos de ação, com melhorias e prazos definidos.

Base de fornecedores

Hoje, a base de fornecedores da LATAM é constituída por mais de 30,6 mil parceiros, distribuídos em diferentes categorias dentro de dois grandes grupos: compras técnicas e não técnicas. Nas compras técnicas, se enquadram os fornecedores de combustíveis; serviços de engenharia; consumi-

veis e rotáveis; PMA (Part Manufacturer Approval); rodas, freios, pneus e aviônica; entretenimento a bordo; assentos, materiais e acabamento; vendas; componentes maiores (trens de voo e outros); *pool* (conserto, troca e aluguel de alguns componentes oferecidos em sistema *pool* pelos parceiros de negócio); e compras não *pool* (ferramentas e outros tipos de componentes). No grupo de compras não técnicas estão as categorias cuja relação com a operação da LATAM é indireta: administração; aeroporto; infraestrutura; *catering*; hotéis e uniformes; *marketing*; serviços profissionais; tecnologia e sistemas; e transportes. [102-9]

CADEIA DE FORNECIMENTO – COMPRAS TOTAIS (%)



CADEIA DE FORNECIMENTO – DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA¹

Continente	Total	%
América	29.097	95,0
Ásia	120	0,4%
Europa	1.200	3,9
Oceania	211	0,7

¹ Com base na localização da sede da empresa.



RETRATO RÁPIDO

CADEIA DE FORNECIMENTO	2016
Base de fornecedores LATAM (21 categorias)	30.628
Fornecedores críticos ¹	
Participação na base de fornecedores	11%
Participação no volume de compras LATAM	72%
Identificação de riscos potenciais	
% de categorias com análise de riscos de sustentabilidade	100%
% de fornecedores analisados segundo critérios de sustentabilidade	100%
Monitoramento e gestão	
Análises preventivas realizadas (sistema de bases de dados internacionais)	14.204
Avaliações aprofundadas (a partir de alertas do sistema)	614
Contratos encerrados por não conformidade	0

¹ Inclui empresas com contratos acima de US\$ 1 milhão, que se relacionam com órgãos do governo em nome da LATAM ou fornecem à operação elementos essenciais ou de difícil substituição.

PRÊMIOS E RECONHECIMENTOS —

Qualidade e variedade dos serviços, sustentabilidade e reputação organizacional foram alguns dos diferenciais da LATAM reconhecidos em 2016. Alguns destaques:



Serviços

World Line Airline Awards – Skytrax 2016, o mais importante prêmio da indústria aérea

- LAN: 1ª posição na categoria Melhor Companhia Aérea da América do Sul
- TAM: 4ª posição na categoria Melhor Companhia Aérea da América do Sul
- LAN: 2ª posição na categoria Melhor serviço da América do Sul
- TAM: 4ª posição na categoria Melhor serviço da América do Sul

Global Traveler's 2016 - Tested Reader Survey awards

- 1ª posição na categoria Melhor Companhia Aérea da América do Sul pelo 3º ano consecutivo



Sustentabilidade

Índice Dow Jones de Sustentabilidade

- Listada pelo terceiro ano consecutivo na categoria Mundial do índice (DJSI World), que inclui apenas duas empresas aéreas em todo o mundo

Prêmio Empresa Alas20 – Líderes sustentáveis

- 1ª posição na categoria Empresa Líder em Sustentabilidade
- 2ª posição na categoria Empresa Líder em Relações com Investidores

Empresa Socialmente Responsável – Peru 2021

- Conquista do selo Empresa Socialmente Responsável por sua cultura de competitividade sustentável e responsável

Revista Capital – Chile

- 2ª posição no Índice de Sustentabilidade Corporativa (ISC)

Relatório de Transparência Corporativa 2016 – Inteligência de Negócios (IdN) – Chile

- 1ª posição na categoria Empresa mais Transparente do Setor de Serviços – Sociedades Anônimas Abertas
- 3º lugar na categoria Melhores Práticas 2016 – Sociedades Anônimas Abertas



Outros prêmios

Empresas Mais Admiradas de 2016 Peru (EMA 2016) – G de Gestão e PwC

- Estratégia comercial destacada

Merco Empresas e Merco Líderes – Chile (7ª edição)

- 2ª colocação na categoria Melhor reputação corporativa

IF Design Awards – World Design Guide, o mais importante prêmio internacional de design

- LATAM e Interbrand: 1ª posição na categoria Nova Identidade de Marca (New Brand Identity) pela criação da nova marca LATAM

eCommerce Awards 2015, o mais importante prêmio de comércio eletrônico

- LAN Chile: líder em eCommerce na Indústria de Turismo
- LAN Peru: líder em eCommerce na Indústria de Turismo
- LAN Equador: líder em eCommerce na Indústria de Turismo

Prêmio Folha Top of Mind 2016 – Brasil

- TAM: marca mais lembrada na categoria Companhias Aéreas pela oitava vez consecutiva

Hall of Fame Grupo Valora – Chile

- Reconhecimento como grande marca chilena por sua relevância no exterior



Governança

Neste capítulo

- 23 APERFEIÇOAMENTO CONSTANTE
- 27 GESTÃO DE RISCOS EM EVOLUÇÃO
- 29 GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE

APERFEIÇOAMENTO CONSTANTE —

Novas políticas corporativas e um amplo trabalho de engajamento interno reforçam a prática cotidiana da ética e do compromisso com a conformidade legal

Na condução diária dos negócios, a LATAM se guia pelos princípios da ética e transparência. Tendo como referência as melhores práticas, o Grupo busca aperfeiçoar constantemente os instrumentos, processos e estruturas internas que asseguram a conformidade legal e o alinhamento aos valores da LATAM.

As políticas internas de *compliance* e *accountability* atendem aos pré-requisitos das leis aplicáveis às empresas com ações negociadas nas bolsas de valores de Nova York (EUA) e Santiago (Chile). Nos diversos países onde a LATAM Airlines Group atua, há um responsável da área jurídica que dá suporte à vice-presidência sênior do setor.

Em 2016, o marco autorregulatório do Grupo recebeu o reforço de quatro novas políticas corporativas (ver próxima página), e foi realizado um amplo trabalho de engajamento ativo de todas as áreas internas nas iniciativas de comunicação e treinamento sobre as políticas e normas que devem orientar a conduta dos colaboradores e o relacionamento com outros públicos. A expectativa é treinar, até abril de 2017, cerca de 200 profissionais que atuarão como “embaixadores de *compliance*” em todas as unidades. Participaram diretamente desse esforço 14 áreas: Aeroporto, Assuntos Públicos, Auditoria, Gestão de Fornecedores, Infraestrutura, Jurídico, LATAM Travel, Marketing, Operações de Carga, Operações e Manutenção, Pessoas, Rede e Frota, Tesouraria e Vendas.

Os temas de ética, conformidade, prevenção à corrupção, antitruste e outros relacionados integram a grade de treinamentos desde a etapa de integração de novos colaboradores até as revisões periódicas obrigatórias, exigidas na avaliação de desempenho. As diferentes capacitações são planejadas em ciclos de dois anos conforme a área de atuação do profissional e envolvem a realização de um exame de conhecimento. No ciclo mais recente, foram treinadas 44 mil pessoas. Entre elas, quase 1,8 mil lideranças e integrantes da alta governança do Grupo e 1,3 mil profissionais de áreas consideradas de maior risco.

A cobertura consolidada em 2015 e 2016 alcançou 99,9% do público previsto e 99,9% de aprovações. Os temas relacionados a *compliance* também foram objeto de comunicados específicos, enviados por *email*, que alcançaram 92% do público interno total. E para assegurar o alinhamento de públicos externos às normas e procedimentos da LATAM, todos os parceiros de negócios se comprometem com o cumprimento do Código por meio de um Termo de Compromisso, assinado na contratação. [205-2]

**Os colaboradores
passam por treinamento
periódico obrigatório sobre
ética e conformidade**

200

—
“embaixadores
de *compliance*”
treinados

4

novas políticas
internas reforçam
o marco
autorregulatório

Canal confidencial

O site do Canal de Ética recebe denúncias de violações a leis, normas internas de conduta profissional e de convivência, envolvendo o cumprimento do Código de Ética da LATAM, questões trabalhistas, de discriminação ou assédio de todos os tipos, fraude, corrupção ou suborno.

O canal é operado por um provedor terceirizado para garantir a independência, a integridade e a idoneidade na análise e na resposta a todas as denúncias. As ocorrências são analisadas e enviadas a comitês de apuração em cada país. Em caso de irregularidade, o Comitê de Administração do Código de Conduta de cada local, integrado pelas áreas de Pessoas, Compliance e Jurídico, entre outras, discute a providência a ser tomada.

Os processos contam com certificação externa.

Acordo voluntário ^[419-1]

Em 2016, a LATAM acatou uma ordem de cessar e desistir da SEC (Securities and Exchange Commission) relacionada a pagamentos feitos pela LATAM Airlines Group S.A. (ex-LAN Airlines S.A.) a um consultor que atuou na resolução de questões trabalhistas na Argentina de 2006 a 2007. A investigação desse caso pela SEC e pelo DOJ (Departamento de Justiça dos Estados Unidos) teve início em 2011 e contou com a cooperação ativa do Grupo. A LATAM concordou em pagar uma multa de US\$ 75 mil à SEC, de acordo com as diretrizes internas de *compliance* e com os requisitos contábeis internacionais e da SEC. Em julho de 2016, após uma série de análises realizadas em conjunto com o DOJ e a SEC, foi possível chegar a acordos definitivos com os dois órgãos.

Com o Departamento de Justiça, foi firmado um acordo de suspensão condicional de processo (DPA – Deferred Prosecution Agreement), segundo o qual o órgão indeferirá as acusações após a expiração de um período de três anos se a LATAM cumprir todas as condições do acordo. Sob os termos do DPA, a LATAM admitiu que a contabilização dos pagamentos feitos ao consultor na Argentina não estava correta e que, na época em que os pagamentos foram efetuados, os controles internos não eram adequados.

A LATAM também aceitou ser monitorada por um consultor independente ao longo de 27 meses. O consultor avaliará e eficácia do programa de *compliance* do Grupo e relatará sobre ele ao DOJ. Após o encerramento do trabalho do consultor, a LATAM se reportará diretamente ao departamento sobre o cumprimento

NORMAS CORPORATIVAS ^[102-16]

Uma série de políticas internas, aplicáveis a todas as unidades de negócios, orientam a conduta dos colaboradores e da alta governança e o alinhamento às melhores práticas de ética e transparência. As principais são:

- Código de Conduta
- Código de Conduta do Comitê de Administração
- Política sobre os Papéis e Responsabilidades de executivos
- Política de *Compliance* sobre Anticorrupção
- Política de *Scale-Up* (escalonamento de decisões)
- Política de Serviços Especiais para Funcionários Públicos
- Política de Compras¹
- Política de Presentes, Hospitalidade e Entretenimento para representantes governamentais e de terceiros
- Política de Segurança, Qualidade e Meio Ambiente¹ (ver página 87)
- Política de Doações¹ (ver página 70)
- Política de Sustentabilidade¹ (ver página 29)

¹ Essas são as quatro políticas aprovadas em 2016.



O Conselho de Administração é o principal órgão de governança

Estrutura de tomada de decisão ^[102-18]

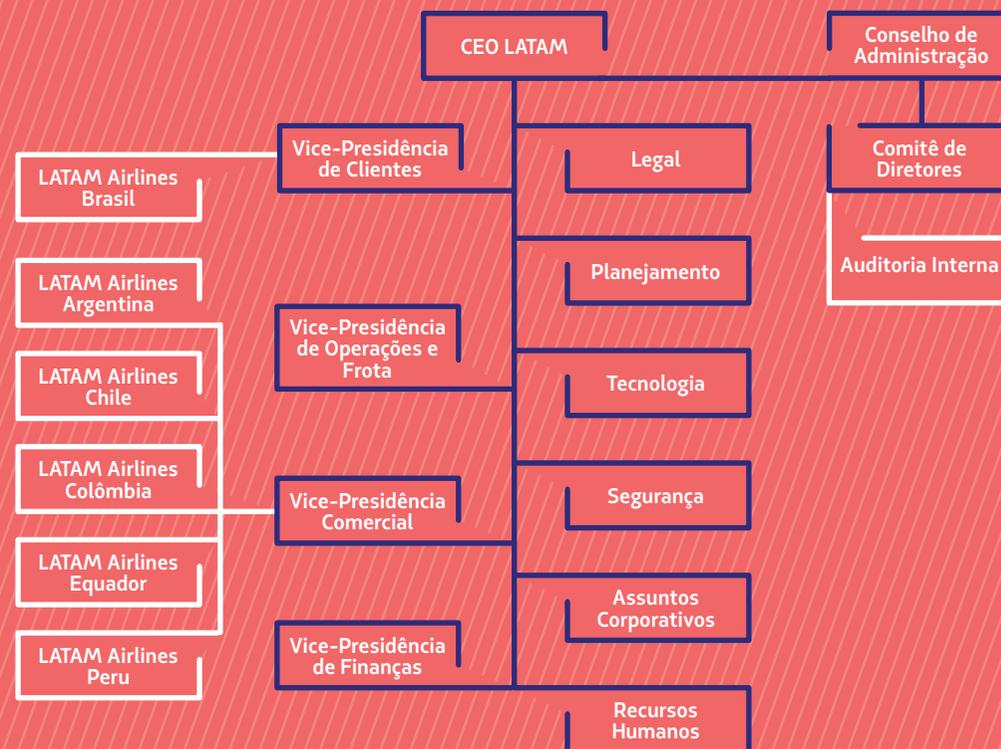
O principal órgão de governança corporativa do Grupo é o Conselho de Administração, formado por nove membros titulares, eleitos para mandatos de dois anos. O Conselho define as diretrizes estratégicas do Grupo e atua no âmbito estabelecido pela Lei de Sociedades Anônimas e as respectivas normas da SEC. É também apoiado no processo de tomada de decisão pelo Comitê do Conselho de Administração. A estrutura de governança inclui, ainda, comitês de

temas específicos: Estratégia, Finanças, Liderança, e de Marcas, Produtos e Programas de Fidelidade.

No âmbito executivo, o CEO do Grupo, vice-presidentes corporativos e altos executivos das diversas áreas de negócios colocam em prática as diretrizes estratégicas e atuam alinhados aos padrões de transparência, ética e regulatórios fixados pelo Conselho.

do seu programa de *compliance* durante nove meses. O Grupo também concordou em pagar uma multa de US\$ 12.750.000 ao órgão.

O acordo com a SEC incluiu a emissão de uma ordem de cessar e desistir, ordem administrativa que encerra a investigação após o aceite pela LATAM de certas obrigações e declarações de fatos. A ordem também faz referência ao monitoramento instituído pelo acordo de suspensão condicional de processo do Departamento de Justiça. O Grupo concordou em pagar à SEC US\$ 6.700.000, além dos juros previstos. Em 31 de dezembro de 2016, o saldo devedor da LATAM correspondia a US\$ 4.718.894.



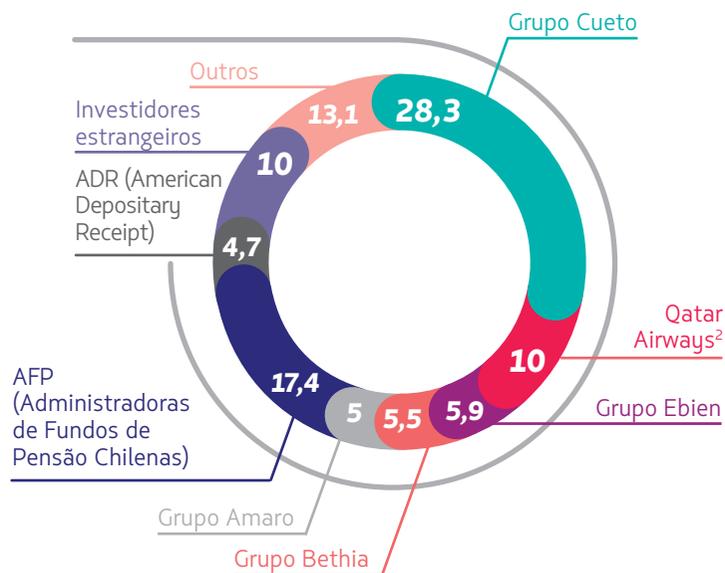
Relacionamento com o mercado

A área de Relações com Investidores é a responsável pelo relacionamento com os acionistas da LATAM e outros agentes do mercado de capitais. A área adota uma política de comunicação transparente, e faz uso de canais específicos para tal fim.

No site www.latamairlinesgroup.net estão disponíveis as informações financeiras e de governança do Grupo, em inglês, espanhol e português. A LATAM apresenta trimestralmente seus resultados ao mercado, por meio de relatórios e da realização de teleconferências.

COMPOSIÇÃO ACIONÁRIA¹ (%)

[102-5 e 102-10]



¹ Informações referentes a 31 de dezembro de 2016.

² Corresponde a 9,99% do total de ações emitidas.

A LATAM Airlines Group é uma empresa de capital aberto e tem ações negociadas na Bolsa de Comércio de Santiago, na Bolsa Eletrônica do Chile, na Bolsa de Valores de Valparaíso e na NYSE (Bolsa de Valores de Nova York).

Total:
606.407.693
 ações pagas e
 subscritas



GESTÃO DE RISCOS EM EVOLUÇÃO —

A estrutura de identificação e mitigação de riscos se baseia em uma visão transversal, que considera diferentes aspectos do negócio e as especificidades de cada unidade de operação

A gestão de riscos é considerada um dos fatores-chave para o alcance dos objetivos estratégicos e conta com processos estruturados, que estão em contínua evolução. Após a elaboração da matriz de riscos estratégicos em 2015, que mapeou os riscos do Grupo a partir da probabilidade de ocorrência e do impacto potencial nos aspectos financeiro e reputacional, no início de 2016 a Política Corporativa de Riscos da LATAM foi aprovada pelo Conselho de Administração e posteriormente foi publicada. O documento contribui para a formalização do tema internamente e reforça os sistemas de monitoramento e a definição de papéis e responsabilidades na organização.

O mapeamento abrange os riscos transversais, que incluem mais de uma categoria do negócio, e os considerados emergentes. Exemplos de riscos emergentes são as legislações mais restritivas que podem ser aprovadas sobre emissões de gases de efeito estufa e influenciar negativamente os resultados econômicos do Grupo no médio prazo, e a propagação de doenças infectocontagiosas, que, em um cenário extremo, impactaria a demanda pelos serviços. Para minimizá-los, a LATAM mantém diálogo permanente com as autoridades competentes e, quando ocorrem epidemias, realiza campanhas de conscientização e prevenção. Esse tópico também está contemplado no Plano de Resposta a Emergências do Grupo.

A gestão de riscos do Grupo vem evoluindo ano a ano, inclusive no que se refere a riscos sociais e ambientais. Um exemplo desse aperfeiçoamento foi a distinção entre as emissões que impactam as mudanças climáticas e aquelas que afetam as comunidades locais, que possibilitou uma melhor compreensão das consequências e efeitos para a sociedade. O resultado é um monitoramento efetivo e aprofundado de cada risco e seus impactos potenciais. Para 2017, terão foco os riscos de reputação e imagem, com a construção de uma metodologia padronizada, que permitirá tangibilizar e visualizar de forma mais clara as eventuais ameaças.

Todas as unidades seguem a mesma política corporativa





Os diversos países de operação estão integrados no aperfeiçoamento da mitigação

Acompanhamento permanente

Os riscos estratégicos (transversais e emergentes) são acompanhados pela equipe de Gestão de Riscos. O Comitê do Conselho de Administração é o órgão responsável por validar o modelo de gestão de riscos adotado. Em reuniões mensais, o comitê realiza uma análise detalhada sobre cada risco de acordo com a agenda, conforme uma programação anual, que pode ser ajustada conforme as tendências e eventos.

Há, ainda, a Mesa de Riscos, comandada pela área de Riscos e que conta com a participação de profissionais de áreas distintas (Vendas, Segurança, Meio Ambiente, Legal, Compliance, Planejamento Estratégico, Finanças, Assuntos Corporativos e Auditoria Interna), a fim de proporcionar uma visão mais integrada dos riscos, bem como a identificação de sinergias. As reuniões são realizadas a cada dois meses.

Regularmente, os riscos monitorados e os planos de ação decorrentes são informados à área de Auditoria Interna do Grupo, que os incluem em sua programação de monitoramento.

Do global para o local

A lógica implantada na esfera corporativa para a gestão dos riscos estratégicos transversais foi expandida para todas as operações locais em 2016, e garantiu a padronização dos sistemas de identificação, monitoramento e reporte dos riscos.

Em operações relevantes, a área financeira é a responsável por implementar localmente o sistema de gestão de riscos da LATAM, com a identificação dos riscos específicos da unidade e sua atualização periódica a partir da metodologia utilizada em todo o Grupo. Os dados são reportados ao diretor-executivo da unidade e à área de Riscos, que se reúne regularmente com cada unidade.

O grau de implantação do sistema de gestão de riscos varia de país a país e sua consolidação está prevista para acontecer ao longo de 2017.



Novos
avanços estão
programados

GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE —

Uma política corporativa, aprovada pelo mais alto órgão de governança, define as diretrizes para colocar em prática a visão de desenvolvimento sustentável do Grupo

O compromisso da LATAM com a geração de valor compartilhado para acionistas, mercado, colaboradores, clientes, fornecedores e toda a sociedade integra a estratégia de atuação do Grupo e orienta a tomada de decisão. Os avanços em sustentabilidade, presentes transversalmente nas práticas de negócio, são um importante impulso rumo à aspiração de ser um dos três maiores grupos aéreos do mundo.

Em 2016, o que já era realidade no dia a dia na operação, foi alçado à condição de política corporativa, com a aprovação da Política de Sustentabilidade LATAM. O documento foi validado pelo Conselho de Administração, órgão máximo na estrutura de governança, e estabelece as principais diretrizes e princípios a serem seguidos pelos executivos no desenvolvimento e articulação de estratégias e iniciativas de desenvolvimento sustentável para todo o Grupo.

A política considerou uma série de referências e compromissos internacionais, que devem servir de guia para as atividades (ver página 31) e explicita a correlação entre a gestão dos diversos aspectos da sustentabilidade e a condução dos negócios. O exemplo mais claro é a gestão de riscos: a matriz que orienta a mitigação inclui temas ambientais, laborais e referentes ao relacionamento e à reputação do Grupo frente a seus públicos, e a gestão é feita de forma integrada a outros tipos de risco, como financeiros e operacionais.

A partir de uma perspectiva de longo prazo, a estratégia de sustentabilidade da LATAM se organiza em três dimensões:

- **Governança da sustentabilidade:** posicionar-se de forma clara e transparente sobre seus compromissos e objetivos, e as estruturas de tomada de decisão, execução e monitoramento de resultados apoiam a implementação da estratégia;
- **Mudanças climáticas:** equilibrar uma visão de mitigação de riscos e buscar novas oportunidades na gestão de impactos ambientais reais e potenciais do negócio, com ênfase na redução da pegada de carbono e em ações de ecoeficiência;
- **Cidadania corporativa:** fazer do negócio e da rede de relacionamentos da LATAM em sua cadeia de valor
 - com fornecedores, colaboradores, clientes e socie-

3

dimensões são a base da gestão da sustentabilidade

dade – catalisadores socioeconômicos e de equilíbrio ambiental da região, por meio de ações de desenvolvimento dos colaboradores, investimento social privado, fomento ao turismo e estímulo a boas práticas.

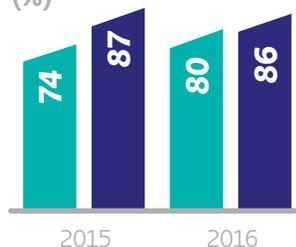
Essas dimensões agrupam os principais temas de desenvolvimento e se desdobram em objetivos e metas, colaborando para sistematizar o processo de melhoria contínua e para quantificar os resultados alcançados. O desempenho do Grupo no Índice Dow Jones de Sustentabilidade (DJSI, na sigla em inglês) é a principal medida desse desenvolvimento.

O DJSI é a principal referência mundial de desempenho dos aspectos econômicos, sociais e ambientais da geração de valor no longo prazo. A seleção se baseia em uma metodologia conhecida como Best in Class, que analisa o desempenho em temas relacionados à governança e às práticas econômicas, sociais e ambientais das grandes empresas de capital aberto de diferentes setores econômicos. Somente as empresas líderes integram a lista final, divulgada anualmente. O processo de escolha dos integrantes do DJSI é conduzido pela RobecoSAM, consultoria de investimentos especializada em sustentabilidade.

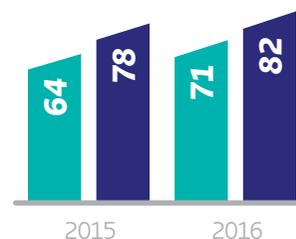
A LATAM integra o índice desde a edição 2012, quando foi selecionada no segmento Mercados Emergentes. Desde a edição 2014, faz parte do índice Mundial, que reúne os 10% melhores de todo o ranking. Em 2016, foram analisadas as 2,5 mil maiores empresas (segundo o índice S&P Broad Market) de 28 países, e 316 foram selecionadas. Somente duas empresas aéreas constam desse grupo.

O Índice Dow Jones de Sustentabilidade serve de referência para a melhoria contínua

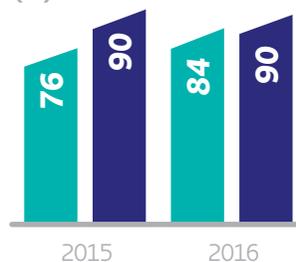
DIMENSÃO ECONÔMICA (%)



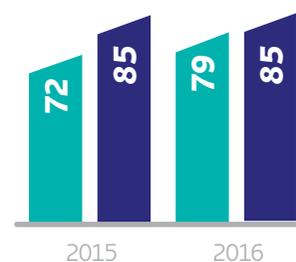
DIMENSÃO SOCIAL (%)



DIMENSÃO AMBIENTAL (%)



TOTAL (%)



■ Desempenho da LATAM
■ Melhor do setor

Alinhamento e informação

Para assegurar o alinhamento de informações e o olhar estratégico da alta gestão a respeito dos objetivos e metas e do monitoramento dos avanços, o Conselho de Administração fará o seguimento anual dos dados. A nova etapa de validação estratégica complementa a supervisão que já era realizada periodicamente pelo Comitê do Conselho.

Além disso, sempre que um integrante se incorpora à alta gestão, ele participa de atividades de imersão na estratégia de negócios, e a gestão de sustentabilidade é foco de um módulo específico nesse processo.

Referências internacionais



Normas e boas práticas servem de guia

Para impulsionar as melhorias na gestão da sustentabilidade, a LATAM se orienta por uma série de normas, padrões, referências e compromissos de relevância internacional.

Os principais são:

- **Norma ISO 26000:** primeira norma internacional de Responsabilidade Social Empresarial;
- **Pacto Global:** iniciativa da Organização das Nações Unidas (ONU) para estimular a adoção de práticas de responsabilidade corporativa nas áreas de direitos humanos, direitos humanos no trabalho, meio ambiente e combate à corrupção;
- **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável:** agenda global de desenvolvimento impulsionada pela ONU, que define objetivos e metas relacionados à erradicação da pobreza, à segurança alimentar, à saúde, à educação, à igualdade de gênero, à redução das desigualdades, à energia, à água e saneamento, aos padrões sustentáveis de produção e de consumo, às mudanças climáticas, às cidades sustentáveis, à proteção e uso sustentável dos ecossistemas e ao crescimento econômico inclusivo, entre outros temas;
- **Princípios Orientadores sobre Empresas e Direitos Humanos:** espécie de guia, elaborado pelo Representante Especial do Secretariado-Geral das Nações Unidas, John Ruggie, que reúne parâmetros e diretrizes para garantir a proteção, o respeito e a reparação aos direitos humanos no âmbito dos negócios;
- **Declaração Tripartite de Princípios sobre Empresas Multinacionais e a Política Social:** elaborada pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), visa promover a contribuição ativa das empresas multinacionais aos progressos econômicos e sociais, a fim de minimizar ao mesmo tempo os efeitos negativos de suas atividades;
- **Diretrizes da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE) para Empresas Multinacionais:** reúne recomendações para empresas e governos e oferece princípios e padrões voluntários para uma conduta empresarial consistente com as leis e melhores práticas reconhecidas internacionalmente;
- **Metodologia GRI:** principal referência do relato da sustentabilidade. Foi elaborada pela Global Reporting Initiative, entidade internacional *multistakeholder* que busca promover a padronização e a melhoria contínua da gestão e comunicação da sustentabilidade em empresas e organizações de diferentes portes e setores de todo o mundo.

A Política de Sustentabilidade LATAM considera parâmetros internacionais

Focar no que é mais relevante

Para dar foco aos esforços de melhoria no desempenho, a LATAM considera um processo estruturado de definição dos temas mais relevantes para a sustentabilidade, considerando os impactos reais ou potenciais da operação em seus diversos *stakeholders*, as expectativas desses públicos, a visão de futuro do Grupo e os compromissos assumidos, direcionadores setoriais e internacionais de sustentabilidade e tendências mundiais (para mais informações, ver página 74).

Os temas materiais da organização são:

- **Mitigação das mudanças climáticas:** reduzir continuamente a intensidade de emissões e pesquisar novas tecnologias de energia;
- **Gestão com ecoeficiência:** alcançar patamares de excelência no uso racional de combustíveis;
- **Redução de ruído e outras emissões:** controlar a emissão de ruído das aeronaves nas comunidades próximas aos aeroportos e os impactos de emissões sobre a qualidade do ar;
- **Conectividade e relacionamento com o cliente:** investir na qualidade do serviço, na comunicação transparente e ética e no atendimento de novas demandas dos clientes. Atenção às oportunidades e tendências tecnológicas e às demandas dos clientes, investir na qualidade do serviço e na comunicação transparente e ética;
- **Saúde e segurança no ar e no solo:** gerenciar os riscos potenciais, incluindo os cibernéticos, e garantir os mais elevados padrões de segurança a clientes, colaboradores e comunidade;

- **Gestão de talentos e produtividade:** aprimorar a gestão de desempenho e carreira nas diferentes unidades de negócio, com vistas ao crescimento profissional e à manutenção de uma cultura de alto desempenho;
- **Relacionamento governamental, concorrência sadia e especificidades regulatórias:** dialogar permanentemente com governos, autoridades locais e entidades representativas do setor, com foco na conformidade e na criação de soluções de negócios responsáveis;
- **Cadeia de valor:** promover as boas práticas de ética, sustentabilidade e ecoeficiência de fornecedores e estimular o desenvolvimento das comunidades com as quais a LATAM se relaciona;
- **Sustentabilidade econômico-financeira:** buscar sinergia na gestão de custos e ativos, planejar investimentos atuais e futuros e focar a geração de valor para o Grupo e seus provedores de capital.

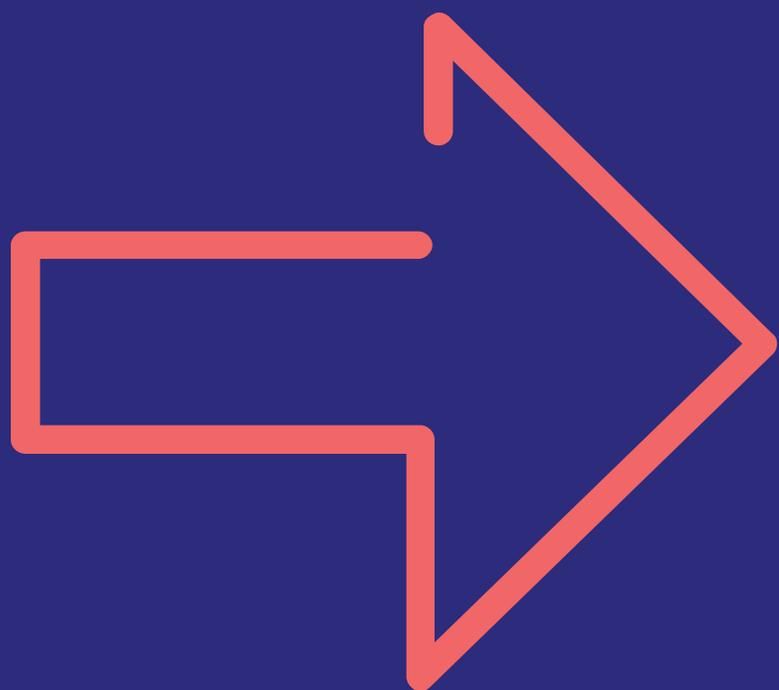
Cada tema material conta com um ou mais indicadores (ver página 89) pelos quais a LATAM monitora os próprios avanços frente aos objetivos e metas. Todos se relacionam direta ou indiretamente com os macro objetivos do negócio e contam com estratégias de abordagem definidas e responsáveis pela sua execução.

As ações se concentram em

9

temas materiais





Estratégia

Neste capítulo

- 34 ANTECIPAR TENDÊNCIAS
- 36 RESULTADOS FINANCEIROS E OPERACIONAIS

ANTECIPAR TENDÊNCIAS —

Nova proposta de valor transforma a experiência dos clientes LATAM e torna o Grupo mais resiliente aos desafios do mercado aéreo



*Rumo
ao futuro*

Estar atento à evolução do mercado e da sociedade e agir com rapidez e flexibilidade para se ajustar às mudanças são fatores imprescindíveis para a perenidade dos negócios e a geração de valor a acionistas, mercado, colaboradores, clientes, fornecedores e sociedade. Essa preocupação orienta o planejamento estratégico LATAM Airlines Group e, em 2016, deu origem a um intenso movimento de transformação, que tem o potencial de modificar de maneira global a gestão dos negócios e relação com os clientes.

O processo visa conferir ainda mais intensidade, profundidade e rapidez às mudanças ancoradas nos pilares estratégicos do Grupo (ver próxima página) e tornar a LATAM mais leve, mais ágil e mais competitiva. A ideia é assegurar, no presente, a transformação que possibilitará à LATAM manter e ampliar seu protagonismo no setor aéreo na América Latina e no mundo.

São cerca de 1,3 mil iniciativas em implantação com a participação de mais de mil colaboradores. As ações foram organizadas em 18 linhas de trabalho, cada um deles com cinco etapas de desenvolvimento até dezembro de 2018. A expectativa é que 80% das iniciativas estejam implantadas ainda em 2017 e gerem resultados concretos principalmente nos aspectos de redução de custos, ampliação de receitas e adequação à nova realidade do mercado.

Uma das facetas mais visíveis da transformação é a nova proposta de valor para os voos de curta duração, que leva em conta a realidade atual do mercado aéreo, das expectativas e diferentes perfis de clientes e da sua forma de se relacionar com as empresas em um mundo cada vez mais digital. Além disso, o contexto macroeconômico da região de operação mudou. Após um período de crescimento, a América Latina vem apresentando estagnação e recessão econômica nos últimos anos, um cenário que leva as companhias aéreas a se esforçarem para ser ainda

1.300

*iniciativas
impulsionam a
transformação*

mais eficientes e competitivas e buscarem novos mercados ou novos nichos de mercado.

Diante desse contexto, o Grupo desenhou um novo modelo de operação doméstica nos seis países onde suas filiais atuam, que representa aproximadamente 40% das vendas e 80% dos passageiros transportados anualmente. O objetivo é flexibilizar as ofertas para esses voos, desvinculando os componentes do preço que hoje são vendidos em “pacotes” indissociáveis: o transporte em si, a possibilidade de selecionar assentos específicos, o despacho de bagagens e a alimentação a bordo.

Nos voos mais curtos, de até 3,5 horas, os valores serão apresentados em separado e de forma transparente para que cada comprador possa compor a própria tarifa a partir dos serviços que realmente utiliza. A alimentação a bordo será adquirida durante o voo a partir de um amplo cardápio oferecido pelo novo serviço Mercado LATAM. A expectativa é que a tarifa mínima caia entre 10% e 20% em relação à praticada atualmente, possibilitando atrair ainda mais clientes.

O novo modelo começou a ser colocado em prática gradativamente em 2017, começando pela LATAM Airlines Colômbia, em fevereiro. A previsão é que as demais filiais estejam adaptadas até julho, e na sequência o novo modelo seria aplicado também a voos curtos dentro da América Latina.

PILARES ESTRATÉGICOS

Cinco pilares direcionam os esforços de desenvolvimento da LATAM. Conheça algumas ações de destaque realizadas em cada um deles em 2016.

- **Rede de destinos:** inauguração de 14 novas rotas; consolidação de *hubs* em aeroportos-chave da região.
- **Marca líder e experiência do cliente:** lançamento da marca LATAM; ampliação das ações do projeto de mudança cultural no atendimento ao cliente com impactos positivos na satisfação; definição do novo modelo de negócios domésticos a partir de uma nova proposta de valor que dá autonomia de escolha ao cliente sobre os serviços que quer adquirir em cada viagem.
- **Custos:** busca de sinergia e eficiência em processos; gestão financeira e revisão do plano de frota; identificação de novas oportunidades de receita.
- **Força organizacional:** fortalecimento da cultura única; engajamento dos colaboradores nas principais iniciativas estratégicas; gestão do clima organizacional.
- **Gestão de riscos:** abordagem integrada; aprovação da política corporativa sobre o tema; sistematização da gestão e riscos emergentes e estratégicos nas operações locais.

Está em fase de implementação nos voos domésticos do Grupo e suas filiais o “Mercado LATAM”, novo serviço de compra de bebidas e alimentos a bordo. O objetivo é melhorar a experiência de viagem do passageiro, que passa a ter acesso a um *menu* com mais de 50 opções, e pode adquirir os itens que mais lhe agradam.



RESULTADOS FINANCEIROS E OPERACIONAIS —

A proatividade e uma forte atuação de aspectos gerenciáveis do cenário adverso asseguram resultados positivos, com lucro líquido de US\$ 69,2 milhões e redução na alavancagem

A LATAM encerrou 2016 com resultados positivos: o resultado operacional atingiu US\$ 567,9 milhões, um aumento de 10,5% em relação a 2015, e a margem operacional foi de 6,0%, 0,9 p.p. acima registrada de 2015, alinhada ao limite superior do *guidance* seguido pelo Grupo. O lucro líquido foi de US\$ 69,2 milhões, primeiro resultado anual positivo desde 2011. [+ Anexo]

A estratégia de racionalização da capacidade de passageiros em rotas nacionais e internacionais no mercado brasileiro voltou a se mostrar assertiva, e nas duas operações melhorou o indicador de receita relativa (por assento-quilômetro disponível, medida em ASK, na sigla em inglês).

Ao longo do ano, a LATAM também avançou em seu plano de redução de ativos totais e compromissos de frota. Os compromissos para 2017 e 2018 são os mais baixos da história recente do Grupo e asseguram uma redução de US\$ 2,2 bilhões em ativos de frota para 2016-2018, em linha com o planejado.

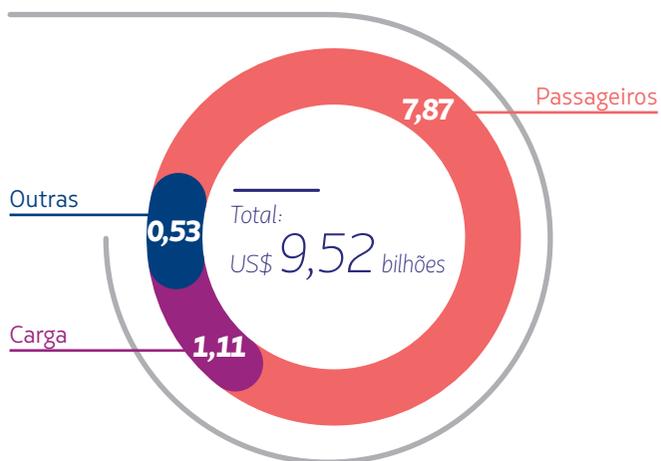
O indicador de endividamento também teve evolução positiva no ano, e o nível de alavancagem (relação entre dívida líquida e Ebitda Ajustado) caiu de 5,8 vezes em 2015 para 5,3 vezes em 2016. A liquidez chegou a US\$ 1,8 bilhão (incluindo uma linha de crédito rotativo de US\$ 325 milhões, disponível a partir de dezembro

de 2016), tendo sido reforçada pelo aumento de capital de US\$ 608,4 milhões concluído em 28 de dezembro de 2016, com a aquisição pela Qatar Airways de 10% do total de ações da LATAM.

Lucro líquido

US\$ **69,2** milhões

RECEITAS 2016 (US\$ bilhões)



TEMA MATERIAL

Sustentabilidade econômico-financeira

- Gerar valor para o Grupo e seus provedores de capital
- Buscar sinergias na gestão de custos e ativos

Destaque 2016

- Ajustes na capacidade de carga e passageiros
- Revisão do plano de frota: redução de US\$ 2,2 bilhões na projeção até 2018
- Racionalização de custos
- Processo de transformação
- Novo modelo doméstico com potencial de aumentar em 50% o volume de passageiros nos próximos anos



RETRATO RÁPIDO

PRINCIPAIS INDICADORES	2015	2016	Δ%
Financeiros (US\$ mil)			
Receitas operacionais	10.125.826	9.527.088	-5,9%
Despesas operacionais	(9.611.907)	(8.959.185)	-6,8%
Resultado operacional	513.919	567.903	10,5%
Resultado líquido	(219.274)	69.220	131,6%
Margem líquida	(-2,2%)	0,7%	2,9 p.p. ¹
Ebitda ²	1.448.325	1.528.231	5,5%
Margem Ebitda ²	14,3%	16,0%	1,7 p.p. ¹
Caixa e equivalente a caixa/receita	13,4%	15,6%	2,2 p.p. ¹
Alavancagem ³	5,8 ,	5,3 ,	-
Operacionais			
Passageiros (ASK) ⁴ – milhão	134.167	134.968	0,6%
Passageiros (RPK) ⁵ – milhão	111.510	113.627	1,9%
Taxa de ocupação (com base em ASK ⁴)	83,1%	84,2%	1,1 p.p. ¹
Receita por ASK ⁴ (centavos de US\$)	6,3	5,8	-6,9%
Carga (ATK) ⁵ – milhão	7.083	6.704	-5,3%
Carga (RTK) ⁶ – milhão	3.797	3.466	-8,7%
Taxa de ocupação (com base em ATK ⁵)	53,6%	51,7%	-1,9 p.p. ¹
Receita por ATK ⁵ (centavos de US\$)	18,8	16,6	-11,7%

¹ P.p.: ponto percentual.

² Ebitda (Lucro antes de juros, impostos, depreciações e amortizações).

³ Alavancagem: dívida líquida ajustada/Ebitda ajustado.

⁴ ASK (Available Seat Kilometers): medida de capacidade de transporte de passageiros.

⁵ ATK (Available Tonne-Kilometers): medida de capacidade de carga.

⁶ RTK (Revenue Tonne-Kilometers): receita gerada em toneladas por quilômetro.



Meio ambiente

Neste capítulo

- 39 ENFRENTAR AS MUDANÇAS CLIMÁTICAS
- 43 CADA VEZ MAIS ECOEFICIENTE
- 46 POLÍTICAS E SISTEMAS

ENFRENTAR AS MUDANÇAS CLIMÁTICAS —

A mitigação dos impactos das emissões de gases de efeito estufa na operação aérea é um tema estratégico para o Grupo e mobiliza iniciativas de redução e compensação e compromissos de melhoria conjunta com todo o setor

Na gestão de sustentabilidade da LATAM, têm especial relevância as questões relacionadas às mudanças climáticas. Isso porque, apesar das emissões de gases de efeito estufa (GEE) geradas pela operação aérea representarem 2% do total ocasionado por atividades humanas¹, elas constituem o principal impacto ambiental do setor. O Grupo está comprometido com o tema e conta com uma estratégia estruturada de melhoria contínua do desempenho por meio de ações de redução e compensação. As estratégias também levam em conta os riscos decorrentes de eventos climáticos extremos sobre a operação e os relacionados a custos com eventuais alterações do marco regulatório sobre emissões.^[201-2]

Por meio de sua participação na Air International Transport Association (Iata), a LATAM acompanhou de perto as negociações do Corsia (sigla para Carbon Offsetting and Reduction Scheme for International Aviation – Compensação de Carbono e Plano de Redução para a Aviação Internacional) para limitar as emissões de CO₂. O documento foi firmado pelos 191 Estados-membros da International Civil Aviation Organization (Icao) durante assembleia realizada em 2016, na cidade de Montreal (Canadá), que posicionou o setor como o primeiro a assumir um compromisso público dessa amplitude.

A operação aérea responde por 2% das emissões de GEE geradas pelo homem

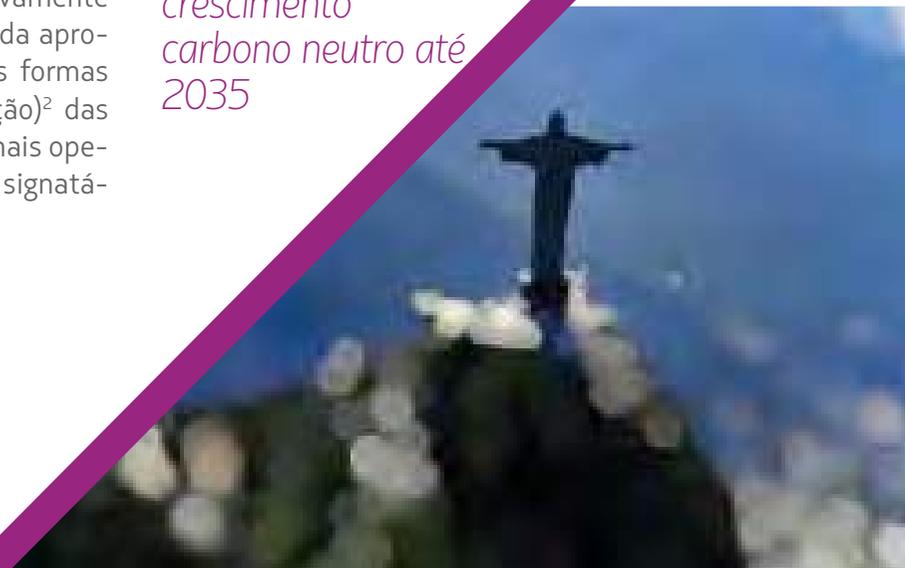
O Corsia é a evolução do compromisso voluntário Crescimento Carbono Neutro (CNG2020), capitaneado pela Iata e que busca limitar o crescimento das emissões da indústria aérea, com foco nos voos internacionais, a partir de 2020. O objetivo da indústria aérea mundial é alcançar o patamar de crescimento carbono neutro até 2035, em paralelo com eventuais avanços tecnológicos e outras medidas operacionais que possam impactar positivamente a redução das emissões do setor. A partir da aprovação do Corsia, deverão ser definidas as formas de MRV (Mensuração, Reporte e Verificação)² das emissões relacionadas aos voos internacionais operados pelas companhias aéreas dos países signatários e as regras para a compensação.

¹ Dados do Painel Internacional de Mudanças Climáticas (IPCC, na sigla em inglês).

² Princípio introduzido pela 13ª reunião anual do grupo da Convenção das Partes (COP 13, na sigla em inglês), instância decisória da Conferência da Organização das Nações Unidas sobre Mudanças Climáticas. O objetivo é assegurar mecanismos e sistemas de monitoramento e comunicação transparente do desempenho das organizações em seus esforços de gestão de emissões de GEE.



O objetivo do Corsia é alcançar o patamar de crescimento carbono neutro até 2035



O cronograma prevê uma primeira fase em formato piloto de 2021 a 2023, com a adesão voluntária dos países. Até o momento, 65 países, que representam 85% do tráfego aéreo mundial, aderiram ao compromisso. Na América Latina, formalizaram sua participação México, Costa Rica e Guatemala. Entre 2024 e 2026, está prevista a primeira etapa de implantação, também de caráter voluntário. A partir de 2027, o Corsia torna-se obrigatório para todos os países cujas operações aéreas ultrapassam 0,5% do tráfego aéreo mundial. Na etapa obrigatória, deverão ocorrer revisões trienais nas metas de redução dos países, que refletirão os avanços da implementação do acordo.

Além dos aspectos ambientais relacionados às mudanças climáticas, a gestão das emissões também considera os impactos potenciais ao negócio. O tema integra a matriz de riscos da LATAM e mobiliza diversas medidas que visam assegurar a resiliência operacional a eventos climáticos extremos e mudanças nos cenários normativos e legais.

A indústria aérea é a única a contar com um acordo voluntário de redução de emissões

O setor aéreo no contexto das mudanças climáticas

A indústria aérea é a **única no mundo a contar com um acordo firmado para alcançar o patamar de crescimento carbono neutro.**

Cerca de **2%**

do total de emissões de GEE geradas pelo homem por atividades humanas estão relacionadas a operações aéreas.

Cerca de **80%**

das emissões de gases de efeito estufa (GEE) do setor estão relacionadas a voos de mais de 1,5 mil quilômetros de distância, para os quais a via aérea é alternativa mais eficiente.¹

Desde o início da indústria aérea², o consumo relativo de combustíveis (medido em RTK³) caiu

em média **70%**

Os voos também são **mais eficientes** no que se refere a emissões: enquanto o total de passageiros tem crescido ao redor de 5%, o aumento anual nas emissões fica em torno de 3%.

¹ Air Transport Action Group (ATAG), 2014. Aviation – Benefits beyond borders, p.7.

² Air Transport Action Group (ATAG), 2014. Aviation – Benefits beyond borders, p.23.

³ RTK (Revenue Tonne-Kilometres – toneladas-quilômetro pagas). Peso total multiplicado pela distância percorrida.



TEMA MATERIAL

Mitigação das mudanças climáticas

- Reduzir a intensidade das emissões
- Limitar o crescimento das emissões totais
- Alcançar o patamar de crescimento carbono neutro em 2020 (meta lata)

Destaques 2016

Compromisso setorial inédito: Corsia

Aperfeiçoamento dos sistemas de uso racional de combustíveis



O esforço pela redução das emissões é contínuo em toda operação aérea do Grupo, com foco na meta de crescimento carbono neutro em 2035

O que a LATAM já faz

O compromisso com o cumprimento das metas do Corsia representa um passo a mais na trajetória de evolução contínua da LATAM na gestão das emissões de GEE. O Grupo já vinha trabalhando em linha com o CNG2020, um compromisso voluntário do setor para compensar, a partir de 2020, todas as emissões relativas à **operação aérea** que ultrapassem a média registrada no período 2018-2020. A meta do Grupo (metas lata 1 e 2) é alcançar o patamar de crescimento zero em carbono em 2020 e reduzir pela metade sua pegada de carbono em 2050, considerando 2005 como ano-base.

Especificamente sobre as emissões relativas às **operações em terra**, no período de 2012 a 2016, o Grupo já diminuiu 27% de suas emissões, enquanto a compensação chegou a 13.873 tCO₂e. A compensação total realizada no período, incluindo a refe-



27% menos
GEE na
operação
terrestre de
2012 a 2016

rente a viagens de colaboradores e outras emissões indiretas, foi de 26.573 tCO₂e. Diversas iniciativas colaboraram para esse resultado.

No Peru, desde 2012 as emissões das operações terrestres são compensadas via aquisição de créditos de carbono da iniciativa Bosques Amazónicos (BAM). A compensação já alcançou 24.138 toneladas de CO₂.

Na Colômbia, 2016 foi o terceiro ano seguido em que a LATAM neutralizou as emissões de CO₂ de todas as suas operações em terra por meio da compra de 1.335 créditos de carbono de um projeto de restauração de áreas degradadas em Cáceres, região

noroeste da Colômbia. Ao todo, já foram compensadas 3.346 toneladas de CO₂ relativas às emissões de 2013 a 2015. Hoje, estão em análise formas de compensar também as emissões relacionadas aos voos domésticos para atender a uma legislação recentemente aprovada no país.

Para acompanhar seu próprio desempenho, a LATAM monitora anualmente suas emissões de GEE. O cálculo considera dados de referência internacionais e informação coletada dos sistemas de gestão das diversas áreas do Grupo. Sempre que necessário, também são utilizados dados relacionados às contas de consumo para a realização de estimativas.

O inventário de emissões é elaborado desde 2010, mas, para fins de comparação e análise da evolução anual, são considerados os dados de 2012, ano da fusão de LAN e TAM, que marcou também o início da utilização da norma ISO 14.064 como ferramenta de monitoramento. No mais recente inventário, relativo ao ano de 2016, a intensidade média de GEE correspondeu a 83,02 KgCO₂/100 RTK, uma queda de 0,95% se comparado ao resultado de 2015.

Para informações técnicas mais detalhadas sobre os fatores de emissão utilizados para o cálculo, o escopo de cobertura dos dados e as referências consideradas. [[+ Anexo](#)]

Queda de 0,95% na intensidade de emissões



As iniciativas de ecoeficiência no consumo de combustíveis também tiveram impacto positivo nas emissões de GEE, com a redução de 440,3 mil t CO₂ e nas emissões em 2016 [305-5]

[305-1, 305-2, 305-3 e 305-4]

GASES DE EFEITO ESTUFA (t CO ₂ e)	2013	2014	2015	2016	Δ 2016/2015
Emissões diretas ¹	11.844.687	11.716.772	11.610.378	11.343.650	-2,30%
Emissões indiretas ²	18.597	18.003	20.660	15.767	-23,68%
Outras emissões indiretas ³	4.282	7.092	4.214	7.718	83,14%
Total	11.867.567	11.741.868	11.635.252	11.367.134	-2,30%
Intensidade de emissões (kg CO₂e/100 RTK⁴)	84,11	83,36	83,82	83,02	-0,95%

¹ Emissões diretas (Escopo 1): consumo de combustíveis nas operações aéreas, fontes fixas e veículos da frota LATAM, além de emissões fugitivas de gases refrigerantes.

² Emissões indiretas (Escopo 2): compra de energia elétrica. O aumento em 2015 se refere à ampliação do escopo de cobertura no Equador, de 28% para 88%, e no Brasil, consequência de novas construções e da abertura de novas unidades.

³ Outras emissões indiretas (Escopo 3): transporte terrestre relacionado a operações (colaboradores, fornecedores e residuos) e deslocamento aéreo (em outras companhias) de colaboradores em atividades de trabalho.

⁴ Intensidade de emissões, indicador específico das operações aéreas.

Obs.: a fórmula de cálculo da receita Tonelada-quilômetro Total (RTK) foi ajustada e o peso da Receita Passageiro-Quilômetro (RPK) em sua composição foi reduzido em 10%, afetando o indicador de intensidade. Para assegurar a comparabilidade, os dados de anos anteriores foram recalculados nessa tabela.

CADA VEZ MAIS ECOEFICIENTE —

A LATAM faz mais com menos a partir dos investimentos em uma frota moderna, das práticas de redução do consumo de combustível de aviação e do uso racional de recursos naturais

Para avançar no alcance da meta de aumentar em 1,5% a eficiência anual no uso de combustíveis pela frota até 2020, a LATAM investe continuamente no aperfeiçoamento dos procedimentos de voo e na renovação da frota, com resultados positivos ano a ano. O Grupo é líder mundial no tema. Seu consumo médio de combustíveis fica 8,3% abaixo da média registrada pela lata¹, que inclui cerca de 260 companhias aéreas de todo o mundo, e constitui mais de 80% do tráfego aéreo internacional.

Além de representar ganhos ambientais importantes, como a economia de recursos não renováveis e a redução das emissões de gases de efeito estufa, a eficiência no uso de combustíveis também garante vantagens competitivas à LATAM do ponto de vista financeiro e de posicionamento de mercado. Em 2016, as medidas geraram uma economia de 6.050 TJ de combustível, que correspondem a um custo evitado de US\$ 76,1 milhões. [302-4]

Entre os clientes, o bom desempenho do Grupo em temas ambientais é um critério diferencial no processo de contratação, especialmente no setor de transporte de cargas. Cerca de 25% das receitas da LATAM nesse segmento provêm de clientes que utilizam critérios ambientais na seleção de fornecedores.

A estratégia de ecoeficiência no uso de combustíveis se baseia em dois eixos de atuação principal: melhoria dos procedimentos de voo e renovação periódica da frota.

Hoje com 332 aeronaves, a frota da LATAM tem idade média de sete anos e é composta por modelos com motores eficientes e que empregam tecnologia de ponta para evitar o desperdício de combustíveis. Além de reduzir as emissões de CO₂ e de NOx (óxido de nitrogênio), outro benefício da renovação de frotas é a diminuição na geração de ruído, tema considerado prioritário para o Grupo, especialmente considerando a expansão das zonas urbanas com o crescimento das populações que vivem no entorno dos aeroportos e o aumento do tráfego de aeronaves dos últimos anos.

No que se refere à melhoria dos procedimentos, as iniciativas estão concentradas no Programa de Eficiência

Frota jovem

- Idade média: **7 anos**.
- Em 2016, foram retirados de operação os modelos Airbus A330, de baixo desempenho ambiental.
- A frota foi renovada, no ano, com seis aeronaves Airbus A350, totalizando sete na frota. Esse modelo chega a gastar **25% menos combustível** que outros modelos de porte similar e gera **40% menos ruído**.
- Também entraram em operação duas aeronaves Airbus A320neo, com motores de última geração, que reduzem em **15% o uso de combustíveis** e em **50% o ruído**.



Entre os líderes mundiais em eficiência

1 Comparação com a média lata de 2015. O dado referente a 2016 não estava disponível até o fechamento desta publicação.



em Combustíveis LATAM, um esforço corporativo aplicado a toda a operação e garante um consumo 3,9% menor de combustível por voo que o registrado em 2010. Esse desempenho posiciona a LATAM em um patamar de excelência mundial e muito próximo da economia máxima estimada, de 5%.

Ao longo de 2016, após atingir o nível de excelência mundial na gestão do uso de combustíveis nas etapas de decolagem e aterrissagem, o trabalho priorizou a busca de eficiência na etapa de cruzeiro dos voos, que representa 95% do consumo total. Um sistema de alta tecnologia passou a processar as informações dos voos e a cruzá-las com os planos pré-estabelecidos, permitindo a identificação de oportunidades de redução rota a rota.

A partir desse sistema é possível otimizar a velocidade na etapa de cruzeiro; alterar, quando necessário, o planejamento de rotas e contribuir para o consumo eficiente de combustível; e padronizar as operações de aproximação e aterrissagem, a fim de estimar melhor a quantidade necessária de combustível para essas etapas.

As novas medidas complementam as iniciativas que estão integradas à rotina, como:

- Acionamento da iluminação externa nos procedimentos de aproximação e aterrissagem somente em níveis mais baixos de altitude para diminuir o consumo de energia do sistema de iluminação;
- Atividades de inspeção e manutenção coordenadas com a operação de voo, a fim de evitar o deslocamento das aeronaves entre diferentes cidades apenas para a realização da inspeção.

O consumo interno de energia caiu 2,4% de 2015 para 2016, influenciado, especialmente, pela redução no consumo de combustíveis

As diversas medidas de eficiência no uso de combustíveis resultaram em uma redução de 6.050 TJ do consumo energético

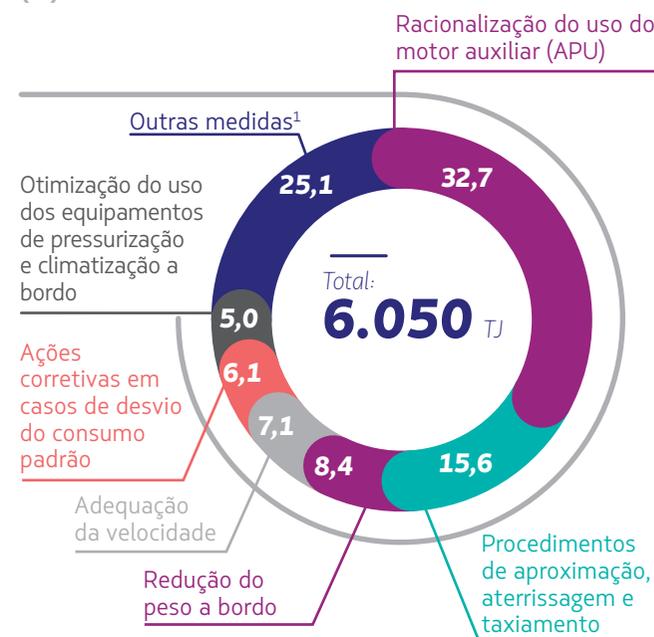
Navegação por satélite

A LATAM foi precursora na América do Sul na implantação da ferramenta RNP (Performance de Navegação Requerida, na sigla em inglês) em suas aeronaves e nos aeroportos em que opera. O sistema de navegação por satélite permite a predefinir as rotas de aterrissagem e reduz a necessidade de manobras, o que aumenta a segurança de passageiros e tripulantes e gera redução do consumo de combustíveis. A ferramenta é bastante útil para os procedimentos de pouso em condições climáticas adversas, como baixa visibilidade.

[302-1]

CONSUMO INTERNO DE ENERGIA (TJ)	2013	2014	2015	2016
Combustível de aviação	163.009,44	159.801,37	158.889,43	155.310,60
Gasolina	4,98	5,43	10,07	24,48
Diesel	86,52	79,65	351,70	161,33
Gás Liquefeito de Petróleo (GLP)	6,30	8,57	7,23	6,88
Gás natural	0,04	0,04	1,28	0,01
Etanol	-	-	0,26	-
Eletricidade	218,04	228,36	214,92	165,39
Total	163.325,31	160.123,42	159.474,89	155.668,69

ECONOMIA DE ENERGIA – COMBUSTÍVEIS (2016) (%) [302-4]



1 Ex.: revisão de rotas, lavagem do motor com foco no desempenho aerodinâmico, procedimentos de aproximação orientados por satélite.

Alternativa aos combustíveis não renováveis

Pioneira ao realizar, em 2012 e 2013, dois voos comerciais com biocombustível na América do Sul, a LATAM segue apoiando os esforços e estudos que viabilizem, no futuro, o emprego de combustíveis mais sustentáveis no setor aéreo. O Grupo participa ativamente das discussões sobre o tema. No Brasil, por exemplo, integra os debates promovidos pelo Ministério de Minas e Energia sobre o marco legal da produção de biocombustíveis, incluindo bioquerosene.

NOx, SOx e gases que afetam a camada de ozônio são monitorados

[305-6 e 305-7]

EMISSIONES ATMOSFÉRICAS SIGNIFICATIVAS	2013	2014	2015	2016	Δ 2016/2015
Gases que afetam a camada de ozônio ¹ (t CFC11 _e)	3,86	2,18	4,96	6,44	29,84%
Óxidos de nitrogênio (NOx)					
Total (t)	40.752	40.022	39.722	38.828	-2,25%
Intensidade total (g NOx/RTK ²)	2,89	2,84	2,86	2,84	-0,91%
Intensidade na operação de passageiros	0,28	0,26	0,26	0,27	0,47%
Intensidade na operação de carga	1,57	2,02	2,13	1,85	-13,36%
Óxidos de enxofre (SOx)					
Total (t)	1.805	1.776	1.759	1.720	-2,22%
Intensidade total (g SOx/RTK ²)	0,13	0,13	0,13	0,13	-0,91%
Intensidade na operação de passageiros	0,01	0,01	0,01	0,01	0,47%
Intensidade na operação de carga	0,07	0,09	0,09	0,08	-13,36%

¹ Inclui: HCFC-22; PFC-218; HCFC-141b; HCFC-142b; HFC-134a; R507A; R410A; R422D; R438A; Halon-1211 e Halon 1301.

² RTK (Revenue Tonne-Kilometers): receita gerada em toneladas por quilômetro.

Obs.: a fórmula de cálculo da RTK foi ajustada e o peso da Receita Passageiro-Quilômetro (RPK em sua composição foi reduzido em 10%, afetando o indicador de intensidade. Para assegurar a comparabilidade, os dados de anos anteriores foram recalculados nesta tabela.

O entendimento atual do Grupo é que a adoção desse tipo de combustível em larga escala ainda depende de uma estratégia integrada que inclua produtores de combustíveis, fabricantes dos motores das aeronaves, companhias aéreas e órgãos reguladores competentes. Até o momento, o uso de combustíveis alternativos pelo Grupo esbarra em dificuldades como a discrepância entre o volume produzido e o demandado, além dos preços elevados e de questões logísticas que envolvem sua distribuição.

A LATAM não investe diretamente em biocombustíveis, mas tem interesse em utilizá-los quando os preços e as condições de produção e comercialização forem similares às do combustível de aviação.



TEMA MATERIAL

Gestão com ecoeficiência Redução de ruído e outras emissões

- Manter patamares de excelência no uso racional de combustíveis
- Melhoria contínua e investimento tecnológico
- Gestão da conformidade na geração de ruído

Destaques 2016

Renovação da frota com a inclusão de modelos de menor consumo de combustíveis, menor geração de emissões de GEE e ruído

Tecnologia de Informação aplicada à busca de eficiência no uso de combustíveis em todas as etapas do voo

Início da estruturação de uma gestão integrada de outros impactos, como os relacionados ao consumo de água e disposição de efluentes

POLÍTICAS E SISTEMAS

Diretrizes corporativas claras, sistemas estruturados de gestão ambiental e certificações e referências internacionais aprimoram os processos e reduzem impactos de forma integrada

Em 2016, a LATAM avançou na unificação dos procedimentos na condução do negócio em todas as suas vertentes e publicou a Política de Segurança, Qualidade e Meio Ambiente global. O documento foi validado pela alta liderança do Grupo e estabelece diretrizes para a gestão integrada e o monitoramento dos avanços por meio do acompanhamento periódico do desempenho, revisão de metas, objetivos e recursos alocados. **[+ Anexo]**

Com foco específico na área ambiental, a política define a adoção das melhores práticas para prevenir qualquer tipo de contaminação, e da gestão eficiente da pegada de carbono da LATAM.

A gestão ambiental da LATAM abrange todas as atividades da operação, incluindo serviços de manutenção, logística e disposição de resíduos. Está baseada na adoção de sistemas estruturados que têm como referência normas internacionais tanto na operação aérea quanto na operação terrestre.

Na operação aérea, o Grupo conta com a certificação pelo programa voluntário IATA Environmental Assessment (IEnvA), um sistema abrangente criado pela International Air Transport Association (Iata) para impulsionar melhorias e evoluções no gerenciamento ambiental. A operação internacional do

Chile obteve a certificação em 2015, o que tornou o Grupo o primeiro na América Latina e o terceiro em todo o mundo a contar com o selo. Hoje, a LATAM avalia a possibilidade de buscar a certificação para outras operações.

A IEnvA está alinhada à norma ISO 14001 de gestão ambiental e considera as especificidades do setor de aviação. Cobre aspectos relacionados aos requisitos legais da rede de destinos da empresa certificada e possibilita a formatação de processos de melhoria customizados aos aspectos ambientais mais relevantes de cada organização. Além de minimizar os riscos de conformidade legal, conferir mais transparência à governança e comunicação do tema ambiental e impulsionar a melhoria contínua, a certificação possibilita à LATAM gerenciar melhor os recursos alocados e gerar ganhos financeiros.

Os sistemas de gestão ambiental permitem à LATAM acompanhar com mais precisão o investimento realizado no tema e os resultados alcançados em termos de ganhos de eficiência e custos evitados.



Atualmente, 91% das operações do Grupo contam com sistemas de Gestão Ambiental implementados e 25% dos SGAs já são certificados por parâmetro internacional

GESTÃO AMBIENTAL (US\$)	2013	2014	2015	2016
Investimentos (Capex)	12.522.000	2.522.000	911.691	148.297
Gastos operacionais (Opex)	817.760	983.110	1.925.418	2.168.387
Total	13.339.760	3.505.110	2.837.108	2.316.684
Custos evitados¹	72.140.601	93.786.247	79.155.500	76.176.514

¹ Considera a economia baseada em eficiência, custos evitados por não conformidade e outros.

Boas práticas

A certificação IEnvA também está servindo de parâmetro para a gestão integrada de outros impactos ambientais potenciais do Grupo. A LATAM busca atuar alinhada ao Manual das Melhores Práticas de Gestão Ambiental da IEnvA para aperfeiçoar os procedimentos relacionados a água, efluentes, resíduos. **[+ Anexo]**

Com relação à água, por exemplo, a LATAM monitora o consumo e adota medidas de uso racional há vários anos. Em 2015, quando a região Sudeste do Brasil foi fortemente afetada por uma crise hídrica, o Grupo adotou um plano de contingência e deixou de realizar o abastecimento de água das aeronaves em aeroportos localizados na região atingida pela seca. A partir de uma visão mais integrada, baseada no manual da IEnvA, o monitoramento passou a incluir o ciclo completo de consumo e descarte nas diversas operações. A análise embasou a decisão, em 2017, de não realizar o descarte da água das aeronaves em alguns locais específicos, como a Ilha de Páscoa (Chile).

A visão integrada dos temas fortalece a gestão

Análise de riscos ambientais

O desempenho ambiental da LATAM integra a matriz de riscos do Grupo, que orienta a liderança na definição das estratégias do negócio e demais tomadas de decisão. São considerados os eventuais impactos da operação no meio ambiente, a capacidade de adaptação a normas e legislações cada vez mais rígidas, o gerenciamento da cadeia de fornecimento e eventuais alterações climáticas, como o aumento da temperatura e a variação no volume de chuvas.

Constantemente em evolução, em 2016 a análise de riscos trabalhou os possíveis custos relacionados às emissões nos países onde opera, a exemplo da Colômbia, que recentemente aprovou a cobrança de impostos para as emissões decorrentes de voos domésticos. Para melhor gerenciar o tema, optou-se também por separar os riscos relacionados às emissões de CO₂ daqueles relativos às emissões de óxido de nitrogênio (NOx) e aos ruídos. Ao longo do ano, o Grupo ainda incluiu em sua matriz os eventuais riscos decorrentes de derramamentos de combustíveis e óleos lubrificantes que possam gerar passivos ambientais por conta da contaminação do solo.



Aspectos sociais e ambientais integram a matriz de riscos



COMPROMISSO

ANO-BASE²

META

RESULTADOS 2016

1,5%de melhora na eficiência no consumo de combustíveis até 2020 (Meta lata¹ n° 1)

2009/2012

1,5%

ao ano até 2020

13%de redução no uso de combustível por 100 RTK³ desde 2012, quando teve início o monitoramento consolidado da LATAM.Crescimento Carbono Neutro (CNG) em 2020 (Meta lata¹ n° 2)

2009/2012

Crescimento de carbono estabilizado até 2020

Redução sistemática e paulatina da pegada de carbono. Em comparação com 2012, a queda chega a

8%Reduzir as emissões líquidas de CO₂ pela metade em 2050, tendo como ano-base 2005 (Meta lata¹ n° 3)

2009/2012

Redução das emissões estabilizadas até o nível de 2005

Redução sistemática e paulatina da pegada de carbono. Em comparação com 2012, a queda chega a

8%

Operações de terra Carbono Neutro em 2020

2012

Zero

Carbono nas operações em terra

As ações de mitigação proporcionaram uma redução de 27% das emissões na operação terrestre em comparação com 2012. Além disso, foram compensadas 13.873 t CO₂e de 2012 a 2016.**10%**

de melhora na eficiência energética de infraestrutura até 2020

2014

10%de meta de redução intensidade energética nos edifícios (MWh/FTE⁴)**4%**

de redução

10%

menos resíduos até 2020

2014

10%

de redução na geração de resíduos

Ainda não foi possível estabelecer o monitoramento sistemático desse indicador no escopo de cobertura ideal, mas a LATAM vem trabalhando no aperfeiçoamento dos sistemas de medição para isso.

Implementar um Sistema de Gestão Ambiental (SGA)

2012

100%
de implementação

Em 2016, 91% dos principais hubs operados já contavam com SGA, e o Grupo segue trabalhando para assegurar a implantação em todos eles.

1 International Air Transport Association.

2 Linha de base utilizada para estabelecer a evolução do desempenho consolidado do Grupo. Em alguns casos, além do ano-base definido de forma corporativa para a LATAM – 2012 ou 2014, conforme o compromisso –, o monitoramento também leva em conta comparação com o desempenho anterior à fusão.

3 RTK: Revenue Tonne-Kilometres (toneladas-quilômetro pagas). Peso total multiplicado pela distância percorrida.

4 Full Time Employee: colaborador de jornada integral.



RETRATO RÁPIDO

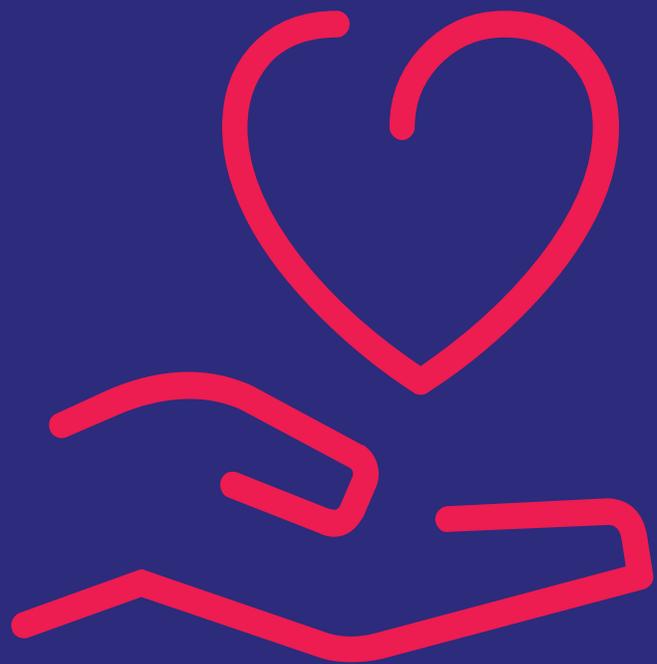
DESEMPENHO AMBIENTAL	2013	2014	2015	2016
Mudanças climáticas				
Intensidade de emissões (kg CO ₂ e/100 RTK) ¹	84,11	83,36	83,82	83,02
Emissões totais (t CO ₂ e)	11.867.567	11.741.868	11.635.252	11.367.134
Ecoeficiência, redução de ruído e outras emissões				
Uso racional de combustíveis (redução em relação à média da lata)	7,68%	7,42%	7,44%	8,30%
Idade média da frota (anos)	7	7	7	7
Ruído (% de conformidade com o capítulo IV da Icao ²)	100	100	100	100
Consumo de energia (TJ) ³	163.325,31	160.123,42	159.474,89	155.668,69
Intensidade energética (MWh/100 RTK)	0,32	0,32	0,32	0,32
Política e sistemas				
Unidades com SGA ⁴ implantados	7	7	7	7
Unidades com SGA ⁴ certificados	0	0	2	2

1 Considera apenas as operações aéreas.

2 International Civil Aviation Organization.

3 Considera operações aéreas e terrestres.

4 Sistema de Gestão Ambiental.



Clientes

Neste capítulo

— 50 APRIMORAR O RELACIONAMENTO

APRIMORAR O RELACIONAMENTO —

O Grupo desenvolve uma série de iniciativas para se adequar às expectativas dos clientes e melhorar sua experiência antes, durante e após cada viagem

A LATAM está comprometida com o aperfeiçoamento de sua forma de se relacionar com os clientes, e busca se antecipar à evolução, cada vez mais acelerada, das demandas e hábitos de consumo. Focada na proximidade e na qualidade, o objetivo é oferecer uma experiência diferenciada antes, durante e após cada viagem.

Ao longo de 2016, o Grupo consolidou em todas as áreas de serviço – aeroportos, *contact centers* e tripulantes – uma nova abordagem na forma de interagir com os clientes. Ela está baseada nos três pilares da cultura LATAM – eficiência, segurança e cuidado – e visa estabelecer um novo nível de entrega aos clientes, definido a partir de uma estratégia global e ajustado às especificidades de cada operação.

Foram revisitados processos de rotina, formas de organização das equipes e fluxos de demanda e analisadas informações sobre perfil e necessidades dos clientes. Nessa nova dinâmica, os colaboradores ganharam autonomia para tomar decisões e, no caso dos líderes, houve capacitações específicas com foco na gestão efetiva das equipes, a fim de estimular o engajamento, reconhecer desempenhos diferenciados e identificar pontos de atenção e necessidades de adaptação.

A mudança teve início em 2015, com a implantação do projeto em caráter piloto no Contact Center Es-

tado, em Santiago (Chile), e no aeroporto de Brasília (Brasil), o quarto maior operado pelo Grupo. Ao longo de 2016, a nova cultura foi estendida a outras unidades, e no final do ano oito *contact centers* da LATAM já haviam sido impactados pela transformação – considerando equipes próprias e profissionais prestadores de serviço. Foram 45 aeroportos envolvidos (60% do total), incluindo todos os de maior porte, e teve início entre os tripulantes a aplicação da nova forma de trabalhar. A meta é alcançar todos os aeroportos da LATAM e todas as equipes de bordo até o final de 2017.



As ações impactam positivamente a satisfação de clientes e da própria equipe

45

45 aeroportos e 8 contact centers já participaram da mudança



Os locais onde a mudança cultural já ocorreu registram evolução positiva nos principais indicadores de monitoramento. Nos aeroportos, o índice de impacto do ano alcançou 87%, acima da meta de 85%. O índice considera o desempenho em quatro indicadores-chave: aderência aos novos procedimentos; eficiência da equipe – com base no atendimento; pontualidade do aeroporto e gestão de bagagens despachadas; satisfação dos colaboradores dos clientes.

O nível de satisfação dos clientes aumentou em todos os aeroportos operados, com o resultado final por país variando de 80% a 93% frente a uma meta de 85% para o período. Com relação à aderência e satisfação das equipes, houve um aumento consistente ao longo dos meses, mas os resultados ainda apresentam oportunidades de melhoria, oscilam dentro da faixa de 80% e 110% das metas estabelecidas para o período.

Cada vez mais digital

Para oferecer novas formas de conectividade e comunicação com o cliente, a LATAM segue investindo em tecnologia. No site corporativo e no aplicativo para *smartphone*, é possível comprar passagens, fazer reserva de assento e *check in*, obter o cartão de embarque virtual e ainda realizar consultas sobre a situação do voo (Flight Status), que oferece informação em tempo real. Uma das evoluções de 2016 foi a expansão para todos os países dos serviços *online* de alteração de data de viagem e *check in*, mesmo nas passagens que envolvem diferentes códigos de voo (LA e JJ). Hoje, mais da metade dos *check ins* são realizados de forma digital, diretamente no aplicativo ou no site; quase 9% são realizados nos totens de autoatendimento.



TEMA MATERIAL Conectividade e relacionamento com o cliente

- Novidades tecnológicas
- Atenção, comunicação e cuidado
- Excelência de serviço



Destaques 2016



App Latam

+ de

2,3
milhões

de clientes fizeram
o download do App
LATAM em 2016

+ de **4**
milhões

de usuários
ativos no ano

Brasil, Chile e Peru

concentram o maior
número de clientes que
utilizaram o App



Nova cultura de atendimento

satisfação dos clientes:
80%-93%

produtividade das equipes:
96%-101%

aumento
de até
39% na satisfação
das equipes

7 mil colaboradores
impactados
(15% do total)

Durante o voo, os passageiros ainda podem acessar o LATAM Entertainment, aplicativo que disponibiliza um cardápio de filmes, séries de televisão, notícias, músicas e livros para ser acessado pelo usuário diretamente no celular, *tablet* ou *laptop*. O serviço é oferecido nos voos domésticos de curta duração, que normalmente utilizam aeronaves menores, sem telas individuais.

Na pesquisa de satisfação pós-voo, aumentou o número de passageiros que recomendam o Grupo e assinalam o serviço de entretenimento a bordo como principal motivo.

Satisfação

A LATAM acompanha a satisfação dos passageiros por meio de pesquisa *online* que adota a metodologia Net Promoter Score (NPS). Em 2016, o grau de satisfação foi de 41 pontos, em uma escala que vai de 100 negativo a 100 positivo. A pequena elevação – um ponto – tem um significado estratégico. Essa foi a primeira pesquisa consolidada de satisfação desde o lançamento da nova marca LATAM, e comprova a migração, na percepção dos clientes, dos atributos positivos e do nível de excelência das antigas marcas LAN e TAM. [102-43]

O aumento do índice global foi influenciado, especialmente, pela melhoria na pontualidade dos voos, mas houve variações entre as diferentes operações. No Brasil e no Chile, o grau de satisfação subiu cinco e sete pontos percentuais, respectivamente. Na Colômbia e no Peru, houve queda, decorrente de alterações no serviço de alimentação a bordo. Novas adequações do serviço já estão



previstas para o primeiro semestre de 2017 e deverão impactar positivamente o índice. [102-44]

Consequência do projeto de mudança cultural implementado ao longo de 2016, a satisfação dos clientes também passou a ser mensurada com maior frequência e em diferentes momentos de interação com a LATAM. Nos aeroportos, ao encerrar o *check in*, o usuário já pode avaliar como foi o atendimento por meio de painéis eletrônicos no próprio balcão de atendimento. Os dados são acompanhados em tempo real pelos supervisores e orientam a condução das equipes durante os turnos de atendimento. A redução do tempo entre a experiência e o *feedback* do cliente vem auxiliando o Grupo a identificar desvios e a aperfeiçoar processos com mais agilidade e de forma mais segmentada. As pesquisas que acompanham a experiência de voo também estão mais objetivas. Hoje, elas são encaminhadas aos passageiros na semana seguinte ao voo, mas está em desenvolvimento uma nova plataforma para que os questionários fiquem disponíveis no mesmo dia da viagem.



As pesquisas com clientes orientam as ações de melhoria

Segmento de carga

Em 2016, a LATAM passou a adotar a metodologia NPS para conhecer o grau de preferência dos clientes sobre os serviços da LATAM Cargo. A metodologia já era utilizada no monitoramento da satisfação no transporte de passageiros e permite identificar de maneira mais assertiva os atributos positivos do serviço prestado e os que ainda precisam ser aprimorados. O resultado consolidado em 2016 foi de 14 pontos, em uma escala que varia de 100 negativo a 100 positivo. Nas operações domésticas do Grupo, o índice chegou a 20 pontos, com variações entre os países. O melhor resultado foi alcançado no Brasil: 24 pontos. Nas operações internacionais, Miami (EUA) foi destaque, com 48 pontos. As operações do Grupo na Ásia e Europa tiveram desempenho negativo e já são foco de planos de ação específicos em 2017. [102-43]

Entre os atributos positivos apontados na mais recente pesquisa estão o portfólio de produtos e serviços (atualizado em 2016, segundo as necessidades dos clientes), a capilaridade da rede de destinos, a qualidade da atenção prestada aos clientes, a imagem da marca LATAM, a agilidade nos processos comerciais

e o cumprimento das reservas (prazos, itinerários e cuidado com a carga transportada). As oportunidades de melhoria apontadas concentram-se na maior agilidade dos processos operacionais e nas ferramentas digitais para autogestão dos clientes, ambas com estratégias de evolução previstas para 2017. [102-44]

Reflexo do trabalho de consolidação da marca LATAM, o Grupo lançou, em 2016, o novo site www.latamcargo.com, que inclui uma seção para registro de queixas. A LATAM conta com a equipe de Customer Care, que atua proativamente na resolução de eventuais problemas nas operações de carga e é responsável por endereçar as reclamações dos clientes.



A operação de carga em Miami é campeã em satisfação de clientes

A mesma metodologia embasa o monitoramento dos segmentos de carga e passageiros



Programas de fidelidade agora são LATAM

Como parte do processo de unificação da marca LATAM, em 2016 os dois programas de fidelidade do Grupo foram rebatizados. O LAN Pass, válido nos países de língua espanhola, agora se chama LATAM Pass, e o TAM Fidelidade, do Brasil, passou a ser chamado de LATAM Fidelidade.

Altamente valorizado pelos clientes, os programas mantêm o objetivo de recompensar os passageiros que mais voam por meio de uma série de benefícios, como bilhetes gratuitos, produtos e acesso facilitado para *check in* e embarque, além de incorporar algumas melhorias. Entre elas está a possibilidade de receber a confirmação sobre solicitação de *upgrade* de classe de viagem com 12 horas de antecedência – antes a confirmação dependia da existência de lugares disponíveis na aeronave e só acontecia após o encerramento do voo. O benefício é válido para todas as rotas operadas pela LATAM, independentemente do programa de fidelidade do usuário.

Outra mudança foi a unificação das categorias de sócio (Gold, Platinum, Black e Black Signature), que são equivalentes nos voos operados por companhias aéreas membros da aliança global oneworld. Já as “moedas” dos programas de fidelidade se-



26,1 milhões
de sócios dos
programas de
fidelidade

guem sendo específicas: milhas no LATAM Pass e pontos no LATAM Fidelidade.

No fim de 2016, a LATAM contabilizava 26,1 milhões de sócios em seus programas de fidelidade, número 15,4% maior que o do ano anterior. Do total, 13 milhões eram sócios do LATAM Pass e 13, 1 milhões dos LATAM Fidelidade.

O LATAM Fidelidade integra a Multiplus, maior rede de fidelização disponível no Brasil. Empresa de capital aberto, a Multiplus está listada na BM&FBovespa e tem a TAM como acionista controladora.



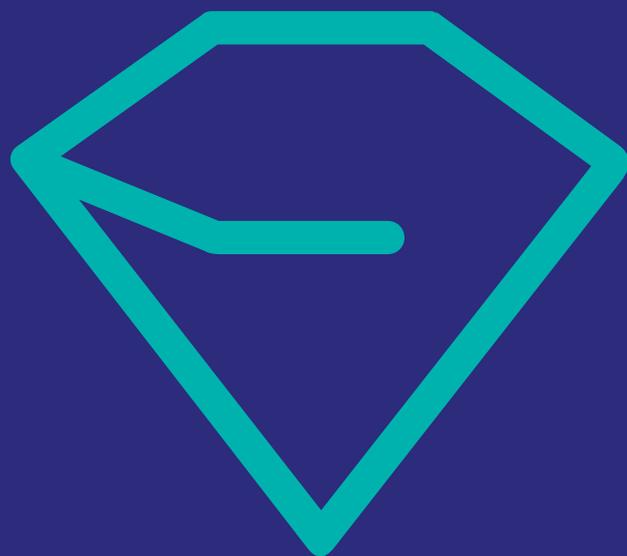
RETRATO RÁPIDO

CONECTIVIDADE E SATISFAÇÃO	2015	2016
Usuários ativos do App LATAM ¹	2,535,214	4,021,213
Auto check in (em relação ao total de check ins realizados)	57.7%	59.0%
Check in digital (via App ou site)	44.9%	50.1%
Check in via totens de autoatendimento	12.8%	8.9%
Passageiros – Satisfação (NPS) ²	40	41
Carga – Satisfação (NPS) ^{2,3}	-	14

¹ Utilizaram o App ao menos uma vez no período de um ano.

² Escala de -100 a +100.

³ A metodologia NPS começou a ser adotada no setor de carga em 2016.



Segurança

Neste capítulo
— 56 INTEGRAÇÃO E EXCELÊNCIA

INTEGRAÇÃO E EXCELÊNCIA —

A segurança é tema prioritário na LATAM, que investe em sistemas de alta tecnologia e atua para garantir a aderência da equipe a todos os procedimentos previstos

O cuidado com os colaboradores, passageiros e comunidades é foco de atenção permanente na LATAM. Tendo como aliada a tecnologia, a gestão de riscos busca a melhoria contínua e prevê o monitoramento sistemático de todas as etapas da operação, o que permite ao Grupo evoluir ano a ano nos processos e práticas e ampliar o engajamento das equipes no tema.

Após os avanços na padronização de procedimentos e na integração de informações alcançados em 2015, o último ano foi marcado pela consolidação da gestão integrada dos riscos em segurança. A LATAM se guia pelos mais rigorosos padrões internacionais e participa ativamente de diversos grupos de trabalho e fóruns de troca de experiências e de conhecimentos voltados para o aprimoramento do setor. Entre eles, destacam-se a International Air Transport Association (Iata) e a Latin American and Caribbean Air Transport Association (Alta).

A gestão do tema na LATAM está dividida em quatro perspectivas: operacional ou de voo, corporativa ou de infraestrutura, ocupacional e resposta a emergências.

Um sistema automatizado dá suporte à análise integrada dos voos



2,6 TB
de dados
analisados
ao ano

Segurança operacional

Em 2016, a LATAM aprimorou o monitoramento e análise das informações de todos os voos realizados. Um sistema centraliza os dados de todas as aeronaves operadas pelo Grupo, com uma cobertura de até 96% das informações de voo. Nos aviões mais modernos da frota, que já dispõem de rede sem fio, a transmissão das informações acontece de modo 100% automatizado assim que o avião aterrissa, e confere ainda mais eficiência ao processo.



No total, são 10 GB processados eletronicamente todos os dias e analisados por equipes especializadas. A visão integrada das informações oferece um diagnóstico preciso das condições dos equipamentos, das situações encontradas durante os voos e das atitudes das equipes, permitindo a definição de planos de melhoria. Os dados de 2016 indicam a completa aderência das tripulações às normas internas, resultado do investimento constante em capacitação. Além disso, as informações possibilitam o trabalho proativo na antecipação de possíveis problemas com os equipamentos.

O monitoramento dá suporte a um dos principais avanços na gestão, com a visão integrada de todas as etapas de voo: decolagem, etapa de cruzeiro e aterrissagem. Alinhada às tendências do setor e ao perfil cada vez mais tecnológico dos aviões, o Grupo vem aplicando à etapa de cruzeiro o aprendizado construído ao longo de anos de identificação e gestão sistemática de riscos. Além de acompanhar a evolução dos equipamentos, desde 2010 a LATAM vem reforçando as capacitações voltadas aos procedimentos manuais de voo, a fim de garantir que as equipes estejam aptas a atuar com rapidez diante de eventuais falhas nos processos automáticos de proteção. O acompanhamento dos novos indicadores aponta que as equipes aplicam integralmente as recomendações e boas práticas.

A gestão sistemática de riscos orienta o aperfeiçoamento contínuo

Cenário dinâmico

Na LATAM, o programa de capacitação de pilotos, que estabelece o treinamento periódico desses profissionais, é totalmente dinâmico. A cada ano, os conteúdos das capacitações são atualizados e incorporam experiências vivenciadas internamente ou relatadas por outras empresas aéreas e divulgadas pelas autoridades competentes. O objetivo é garantir que os pilotos estejam sempre preparados para atuar de modo assertivo em cenários adversos, que são flexíveis e mutáveis.



TEMA MATERIAL Saúde e segurança no ar e no solo

- Administrar riscos potenciais
- Garantir os mais elevados padrões
- Foco em colaboradores, clientes e comunidades

Destques 2016

Aprovação da Política LATAM de Segurança, Qualidade e Meio Ambiente (ver página 87)

Integração dos sistemas de monitoramento de informações de voo:

cerca de
96%

das informações de voo são processadas pela LATAM, permitindo um monitoramento mais efetivo da aderência das equipes aos procedimentos determinados

Público interno: gestão de riscos e estímulo à atitude segura

Cinzas vulcânicas

A gestão da segurança na LATAM é um processo transversal, que considera diferentes riscos e variáveis e se apoia no conhecimento e na tecnologia para alavancar a melhoria contínua. Foi essa gestão que possibilitou ao Grupo uma verdadeira virada no que se refere à operação aérea em ambientes com cinzas vulcânicas – partículas de rochas e minerais expelidas pelos vulcões durante uma erupção e que ficam suspensas no ar. O problema é recorrente em algumas regiões da América do Sul e pode representar uma ameaça aos motores dos aviões.

Com a informação científica sobre as características exatas – tamanho e concentração – das partículas que podem comprometer as aeronaves, o investimento em equipamentos de medição e o monitoramento das erupções e das correntes aéreas, a LATAM conseguiu reduzir significativamente os desvios de rota e cancelamentos de voos decorrentes do problema. Em 2016, por exemplo, o Grupo foi o único a manter a operação normal, com total segurança, na região afetada pela nuvem de cinzas que pairou no ar durante 15 dias após a erupção do vulcão Cabulco, no Sul do Chile.

O processo de aperfeiçoamento da operação em ambiente com cinzas vulcânicas teve início em 2013, após as erupções do vulcão Copahue, na



fronteira entre Chile e Argentina, que impactaram as atividades da LATAM na região por quase 40 dias. O aprendizado envolveu a troca de informações com autoridades aéreas da Europa, que lidam com esse tipo de situação e a contratação de um especialista no tema. Também foi instalada uma rede de equipamentos que monitoram a presença das partículas em mais de dez aeroportos de regiões com vulcões ativos na Argentina, no Chile e no Equador.



Conhecimento e tecnologia fortalecem a segurança

Segurança de infraestrutura

A LATAM adota processos padronizados nos aeroportos em que opera em todo o mundo e obedece aos critérios corporativos e às normas locais. Um dos focos de atenção é o embarque de clientes sem documentação (vencidos ou fraudulentos) ou de passageiros inadmissíveis, barrados nos países de destino. Outro foco se refere a comportamentos inadequados de passageiros durante os voos – muitas vezes consequência do uso abusivo de álcool e drogas antes do embarque. Além de afetar o conforto dos outros passageiros e representar riscos potenciais à segurança, essas situações também podem ocasionar atrasos e desvios de rota. Nesses casos, a LATAM segue as legislações vigentes e se ajustará a eventuais novas medidas que venham a ser definidas pelas autoridades competentes.

Segurança ocupacional

Os principais riscos de acidentes mapeados no Grupo são aqueles que envolvem trabalho em altura ou em ambiente confinado, exposição a ruído e manejo de equipamentos móveis, sistemas hidráulicos e motores de aeronaves. Os riscos de doenças abrangem exposição a fibras de vidro, radiação ultravioleta, solventes, ácaros e vibrações, manipulação de metais, trabalho manual com cargas e riscos psicossociais, que podem acarretar asma, alergias, câncer de pele, estresse, tendinites e outras lesões.

Mesmo com uma cultura que prioriza a prevenção proativa aos riscos, foi registrado um acidente fatal envolvendo um colaborador da LATAM durante a movimentação de uma aeronave no aeroporto Salgado Filho, em Porto Alegre, Sul do Brasil. O Grupo prestou toda a assistência à família do profissional, além de colaborar com as investigações da Polícia Civil do Rio Grande do Sul. O laudo final apontou falhas de comunicação da equipe.

Após o acidente, houve um reforço nos procedimentos de movimentação e manutenção nos aeroportos, com a revisão das ações e novas capacitações às equipes de operação em terra em todas as suas filiais. O caso motivou, ainda, a realização de um *workshop* de sensibilização com os profissionais de liderança no Brasil.

A LATAM manteve a tendência de decréscimo do total de lesões (de 739 em 2015 para 542 em 2016) e na taxa correspondente (de 1,42 para 1,18). O número de dias perdidos, no entanto, foi maior que o regis-

trado nos últimos dois anos, decorrência do acidente fatal ocorrido no Brasil. [403-2]

Resposta a emergências

A LATAM mantém um plano corporativo unificado de respostas a emergências, gerenciado pelo Comitê de Emergência, com reporte direto ao CEO. O plano, que prevê a mobilização de 5 mil pessoas, distribuídas em 11 comitês locais, está estruturado nas seguintes diretrizes:

- cuidado dos passageiros e familiares, incluindo suporte psicológico;
- apoio às autoridades em processos de investigação;
- prestação de informações aos veículos de comunicação;
- garantia ao funcionamento das atividades.

Em 2016, o Grupo adotou um novo sistema de ativação do plano de respostas a emergências, que reduziu o prazo para acionar as 5 mil pessoas que devem estar aptas a atuar em ocorrências desse tipo. Agora, todos são avisados em apenas 4,5 minutos.

No ano, a LATAM também passou a realizar a Semana de Emergência em cada uma de suas 11 filiais (Chile, Brasil, Argentina, Peru, Colômbia, Equador, Estados Unidos, Paraguai, Espanha, México e LATAM Cargo Brasil), momento em que ocorrem capacitações para a equipe e a liderança. Foram treinados 2.391 profissionais. Ao final, há uma simulação de emergência para avaliar o cumprimento das diretrizes previstas no plano de respostas.



RETRATO RÁPIDO

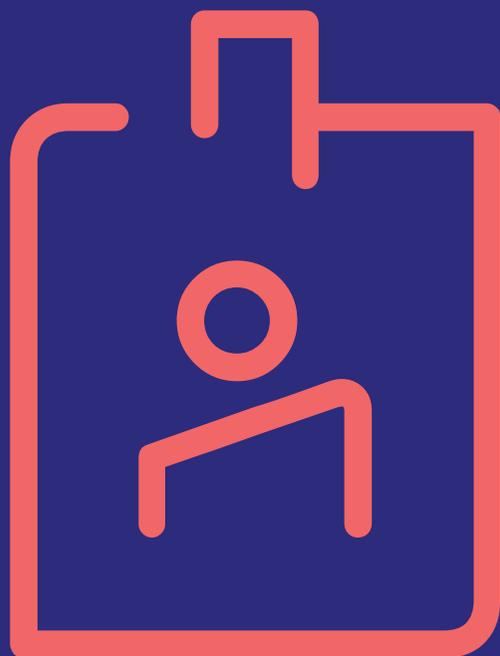
SAÚDE E SEGURANÇA OCUPACIONAL	2014	2015	2016
Número de lesões	1.234	739	542
Taxa de lesões ¹	2,40	1,42	1,18
Número de dias perdidos	12.764	12.072	13.486 ²

¹ Total de lesões/número médio de colaboradores x 100.

² Foram acrescentados ao cálculo 6 mil dias perdidos em função da ocorrência de um acidente com óbito, conforme determina a regulamentação brasileira para o tema.

RESPOSTA A EMERGÊNCIA	2014	2015	2016
Integrantes da equipe de emergência	4.287	5.000	3.723
Pessoas capacitadas	1.987	2.129	2.391

A gestão da segurança integra quatro perspectivas: operacional (de voo), de infraestrutura, ocupacional e resposta a emergências



Pessoas

Neste capítulo

— 61 MAIS PREPARO E EFICIÊNCIA

MAIS PREPARO E EFICIÊNCIA —

O Grupo investe em melhorias de gestão para ganhar agilidade e sustentabilidade e aproximar cada vez mais as lideranças dos colaboradores

A LATAM reconhece a importância que seus profissionais têm na evolução do negócio e na concretização da visão de futuro do Grupo. Por isso, seu modelo de gestão de pessoas está focado na atenção e no desenvolvimento da equipe, e engloba práticas estruturadas de atração e retenção de talentos, monitoramento de desempenho, capacitação e desenvolvimento, saúde e segurança (*saiba mais no capítulo Segurança*) e planejamento de sucessão. A companhia encerrou 2016 com 45.916 colaboradores de mais de 60 nacionalidades, nos 25 países em que opera. [102-8] [+ Anexo]

Em 2016, ano do lançamento oficial da marca LATAM, o Grupo seguiu comprometido com a consolidação de uma cultura unificada. Também tiveram sequência as iniciativas para tornar o trabalho mais eficiente, produtivo, simples e ágil, que visam a retomada do crescimento e a manutenção da competitividade frente a um cenário econômico delicado, especialmente em alguns mercados, como o Brasil.

Na etapa inicial, as mudanças se concentraram especialmente nas áreas de suporte, com a busca de eficiência e oportunidades de simplificar processos por meio da padronização ou da centralização das atividades, a fim de evitar sobreposição de responsabilidades. Um exemplo foi a revisão da própria área de Recursos Humanos, com a criação de um *call center* unificado para todos os países e áreas para escl-

recer dúvidas a respeito de processos rotineiros e o estabelecimento de uma equipe dedicada a atender de maneira mais assertiva as questões estratégicas. Também foi feita uma análise aprofundada para identificar possíveis ajustes na política de benefícios do Grupo, com foco na alta liderança.

Avaliadas como necessárias para assegurar a sustentabilidade do negócio no longo prazo, as medidas impactaram o quadro geral de colaboradores. No ano, a companhia registrou uma taxa de rotatividade de 14,8%, com uma ligeira queda em relação à de 2015 (15,5%). [401-1] [+ Anexo]

Dada sua complexidade, o plano de transformação, que influenciará o modo de gerir o negócio transversalmente, terá sequência em 2017.

Plataforma de Reconhecimento LATAM

Para aprimorar as formas de reconhecimento existentes e estimular o engajamento à cultura do Grupo, foi criada a Plataforma de Reconhecimento LATAM, que permite a qualquer colaborador reconhecer a conduta e as boas práticas de outro profissional relacionadas à segurança, eficiência e cuidado com as pessoas, e também ser reconhecido. A plataforma é aberta a todos os colaboradores e, superando as expectativas, registrou mais de 17 mil reconhecimentos de maio a dezembro



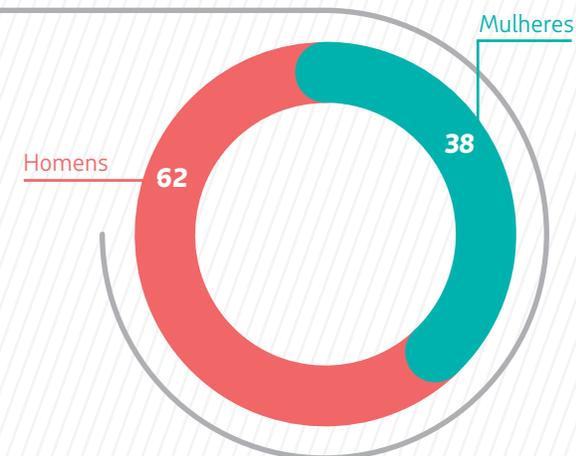
Foco na simplificação de processos e na padronização dos treinamentos para todo o Grupo



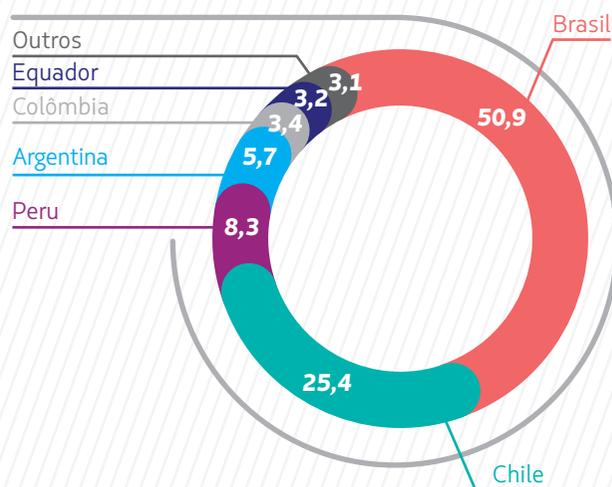
Quem faz a LATAM ^[102-8]

A força de trabalho da LATAM é composta por 45.916 profissionais

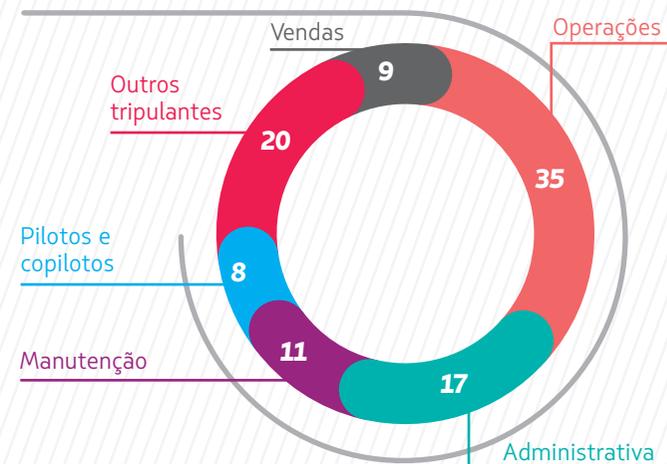
GÊNERO (%)



PAÍS DE OPERAÇÃO (%)



FUNÇÃO (%)



Alinhamento e
alto desempenho

Liderança mais próxima

A mudança cultural iniciada em 2015 nas áreas de serviço da LATAM, que incluem as equipes de operação (aeroportos, *contact centers* e serviços de bordo), está servindo de inspiração para a implantação de novas dinâmicas de relacionamento com as lideranças.

O modelo está alinhado às mudanças na forma de se relacionar com o cliente adotadas pelo Grupo e foi construído de forma colaborativa durante *workshops* com líderes de todos os níveis. O objetivo é aproximar os líderes e suas equipes com foco em engajamento, desenvolvimento e reconhecimento. As ferramentas de avaliação e *feedback* – tanto dos líderes sobre os colaboradores quanto dos empregados sobre os líderes – também estão mais rápidas e objetivas.

Consequência do modelo, foi criada uma nova prática de comunicação entre as lideranças e as equipes. No LATAM News, o líder se reúne semanalmente com os colaboradores para relatar os principais acontecimentos no período e antecipar temas importantes. O líder também se coloca à disposição para esclarecer eventuais dúvidas dos profissionais.

Outra novidade é plataforma *online* – Barômetro – em que os colaboradores respondem a uma pesquisa sobre a atuação de seu líder imediato. A pesquisa é aplicada três vezes ao ano a equipes de, no mínimo, cinco pessoas. As informações coletadas são discutidas em uma reunião com toda a equipe e orientam planos de melhoria.

362

lideranças participaram de workshops de comunicação assertiva

Pesquisa de clima

A LATAM realiza anualmente a pesquisa interna de clima. Desde 2014, a avaliação se baseia na metodologia Organizational Health Index (OHI), que vai além das questões sobre satisfação e inclui temas relacionados ao engajamento e ao grau de alinhamento aos direcionadores estratégicos do Grupo. Cerca de 71% dos colaboradores participaram da pesquisa em 2016, e o resultado se manteve estável em relação ao ano anterior, alcançando 63%.

Capacitação e desenvolvimento

Em 2016, a grade de capacitações foi enriquecida com novos treinamentos que visam dar suporte ao novo modelo de atenção a clientes, que orienta todo o negócio. Foram realizados 34 *workshops* sobre comunicação assertiva a 362 líderes. Para os colaboradores que trabalham diretamente em contato com os clientes, foi desenvolvido o curso Gestão das emoções, que buscou capacitar os profissionais para aprimorar ainda mais o nível do serviço prestado. Concluíram o curso 90% dos profissionais que atuam nos aeroportos e nos canais de contato LATAM.



TEMA MATERIAL

Gestão de talentos e controle de rotatividade

- Desenvolvimento profissional
- Cultura de alto de desempenho
- Fortalecer as lideranças

Destaques 2016

- Ferramentas para aproximar as lideranças e suas equipes e promover o alinhamento estratégico: LATAM News, Barômetro
- Novas capacitações para as lideranças e as equipes de atendimento a clientes alinhadas à estratégia de transformação cultural: comunicação assertiva e gestão de emoções
- Avanços no plano de sucessão

Tiveram seguimento as atualizações voltadas a conteúdos regulatórios e novos procedimentos internos, revisados com foco na simplificação e padronização dos processos.

Ao todo, foram realizadas mais de 1,6 milhão de horas de treinamento técnico, comportamental e de liderança, uma média de 36 horas de capacitação por colaborador. [404-1] [+ Anexo]

Avaliação de desempenho e progressão na carreira

A LATAM mantém um processo unificado de avaliação e *feedback* dos colaboradores, realizado segundo critérios pré-estabelecidos e que conta com a participação da liderança na etapa de fóruns de calibração. Em 2016, o Grupo avaliou 99% dos profissionais passíveis de avaliação. Isso significa 70% da força de trabalho.

Os resultados da avaliação de desempenho servem de referência para as progressões de carreira. Ao longo do ano, 65% oportunidades em cargos de liderança foram preenchidas internamente e 35,7% dos executivos classificados como de alto potencial e alto desempenho



1.663.571 horas
de capacitações técnicas,
comportamentais e de liderança

Investimento de
US\$ 20,3 milhões

assumiram novas posições no Grupo. Para estimular o crescimento profissional de seus talentos, as vagas abertas são divulgadas na intranet e por *email*.

Com um plano de sucessão estruturado, atualmente 81% dos postos críticos da companhia já têm sucessores potenciais mapeados, distribuídos entre os colaboradores aptos a assumir prontamente o novo cargo (66%) e aqueles ainda em fase de preparação e desenvolvimento (15%). O resultado de 2016 está alinhado à meta prevista para o período, de 70%.

Remuneração e benefícios

A política de remuneração da LATAM compreende salário fixo e remuneração variável, calculada com base no desempenho financeiro e no alcance das metas corporativas, do desempenho individual e da área de atuação do colaborador. Como ferramenta de retenção de talentos, a alta direção recebe bônus vinculados ao preço das ações da LATAM. Os bônus são acumuláveis e têm resgate progressivo, chegando a 100% no prazo de dois anos após a concessão.

O plano de benefícios oferecido pelo Grupo também inclui seguros de vida, seguros para viagens de trabalho, planos de saúde e descontos em passagens aéreas, extensíveis ao cônjuge ou a outro acompanhante. Os descontos chegam a 75% em passagens com garantia prévia de assento e até 100% para as sujeitas a confirmação no momento da viagem.

São assegurados todos os benefícios previstos legalmente, como as licenças maternidade e/ou paternidade de cada país, e os definidos pela lei chilena: assistência médica, seguro contra acidentes e plano privado de previdência. [401-2]



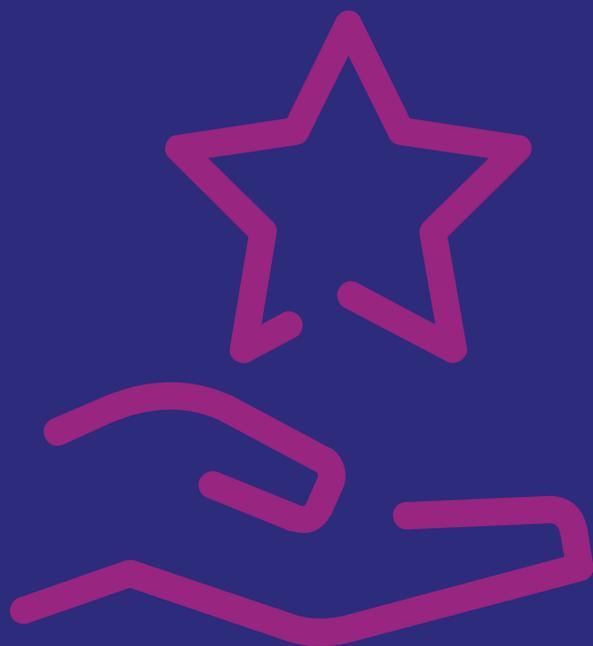
RETRATO RÁPIDO

GESTÃO DE PESSOAS	2014	2015	2016
Total de colaboradores ¹	53.072	50.413	45.916
Rotatividade ¹	14,6%	15,5%	14,8%
Satisfação do público interno	62,0%	63,0%	63,0%
Media (h) de treinamento por colaborador	36	41	36
Gestão de carreira			
Avaliação de desempenho (entre os profissionais passíveis de avaliação ²)	NA	95%	99%
Avaliação de desempenho (considerando o total da força de trabalho)	74%	73%	70%
Aproveitamento interno em cargos de liderança	NA	85%	65%
Plano de sucessão			
Postos críticos com sucessores mapeados	NA	78%	81%

¹ Os números refletem os ajustes promovidos pelo Grupo em busca de maior eficiência e competitividade.

² Considera os colaboradores passíveis de avaliação no período, o que exclui contratos temporários, casos especiais, profissionais afastados por licença superior a 180 dias e pilotos e copilotos. Outros tripulantes, apesar de passarem pelo processo de avaliação geral, seguem um calendário diferenciado, que se estende até os primeiros meses do ano seguinte ao período avaliado.

ND: dado não disponível.



Gerar valor para a sociedade

Neste capítulo

- 66 AMÉRICA LATINA EM FOCO
- 69 CIDADANIA CORPORATIVA E FILANTROPIA

AMÉRICA LATINA EM FOCO —

O continente é protagonista e fonte de inspiração para ações de turismo sustentável e iniciativas de negócios que valorizam e ajudam a preservar o patrimônio cultural e ambiental da região [203-1]



US\$
1,8
milhão
investidos no
Cuido do
Meu Destino
desde 2009

Por meio da sua rede de relacionamentos, a LATAM busca atuar como catalisadora do desenvolvimento dos países onde está presente. Para colocar isso em prática, o Grupo promove ações de turismo sustentável, cuidado ambiental, equilíbrio socioeconômico e de valorização da cultura local. Valores consolidados na cultura interna, como o cuidado genuíno com as pessoas, impulsionam as ações.

Com foco no turismo sustentável, o Grupo realiza, desde 2009, o programa Cuido do Meu Destino, que reúne colaboradores voluntários, jovens estudantes e representantes da esfera pública e de outras entidades da sociedade civil em torno de projetos de reparação ou reconstrução de pontos turísticos, e de capacitações para os membros das comunidades. O programa gera reflexos imediatos na economia local, movimentando o comércio e outros serviços.

Em 2016, o Cuido do Meu Destino foi realizado em todos os países da América do Sul nos quais a LATAM está presente, com exceção do Brasil, que implementará um projeto em São Luís (Maranhão), na região nordeste do País, em 2017. O total aportado em 2016 correspondeu a US\$ 181,6 mil. O investimento acumulado desde a criação do programa alcançou US\$ 1,8 milhão.

Conheça algumas das ações desenvolvidas:

Argentina: a comunidade escolhida para receber o projeto na Argentina foi a de San Pedro de Colalao, na província de Tucumán. Com investimentos de US\$ 51,5 mil e participação de cerca de 60 estudantes, foi restaurado o Teatro do Povo, incluindo a pintura da parte interna e reparos no jardim e nos camarins. Em outra ação, que envolveu 50 pessoas da comunidade, uma praça da cidade teve seu jardim revitalizado.

Cultura local e desenvolvimento



Conscientização para o turismo sustentável



Chile: com o auxílio de estudantes, professores e colaboradores, a LATAM construiu uma área exclusiva para os guias da reserva natural Huilo Huilo, localizada no povoado de Neltume, província de Valdivia. Também foram certificados 38 novos guias para atuar na reserva. Os aportes chegaram a US\$ 30 mil.

Na região de Quemchi, na ilha de Chiloé, a LATAM apoiou a estruturação de um espaço para a realização de oficinas de artesanato gratuitas para a comunidade local e os turistas que visitam a região. Além da LATAM, participaram do projeto a administração municipal e organizações da sociedade civil. O Grupo investiu US\$ 17 mil na ação.

Colômbia: na Colômbia, foi revitalizada uma importante via de circulação de pedestres na ilha de San Andrés, com o plantio de mudas, pintura de pontes e limpeza da praia. O Cuido mi Destino também chegou à Pereira, na província de Risaralda, com a instalação de uma obra ao ar livre feita por um coletivo artístico. Nas duas localidades, as ações contaram com o envolvimento de cerca de 90 voluntários, entre estudantes e colaboradores da LATAM, e com o apoio dos governos locais, da Universidade Politécnica Gran Colombiana e da Academia de Inovação para a Sustentabilidade (Aiso). Também foram organizadas oficinas e rodadas de diálogo sobre modelos de negócio voltados ao turismo sustentável, liderança e consciência turística e turismo na era digital, entre outros temas. O total investido foi de US\$ 44 mil.

As iniciativas de turismo sustentável apoiadas fortalecem as economias locais

Ecuador: em sua terceira edição no país, o programa elegeu o zoológico de Guayllabamba, em Quito, para concentrar as ações de 2016. A fim de beneficiar a população local e os turistas que visitam a capital equatoriana, o zoológico ganhou novas placas de sinalização e cestas de lixo. Houve, ainda, uma limpeza geral nas áreas comuns e a revitalização do local que abriga uma área de descanso para os visitantes. As ações, que tiveram investimento de mais de US\$ 17 mil, envolveram 40 colaboradores da LATAM e 50 alunos de um colégio da cidade.

Peru: em Cusco, o mirante de Taray Gazer, de onde é possível ver o Vale Sagrado dos Incas, foi o ponto turístico beneficiado com as ações do Cuido mi Destino. Para aumentar a segurança dos visitantes e das pessoas da comunidade, o mirante ganhou placas de sinalização e novos corrimãos, além de caminhos de circulação exclusiva de pedestres e de veículos. Para os artesãos que vendem seus trabalhos no local, foram instalados estandes apropriados. Houve, ainda, palestras sobre educação ambiental e turismo sustentável, ministradas por especialistas dos Ministérios do Meio Ambiente e do Comércio Exterior e Turismo do Peru, a 60 jovens da região. Também foi confeccionado um mapa turístico da cidade. O investimento chegou a US\$ 28 mil.

Gastronomia e sustentabilidade

A busca por gerar valor compartilhado a partir dos negócios e o compromisso com a oferta diferenciadora aos clientes foram os elementos-chave de um projeto de revisão, em 2016, das refeições servidas a bordo em voos internacionais. O caminho escolhido foi apostar na culinária dos diferentes destinos e, em estreita colaboração com os fornecedores, redesenhar os menus buscando aproximá-los a cinco características:

- escolha de ingredientes e de pratos característicos da região de origem do voo;
- produção local (pequenas distâncias);
- preferência pela origem orgânica;
- maximizar o aproveitamento dos produtos animais, com cortes e formas de preparo não tradicionais;
- produtos da estação.

O processo de definição envolveu testar mais de 500 pratos e aplicar integralmente o novo conceito às refeições servidas no voo Buenos Aires (Argentina)-Miami (Estados Unidos), em um projeto piloto que durou oito meses. Com a mudança, o grau de satisfação dos passageiros com as refeições aumentou 25%. Ajustado às especificidades e limitações da larga escala, o novo menu já é realidade em todos os voos da classe executiva, em ciclos de pratos que mudam a cada dois meses, de acordo com a sazonalidade dos produtos.

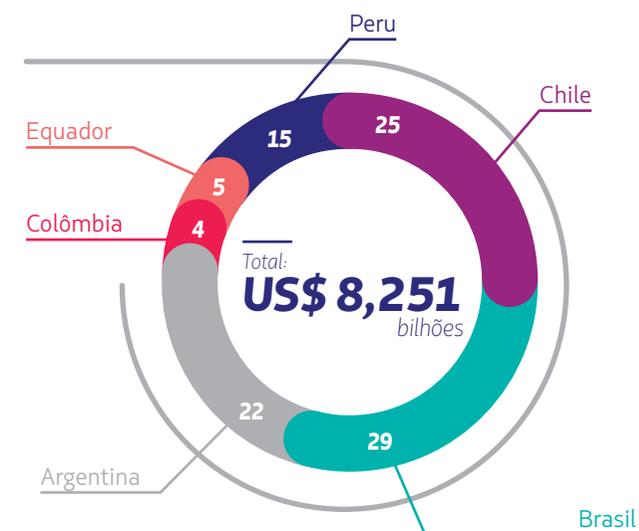
Turismo e desenvolvimento [203-2]

Em 2016, a LATAM inaugurou novas rotas sem escalas para regiões turísticas da América do Sul, como os voos entre Santiago e Puerto Natales, na Patagônia chilena, e de Quito à Ilha de Baltra, no arquipélago de Galápagos, Equador. As novas rotas, que facilitam o deslocamento de turistas para essas regiões, estão alinhadas à estratégia de fomentar o turismo sustentável por meio de ações que impulsionem o desenvolvimento econômico local e a preservação do patrimônio cultural e do meio ambiente.

As iniciativas são viabilizadas graças às parcerias firmadas pelo Grupo com outras empresas, organizações não governamentais e órgãos públicos e potencializam, ainda mais, a representatividade do turismo como elemento de fomento à economia na região. Segundo estimativas dos órgãos locais sobre o gasto médio de cada turista, os mais de 8,2 milhões de passageiros transportados pela LATAM em voos internacionais para a América do Sul em 2016 aportaram mais de US\$ 8,2 bilhões às economias locais. O cálculo inclui os voos internacionais realizados entre países do próprio continente.

8,2 milhões de passageiros transportados em voos internacionais envolvendo a América do Sul

PASSAGEIROS LATAM – APORTE ECONÔMICO AO TURISMO 2016 (%)¹



¹ Com base no valor médio de gastos por turista informados pelos diferentes órgãos locais de turismo e estatística: Subsecretaria de Turismo do Chile (2015); Empresa Brasileira de Turismo – Embratur (2016); Instituto Nacional de Estatística e Censo – Indec, da Argentina (2016); Comissão de Promoção do Peru para a Exportação e o Turismo – Promperu (2015); Departamento Administrativo Nacional de Estatística – Dane, da Colômbia (2014); e o Ministério do Turismo do Equador (2015).

CIDADANIA CORPORATIVA E FILANTROPIA —

Ajuda humanitária, doação de passagens e transporte de materiais recicláveis são algumas das ações de mobilização social que o Grupo realiza nos seis países da América do Sul em que opera

Uma das frentes de responsabilidade corporativa da LATAM é a que transporta gratuitamente ou a custos subsidiados pessoas e cargas que, de alguma maneira, conectam-se a iniciativas com impacto positivo para a sociedade e o meio ambiente. São doações de passagens para pessoas e organizações sociais, transporte de materiais recicláveis e apoio a seminários e outros eventos socioambientais, para citar alguns exemplos. Paralelamente, o Grupo estimula a participação voluntária de seus colaboradores para que essas e outras ações de mobilização tenham continuidade e possam se expandir.

Em 2016, todo o Grupo se mobilizou após o terremoto que atingiu o Equador no mês de abril, que deixou mais de 650 mortos e 2 mil pessoas desaparecidas. A LATAM acionou seu programa Avião Solidário, que transporta ajuda humanitária em casos de catástrofes naturais e outras situações de emergência. Essa foi a primeira vez que o plano teve abrangência internacional, com a ativação dos voluntários, o contato permanente com autoridades, inclusive as de embaixadas e consulados, e a parceria com organizações não governamentais

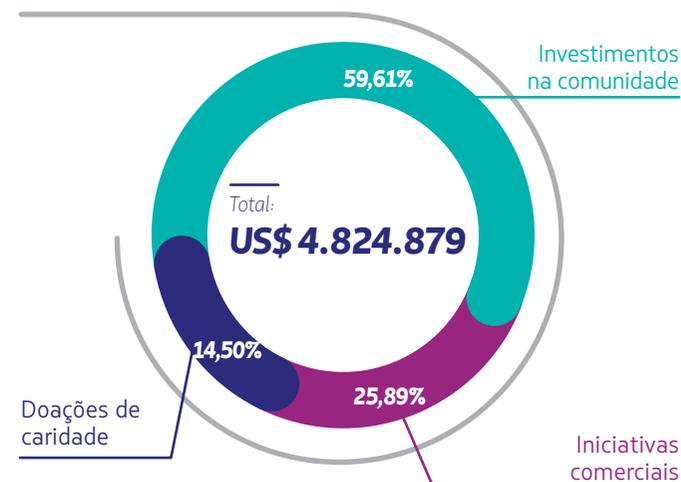
e outras entidades da sociedade civil. Ao todo, foram transportadas mais de 672 toneladas de carga humanitária – parte dela nos três voos específicos disponibilizados pela LATAM logo após os abalos. Em uma operação comercial, o volume transportado teria gerado US\$ 1,9 milhão para o Grupo. Também foram levados para a região da tragédia médicos, bombeiros e outros profissionais. O protagonismo do Grupo lhe rendeu homenagens da Cruz Vermelha do Equador e do Corpo de Bombeiros da Região Metropolitana de Quito.

A LATAM também se juntou à DirecTV em um movimento voluntário para a construção de dez casas (mais resistentes aos abalos sísmicos) na região de Manabí, uma das mais atingidas pelo terremoto. O Grupo doou passagens para as pessoas envolvidas no mutirão. A experiência resultou em um documentário que ficará disponível no App LATAM Entertainment e nas telas individuais de algumas aeronaves.

A parceria com governos e entidades sociais confere efetividade às ações

INICIATIVAS DE FILANTROPIA EM 2016¹

[203-1]



¹ Inclui: doação de passagens, transporte de carga gratuito ou com descontos, disponibilização de espaço publicitário para a divulgação de iniciativas de caráter social, contribuições financeiras a entidades e investimentos em gestão e infraestrutura de programas próprios de caráter social.

5.460 horas de trabalho voluntário

Apoio a iniciativas de saúde

Por meio da doação de passagens, a LATAM facilita o deslocamento de pessoas envolvidas em iniciativas sociais e também daquelas que precisam viajar para receber algum tipo de tratamento médico. Em 2016, foram ofertadas passagens nos seis países em que o Grupo está presente. Além de atender solicitações de entidades com quem mantém parcerias há alguns anos, a LATAM também concedeu passagens a pessoas de baixa renda que precisavam de tratamento médico em outras localidades.

Na Colômbia e no Peru, por exemplo, grande parte das passagens foi direcionada ao deslocamento de médicos e voluntários da Fundação Operación Sonrisa, que leva atendimento especializado a crianças com fissura labiopalatal, e também aos próprios pacientes e seus familiares. Na Colômbia, foram avaliadas 1.078 crianças e realizadas 445 intervenções cirúrgicas. No Peru, foram 380 consultas e 199 intervenções.

O transporte de médicos e voluntários da Operación Sonrisa viabilizou o **atendimento a 1.458 crianças** da Colômbia e do Peru e a realização de **644 cirurgias**



Transparência no processo de doações

No final de 2016, o Conselho de Administração aprovou a política de doações do Grupo LATAM, válida para todas as unidades, e que estabelece de forma objetiva os critérios para aprovação de uma doação, bem como as etapas de validação, com a definição de papéis e responsabilidades.

O documento prevê que as doações sejam realizadas por meio da oferta de serviços (cortesias de passagens e transporte gratuito de cargas), de bens ou de dinheiro. Em conformidade com a estratégia de sustentabilidade do Grupo, os aportes devem beneficiar obras e projetos que trarão impacto positivo nos âmbitos social, ambiental, educacional e/ou cultural e sejam direcionados prioritariamente a pessoas de baixa renda e das localidades onde opera.

Todas as doações devem ser analisadas e validadas pelo vice-presidente de Assuntos Corporativos e o CEO; as com valores acima de US\$ 10 mil só poderão ocorrer após aprovação da Diretoria Executiva. O fluxo de validação ainda envolve as áreas Legal e de Compliance, responsáveis por analisar se os preceitos de ética e transparência da LATAM e as legislações pertinentes estão sendo obedecidos. Para assegurar ainda mais lisura ao processo, o contrato de doação deve conter as cláusulas anticorrupção que integram a Política de Compliance sobre Anticorrupção.

Desejos realizados

Em parceria com a organização não governamental Make-a-Wish, teve sequência no Brasil o projeto que realiza o desejo que crianças portadoras de doenças graves têm de voar para algum lugar especial do mundo. Graças ao trabalho dos colaboradores voluntários, 51 crianças embarcaram na iniciativa em 2016. Houve, ainda, a realização de um sonho diferente, quando uma menina que desejava ser aeromoça passou um dia vivenciando esse universo na academia corporativa. O projeto também aconteceu no Peru, com 39 crianças viajando com a LATAM.

Parcerias com a esfera pública

No Brasil, a LATAM mantém um acordo de cooperação com o Ministério da Saúde para transportar gratuitamente órgãos, tecidos e equipes médicas por todo o país. No ano, foram transportados 195 órgãos e 658 tecidos envolvidos em procedimentos de transplante.

Com o Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama), a LATAM possibilitou o retorno aos habitats naturais de 15 animais, entre onças, papagaios, tucanos, araras e até um pinguim.

A própria operação de transporte de carga e passageiros é utilizada como ferramenta de filantropia e cidadania corporativa

Proteção ambiental

Única operadora aérea presente na Ilha de Páscoa, localizada no Oceano Pacífico a cerca de 3,7 mil quilômetros da costa oeste chilena, a LATAM realiza o transporte gratuito de resíduos recicláveis recolhidos pelo governo local. Além de contribuir para a preservação de um habitat frágil e poupar espaço físico na ilha, o transporte assegura a destinação ambiental correta dos materiais.

Foram 143 toneladas encaminhadas até o continente em 2016, entre materiais de papelão, plástico e alumínio – esse último começou a ser separado no início do ano. Os recursos decorrentes da comercialização dos materiais são investidos em projetos de preservação ambiental na ilha.

Em San Andrés, na Colômbia, a LATAM está firmando um acordo de cooperação para transportar pneus usados. O objetivo é que a retirada aconteça ao longo de seis meses, com o transporte de 5 toneladas semanais. O material será encaminhado para coprocessamento.



143 toneladas
de resíduos
reciclados
retirados da
Ilha de Páscoa
(Chile) em 2016

Outras ações

- **Un Día en LATAM:** o programa, existente há 20 anos no Chile, aproxima crianças do universo da aviação ao abrir as portas do Grupo a estudantes do ensino fundamental da Região Metropolitana de Santiago e de outras cidades. Cerca de 4 mil crianças visitam a sede corporativa a cada ano.
- **Doação de 50 notebooks** à empresa social Laboratorio, com sede em Lima e Arequipa, no Peru, que oferece capacitação gratuita em *design* gráfico e desenvolvimento *web* a mulheres jovens e contribui para sua inserção no mercado de trabalho.
- Doações: duas **campanhas de arrecadação** beneficiaram organizações sociais no Brasil. A Campanha do Agasalho recolheu aproximadamente 5 mil peças de vestuário; outra iniciativa coletou mais de 8,4 mil brinquedos, alimentos, material escolar e objetos de uso pessoal.
- **Cinema a bordo** (foco na conscientização): na Argentina, foram transmitidos curta-metragens de temática ambiental. No Brasil o tema foi a exploração infantil.



Suporte a diferentes iniciativas

- Em parceria com a Airbus, a LATAM promoveu uma **visita guiada** pela aeronave A350 no aeroporto de Guarulhos/São Paulo (Brasil) a 62 crianças que fazem parte da ONG Instituto Cultural Gotas de Flor.
- **Doação de móveis** que o Grupo não utiliza mais ao programa Más Tecnología, da prefeitura de Guayaquil, que fornece salas de computação a escolas carentes dessa cidade equatoriana. A LATAM participa do projeto desde 2015 e já doou mais de 50 computadores.
- **Ações de voluntariado** para crianças, idosos e pessoas vítimas de violência no Peru, incluindo doação de cobertores dos aviões revitalizados por voluntários.

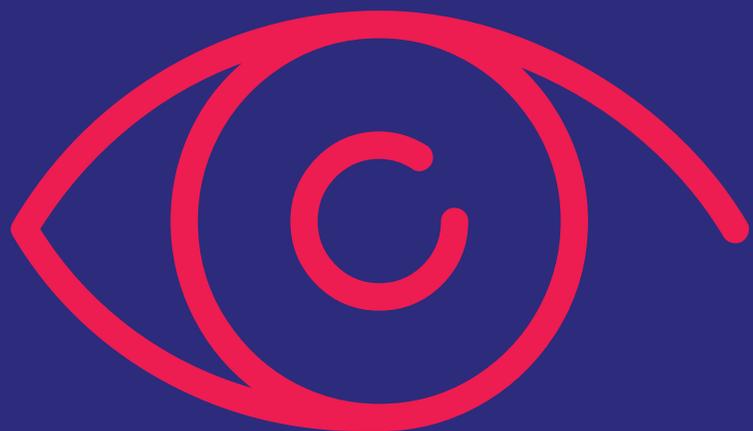


RETRATO RÁPIDO

VALOR PARA A SOCIEDADE	2015	2016
Fomento ao turismo sustentável: Cuido mi Destino		
Locais beneficiados	9	7
Estudantes envolvidos	516	358
Investimento total (em US\$)	228.913	181.612
Cidadania corporativa e filantropia		
Passagens doadas	4.558	4.059
Carga transportada como ajuda humanitária (toneladas)	139	678
Materiais reciclados transportados (toneladas)	303	143
Crianças que voaram no projeto Make-a-Wish	ND	90
Investimento total (US\$)	4.055.424	4.824.879

ND: dado não disponível.

Diferentes estratégias se combinam para fazer da operação um catalisador da geração de valor compartilhado onde a LATAM e suas filiais operam



Sobre o relatório

Neste capítulo

- 74 PROCESSO DE RELATO E MATERIALIDADE
- 75 SUMÁRIO DE CONTEÚDO GRI
- 81 PACTO GLOBAL
- 82 VERIFICAÇÃO EXTERNA

PROCESSO DE RELATO E MATERIALIDADE —

O *Relatório de Sustentabilidade LATAM 2016* apresenta os avanços e desafios da gestão da sustentabilidade em todas as empresas do LATAM Airlines Group no período de 1º de janeiro a 31 de dezembro de 2016. Seu conteúdo foi definido com base nos princípios de equilíbrio, completude, materialidade e inclusão de *stakeholders* previstos pela metodologia Global Reporting Initiative (GRI), principal referência do relato da sustentabilidade, e passou por verificação independente realizada pela Deloitte.

A definição de materialidade aplicada no relatório considerou elementos internos do Grupo, seu compromisso com a geração de valor compartilhado, o mapa estratégico de riscos, o contexto de atuação, as tendências identificadas e as expectativas e necessidades dos públicos de relacionamento, incluindo:

- os resultados da ampla **consulta a stakeholders** realizada em dezembro de 2013, que envolveu entrevistas individuais, reuniões, painéis, pesquisas *online* e levantou as opiniões e percepções de executivos, colaboradores, clientes, fornecedores, analistas de mercado e especialistas do setor de aviação;
- **documentos de referência** mundial sobre os impactos e temas críticos do setor, como as publicações *Sustainability topics for Sector – What do Stakeholders Want to Know*, da Global Reporting Initiative (GRI) e o guia *Airlines Sustainability Accounting Standard* da Sustainability Accounting Standards Board (Sasb);

- **políticas internas da LATAM**, incluindo a Política de Sustentabilidade, os pilares estratégicos do negócio e a matriz estratégica de riscos;
- **compromissos externos**, como o Carbon Neutral Growth 2020, firmado com a International Air Transport Association (Iata) e o Carbon Offsetting Scheme for International Aviation (Corsia);
- **princípios e referências da gestão** da sustentabilidade no Grupo, como os Princípios Orientadores sobre Empresas e Direitos Humanos e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável;
- análise de desempenho frente aos aspectos econômicos, sociais e ambientais monitorados no âmbito do **Índice Dow Jones de Sustentabilidade**;
- análise da **liderança do Grupo** com foco no grau de influência da LATAM em cada tema e o potencial de impacto dos temas sobre a organização e seus públicos de relacionamento;
- **avaliação estratégica e revalidação** dos temas, realizada no início de 2017 pelas equipes diretamente envolvidas diretamente na gestão da sustentabilidade. [102-43 e 102-46]

Compromisso de todos

O desempenho alcançado pelo Grupo nos temas de sustentabilidade é um dos aspectos considerados no cálculo da remuneração variável das lideranças, envolvidas de forma matricial na gestão dos resultados. O desempenho em segurança, por exemplo, e especificamente a não ocorrência de nenhum acidente, é o gatilho que determina a existência ou não do bônus a cada ano.

Em uma segunda etapa do cálculo é considerado o desempenho frente às metas corporativas, que incidem diretamente sobre a remuneração variável do Comitê Executivo e tem reflexos na parcela variável de todos os colaboradores. Entre as metas monitoradas, destacam-se aspectos relacionados a temas materiais da gestão de sustentabilidade, como a satisfação dos clientes, ligada ao tema conectividade, e a gestão de talentos e o controle da rotatividade, que integram o Organizational Health Index (OHI). O tema da sustentabilidade econômico-financeira também está presente nesta etapa do cálculo, e é monitorado por indicadores de resultado financeiro e de eficiência em custos.

A terceira etapa do cálculo considera temas e indicadores específicos de cada área.

As informações sobre a gestão dos temas materiais e os resultados alcançados são divulgados no *Relatório de Sustentabilidade LATAM 2016*, que serve de prestação de contas aos distintos *stakeholders* do Grupo com relação a sua trajetória para integrar as dimensões econômica, social e ambiental do negócio, a fim de equilibra os objetivos de crescimento econômico, gestão de impactos ambientais e geração de progresso social nas comunidades onde está presente.

SUMÁRIO DE CONTEÚDO GRI —

[102-55]

TÓPICO	INDICADOR	PÁGINA/RESPOSTA	OMISSÕES
Perfil organizacional	102-1 Nome da organização	12	
	102-2 Atividades, marcas, produtos e serviços	Os principais serviços oferecidos são o transporte de passageiros e de cargas e não há casos de serviços banidos em nenhum dos mercados de operação. A descrição completa está na página 12.	
	102-3 Localização da sede da organização	Chile	
	102-4 Localização das operações	12	
	102-5 Tipo e natureza jurídica da propriedade	26	
	102-6 Mercados em que a organização atua	12	
	102-7 Porte da organização	12	
	102-8 Perfil dos empregados	61, 62 e 88	
	102-9 Cadeia de fornecimento	20	
	102-10 Mudanças significativas na organização e sua cadeia de fornecimento	Houve mudanças na estrutura acionária (ver página 26). Outras informações sobre mudanças operacionais e na administração se encontram no Relatório Anual da companhia (http://memoria2016.marketinglatam.net/).	
	102-11 Princípio da precaução	A LATAM não adota formalmente o princípio da precaução, mas considera em seu planejamento os potenciais impactos e riscos da operação para os consumidores e para a sociedade. Todos os serviços do Grupo – rotas, itinerários, atividades de manutenção e programas de fidelidade – seguem a legislação aplicável.	
	102-12 Iniciativas externas	15	
	102-13 Participação em associações e organizações	15 e 17	
Estratégia	102-14 Mensagem do presidente	7 e 9	
Ética e integridade	102-16 Valores, princípios, padrões e normas de conduta	24	
Governança	102-18 Estrutura de governança	25	

TÓPICO	INDICADOR	PÁGINA/RESPOSTA	OMISSÕES
Engajamento de stakeholders	102-40 Lista de grupos de stakeholders	15	
	102-41 Acordos de negociação coletiva	Do total de colaboradores, 39% são sindicalizados e 73% cobertos por acordos de negociação coletiva.	
	102-42 Identificação e seleção de stakeholders	15	
	102-43 Abordagem para envolver os stakeholders	15 e 74	
	102-44 Principais tópicos e preocupações levantadas	89	
Práticas para a elaboração de relatórios	102-45 Entidades incluídas nas demonstrações financeiras consolidadas	Todas as filiais foram cobertas pelo relatório.	
	102-46 Processo de definição do conteúdo do relatório	74 e 89	
	102-47 Lista dos tópicos materiais	89	
	102-48 Reformulação de informações	A fórmula de cálculo da Receita Tonelada-Quilômetro total (RTK) foi ajustada, o que afetou todos os indicadores dela dependentes. Para assegurar a comparabilidade, os dados de anos anteriores foram recalculados nos indicadores: emissões atmosféricas significativas, intensidade de emissões e intensidade energética. Foram corrigidos os valores de efluentes e resíduos apresentados no Relatório de Sustentabilidade LATAM 2015.	
	102-49 Mudanças na preparação de relatórios	Não houve alterações significativas.	
	102-50 Período coberto pelo relatório	De 1º de janeiro a 31 de dezembro de 2016.	
	102-51 Data do relatório anterior mais recente	2016	
	102-52 Ciclo de publicação de relatórios	Annual	
	102-53 Contato para perguntas sobre o relatório	investor.relations@latam.com	
	102-54 Declaração de preparação do relatório de acordo com o GRI Standards	Este relatório foi preparado em conformidade com o GRI Standards, opção Essencial	
	102-55 Sumário de conteúdo GRI	75 e 89	
102-56 Verificação externa	O relatório passou por verificação externa. Para mais informações, ver página 82.		

TÓPICO	INDICADOR	PÁGINA/RESPOSTA	OMISSÕES	
Desempenho econômico	103-1	Explicação dos tópicos materiais e seus limites	34 e 89	
	103-2	Forma de gestão e seus componentes	36	
	103-3	Avaliação da forma de gestão	27	
	201-1	Valor econômico direto gerado e distribuído	85	
	201-2	Implicações financeiras, outros riscos e oportunidades decorrentes de mudanças climáticas	39	
Impactos econômicos indiretos	103-1	Explicação do tópico material e seus limites	66 e 89	
	103-2	Forma de gestão e seus componentes	70	
	103-3	Avaliação da forma de gestão	70	
	203-1	Investimentos em infraestrutura e serviços apoiados	66 e 69	
	203-2	Impactos econômicos indiretos significativos	68	
Combate à corrupção	103-1	Explicação do tópico material e seus limites	23 e 89	
	103-2	Forma de gestão e seus componentes	24	
	103-3	Avaliação da forma de gestão	25	
	205-2	Comunicação e treinamentos sobre políticas e procedimentos anticorrupção	23	
	205-3	Casos confirmados de corrupção e medidas tomadas	Não houve casos confirmados de corrupção nem foram encerrados contratos com fornecedores por envolvimento com o tema.	
Concorrência desleal	103-1	Explicação do tópico material e seus limites	23 e 89	
	103-2	Forma de gestão e seus componentes	24	
	103-3	Avaliação da forma de gestão	25	
	206-1	Ações judiciais por práticas de concorrência desleal, antitruste e monopólio	Em 2016, a LATAM não sofreu multas significativas, definidas pelo Grupo como aquelas de valor acima de US\$ 40 milhões, ou com potencial para afetar sua imagem ou as operações. As sanções monetárias pendentes de decisão definitiva integram as provisões realizadas e são divulgadas de forma transparente na <i>Memória Anual</i> . Para informações sobre processos pendentes, ver página 90. Os detalhes sobre o acordo conciliatório com a Fiscalía Nacional Económica do Chile, relacionado ao uso de códigos compartilhados, estão na página 17.	

TÓPICO	INDICADOR	PÁGINA/RESPOSTA	OMISSÕES
Energia	103-1 Explicação do tópico material e seus limites	39 e 89	
	103-2 Forma de gestão e seus componentes	43 e 46	
	103-3 Avaliação da forma de gestão	46	
	302-1 Consumo energético dentro da organização	44	
	302-4 Redução do consumo energético	43 e 44	
Emissões	103-1 Explicação do tópico material e seus limites	39 e 89	
	103-2 Forma de gestão e seus componentes	41 e 46	
	103-3 Avaliação da forma de gestão	46	
	305-1 Emissões diretas de gases de efeito estufa (GEE)	42	
	305-2 Emissões indiretas de GEE provenientes da aquisição de energia	42	
	305-3 Outras emissões indiretas de GEE	42	
	305-4 Intensidade de emissões de GEE	42	
	305-5 Redução de GEE	42	
305-6 Emissões de substâncias que destroem a camada de ozônio	45		
305-7 Óxidos de nitrogênio (NOx) óxidos de enxofre (SOx) e outras emissões atmosféricas significativas	45		
Efluentes e resíduos	103-1 Explicação do tópico material e seus limites	39 e 89	
	103-2 Forma de gestão e seus componentes	47	
	103-3 Avaliação da forma de gestão	46	
	306-2 Resíduos por tipo e método de descarte	87	

TÓPICO	INDICADOR	PÁGINA/RESPOSTA	OMISSÕES
Conformidade ambiental	103-1 Explicação do tópico material e seus limites	23 e 89	
	103-2 Forma de gestão e seus componentes	25 e 46	
	103-3 Avaliação da forma de gestão	24 e 46	
	307-1 Não conformidade com leis e normas ambientais	Em 2016, a LATAM teve quatro multas ambientais impostas pelo Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama), totalizando US\$ 4.329,75. Nenhuma das multas foi considerada significativa. A LATAM define como significativas as multas com potencial de afetar a imagem do Grupo, a continuidade das operações ou que tenham impacto financeiro significativo (multas acima de US\$ 40 milhões).	
Avaliação ambiental de fornecedores	103-1 Explicação do tópico material e seus limites	29 e 89	
	103-2 Forma de gestão e seus componentes	18	
	103-3 Avaliação da forma de gestão	19, 29 e 46	
	308-2 Impactos ambientais negativos na cadeia de fornecimento e medidas tomadas	18	
Emprego	103-1 Explicação do tópico material e seus limites	61 e 89	
	103-2 Forma de gestão e seus componentes	61 e 64	
	103-3 Avaliação da forma de gestão	25	
	401-1 Novas contratações e rotatividade de empregados	61 e 88	
	401-2 Benefícios oferecidos a empregados de tempo integral que não são oferecidos a empregados de tempo parcial ou temporários	64	
Saúde e segurança ocupacional	103-1 Explicação do tópico material e seus limites	56 e 89	
	103-2 Forma de gestão e seus componentes	56 e 57	
	103-3 Avaliação da forma de gestão	24	
	403-2 Tipos e taxas de lesões, doenças ocupacionais, dias perdidos, absenteísmo e número de fatalidades relacionadas ao trabalho	59	

TÓPICO	INDICADOR	PÁGINA/RESPOSTA	OMISSÕES	
Treinamento e educação	103-1	Explicação do tópico material e seus limites	61 e 89	
	103-2	Forma de gestão e seus componentes	63	
	103-3	Avaliação da forma de gestão	25	
	404-1	Média de horas de treinamento por ano por empregado	64 e 88	
Avaliação social de fornecedores	103-1	Explicação do tópico material e seus limites	29 e 89	
	103-2	Forma de gestão e seus componentes	18	
	103-3	Avaliação da forma de gestão	19 e 29	
	414-2	Impactos sociais negativos na cadeia de fornecimento e medidas tomadas	18	
Marketing e rotulagem	103-1	Explicação do tópico material e seus limites	50 e 89	
	103-2	Forma de gestão e seus componentes	23 e 24	
	103-3	Avaliação da forma de gestão	24 e 25	
	417-3	Casos de não conformidade relacionados a comunicações de marketing	Em 2016, a LATAM não teve multas definitivas de natureza significativa. A LATAM define como significativas as multas com potencial de afetar a imagem do Grupo, a continuidade das operações ou que tenham impacto financeiro significativo (multas acima de USD 40 milhões).	
Conformidade socioeconômica	103-1	Explicação do tópico material e seus limites	23 e 89	
	103-2	Forma de gestão e seus componentes	23 e 24	
	103-3	Avaliação da forma de gestão	25	
	419-1	Não conformidade com leis e normas nas áreas econômica e social	Em 2016, a LATAM não teve multas definitivas de natureza significativa. A LATAM define como significativas as multas com potencial de afetar a imagem do Grupo, a continuidade das operações ou que tenham impacto financeiro significativo (multas acima de USD 40 milhões). Detalhes a respeito de outras multas estão na <i>página</i> 24 e nos relatórios financeiros do Grupo.	

PACTO GLOBAL —

A LATAM é signatária do Pacto Global, uma iniciativa da Organização das Nações Unidas (ONU) que visa mobilizar a comunidade empresarial internacional para a adoção, em suas práticas de negócios, de uma série de valores fundamentais e internacionalmente aceitos nas áreas de direitos humanos, relações trabalhistas, meio ambiente e combate à corrupção.

O Grupo está comprometido com os objetivos expressos nos 10 princípios do Pacto e mobiliza esforços para alcançá-los.

A tabela a seguir indica a localização, neste relatório, das principais ações desenvolvidas.

PRINCÍPIO	PÁGINA
Direitos humanos	
1. Apoiar e respeitar a proteção de direitos humanos reconhecidos internacionalmente	24 e 31
2. Assegurar-se de sua não participação em violações desses direitos	18 e 19
Trabalho	
3. Apoiar a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva	76
4. Apoiar a eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou compulsório	18 e 19
5. Apoiar a abolição efetiva do trabalho infantil	18 e 19
6. Eliminar a discriminação no emprego	24
Meio ambiente	
7. Apoiar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais	27, 39, 40, 41, 46 e 47
8. Desenvolver iniciativas para promover maior responsabilidade ambiental	15, 16, 18 e 19
9. Incentivar o desenvolvimento e difusão de tecnologias ambientalmente amigáveis	43 e 45
Anticorrupção	
10. Combater a corrupção em todas as suas formas, inclusive extorsão e propina	23, 24 e 25



VERIFICAÇÃO EXTERNA

INFORME DE REVISÃO INDEPENDENTE DO RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE LATAM 2016

Sr.
Enrique Guzmán
Gerente Sênior de Sustentabilidade
Presente

De nossa consideração:

Realizamos a revisão dos seguintes aspectos do Relatório de Sustentabilidade LATAM 2016:

Escopo

Revisão de segurança limitada da adaptação dos conteúdos e indicadores do Relatório de Sustentabilidade 2016 com base nos padrões GRI quanto ao perfil da organização e aos indicadores materiais originados do processo de materialidade, realizado pela empresa sobre os critérios estabelecidos nos padrões GRI, relacionados às dimensões econômica, social e ambiental.

Padrões e processos de verificação

Realizamos nosso trabalho de acordo com a Internacional Standard on Assurance Engagements Other than Audits or Reviews of Historical Financial Information (Isae 3000), emitida pelo International Auditing and Assurance Standard Board (IAASB) da International Federation of Accounts (Ifac).

Nosso trabalho de revisão consistiu na formulação de perguntas a diversas unidades e gerências do grupo LATAM que estiveram envolvidas no processo de realização deste relatório, assim como na aplicação dos procedimentos analíticos e testes de revisão descritos a seguir.

- Reunião com a chefe de Responsabilidade Social Corporativa, María Loreto Silva.
- Reunião com a equipe que liderou o processo de materialidade.

- Análise da adaptação dos conteúdos do Relatório de Sustentabilidade 2016 aos recomendados no padrão GRI, na sua opção de conformidade Essencial, e comprovação de que os indicadores verificados inclusos neste relatório correspondem aos protocolos estabelecidos pela referida norma e que os indicadores não aplicáveis ou não materiais são justificados.
- Comprovação, mediante provas de revisão das informações quantitativas e qualitativas correspondentes aos indicadores no padrão GRI, incluso no Relatório de Sustentabilidade 2016, e sua compilação adequada a partir dos dados fornecidos pelas fontes de informações do grupo LATAM.

Conclusões

- O processo de verificação foi realizado com base nos indicadores estabelecidos a partir do processo de materialidade realizado pela empresa. Uma vez identificados, priorizados e validados, os indicadores foram incluídos no relatório. Os indicadores informados e verificados são apresentados na tabela a seguir:

102-1	102-2	102-3	102-4	102-5	102-6	102-7
102-8	102-9	102-10	102-11	102-12	102-13	102-14
102-16	102-18	102-40	102-41	102-42	102-43	102-44
102-45	102-46	102-47	102-48	102-49	102-50	102-51
102-52	102-53	102-54	102-55	102-56	103-1	103-2
103-3	201-1	201-2	203-1	203-2	205-2	205-3
206-1	302-1	302-4	305-1	305-2	305-3	305-4
305-5	305-6	305-7	306-2	307-1	308-2	401-1
404-2	403-2	404-1	414-2	417-3	419-1	

- Com relação aos indicadores verificados, podemos afirmar que não foi evidenciado nenhum aspecto que nos faça crer que o Relatório de Sustentabilidade 2016 do grupo LATAM não foi elaborado conforme ao padrão GRI nos aspectos estabelecidos no escopo

Deloitte.

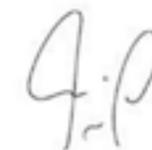
Deloitte Advisory SpA
Rosario Norte 407
Las Condes, Santiago, Chile
Fono: (56) 227 297 000
Fax: (56) 223 749 177
deloittechile@deloitte.com
www.deloitte.cl

Informe de Melhorias

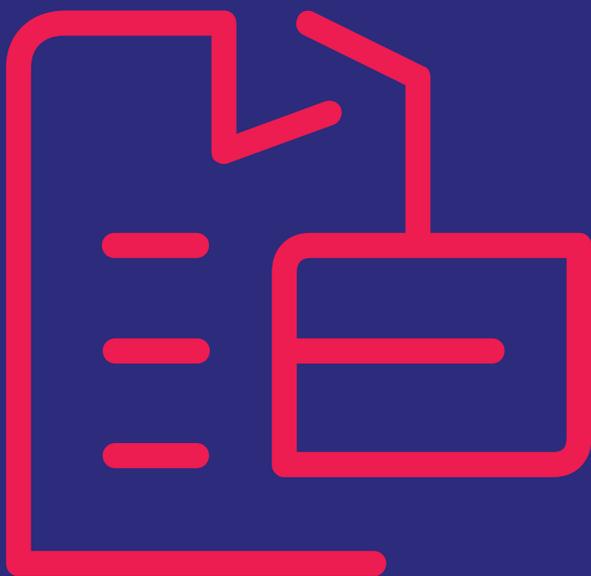
Além disso, apresenta-se à empresa um informe de oportunidades de melhoria orientadas à reforçar aspectos de gestão e da capacidade de representação de seu desempenho em matéria de sustentabilidade.

Responsabilidades da Direção do grupo LATAM e da Deloitte

- A preparação do Relatório de Sustentabilidade 2016, assim como o seu conteúdo, é de responsabilidade do grupo LATAM, o qual define, adapta e mantém os sistemas de gestão e controle interno de onde as informações são obtidas.
- Nossa responsabilidade é emitir um informe independente com base nos procedimentos aplicados na nossa revisão.
- Este informe foi preparado exclusivamente para interesse do grupo LATAM, conforme os termos estabelecidos na Carta de Compromisso.
- Realizamos nosso trabalho conforme as normas de independências requeridas pelo Código de Ética da Ifac.
- As conclusões de verificação tomadas por Deloitte são válidas para a última versão do relatório em nosso poder, recebida em 22/05/2017.
- O escopo de uma revisão de segurança limitada é significativamente inferior ao de uma auditoria ou revisão de segurança razoável, motivo pelo qual não fornecemos parecer de auditoria sobre o Relatório de Sustentabilidade 2016 do grupo LATAM.



Fernando Gaziano
Sócio
22 de maio de 2017.



Anexos

Neste capítulo

- 84 A COMPANHIA
- 85 ESTRATÉGIA
- 86 MEIO AMBIENTE
- 88 PESSOAS
- 89 SOBRE O RELATÓRIO

Diálogo e construção conjunta

Cláusula ambiental

“Uma vez selecionado, o fornecedor se obriga a assinar um contrato que contém uma cláusula ambiental. Por essa cláusula, provedores obrigam-se a cumprir todos os requisitos ambientais legais e se responsabilizam por quaisquer sanções decorrentes de violações dos mesmos. A cláusula também obriga contratados a proteger o meio ambiente e a evitar quaisquer danos, tomando as medidas preventivas que se façam necessárias. A cláusula se aplica a todos os tipos de fornecedor, em particular aqueles que lidam com hidrocarbonetos, combustíveis, descargas de efluentes, poluentes atmosféricos e resíduos, especialmente os perigosos.

Também, de acordo com essa cláusula, o fornecedor concorda em:

- a. relatar ao Ciente (Grupo LATAM Airlines) qualquer evento que possa causar danos reais ou potenciais ao meio ambiente;
- b. caso ocorra um evento ambiental, atuar rigorosamente de acordo com as diretrizes fornecidas pelo

cliente ou suas subsidiárias, incluindo a aplicação de controles e medidas de mitigação;

- c. acatar as observações e aplicar as medidas corretivas ou preventivas propostas pelo Cliente ou por qualquer órgão de fiscalização;
- d. fornecer ao Cliente todas as informações solicitadas para a finalidade de auditoria e fiscalização de conformidade com as diretrizes estabelecidas pelo Cliente e com todos os regulamentos ambientais.

O descumprimento dessa cláusula por parte do fornecedor pode acarretar a rescisão do contrato.”

Fonte: contrato-padrão LATAM.

ESTRATÉGIA —

Resultados financeiros e operacionais

[201-1]

VALOR ECONÔMICO DIRETO GERADO E DISTRIBUÍDO (US\$ MIL)

Receitas	9.527.088,00
Vendas de mercadorias, produtos e serviços	8.988.340,00
Provisão para devedores duvidosos – reversão/constituição	0,00
Valores não operacionais	538.748,00
Bens adquiridos de terceiros	-6.049.694,00
Matérias-primas consumidas	0,00
Custos das mercadorias e serviços vendidos	-3.993.051,00
Materiais, energia, serviços de terceiros e outros	-2.056.643,00
Perdas / Lucros de ativos	0,00
Valor econômico bruto	3.477.394,00
Retenções	-960.328,00
Depreciação, amortização e exaustão	-960.328,00
Valor econômico líquido	2.517.066,00
Valor econômico recebido em transferência	74.949,00
Resultado de equivalência patrimonial	0,00
Receitas financeiras	74.949,00
Valor econômico total a ser distribuído	2.592.015,00

DISTRIBUIÇÃO DO VALOR ECONÔMICO (US\$ MIL)

Distribuição do valor econômico	2.317.044,81
Salários e benefícios de empregados	1.951.133,00
Impostos e contribuições	-163.204,00
Juros e aluguéis	416.336,00
Juros sobre capital próprio e dividendos	0,00
Lucros / prejuízos do exercício	110.670,00
Investimentos na comunidade	2.109,81
Valor econômico retido	1.169.349,19

MEIO AMBIENTE —

Enfrentar as mudanças climáticas

FONTE DA EMISSÃO	FATOR DE EMISSÃO	FONTE ¹
Querosene	3,15 kg CO ₂ /kg fuel	Norma Europeia EU 601/2012
Gasolina	69.300 kg CO ₂ /TJ	Painel Intergovernamental de Mudanças Climáticas (IPCC) 2006
Diesel	74.100 kg CO ₂ /TJ	IPCC 2006
Gás natural	56.100 kg CO ₂ /TJ	IPCC 2006
Gás Liquefeito de Petróleo (GLP)	63.100 kg CO ₂ /TJ	IPCC 2006
Eletricidade (Chile)	326,26 g CO ₂ /kWh	http://www.iea.org/co2highlights/
Eletricidade (Argentina)	540 g CO ₂ /kWh	http://energia3.mecon.gov.ar/contenidos/verpagina.php?idpagina=2311
Eletricidade (Peru)	547 g CO ₂ /kWh	http://www.fonamperu.org/general/mdl/bienvenida.php
Eletricidade (Equador)	731,1 g CO ₂ /kWh	http://web.ambiente.gob.ec/sites/default/files/users/greinoso/Informe%20de%20Factor%20de%20Emision%20de%20CO2%202011.pdf
Eletricidade (Colômbia)	284.9 g CO ₂ /kWh	http://www.minminas.gov.co/minminas/kernel/usuario_externo_normatividad/form_consultar_normas_energia.jsp?parametro=2266&site=1
Eletricidade (Miami)	555.9 g CO ₂ /kWh	http://www.iea.org/co2highlights/
Eletricidade (Brasil)	81.7 g CO ₂ /kWh	http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/321144.html

¹ Informação consultada em 24 de maio de 2017.

ESCOPO DAS INFORMAÇÕES		2015	2016
Operação aérea	Combustível de aviação	100%	100%
	Diesel	95%	96%
Fontes fixas	Gás natural	100%	100%
	Gasolina	95%	100%
	Gás Liquefeito de Petróleo (GLP)	100%	94%
	Diesel	86%	79%
Fontes móveis	Gasolina	82%	93%
	GLP	100%	100%
Gases refrigerantes	Vários	100%	100%
Voos em outras companhias aéreas	Combustível de aviação	100%	96%
Eletricidade	Eletricidade	96%	93%
Consumo de água	Consumo de água	90%	89%
	Não perigosos	94%	87%
Resíduos	Perigosos	95%	99%

Políticas e sistemas

Política de Segurança, Qualidade e Meio Ambiente LATAM

O Grupo LATAM se compromete a alcançar os mais altos padrões de segurança, qualidade e meio Ambiente em todas as atividades operacionais e administrativas e em todas as instalações e localidades onde opera, e aplicar os recursos necessários para tal.

Para isso, assumimos o compromisso de:

- Declarar a segurança como valor inegociável de nossa empresa; fomentar em nossos colaboradores uma cultura de autocuidado; desenvolver processos orientados à prevenção e à identificação dos perigos; avaliar e mitigar os riscos associados às diferentes atividades operacionais e administrativas próprias do funcionamento da companhia; e garantir que a equipe operacional esteja apta psicológica e fisicamente para o desenvolvimento de suas funções.
- Cumprir a legislação vigente aplicável observando a aderência aos procedimentos internos e aos compromissos voluntários firmados.
- Promover o desenvolvimento de um Sistema de Gestão de Segurança para todos os colaboradores envolvidos em atividades operacionais.
- Valorizar os relatórios sobre ações e condições inseguras de trabalho e assegurar que

não serão aplicadas sanções para aqueles que as realizam porque o erro é inerente à condição humana. Ao mesmo tempo, não aceitaremos desvios intencionais deliberados aos padrões ou processos operacionais da empresa, a fim de garantir o correto cumprimento do Código de Conduta do Grupo LATAM.

- Desenvolver um Sistema de Gestão de Segurança, Qualidade e Meio Ambiente que permita revisar periodicamente o desempenho de metas, objetivos e recursos aplicados; implementar as melhores práticas ambientais; prevenir qualquer tipo de contaminação; e gerenciar de maneira eficiente as nossas emissões de carbono.

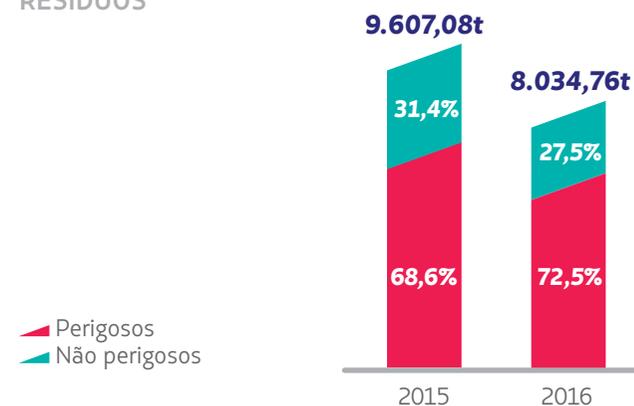
No Grupo LATAM, aplicamos os princípios de ética, excelência e melhoria contínua em nossos processos de gestão de Operações e/ou Centro de Manutenção, com o propósito de contribuir para posicionar o Grupo LATAM como a melhor companhia aérea da América Latina e uma das melhores do mundo. Tais ações reforçam o nosso compromisso de gerar valor para clientes, acionistas, fornecedores, autoridades, colaboradores e localidades onde desenvolvemos nossas atividades operacionais.

[306-2]

DESTINAÇÃO DE RESÍDUOS (t)	2015	2016	Δ 2016/2015
Resíduos perigosos	6.592,72¹	5.823,53	-12%
Aterro sanitário	92,21	69,80	-24%
Reciclagem	132,96	211,08	59%
Incineração	92,04	97,31	6%
Coprocessamento	223,55	226,69	1%
Depósito controlado	238,14	236,28	-1%
Tratamento de efluentes	5.795,61	4.849,41	-16%
Outra	18,21	132,96	630%
Resíduos não perigosos	3.014,36	2.211,23	-27%
Aterro sanitário	1.606,30	1.302,94	-19%
Reciclagem	1.210,85	871,42	-28%
Incineração	0	0	0
Coprocessamento	19,18	23,67	23%
Depósito controlado	0	0	0
Tratamento de efluentes	0	0	0
Outra	178,03	13,20	-93%
TOTAL	9.607,08	8.034,76	-16%

¹ Os dados referentes a resíduos perigosos divulgados no relatório anterior apresentavam erros, que foram corrigidos nessa edição.

RESÍDUOS



PESSOAS —

Mais preparo e eficiência

[102-8]

COLABORADORES 2016

Por país	
Brasil	23.338
Chile	11.671
Peru	3.818
Argentina	2.597
Colômbia	1.564
Equador	1.487
Outros	1.441
Por gênero	
Homens	28.327
Mulheres	17.589
Por categoria funcional	
Administração	8.010
Manutenção	4.895
Operações	15.924
Tripulação	3.882
Outros tripulantes	8.970
Vendas	4.235
Por faixa etária	
Até 30 anos	15.006
De 31 a 40 anos	19.095
De 41 a 50 anos	8.329
De 51 a 60 anos	2.967
Acima de 60 anos	519
Total¹	45.916

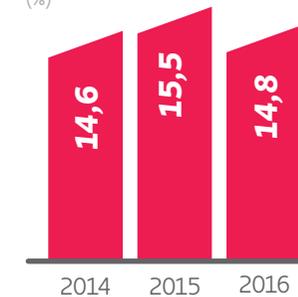
¹ Todos os contratos são por tempo indeterminado e pressupõem jornada integral de trabalho.

[401-1]

TAXA DE ROTATIVIDADE (%)	2015	2016
Por gênero		
Homens	15,77	13,47
Mulheres	15,05	16,97
Por faixa etária		
Até 30 anos	19,90	18,17
De 31 a 40 anos	14,28	13,47
De 41 a 50 anos	10,40	11,71
De 51 a 60 anos	9,77	12,74
Acima de 60 anos	24,56	28,52
Por país		
Argentina	5,81	7,59
Brasil	16,82	11,18
Chile	14,43	23,61
Colômbia	19,52	16,24
Equador	16,26	14,32
Peru	15,89	12,91
Outros (inclui Estados Unidos)	12,54	19,22
Total	15,49	14,81

ROTATIVIDADE [401-1]

(%)



[404-1]

CAPACITAÇÃO (h) POR PROFISSIONAL - 2016

Por categoria profissional	
Administração	14,56
Manutenção	47,04
Operações	39,47
Tripulação	42,67
Outros tripulantes	45,83
Vendas	26,32
Por gênero	
Homens	37,66
Mulheres	33,93
Total	36,23

SOBRE O RELATÓRIO —

Processo de relato e materialidade

[102-44, 102-46, 102-47 e 103-1]

TÓPICO MATERIAL	PÚBLICO QUE APONTOU RELEVÂNCIA DO TÓPICO	TÓPICO GRI	LIMITES		INDICADOR ¹	CAPÍTULO ²
			Onde ocorre o impacto?	Envolvimento da organização		
Conectividade e relacionamento com o cliente	Alta gestão, Sociedade, Colaboradores e Clientes	Indicadores gerais	O impacto ocorre nos pontos de contato entre empresa e clientes e afeta ambos os grupos, principalmente nos locais onde ocorrem atividades comerciais (lojas físicas e ambiente virtual) e atividades de atendimento operacional (aeroportos e aeronaves).	O impacto é resultado das operações do Grupo.	102-43	A companhia Clientes Sobre o relatório Anexos
		Indicadores gerais			102-44	
		Marketing e rotulagem			417-3	
Saúde e segurança no ar e no solo	Alta gestão e Colaboradores	Saúde e segurança ocupacional	O impacto ocorre dentro da organização, principalmente nas aeronaves e nos aeroportos.	O impacto é resultado das operações do Grupo.	403-2	Segurança
Gestão de talentos e controle de rotatividade	Alta gestão e Sociedade	Emprego	O impacto ocorre em todas as instalações da organização e afeta todos os colaboradores e executivos.	O impacto é resultado das operações do Grupo.	401-1	Pessoas
		Treinamento e educação			404-1	
Gestão com ecoeficiência	Alta gestão e Colaboradores	Energia	O impacto ocorre no meio ambiente e nas diversas áreas do Grupo envolvidas com o tópico.	O impacto é resultado das operações do Grupo.	302-1 e 302-4	Meio ambiente
		Efluentes e resíduos			306-2	
		Conformidade ambiental			307-1	
Mitigação das mudanças climáticas	Alta gestão, Colaboradores e Sociedade	Emissões	O impacto ocorre no meio ambiente e nas diversas áreas do Grupo envolvidas com o tópico.	O impacto é resultado das operações do Grupo.	305-1, 305-2, 305-3, 305-4, 305-5, 305-6 e 305-7	Meio ambiente
Redução de ruído ³	Alta gestão, Colaboradores e Sociedade	Não há tópico GRI relacionado.	O impacto ocorre nos aeroportos e nas áreas urbanas sobrevoadas durante pousos e decolagens.	O impacto é resultado das operações do Grupo.	-	Meio ambiente

¹ Indicador GRI pelo qual a LATAM monitora o desempenho em cada tema material. Além desses prioritários, são divulgados no relatório outros indicadores GRI relevantes para a gestão do Grupo.

² Capítulo em que o tema é tratado neste relatório

³ Apesar de não se relacionar diretamente com nenhum tópico GRI, o tema foi abordado no relatório por meio do levantamento de informações sobre a forma como é gerenciado pela LATAM, os objetivos e metas do Grupo e os resultados alcançados.

TÓPICO MATERIAL	PÚBLICO QUE APONTOU RELEVÂNCIA DO TÓPICO	TÓPICO GRI	LIMITES		INDICADOR ¹	CAPÍTULO ²
			Onde ocorre o impacto?	Envolvimento da organização		
Relações governamentais, concorrência sadia e especificidades regulatórias	Alta gestão e Sociedade	Combate à corrupção	O impacto ocorre dentro da organização e afeta todos os colaboradores e executivos. Ocorre também fora da organização e afeta toda a sociedade.	O impacto é resultado das operações do Grupo.	205-2 e 205-3	A companhia Governança
		Concorrência desleal			206-1	
Sustentabilidade econômico-financeira	Alta gestão	Desempenho econômico	O impacto ocorre dentro da organização e afeta todos os colaboradores e executivos. Ocorre também fora da organização e afeta toda a sociedade.	O impacto é resultado das operações do Grupo.	201-1 e 201-2	Governança
		Impactos econômicos indiretos	O impacto ocorre fora da organização e afeta toda a sociedade.	O Grupo contribui para o impacto.	203-1 e 203-2	Gerar valor para a sociedade
		Conformidade socioeconômica	O impacto ocorre fora da organização e afeta toda a sociedade.	O impacto é resultado das operações do Grupo	419-1	
Cadeia de valor	Alta gestão	Avaliação social de fornecedores	O impacto ocorre nos fornecedores, principalmente nas atividades diretamente relacionadas com a LATAM.	O Grupo contribui para o impacto.	414-2	A companhia
		Avaliação ambiental de fornecedores			308-2	

¹ Indicador GRI pelo qual a LATAM monitora o desempenho em cada tema material. Além desses prioritários, são divulgados no relatório outros indicadores GRI relevantes para a gestão do Grupo.

² Capítulo em que o tema é tratado neste relatório.

LIVRE CONCORRÊNCIA [206-1]

A LATAM age em conformidade com as autoridades regulatórias e de defesa da livre concorrência. O Grupo não sofreu sanções em caráter definitivo relacionadas ao tema em 2016 e segue monitorando os processos e buscando, frente aos órgãos competentes, a revisão judicial das ações.

Entre os processos pendentes de decisão no período, consta uma multa de EUR\$ 8,2 milhões imposta pela Comissão Europeia à LAN Cargo e sua matriz, LATAM,

referente a eventuais infrações à livre competência em 2010. Essa multa tinha sido anulada em 2015 pelo Tribunal de Justiça da União Europeia. Também seguem pendentes de decisão e em fase de apresentação de provas os processos iniciados por usuários com base na multa aplicada inicialmente.

No Brasil, permanece suspensa a obrigação de publicar em um jornal de grande circulação a condenação imposta pelo Conselho Administrativo da

Livre Concorrência (Cade). A suspensão é decorrente de uma ação anulatória com pedido de tutela antecipada no caso da investigação por eventuais violações à livre concorrência – especialmente sobre taxa de combustível – por companhias aéreas de carga. A investigação resultou, inicialmente, em quatro multas, cujo valor é objeto de revisão.

Créditos

Coordenação geral

Enrique Guzmán
Loreto Silva Lavín
Daniela Stange
José Miguel Nuñez

Coordenação editorial

Judith Mota e Talita Fusco

Consultoria GRI

Paulo Mindlin – Gestão Origami

Revisão

Juliana Muscovick

Projeto gráfico

Naná de Freitas

Diagramação

Flavia Ocaranza, Gisele Fujiura,
Gustavo Inafuku e Naná de Freitas

Fotografia

Acervo LATAM

