



RELATÓRIO DE  
SUSTENTABILIDADE 2013

GRUPO LATAM AIRLINES

**03 INTRODUÇÃO**

- 03 > Mensagem do presidente  
do Conselho de Administração
- 05 > Mensagem do CEO do Grupo LATAM Airlines
- 07 > O relatório

**08 A COMPANHIA**

- 09 > Perfil
- 12 . As companhias
- 13 > Governança corporativa
- 17 > Ética, integridade e gestão de riscos

**19 NOSSA ESTRATÉGIA**

- 20 > Resultados, perspectivas e investimentos
- 27 > Gestão da sustentabilidade
- 28 . Temas prioritários

**30 CADEIA DE VALOR**

- 31 > Clientes
- 34 . Satisfação no atendimento
- 38 > Nossas pessoas
- 40 . Formação e desenvolvimento
- 44 . Saúde e segurança
- 46 > Sociedade
- 52 . Impactos econômicos, conectividade  
e turismo sustentável
- 55 > Governos e instituições
- 58 > Fornecedores
- 61 > Acionistas e investidores

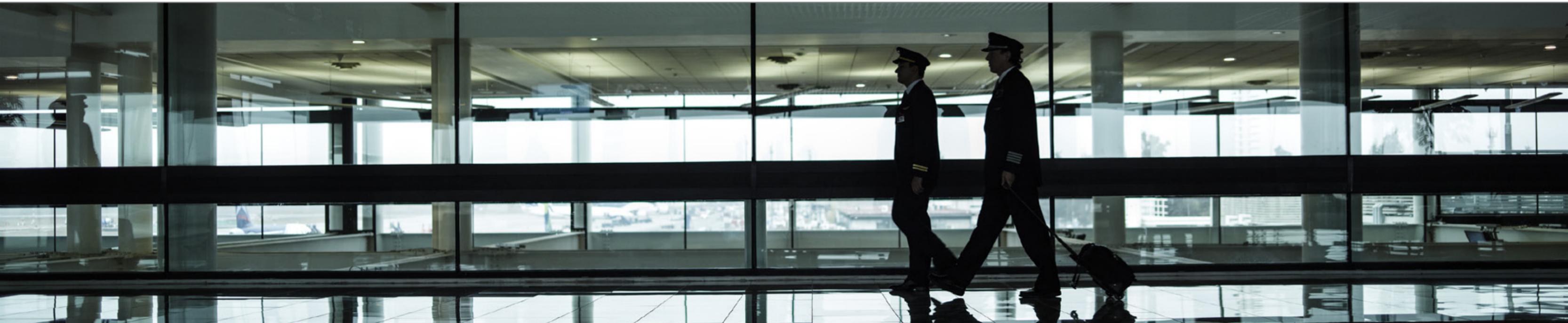
**63 MEIO AMBIENTE**

- 64 > Nossa abordagem
- 69 > Emissões de carbono
- 72 > Ecoeficiência e combustíveis
- 75 > Resíduos e efluentes
- 77 > Ruído e qualidade do ar

**79 CONTEÚDO GRI**

- 80 > Índice remissivo

**83 GLOSSÁRIO****84 CARTA DE VERIFICAÇÃO****86 CRÉDITOS****87 INFORMAÇÕES CORPORATIVAS**



## Mensagem do presidente do Conselho de Administração

---

Com o processo de associação que deu origem ao Grupo LATAM Airlines, nossas operações, distribuídas em sete mercados da América Latina, se viram expostas a um grande desafio: o de consolidar práticas de gestão e estratégias das companhias aéreas LAN e TAM em torno de uma cultura organizacional comum. Para nós, portanto, é motivo de orgulho comunicar aos provedores de capital, clientes e demais públicos nosso desempenho socioambiental pela primeira vez de maneira integrada, por meio deste Relatório de Sustentabilidade.

Reflexo do processo de consolidação de nossa gestão corporativa, este primeiro relato busca prestar contas à sociedade sobre nossa *performance* em relação aos temas sociais e ambientais vinculados ao negócio. Seu processo de elaboração exemplifica de modo salutar o desafio

que é integrar e gerenciar negócios já estruturados em diferentes geografias, preservando as melhores práticas em benefício da companhia.

Conectividade, diversidade e eficiência são, hoje, os pilares-chave de nosso modelo de negócios. Levando-os em conta, avalio que o ano de 2013 foi de importantes avanços para as empresas LAN e TAM, com conquistas que vão do equilíbrio econômico-financeiro à maior eficiência das operações em ar e solo, passando pela modernização da frota de aeronaves, pelo uso racional de recursos naturais e por boas práticas com clientes, fornecedores, funcionários, autoridades e parceiros de negócios que alavancarão nossos resultados e nossa reputação.

Em relação aos negócios, durante o ano mantivemos nossas

margens operacionais em cerca de 4,9%, resultado superior ao de 2012, transportamos 67 milhões de passageiros e alcançamos 1.2 milhão em toneladas transportadas de carga. Pode-se creditar tais resultados ao investimento equilibrado nos negócios de passageiros – internacional, doméstico brasileiro e doméstico de países de língua espanhola e carga. Outro projeto fundamental foi o redimensionamento de nossa oferta de rotas, de modo a maximizar a ocupação dos voos e integrar as malhas já existentes. Destaco, em especial, o trabalho realizado na TAM no mercado do Brasil, onde reduzimos nossa oferta de voos domésticos em 10%, e a continuidade dos investimentos na renovação da frota, com mais de 160 ordens de compra de novas aeronaves para tornar nossa operação mais moderna, ecoeficiente e segura.



## Em 2013, demos continuidade à integração de processos, políticas e normas internas entre a LAN e a TAM, com foco em aspectos ambientais e práticas de relacionamento com clientes, funcionários e fornecedores

Na gestão, demos continuidade à integração de processos, políticas e normas internas entre a LAN e a TAM, com foco em aspectos ambientais e práticas de relacionamento com clientes, funcionários e fornecedores. Elaboramos um Código de Conduta para o Grupo, que unificará nossos valores e diretrizes de ética e integridade, e consolidamos nossos riscos corporativos, considerando aspectos e impactos de cada um dos mercados e segmentos de negócio. Com relação à cadeia de suprimentos, merece atenção nosso trabalho de gestão de riscos junto aos fornecedores indiretos, com foco em aspectos fiscais, legais, trabalhistas e relacionados a direitos humanos.

O relacionamento que mantemos com nossos clientes é outro ponto fundamental. No intuito de reforçar nosso papel de promotores da conectividade, iniciamos a revisão de nossa política comercial e de nosso modelo de atendimento, de modo a padronizar nossa forma de diálogo com o consumidor, sempre em sintonia com a legislação e com nossos valores de confiança e atitude de serviço. Como parte do compromisso com a qualidade, mantivemos as ferramentas de monitoramento da satisfação já existentes na LAN e na TAM e implantamos um projeto de pontualidade nos principais aeroportos em que operamos no Brasil, envolvendo mais de 150 funcionários e gestores em torno de melhorias imediatas.

Em relação à nossa gestão ambiental, aliamos investimentos na disseminação de políticas e boas práticas a ações já consideradas em nossa estratégia, como a modernização da frota de aeronaves. Este é um importante

caminho para reduzirmos custos associados ao consumo de combustível e controlarmos as emissões de gases de efeito estufa, um dos principais impactos do setor. Fazemos isso por meio dos mais modernos ativos disponíveis no mercado – como o Boeing 787 Dreamliner, cujas primeiras unidades da companhia voaram em 2013.

A implantação de sistemas certificados de gestão e o atendimento dos compromissos assumidos junto da International Air Transport Association (Iata) também estão no radar. Em 2013, o trabalho de obtenção da certificação ISO 14001 e a estruturação de sistemas nas unidades de negócio foram mantidos. Além disso, a LAN lançou uma nova versão de sua Política de Segurança, Qualidade e Meio Ambiente e neutralizou suas emissões em solo na operação do Peru.

Por meio do relacionamento próximo com comunidades, autoridades locais e com parceiros de negócios, temos conquistado importantes avanços que reforçam nossa contribuição para o desenvolvimento socioeconômico da América Latina. Em 2013, mantivemos os editais de projetos socioambientais na TAM e o programa Cuido mi Destino, na LAN, que disseminam nossa proposta de fomentar o turismo sustentável – tema considerado de alta relevância para a nossa gestão, conforme identificado em nossa Matriz de Materialidade, em 2013. Por meio de projetos como o Discover, executado no Brasil, Chile e Colômbia, também agregamos valor ao negócio ao convidarmos operadores e empresários de turismo a descobrir as belezas e o patrimônio histórico e cultural da região.

Esses resultados, quando combinados à tendência positiva de nossa *performance* econômico-financeira, nos levam a enxergar com bons olhos os próximos anos. Por um lado, trabalharemos os pontos de melhoria ainda existentes em aspectos como ambiente interno – que deve ser capaz de abranger a diversidade de nossos funcionários e equipes e reter os melhores talentos – e sinergia de gestão, em especial no que concerne às questões operacionais e ambientais. Por outro, reconhecemos a necessidade de manter uma gestão cuidadosa dos custos, serviços e investimentos – só em renovação de frota, aplicaremos US\$ 12,213 bilhões até 2020. Isso nos demandará uma busca contínua pela eficiência, de modo a cumprir com as expectativas de nossos acionistas e garantir a saúde financeira da empresa.

Sabemos que tais esforços só farão sentido e nos conduzirão ao grupo das melhores e maiores companhias aéreas globais se forem acompanhados de uma boa reputação e de práticas socioambientais consistentes. Por isso, nos comprometemos a elaborar uma política integrada de sustentabilidade para o Grupo LATAM Airlines nos próximos anos – tarefa que será fortemente apoiada pelos temas, indicadores e aprendizados mapeados, obtidos e descritos detalhadamente ao longo deste relatório.

Boa leitura.

Mauricio Rolim Amaro



## Mensagem do CEO do Grupo LATAM Airlines

Passados quase dois anos da associação entre a LAN e a TAM, as duas maiores companhias aéreas da América do Sul, posso afirmar, com orgulho, que estamos cada vez mais perto de consolidar uma cultura comum no Grupo LATAM Airlines.

Estamos nos posicionando atualmente como líderes na região em nosso segmento, tanto em termos de porte quanto de cobertura. Esforçamo-nos dia após dia para oferecer a nossos clientes a melhor conectividade dentro da região e dela para o resto do mundo, contribuindo, assim, para o desenvolvimento dos distintos países em que estamos presentes.

2013 foi um ano crucial, no qual, graças aos esforços de gestão para consolidar a estratégia de negócios,

conseguimos lançar nosso primeiro Relatório de Sustentabilidade integrado. Neste documento, prestamos contas a nossos distintos públicos de relacionamento sobre os avanços alcançados no período e os projetos que impulsionarão nosso crescimento futuro.

Nesse primeiro ano completo de operação integrada, enfrentamos o desafio de traçar uma visão de sustentabilidade para o Grupo – sem dúvidas uma grande tarefa, considerando os diferentes impactos positivos e negativos de nossa gestão. Isso nos impõe a tarefa de crescer com as melhores práticas de relacionamento, focando na satisfação dos clientes em sua experiência de viagem, no fomento à atividade turística sustentável e em uma gestão guiada pela excelência operacional e socioambiental.

Em termos de gestão econômica, nossos esforços para equilibrar o balanço entre resultados, custos e investimentos incluíram várias ações, como a renegociação de contratos com nossos fornecedores, a revisão da estrutura comercial e a padronização da oferta de produtos e serviços. Como resultado dessas sinergias, registramos uma economia total de US\$ 300 milhões, o que se traduziu em uma margem de 4,9% e resultado operacional consolidado do exercício de US\$ 13.266,1 milhões. Dessa forma mantivemos os investimentos focados em tornar nossa estrutura mais rentável, produtiva e eficiente.

Um objetivo importante que buscamos em 2013 foi identificar as fortalezas da gestão da LAN e da TAM, para robustecer o processo de integração e consolidar as boas práticas. Nesse sentido, destaco as ações em curso



**Em 2014, buscaremos consolidar uma política de sustentabilidade para o Grupo LATAM Airlines, objetivo crucial para a geração de valor no futuro e uma das prioridades do exercício**

para mitigar o impacto ambiental das operações e os esforços de fomento ao turismo e ao desenvolvimento das economias locais.

No aspecto ambiental, durante o ano assumimos o compromisso mundial da indústria para um crescimento carbono neutro a partir de 2020 e incentivamos o desenvolvimento de combustíveis alternativos. Paralelamente, investimos na modernização de frota e em iniciativas de eficiência no uso de combustíveis, como os projetos Smart Fuel e Lean Fuel – que nos permitiram evitar a emissão de 229,361 toneladas de CO<sub>2</sub> somente em 2013.

Nosso papel para o desenvolvimento econômico da região é claro. Considerando os 4,1 milhões de passageiros estrangeiros que transportamos aos principais destinos da América do Sul, estimamos em US\$ 4,300 milhões anuais nossa contribuição ao setor de turismo, por meio de gastos de turistas em aeroportos, hospedagem, alimentação, traslados, passeios e compras.

Conscientes de nosso impacto nas economias locais, preocupamo-nos em impulsionar o turismo sustentável, o que significa operar de maneira responsável, em sintonia com a preservação do patrimônio cultural e ambiental. Esse trabalho se traduziu em programas que englobam os principais países e destinos em que operamos. O programa Cuido mi Destino, da LAN, foi realizado em 37 ocasiões, em 17 localidades, com a participação de 2 mil estudantes da Argentina, do Chile, da Colômbia, do Equador e do Peru.

Na TAM, os Editais de Apoio a Projetos Socioambientais promovem a doação de passagens e investimentos a ONGs que promovem a conscientização ambiental e o desenvolvimento do território.

As empresas que compõem o Grupo LATAM Airlines são importantes empregadoras e geradoras de negócios nos países da região em que operamos. Nesse sentido, destaco os investimentos em treinamento e contratação local de colaboradores, assim como o avanço na consolidação de uma cultura interna e o desenvolvimento de um Código de Conduta integrado para a companhia, que estabelece nossos princípios e normas. Com relação ao trabalho que realizamos com nossos fornecedores, merece menção especial a implantação de um projeto de avaliação de riscos na cadeia de suprimentos, além do reconhecimento que recebemos do governo do Chile, o selo ProPyme – que reafirma nosso compromisso com a pontualidade nos pagamentos a pequenos e médios fornecedores.

Também estamos especialmente orgulhosos de termos sido escolhidos – pelo segundo ano consecutivo – para integrar o Índice Dow Jones de Sustentabilidade (DJSI), um grupo de índices que medem a evolução financeira das empresas líderes de cada indústria em aspectos de sustentabilidade corporativa. Essa participação confirma e valida nossa estratégia de negócios focada na geração de valor para os diversos públicos com que nos relacionamos.

Ainda caminhamos rumo a uma integração efetiva de

práticas e estratégias – uma tarefa complexa, considerando nosso tamanho e a diversidade cultural de nossas equipes e operações. Em 2014 continuaremos trabalhando para potencializar os negócios, que em 2013 já mostraram sinais de estabilização rumo ao crescimento sólido, e buscaremos consolidar uma política de sustentabilidade para o Grupo LATAM Airlines, objetivo crucial para a geração de valor no futuro e uma das prioridades do exercício. Estou certo de que, com o comprometimento de todos nós, que trabalhamos na Companhia, conseguiremos nos posicionar efetivamente como uma das dez companhias aéreas mais sólidas, sustentáveis e confiáveis da indústria aérea mundial.

Convido todos a desfrutar de uma boa leitura.

Enrique Cueto Plaza



# O RELATÓRIO

## Pela primeira vez, apresentamos o desempenho conjunto das empresas LAN e TAM com relação à sustentabilidade

Este é o primeiro relatório anual de sustentabilidade do Grupo LATAM Airlines S.A., resultado de nossos esforços para promover maior sinergia nas práticas de comunicação e gestão. Referente ao ano de 2013, o documento obedece às diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI), versão G4, para comunicar de modo integrado o desempenho social, econômico e ambiental das empresas LAN e TAM e de suas subsidiárias. Até 2012, as duas companhias apresentavam seu desempenho socioambiental em relatórios separados. [G4-28, G4-29]

O escopo desse relatório inclui os negócios de transporte de passageiros, carga e outros. Ao longo do texto, os indicadores GRI mantêm foco em unidades operacionais específicas, divididas em Negócios Internacionais, Doméstico Brasil (TAM), países de língua espanhola (LAN no Chile, Peru, Argentina, Colômbia e Equador) e o negócio de carga da LATAM Airlines Group, que agrupa a LAN CARGO, a TAM

CARGO, a LAN CARGO, a MasAir e a LAN CARGO Colômbia. As informações de outras operações, tais como Multiplus S.A. e TAM Mercosur (unidade da TAM no Paraguai) também são eventualmente apresentadas no conteúdo. [G4-20]

A definição das informações para este relatório levou em conta as diretrizes GRI, o histórico de relatórios de sustentabilidade da LAN e da TAM e um trabalho de consulta e identificação das questões significativas da gestão, dando origem à primeira Matriz de Materialidade da companhia. Neste processo, dialogamos com nossos colaboradores e o público externo – incluindo clientes, fornecedores, autoridades e especialistas – no Brasil e no Chile, identificamos os principais impactos do negócio no campo da sustentabilidade e validamos a lista final de temas junto à alta liderança, para garantir sua sintonia com a estratégia corporativa (*leia mais na p.29*). [G4-18, G4-25, G4-26, G4-27, G4-47, G4-48]

No total, são reportados 42 indicadores relacionados a aspectos GRI que se vinculam aos nossos temas relevantes, considerando ao menos um por aspecto, conforme as orientações para o formato essencial da versão G4 das diretrizes. O conteúdo, que foi verificado por auditoria independente, traz informações sobre as operações diretas da companhia – incluindo voos, operações de solo em aeroportos e centros de manutenção e, também, atividades administrativas. [G4-18, G4-23, G4-32]

Este documento será lançado em ciclos anuais e suas informações são complementares aos nossos balanços financeiros (disponíveis em [www.latamairlinesgroup.net](http://www.latamairlinesgroup.net)). O objetivo é prestar contas a nossos públicos de relacionamento, além de apresentar uma visão geral de nossos desafios e oportunidades de gestão em relação à sustentabilidade. Para tirar dúvidas sobre as informações aqui reportadas, envie um e-mail para [investor.relations@lan.com](mailto:investor.relations@lan.com). [G4-30, G4-31]

# A COMPANHIA



# PERFIL

Com negócios de transporte de passageiros e carga, operações do Grupo LATAM Airlines conectam a América Latina a destinos em mais de 20 países

Constituído em 2012, com a associação das companhias aéreas LAN e TAM, a LATAM Airlines Group S.A. é uma sociedade anônima de capital aberto, sediada no Chile, com posição de liderança na América Latina e negócios de transporte de passageiros e de carga, além de serviços de manutenção de aeronaves, turismo e programas de fidelização. [G4-3, G4-4, G4-5, G4-7]

Com uma malha que conecta a América Latina a destinos na América do Norte e na Europa, atendemos cerca de 67 milhões de passageiros e movimentamos 1,2 milhão de toneladas de carga em 2013. Hoje, somos responsáveis por 50% do tráfego aéreo da região.

Nossas unidades estão divididas em: negócio internacional de passageiros, doméstico para países de língua espanhola (Argentina, Chile, Colômbia, Equador e Peru), doméstico Brasil e a Unidade de Carga da LATAM, que inclui as unidades LAN CARGO (Chile), TAM CARGO (Brasil), MasAir

(México) e LAN CARGO Colômbia. [G4-6, G4-8, G4-9]

Com um modelo de negócios baseado nos pilares de conectividade, diversidade e eficiência, o Grupo aposta na sinergia entre duas linhas aéreas consagradas na indústria. Nosso objetivo é ser a companhia mais valorizada e querida da região. Para isso, temos avançado na integração dos processos das duas empresas, com investimentos que incluem renovação de frota, melhoria da eficiência operacional e de gestão de custos. Entre as ações, destacamos o ajuste de rotas para o aumento da ocupação dos voos, a adequação de infraestrutura e os esforços para melhorar a experiência do cliente. [G4-56]

Dispomos, atualmente, de uma frota com mais de 330 aeronaves – entre elas, modelos de última geração, como o Boeing 787 Dreamliner, cujas primeiras unidades voaram na companhia em 2013 – e, como parte de nosso planejamento de negócios, temos cerca de 166 ordens de compra de novos aviões até 2020.

Esse investimento é importante para suportar nossa renovação, em linha com a redução do impacto ambiental do negócio: o modelo 787, por exemplo, é aproximadamente 15% mais eficiente no consumo de combustível em relação a outras aeronaves de porte semelhante, com benefícios diretos nas emissões de gases de efeito estufa – que reduzem no mesmo percentual em que a eficiência aumenta. No total, os investimentos em modernização de frota totalizam cerca de US\$ 12,213 bilhões até o ano de 2020.

Nossos principais *hubs* de operação, hoje, são os aeroportos de Guarulhos (Brasil), e Lima (Peru) – que possuem papel estratégico na conexão com rotas internacionais. Também possuímos dois hangares com centros de manutenção próprios, em São Carlos, interior de São Paulo (TAM MRO), e no aeroporto de Santiago, no Chile, onde realizamos reparos e melhorias em aeronaves próprias e de outras companhias.

## Nossos valores

[G4-56]

### Segurança

Está acima dos demais valores. É inegociável e é de responsabilidade de todos.

### Confiança

O profissionalismo e a empatia fazem com que as pessoas confiem em nossa empresa, em nossas pessoas, em nossos serviços e atitudes. Para o nosso negócio, a confiança é tudo.

### Rentabilidade

A rentabilidade é consequência de um gerenciamento eficiente e sustentável.

### Atitude de serviço

Nossa atitude de serviço baseia-se em nossa cordialidade. Nenhuma norma, nenhum procedimento ou protocolo justifica a falta de amabilidade e de cuidado em nossas relações.

### Felicidade

Uma atitude positiva diante da vida ajuda a gerar felicidade e maior satisfação em tudo o que fazemos.

### Diversidade

Somos diferentes entre nós e valorizamos nossa diversidade. O respeito e a franqueza entre todos enriquecem a nossa companhia.

Fonte: Código de Conduta LATAM (finalizado em 2013, será publicado em 2014)

Nossas ações estão registradas nas bolsas de Santiago, São Paulo e Nova Iorque, com 26% de suas ações pertencentes ao Grupo Cueto e 12,2% ao Grupo Amaro. A LATAM registrou prejuízo líquido de US\$ 281 milhões em 2013. Isso significa um desempenho 46,3% melhor do que em 2012, resultado dos esforços para alcançar a eficiência financeira do negócio. Durante o ano, inauguramos duas novas rotas internacionais e uma nova rota doméstica na Colômbia, além de termos dado alguns passos importantes para o equilíbrio econômico-financeiro da empresa.

Entre as ações, estão a otimização da rede operacional da TAM no Brasil e a integração da nossa gestão em algumas áreas, como compras e recursos humanos. Como resultado disso, em 2013, alcançamos um volume de US\$ 300 milhões em sinergias com a integração dos negócios internacional e de carga, além da sinergia de custos. Também durante o ano, iniciamos um trabalho de levantamento de temas, impactos e iniciativas corporativas, com o intuito de construir uma estratégia

de sustentabilidade integrada para o Grupo. Somos participantes do Dow Jones Sustainability Index (DJSI) Mercados Emergentes desde 2012 e mantivemos o compromisso com os princípios e objetivos do Pacto Global. Tais esforços geram valor internamente e estão em linha com o objetivo de incorporar as melhores práticas de gestão socioambiental à estratégia, fazendo da companhia uma referência para clientes, investidores, parceiros de negócio e outros públicos.



## LATAM em números (dados de 2013) [G4-4, G4-8, G4-9]

### Operação



339

aeronaves



166

pedidos de novas aeronaves (até 2020)



67 milhões

de passageiros transportados



52 mil

funcionários de 27 nacionalidades em 23 países



82,3%

de taxa de ocupação dos voos (negócio internacional)



80,8%

de taxa de ocupação LATAM



143

destinos para passageiros e carga



301

destinos (total passageiros nacional e internacional + carga + code share\*)



9

destinos exclusivos para o negócio de carga



58,3%

de ocupação em carga



1.170.941<sup>t</sup>

transportadas de carga



Presença em sete mercados que, juntos, representam

90% do tráfego aéreo da América Latina

### Negócios

US\$ 281,1

milhões de perda líquida

US\$ 300

milhões em sinergias

US\$ 8,4

bilhões de capitalização

Cerca de

4,9%

de margem operacional

US\$ 13.266,1

bilhões em receitas operacionais

### Meio ambiente

79 kg  
CO<sub>2</sub>/100  
RTK

de emissões de carbono

4.734.304.462<sup>L</sup>

de combustíveis consumidos

60.723.213<sup>kWh</sup>

em consumo de eletricidade

2.707,8<sup>t</sup>

de resíduos geradas (perigosos + não perigosos)

\* Com American Airlines, Aeroméxico, Alaska Airlines, British Airways, Cathay Pacific, Japan Airlines, Korean Air, Iberia, Qantas, Air Canada, Air China, All Nipon Airways Ltd., Egyptair, Lufthansa, South African, Swiss International, Turkish, US Airways e Air Berlin.



## As companhias

[G4-4]

### As companhias

A consolidação do Grupo LATAM Airlines, finalizada em 2012, resultou na associação de duas companhias de referência no setor de transporte aéreo na América Latina. Sinônimo de aviação civil na região, com 85 anos de história a LAN dispõe hoje de subsidiárias na Argentina, Chile, Colômbia, Equador e Peru, com voos diários para destinos nacionais e internacionais.

Além do transporte de passageiros, a companhia tem operado como um dos maiores transportadores de carga do Cone Sul, por meio da LAN CARGO e de suas unidades de carga no México, no Brasil e na Colômbia – hoje integradas à Unidade de Carga do Grupo LATAM Airlines.

Além disso, a LAN tem centros de operações próprios em Miami e Santiago.

Fundada em 1976, como Taxi Aéreo Marília, a TAM é hoje líder do mercado brasileiro de aviação doméstica, com uma frota de 178 aeronaves responsável pela oferta de voos com destinos para Brasil, Estados Unidos e Europa. A empresa, que tem como essência a “Paixão por voar e servir”, é composta da *holding* TAM; da TAM Linhas Aéreas; da rede de programas de pontuação Multiplus S.A.; da unidade de manutenção TAM MRO; da subsidiária no Paraguai TAM Mercosur; e da divisão TAM Viagens (que completou 15 anos em 2013). A TAM Cargo foi incorporada à Unidade de Carga da LATAM em 2013.

### NOSSA FROTA [G4-9]

Unidades		Capacidade (passageiros ou carga)	Velocidade de cruzeiro (km/h)	Uso
Boeing 767-300	43	205-221-238	870	Internacional
Boeing 777-300 ER	10	362	896	Internacional
Airbus A319-100	54	144	850	Doméstico
Airbus A320-200	160	168-174	850	Doméstico
Airbus A321-200	10	220	850	Doméstico
Airbus A330-200	20	223	870	Doméstico/ internacional
Airbus A340-300/500	6	260-267	896-907	Internacional
Boeing 737-700	5	148	828	Doméstico
Dash 8-200	7	37	500	Doméstico
Dash 8Q-400	3	78	667	Doméstico
Boeing 787-8	5	247	913	Internacional
Boeing 777-200F	4	652,7 m <sup>3</sup>	896	Exclusivo carga
Boeing 767-300F	12	438,1 m <sup>3</sup>	896	Exclusivo carga

# GOVERNANÇA CORPORATIVA

**A alta gestão da companhia promove sinergia das estratégias e atuação em sintonia com normas e regulações internacionais**

Desde 2012, o processo de associação nos impôs o desafio de estruturar um modelo de governança capaz de integrar os processos de tomada de decisão do Grupo LATAM Airlines, permitindo uma gestão pautada pela transparência e pelo diálogo entre lideranças executivas, gestores, acionistas e provedores de capital da companhia.

Atualmente, temos uma estrutura de governança que reúne executivos e lideranças corporativas, responsáveis por decisões estratégicas que envolvem o modelo integrado de negócios. Nosso mais alto órgão de governança é o Conselho de Administração, composto por nove membros e que tem como principais atribuições definir estratégias para o Grupo e acompanhar seu desenvolvimento, bem

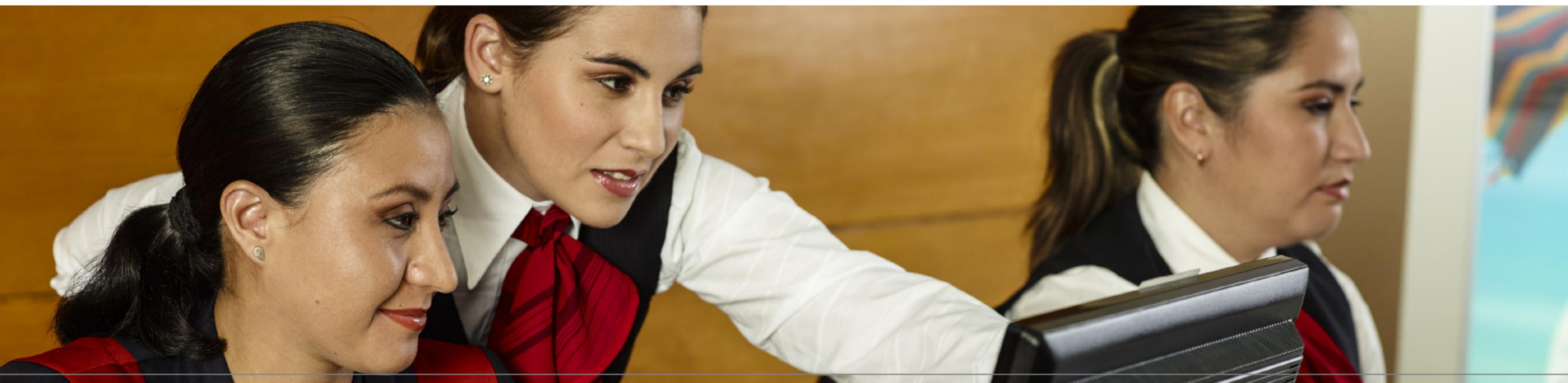
como monitorar metas e o desempenho das lideranças.

Os mandatos dos conselheiros são de dois anos, com eleições em assembleia anual de acionistas. As reuniões ordinárias são realizadas mensalmente, podendo haver encontros conforme o cenário de mercado e as necessidades da empresa. A presidência do Conselho é ocupada desde setembro de 2012 pelo brasileiro Mauricio Rolim Amaro. [G4-39, G4-42]

Além disso, há um comitê do Conselho que se reúne, mensalmente, com três membros independentes do bloco controlador da companhia, eleitos a cada dois anos. Cabe a ele examinar os relatórios e análises feitos por auditores

externos, revisar as operações com as partes interessadas e supervisionar pagamentos e benefícios dos principais executivos seniores, entre outras atribuições. Com funções semelhantes às de um comitê de auditoria, a instância atende à legislação chilena e ao que determina a Lei Sarbanes-Oxley (SOX), dos Estados Unidos. [G4-34, G4-38]

Abaixo do Conselho, há executivos (vice-presidentes e diretores) que atuam em nome do Grupo LATAM Airlines ou dentro das estruturas das unidades de negócio LAN e TAM. O nível corporativo reúne lideranças de áreas como Finanças, Gestão de Pessoas, Marketing, Auditoria, Funções Corporativas e Planejamento e Controle de Gestão – que coordenam os processos de modo integrado.



## Pilares de governança corporativa do Grupo LATAM Airlines

- > Códigos de conduta e ética
- > Canais de denúncia
- > Código de Ética para altos executivos financeiros
- > Manual de Manejo de Informações de Interesse
- > Programa corporativo de *compliance*

A LAN e a TAM possuem estruturas próprias de governança, com conselhos e executivos que atuam em linha com as diretrizes estratégicas, com autonomia para a condução dos negócios no nível local. A presidência da TAM S.A. é ocupada por Marco Bologna, enquanto a TAM Linhas Aéreas é presidida por Claudia Sender. Os principais líderes da LAN são Ignacio Cueto (CEO) e Armando Valdivieso (Gerente Geral do negócio de passageiros).

Para orientar as práticas de governança da empresa, dispomos do código de conduta da LAN e da TAM e seguimos as principais regulações chilenas para empresas privadas – leis 18.046 (Ley de Sociedades Anónimas) e 18.045 (Ley del Mercado de Valores) – e políticas da Superintendencia de Valores y Seguros de Chile (SVS). Por conta da presença nas bolsas de São Paulo e Nova Iorque, também adotamos as medidas preconizadas pela Securities and Exchange Commission, dos Estados Unidos, e pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) brasileira. [\[G4-56\]](#)

Possuímos um código de ética específico para executivos financeiros, com o objetivo de promover práticas de boa conduta, prevenir conflitos de interesse e garantir a divulgação de resultado financeiro conforme regulações aplicáveis. Além disso, finalizamos a redação de nosso Código de Conduta integrado LATAM, a ser lançado em 2014 (*leia mais na p.17*). Outro documento importante é o Manual de Manejo de Informações de Interesse LATAM, que traz orientações específicas para a liderança a respeito do uso de informação estratégica. [\[G4-43, G4-56, G4-57\]](#)

Em cumprimento aos acordos de acionistas celebrados por conta da associação entre a LAN e a TAM, o Conselho de Administração conta com quatro subcomitês, compostos por membros do Conselho e que apoiam a gestão desse órgão em cada um de seus respectivos âmbitos: Estratégia, Liderança, Finanças e Marca, Produto e Programa de Passageiro Freqüente. Cada subcomitê é composto por dois ou mais membros do Conselho, sendo ao menos um deles eleito pela TEP Chile S.A., empresa de propriedade da família Amaro. [\[G4-34, G4-38\]](#)

## Conselho de Administração

[G4-34]

- > Mauricio Rolim Amaro
- > Maria Claudia Amaro
- > Juan José Cueto Plaza
- > Georges de Bourguignon
- > Ramón Eblen Kadis
- > José María Eyzaguirre Baeza
- > Carlos Heller Solari
- > Gerardo Jofré Miranda
- > Francisco Luzón López

Leia mais

> Sobre nossas práticas de governança: clique [aqui](#).

## Principais executivos [G4-34]

- > Enrique Cueto  
CEO Grupo LATAM Airlines
- > Ignacio Cueto  
CEO LAN
- > Marco Bologna  
CEO TAM S.A.
- > Claudia Sender  
Presidente TAM Linhas Aéreas
- > Armando Valdivieso  
Gerente Geral LAN
- > Cristián Ureta  
Gerente Geral Negócio de Carga
- > Damian Scokin  
VP Sênior Operações  
de Passageiros Internacionais
- > Andrés Osorio  
VP Sênior Finanças
- > Roberto Alvo  
VP Sênior Funções Corporativas
- > Emilio Del Real  
VP Sênior Recursos Humanos
- > Jerome Cadier  
VP Sênior Marketing

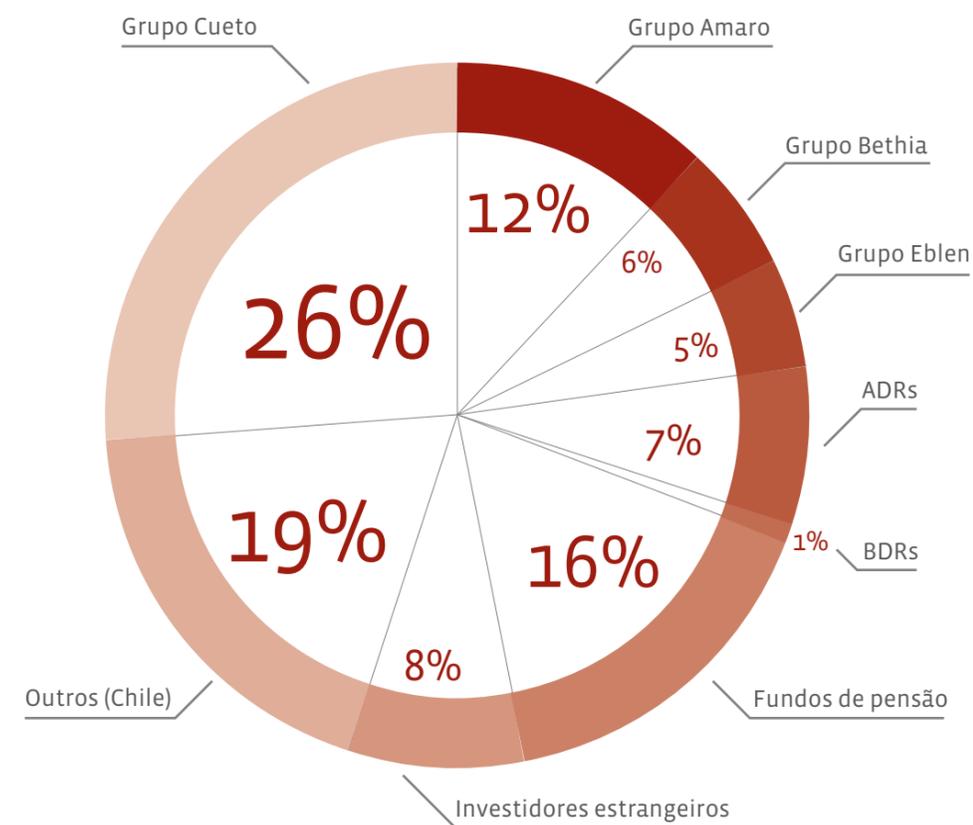


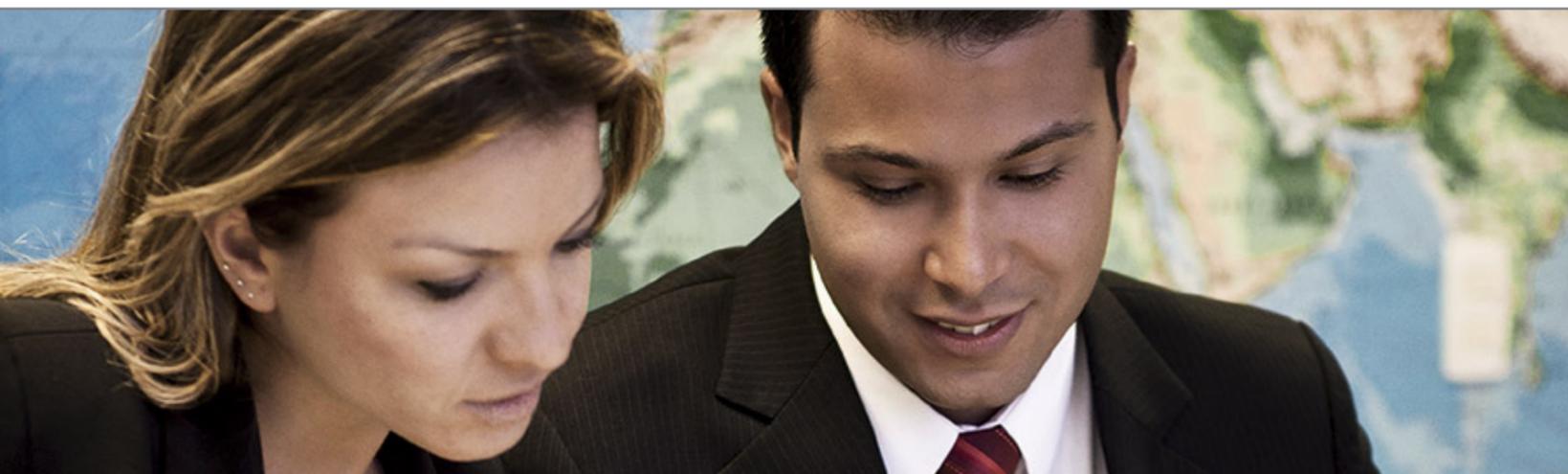
## Composição acionária

Com um total de 1,6 mil acionistas em seus registros ao final de 2013, a LATAM tem como principais provedores de capital o grupo Grupo Amaro (12,2%), por meio da TEP Chile S.A. (TAM Empreendimentos e Participações), e do grupo Cueto (cerca de 26%), representado pela Costa Verde Aeronáutica S.A., Inversiones, Nueva Costa Verde Aeronáutica Ltda. e Costa Verde Aeronáutica SpA.

O restante da base se compõe por diversos investidores institucionais, entidades jurídicas e pessoas físicas, essencialmente do Chile, e por ADRs (recibos de depósito americanos negociados na Bolsa de Nova Iorque) e BDRs (recibos de depósito brasileiros negociados na Bolsa de São Paulo).

Para garantir a autonomia de gestão dos negócios locais pelos antigos controladores das companhias aéreas, a TEP Chile S.A. mantém o controle acionário sobre a TAM S.A., enquanto que o grupo Cueto mantém o controle da LAN.





## ÉTICA, INTEGRIDADE E GESTÃO DE RISCOS

Em 2013, nosso programa de *compliance* avançou na integração dos processos, com destaque para a elaboração do Código de Conduta LATAM

Temos o compromisso de assegurar a idoneidade, a transparência e a boa conduta em todos os mercados em que o Grupo LATAM Airlines está presente. Por isso, nos últimos dois anos registramos importantes ganhos no que concerne à sistematização do programa de *compliance* da companhia – que inclui normas, políticas e procedimentos diversos, aplicáveis a todas as unidades e operações.

Contamos com códigos que versam sobre ética e conduta, disponíveis no site da companhia (clique [aqui](#)), nos quais são abordados temas como fraudes, suborno, direitos humanos, privacidade de informações e relações trabalhistas dentro das empresas e também nas relações com parceiros de negócios, como clientes e fornecedores. Em 2013, finalizamos a construção do Código de Conduta do Grupo LATAM Airlines, que integra os procedimentos e diretrizes das unidades de negócio. O documento será impresso e disponibilizado em versões em inglês, espanhol e português em 2014, tendo sua divulgação interna realizada em treinamentos *online* para 100% dos empregados. <sup>[G4-56]</sup>

Além de diretrizes do setor aéreo, definidas por entidades como a IATA (International Air Transport Association), e de leis dos países em que mantemos operações e escritórios, obedecemos a uma série de dispositivos legais dos mercados em que operamos. Entre as referências mais relevantes estão a lei chilena de responsabilidade penal de pessoas jurídicas, a Foreign Corrupt Practices Act (FCPA), a UK Bribery Act e a lei Sarbanes-Oxley (SOX) (*veja quadro*).

Em sintonia com essas normas, temos estruturas de controles internos que incentivam a prevenção e o combate a casos de problemas de conduta, corrupção, conflitos de interesse e fraudes nas diferentes unidades de negócio. Entre eles, destacam-se canais de comunicação próprios ([www.lan.ethicspoint.com](http://www.lan.ethicspoint.com) e [www.eticatam.com.br](http://www.eticatam.com.br)) para denúncias, com garantia de anonimato. Os casos são apurados pelo Comitê de Ética, que se reúne a cada três meses, com participação de diversas lideranças da companhia. <sup>[G4-58]</sup>

O ano de 2013 foi marcado por esforços relacionados à integração de práticas da TAM e da LAN, bem como por capacitações sobre ética e governança segmentadas por áreas e equipes. Os treinamentos são oferecidos pela área de *compliance* do Grupo LATAM Airlines em um calendário anual. Além da formação obrigatória para todos os novos funcionários, são oferecidas capacitações presenciais e *online* sobre governança corporativa, ética e legislação, abordando temas como meio ambiente, livre concorrência e direitos do consumidor. Em 2013, foram realizadas 28 turmas, em um total de 58 horas e sete localidades no Brasil, no Chile e no Peru, abrangendo mais de 1.010 funcionários. <sup>[G4-43]</sup>

O novo Código de Conduta LATAM será lançado em 2014, quando todos os funcionários serão capacitados. Haverá também treinamentos para áreas críticas, com exemplos e dados contextualizados conforme as atividades, e ciclos trimestrais sobre governança corporativa, abrangendo todas as unidades de negócio.

## Legislação de referência

> [Foreign Corrupt Practices Act \(FCPA\)](#)

Lei norte-americana, publicada em 1977, que aborda temas diversos de corrupção, como pagamentos e ofertas de presentes ou brindes a funcionários de governo com o propósito de obter ou reter negócios

> [Lei Sarbanes-Oxley \(SOX\)](#)

Criada em 2002, determina estruturas de controles internos de riscos relacionados a ética e conduta que devem ser desenhadas no interior das empresas

> [OECD Anti-Bribery Convention](#)

Convenção que tem o Chile (2001) e o Brasil (2000) entre os países signatários, aborda temas relacionados ao suborno

> [UK Bribery Act](#)

Semelhante à FCPA, existe desde 2010 e se aplica a empresas com atividades ou empregados atuando em território britânico, com uma série de normas em relação a ética e procedimentos anticorrupção

> [Data Privacy & Protection Law](#)

Também conhecida como Directive 95/46/EC, é uma norma que versa sobre aspectos de privacidade de dados de cidadãos da União Europeia

> [UN Convention](#)

Convenção das Nações Unidas sobre Direitos Humanos e dos Trabalhadores. O Brasil e o Chile são signatários da iniciativa

> [Ley de Responsabilidad Penal](#)

[Personas Jurídicas – Chile \(Ley 20.393\)](#)  
Regulamentação chilena de 2009, aborda procedimentos para garantir a conformidade das pessoas jurídicas, incluindo empresas e corporações

> [Ley de Anticorrupción \(Ley 12.846\)- Brasil](#)

Legislação anticorrupção do Brasil, que entrará em vigor em 2014, prevê sanções a companhias envolvidas em casos de corrupção e estabelece diretrizes de gestão de riscos sobre o tema

## A gestão de riscos inclui aspectos como equilíbrio dos resultados, saúde financeira e temas regulatórios e setoriais

### [Gestão de riscos](#) <sup>[G4-2]</sup>

Por conta da natureza de nosso negócio e das especificidades dos mercados e segmentos em que atuamos, dispomos de uma gestão de riscos que permite o mapeamento, análise e controle das principais externalidades que podem afetar o planejamento do Grupo LATAM Airlines no curto, médio e longo prazos.

Em 2013, como parte de nossa evolução em relação ao tema e da busca por mais integração na companhia, criamos uma subgerência específica de riscos, ligada à área corporativa de Finanças. Essa ação auxilia a liderança no controle da eficiência do negócio, com foco em aspectos como gestão econômica, equilíbrio dos resultados e mitigação de potenciais riscos à saúde financeira da empresa.

Com base em um trabalho de mapeamento, conduzido pela alta administração entre 2012 e 2013, a companhia identificou riscos, que influenciam as decisões estratégicas e podem impactar na estratégia futura. Essa ação considerou as diferentes áreas de negócio, bem como a legislação internacional, as avaliações e critérios de agências classificadoras de risco e os principais desafios de gestão atuais da LAN e da TAM. Para maiores informações sobre esse trabalho, consulte o Relatório Anual, disponível em [www.latamairlinesgroup.net](http://www.latamairlinesgroup.net).

Como resultado do processo, dividimos os riscos em algumas grandes categorias: aqueles relacionados à combinação entre a LAN e a TAM; os ligados ao Chile, ao Brasil e a outros mercados em que operamos; os riscos que

concernem às nossas ações ordinárias; e, também, os relacionados às nossas operações e ao setor aéreo. Assim, identificamos que aspectos cambiais e relacionados a taxas de juros e preços de combustíveis, por exemplo, devem estar no centro de nosso planejamento estratégico e dos planos de ação da companhia.

# NOSSA ESTRATÉGIA





## RESULTADOS, INVESTIMENTOS E PERSPECTIVAS

Com base na conectividade, na diversidade e na máxima eficiência operacional, buscamos assegurar a geração de valor em nossos diferentes negócios

Com um modelo integrado que abrange duas grandes categorias de serviços – transporte de carga e de passageiros nos âmbitos nacional e internacional –, os negócios do Grupo LATAM Airlines são realizados levando em conta sua força e presença na América Latina, com o objetivo de promover a sinergia das operações, a sustentabilidade econômico-financeira e nossa consolidação como a companhia aérea preferida na região.

O planejamento de negócios tem como base três pilares: *conectividade*, *diversidade* e *eficiência*. *Conectividade* se refere à capacidade do Grupo LATAM Airlines de ser um promotor de fluxos comerciais e de pessoas na América Latina e para outros mercados. Por meio de *hubs* estratégicos, como São Paulo (Brasil) e Lima (Peru), e de uma ampla rede de rotas locais, estruturamos a principal oferta local de voos para conectar a nossa região e para que possamos garantir a satisfação dos nossos

clientes, com serviços de excelência nos segmentos de passageiros e de carga.

O fator *diversidade* diz respeito tanto às diversas geografias em que atuamos – os mercados regionais e domésticos de países como Colômbia, Peru, Equador, Paraguai e Argentina, onde temos unidades de negócio LATAM – quanto aos nossos demais negócios. Hoje, cerca de 14% dos resultados corporativos vêm do negócio de carga, enquanto que 83% são oriundos do transporte de passageiros e 3%, de outras atividades, como serviços de manutenção, operações de viagens e programas de pontuação e fidelidade. Com essa diversificação, é possível garantir a geração de resultados, otimizar a ocupação de aeronaves e expandir nossa proposta de valor.

Desafio comum às demais empresas do setor, o tema de *eficiência* contempla desde necessidades de gestão de

custos até melhorias que podemos promover em vários eixos de nossa operação – das tarifas de serviços e da taxa de ocupação de voos aos gastos com matérias-primas. Além da adequação de rotas e itinerários, investimos, em especial, na redução do consumo de combustível, na gestão ambiental eficiente e na modernização de frota.

Recentemente, inauguramos novas rotas, especialmente na nossa operação internacional, com dois novos itinerários: Aruba, de Bogotá (Colômbia), e Miami, de Belém (Brasil), a partir do primeiro trimestre de 2014. Também foi inaugurada uma nova rota doméstica na Colômbia. No Equador, a rota Quito-Manta, inaugurada em março de 2013, com duas frequências diárias, parou de operar temporariamente em setembro, devido a um processo de reestruturação da oferta de destinos e rotas domésticas.

Nosso fator de ocupação para o negócio Doméstico Brasil foi ampliado e alcançou 79,7%, um desempenho superior à média da indústria, de 76%, de acordo com o órgão regulador do setor no país (ANAC). Nos mercados de língua espanhola, a taxa atingiu 79% e, para todo o Grupo LATAM Airlines, o fator alcançou uma média de 80%. Esse indicador, fundamental para a eficiência, é aprimorado continuamente por meio da revisão de rotas e de voos, buscando um equilíbrio entre custo e demanda e o crescimento de parcerias com outras companhias aéreas, como a American Airlines, com a qual a TAM e a LAN Colômbia firmaram acordos de *code share* em 2013.

Devido à constante renovação dos nossos ativos, a idade média da nossa frota é de sete anos, uma dos melhores do mundo. Atualmente, possuímos 339 aeronaves, e 166 novas aeronaves já foram encomendadas para substituir parte da frota atual, totalizando US\$ 12,213 bilhões investidos até 2020. Entre essas aeronaves, destacam-se as de última geração, como o Boeing 787, o Boeing 777-200 F e os Airbus A350 e Airbus A321 – as cinco primeiras unidades 787 chegaram à companhia em 2013 e, nos próximos oito anos, chegarão mais 32 aeronaves. Nossa atenção se concentra, especialmente, na frota para voos de longa distância, em que temos oportunidades significativas para aumentar

nossa eficiência e reduzir nosso impacto ambiental. Além de permitir uma utilização mais racional dos combustíveis e outros insumos e serviços, tais como manutenção, esses aviões estão equipados com os sistemas de segurança operacional mais modernos, garantindo voos mais confortáveis e seguros. Somando-se aos esforços para oferecer um serviço de qualidade com o menor custo possível para a empresa e o cliente, acreditamos que este seja o principal caminho para alcançarmos a sustentabilidade do negócio.

## Desempenho operacional LATAM 2013

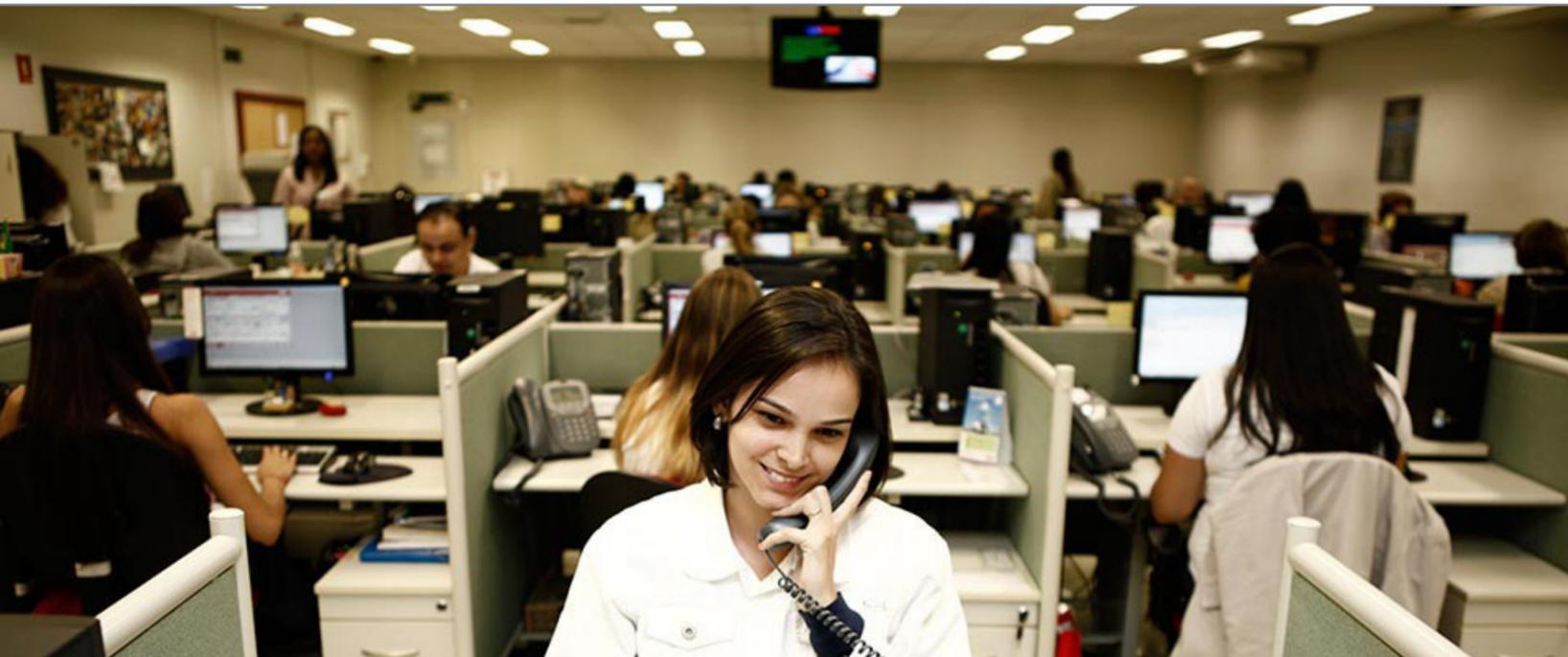
Passageiros transportados (milhões)

Carga (milhões)

Destinos

Destaques da operação





Em 2013, demos continuidade à diversidade dos negócios, priorizando a oferta de serviços de excelência de transporte de passageiros e carga, à melhoria em infraestrutura operacional e à integração entre as unidades de negócio. Também iniciamos o desenvolvimento do Planejamento Estratégico, a ser concluído em 2014 e que definirá compromissos e objetivos para os próximos anos.

No negócio de carga, considerado estratégico para fortalecer nosso modelo de negócios e mercado pela *expertise* da LAN, temos apostado no fortalecimento de nossa rede graças à associação. As entradas estratégicas de TAM nos principais *hubs* da região – como no aeroporto de Guarulhos – recebem investimentos para reforço da infraestrutura local de manutenção e operação.

O nosso principal objetivo é que este negócio, do qual somos um dos dez maiores *players* globais, nos transforme na quinta maior companhia de transporte de carga do mundo nos próximos anos.

Por esse motivo, levando em conta o papel relevante exercido pela LAN CARGO no mercado regional, a Unidade de Carga de LATAM Airlines Group – que integra as atividades da LAN CARGO, TAM Cargo, MasAir e LAN CARGO Colômbia – tem investido na modernização de sua frota e infraestrutura, na gestão da carteira de clientes e na atuação em mercados da Europa – como Frankfurt (Alemanha), Madrid (Espanha) e Paris (França) – e dos Estados Unidos (Nova Iorque e Miami).

Durante 2013, foi consolidado o projeto *Customer Care*, por meio do qual integramos o serviço de atendimento aos clientes da Unidade de Carga. O objetivo desta ação é gerenciar os inconvenientes com os embarques, acompanhar os problemas e informar o cliente dentro de padrões de tempo definidos.

Também durante o ano, inauguramos um novo terminal de carga em Manaus, no norte do Brasil, país no qual estamos investindo US\$ 20 milhões em infraestrutura de terminais de carga.

Há oportunidades relevantes de crescimento e sinergia na área de manutenção. Temos avançado na integração entre os processos das duas companhias e na capacidade de atender outras companhias aéreas em nossos principais centros. Em nosso hangar do aeroporto de Santiago, por exemplo, finalizamos a implantação de uma terceira linha de produção, ampliando nossa capacidade de manutenção de aeronaves próprias e de parceiros.

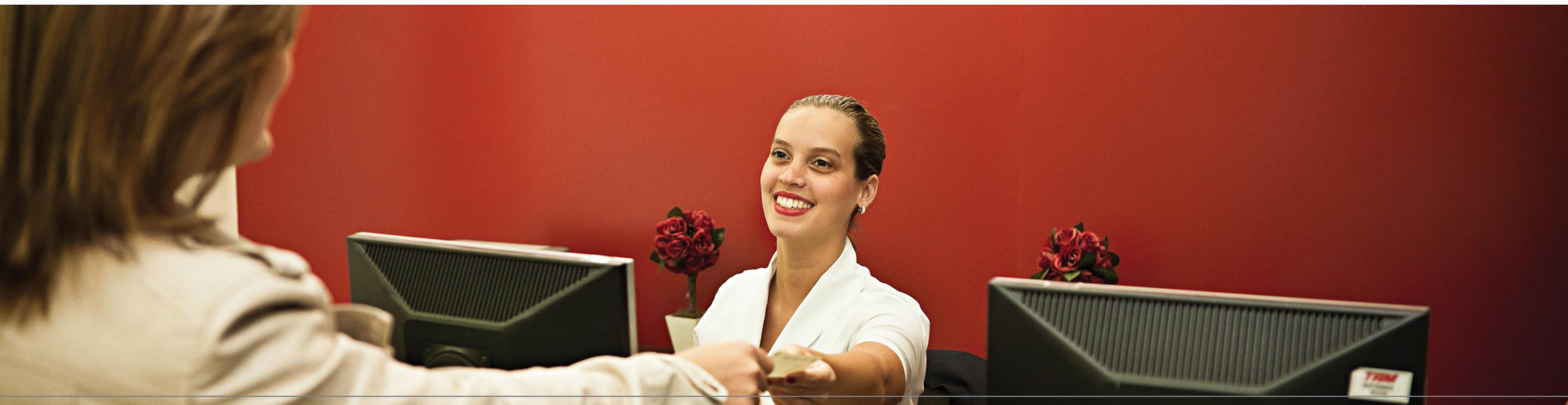
Em 2013, finalizamos a primeira fase do plano de expansão de capacidade de nossa base ao lado do aeroporto no Chile, com a abertura de novos estacionamentos de aeronaves em uma área de 25 mil metros quadrados e melhorias

ambientais, com foco na gestão de resíduos perigosos e na melhoria das condições de trabalho. As próximas ações se estendem até o ano de 2016 e contemplam investimentos de US\$ 18,74 bilhões.

Na TAM MRO, base de manutenção de TAM S.A. sediada em São Carlos, estado de São Paulo, possuímos certificações para manutenção de vários modelos Airbus, Boeing e Fokker, incluindo instalação e remodelação de motores, hélices e trens de pouso, recorrendo a tecnologia e mão de obra local.

Entre os concedentes dos certificados da unidade estão entidades de referência, como a Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC), a Federal Aviation Administration

(FAA) dos Estados Unidos, a European Aviation Safety Agency (EASA), a Transport Canada Civil Aviation (TCCA), a Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC), do Chile, e a International Air Transport Association (IATA). Como parte de nosso planejamento de negócios, temos o objetivo de ampliar a prestação de serviços a clientes externos na TAM MRO, crescendo a operação em 20% ao ano até 2016.



## Oneworld: uma janela para o mundo

A conectividade no transporte aéreo está intimamente ligada à tendência global do setor, que impulsiona o trabalho em rede por meio de parcerias de negócios. Em 2013, o Grupo LATAM Airlines escolheu o programa **oneworld** para conectar a sua malha com mais de 150 destinos das operações de companhias aéreas líderes nas Américas e na Europa. Além da LAN e da TAM (que se unirá ao grupo a partir de abril de 2014) fazem parte da **oneworld** a American Airlines, British Airways, Cathay Pacific, Iberia, Qantas, Finnair, Japan Airlines, S7 Siberia Airlines, Royal Jordanian, AB Air Berlin e Malaysia Airlines.



### Desempenho econômico

De acordo com a IATA, as projeções de resultados para o setor aéreo em 2013 indicam crescimentos de margem de lucro entre 1,8% e 2,6%. O dado, calculado a partir de 240 empresas – incluindo o Grupo LATAM Airlines – que, juntas, transportam 84% do fluxo da aviação comercial, aponta um lucro global de US\$ 12,9 bilhões para o setor. Esse resultado é influenciado pela expectativa de preços menores para combustíveis, por ganhos de eficiência e pelo crescimento da demanda de passageiros em nível global.

Ainda sob influência do processo de associação entre a LAN e a TAM, em 2013, o Grupo registrou um prejuízo líquido de US\$ 281,1 milhões, um desempenho ainda desafiador, mas 46,3% abaixo dos US\$ 523,1 milhões registrados em 2012. Esses dados refletem custos da consolidação da associação, incluindo despesas administrativas, investimentos e

aumentos dos custos de combustível e impostos. A receita operacional foi de US\$ 13,266 bilhões, um crescimento de 0,3% em relação ao ano anterior, e os custos operacionais foram de US\$ 12,622 bilhões.

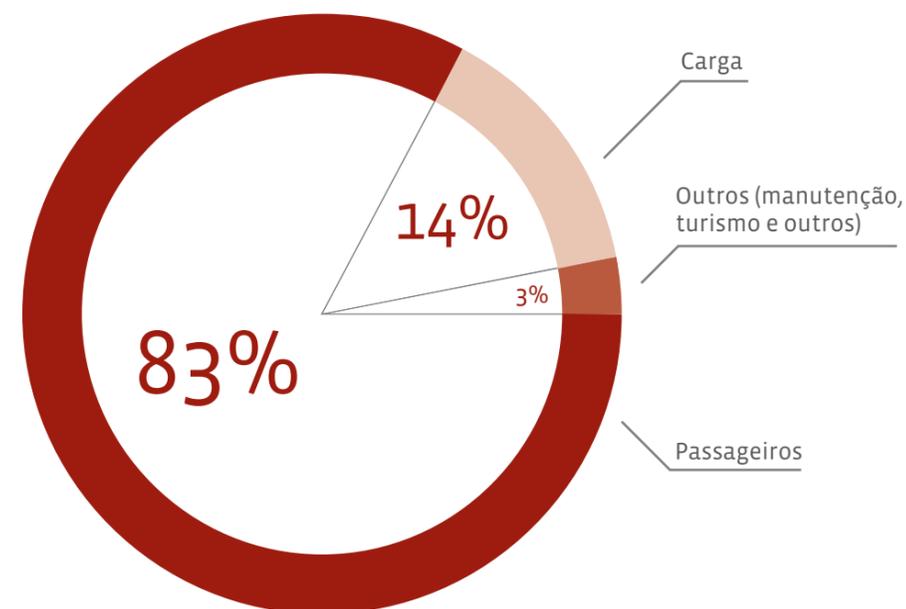
No negócio de carga, transportamos 1.170.941 toneladas, com um resultado total de US\$ 1,862 bilhões; o negócio de passageiros registrou um faturamento de US\$ 11,061 bilhões, um aumento de 0,4% em relação a 2012. Os resultados foram impactados por reajustes na malha operacional e na mão de obra e pela integração de operações realizada pela LAN e pela TAM no eixo internacional. Também estão em linha com nosso planejamento, que prevê a readequação da oferta de rotas e itinerários para garantir a rentabilidade da companhia.

Em 2013, mantivemos nossas expectativas em relação às sinergias alcançadas após a criação do Grupo LATAM

Airlines. Registramos um total de US\$ 300 milhões economizados durante o ano, e temos como meta alcançar entre US\$ 600 e US\$ 700 milhões até junho de 2016, quando teremos completado quatro anos como Grupo. Ciente das exigências do mercado, em especial pela transparência nas informações fornecidas, a companhia possui hoje um alinhamento adequado quanto à comunicação financeira, após o projeto desenvolvido com as áreas desde a associação entre LAN e TAM.

Em 2014, o principal objetivo será identificar oportunidades para uma maior geração de valor, com mais integração entre as operações e resultados positivos dos investimentos em modernização de frota, tecnologias e eficiência. O resultado projetado para o próximo ano é de margem operacional de 6 a 8% (excluindo custos com renovação de frota).

**RECEITA POR NEGÓCIO**



**Geração de valor para as partes interessadas**  
[G4-EC1]

(em milhares de US\$)

	2012	2013		2012	2013
Valor Econômico Gerado	10.008.989	13.340.884	Valor Econômico Distribuído	9.264.350	12.045.669
Receita por Vendas Líquidas	9.710.372	12.924.537	Custos Operacionais	6.954.048	9.085.484
Receita financeira	77.489	72.828	Salários e Benefícios dos Trabalhadores	1.908.915	2.492.769
Participação nos ganhos (perdas) de Associadas	972	1.954	> Despesas com Pessoal	1.908.915	2.492.769
Outras receitas, por função	220.156	341.565	Pagamentos a provedores de capital	294.598	462.524
			> Custos financeiros	294.598	462.524
			Pagamentos a Governos	105.535	3.834
			> Multas	3.149	3.834
			> Pagamento de imposto por lucro	102.386	-
			Investimento social na comunidade	1.254	1.058
			> Doações	1.254	1.058
			Valor Econômico Retido	744.639	1.295.215

## Mais moderno, mais eficiente

Companhia investe na aquisição de aeronaves que permitem a redução de custos operacionais, a diminuição do impacto ambiental e a máxima segurança nos voos

### Airbus A320neo

- > Motores e equipamentos mais modernos
- > 15% menos em consumo de combustível
- > Redução nas emissões de CO<sub>2</sub> e na geração de ruído

### Airbus A350

- > 25% menos consumo de combustível
- > 25% menos custo de operação
- > Motor Rolls-Royce Trent XWB
- > Redução das emissões de CO<sub>2</sub> e ruído

### Boeing B787

- > 15% menos consumo de combustível
- > 12% menos custos de operação
- > Redução nas emissões de CO<sub>2</sub> e ruído
- > Menor custo de manutenção





## GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE

**Temos o desafio de desenvolver políticas integradas que permitam a gestão dos impactos socioambientais em todas as unidades de negócio**

O Grupo LATAM Airlines tem como objetivo construir uma gestão integrada de sustentabilidade. Ao associarmos duas companhias líderes em suas regiões, com históricos e práticas distintos em seus respectivos mercados, identificamos oportunidades para direcionar nosso modelo de negócios considerando pilares socioambientais – como o uso eficiente de recursos naturais, o fomento às economias locais e o incentivo ao turismo sustentável.

Alguns temas relevantes do campo da sustentabilidade estão intrinsecamente ligados aos negócios do setor aéreo. No eixo ambiental, por exemplo, destacam-se os aspectos de emissões de gases de efeito estufa e de consumo de combustíveis fósseis. Hoje, estudos apontam que o setor aéreo emite cerca de 2% do CO<sub>2</sub> lançado na atmosfera. Nesse sentido, a companhia se destaca pela gestão das suas emissões em voo e por diversas iniciativas, como, por exemplo, a neutralização das emissões nas operações em solo, já alcançada no Peru.

O uso de energia direta, que representa 43% dos custos das companhias aéreas, segundo dados setoriais, tem sido alvo de estudos, visando ao desenvolvimento de tecnologias limpas e economicamente viáveis para operar o transporte aéreo com o menor impacto possível. Nesse aspecto, são especialmente importantes as pesquisas relativas a biocombustíveis (*leia mais na p.74*) e à modernização da frota de aeronaves.

Outro ponto importante está na gestão de resíduos sólidos, perigosos ou não, que são gerados nas atividades em solo e no ar – incluindo resíduos orgânicos a bordo, óleos e materiais usados nos reparos das aeronaves, no transporte de carga e nas atividades administrativas. O tema é especialmente importante em mercados já regulados, como o brasileiro – o que afeta as operações da TAM e incentiva projetos diversos focados no acondicionamento e descarte adequado de materiais. <sup>[G4-2]</sup>

Do mesmo modo, identificamos importantes impactos sociais e econômicos que promovemos nas comunidades onde operamos. Além da conectividade, que é um impacto direto de nosso negócio e que sabemos que gera dinamismo e desenvolvimento nas economias locais, também somos importantes fomentadores do turismo – uma das principais fontes de renda de determinadas regiões do Chile, do Peru e do Brasil, entre outros.

Por outro lado, estamos cientes dos impactos potencialmente negativos que, considerando a nossa posição de maior operador no setor em alguns mercados, podem ser gerados. Isso pode afetar de forma significativa os preços e a oferta de voos e a ocupação de *slots* nos aeroportos, com potenciais impactos sobre os consumidores e as companhias aéreas concorrentes. <sup>[G4-2]</sup>

### Mapeamento de temas e impactos

Em 2013, fizemos o nosso primeiro processo de materialidade integrado do Grupo LATAM Airlines, cujo objetivo foi mapear os principais impactos sociais, econômicos e ambientais associados com os nossos negócios. Neste processo, foram levadas em conta as opiniões dos nossos principais públicos de interesse. Consultamos executivos, funcionários, clientes, fornecedores, analistas de mercado e especialistas da indústria, entre outros, para entender quais pontos devemos trabalhar na nossa gestão socioambiental. [\[G4-24, G4-25, G4-26\]](#)

O trabalho foi conduzido em nossos principais mercados (Chile e Brasil) e consistiu em entrevistas individuais, reuniões de trabalho, painéis e consultas *online*,

resultando na elaboração da Matriz de Materialidade do Grupo LATAM Airlines, que foi validada pela alta direção. Foram identificados nove temas considerados prioritários para a companhia. [\[G4-24, G4-25, G4-26\]](#)

Este processo foi um importante insumo tanto para a elaboração deste relatório quanto para que, nos próximos anos, possamos construir nossa estratégia integrada de sustentabilidade. Atualmente, tanto a LAN quanto a TAM possuem políticas próprias sobre o tema, redigidas antes do processo de associação. Para 2014, está prevista uma gestão conjunta, baseada nas consultas, diretrizes e nos pilares estratégicos do negócio, que nos permitirá atuar proativamente sobre os principais temas e impactos que geramos na sociedade. [\[G4-18, G4-24, G4-25, G4-26, G4-27\]](#)

### Temas prioritários [\[G4-19, G4-20, G4-21\]](#)

Neste Relatório de Sustentabilidade, apresentamos nosso desempenho e as principais ações em relação aos temas materiais da companhia, em linha com a metodologia da Global Reporting Initiative (GRI). Como parte da construção de conteúdo, estabelecemos a relação entre os nove temas, os aspectos GRI e os limites dos impactos exercidos dentro e fora das operações da companhia.

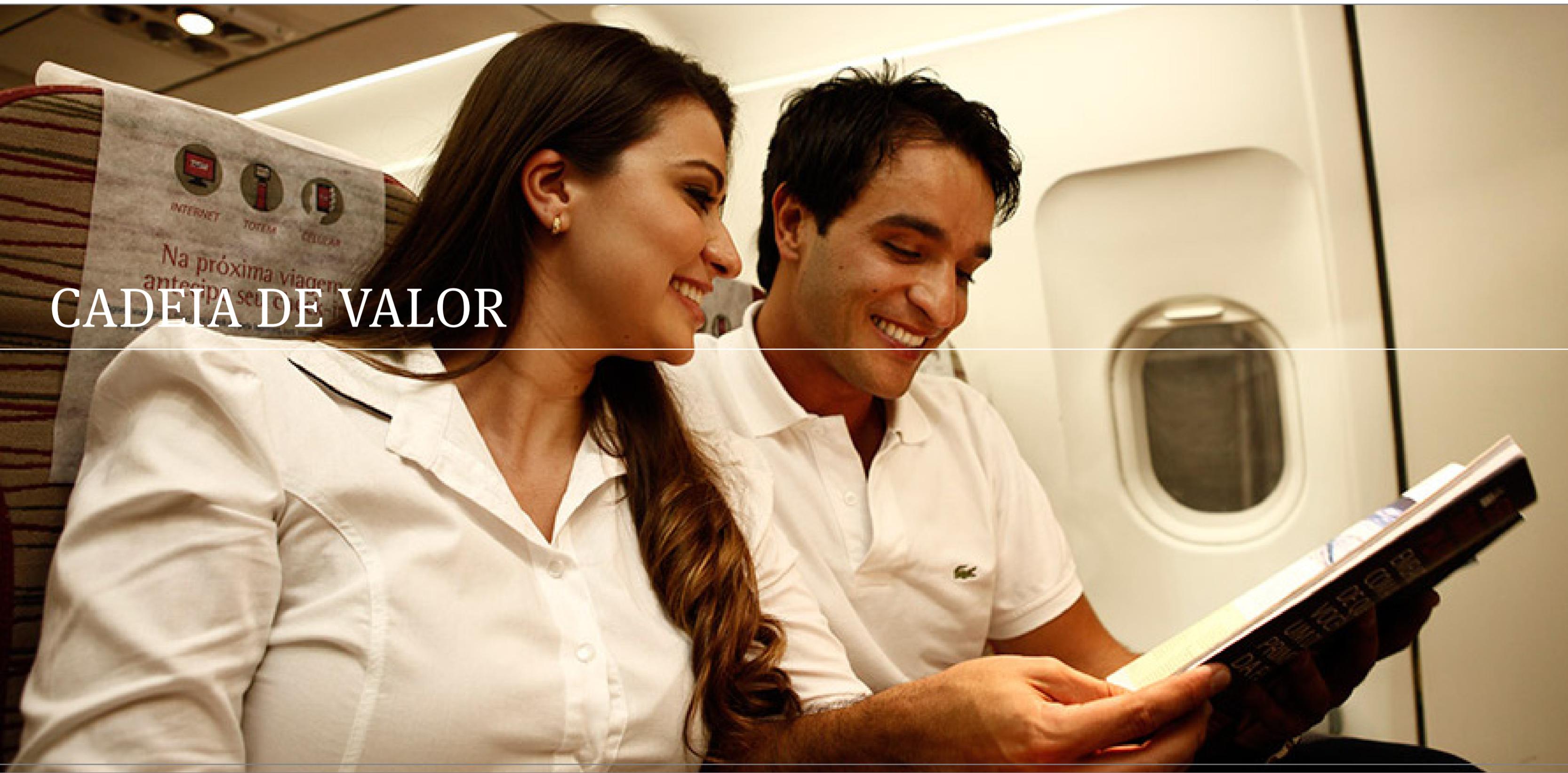
A tabela da página seguinte apresenta os resultados desse trabalho – que influenciou na definição dos indicadores de desempenho reportados nesse relatório. Para conhecer nossas ações em relação a cada tema, navegue pelos links para os capítulos relacionados.



**MATERIALIDADE LATAM**  
**QUESTÕES, IMPACTOS E SUA EXTENSÃO**

Temas materiais <sup>[G4-19]</sup>	Nossa abordagem <sup>[G4-27]</sup>	Extensão dos impactos* (Latam) <sup>[G4-20]</sup>	Extensão dos impactos* (cadeia de valor) <sup>[G4-21]</sup>	Aspectos GRI relacionados	Capítulo abordado
<b>Gestão com ecoeficiência</b>	Alcançar patamares de excelência na gestão de resíduos e no uso de recursos naturais	Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Fornecedores</li> <li>&gt; Clientes (passageiros)</li> <li>&gt; Governo e organismos de regulação</li> <li>&gt; Sociedade (comunidades próximas aos aeroportos e unidades operacionais)</li> <li>&gt; Investidores</li> <li>&gt; Meio Ambiente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Desempenho Econômico</li> <li>&gt; Materiais</li> <li>&gt; Energia</li> <li>&gt; Água</li> <li>&gt; Emissões</li> <li>&gt; Esgoto e Resíduos</li> <li>&gt; Produtos e Serviços</li> <li>&gt; Transporte</li> <li>&gt; Geral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Nossa abordagem</li> <li>&gt; Emissões de Carbono</li> <li>&gt; Eficiência energética e combustíveis</li> <li>&gt; Resíduos e efluentes</li> <li>&gt; Ruído e qualidade do ar</li> </ul>
<b>Mitigação das mudanças climáticas</b>	Reduzir de modo contínuo a intensidade de emissões, pesquisar novas tecnologias de combustíveis e controlar nossos impactos sobre a qualidade do ar	Colaboradores			
<b>Redução de ruído</b>	Controle permanente e investimentos em tecnologia para reduzir o impacto acústico das aeronaves nas comunidades próximas aos aeroportos	Colaboradores			
<b>Conectividade e relacionamento com o cliente</b>	Investimentos na qualidade do serviço, na comunicação transparente e ética e em atender às novas demandas trazidas por nossos clientes	Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Clientes (passageiros/carga)</li> <li>&gt; Parceiros estratégicos (universidades, ONG, empresas de turismo)</li> <li>&gt; Governo e organismos de regulação</li> <li>&gt; Sociedade (comunidades próximas aos aeroportos e unidades operacionais)</li> <li>&gt; Investidores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Saúde e segurança no trabalho</li> <li>&gt; Práticas de Segurança</li> <li>&gt; Saúde e segurança do cliente</li> <li>&gt; Etiquetagem de produtos e serviços</li> <li>&gt; Comunicação de Marketing</li> <li>&gt; Privacidade do cliente</li> <li>&gt; Cumprimento de regulamentação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Clientes</li> <li>&gt; Nossa gente</li> </ul>
<b>Saúde e segurança no ar e no solo</b>	Gerenciar os riscos potenciais e garantir os mais elevados padrões de segurança aos nossos clientes, colaboradores e comunidade	Colaboradores			
<b>Retenção de talentos e controle de rotatividade</b>	Ações para aprimorar a gestão de desempenho e carreiras nas diferentes unidades de negócio, com vistas à criação de uma cultura integrada LATAM	Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Sociedade (comunidades próximas aos aeroportos e unidades operacionais)</li> <li>&gt; Investidores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Treinamento e educação</li> <li>&gt; Emprego</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Nossa gente</li> </ul>
<b>Relacionamento com governos e especificidades regulatórias</b>	Diálogo permanente com governos, autoridades locais e entidades que representam o setor, no intuito de alcançar soluções responsáveis de negócios	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Clientes (passageiros/carga)</li> <li>&gt; Governo e organismos de regulação</li> <li>&gt; Sociedade (comunidades próximas aos aeroportos e unidades operacionais)</li> <li>&gt; Investidores</li> <li>&gt; Meio Ambiente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Cumprimento de regulamentação</li> <li>&gt; Desempenho econômico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Governos e Instituições</li> <li>&gt; Sociedade</li> </ul>
<b>Sustentabilidade econômico-financeira</b>	Sinergia na gestão de custos e ativos, planejamento de investimentos atuais e futuros e foco na geração de valor para a companhia e seus provedores de capital	Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Fornecedores</li> <li>&gt; Clientes (passageiros/carga)</li> <li>&gt; Governo e organismos de regulação</li> <li>&gt; Sociedade (comunidades próximas aos aeroportos e unidades operacionais)</li> <li>&gt; Investidores</li> <li>&gt; Meio Ambiente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Desempenho econômico</li> <li>&gt; Políticas Públicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Nossa estratégia</li> <li>&gt; Ética, integridade e gestão de riscos</li> <li>&gt; Clientes</li> <li>&gt; Fornecedores</li> <li>&gt; Sociedade</li> <li>&gt; Governos e Instituições</li> <li>&gt; Acionistas e investidores</li> </ul>
<b>Fomento ao turismo sustentável</b>	Gestão e monitoramento dos impactos sociais e econômicos promovidos por nossas atividades nas comunidades	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Fornecedores</li> <li>&gt; Clientes (passageiros/carga)</li> <li>&gt; Parceiros estratégicos (universidades, ONG, empresas de turismo)</li> <li>&gt; Governo e organismos de regulação</li> <li>&gt; Comunidades impactadas por el turismo</li> <li>&gt; Investidores</li> <li>&gt; Meio Ambiente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Presença no mercado</li> <li>&gt; Impactos econômicos indiretos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Clientes</li> <li>&gt; Fornecedores</li> <li>&gt; Governos e Instituições</li> <li>&gt; Sociedade</li> </ul>

\* A extensão dos impactos indica os principais locais e públicos, dentro e fora de nossas operações diretas, em relação aos quais nossos temas materiais são mais críticos.



# CADEIA DE VALOR

## CLIENTES

Companhia investe em eficiência no atendimento para garantir a melhor experiência aos passageiros e clientes do negócio de carga

---

Com mais de 60 milhões de passageiros transportados ao longo de 2013, entendemos que nosso relacionamento com a base de clientes é fundamental para o sucesso do modelo de negócios. Nossa posição de liderança no Chile (onde possuímos 76% do mercado), no Brasil (40%) e no Peru (64%), somada à nossa participação entre as 12 maiores companhias aéreas de carga do mundo, nos impõe o desafio de prestar serviços de excelência e fidelizar clientes de diferentes mercados, bem como aprimorar e padronizar processos.

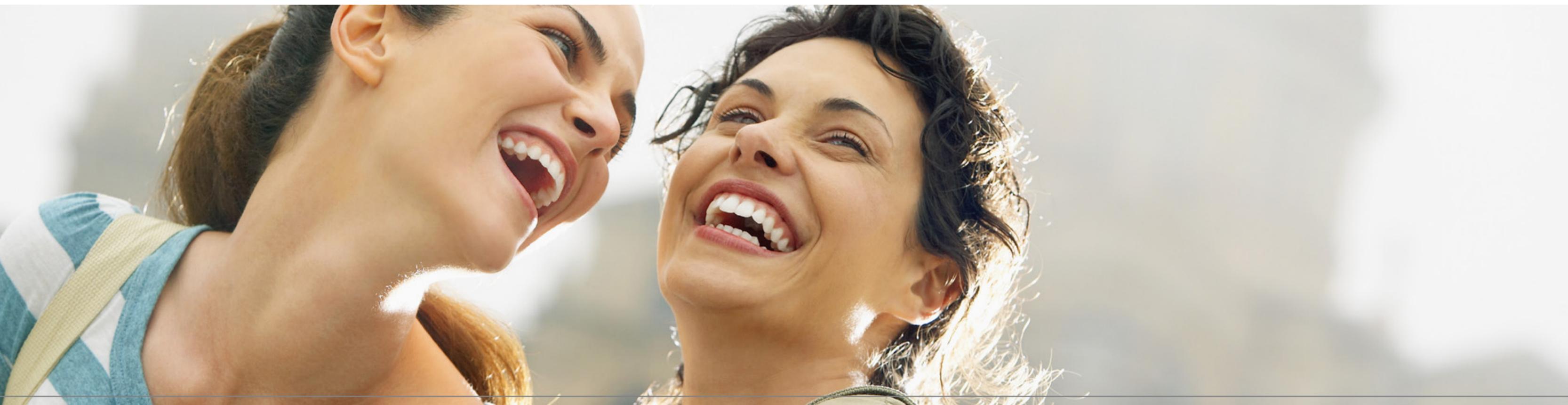
Em 2013, iniciamos um processo de revisão de nosso modelo de atendimento, com o objetivo de integrar e trazer

melhorias ao modo de atuar das unidades de negócio. Também durante o ano, trabalhamos na atualização da política comercial do Grupo LATAM Airlines, que aborda temas como práticas de reembolso e compensação, de modo a atuar de maneira mais integrada e em linha com as legislações do consumidor dos países em que atuamos.

Avançamos substancialmente no que se refere à valorização dos nossos clientes. Nossos principais focos são oferecer a melhor experiência aos que utilizam nossos serviços, desde o planejamento até a finalização da viagem, conquistar a confiança de todos e realizar ofertas direcionadas, respeitando o perfil de cada cliente.

É a transformação da nossa filosofia de serviço, que muda o foco de atenção da empresa do passageiro para o cliente.

Hoje, dispomos de um centro de gestão integrada em atendimento, responsável por definir as diretrizes de atuação dos funcionários nos aeroportos, nas lojas, nas aeronaves e nos canais de comunicação oferecidos aos clientes. A gestão é feita por equipes próprias, com alguns procedimentos comuns às duas unidades – como os comitês de clientes e a Reunião de Produtos e Serviços (RPS). Nesse fórum, que já existia na LAN e foi estruturado na TAM em 2013, diretores de diversas áreas analisam indicadores operacionais e de satisfação, de modo a





## Em 2013, a companhia revisou seu modelo de atendimento ao cliente, com foco na busca por sinergia entre as práticas da LAN e da TAM.

solucionar casos críticos e modificar estratégias em função dos retornos recebidos.

Na LAN, existem canais de comunicação com atendimento direto, como os escritórios de vendas, e indireto, como as agências de viagens, além do Contact Center, da internet e das redes sociais (Facebook e Twitter). O Contact Center oferece atendimento para vários serviços, incluindo a LAN Tours, venda de passagens e o LANPASS, entre outros. Na TAM, os principais canais são o Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC), as lojas de venda, as páginas da internet e redes sociais e o canal de Ouvidoria. As duas companhias aéreas também possuem ferramentas de entretenimento a bordo, como a revista IN, da LAN, e a revista e TV TAM nas Nuvens.

No caso da TAM, também existe o Call Center e o serviço

“Fale com a Gente”, que, em 2013, completou 21 anos de existência. Com uma equipe de 164 pessoas, este serviço registrou cerca de 900 mil contatos telefônicos, por e-mail ou via interação pelas redes sociais em 2013. O “Fale 2.0” é o serviço de atendimento por meio do Facebook e do Twitter, e registrou mais de 90 mil contatos durante o ano, com uma taxa de resposta de aproximadamente 70%. Todas as manifestações dos clientes são registradas e consolidadas para uso na melhoria do serviço.

Durante 2013, a TAM implementou o serviço Procon-Fone, cujo objetivo é auxiliar os agentes do órgão de proteção ao consumidor para encaminhar solicitações e reclamações dos clientes, evitando, assim, que se transformem em ações judiciais. No ano passado, cerca de 600 casos foram tratados por meio do Procon-Fone, e o volume de ações relacionadas à companhia no Procon diminuiu 5%.

No Contact Center, oferecemos atendimento em espanhol, português, inglês, francês e alemão, com canais específicos para os negócios de passageiros (TAM e LAN), carga (LAN CARGO, TAM Cargo), viagens (TAM Viagens e LAN Tours) e também para a rede Multiplus Fidelidade. Para os passageiros de voos internacionais, existe um SAC próprio destinado aos mercados na Europa e nas Américas. Como parte de uma estratégia para oferecer a melhor experiência no nosso relacionamento, clientes de algumas categorias do LANPASS e TAM Fidelidade recebem atendimento de uma equipe diferenciada.

A estrutura de atendimento possui 1.675 profissionais externos (terceirizados) e cerca de 1.130 funcionários próprios. Temos metas internas no que diz respeito ao tempo de resposta. Para os casos comuns, consideramos uma média de 24 horas para responder aos clientes. Em

casos urgentes, o tempo pode chegar a até seis horas. No entanto, aspectos como emissões pendentes de passagens, bagagem, remarcação, reembolsos e outros assuntos mais complexos podem ter tempos de resposta mais longos. Nas redes sociais da TAM, contamos com um grupo executivo – incluindo a presidente da TAM Linhas Aéreas, Cláudia Sender – responsável por analisar possíveis crises que podem afetar a reputação da empresa.

#### Qualidade no atendimento

Nosso compromisso com o cliente se baseia em nossos códigos de conduta, na legislação dos mercados em que operamos e no Manual do Passageiro – documento que informa sobre os direitos e deveres dos usuários de nosso principal serviço. Em 2013, iniciamos um estudo para entender o perfil dos passageiros, abordando itens como

motivação e expectativa dos clientes, para que a companhia possa obter melhores resultados em termos de fidelização do público externo.

Para mensurar resultados, analisamos uma série de indicadores, como a pontualidade de voos, a satisfação medida em pesquisas e o volume de reclamações registradas via SAC ou Ouvidoria, que impactam na remuneração de funcionários. Também recorremos à taxa de ocupação de assentos e de *belly* (capacidade de carga) de nossos voos para planejar melhorias e ajustes nas operações.

Nos últimos anos, alcançamos alguns resultados positivos: a satisfação de clientes internacionais, por exemplo, aumentou, bem como a dos clientes de carga.

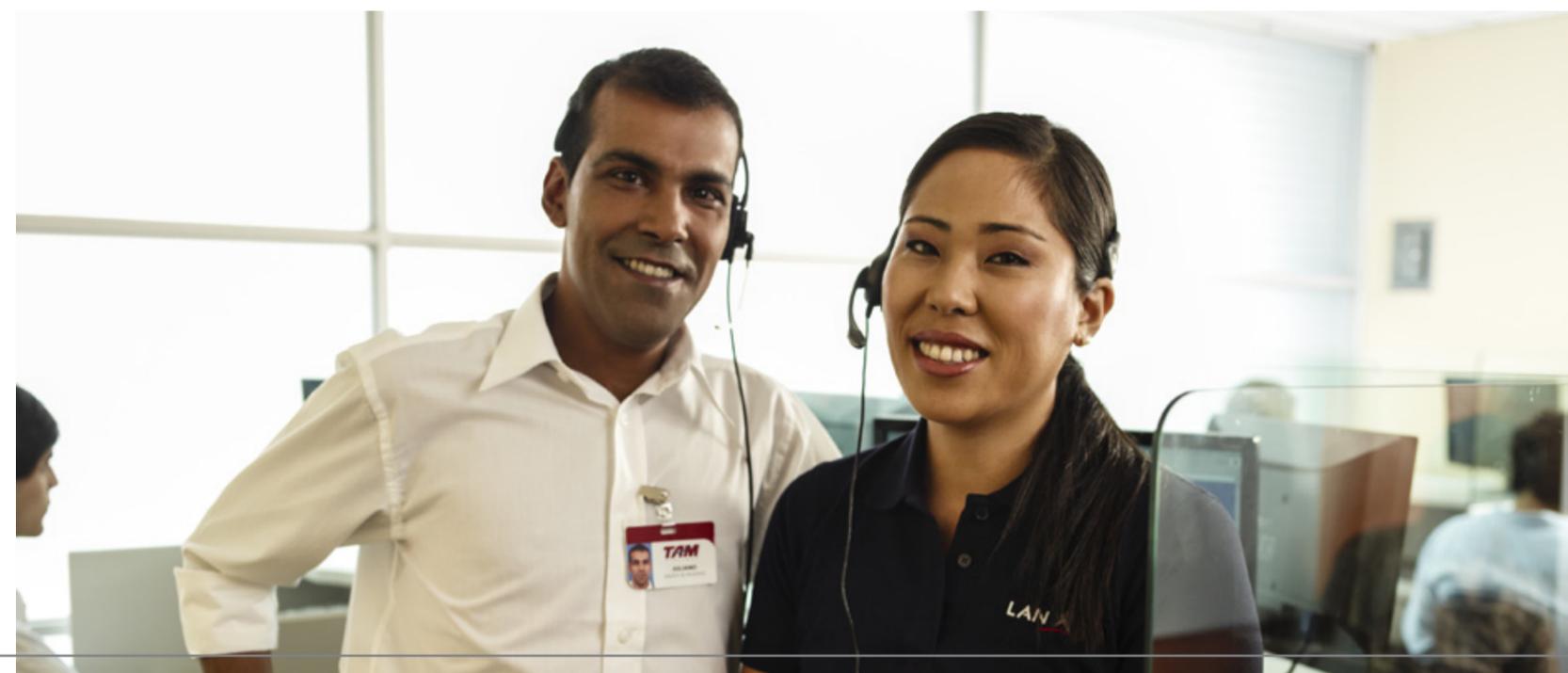
Outro foco de atenção importante é a privacidade.

Por lidarmos com dados pessoais e bancários, muitas vezes registrando-os em nossos sistemas nos processos de compra e reserva, dispomos de diretrizes e procedimentos de tecnologia da informação que asseguram a proteção das informações fornecidas em nossos canais.

A LAN dispõe, em seu Código de Conduta, de uma seção específica sobre o tema, com orientações para funcionários e parceiros sobre segurança da informação. Na TAM, a Política de Proteção e Privacidade de Dados de Clientes aborda os deveres, princípios e responsabilidades de funcionários de vendas e de divisões específicas, além de operadores de turismo, na hora de manipular informações dos usuários de nossos serviços. [\[G4-PR8\]](#)

## Preparação para a Copa

Com a expectativa de atrair 600 mil turistas para o Brasil em pouco mais de um mês, segundo as estimativas governamentais, a Copa do Mundo de 2014 representará um importante desafio para as companhias aéreas. Por meio de um grupo de trabalho com 120 pessoas e 15 lideranças de diversas áreas, a TAM tem estudado medidas para garantir a pontualidade e a qualidade dos serviços entre os meses de junho e julho, quando o torneio ocorrerá. Um dos principais investimentos é na contratação de pessoal para atuar no *call center* e nos aeroportos. Além disso, ampliamos os investimentos em treinamentos.



**SATISFAÇÃO – CLIENTES DE CARGA\*** [G4-PR5]

\* Em 2012, o número de pessoas pesquisadas dobrou, mantendo-se um erro amostral inferior a 5%

**Pesquisas de satisfação** [G4-PR5]

Medimos a satisfação dos nossos passageiros por meio da metodologia Net Promoter Score (NPS). Esse indicador é obtido por meio de um questionário *online* após o passageiro ter feito uma viagem conosco, no qual são abordadas questões relativas à experiência do passageiro na sua última viagem (atendimento a bordo, pontualidade, aeroportos e qualidade do atendimento). Além disso, são realizadas pesquisas de satisfação para os programas de passageiro frequente (LANPASS e TAM Fidelidade) e nos diferentes pontos de contato.

Os resultados são estratégicos, portanto, não são divulgados externamente. No entanto, os dados são apresentados regularmente aos funcionários, influenciando na composição dos bônus pagos anualmente ao pessoal em todos os níveis da organização. Para o negócio de carga, é realizada uma pesquisa de satisfação que mapeia o

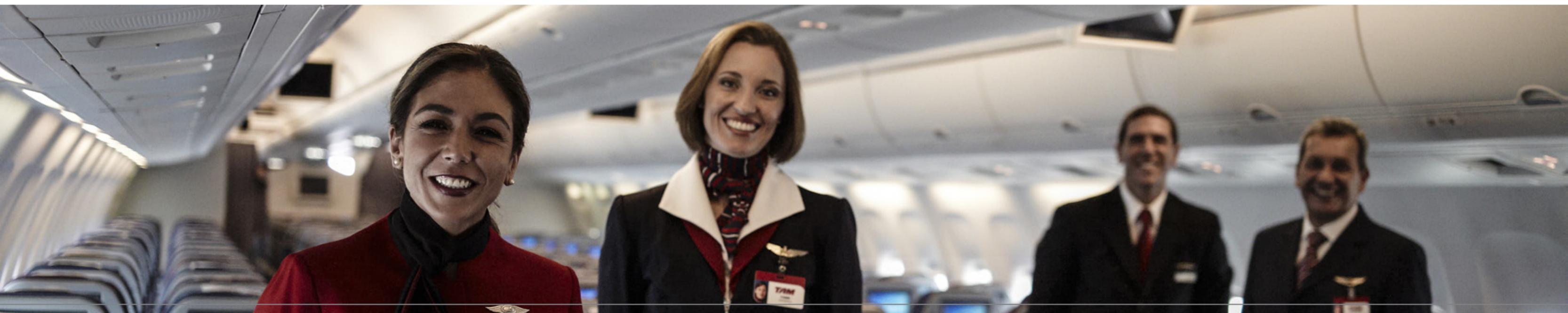
percentual de clientes que qualificam a experiência que tiveram com a empresa com a maior pontuação possível.

No negócio de passageiros, registramos resultados estáveis. Em geral, os passageiros estão mais satisfeitos com os serviços dos mercados atendidos pela LAN e com as cabines *business*; em termos de operações significativas, o Chile apresenta um nível de satisfação superior ao do Peru e do Brasil. Os principais pontos de insatisfação nesses países são a pontualidade, experiência a bordo, o preço e os serviços prestados no aeroporto. A satisfação é explicada, principalmente, pela segurança que a companhia aérea transmite e os serviços de bordo (que também têm influência positiva nos indicadores).

Com relação ao negócio de carga, a satisfação geral com o serviço é monitorada anualmente e com cobertura das operações nacionais e internacionais. No primeiro caso,

medimos cinco pontos (localidades); no segundo, 20, ou seja, mais de 84% da receita total da Unidade de Carga. Foram registradas mais de 2.600 respostas de clientes, em 2013, o dobro do volume de 2012.

Em comparação com o ano anterior, em 2013, a satisfação dos clientes de carga aumentou 4 pontos percentuais (*ver quadro*). Entre os aspectos que devem ser melhorados, destacam-se a solução de inconvenientes, o serviço prestado pelo Contact Center e pelos executivos de vendas e a percepção da relação qualidade/preço. A melhora dos resultados foi mais forte em Miami, São Paulo e Bogotá. No entanto, em Lima e em Frankfurt, houve uma redução da satisfação. Em Santiago e em Buenos Aires foram registradas taxas estáveis. Além disso, entre os aspectos que devem ser melhorados estão a velocidade de recepção de carga na origem, a manutenção das suas condições e a oferta de itinerários. Em 2014, haverá novas estações para medir a satisfação.





## Hora certa

Além de direcionar nossa estratégia, a opinião de nossos clientes se reverte em melhorias permanentes de gestão. Em 2013, por exemplo, como reflexo das reclamações de passageiros sobre atrasos nos voos domésticos no Brasil, desenvolvemos um projeto de pontualidade nos aeroportos de Guarulhos, Congonhas (ambos em São Paulo), Brasília (Distrito Federal) e Galeão (Rio de Janeiro). A iniciativa, que envolveu 145 pessoas e nove lideranças da empresa em 27 fóruns de trabalho, melhorou a pontualidade de voos durante o ano.

Em 2013, o percentual de atrasos na chegada de voos curtos do Grupo LATAM Airlines registrou uma melhora de mais de 2,7 pontos percentuais em relação a 2012, o que foi impulsionado pelas operações da LAN e da TAM. Em voos longos, o percentual de atrasos registrou um ligeiro aumento, de 0,7 pontos, devido a problemas com a nova frota de longa distância.

### NOSSA PONTUALIDADE

Voos curtos (inferiores a 3h) com atraso superior a 15 minutos

16,2%

Voos de longa distância com atraso superior a 15 minutos

19,8%

### Benefícios e exclusividades

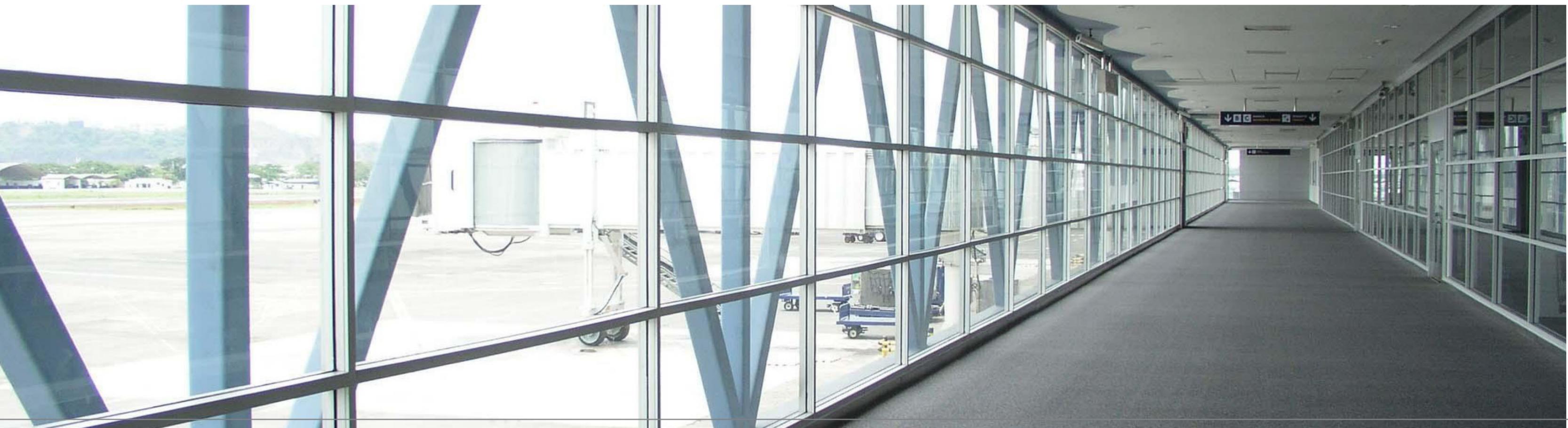
Com o objetivo de melhorar a experiência do cliente e transformar o Grupo na principal escolha para voos e serviços na América Latina, temos investido nos últimos anos na modernização do serviço de atendimento. Em relação aos passageiros, algumas ações importantes são o *self check-in* (*online* ou por meio de totens distribuídos nos aeroportos), a utilização de um atendente virtual para sanar dúvidas nos sites das companhias e o lançamento de aplicativos para *smartphones* (na TAM), com os quais é possível realizar, cancelar ou alterar reservas, além de obter informações sobre os voos programados.

A área de Customer Care da Unidade de Carga, criada em 2013, oferece suporte aos nossos clientes por meio do fornecimento de informações oportunas e soluções que atendam às suas necessidades diante de eventuais problemas com seus embarques. Entre esses serviços, estão a notificação via *e-mail* do fato e do seu progresso, o rastreamento *online* da carga e a digitalização de documentos relativos ao transporte. Após a criação da área, a percepção positiva dos nossos clientes com relação ao tratamento de exceções aumentou 49,2 pontos, com uma satisfação de 52,4%.

Além disso, foi desenvolvido o *e-business*, um conjunto de iniciativas eletrônicas (*e-tracking*, *e-booking*, *e-freight*,

*e-AWB*) que permitem entregar um valor agregado aos nossos clientes ao melhorar a sua experiência, reduzindo os custos de operação, aumentando a velocidade de troca e reduzindo o uso de papel. [\[G4-EN27\]](#)

Nossos programas de fidelização de clientes abrangem os programas LANPASS e TAM Fidelidade. Por meio desses programas, oferecemos facilidades e conveniências a mais de 19 milhões de passageiros frequentes do Grupo, distribuídos, principalmente, no Brasil, no Chile, na Argentina, no Peru, na Colômbia e no Equador. Só na LAN, o programa permitiu que 360.000 passageiros voassem gratuitamente em 2013.



## Programas de fidelização oferecem aos clientes vantagens e benefícios que garantem a melhor experiência.

O primeiro programa, criado pela LAN em 1984, oferece diversos benefícios com o acúmulo de quilômetros LANPASS, que podem ser trocados por passagens gratuitas, bem como por outros produtos do seu catálogo ou *giftcards*, entre outros prêmios. As milhas são acumuladas ao voar com a LAN, TAM e companhias aéreas membros da **oneworld** e também ao comprar em estabelecimentos comerciais participantes do programa ou, ainda, ao usar serviços das empresas conveniadas ao programa. Em 2013, a rede foi reforçada com novos parceiros no Chile, na Argentina, no Peru, no Equador e na Colômbia.

Em janeiro de 2013, entrou em vigor uma nova categoria de sócio LANPASS, a Comodoro Black, a mais alta das categorias elite, que oferece aos seus membros um atendimento de executivos Special Services, acesso aos serviços preferenciais com seus familiares imediatos e *upgrades* com prioridade máxima entre as categorias.

O TAM Fidelidade é o programa de passageiro frequente da TAM, criado em 1993. Foi o primeiro programa desse tipo

no Brasil e possui mais de 10,5 milhões de membros em cinco categorias: Branco, Azul, Vermelho, Vermelho Plus e Black. O programa faz parte da Multiplus, unidade da TAM criada em 2009 e negociada na Bolsa de Valores desde 2010. Esta é a maior rede de fidelização do Brasil, que permite que os participantes acumulem pontos em várias empresas de diferentes segmentos em uma única conta, direta ou indiretamente (por meio da transferência de um programa associado), em mais de 13.000 lojas, sendo possível trocar seus pontos por mais de 420 mil opções de produtos e serviços. Em dezembro de 2013, a rede Multiplus possuía mais de 460 parceiros e 12 milhões de pessoas cadastradas.

Ambos os programas permanecem independentes; as regras de cada um, suas categorias e contas não foram alteradas. A novidade é que é possível acumular e trocar pontos em qualquer um deles, de acordo com as regras, tarifas e a disponibilidade em cada empresa. Além disso, temos trabalhado para oferecer acesso aos principais benefícios preferenciais quando os passageiros de um programa voam em outra companhia, como *check-in* preferencial, acesso a salas VIP e embarque preferencial.

## Saúde e segurança em voo <sup>[G4-PR1]</sup>

Dada a natureza dos negócios do Grupo, as categorias de produtos e serviços nas quais são avaliados os impactos na saúde e na segurança dos nossos clientes são a atualização de kits de primeiros socorros (FAK), a habilitação de novos kits, a instalação de Desfibriladores Externos Automáticos (DEA), a capacitação de tripulações sobre o uso do DEA, a

resposta dos médicos de plantão para atender via telefone e a resposta de pessoal de plantão a chamadas do MedAire. Em 2013, foi feita a atualização do conteúdo de 100% dos kits da frota LATAM (Stat Kit 700), para atender aos padrões de todas as subsidiárias. Os equipamentos estão sendo instalados paulatinamente. Houve atrasos na substituição

dos antigos FAK e, no final de 2013, a LATAM aguardava os insumos que faltavam para habilitar os novos kits que já haviam sido adquiridos. Para 2014, a meta é concluir a habilitação dos novos kits FAK.



## NOSSAS PESSOAS

**Temos o compromisso de desenvolver uma nova cultura corporativa, que considere a multiculturalidade e as expectativas de nosso público interno**

Reflexo da combinação da força de trabalho de duas companhias que têm forte presença na América Latina, o Grupo LATAM Airlines contava, ao fim de 2013, com cerca de 52 mil funcionários atuando em funções administrativas, executivas, operacionais, de atendimento em solo e tripulação em 20 países. O número é inferior ao do ano anterior por conta da concretização do plano de reestruturação de pessoal, que resultou no desligamento de parte da tripulação da TAM (cerca de 10% do total de empregados) e de funcionários da LAN. O processo ocorreu devido à necessidade de adequar a oferta de serviços – especialmente no segmento doméstico – e unificar serviços

de atendimento, ampliar as taxas de ocupação de voos e reequilibrar as margens da companhia, afetada pelos altos custos com combustível e pela desvalorização de moedas como o real brasileiro frente ao dólar.

A reestruturação foi realizada com cautela, após estudos de adequação à nova realidade operacional da empresa, com o acompanhamento de governos e sindicatos. Foi apresentado como opção para os funcionários o programa de Reestruturação de Adesão Voluntária, composto pela licença não remunerada e por um plano de demissão voluntária. Na TAM, houve adesão de 50% dos tripulantes.

O processo foi uma importante oportunidade para a integração dos processos de recursos humanos no Grupo LATAM Airlines, bem como para aprimorar o diálogo com entidades sindicais e trabalhistas de cada país. Levando em conta os índices elevados de sindicalização em alguns países, como Argentina, Chile e Brasil, o relacionamento com esses organismos é considerado crítico para o desempenho do negócio. Em nossos *home markets* – Argentina, Chile, Peru, Colômbia, Equador, Brasil e Paraguai – o público interno é atendido por acordos coletivos; até o fim de 2013, eles estavam vigentes ou já haviam sido renovados. No final do ano, 31% dos funcionários estavam sindicalizados. [\[G4-11\]](#)

Com a reestruturação de pessoal e a nova definição do quadro de diretores do Grupo LATAM Airlines, foi iniciada a integração das áreas, especialmente aquelas ligadas às operações e decisões de nível corporativo. Alguns impactos, em especial as barreiras culturais e de idiomas no corpo de funcionários, estão sendo administrados em alguns cargos e áreas com aulas de português aos funcionários de língua espanhola e vice-versa.

O esforço pela integração faz parte de um plano maior iniciado em 2013: a geração de uma nova cultura LATAM. Iniciamos o mapeamento das melhores práticas já aplicadas pela LAN e pela TAM e a avaliação das condutas e atributos que queremos desenvolver no nosso pessoal nos diferentes mercados. A finalização dessa proposta e sua comunicação devem acontecer ainda no primeiro

semestre de 2014, sob coordenação do Comitê de Cultura LATAM, formado por membros da diretoria do Grupo.

Nosso objetivo de longo prazo, com isso, é alcançar a melhor *performance*, resultado diretamente influenciado por um bom clima de trabalho e pela eficiência no relacionamento com clientes e parceiros. Para apoiar esse processo e desenvolver a nossa gestão de desempenho, com perspectivas de sucessão e planos de carreira integrados, estamos construindo uma ferramenta LATAM para medir o desempenho de todos os empregados. Hoje, a TAM e a LAN possuem processos distintos de avaliação.

Em 2013, 32% dos homens e 34% das mulheres do Grupo LATAM Airlines receberam análises de desempenho e desenvolvimento de carreira (o equivalente, respectivamente,

a 10.237 funcionários e 7.005 funcionárias), com uma média de 33%. O indicador foi impactado por um número inferior de funcionários da TAM submetidos a esta avaliação (15% da população TAM). O processo de avaliação anual não leva em conta funcionários com menos de 6 meses de contrato, em 31 de dezembro de 2013, com licenças médicas superiores a 180 dias, funcionários não avaliáveis e tripulação de comando. Se considerarmos apenas o universo avaliável, em 2013, o processo teve uma cobertura de 95% (a meta para o ano era alcançar 90%). [\[G4-LA11\]](#)

Durante o ano, realizamos, pela primeira vez, uma pesquisa integrada de clima organizacional, que cobriu 71% do público interno do Grupo LATAM Airlines. Os resultados indicaram uma aceitação média do ambiente de trabalho, com favorabilidade de aproximadamente 58%. [\[G4-PR5\]](#)

## Contratação local [\[G4-EC6\]](#)

Possuímos o compromisso de contribuir para o desenvolvimento local por meio de nossas operações – distribuídas em mais de 23 países ao redor do mundo. Em 2013, o índice de contratação de mão de obra local alcançou 97,38% (geral empregados) e 79,73%, na alta direção.

No que diz respeito à preferência de contratação de pessoal de comunidades locais, a LATAM publica todas

as suas vagas disponíveis no *site* da empresa e, se for possível, em centros de formação, jornais, agências de emprego locais e outros.

A definição da companhia para funcionários locais leva em conta a nacionalidade dos empregados e o país em que trabalham: um funcionário é local quando trabalha na região em que nasceu. Para a contratação, a comunidade

local é entendida como a mais próxima do local de trabalho, tais como região ou município. A definição de altos gerentes para a LATAM inclui pessoas que têm habilidades de administração e tomada de decisões: CEO, VP Sênior, VP, Diretor Sênior, Diretor, Gerente Sênior, Gerente e Subgerente.



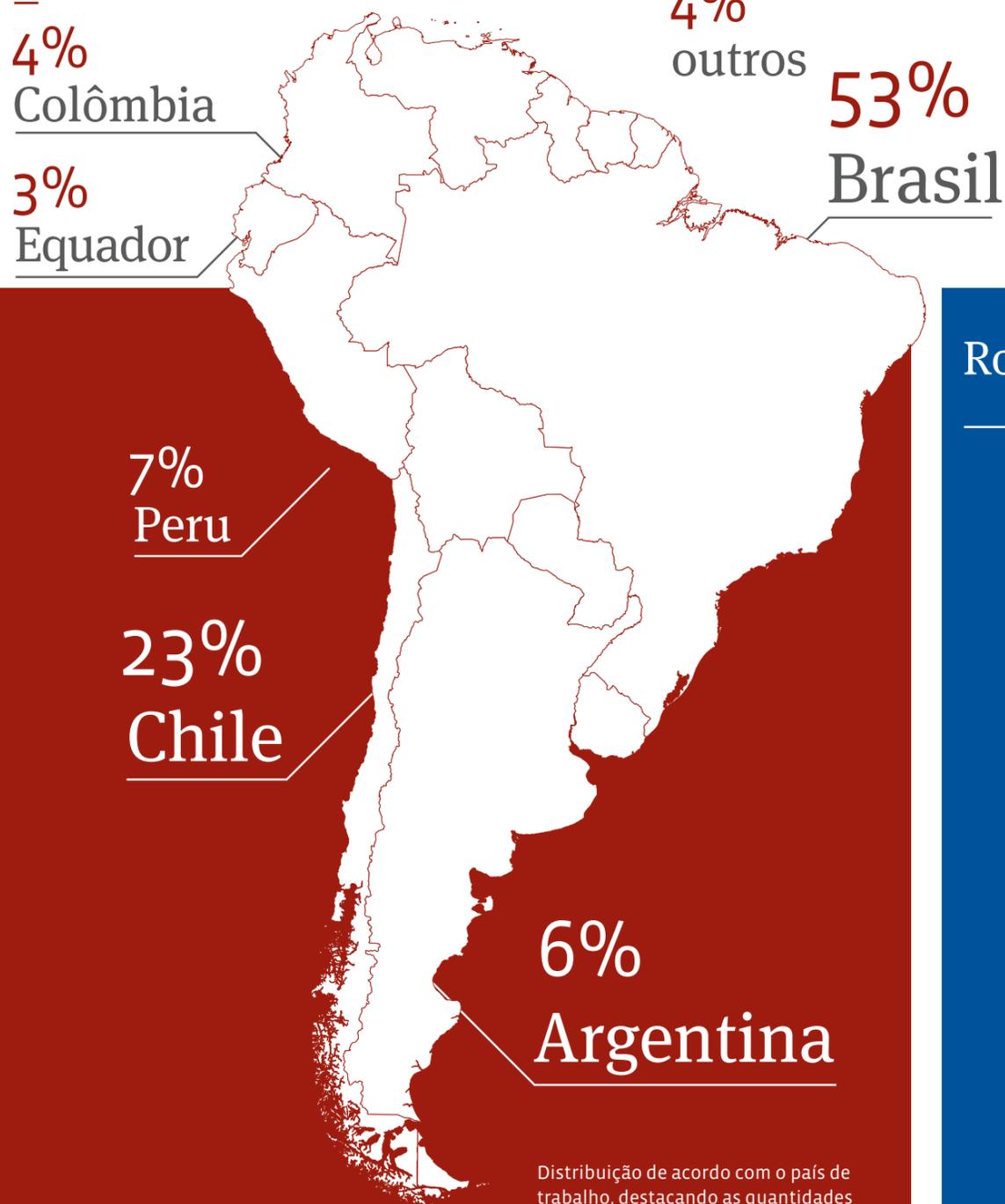
Formação e desenvolvimento

A composição interna do Grupo LATAM Airlines é bastante diversificada – são mais de 50 origens geográficas distintas –, como se vê na distribuição de colaboradores por operação, gênero e funções exercidas. Para garantir o alinhamento de práticas, orientamos todas as ações dos funcionários segundo os códigos de ética e conduta da companhia.

**COLABORADORES POR NÍVEL FUNCIONAL**  
[G4-10]

	LAN		TAM		LATAM	
	👤	👤	👤	👤	👤	👤
Operações	2.582	6.596	3.099	11.639	<b>5.681</b>	<b>18.235</b>
Suporte ( <i>overhead</i> )	1.196	1.264	812	664	<b>2.008</b>	<b>1.928</b>
Suporte operacional	688	1.548	733	1.467	<b>1.421</b>	<b>3.015</b>
Suporte Comercial	957	862	491	399	<b>1.448</b>	<b>1.261</b>
Tripulações	3.046	3.026	3.624	3.691	<b>6.670</b>	<b>6.717</b>
Vendas	1.865	644	1.325	584	<b>3.190</b>	<b>1.228</b>
Total	10.334	13.940	10.084	18.444	<b>20.418</b>	<b>32.384</b>

**FUNCIONÁRIOS POR REGIÃO E MERCADO**



Distribuição de acordo com o país de trabalho, destacando as quantidades por *home market* e outros para os funcionários no restante do mundo.

**Rotatividade**

**NÚMERO DE PEDIDOS DE DEMISSÃO/DEMISSÕES POR GÊNERO - 2013 [G4-LA1]**

Masculino 5132  
Feminino 3235

**NÚMERO DE PEDIDOS DE DEMISSÃO/DEMISSÕES POR FAIXA ETÁRIA - 2013**

Menos de 30 anos 4308  
Entre 31 e 50 anos 3646  
Mais de 50 anos 413

**NÚMERO DE PEDIDOS DE DEMISSÃO/DEMISSÕES POR REGIÃO - 2013**

Chile 1564	Colômbia 174
Brasil 5113	Equador 484
Peru 424	Negócios Internacionais 144
Argentina 107	Negócio de Carga 357

**NÚMERO DE CONTRATAÇÕES POR GÊNERO - 2013**

Masculino 3521  
Feminino 2086

**NÚMERO DE CONTRATAÇÕES POR FAIXA ETÁRIA - 2013**

Menos de 30 anos 4047  
Entre 31 e 50 anos 1502  
Mais de 50 anos 58

**NÚMERO DE CONTRATAÇÕES POR REGIÃO - 2013**

Chile 1350	Colômbia 156
Brasil 2413	Equador 398
Peru 593	Negócios Internacionais 193
Argentina 79	Negócio de Carga 425

**TAXA DE ROTATIVIDADE POR GÊNERO (%) - 2013**

Masculino 15,85%  
Feminino 15,84%

**TAXA DE ROTATIVIDADE POR FAIXA ETÁRIA (%) - 2013**

Menos de 30 anos 21,52%  
Entre 31 e 50 anos 12,39%  
Mais de 50 anos 12,34%

**TAXA DE ROTATIVIDADE POR REGIÃO (%) - 2013**

Chile 14,14%	Colômbia 10,22%
Brasil 20,11%	Equador 28,17%
Peru 11,16%	Negócios Internacionais 7,27%
Argentina 3,91%	Negócio de Carga 8,14%

INTRODUÇÃO      A COMPANHIA      NOSSA ESTRATÉGIA      CADEIA DE VALOR      MEIO AMBIENTE      CONTEÚDO GRI      GLOSSÁRIO      CARTA DE VERIFICAÇÃO      CRÉDITOS      INFORMAÇÕES CORPORATIVAS

A reformulação da área de Recursos Humanos resultará em mudanças na gestão de carreiras. Atualmente, a LAN possui um plano de desenvolvimento com critérios de crescimento e sucessão para seus funcionários – o que ainda não era feito de forma sistemática na TAM. O ajuste de valores e cargos está no centro desse processo, já em andamento em ambas as unidades de negócio.

As companhias oferecem um calendário regular de treinamentos e capacitações para seus empregados, com foco na atualização de conhecimentos e processos e em

oferecer a melhor experiência para os clientes. Em 2013, investimos US\$ 37.883.000 em cursos internos e US\$ 396 mil em concessão de 133 bolsas de estudo. [\[G4-LA10\]](#)

A companhia possui universidades corporativas que oferecem treinamentos *online* sobre temas como segurança, liderança e excelência em atendimento. A parceria com universidades e centros de conhecimento é outro ponto crucial – em especial em mercados onde a formação está aquém das demandas das empresas, como no Chile e no Peru, onde o mercado é mais restrito, com menor concorrência.

Atualmente, um dos principais desafios da companhia é a rotatividade de funcionários. A taxa média de rotatividade no Grupo é de 15%, principalmente, nas áreas operacionais. Em 2013, as mudanças de pessoal ocorridas no Brasil devido à integração LAN e TAM impactaram esse indicador. Historicamente, a meta anual é chegar a uma média de 10%, que pode ser reajustada ou modificada em 2014, questão que ainda está sendo analisada. [\[G4-LA1\]](#)

## Formação e capacitação LATAM – 2013 [\[G4-LA9\]](#)

Horas de Treinamento \*

	Gestores	Operações	Suporte (overhead)	Suporte operacional	Suporte comercial	Tripulações	Vendas	
	1.142.498	613.445	59.961	88.825	63.282	224.544	92.441	* Estão incluídas apenas horas de capacitação, uma vez que não há registros com o mesmo critério para identificar o número total de funcionários participantes da LAN (número de vezes que um funcionário tenha comparecido) e TAM (número de assistências).
	1.008.251	203.814	60.227	36.177	69.296	283.878	354.859	
<b>Total</b>	<b>2.150.749</b>	<b>817.259</b>	<b>120.189</b>	<b>125.002</b>	<b>132.578</b>	<b>508.421</b>	<b>447.300</b>	<b>= 2.150.749</b>

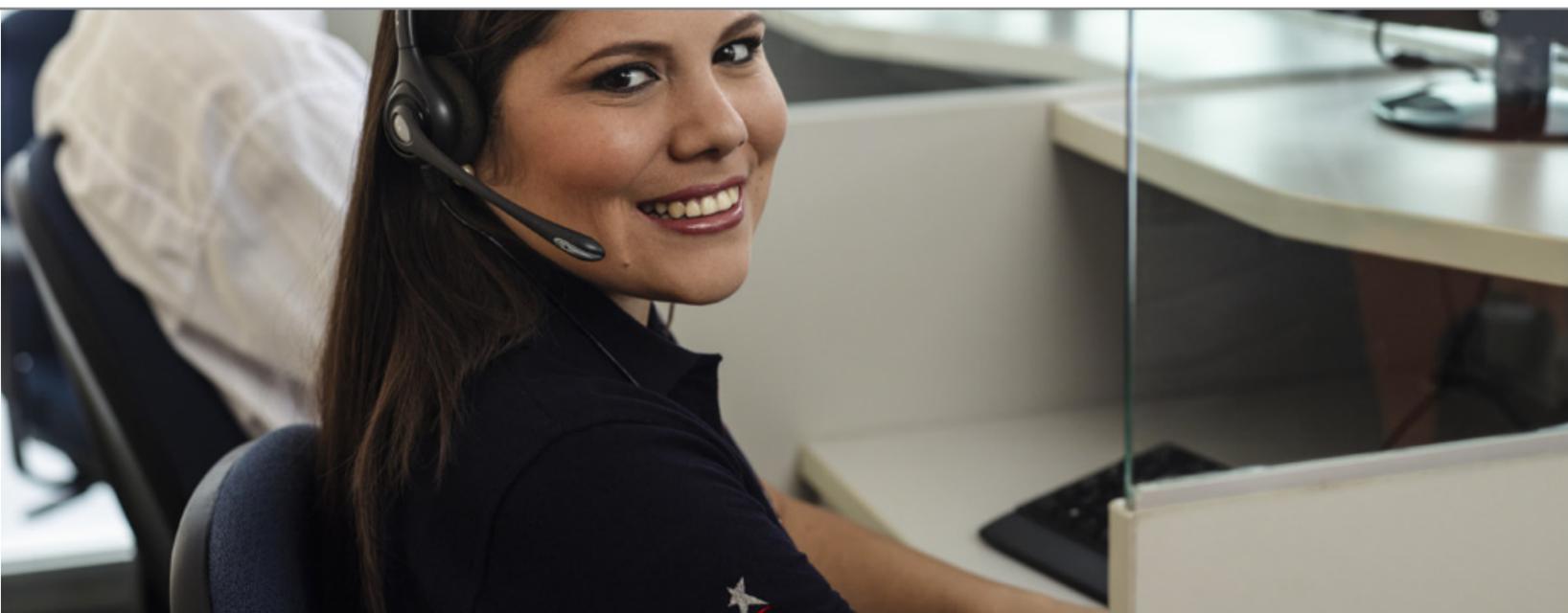
## Formação em direitos humanos <sup>[G4-HR7]</sup>

Em 2013, o percentual do pessoal de segurança que recebeu capacitação sobre políticas e procedimentos de direitos humanos foi de 91%. Na LAN, não existe um curso específico sobre direitos humanos, mas há noções de tratamento adequado, de acordo com o curso Avesec. Entre os *home markets*, a Venezuela cumpre 100% de pessoal treinado;

as estações do Equador e da Colômbia apresentam um cumprimento inferior (50% e 62%, respectivamente). Na TAM, a equipe de Segurança Corporativa não organiza ou participa de capacitações específicas sobre o assunto, mas as empresas contratadas que prestam serviços de segurança oferecem capacitação aos seus funcionários, de acordo com

as leis brasileiras, com reciclagem a cada dois anos. Como os direitos humanos fazem parte do código de ética da TAM, 100% dos funcionários são informados a respeito do tema. Existe, ainda, um curso sobre liderança que aborda a questão do assédio e da discriminação. Em 2013, 142 pessoas receberam essa capacitação.





## Benefícios <sup>[G4-LA2]</sup>

No Grupo LATAM Airlines, os benefícios oferecidos estão de acordo com a nossa política geral de remuneração – que inclui salário fixo, variáveis e benefícios – bem como com o mercado. Estamos realizando uma análise para melhorar a nossa posição competitiva no mercado brasileiro.

Os benefícios que temos atualmente para as quatro unidades do negócio (Países de Língua Espanhola, Doméstico Brasil, Negócio Internacional e Carga) incluem vale-alimentação, vale-transporte, seguro de vida, plano de saúde, cobertura para incapacidade/invalidez, licença maternidade/paternidade, fundo de aposentadoria e auxílio-creche.

### Saúde e segurança

O aspecto de saúde e segurança, valor máximo do Grupo, se refere tanto ao desenvolvimento de operações eficientes e seguras para nossos clientes e para a sociedade quanto à garantia do bem-estar de nossos funcionários. Cinco âmbitos compõem nosso trabalho relativo ao tema: segurança operacional (*safety*) e corporativa (*security*), emergências, auditorias e segurança laboral.

O pilar de *safety* se refere à garantia de segurança e bom funcionamento de todos os nossos voos, em todas as etapas de sua execução – da manutenção à operação, incluindo mapeamentos de risco, ajustes de tecnologia e controles de eficiência e qualidade. Já a segurança corporativa aborda a prevenção de ocorrências ilegais nos voos envolvendo passageiros, tripulação, equipe

de solo e instalações aeroportuárias.

Nos eixos de emergências e auditorias, atuamos em linha com as autoridades que regulam o setor e os mercados em que operamos; destacamos, nesse sentido, nossa parceria com a International Air Transport Association (IATA), com apoio da qual realizamos auditorias periódicas focadas na segurança operacional (*leia mais na p.57*). <sup>[G4-14]</sup>

Em relação à segurança laboral, as iniciativas têm como foco a prevenção de riscos naturais aos postos de trabalho – como o manuseio de peças, insumos e equipamentos, no caso das operações de manutenção, e os riscos relacionados à atuação no espaço aéreo, nas equipes de tripulação. Atualmente, 100% do público interno é impactado pelas decisões dos comitês de higiene,

saúde e segurança, distribuídos por região para analisar cada cenário e identificar demandas por atividades para assegurar um ambiente interno seguro.

Periodicamente, realizamos programas de treinamento de novos funcionários em temas relacionados com a aplicação das diretrizes de autoridades aeronáuticas que adotamos; do mesmo modo, temos um calendário de capacitações relacionadas à segurança do trabalho em voo, ao uso correto de equipamentos de proteção individual, à proteção auditiva e a aspectos de ergonomia, entre outros.

Para determinadas funções, são dados treinamentos de primeiro socorros e formação de brigadas de incêndio, sendo esta última extensiva à comunidade.

Por fim, desde 2012 é aplicado o programa de Primeiros Auxílios Psicológicos (PAP), que ajuda os colaboradores a lidar com emergências e a trabalhar em rede com autoridades locais, bombeiros e outras instituições de apoio, em caso de ocorrências como acidentes aéreos.

Em 2013, a LAN lançou a nova versão da Política de Segurança, Qualidade e Meio Ambiente. Com o compromisso de alcançar os mais altos padrões de operação, tanto em voo quanto nas atividades administrativas, o documento aborda o cumprimento da legislação internacional de referência e reforça a segurança como valor inegociável da companhia e de todos seus funcionários, destacando as comunicações relativas a riscos, ações e condições inseguras – que devem ser praticados pelas equipes diante de toda e qualquer exposição. Outro destaque da política é a proposta de desenvolvimento de um sistema de gestão que permita revisar as metas, os objetivos e os recursos, implementando melhores práticas e agregando valor para todos os envolvidos no negócio.

Algumas unidades, como a TAM MRO, em São Carlos (SP), têm sua própria política de saúde, segurança do trabalho e meio ambiente, para abordar especificidades locais – nesse caso, são destacados aspectos relativos às atividades de manutenção, reparo e revisão de aeronaves e componentes aeronáuticos, com ênfase em controles ambientais e prevenção de ocorrências.

Em 2013, nosso resultado de segurança no trabalho (consolidado LAN + TAM) foi de 371 acidentes, número inferior ao registrado em 2012. A taxa total de lesões foi de 3,02, também abaixo do ano anterior. [\[G4-LA6\]](#)

Alguns funcionários da empresa participam de atividades profissionais com alta incidência ou alto risco de doenças no processo de manutenção, tais como exposição a material particulado, solventes, ruído, radiação UV e vibrações, no trabalho em aeroporto (exposição a ruído e vibração). Temos programas de assistência com relação a doenças graves pelos quais

os funcionários são cobertos por ações de educação e formação; assessoramento (Órgão Administrador do Seguro Social de Acidentes do Trabalho - Fundo de Segurança); de prevenção e controle de risco, tais como avaliações qualitativas e quantitativas de riscos para a saúde; e de tratamento, como o Programa de Vigilância Epidemiológica. [\[G4-LA7\]](#)

No que diz respeito à segurança, há 22 anos, não há registros de acidentes aéreos na LAN. Na TAM, desde 2007, não ocorreram incidentes graves. Em setembro de 2013, houve um caso de forte turbulência no voo JJ 8065 da TAM, que cumpria a rota Madrid-Guarulhos (São Paulo) e fez um pouso de emergência no aeroporto de Fortaleza, Ceará. Nesse episódio, houve lesões em passageiros e tripulantes, que receberam cuidados médicos logo depois do pouso. O caso, investigado pelo Centro de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos (Cenipa), órgão ligado ao Comando da Aeronáutica do Brasil, foi classificado como um acidente aeronáutico, mas não houve vítimas.

#### INDICADORES DE SAÚDE E SEGURANÇA LATAM [\[G4-LA6\]](#)

	2012	2013
	Funcionários + Terceirizados	Funcionários + Terceirizados
Total de Acidentes	876	369
Taxa total de lesões	4,08	2,96
Taxa total de doenças ocupacionais	0,12	0,16
Total de dias perdidos	4.405*	5766
Taxa total de absenteísmo	47,89*	50,18
Total de óbitos no período (relatar o motivo: acidente de trabalho ou acidente de trajeto)	2**	0

\* Dados apenas da LAN

\*\* Dado apenas da TAM

## SOCIEDADE

### Contribuição para o desenvolvimento local e controle dos impactos negativos estão entre nossas ações para ampliar a geração de valor social

O Grupo LATAM Airlines tem trabalhado para ampliar a geração de valor nas diferentes regiões e localidades em que está presente. Devido à natureza do seu negócio, é responsável por diversos impactos positivos – como a geração de emprego e o fomento ao turismo e às economias locais – e negativos, como a geração de ruído e emissões que impactam na qualidade de vida da população que reside próximo aos aeroportos.

Cientes desse cenário, dispomos de algumas iniciativas que envolvem a gestão dos impactos socioambientais, o estreitamento de laços e a contribuição – por meio de investimentos, concessões e parcerias – para promover maior conectividade entre as regiões em que estamos presentes.

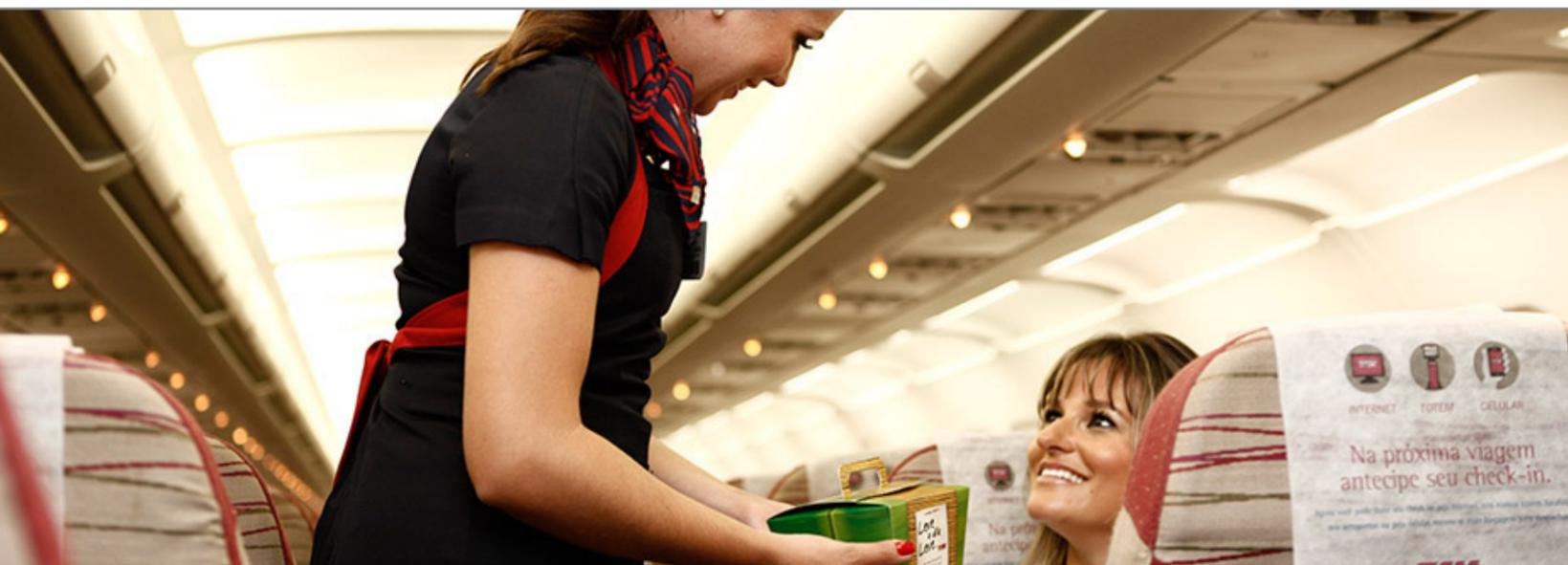
Isto está em linha com nossos pilares estratégicos (*leia mais na p.20*) e com a própria natureza dos desafios de sustentabilidade do setor aéreo.

Nosso relacionamento com as comunidades de entorno, organizações da sociedade civil e demais públicos é coordenada, na LAN, pela Diretoria de Relações Institucionais e Responsabilidade Social Corporativa; na TAM, pela diretoria de Relações Institucionais e Sustentabilidade; e, no negócio de carga, pela Subgerência de Assuntos Corporativos e Responsabilidade Social Empresarial. Por meio do diálogo permanente e da autonomia de gestão de cada unidade, somos capazes de atuar de acordo com as necessidades locais em relação a

temas diversos, como turismo sustentável, transporte de órgãos e animais silvestres e apoio financeiro a projetos sociais e ambientais.

No desenvolvimento de nossa Matriz de Materialidade LATAM, identificamos que diversos temas considerados estratégicos para a empresa envolvem a correta gestão de seus impactos sobre a sociedade e, extensivamente, o meio ambiente. Acreditamos, assim, que alguns aspectos, como a promoção do turismo sustentável, o controle de emissões e ruído e a busca por soluções tecnológicas na área de combustíveis, nos afetam de modo transversal e devem ser priorizados em nossas práticas e relações.





### Nossos impactos [G4-SO2]

Entre os impactos sociais negativos potenciais ou reais sobre a proximidade das nossas operações, identificamos aspectos como a falta de conectividade devido ao fechamento ou à paralisação de atividades de passageiros ou de carga, especialmente em destinos nos quais o Grupo LATAM Airlines é o único operador (como Ilha de Páscoa e Chiloé, no Chile).

As questões de qualidade do ar e de geração de ruído nas proximidades de aeroportos são exemplos claros da implicação socioambiental de nossa operação. Por conta do deslocamento permanente de aeronaves nas proximidades ou mesmo dentro dos centros urbanos – como nos aeroportos de Congonhas, em São Paulo, Brasil, e Newark, na região próxima a Nova Iorque, nos Estados Unidos –, entendemos que nosso compromisso com o meio ambiente também se traduz em melhorias que impactam a qualidade

de vida da sociedade. Existem emissões de dióxido de carbono em praticamente todo o território nacional, e a geração de resíduos perigosos está concentrada nas cidades onde há serviços de manutenção.

Em 2013, mantivemos nosso plano de investimento em renovação da frota e voltamos a avançar no diálogo setorial sobre o desenvolvimento de biocombustíveis, com um segundo voo comercial realizado pela LAN Colômbia. A prática representa um caminho para reduzir emissões atmosféricas. Também nos aprofundamos nos programas Smart Fuel e Lean Fuel, com ações para reduzir o consumo energético e processos mais eficientes de lavagem de motores (*leia mais na p.72*).

O tema de ruído é igualmente relevante: sob a coordenação da ANAC, no Brasil, a TAM gerencia e

controla os impactos sonoros de suas aeronaves nos centros urbanos. O mesmo acontece na Argentina, sob controle da autoridade governamental. Na Colômbia, a LAN opera apenas com aeronaves que estão aprovadas na Categoria 3 de limite sonoro, um padrão nacional. Já no Chile, a LAN já cumpre as restrições propostas nesses futuros padrões a serem implementados (*leia mais na p.77*).

### O que fazemos [G4-SO1, G4-EC7]

O Grupo tem frentes de responsabilidade corporativa e investimentos sociais e em serviços para benefício público que ajudam a viabilizar a nossa proposta de promover a conectividade de pessoas e regiões. Nosso desafio é gerar o menor impacto social negativo possível e reforçar os impactos positivos, fazendo seu gerenciamento de acordo com as necessidades locais. No entanto, essas práticas não estão sistematizadas e integradas em todos os países e também não oferecem condições de medição direta dos impactos.

Em parceria com voluntários da LAN, autoridades e escolas locais do Chile, Colômbia, Equador, Peru e Argentina, desenvolvemos o programa Cuido mi Destino, no qual alunos e membros da comunidade trabalham juntos na recuperação de espaços públicos de valor turístico, monumentos e/ou construções importantes das suas cidades. Como parte do programa, os estudantes e as autoridades recebem palestras de capacitação sobre conscientização em turismo, meio ambiente e cultura

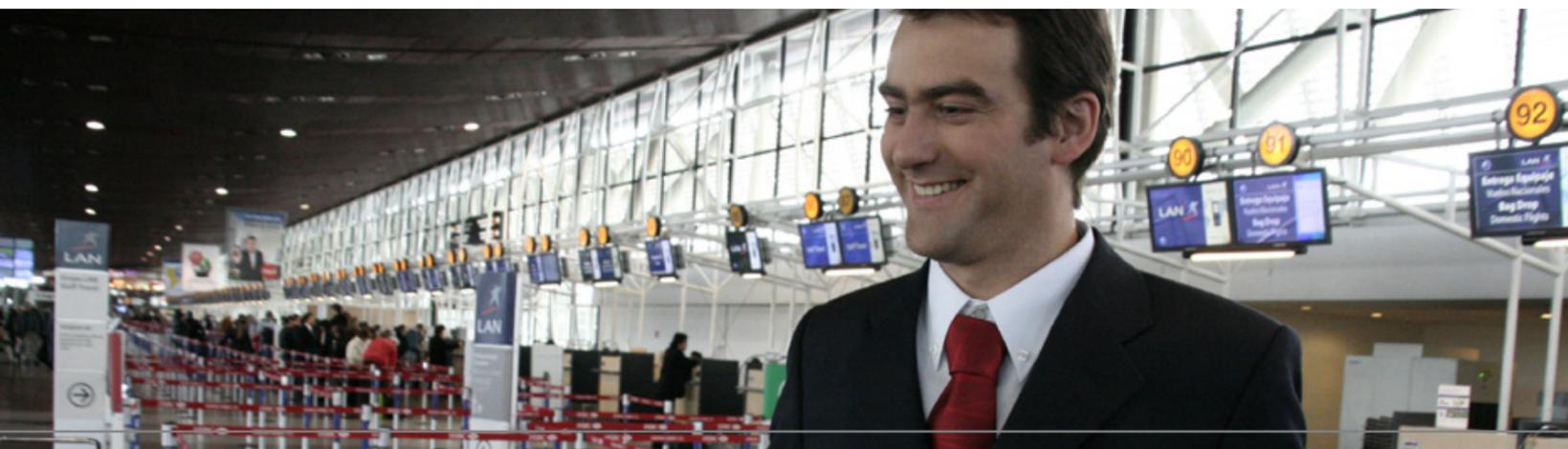
local, com o objetivo de promover o turismo responsável e o patrimônio histórico e cultural da América Latina. Por outro lado, os empresários de turismo locais são convidados para palestras de capacitação sobre boas práticas, com o objetivo de incentivar a sustentabilidade nas suas operações. Desde a sua criação, o programa foi desenvolvido em 17 localidades, com a participação de mais de dois mil alunos e voluntários da LAN.

No Chile, o programa teve três edições em 2013, envolvendo 210 alunos e 18 voluntários da companhia, com ações na Ilha de Páscoa (recuperação da Playa Pea), Punta Arenas (recuperação do Parque Avenida Bulnes) e Coyhaique (recuperação da Plaza de la Prensa). Nesse mesmo país, a LAN firmou uma parceria com o “Programa de Innovación en Turismo Sostenible”, um projeto que tem como objetivo melhorar a competitividade da indústria do turismo, reduzindo as assimetrias de informação relacionadas com a sustentabilidade. Por meio desta parceria, foram realizados 15 seminários e *workshops* sobre turismo sustentável em nove regiões do Chile, com um total de cerca de 800

participantes. No Chile, a LAN também organiza projetos de cuidado do meio ambiente e ação social – incluindo apoio a instituições como “Um Techo para mi País”, “América Solidaria”, “Coaniquem”, “Teletón” e “Transplante de Órganos”, entre outras.

No Equador, a LAN organiza uma versão do Cuido mi Destino, desenvolvida com voluntários da companhia, no Dia do Turismo, e o projeto “Toqué el Cielo con LAN” (LAN Kids), cujo objetivo é aproximar as crianças ao mundo da aeronáutica por meio do seu primeiro voo até um ponto turístico da cidade de destino.

No Peru, os programas de desenvolvimento também incluem “Chicos que Sueñan, Chilos que vueLAN”, que oferece palestras de conscientização e compreensão sobre o meio ambiente e práticas de monitoração de reputação, doações e instituições e ajuda humanitária. Em 2014, o objetivo é fazer um diagnóstico prévio à execução de edições do programa Cuido mi Destino para compreender as necessidades locais.





Na Colômbia, o Cuido mi Destino foi realizado em 2013, em Girón e Santa Fe de Antioquia, onde foram reformados, respectivamente, o parque principal do município e a “Acequia del Llano”. Nesses países, as doações foram feitas à fundação Operação Sorriso Colômbia, para a qual a LAN entregou por convênio passagens aéreas (US\$ 47,722 mil dólares), para o deslocamento de especialistas voluntários para operar e reabilitar crianças com lábio leporino e afundamento de palato. Para 2014, as metas incluem

reunir 150 voluntários da companhia, realizar duas edições de “Cuido mi Destino”, entregar 400 passagens aéreas para a Operação Sorriso e firmar um convênio com uma segunda fundação, entre outras ações.

Os principais programas na Argentina são Cuido mi Destino, “Todos Podemos Volar” (experiência de voo para estudantes de escolas públicas/municipais), voluntariado corporativo, ações de educação ambiental, reciclagem e triagem de

resíduos, as campanhas de solidariedade e doações e ações de ajuda humanitária.

Na TAM, o apoio a iniciativas de turismo sustentável, meio ambiente e cidadania no Brasil é feito desde 2010, por meio do Edital de Apoio a Projetos Socioambientais, que já atendeu 22 projetos de organizações em todo o país e no exterior. Desde 2010, mais de 186 mil pessoas já foram beneficiadas. Em 2012, o edital de convocação registrou

mais de 200 inscrições e selecionou cinco projetos que receberam o apoio no ano seguinte, executados pelas seguintes organizações: Instituto Peabiru, Instituto de Pesquisas Ecológicas (IPÊ), Projeto Tamar, Ecomar e a Associação Movimento Mecenas da Vida. Em 2013, cerca de 11.230 pessoas foram beneficiadas com as ações de diversas ONGs. A companhia brasileira também oferece passagens para diferentes ONGs e instituições locais. Em 2013, foram concedidas mais de 1.100 passagens.

#### **PROGRAMAS DE GESTÃO DE IMPACTO SOCIAL\*** [ G4-SO1]

	LATAM
Avaliações de impacto social	0%
Avaliações de impacto ambiental e monitoramento contínuo	100%
Divulgação pública de avaliações de impacto ambiental e social	100%
Programas comunitários de desenvolvimento local com base nas necessidades locais	50%
Plano de engajamento de <i>stakeholders</i> com base no mapa de <i>stakeholders</i> prioritários	75%
Comitês ou grupos de consulta pública (comunitária) com base nas comunidades locais e processos que incluem grupos vulneráveis	0%
Conselhos ou comitês de saúde ocupacional e de segurança e outras instituições	100%
Processos formais de reclamações ou diálogo e defesa da comunidade local	100%

\* Para este indicador consideramos as operações alinhadas ao indicador G4-EC9: Unidade de Negócio Internacional; Doméstico Brasil (TAM); LAN; e Unidade de Carga.

## Em benefício da comunidade <sup>[G4-EC7]</sup>

Quanto aos investimentos em serviços para o benefício público, o Grupo realiza doações em dinheiro ou de passagens nas suas unidades de negócio, incluindo o apoio a ONG que desenvolvem projetos de responsabilidade, formação e conservação do meio ambiente, saúde, tratamento e apoio psicossocial a crianças e doentes, entre outras questões (ver box). Os investimentos corporativos na infraestrutura de operação também se transformam em

benefícios para os clientes e membros da comunidade. Um exemplo disso é o aeroporto internacional de Santiago, no Chile, que enfrenta problemas de saturação: em 2013, a LAN fez uma remodelação criando 13 novos slots para Airbus A320, com um investimento de US\$ 5 milhões. No Brasil, a TAM também inaugurou um novo terminal de carga, em Manaus, e instalou novos Equipamentos para Apoio e de Solo (GSE), em Guarulhos, Florianópolis e Vitória.

### PRINCIPAIS INVESTIMENTOS EM INFRAESTRUTURA E SERVIÇOS PARA BENEFÍCIO PÚBLICO <sup>[G4-EC7]</sup>

Unidades de Negócio	Total de investimentos (US\$ ou passagens)	Tipo de participação	Projetos	Impactos esperados
TAM	Mais de 1.100 passagens	Pro bono	Prêmio Empreendedor Social; WWF-Brasil; Ashoka; Fundação Amazonas Sustentável; Instituto Rodrigo Mendes; Amigos do Bem; e outros	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Conservação, formação e prevenção ambiental</li> <li>&gt; Intercâmbios culturais</li> <li>&gt; Proteção de direitos trabalhistas e humanos</li> <li>&gt; Conectividade em projetos de saúde e formação</li> </ul>
	US\$ 152 mil (aproximadamente)	Em espécie	Turismo CO <sub>2</sub> Neutro; Ecoturismo no entorno do Parque Estadual de Monte Alegre; Aprendendo a Cuidar do Mar com as Tartarugas Marinhas (Tamar); Conservação do Boto Cinza na Praia da Pipa (RN); e outros	
LAN CHILE	193,685 mil	Comercial	“Cuido mi Destino”	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Apoio ao turismo sustentável</li> <li>&gt; Desenvolvimento psicossocial de crianças</li> <li>&gt; Apoio ao deslocamento de pacientes, voluntários e pessoas sem recursos para pagar passagens</li> <li>&gt; Superação da pobreza em assentamentos precários</li> </ul>
	US\$ 227,392 mil	Comercial	Un día en LAN	
	607 passagens	Pro bono	América Solidária; Toqué el Cielo; Coaniquem; fundação María Ayuda; Programa Innovación para el Turismo Sostenible	
LAN EQUADOR	US\$ 69,468 mil	Pro bono	Projeto “Toqué el Cielo” com a LAN	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Apoio ao turismo sustentável</li> <li>&gt; Conscientização e educação ambiental e em turismo</li> </ul>
		Comercial	“Cuido mi Destino”	
LAN ARGENTINA	US\$ 67,130 mil	Comercial	Todos Podemos Volar; Cuido mi Destino; Voluntariado Corporativo; Investimento em desenvolvimento de gestão ambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Apoio ao turismo sustentável</li> <li>&gt; Conscientização e educação ambiental e em turismo</li> <li>&gt; Criação de um sistema integrado de gestão ambiental</li> </ul>
	US\$ 1,330 mil	Em espécie	Convênios de benefício para ONG	
LAN PERU	US\$ 70,200 mil	Comercial	Cuido mi Destino; Chicos que Sueñan, Chicos que VueLAN	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Apoio ao turismo sustentável</li> <li>&gt; Conscientização e educação ambiental e em turismo</li> </ul>
	1.480 passagens	Pro bono	Operación Sonrisa, ajuda humanitária, Unicef e San Juan de Dios.	
LAN COLÔMBIA	US\$ 105, 785 mil	Comercial	Cuido mi Destino; Voluntariado Corporativo/ Campanha Direitos e Deveres	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Apoio ao turismo sustentável</li> <li>&gt; Conscientização e educação ambiental e em turismo</li> <li>&gt; Conscientização sobre direitos e deveres dos passageiros</li> </ul>
	276 passagens	Pro bono	Operação Sorriso	

[Impactos econômicos, conectividade e turismo sustentável](#) <sup>G4-EC8]</sup>

Entendemos que nossa presença é capaz de fomentar o desenvolvimento econômico local onde operamos. As novas rotas criadas/anunciadas nos dois últimos anos (como Belém-Miami, na TAM, e Santiago-Aruba ou Santiago-Chiloé, na LAN) têm relação direta com nossa proposta de ampliar a conectividade junto da geração de emprego e renda na América Latina.

Estudos realizados pelo World Travel & Tourism Council (WTTC), como o “Economic Impact of Travel & Tourism” (*leia mais [aqui](#)*), destacam o papel da atividade turística no estímulo às economias locais, com foco na criação de rotas turísticas e na geração de cadeias de provedores de bens e serviços para visitantes.

No contexto específico das companhias aéreas, atualmente, o impacto da LATAM é um bom exemplo. Considerando que o volume de passageiros estrangeiros que transportamos anualmente para os principais destinos da América do Sul chega a 4,1 milhões, bem como as estimativas e cálculos realizados por várias instituições de turismo com relação ao gasto médio feito pelos turistas na região, estimamos que, anualmente, contribuamos para que entrem US\$ 4,3 bilhões no setor do turismo. Esta cifra inclui as despesas dos turistas em aeroportos, hospedagem, alimentação, deslocamentos, passeios e compras.

Em parceria com entidades de governo, operadores de turismo e demais parceiros de negócios, buscamos promover a atividade turística, trazendo resultados diretos para a

arrecadação de municípios, províncias e demais localidades na região. Uma das iniciativas mais importantes nesse sentido é o programa Discover, organizado pela LATAM nos seus principais *home markets* na América do Sul, cujo objetivo é visitar e aprender sobre o destino, além de aproximar a cadeia comercial receptiva a um grande grupo de operadores internacionais da nossa rede.

Por meio de ações de visitação desses parceiros de negócios aos destinos em que atuamos, acreditamos colaborar para a melhor experiência de venda e impactar na geração de emprego e renda de localidades em que o turismo é uma fonte econômica. Em 2013, além das iniciativas desenvolvidas pela LAN no Chile e na Colômbia, realizamos em parceria com o Instituto Brasileiro de Turismo (Embratur), do governo brasileiro, o Discover

## Conhecendo a nossa reputação

[G4-EC8]

Desde 2013, a LAN conta com uma ferramenta de medição: o Termômetro da Opinião Pública. O principal objetivo deste estudo é saber como estamos sendo percebidos pela sociedade no que diz respeito ao desempenho econômico, social, ambiental e de negócios

da companhia. Esta ferramenta nos permite identificar o que as comunidades em que atuamos mais valorizam na empresa. O estudo foi implementado no Chile, em 2013, e, em 2014, pretendemos implementá-la nos outros países em que a LAN está presente.

Brasil. Considerando os grandes eventos que acontecerão no país – a Copa do Mundo, em 2014, e os Jogos Olímpicos, em 2016 –, mais de 80 operadores de turismo de 20 países foram convidados para conhecer e participar de rodadas de negócios com agentes locais dos principais destinos. Dez Estados brasileiros foram visitados em quatro circuitos. Somando essa iniciativa ao Discover no Chile e na Colômbia, a LATAM, os governos e os outros parceiros locais investiram mais de US\$ 1.000.000 no projeto.

Outro negócio que fornece oportunidades e riscos em relação a nosso impacto econômico é o de carga. Com um grande potencial para promover o comércio exterior na América Latina, a Unidade de Carga reúne a experiência da LAN CARGO, TAM Cargo (Brasil), MasAir (México)

e LAN CARGO Colômbia para garantir uma posição de liderança na cobertura de serviços de carga que conectem a região com a América do Norte, a Europa e, indiretamente, a Ásia. O transporte de insumos, da produção industrial e de outros bens capazes de gerar divisas para os países demonstra o impacto que podemos gerar nas economias locais.

Para 2014, a divisão de carga espera implementar o seu Plano de Relacionamento com grupos de interesse, incluindo as comunidades, em grande parte das áreas em que atuamos. Isso nos permitirá estar mais bem preparados para potenciais conflitos, para entender as suas necessidades e para estabelecer canais diretos com líderes de grupos e organizações. [\[G4-SO2\]](#)

Por conta dos impactos que geramos nas economias da América Latina, levamos em conta a importância do turismo sustentável – ou seja, aquele que promove o desenvolvimento socioeconômico resguardando o patrimônio cultural e os recursos naturais locais – como um tema prioritário para o Grupo LATAM Airlines. [\[G4-14\]](#)

Temos também iniciativas específicas na área de negócios que nos permitem ampliar nosso impacto positivo nas economias locais. Quanto aos fornecedores, por exemplo, a LAN recebeu do governo chileno o selo ProPyme de reconhecimento a grandes empresas que se comprometem a pagar em até 30 dias os seus micro, pequenos e médios fornecedores (*leia mais na p.60*).

## Club LATAM

Recém-criado, o Club LATAM é uma plataforma desenvolvida especialmente para os agentes e os operadores de viagem do Brasil, com o objetivo de incrementar as vendas e proporcionar experiências únicas para esse grupo de relacionamento. Mais de 200 dos maiores clientes do Grupo LATAM Airlines se reuniram no lançamento da iniciativa, em São Paulo, para entender

a proposta de estreitamento do contato e incentivo à conquista de melhores resultados na venda de passagens TAM e LAN. Serão realizadas atividades de relacionamento, comunicação, capacitação, gestão e reconhecimento para apoiar o alcance das metas, que esperam chegar a 200 milhões de passageiros transportados até 2020. Mais informações no hot site [www.clublatam.com.br](http://www.clublatam.com.br).



### Apoio ao transporte [G4-SO1, G4-EC7]

Desde 2002, a LAN transporta gratuitamente rins para transplantes por meio de uma parceria com a Corporación del Transplante, no Chile. Até o final de 2013, já tinham sido transportados 185 órgãos para diferentes regiões do país – uma média de 17 órgãos por ano.

Em parceria com os ministérios da Saúde e da Defesa do Brasil, a TAM realiza o mesmo procedimento desde 2001, sendo que a companhia transporta vários órgãos, incluindo córneas e ossos. Ao longo de 10 anos, já foram transportados 6 mil órgãos em nossos aviões. Para tornar o processo mais ágil, criamos, em 2013, um canal direto de atendimento à Central Nacional de Transplantes (CNT) brasileira.

As duas companhias também possuem políticas de concessão de passagens para ONGs e instituições. No âmbito corporativo, anualmente, a LAN apoia duas ONGs cujas funções requerem o transporte de voluntários na América do Sul. Em outros mercados de língua espanhola, há concessões específicas para fundações e organizações.

Na TAM, o apoio é oferecido a organizações que trabalham com temas relacionados a sustentabilidade – como preservação ambiental, cidadania e proteção aos direitos humanos. A empresa também transporta animais silvestres para repatriamento – o trabalho é realizado gratuitamente, em parceria com o Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama).

No caso do negócio de carga LATAM, existem políticas para proteger o transporte de animais e apoiar o resgate e a repatriação. Além disso, por meio da iniciativa Avião Solidário, a empresa apoia o deslocamento de ajuda humanitária em situações de emergência e desastres, além da sua ajuda constante nos países nos quais suas operações estão presentes.

Outra ação que realizamos no âmbito da conectividade é o transporte de obras de arte da e para a América Latina, transpondo fronteiras e aproximando as diferentes culturas. Em 2013, por meio dessas iniciativas, a unidade de carga do Grupo LATAM Airlines transportou mais de 250 toneladas de solidariedade.



## GOVERNOS E INSTITUIÇÕES

Diálogo com autoridades e entidades setoriais nos permite estar em sintonia com as regulamentações e políticas públicas dos mercados em que operamos

Por meio das relações que estabelecemos com órgãos governamentais e entidades setoriais nos diferentes mercados em que estamos presentes, mantemos voz ativa nas discussões públicas que dizem respeito ao nosso negócio.

Sempre defendendo um diálogo transparente e a busca de soluções conjuntas, com foco na eficiência e na rentabilidade, a companhia conta com equipes responsáveis por monitorar e participar dos debates. Por conta da associação, temos o desafio de trabalhar de forma integrada nas relações com os agentes políticos e do setor em diferentes locais, levando em conta suas realidades locais.

Para manter o diálogo com os órgãos e autoridades do governo, o Grupo LATAM Airlines possui áreas

estruturadas de Assuntos Públicos, Relações Institucionais e Assuntos Corporativos, distribuídos entre a LAN, a TAM e a *holding* LATAM Airlines Group S.A. O objetivo dessa equipe é permitir o crescimento do negócio de acordo com a legislação local e os planos governamentais para o setor aéreo.

Entre as principais instituições com as quais mantemos relações estão as autoridades aeronáuticas de cada país, como a Junta Aeronáutica de Chile; as direções gerais de aviação civil do Chile, do Peru e do Equador; a Agência Nacional de Aviação Civil, do Brasil; a Administración Nacional de Aviación Civil, da Argentina; a Dirección Nacional de Aviación Civil, do Paraguai; e o Departamento Administrativo de la Aviación Civil, da Colômbia, além de órgãos públicos e

privados dos principais aeroportos nos quais operamos. Paralelamente, mantemos uma agenda regular de diálogos com autoridades do poder legislativo e contamos com empresas de consultoria especializadas que acompanham os assuntos e os projetos de lei que podem afetar a empresa futuramente.

Além de discutir assuntos de regulamentação, propomos às autoridades soluções conjuntas de negócios. Em 2013, por exemplo, um esforço da nossa área de Assuntos Regulatórios no Brasil permitiu uma redução de impostos nos estados brasileiros (como o ICMS - imposto sobre operações relativas à circulação de mercadorias e sobre prestações de serviços de transporte interestadual, intermunicipal e de comunicação), a fim de permitir novos voos e rotas com custos mais competitivos.

No Chile e em outros mercados, também operamos em parceria com os governos para estudar rotas e voos que permitam gerar turismo, emprego e renda em localidades em que antes a empresa não operava. Também procuramos obter certificações de órgãos reguladores para consolidar processos e inovações, como aconteceu, em 2013, nos Estados Unidos, onde estamos recebendo um reconhecimento da Administração Federal de Aviação (FAA) para realizar um processo mais seguro e com menos impacto ambiental na lavagem de motores. Também estabelecemos diálogos com autoridades para controlar os potenciais riscos para a nossa operação.

Temos procurado fortalecer a nossa participação em órgãos que representam a indústria da aviação. Em todo o mundo, agimos por meio da International Air Transport

Association (IATA), que constitui um espaço fundamental para a troca de informações sobre novas tecnologias, segurança operacional e desafios atuais e futuros do setor da aviação. No âmbito regional, fazemos parte da Latin American and Caribbean Air Transport Association (ALTA). Os mercados em que operamos também possuem associações específicas (*ver quadro*). [\[G4-16\]](#)

Para garantir um bom relacionamento com os representantes do governo e associações, usamos os códigos de conduta LATAM como referência. Como parte do nosso programa de *compliance*, estamos desenvolvendo um calendário de capacitação sobre governança e ética.

Durante o ano, a LATAM recebeu US\$ 28.783 mil como subsídio de governos – que não participam da estrutura de acionistas do Grupo. Neste indicador, foram levantadas as

informações de uso de combustível, que representam 40% dos custos da companhia. Este subsídio se refere principalmente à redução de impostos em determinadas localidades, resultantes das negociações com as autoridades, e como uma medida para impulsionar o desenvolvimento das operações. Em 2014, a LATAM tem como objetivo fazer o levantamento de dados sobre os incentivos para a formação e contratação de pessoal. [\[G4-EC4\]](#)

## Parcerias estratégicas [\[G4-16\]](#)



Associação Internacional de Transporte Aéreo (IATA)



oneworld



Organização Mundial do Turismo (OMT)



Pacto Global



Associação Latino-americana de Transporte Aéreo (ALTA)



Sustainable Aviation Fuel Users Group (SAFUG)

## IATA: construção conjunta

[G4-16, G4-EC2]

Nossa estratégia de ser uma das melhores linhas aéreas do mundo está intimamente ligada à participação da companhia na IATA – à qual somos filiados como Grupo LATAM Airlines. Atualmente, participamos de diversos comitês dessa entidade, como o Operation Committee, por meio do qual trocamos conhecimentos com companhias de outras regiões e influenciamos na definição de metas e diretrizes setoriais.

Como resultado disso, submetemos as nossas unidades de negócios, especialmente as do Brasil e do Chile, a

auditorias de Segurança Operacional (IOSA, pela sua sigla em inglês) e de Segurança para Operações em Solo (ISAGO). Além disso, obtemos certificações da IATA que garantem a qualidade dos nossos centros de manutenção.

Temos trabalhado ativamente em fóruns do setor aéreo para combater as mudanças climáticas. Como companhia, incorporamos o compromisso da IATA de reduzir nossas emissões em 1,5% ao ano, com o objetivo de atingir o nível de carbono neutro até 2020 e, em seguida, reduzir as emissões em 50% em comparação com 2005 em 2050.

2013 foi um ano de progressos para a LAN. Desde 2011, a companhia, juntamente com outras sete companhias aéreas, assumiu com a IATA o compromisso de desenvolver o programa voluntário IEnvA (IATA Environmental Assesment), um sistema para avaliar e desenvolver melhorias na gestão ambiental do setor. Um dos principais progressos feitos foi o lançamento, em 2013, da Política de Segurança, Qualidade e Meio Ambiente da LAN, assinada pelo CEO Ignacio Cueto, na qual são descritas as responsabilidades e ações a ser tomadas pela equipe e pelos líderes (*Leia mais em Saúde e Segurança, p.44*).

## Associações e instituições Grupo LATAM Airlines [G4-16]

### Brasil

- > Associação Brasileira das Empresas Aéreas (Abear)
- > American Chamber of Commerce for Brazil (Amcham Brasil)

### Peru

- > Cámara Nacional de Turismo (CANATUR)
- > Sociedad de Comercio Exterior de Perú (COMEX)
- > Cámara de Comercio Peruano- Chilena
- > Cámara de Comercio Americana del Perú (AmCham)

### Equador

- > Cámara Nacional de Turismo (CANATUR)
- > Sociedad de Comercio Exterior de Perú (COMEX)
- > Cámara de Comercio Peruano- Chilena
- > Cámara de Comercio Americana del Perú (AmCham)

### Chile

- > Asociación Chilena de Aerolíneas (ACHILA)
- > Cámara de Comercio Chileno- Peruana
- > Cámara de Comercio Chileno-Argentina
- > Cámara Chileno-Brasileira de Comércio (CBC)
- > Cámara Chileno Norteamericana de Comercio (AMCHAM)
- > Cámara Oficial Española de Comercio de Chile
- > Instituto Chileno de Administración Racional de Empresas (ICARE)
- > Sociedad de Fomento Fabril
- > Fedetur
- > Ação (SER)
- > Cámara de Comercio de Santiago

### Argentina

- > Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sustentable (CEADS)
- > Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina (IDEA)
- > Cámara de Comércio Argentino-Brasileira

### Colômbia

- > Asociación de Transporte Aéreo Colombiano
- > Asociación Colombiana de Viajes Y Turismo (ANTAO)

### Global / regional

- > Pacto Global
- > Associação Internacional de Transportes Aéreos (IATA)
- > Associação Latino-Americana de Transportes Aéreos (ALTA)
- > Organização Mundial do Turismo (OMT)

# FORNECEDORES

## Desafio de nosso modelo de negócios, gestão da cadeia de suprimentos ganhou força em 2013 com trabalho de mapeamento de riscos

Com mais de 25 mil fornecedores ativos em seus cadastros, o Grupo LATAM Airlines enxerga importantes oportunidades no relacionamento que mantém com seus parceiros de negócios. Para além do impacto positivo que podemos gerar nas economias locais, com o incentivo ao desenvolvimento econômico e a geração de emprego e renda onde operamos, também trabalhamos na gestão e controle dos riscos potenciais ao longo da cadeia de suprimentos; atualmente, esta ação é nosso principal desafio de gestão. [\[G4-12\]](#)

Com foco em um relacionamento mais próximo e direcionado para os fornecedores, dividimos nossa cadeia em quatro grandes categorias: aeronaves (fabricantes de aviões e motores); materiais e combustíveis (equipamentos e tecnologias de aviões, bem como combustíveis, para operações de solo e terra); serviços de bordo (alimentos e catering, utensílios e energia); e

Nossa relação com os parceiros comerciais instalados nos mercados nos quais atuamos nos permite contribuir para o desenvolvimento social e econômico da América Latina. Em 2013, 55% \* dos nossos gastos com fornecedores corresponderam a empresas locais, esta categoria de compras inclui contratos dirigidos ao mercado de fornecedores do

bens e serviços gerais – que incluem desde informática e tecnologia da informação até uniformes, hotelaria e deslocamentos de solo para funcionários. [\[G4-12\]](#)

Os dois primeiros grupos são classificados como fornecedores diretos, relacionados aos insumos essenciais às atividades-fim da companhia, enquanto que os outros dois fazem parte dos chamados fornecedores indiretos (que apoiam a operação). O maior volume de parceiros está no segundo grupo, enquanto que a maioria do valor negociado está nos fornecedores diretos. [\[G4-12\]](#)

O relacionamento com essas empresas está concentrado em nossas áreas de Compras na TAM e na LAN, que hoje já atuam de maneira integrada. Desde o processo de associação e sob a coordenação da área de *compliance*, os esforços têm sido direcionados para desenvolver

país da unidade LATAM. O percentual leva em conta as unidades operacionais relevantes LAN (Chile, Peru, Colômbia, Argentina, Equador) e TAM (só Brasil). As compras que têm escopo restrito para atendimento de uma necessidade local, sem sinergia de especificação com as outras subsidiárias, é dirigida ao mercado local.

diretrizes para gerir as práticas comerciais, com foco na conformidade total dos negócios.

Como principal resultado, em 2013, finalizamos nossa Política de Compras. O documento reúne cláusulas e princípios que regem nosso relacionamento com fornecedores, com foco em temas de ética, conduta e direitos humanos – abordando aspectos como trabalho escravo e infantil, condições trabalhistas, práticas anticorrupção e responsabilidade socioambiental. O trabalho também resultou na criação de novas cláusulas presentes nos contratos-padrão da empresa, que versam sobre temas de sustentabilidade e direitos humanos. Também se coloca em anexo aos contratos de prestação de serviço uma carta de compromisso, que deve ser assinada pelas empresas para confirmar o aceite dessas diretrizes de *compliance* LATAM. [\[G4-56\]](#)

## Pelo desenvolvimento local

[\[G4-EC8, G4-EC9\]](#)

\* Porcentagem se refere apenas a compras indiretas (Procurement), sem considerar desembolsos com frota e compras técnicas.

Entendemos que a gestão adequada da cadeia de suprimentos também demanda um olhar mais profundo para os riscos existentes na relação comercial. Afinal, não conformidades relacionadas aos parceiros de negócios podem impactar em nosso desempenho. Por isso, em 2013, iniciamos um programa piloto de identificação e avaliação socioambiental de fornecedores, levando em conta dados sobre os aspectos fiscais e trabalhistas dos nossos fornecedores indiretos, com quem temos a maior parte dos nossos contratos. [\[G4-2\]](#)

Este processo, que, durante 2013, concentrou-se nas operações da TAM, resultou na análise e categorização de uma base de 4.113 fornecedores, correspondente a 54% dos custos (*spend*) da companhia em sua cadeia de suprimentos de compras indiretas (sem incluir frotas, compras técnicas e combustíveis), cerca de US\$ 2.100.000.000 anuais. Dentro deste grupo, dividido em

13 categorias (como água e resíduos, têxtil, vestuário, transporte e logística), fizemos uma classificação de riscos, considerando o tamanho, a natureza e a relevância do negócio, entre outros critérios. Chegamos a uma base de 87 fornecedores com alta criticidade e que podem gerar impactos sociais negativos, que devem ser foco da nossa gestão nos próximos anos. [\[G4-SO2, G4-SO10\]](#)

Esta análise deu origem a algumas ações, como a elaboração de manuais de fornecedores e a aplicação de questionários de avaliação com o objetivo de auditar os fornecedores com maior criticidade no futuro. Os fornecedores que discordarem poderão ter seus contratos cancelados ou serão submetidos a um plano de adequação com prazos definidos de acordo com a criticidade de cada caso. Em 2013, nenhum contrato foi cancelado (0% da base de fornecedores foi avaliada), devido à etapa atual do programa. Também não foram acordadas melhorias (0% da base). [\[G4-SO10\]](#)

Atualmente, os impactos sociais potencialmente negativos identificados na cadeia de fornecedores são: condições de trabalho degradantes (risco potencial em fornecedores de vestuário); saúde e segurança com nutrição (risco em fornecedores de alimentação a bordo); segurança física (risco de mobilização e acomodação de tripulantes e passageiros); produto responsável (risco de brindes e objetos de cortesia oferecidos nos voos). [\[G4-SO10\]](#)

Dando seguimento ao programa, o mesmo processo será aplicado nas outras unidades de operação. Este modelo já foi implementado na TAM, onde, em 2014, pretendemos analisar 87 casos de fornecedores com risco potencial, e será estendido para a LAN, em 2014, para fornecedores no Chile. A partir de 2016, este programa será estendido às outras unidades do Grupo LATAM Airlines no Peru, Colômbia, Argentina, Equador e Paraguai. [\[G4-SO10\]](#)



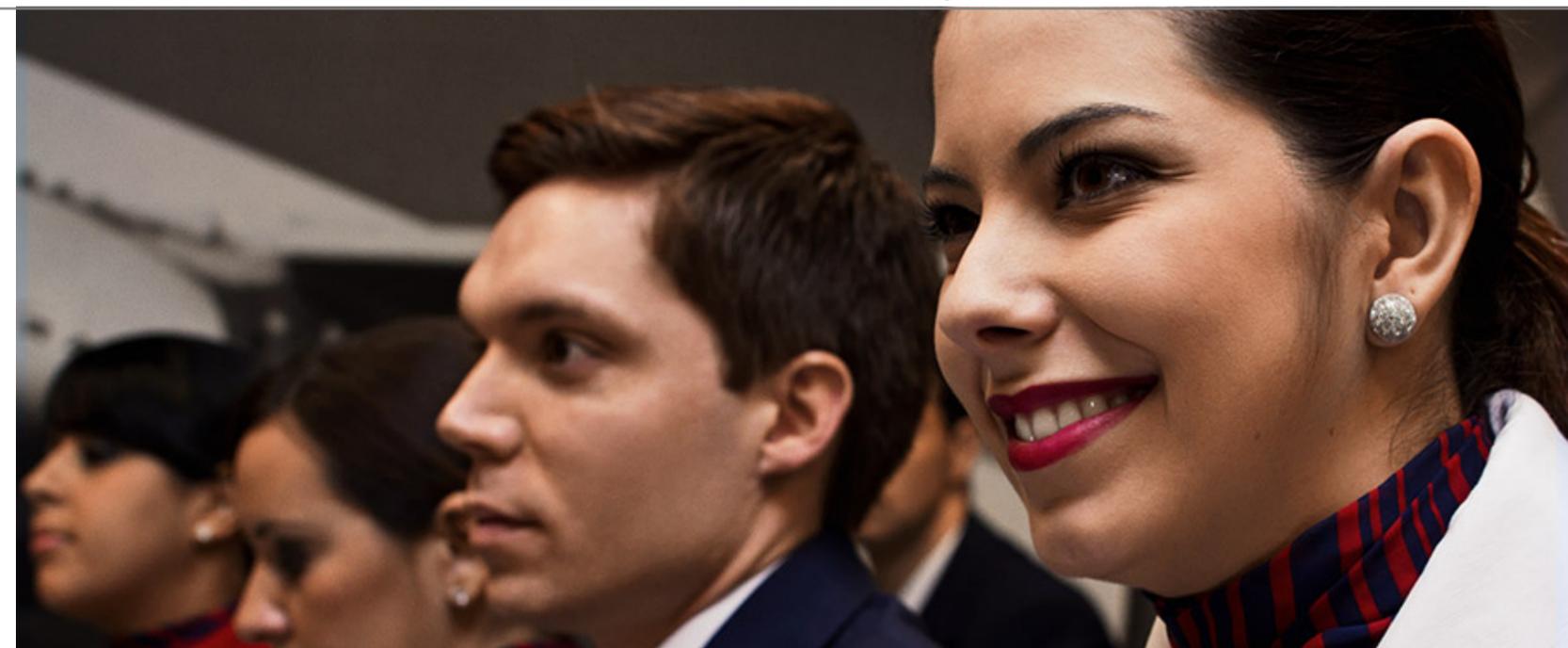
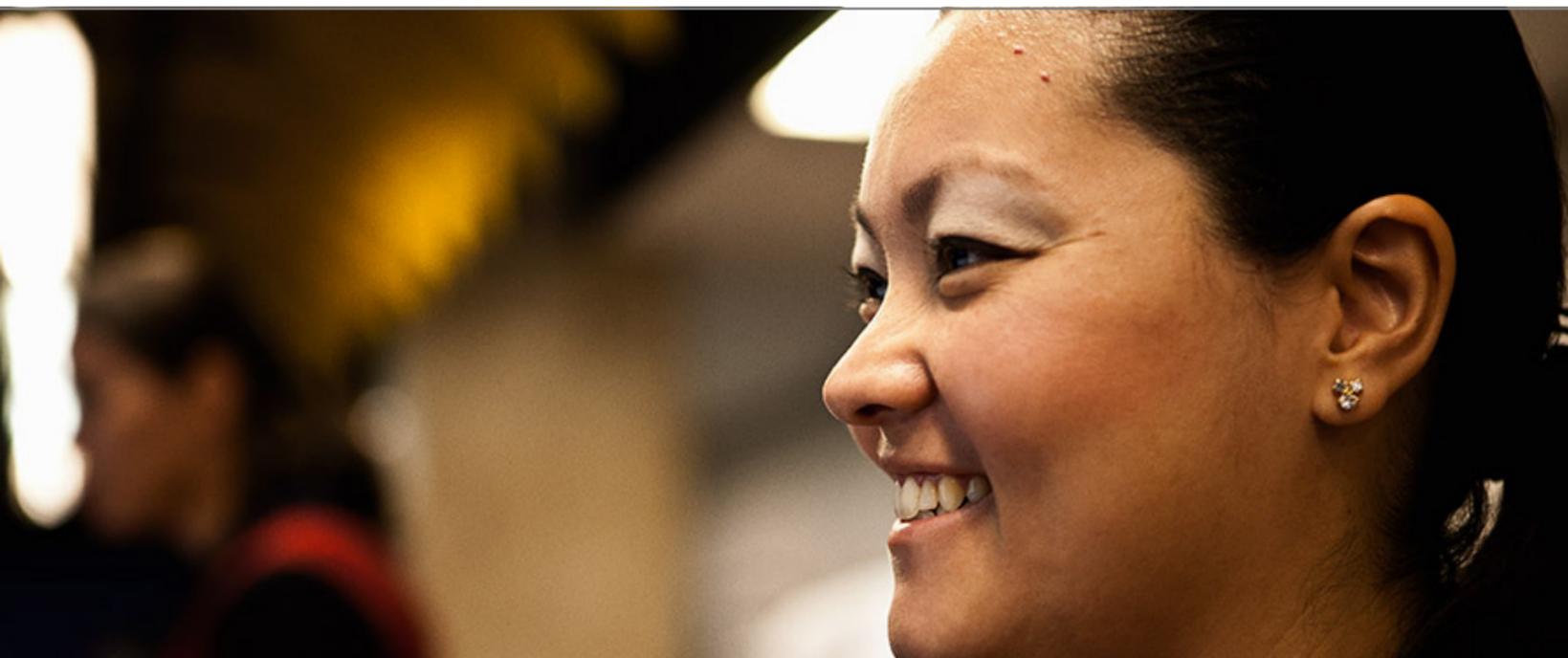
## Pagamentos em dia

[G4-EC8, G4-15]

Como parte de nosso comprometimento com relações de negócios responsáveis, recebemos em 2013 do governo chileno o selo ProPyme. A iniciativa reconhece empresas que se comprometem a pagar seus fornecedores de pequeno e médio porte em um prazo máximo de 30 dias. O projeto já reúne cerca de 80 grandes organizações, beneficiando 94 mil micro, pequenas e médias empresas no Chile.

Para alcançar esse resultado, o Grupo LATAM Airlines realizou uma série de ajustes em seu processo interno de compras. De um índice de cumprimento do prazo de 30 dias próximo a 46%, em janeiro de 2013, foi aumentado para 98% de pontualidade no pagamento em agosto do mesmo ano, na LAN.

A medida resultou no desenvolvimento da Política para Pagamentos a Fornecedores LATAM, focada nos parceiros de compras indiretas (bens e serviços), que estabelece como prazos-limite 30 (Chile) ou 60 (demais mercados) dias para a execução do pagamento.



## ACIONISTAS E INVESTIDORES

**Com uma comunicação mais transparente e integrada ao mercado, anunciamos nossos investimentos, os resultados e os riscos do negócio**

---

Passado um ano e meio da criação do Grupo LATAM Airlines S.A., identificamos avanços na integração das nossas atividades e na comunicação unificada das informações financeiras, em especial a partir do segundo trimestre de 2013. Conseguimos estruturar uma plataforma sólida para que, de 2014 em diante, as operações sejam mais previsíveis e estáveis aos olhos dos investidores, que são estratégicos para o modelo de negócios da companhia.

Diante de desafios como a complexidade do negócio, as diferenças culturais existentes entre as empresas e o equilíbrio entre custos e faturamento, o Grupo desenvolve, atualmente, um trabalho para o aumento da quantidade e qualidade das informações repassadas ao mercado. Um

avanço, em 2013, foi a divulgação da margem operacional consolidada, uma informação determinante para os analistas, e o esclarecimento sobre nossa gestão de riscos, um tema corporativo transversal que está sob os cuidados de uma subgerência específica na área de finanças.

Pelo segundo ano consecutivo, o Grupo LATAM Airlines fez parte do Índice Dow Jones de Sustentabilidade (DJSI) na seção Mercados Emergentes. Essa participação é um reconhecimento pelos nossos esforços para gerir a companhia com uma visão de longo prazo, garantindo o sucesso no presente e no futuro.

Em 2013 a agência de classificação de risco Standard &

Poor's (S&P) atribuiu ao Grupo LATAM Airlines o *rating* BB+; já a agência Fitch emitiu a classificação BB. As notas estão relacionadas às dificuldades apresentadas pelo desempenho operacional do Grupo até o final do ano avaliado (2012). Acreditamos que este cenário tende a mudar por conta dos resultados de 2013 e, em especial, do aumento de US\$1 bilhão no capital social aprovado posteriormente às classificações, que permitiu viabilizar parte do plano de investimento para os próximos anos – centrado na renovação e otimização da frota de aeronaves (*leia mais na p.21*) – e deverá fortalecer nosso posicionamento no setor.

Comunicação e relacionamento

É prioridade informar com clareza e transparência os dados consolidados do Grupo LATAM Airlines. Para isso, mantemos atualizado um canal de relacionamento com os investidores e acionistas, onde estão concentradas as informações financeiras e de governança em inglês, português e espanhol: <http://www.latamairlinesgroup.net>.

No site estão disponíveis importantes materiais para análise e acompanhamento, como os relatórios anuais, os resultados trimestrais e anuais, as informações concedidas aos reguladores financeiros dos mercados e o valor atualizado das ações, bem como ganhos estimados. Para um atendimento direto, há uma área específica no Chile responsável pela Relação com Investidores

([investor.relations@lan.com](mailto:investor.relations@lan.com)). Periodicamente, a área promove as assembleias de acionistas e envia comunicados, todos disponíveis no site de RI.

Ações e dividendos <sup>[G4-EC1]</sup>

O LATAM Airlines Group S.A. está cotado na Bolsa de Valores de Nova York (como LFL), Bolsa de Valores de Santiago (como LAN) e na brasileira BM&FBovespa (como LATM11). Em dezembro de 2013 foi concluído o processo de oferta preferencial para a subscrição da emissão primária de 62 milhões de ações, o que resultou na captação de aproximadamente US\$ 784 milhões. No total, 96,4% das ações foram subscritas e integralizadas ao preço de US\$ 15,17 por ação (para mais detalhes sobre ações e sua cotação, clique [aqui](#)), sendo negociadas a

partir do início de 2014. Leia mais sobre a estrutura de capital do Grupo LATAM Airlines na página 16.

Sobre os dividendos do Grupo, mantém-se o que já era estabelecido em sua política financeira – a distribuição de 30% do lucro, o mínimo exigido por lei. Esse percentual pode variar para mais, dependendo dos resultados e circunstâncias do ano.

Os dividendos relativos a 2011 corresponderam a 50% do lucro distribuível desse ano, enquanto os dividendos relativos a 2012 corresponderam a 30% do lucro distribuível do mesmo ano. Em 2013, não houve distribuição de dividendos.

Geração de valor – 2013

Rentabilidade de ação LATAM Airlines: **26,6% (negativa)**

Rentabilidade de ADR LAN: **30,8% (negativa)**

Capitalização de mercado (31 de dezembro de 2013): **US\$8,4 bilhões**

# MEIO AMBIENTE



## NOSSA ABORDAGEM

A redução dos impactos está no modelo de negócios do Grupo LATAM Airlines e contempla investimentos em renovação de frota, sistemas de gestão ambiental e ganhos de eficiência

---

A eficiência operacional e o controle cuidadoso dos impactos ambientais estão no centro do planejamento do Grupo LATAM Airlines. Os princípios de ética, excelência e evolução contínua dos nossos processos têm como propósito nos tornar a melhor companhia aérea da América Latina e uma das melhores do mundo.

A estratégia ambiental da LAN está sob responsabilidade da Vice-Presidência de Assuntos Corporativos e é gerida pela Gerência de Meio Ambiente. A vice-presidência se reporta diretamente aos CEOs da LAN e do Grupo LATAM Airlines. Na alta administração, também há comitês e diretórios sobre o assunto. Na TAM, a gestão está conectada com três áreas: Gerência de Sustentabilidade, que abrange a questão

de forma transversal, uma vez que faz parte da Diretoria de Assuntos Corporativos; a seção ambiental dentro da Gerência de Infraestrutura e Edifícios; e a Gerência de Qualidade, localizada na TAM MRO. Estas áreas se reportam aos altos executivos da empresa.

Em conformidade com os nossos compromissos setoriais e corporativos, em 2013, nosso foco de gestão e investimentos se concentrou na melhoria e implementação de sistemas de gestão nas unidades de negócio, na renovação da nossa frota – mais de 200 novas aeronaves serão adquiridas até 2019 – e em programas para reduzir o consumo de combustível e a pegada de carbono da companhia.

## Treinamento ambiental

Para garantir os melhores resultados, o engajamento dos nossos colaboradores é essencial. Durante 2013, 364 colaboradores foram treinados em questões ambientais. Além disso, foi realizado um curso de Auditores Ambientais Internos para o pessoal de cada um dos nossos principais *hubs*.



Seguindo as questões identificadas por meio da matriz de materialidade LATAM, são apresentados como desafios corporativos atuais os eixos de ecoeficiência, mudança climática, ruído e qualidade do ar nos aeroportos, emissões, uso de energia e de água, uso de biocombustível e promoção do turismo sustentável. [\[G4-EC2\]](#)

A LATAM está em processo de centralizar e tornar mais transparente sua gestão ambiental. Para isso, estamos fazendo um trabalho ativo para ampliar o escopo dos nossos dados e sistematizar a sua coleta. Dispor desses dados constitui uma conquista e uma ferramenta para conhecer e melhorar o nosso desempenho.

Para estabelecer processos de melhoria contínua e unificar todos os assuntos, estamos desenvolvendo um Sistema de

Gestão Ambiental (SGA) corporativo. A ferramenta permitirá monitorar os impactos nas diferentes operações. Na LAN, a implementação do sistema de gestão ambiental atingiu 66% das operações. A unidade de carga de Miami cresceu de 27% de implementação, em 2012, para 79%, em 2013, bem como a LAN Argentina (de 18% para 46%), LAN Chile (de 44% para 73%), LAN Peru (de 29% para 61%), LAN Equador (de 40% para 61%) e LAN Colômbia (de 41% para 67%).

Por meio de nossas parcerias com *players* estratégicos do setor, também desenvolvemos padrões inovadores de gestão e metas importantes para diminuir o impacto natural ao negócio. Em 2013, a LAN manteve sua colaboração com a IATA para construir o IEnvA (IATA Environmental Assessment), metodologia de gestão e monitoramento ambientais específica para as operações

de voo. Outra grande conquista foi a iniciativa Crescimento Carbono Neutro até 2020 da IATA – um acordo mundial que estabelece que as companhias aéreas devem ter crescimento neutro em emissões até o ano, levando em conta as emissões de 2005 (*leia mais na p.57*). [\[G4-16\]](#)

## Diretrizes ambientais LATAM [G4-EC2, G4-56]



### Superação

Minimizar o impacto das operações por meio do uso de uma frota moderna, uma gestão operacional eficiente e uma contínua incorporação de novas tecnologias.



### Sustentabilidade

Promover o turismo sustentável como um pilar para o desenvolvimento da região.



### Ecoeficiência

Promover o uso eficiente dos recursos e a minimização de resíduos em todos os processos.



### Responsabilidade

Gerir de forma responsável a nossa pegada de carbono por meio da medição, verificação e redução das emissões.



### Energia

Promover o desenvolvimento e o uso de energias alternativas mais eficientes e com menor impacto para o meio ambiente.



INTRODUÇÃO      A COMPANHIA      NOSSA ESTRATÉGIA      CADEIA DE VALOR      MEIO AMBIENTE      CONTEÚDO GRI      GLOSSÁRIO      CARTA DE VERIFICAÇÃO      CRÉDITOS      INFORMAÇÕES CORPORATIVAS

**Boas práticas da TAM**

A TAM MRO, unidade de manutenção, reparos e vistoria da TAM S.A. localizada na cidade de São Carlos, se destaca pelo amplo trabalho de gestão ambiental que vem realizando. A base do seu sistema é a ISO 14001, norma para a qual a unidade está se preparando, com análises de melhorias previstas para 2014 e o processo de certificação, para os anos de 2015 e 2016.

Entre as ações realizadas na unidade estão o gerenciamento

dos resíduos sólidos, com a coleta seletiva e o coprocessamento de materiais perigosos (classe I).

A unidade possui, ainda, duas Estações de Tratamento de Efluentes (ETE), responsáveis por tratar toda a água consumida antes do lançamento no Ribeirão das Araras: uma para resíduos industriais (efluentes das atividades de manutenção em geral) e outra para galvanicos (efluentes da atividade de galvanoplastia – que é um processo de revestimento com metais). Os efluentes

domésticos são monitorados e enviados para tratamento na ETE construída em parceria com o município de São Carlos. Localizada em área rica em biodiversidade, a TAM MRO nunca recebeu um registro de advertência ou autuação de órgãos ambientais por conta seu sistema de tratamento. Também fazemos, na unidade, o monitoramento ambiental de águas superficiais e subterrâneas, além de ações de reflorestamento e conservação de espécies nativas.

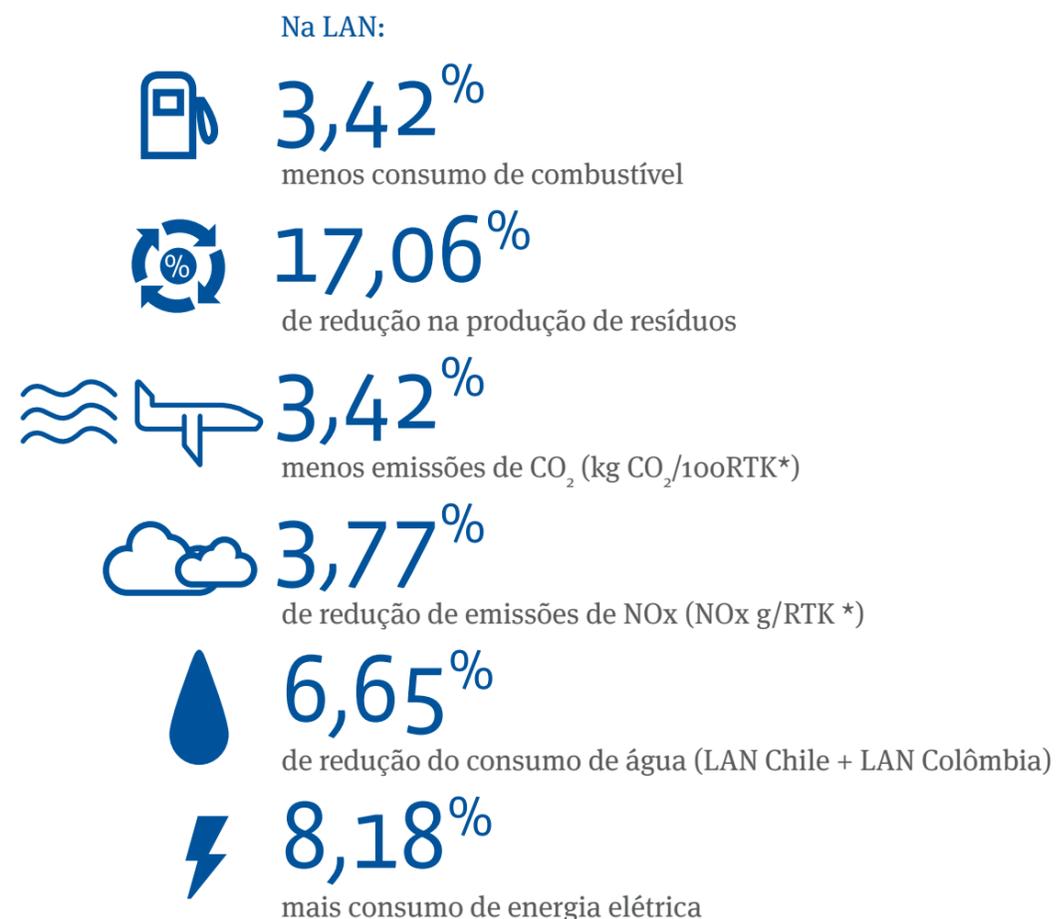
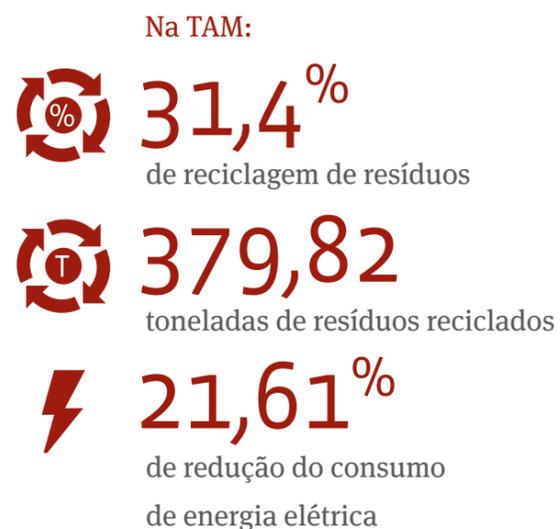
**Síntese de desempenho LATAM – 2013** [G4-EC2, G4-EN1, G4-EN18, G4-EN19, G4-EN30]

COMPROMISSOS AMBIENTAIS	Melhoria da eficiência anual de consumo de combustível	Operações em terra carbono neutro	Implementação de Sistema de Gestão Ambiental (SGA)	Eficiência energética em infraestrutura	Redução da geração de resíduos	Crescimento carbono neutro	Diminuição do consumo de energia
ANO BASE	2009	2011	2012	2012	2012	2013	2013
	> Redução de consumo de combustível por unidade transportada até 2020	> Operações em terra carbono neutro até 2020	> Ter implementado um SGA nos principais hubs em 2016	> Redução de 10% no consumo de energia até 2020	> Minimizar a geração de resíduos até 2020	> Definir a estratégia para cumprir o compromisso da indústria de alcançar um crescimento de carbono neutro até 2020	> Economia no consumo de energia até 2015
META	1,5% anual	Carbono neutro	100% de implementação	10%	10%	Minimizar o sobrecusto do compromisso da indústria	US\$ 200.000
CONQUISTAS	> LAN: Redução de 3,42% em relação a 2012	> LAN: Redução de 9,74% nas emissões de carbono terrestres em relação a 2012	> LAN: 66% do SGA implementado, que corresponde a quase o dobro do percentual de implementação de 2012 e chegando a 79% e 73% de implementação nas unidades de Miami e do Chile, respectivamente.	> LAN: Não houve uma análise suficiente de dados para gerar uma gestão sobre este compromisso > TAM: Houve uma redução de 21,6% no seu consumo total em relação ao ano anterior	> LAN: Redução de 308 toneladas de resíduos, equivalente a 17,06% do total de 2012 > TAM: Em relação a 2012, a TAM aumentou em mais de 50% o total de resíduos enviados para reciclagem	> LAN e TAM: Compromisso unificado do setor sobre o assunto. Compromisso IATA e plano de ação da Organização da Aviação Civil Internacional (OACI)	> LAN e TAM: Este indicador começará a ser analisado em 2014



## Conquistas e desafios por companhia aérea

[G4-EN6, G4-EN8, G4-EN18, G4-EN19, G4-EN21, G4-EN23]



\* RTK (Revenue Tonne Kilometer): total do negócio de peso transportado por quilômetro.



## EMISSÕES DE CARBONO

Ponto forte da nossa atuação, o monitoramento da pegada de carbono é estimulado por gestão focada na eficiência, na renovação da frota e na conscientização interna

---

Consciente do impacto exercido pelas companhias aéreas sobre as mudanças climáticas – cerca de 2% de todas as emissões emissões de CO<sub>2</sub> antrópicas (resultado da atividade humana) vêm do setor –, o Grupo LATAM Airlines possui um plano com iniciativas para reduzir sua pegada de carbono. As práticas incluem projetos de eficiência e investimentos na renovação de frota e no monitoramento das emissões relacionadas a voos, energia e deslocamentos necessários à condução de nossas atividades.

Estamos desenvolvendo uma integração dos dados corporativos de LAN e TAM e alinhando o processo de construção dos inventários, para melhorar nossa gestão.

Tanto a LAN quanto a TAM já dispunham de históricos de gestão antes do processo de associação, em 2012. Na primeira, as medições e práticas adotadas são modelo no Grupo, referência no setor aéreo latino-americano e foram iniciadas em 2010, com base na metodologia GHG Protocol ([www.ghgprotocol.org](http://www.ghgprotocol.org)). A TAM também realiza seus inventários com base na mesma ferramenta desde o ano de 2008, ampliando gradativamente o escopo dos dados.

## Emissões LAN e TAM – 2013

[G4-EN15, G4-EN16, G4-EN17, G4-EN18]

		Total de CO <sub>2</sub> equivalente emitido (em toneladas)
Escopo 1: Direto	Uso de combustível em fontes fixas e móveis propriedade; gás refrigerante	LAN 5.631.210 TAM 6.213.477
Escopo 2: Indireto	Emissões produto do consumo de energia elétrica na infraestrutura	LAN 16.624 TAM 1.973
Escopo 3: Indireto e outros	Deslocamento de funcionários, suprimentos e outros	LAN 2.998 TAM 1.284

## Emissões de gases de efeito estufa no Grupo LATAM Airlines – 2013

[G4-EN15, G4-EN16, G4-EN17, G4-EN18]

**79 kg CO<sub>2</sub>/100 RTK\***



\* Com base em emissões geradas nas operações em ar.

Em 2013, nosso desempenho foi de 79 kg CO<sub>2</sub>/100 RTK, na LATAM; 99,5% das nossas emissões totais correspondem às operações de voo, por sua vez, ligadas ao consumo de combustível (*veja quadro*). Por isso, buscamos desenvolver medidas para garantir a nossa ecoeficiência, especialmente por meio da renovação da frota e a utilização inteligente de combustíveis (*leia mais na p.73*).

Também procuramos estender as nossas práticas para os nossos públicos, como clientes e fornecedores, para obtermos melhorias nas operações secundárias, tais como o deslocamento de funcionários e atividades de escritório. Na Unidade de Carga, existe uma calculadora

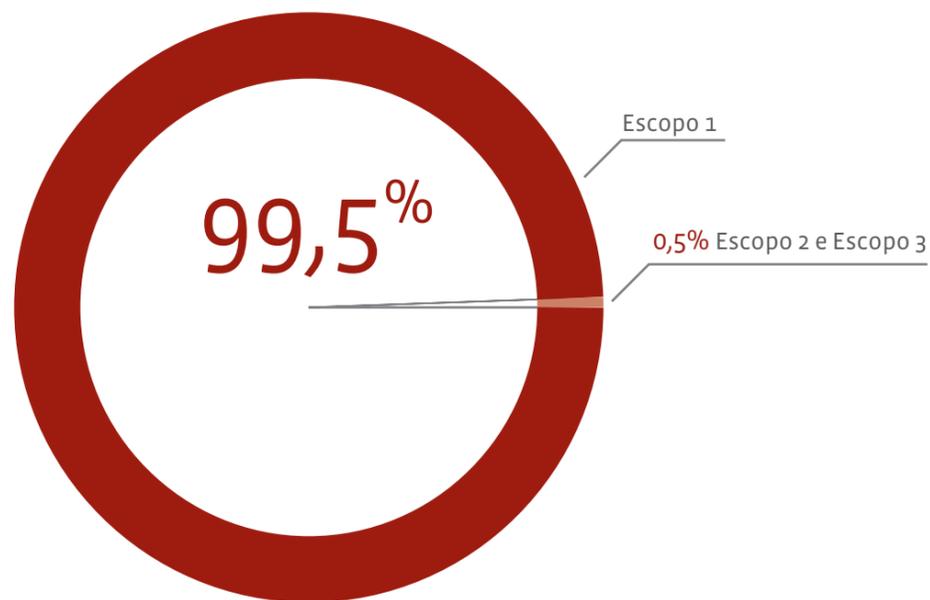
de emissões de CO<sub>2</sub> (<http://www.lancargo.com/calculadora-co2>), na qual os clientes podem calcular os impactos gerados pelo transporte de carga. Em Santiago, a LAN desenvolveu o programa Carpooling, que incentiva os funcionários a compartilharem os seus meios de locomoção (táxi, carro, vans e outros) para contribuir para a redução das emissões. Na TAM, também existe um programa com o mesmo objetivo, chamado Caronetas.

Desde 2008, a TAM desenvolve iniciativas de economia de combustível relacionadas à redução do peso das aeronaves, incentivando a tripulação a levar menos bagagem em viagens curtas, e medidas de economia

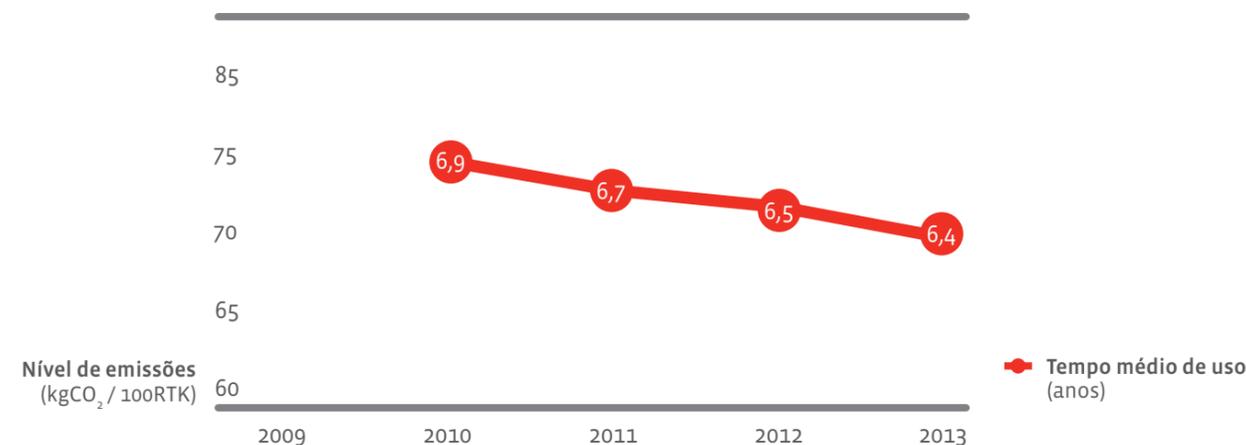
de energia em escalas e conexões em aeroportos.

Em conformidade com o compromisso do Grupo de fazer uma gestão adequada dos impactos, a LAN também assumiu o objetivo de neutralizar o impacto de todas as suas operações terrestres até 2020. Esta medida é feita por meio da aquisição de créditos certificados de sequestro de carbono. Em 2012, a LAN Peru conseguiu atingir um impacto zero no país, neutralizando as toneladas de CO<sub>2</sub> emitidas pela empresa no âmbito local por meio da compra de bônus de certificados de sequestro de carbono de um projeto de reflorestamento com espécies nativas na floresta amazônica do Peru, da companhia Bosques Amazónicos (BAM).

**EMISSIONES POR ESCOPO - LATAM (2013)**  
[G4-EN15, G4-EN16, G4-EN17]



**MODERNIZAÇÃO DA FROTA E EMISSÕES DE CO<sub>2</sub> LAN** [G4-EN18]



**Emissões de NO<sub>x</sub>, SO<sub>x</sub> e gases refrigerantes**

[G4-EN20, G4-EN21]

Além das emissões de CO<sub>2</sub> (dióxido de carbono), também impactam a camada de ozônio os óxidos de nitrogênio (NO<sub>x</sub>) e os óxidos de enxofre (SO<sub>x</sub>) emitidos durante o transporte de carga e passageiros.

Em 2013, a companhia emitiu um total de 2,7g NO<sub>x</sub>/100 RTK e um total de 12,3g SO<sub>x</sub>/100 RTK. Também há gases refrigerantes HCFC (hidroclorofluorcarbonetos), com alto potencial de contribuição para o efeito estufa.



LAN (KG)

HCFC-22 **1.163**

HCF-125 **11**

HFC-32 **11**



TAM (KG)

HCFC-22 **0**

HCFC-141b **117,6**

R-22 **2.765,6**

HFC-134a **30**

Halon-1301 **350**

Halon-1211 **45**

**Transparência**

Desde 2010, a LAN divulga seus resultados de emissões ao CDP (Carbon Disclosure Project), uma organização sem fins lucrativos que tem como objetivo incentivar as empresas a comunicar suas emissões e tomar medidas para reduzi-las. A companhia divulga os dados voluntariamente e se compromete a melhorar o seu desempenho, de acordo com o método de avaliação do CDP.

# ECOEFIÊNCIA E COMBUSTÍVEIS

Além de programas para reduzir o consumo de energia em nossas operações, buscamos contribuir para a eficiência energética do setor aéreo

Buscamos a eficiência das nossas operações de voo, levando em conta a sustentabilidade do negócio e a redução dos impactos ambientais. Nossos projetos estão centrados em três pilares: a modernização da frota, que nos permite operar com motores de melhor combustão, reduzindo o consumo de combustível e de emissões; a eficiência operacional, oferecendo treinamento a 60% do nosso pessoal de operações, manutenção e administração, a fim de impulsionar os resultados; e a busca de uma utilização inteligente dos combustíveis. [G4-EN30]

Em 2013, obtivemos resultados positivos nos dois principais projetos de eficiência do Grupo: Lean Fuel (LAN) e Smart Fuel (TAM). Por meio destes programas, foi possível registrar uma economia total (LATAM) de 229,361 toneladas

de emissões de CO<sub>2</sub> e uma significativa redução de custos com compra de combustível. [G4-EN19, G4-EN6]

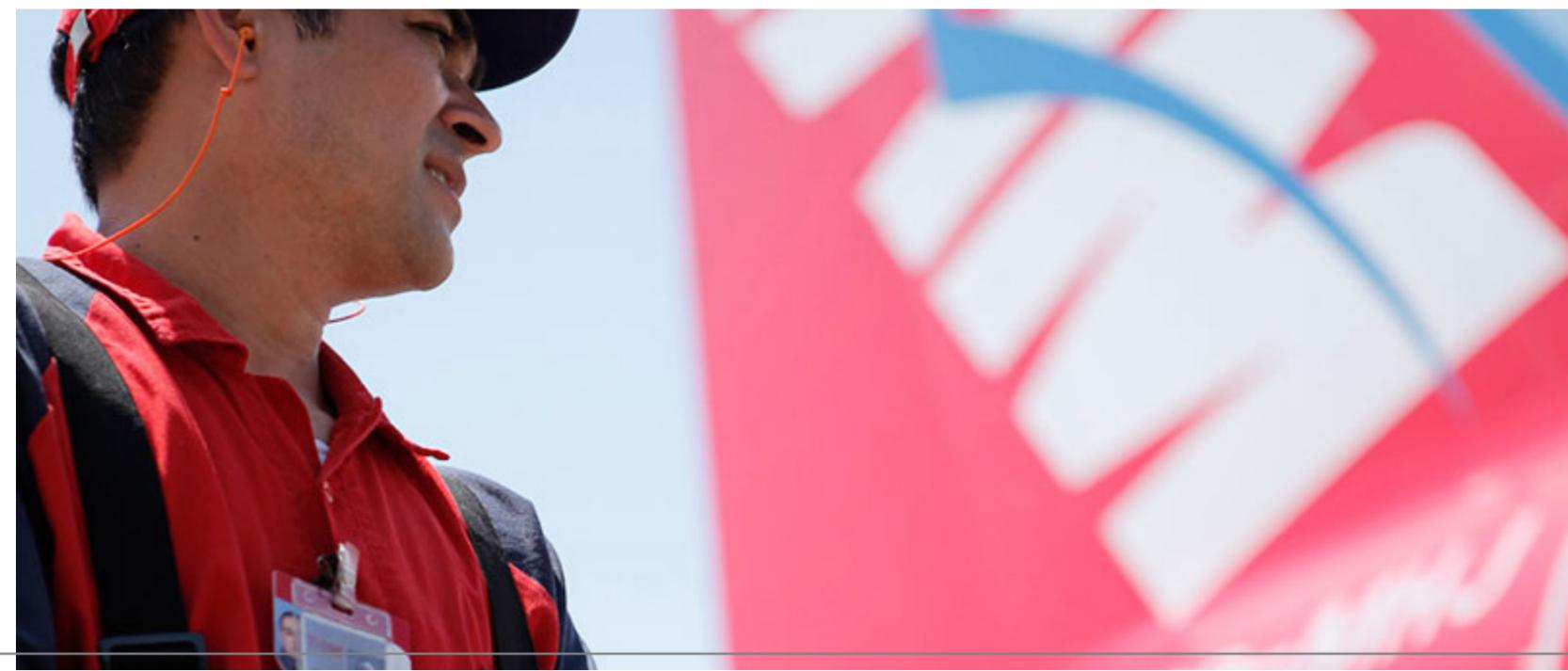
O programa Lean Fuel consiste em 17 iniciativas e ações, entres as quais otimizar as rotas e a velocidade de voo, reduzir o peso desnecessário e distribuí-lo de forma adequada na aeronave, melhorar a lavagem dos motores e garantir a renovação da frota (melhor combustão dos motores). Em 2013, isso gerou uma economia de 157.986 toneladas de CO<sub>2</sub>, na LAN. A economia total de combustível cresceu 3,42%. [G4-EN19, G4-EN6, G4-EN27]

Por outro lado, o Smart Fuel da TAM possibilitou uma economia de 71.374 toneladas de CO<sub>2</sub>. Este projeto contém 14 iniciativas, tais como a redução do uso do APU (Auxiliary Power Unit) no solo, a realização das operações de

movimentação de aeronaves no solo (taxeamento) com apenas um motor e o uso de Standard Operating Procedures (POP). [G4-EN19, G4-EN6, G4-EN27]

Outro trabalho importante é a ampliação do uso da capacidade dos aviões, com foco na ocupação eficiente dos assentos (passageiros) e *belly* (carga), o que impacta diretamente os custos e os indicadores ambientais.

Aeronaves novas e modernas também significam uma redução no consumo e, conseqüentemente, nas emissões (leia mais na *pág.16*). Em 2013, chegaram os primeiros Boeing 787 Dreamliner à empresa, parte do plano de uso de equipamentos e ativos mais eficientes. Atualmente, podemos fazer cálculos que nos permitem estimar os benefícios das novas tecnologias aplicadas às nossas aeronaves (veja quadro na página seguinte).



## Frota a serviço da ecoeficiência

[G4-EC2, G4-EN27]

Nossas estimativas de redução de emissões em função da renovação da frota até 2019 são:

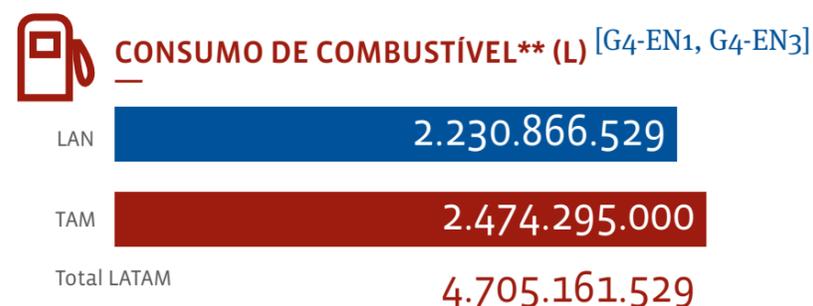
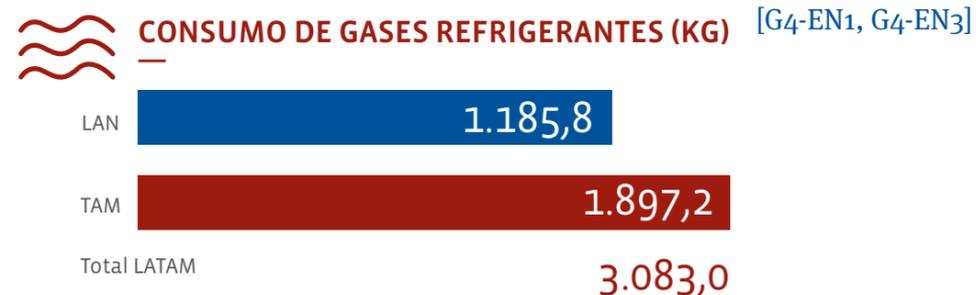
- > Redução de 12% no custo ASK (*Available Seat Kilometer*) com os novos Boeing 787 Dreamliner
- > Redução de 17% no custo ATK (*Available Tonne Kilometers*, medida de capacidade de passageiros e de carga) com os novos Boeing 777 (em comparação com os Boeing 767)
- > Redução de 25% no custo AK com os novos Airbus 350 (em comparação com o A330)
- > 5% de aumento na eficiência de combustível com a instalação de *winglets* (Boeing 767)

## Consumo de combustíveis e energia – LATAM (2013)

**60.723.213** kWh  
em energia elétrica

**3.083** kg  
de gases refrigerantes

**4.734.304.462** L  
de combustível  
(corresponde somente ao consumo de Jet Fuel)



\* Dados não incluem Argentina e Equador.

\*\* Corresponde somente ao consumo de Jet Fuel.



## Biocombustível <sup>[G4-EC2]</sup>

A TAM foi a primeira companhia aérea na América Latina a realizar um voo com biocombustível, em 2011. O voo ocorreu no Brasil, com decolagem e pouso no aeroporto do Galeão (Rio de Janeiro), usando uma mescla de óleo de pinhão manso, biomassa vegetal brasileira. A LAN, por sua vez, realizou o primeiro voo comercial com biocombustível na América do Sul no Chile, em 2012. O Grupo também realizou voos em 2012 no Chile, usando uma mescla de JET1 e camelina, e na Colômbia, na rota Bogotá-Cali, usando o mesmo insumo.

As iniciativas fazem parte do entendimento do Grupo sobre a importância da aplicação futura deste tipo de tecnologia, um produto possível a partir do *mix* de resíduos e/ou recursos biológicos naturais capaz de reduzir em até 80% as emissões de CO<sub>2</sub> de um voo. Para contribuir para a discussão sobre o assunto, a TAM faz parte da Abraba (Aliança Brasileira para Biocombustíveis de Aviação).

A realização de pesquisas sobre biocombustível tem sido

amplamente discutida pelo setor com as entidades públicas e privadas; como principais entraves para a implantação global desse insumo estão os altos custos de produção e a necessidade de implantá-la em larga escala na América Latina e em outros mercados, para garantir o abastecimento de rotina das operações. Em 2030, esperamos contar com o uso e a distribuição generalizados desses combustíveis.

# RESÍDUOS E EFLUENTES

**Em 2013, expandimos a coleta seletiva, aumentamos o percentual de reciclagem dos materiais e avançamos nas boas práticas em tratamento de efluentes**

A atuação do Grupo LATAM Airlines na gestão de resíduos e efluentes tem como prioridades o controle, a disposição e o uso eficiente dos materiais descartados. Para realizar nossas operações em terra ou no ar, necessitamos de insumos diversos – como óleos, combustíveis, peças e material de escritório – que, quando descartados, podem transformar-se em resíduos perigosos e não perigosos.

A segunda categoria é a mais comum nas atividades de alimentação a bordo/*catering* e nos escritórios administrativos e contempla papéis, garrafas PET, alumínio e similares. Na LAN, existe um projeto de reciclagem que inclui o recolhimento dos resíduos gerados em todas as operações, destinando-os a entidades ou empresas que fazem seu descarte adequado ou reuso/reciclagem.

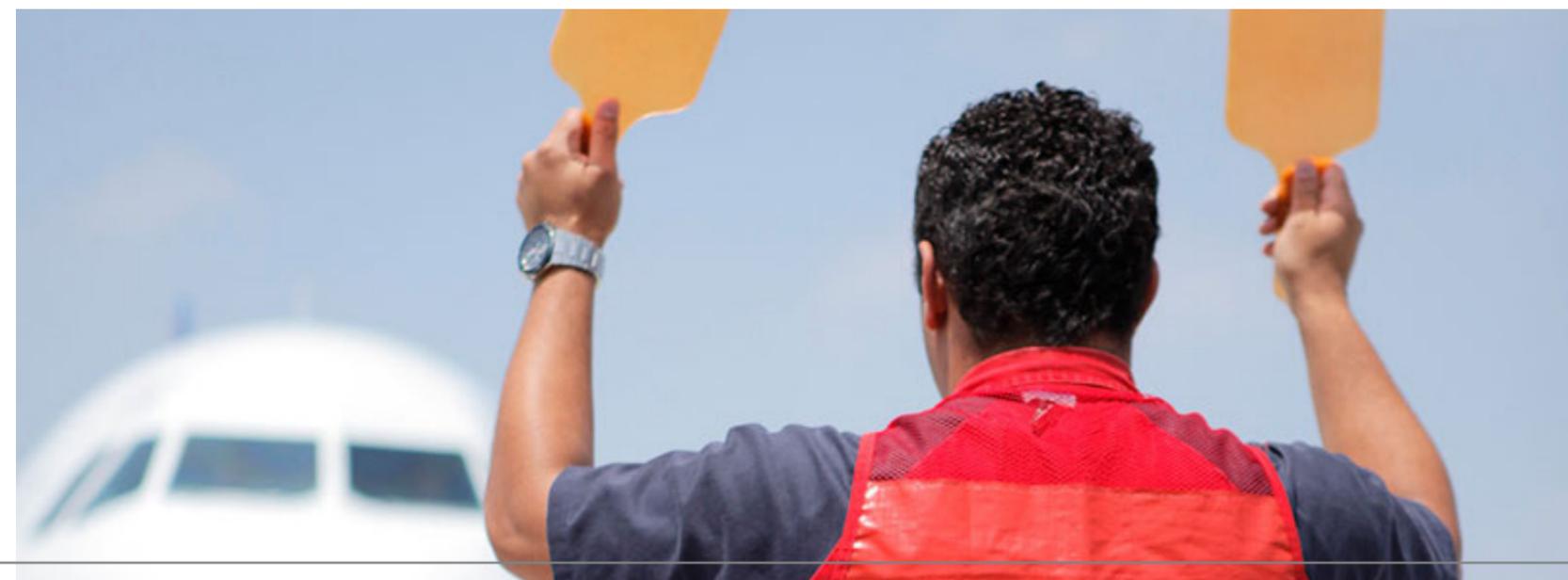
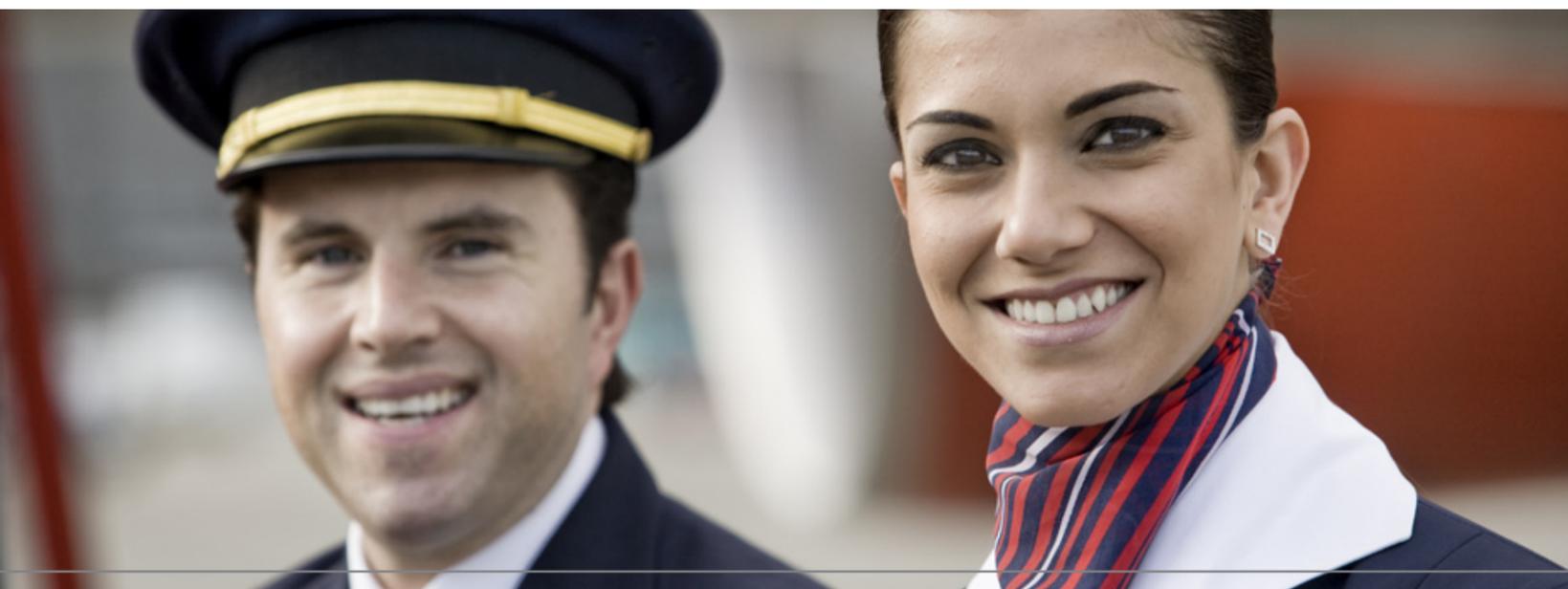
De acordo com os destinos que atendemos, tomamos

medidas para reduzir o impacto ambiental. Os voos da LAN para a Ilha de Páscoa, por exemplo, não geram resíduos localmente: todo o material a descartar é embarcado de volta para Santiago, para proteger o ecossistema local. Em 2013, o Grupo LATAM Airlines gerou um total de 2.707,9 toneladas de resíduos, entre perigosos e não perigosos. *(veja gráficos na página seguinte).* [G4-EN23, G4-EN30]

A TAM possui o programa Coleta Seletiva a Bordo, disponível em alguns voos domésticos brasileiros, com carrinhos de bordo adaptados com compartimentos para os descartes orgânico e reciclável. A ação, que passará por uma revisão de processos em 2014, atende a uma norma de descarte de resíduos implantada pela Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (Infraero) no Aeroporto de Congonhas, em São Paulo. O material reciclável correspondente a cerca de 85% dos resíduos coletados a bordo.

Em boa parte das operações do Grupo LATAM Airlines há conjuntos de coletores para cada tipo de resíduo (papel, plástico, metal, não reciclável etc.). Na base do negócio de carga em Miami, a LAN possui um sistema de compactação de resíduos plásticos para melhorar o processo de reciclagem. Em parceria com fornecedores especializados, também estamos reciclando os uniformes das equipes.

Sobre os resíduos considerados perigosos, mais frequentes nas atividades de manutenção das aeronaves que realizamos nos hangares, centros de manutenção e na unidade TAM MRO, são considerados solventes e detergentes usados, baterias, recipientes de óleo e querosene, lâmpadas fluorescentes, combustíveis contaminados e lodo. Para tais materiais, realizamos reciclagem, destinação a aterros sanitários e incineração.



Água e efluentes [G4-EN8]

A gestão de recursos hídricos captados para a operação e dos efluentes lançados sobre corpos d'água ainda é um dos principais desafios para o Grupo LATAM Airlines. Em 2013, a Gerência de Meio Ambiente da LAN realizou um estudo cujo diagnóstico mostra que a água residual da lavagem de motores não tem caráter perigoso e, portanto, poderá ser reaproveitada em outras atividades. Essa água, que era coletada por uma empresa especializada passou a ser reutilizada. Durante o mesmo ano, o consumo de água na LAN (sem considerar Argentina e Miami) foi reduzido em 6,65%, resultado das melhorias nas operações.

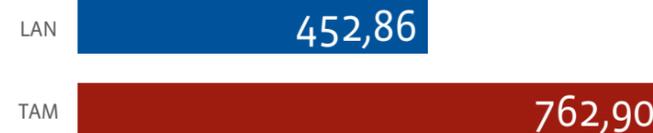
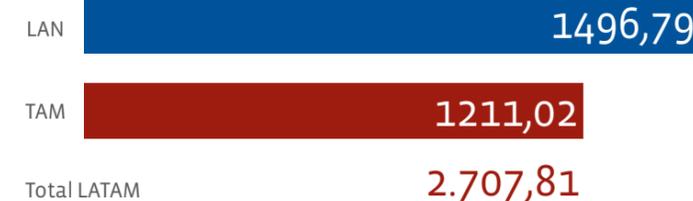
As melhores práticas de gestão de efluentes são da unidade TAM MRO, em São Carlos, onde tratamos resíduos industriais e orgânicos e realizamos o monitoramento ambiental de águas superficiais e subterrâneas locais. O desafio de destinar corretamente os diversos tipos de resíduos e água utilizada em nossas operações se estende aos nossos fornecedores – que, desde 2013, são estimulados a desenvolver as melhores práticas por meio de nossa Política de Compras.

Resíduos –  
Grupo LATAM Airlines

[G4-EN23]

**2.707,8**

toneladas de resíduos geradas em 2013

**GERAÇÃO DE RESÍDUOS  
PERIGOSOS (TON.)****GERAÇÃO DE RESÍDUOS  
NÃO PERIGOSOS (TON.)****TOTAL DE RESÍDUOS (PERIGOSOS  
E NÃO PERIGOSOS) (TON.)****CONSUMO DE ÁGUA (M<sup>3</sup>)**

# RUÍDO E QUALIDADE DO AR

Além de cumprir diferentes regulações de emissão de ruído, temos como desafio buscar tecnologias para reduzir nosso impacto acústico e atmosférico

As iniciativas que contribuem para a redução de ruído e melhoria da qualidade do ar nos arredores de aeroportos se concentram na compra de aeronaves menos poluentes, no planejamento de rotas e na busca por formas de movimentar os aviões gerando o menor impacto possível – desde as operações de decolagem e aterrissagem até as manobras para manutenção. Uma dessas manobras é o *one engine taxi*, que permite a realização das operações em hangares e aeroportos com apenas um motor.

Nas operações da LAN Cargo, a tecnologia dos motores atuais também reduziu o impacto na contaminação acústica. Quanto às aeronaves mais modernas, que emitem menos ruído, o resultado é especialmente relevante em aeroportos de tráfego intenso situados dentro das áreas urbanas de grandes cidades, como os de Congonhas (São Paulo), Santos Dumont (Rio de Janeiro) e Newark (nos arredores de Nova Iorque).

Como parte de nosso trabalho de gestão de riscos e planejamento, realizamos, nos últimos dois anos, uma

análise minuciosa da legislação aplicável sobre os temas de ruído e qualidade do ar nos mercados em que operamos. Toda a frota da LAN cumpre com o padrão Chapter IV, o melhor certificado de segurança hoje existente, segundo a International Civil Aviation (ICAO). Os esforços para modernizar a frota têm sido de grande importância, uma vez que os novos Boeing 787-800 contribuem para a redução da poluição sonora e reduzem a sua área de alcance. [G4-2, G4-46, G4-EN27, G4-SO2]

Em 2013, o Grupo continuou seu projeto de modernização da frota de Airbus A320 com a aquisição de *Sharklets*, dispositivos de tecnologia avançada que são instalados nas asas para reduzir a resistência aerodinâmica. Isso garante uma capacidade de decolagem mais eficiente, alcançando uma maior eficiência na utilização de combustível e reduzindo tanto as emissões de CO<sub>2</sub> (cerca de 4%) quanto as de ruído. Em abril de 2013, a companhia recebeu os primeiros Airbus 320 equipados com *Sharklets*, do total de mais de 100 aeronaves com essa tecnologia que a empresa receberá até 2017. [G4-EN27, G4-SO2]

A companhia reforça o cumprimento dos regulamentos sobre emissões de ruído nos lugares em que opera:

- > Brasil: Regulamento 121, da Agência Nacional de Aviação Civil do Brasil (ANAC).
- > Estados Unidos: Airport Noise and Capacity Act 1990 (ANCA), da Federal Aviation Administration (FAA).
- > Colômbia: Atualmente, existe uma permissão de voar apenas para aeronaves acima da categoria 3 de limite de ruído – critério atendido pelo Grupo.
- > Argentina: No país, é cumprida a categoria 3 de permissão, de acordo com o capítulo 91.805 das Regulaciones Argentinas de Aviación Civil.
- > Chile: Não há restrições ou regulamentação vigente; no entanto, a LAN segue a mesma regulamentação de voo para aeronaves classificadas na categoria 3 ou superior, em relação a ruído.



# CONTEÚDO GRI

## ÍNDICE REMISSIVO

Neste Relatório de Sustentabilidade, são respondidos indicadores socioambientais em vários aspectos, de acordo com a versão G4 das Diretrizes GRI

---

Descrição	Omissão	Global Compact	Verificação externa	Página/resposta
<b>CONTEÚDO GERAL</b>				
<b>Estratégia e análise</b>				
G4-1	Mensagem da alta administração		Sim	4, 5, 6, 7
G4-2	Descrição dos principais impactos, riscos e oportunidades		Sim	4, 5, 6, 7, 17
<b>Perfil organizacional</b>				
G4-3	Nome da Organização		Sim	9
G4-4	Principais marcas, produtos e/ou serviços		Sim	9, 11
G4-5	Localização da sede da organização		Sim	9
G4-6	Países em que a organização opera e em que suas principais operações estão localizadas		Sim	9
G4-7	Tipo e natureza jurídica da propriedade		Sim	9
G4-8	Mercados de atuação		Sim	9, 11
G4-9	Escala da organização		Sim	9, 11, 12
G4-10	Perfil dos empregados		Princípio 6	40
G4-11	Percentual de empregados cobertos por acordos coletivos		Princípio 3	38
G4-12	Descrição da cadeia de suprimento da organização		Sim	58
G4-13	Mudanças no tamanho, estrutura, propriedade de ações ou da cadeia de suprimentos da organização		Sim	Não houve mudanças significativas em 2013.
G4-14	Explicação de se e como a organização aplica o princípio da precaução		Sim	Todos os serviços do Grupo LATAM Airlines, incluindo rotas, itinerários e atividades de manutenção e programas de fidelidade, são desenvolvidos de acordo com a legislação aplicável e são considerados os potenciais riscos e impactos que podem ter para os consumidores e a sociedade. No entanto, a empresa não adota formalmente o princípio da precaução no planejamento dos seus negócios.
G4-15	Cartas, princípios ou outras iniciativas desenvolvidas externamente de caráter econômico, ambiental e social		Sim	O Grupo LATAM Airlines é signatário do Pacto Global da Organização das Nações Unidas.
G4-16	Participação em associações e/ou organismos nacionais/ internacionais		Sim	56, 57, 65

Descrição	Omissão	Global Compact	Verificação externa	Página/resposta
<b>Aspectos materiais e limites</b>				
G4-17	Lista das instituições incluídas nas demonstrações financeiras consolidadas da organização e outros documentos equivalentes que não constam no relatório		Sim	Os indicadores GRI não contêm informações sobre o Multiplus S.A., TAM Paraguai ou dos escritórios de Negócios Internacionais que não estão nos <i>home markets</i> .
G4-18	Processo de definição de conteúdo		Sim	7, 28
G4-19	Lista dos temas materiais		Sim	28, 29
G4-20	Materialidade e limites de cada aspecto dentro da organização		Sim	28, 29
G4-21	Materialidade e limites de cada aspecto fora da organização		Sim	28, 29
G4-22	Reformulações de informações fornecidas em relatórios anteriores		Sim	Este é o primeiro relatório do Grupo LATAM Airlines; portanto, não há reformulação de dados ou limite.
G4-23	Mudanças significativas no escopo e cobertura de cada aspecto em comparação com relatórios anteriores		Sim	
<b>Engajamento de grupos de interesse</b>				
G4-24	Relação de grupos de interesse engajados pela organização		Sim	28, 30-62
G4-25	Base para a identificação e seleção dos grupos de interesse com os quais se engajar.		Sim	28, 30-62
G4-26	Abordagens para o engajamento dos grupos de interesse		Sim	28, 30-62
G4-27	Principais temas e preocupações levantados por meio do engajamento dos grupos de interesse		Sim	28, 30-62
<b>Perfil do relatório</b>				
G4-28	Período coberto pelo relatório		Sim	Este é o primeiro relatório integrado do Grupo LATAM Airlines. O último relatório de LAN é de 2012, e o mais recente da TAM se refere aos anos de 2011 e 2012.
G4-29	Data do relatório anterior		Sim	
G4-30	Ciclo de apresentação de relatórios		Sim	O relatório será apresentado anualmente.
G4-31	Ponto de contato sobre o relatório		Sim	7
G4-32	Opção de aplicação de diretrizes GRI e localização de índice GRI		Sim	7
G4-33	Política e prática da organização com relação à verificação externa		Sim	7, 84 e 85
<b>Governança</b>				
G4-34	Estrutura de governança da organização		Sim	13, 14, 15

Descrição	Omissão	Global Compact	Verificação externa	Página/resposta
<b>Ética e integridade</b>				
G4-56	Valores, princípios, normas e regras da organização		Princípio 10	14, 17, 58, 66
<b>CONTEÚDO ESPECÍFICO</b>				
<b>Categoria econômica</b>				
<b>Desempenho econômico</b>				
G4-DMA	Abordagem de Gestão		Não	25
G4-EC1	Valor econômico direto gerado e distribuído		Sim	25
G4-EC2	Riscos e oportunidades para as atividades da organização decorrentes das mudanças climáticas		Princípio 7	57, 65, 66, 67, 73, 74, 78
G4-EC4	Ajudas financeiras recebidas de entidades governamentais		Sim	56
<b>Presença no mercado</b>				
G4-DMA	Abordagem de Gestão		Não	39
G4-EC6	Contratação local		Princípio 6	39
<b>Impactos econômicos indiretos</b>				
G4-DMA	Abordagem de Gestão		Não	48, 51, 52, 54, 58, 60
G4-EC7	Impacto de investimentos em infraestrutura oferecidos para benefício público		Sim	48, 51, 54
G4-EC8	Impactos econômicos indiretos significativos		Sim	52, 58, 60
<b>Práticas de compras</b>				
G4-DMA	Abordagem de Gestão		Não	58
G4-EC9	Políticas, práticas e proporção de gastos com fornecedores locais		Sim	58
<b>Categoria ambiental</b>				
<b>Materiais</b>				
G4-DMA	Abordagem de Gestão		Não	67, 73
G4-EN1	Materiais por peso ou volume		Princípio 7	67, 73
<b>Energia</b>				
G4-DMA	Abordagem de Gestão		Não	68, 72, 73
G4-EN3	Consumo de energia na organização		Princípio 7, 8	72
G4-EN6	Redução do consumo de energia		Princípio 8, 9	68, 73

Descrição	Omissão	Global Compact	Verificação externa	Página/resposta
<b>Água</b>				
G4-DMA	Abordagem de Gestão		Não	68, 73
G4-EN8	Captação de água de acordo com a fonte		Princípio 7, 8	68, 76
<b>Emissões</b>				
G4-DMA	Abordagem de Gestão		Não	67, 68, 70, 71
G4-EN15	Emissões diretas de gases de efeito estufa		Princípio 7, 8	70, 71
G4-EN16	Emissões indiretas de gases de efeito estufa ao gerar energia		Princípio 7, 8	70, 71
G4-EN17	Outras emissões diretas de gases de efeito estufa		Princípio 7, 8	70, 71
G4-EN18	Intensidade das emissões atuais de gases de efeito estufa		Princípio 8	67, 68, 70, 71
G4-EN19	Redução das emissões de gases de efeito estufa		Princípio 8, 9	67, 68, 70, 71
G4-EN20	Emissões de substâncias que destroem a camada de ozônio		Princípio 7, 8	71
G4-EN21	NOx, SOx y otras emisiones atmosféricas significativas		Princípio 7, 8	71
<b>Efluentes e resíduos</b>				
G4-DMA	Abordagem de Gestão		Não	68, 75, 76
G4-EN23	Peso total de resíduos, por tipo e método de tratamento		Princípio 8	68, 75, 76
<b>Produtos e Serviços</b>				
G4-DMA	Abordagem de Gestão		Não	32, 76, 77, 78
G4-EN27	Grau de mitigação dos impactos ambientais dos produtos e serviços		Princípio 7, 8	32, 76, 77, 78
<b>Transportes</b>				
G4-DMA	Abordagem de Gestão		Não	67, 72, 75
G4-EN30	Impactos ambientais significativos referentes a transporte de produtos e funcionários		Princípio 8	67, 72, 75

Descrição		Omissão	Global Compact	Verificação externa	Página/resposta
<b>Categoria social – práticas trabalhistas e trabalho digno</b>					
<b>Emprego</b>					
<b>G4-DMA</b>	Abordagem de Gestão			Não	41, 44
<b>G4-LA1</b>	Número e taxa de contratações e rotatividade média de funcionários, dividido por faixa etária, gênero e região		Princípio 6	Sim	41
<b>G4-LA2</b>	Benefícios sociais para os funcionários em tempo integral que não são oferecidos para os funcionários temporários ou a tempo parcial, por operações significativas			Sim	44
<b>Saúde e segurança trabalhista</b>					
<b>G4-DMA</b>	Abordagem de Gestão			Não	45
<b>G4-LA6</b>	Tipo e taxa de lesões, doenças ocupacionais, dias perdidos, faltas e número de vítimas mortais relacionadas ao trabalho por região e sexo			Sim	45
<b>G4-LA7</b>	Trabalhadores cuja profissão tem uma alta incidência ou risco de doença			Sim	45
<b>Treinamento e educação</b>					
<b>G4-DMA</b>	Abordagem de Gestão			Não	39, 42
<b>G4-LA9</b>	Média de horas de treinamento por ano, por funcionário		Princípio 6	Sim	42
<b>G4-LA10</b>	Programas para gestão de competências e formação contínua			Sim	42
<b>G4-LA11</b>	Percentual de funcionários que recebem avaliações de desempenho e de desenvolvimento profissional regularmente		Princípio 6	Sim	39
<b>Categoria social – direitos humanos</b>					
<b>Práticas de Segurança</b>					
<b>G4-DMA</b>	Abordagem de Gestão			Não	43
<b>G4-HR7</b>	Porcentagem do pessoal de segurança que recebeu treinamento sobre as políticas ou os procedimentos da organização em matéria de direitos humanos		Princípio 1	Sim	43
<b>Categoria social – sociedade</b>					
<b>Comunidades locais</b>					
<b>G4-DMA</b>	Abordagem de Gestão			Não	47, 48, 50, 53, 54, 59, 77
<b>G4-SO1</b>	Percentual de centros em que foram implementados programas de desenvolvimento, avaliações de impacto e participação da comunidade local		Princípio 1	Sim	48, 50, 54
<b>G4-SO2</b>	Operações com impactos negativos significativos, potenciais ou reais sobre as comunidades locais		Princípio 1	Sim	47, 53, 59, 77
<b>Cumprimento de Regulamentos</b>					
<b>G4-DMA</b>	Abordagem de Gestão	Dado confidencial		Não	Não reportado
<b>G4-SO8</b>	Valor monetário das multas significativas e número de punições não monetárias por descumprimento da legislação e regulamentos	Dado confidencial		Não	As informações deste indicador são confidenciais.

Descrição		Omissão	Global Compact	Verificação externa	Página/resposta
<b>Avaliação do impacto social dos fornecedores</b>					
<b>G4-DMA</b>	Abordagem de Gestão			Não	59
<b>G4-SO9</b>	Percentual de novos fornecedores que foram examinados com base nos critérios relacionados ao impacto social			Sim	Não houve critérios sociais para a seleção de fornecedores nos anos anteriores. Os fornecedores atuais da companhia foram avaliados ao longo do ano.
<b>G4-SO10</b>	Impactos negativos significativos e potenciais para a sociedade na cadeia de suprimentos e as medidas tomadas			Sim	59
<b>Mecanismos de reclamação por impacto social</b>					
<b>G4-DMA</b>	Abordagem de Gestão			Não	
<b>G4-SO11</b>	Número de reclamações sobre impactos sociais que foram apresentadas, abordadas e resolvidas por meio de mecanismos formais de reclamação			Não	Não foram informados dados de 2011 e 2012. Os dados de 2013 são confidenciais quanto ao número de reclamações. No entanto, os casos podem ser informados por meio da central telefônica, do nosso site, por fax, carta, órgãos de regulação do setor ou direitos do consumidor, ou mesmo por meio da imprensa e redes sociais.
<b>Categoria social - responsabilidade sobre produtos</b>					
<b>Saúde e segurança do cliente</b>					
<b>G4-DMA</b>	Abordagem de Gestão			Não	37
<b>G4-PR1</b>	Percentual de categorias de produtos e serviços significativos cujos impactos em matéria de saúde e segurança foram avaliadas			Sim	37
<b>G4-PR2</b>	Incidentes decorrentes de descumprimento de regulamentos ou códigos voluntários relacionados aos impactos dos produtos e serviços na saúde e da segurança			Sim	A organização não identificou nenhum caso de descumprimento.
<b>Etiquetagem de produtos e serviços</b>					
<b>G4-DMA</b>	Abordagem de Gestão			Não	34, 39
<b>G4-PR5</b>	Satisfação dos clientes			Sim	34, 39
<b>Comunicações de Marketing</b>					
<b>G4-DMA</b>	Abordagem de Gestão	Dado confidencial		Não	Não reportado
<b>G4-PR7</b>	Descumprimento de regulamentos ou códigos voluntários relativos às comunicações de marketing	Dado confidencial		Não	As informações deste indicador são confidenciais.
<b>Privacidade dos clientes</b>					
<b>G4-DMA</b>	Abordagem de Gestão	Dado confidencial		Não	Não reportado
<b>G4-PR8</b>	Reclamações sobre a violação da privacidade e vazamento de dados de clientes	Dado confidencial		Não	As informações deste indicador são confidenciais.
<b>Cumprimento de Regulamentos</b>					
<b>G4-DMA</b>	Abordagem de Gestão	Dado confidencial		Não	Não reportado
<b>G4-PR9</b>	Multas significativas por descumprimento de regulamentos e legislação relativos ao fornecimento e uso de produtos e serviços	Dado confidencial		Não	As informações deste indicador são confidenciais.

# GLOSSÁRIO

---

## *Home markets*

Mercados nos quais o Grupo LATAM Airlines possui operação direta (Chile, Brasil, Peru, Colômbia, Equador, Argentina e Paraguai)

## *Hubs*

Grandes centros de operação (aeroportos), onde se concentram as saídas de um país para outro

## *Compliance*

Procedimentos e normas relativos ao cumprimento de práticas corporativas

## *Catering*

Serviços de alimentação

## *Agência de classificação de risco*

Avaliam a solvência das organizações que emitem ações nos mercados públicos

## *American Depositary Receipt*

*(ADR)/Brazilian Depositary Receipt (BDR)*

Papéis emitidos e negociados nos Estados Unidos e no Brasil

## *Sinergias*

Valor economizado em função do processo de associação entre a LAN e a TAM (ganhos com a integração das operações)

## *Slots*

Espaços de ocupação em áreas aeroportuárias autorizados para uso das companhias aéreas

## *Belly*

Espaço interno das aeronaves de transporte de passageiros destinado à acomodação de carga

# CARTA DE VERIFICAÇÃO INDEPENDENTE DO RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE 2013 LATAM

Señor  
Bruno Ardito  
Director de Relaciones Corporativas  
Presente

De nuestra consideración:  
Hemos realizado la revisión de los siguientes aspectos del Reporte de Sostenibilidad 2013 de LATAM:

## Alcance

Revisión de seguridad limitada de la adaptación de los contenidos e indicadores del Reporte de Sostenibilidad 2013 con lo establecido en la Guía para la elaboración de Memorias de Sustentabilidad GRI en su versión G4 en cuanto al perfil de la organización e indicadores materiales surgidos del proceso de materialidad realizado por la compañía en torno a los criterios establecidos en la guía GRI-G4, relacionados a las dimensiones Económica, Social y Ambiental.

## Estándares y procesos de verificación

Hemos realizado nuestro trabajo de acuerdo con la Internacional Standard on Assurance Engagements Other than Audits or Reviews of Historical Financial Information (ISAE 3000) emitida por el International Auditing and Assurance Standard Board (IAASB) de la International Federation of Accounts (IFAC)

Nuestro trabajo de revisión ha consistido en la formulación de preguntas a diversas unidades y gerencias de LATAM que se han visto involucradas en el proceso de realización de este reporte, así como en la aplicación de procedimientos analíticos y pruebas de revisión que se describen a continuación.

- > Reunión con el Director de Relaciones Corporativas, Sr. Bruno Ardito.
- ✓ Reunión con la Jefa de Responsabilidad Social Corporativa, Srta. María Loreto Silva.
- ✓ Reunión con el equipo que lideró el proceso de materialidad.
- ✓ Reuniones con el equipo de la consultora externa responsable de la elaboración del Reporte de Sostenibilidad 2013 para conocer los principios, sistemas y enfoques de gestión aplicados.
- ✓ Análisis de la adaptación de los contenidos del Reporte de Sostenibilidad 2013 a los recomendados en la Guía GRI-G4 y comprobación que los indicadores verificados incluidos en este Reporte se corresponden con los protocolos establecidos por dicho estándar y que se justifican los indicadores no aplicables o no materiales.
- ✓ Comprobación, mediante pruebas de revisión de la información cuantitativa y cualitativa correspondiente a los indicadores GRI G4 incluida en el Reporte de Sostenibilidad 2013 y su adecuada compilación a partir de los datos suministrados por las fuentes de información de LATAM.

**Deloitte.**

Risk  
Rosario Norte 407  
Piso 8  
Las Condes, Santiago  
Chile  
Fono: (56-2) 729 8281  
Fax: (56-2) 374 9190  
e-mail: riskchile@deloitte.com  
www.deloitte.cl

### Conclusiones

El proceso de verificación se realizó en base a los indicadores establecidos a partir del proceso de materialidad realizado por la empresa. Una vez identificados, priorizados y validados los indicadores fueron incluidos en el reporte. Los indicadores reportados y verificados, se señalan en la siguiente tabla:

#### **GRI G4** Contenidos Básicos Generales

[G4-1] [G4-2] [G4-3] [G4-4] [G4-5] [G4-6] [G4-7] [G4-8]  
[G4-9] [G4-10] [G4-11] [G4-12] [G4-13] [G4-14] [G4-15]  
[G4-16] [G4-17] [G4-18] [G4-19] [G4-20] [G4-21] [G4-22]  
[G4-23] [G4-24] [G4-25] [G4-26] [G4-27] [G4-28] [G4-29]  
[G4-30] [G4-31] [G4-32] [G4-33] [G4-34] [G4-56]

#### Contenidos Básicos Específicos

[G4-EC1] [G4-EC2] [G4-EC4] [G4-EC6] [G4- EC7] [G4- EC8]  
[G4- EC9] [G4-EN1] [G4-EN3] [G4-EN6] [G4-EN8] [G4-EN15]  
[G4-EN16] [G4-EN17] [G4-EN18] [G4-EN19] [G4-EN20]  
[G4-EN21] [G4-EN23] [G4-EN27] [G4-EN30] [G4-LA1]  
[G4-LA2] [G4-LA6] [G4-LA7] [G4-LA9] [G4-LA10] [G4-LA11]  
[G4-SO1] [G4-SO2] [G4-SO9] [G4-SO10] [G4-HR7] [G4-PR1]  
[G4-PR2] [G4-PR5]

Respecto de los indicadores verificados podemos afirmar que no se ha puesto de manifiesto ningún aspecto que nos haga creer que el Reporte de Sostenibilidad 2013 de LATAM no ha sido elaborado de acuerdo con la Guía para la elaboración de Reportes de Sustentabilidad del Global Reporting Initiative en su versión G4 en los aspectos señalados en el alcance.

### Informe de Mejoras

Adicionalmente, se presenta a la empresa un informe de oportunidades de mejoras orientadas a reforzar aspectos de gestión y la capacidad de reporte de su desempeño en materia de sustentabilidad.

### Responsabilidades de la Dirección de LATAM y de Deloitte

- > La preparación del Reporte de Sostenibilidad 2013, así como el contenido del mismo es responsabilidad de LATAM, la que además es responsable de definir, adaptar y mantener los sistemas de gestión y control interno de los que se obtiene la información.
- > Nuestra responsabilidad es emitir un informe independiente basado en los procedimientos aplicados en nuestra revisión.
- > Este informe ha sido preparado exclusivamente en interés de LATAM, de acuerdo a los términos establecidos en la Carta de Compromiso.
- > Hemos realizado nuestro trabajo de acuerdo con las normas de independencia requeridas por el Código de Ética de la IFAC.
- > Las conclusiones de verificación realizadas por Deloitte son válidas para la última versión de Reporte en nuestro poder, recibida con fecha 27/05/2014.
- > El alcance de una revisión de seguridad limitada es sustancialmente inferior al de una auditoría o revisión de seguridad razonable, por lo que no proporcionamos opinión de auditoría sobre el Reporte de Sostenibilidad 2013 de LATAM



**Fernando Gaziano.**  
Socio

Mayo 28, 2014

# CRÉDITOS

---

## Coordenação Geral

Diretoria de Relações Institucionais e Responsabilidade Social Corporativa

Bruno Ardito

Loreto Silva Lavín

Diretoria de Relações Institucionais e Sustentabilidade

Gislaine Rossetti

Cristine Naum

Marina Borrelli

Isis Esperante

## Produção editorial, design e consultoria GRI

Report Sustentabilidade

Equipe: Mayara Evangelista (gestão de projetos e relacionamento), Guto Lobato (edição), Rúbia Piancastelli (redação), Adriana Lima, Thais Colpaert e Thais Fantazia (materialidade e consultoria GRI), Guilherme Falcão (projeto gráfico) e Naná de Freitas (diagramação)

## Família Tipográfica

Meta Serif OT e Vista Sans OT

# INFORMAÇÕES CORPORATIVAS

---

## LATAM Airlines Group

Avenida Presidente Riesco 5711, Piso 19

Las Condes, Santiago, Chile

Tel: (56) (2) 2565 2525

Fax: (56) (2) 2565 8764

## Site

[www.latamairlinesgroup.net](http://www.latamairlinesgroup.net)

[www.lan.com](http://www.lan.com)

[www.tam.com.br](http://www.tam.com.br)



