



Relatório de Sustentabilidade 2015





Destques 2015

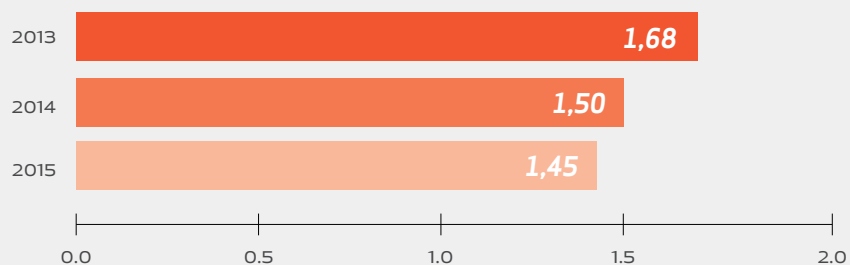
LATAM
AIRLINES GROUP

Integra o Índice Dow Jones de Sustentabilidade – nível Mundial

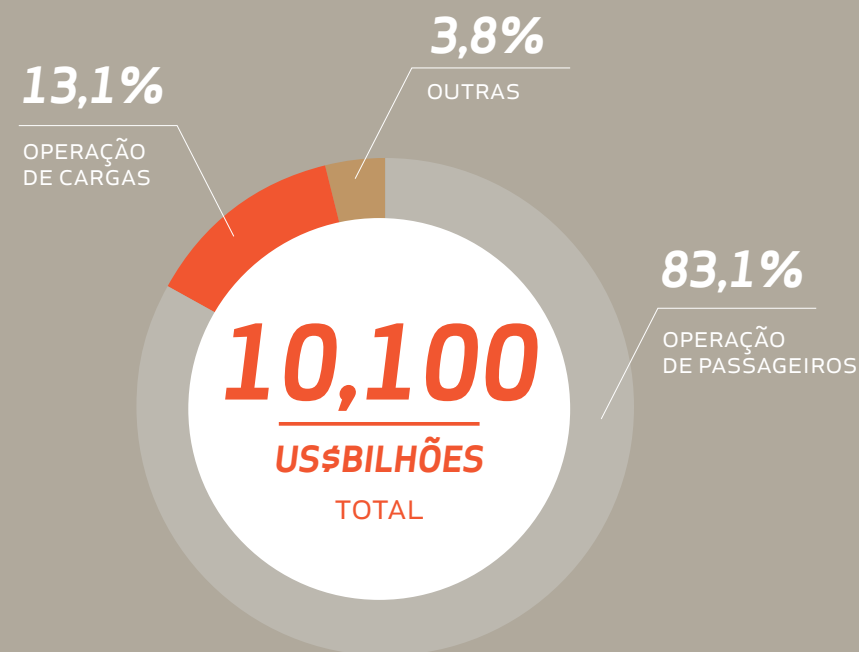
*Mais de **67 milhões** de passageiros, transportados em **29 países***

1 milhão de toneladas de carga

EBITDA (US\$ bilhão)



Receitas 2015 (%)





DE CARA NOVA

O traçado geográfico da América Latina inspira a nova marca LATAM, que sintetiza alguns dos seus principais atributos, como o compromisso com a eficiência, o cuidado com as pessoas e a forte identificação com o continente onde está sediada. A mudança da imagem corporativa será feita de forma gradual e pode durar até 2018.

COMPROMISSO COM A SEGURANÇA

Todos os indicadores de segurança ocupacional apresentaram melhoria em 2015. A taxa de lesões total da empresa caiu 40,1%. Em algumas unidades, a queda chegou a 54%.

DESEMPEÑO EN SALUD Y SEGURIDAD LA6

	2014	2015	Δ 2015 / 2014
Número de lesões	1.234	739	-40,1%
Taxa de lesões ¹	2,40	1,42	-40,1%
Número de dias perdidos	12.764	12.072	-5,4%
Número de óbitos	0	0	0%

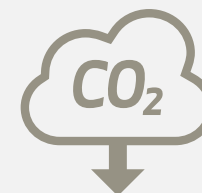
¹Total de lesões/número médio de colaboradores x 100.

EFICIÊNCIA
E CUIDADO

↑ 2,5% DE AUMENTO MÉDIO ANUAL DE EFICIÊNCIA NO USO DE COMBUSTÍVEIS DE 2012 A 2015



↓ 38,4 MILHÕES DE GALÕES DE COMBUSTÍVEIS ECONOMIZADOS COM MEDIDAS DE ECOEFICIÊNCIA



↓ 40% REDUÇÃO DE ATÉ 40% DO RUIDO GERADO EM DECOLAGENS COM O USO DE AVIÕES MAIS MODERNOS



GESTÃO
AMBIENTAL

• Operações aéreas: a operação internacional do Chile foi certificada pelo programa ambiental voluntário da International Air Transport Association: IATA Environmental Assessment (IEnvA). A LATAM é a primeira empresa aérea da América Latina e a terceira em todo o mundo a contar com a certificação.



OPERAÇÕES
AÉREAS

• Operações terrestres: em 2015, a LAN Cargo tornou-se a primeira e única empresa aérea de carga com operações no Aeroporto Internacional de Miami a contar com um Sistema de Gestão Ambiental certificado pela norma ISO 14001.



OPERAÇÕES
TERRESTRES

CONECTIVIDADE E SATISFAÇÃO
DO CLIENTE



FACILIDADES VIA SITE OU CELULAR:
compra de passagens, reserva de assentos, check-in, emissão de cartão de embarque, situação do voo (Flight Status)

NÍVEL DE RECOMENDAÇÃO (NET PROMOTER SCORE): 40 (um ponto acima de 2014)

PROJETO DE MUDANÇA CULTURAL (PILOTO EM DUAS UNIDADES):
aumento da satisfação dos clientes em 12% (Contact Center Estado, em Santiago, Chile) e 40% (Aeroporto de Brasília, Brasil)

**US\$ 195,5
MIL INVESTIDOS**

NO PROGRAMA CUIDO MI DESTINO, DE TURISMO SUSTENTÁVEL. O ACUMULADO DESDE 2009 É DE US\$ 1,6 MILHÃO



MENSAGEM DO PRESIDENTE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Prezados acionistas,

O ano de 2015 foi o mais desafiador na história da LATAM. Em quase todos os mercados em que a empresa e suas afiliadas operam, as moedas locais se desvalorizaram, impactando, assim, nossas receitas e os custos associados à importação de bens e serviços. Além disso, enfrentamos uma grande crise econômica e política no Brasil, nosso maior mercado, que afetou de forma significativa o setor de aviação civil. O país enfrentou a maior recessão de sua história recente, com retração do Produto Interno Bruto (PIB), aumento de desemprego e queda real de salários. Houve um empobrecimento de indivíduos e empresas, e os problemas no ambiente político pioraram as expectativas e, conseqüentemente, exacerbaram os problemas no cenário macroeconômico.

Esse cenário altamente desafiador em nosso maior mercado explica a perda de US\$ 219 milhões relatada pela LATAM em 2015, que poderia ter sido ainda pior se não tivesse sido mitigada pelo desempenho robusto nos mercados de língua espanhola. Vale destacar que a LATAM cumpriu sua previsão de margem operacional de 5%, apesar do impacto adverso da desvalorização das moedas locais, especialmente no Brasil.

Apesar dessa situação, o LATAM Airlines Group manteve sua liderança nos principais mercados em que opera, como Chile e Peru. Em

2015, o número de assentos oferecidos (ASKs) foi reduzido em 2,5% na operação doméstica no Brasil. Também renegociamos nosso plano de frota, o que resultou no cancelamento de quase 40% de nossos compromissos relacionados à frota até 2018 e em uma redução de US\$ 2,9 bilhões em investimentos. Estamos cientes dos desafios futuros, e em 2016 continuaremos a ajustar a capacidade da TAM por meio da redução adicional de 8% a 10% da oferta de assentos no mercado doméstico do Brasil e da diminuição de voos internacionais a partir do Brasil, especialmente os com destino aos Estados Unidos. O ano de 2015, portanto, será lembrado como aquele em que a LATAM demonstrou sua capacidade de responder a cenários econômicos desafiadores.

Continuamos a consolidar a liderança em nossos principais hubs – Guarulhos, Brasília, Lima e Santiago –, o que possibilitará o desenvolvimento de nossa rede e a oferta de uma gama mais ampla de destinos a nossos passageiros. A prova disso são as 13 rotas regionais e internacionais que foram anunciadas durante o ano, incluindo conexões entre Brasília e Montevideo (JJ), Punta Cana e Buenos Aires (4M), Lima e Montevideo (LP) e Antofagasta e Washington D.C. (LP).

Gostaria de destacar os acordos empresariais conjuntos negociados em 2015 pela LATAM com a IAG (empresa controladora da British Airways e da Iberia) e a American Airlines (AA), uma das linhas aéreas líderes dos Estados Unidos. Uma vez aprovados pelas autoridades competentes, teremos acesso a uma ampla rede de conexões por meio de hubs estratégicos

nos Estados Unidos e na Europa. Com esses acordos, temos a possibilidade de abrir uma extensa rede de destinos e oferecer aos nossos clientes vantagens adicionais, tais como a venda unificada de passagens e melhores experiências de viagem. Essas parcerias só foram possíveis graças a nossa incomparável rede de destinos e conexões na América do Sul.

Por último, não poderia terminar esta mensagem sem falar de nossa nova marca, LATAM Airlines. Desde o início, sabíamos que a melhor maneira de fundir as culturas hispânica e brasileira passaria pela criação de uma nova marca. Chegamos a essa decisão depois de longas discussões e quebras de paradigmas, já que, na história da aviação, nunca se havia criado uma nova marca por meio da fusão ou associação de companhias aéreas diferentes. Não foi uma decisão fácil, porque a substituição de marcas históricas e poderosas como LAN e TAM exigiu muita coragem. Também foi uma decisão lógica, porque, no longo prazo, a fusão gerará economias de escala e simplificação de processos em quase todas as áreas.

Para 2016, nosso plano é ampliar a posição de liderança do LATAM Group na América Latina, voando para novos destinos com nossa identidade única e com a mesma força para superar problemas e para crescer com lucratividade.

Atenciosamente,

Mauricio Amaro
Presidente do Conselho de Administração
LATAM Airlines Group



MENSAGEM DO CEO

G4-1

Prezados acionistas,

A consolidação da LATAM como uma das empresas aéreas líderes da América Latina em termos de qualidade e atendimento tem sido uma prioridade nos últimos anos. Acreditamos que a única maneira de ter sucesso é oferecer aos nossos passageiros uma proposta de valor distintiva. A um passo de uma grande conquista – o lançamento de nossa nova marca –, permanecemos convictos de que temos a estratégia certa para alcançar nossa meta de posicionarmos a LATAM entre as melhores empresas aéreas do mundo.

Gostaria de aproveitar esta oportunidade para falar sobre todo o trabalho que fizemos no decorrer do último ano. Apresentar a LATAM implicou mudanças; mudanças que abriram um mundo de possibilidades e nos permitiram estabelecer uma nova cultura com nosso cliente e posicioná-lo no centro de cada plano estratégico. A LATAM não apenas juntou o melhor das histórias da LAN e da TAM, como também as ampliou, alcançando uma escala que permitirá a entrega ao cliente de muito mais do que a soma de suas partes.

Introduzimos esses avanços em um cenário regional altamente desafiador e complexo,

que nos estimula a ser eficientes, cuidar da estrutura de custos e priorizar nossas estratégias. Focamos iniciativas que nos permitem construir uma oferta diferenciada. Oferecemos a melhor rede de destinos, uma experiência digital de ponta e uma equipe que direciona seus esforços à satisfação do cliente, o que garantirá nosso crescimento futuro.

Nesse aspecto, continuamos a trabalhar na melhoria de nossa rede de voos e conexões dentro da América do Sul, oferecendo aos passageiros conectividade incomparável na região. O LATAM Group manterá seu foco no fortalecimento dos principais hubs, ampliando a conectividade na América Latina, na América do Norte, no Caribe, na Europa e, agora, na África.

Ao longo de 2015, investimos mais de US\$ 50 milhões em avanços digitais, que nos permitiram melhorar a experiência do passageiro, o atendimento antes e depois do voo e a maneira com que nossos colaboradores trabalham. Com esse investimento, criamos uma experiência de voo única e estabelecemos uma vantagem competitiva para a LATAM. Entre as inovações, destacam-se: a implementação de um novo sistema de entretenimento a bordo, sem fio, que permite aos passageiros assistirem a filmes, séries e vídeos em seus próprios dispositivos móveis, bem como um novo aplicativo para o uso de cartão de embarque eletrônico via smartphone. Além disso, 3 mil tablets foram distribuídos aos







colaboradores da LATAM para melhorar, direta ou indiretamente, a qualidade do atendimento.

Também quero destacar nosso compromisso diário de sermos um grupo aéreo transparente e responsável para com nossos clientes e investidores e que, ao mesmo tempo, agrega valor para a América Latina. Pelo segundo ano consecutivo, fomos uma das duas únicas empresas aéreas a integrar a carteira do Índice Dow Jones de Sustentabilidade – Mundial, o que nos posiciona em um grupo seleto de empresas que valorizam a sustentabilidade com base em critérios econômicos, sociais e ambientais de longo prazo.

Trabalhamos com convicção e com paixão, dando o melhor de nós para alcançar esse patamar. Além de agradecer a confiança dos acionistas, gostaria de reconhecer as mais de 50 mil pessoas de diferentes nacionalidades que trabalham na LATAM, cujos esforços e dedicação têm sido cruciais neste projeto único e histórico. Somos um operador global e estamos nos preparando para atuar entre as principais linhas aéreas do mundo, criando valor para nossos acionistas, para nossos públicos interessados e para a sociedade como um todo.

Enrique Cueto
CEO
LATAM Airlines Group

A Companhia

	LÍDER NA AMÉRICA DO SUL	10
	LATAM AIRLINES GROUP	11
	FORNECEDORES	15
	CONSTRUÇÃO CONJUNTA	18
	RELACIONAMENTO COM PÚBLICOS ESTRATÉGICOS	20
	PRÊMIOS E RECONHECIMENTOS	22



A COMPANHIA: LÍDER NA AMÉRICA DO SUL

G4-3, G4-4, G4-6, G4-8 e G4-9

O LATAM Airlines Group é líder do mercado na América do Sul no transporte de cargas e de passageiros. Em 2015, o Grupo transportou mais de 67 milhões de passageiros, em 29 países, e movimentou um milhão de toneladas de carga. O Grupo LATAM é o novo nome adotado pela LAN Airlines S.A., em 2012, como resultado da associação com a TAM S.A. Conta com 50.413 colaboradores e uma frota de 331 aeronaves, uma das mais modernas e jovens do setor, com idade média de sete anos.

Um dos diferenciais do Grupo é a sua ampla rede de destinos. São 150, que interligam América Latina, Caribe, América do Norte, Europa e Pacífico Asiático. A LATAM e as suas filiais também atuam nos sete maiores mercados domésticos (Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, Equador, Paraguai e Peru) e é responsável pelo transporte de metade de todos os passageiros que circulam dentro da América do Sul. Por meio de uma estratégia de hubs em aeroportos-chave, o Grupo facilita a conexão dentro da região e com o mundo. Exemplos dessa estratégia são os aeroportos de Guarulhos, em São Paulo (Brasil), e de Lima (Peru).

A conectividade do Grupo é potencializada por sua participação na aliança global oneworld, que reúne 15 companhias aéreas, que voam para 150 países. Por meio da aliança, os passageiros LATAM têm acesso a 117 destinos na América Latina, 435 na América do Norte, 395 na Europa e mais de 800 na Ásia, África e Oriente Médio.

Fazem parte do grupo as empresas LAN Airlines e suas filiais no Peru, na Argentina, na Colômbia e no Equador, a LAN Cargo e suas filiais e a TAM e suas filiais TAM Linhas Aéreas, incluindo as unidades de negócios TAM Transportes Aéreos del Mercosur (TAM Airlines Paraguai) e Multiplus.

MARCA ÚNICA

No segundo semestre de 2015, a LATAM anunciou sua nova marca, que visa transmitir visualmente alguns dos seus principais atributos, como o compromisso com a eficiência, o cuidado com as pessoas e a forte identificação com a América Latina. Inspirada no traçado geográfico do continente, a nova marca começou a ser aplicada em 2016 nos espaços físicos do Grupo, nas aeronaves, nas unidades comerciais e nos canais de comunicação. A mudança da imagem corporativa será feita de forma gradual e pode durar até 2018.

Da associação das empresas LAN e TAM até o lançamento da marca única, foram três anos de preparação, em um trabalho que envolveu pesquisas com públicos de relacionamento e estudos de cenário em dez países que representam mercados estratégicos ou bases de atuação. O processo levou em conta a trajetória das duas empresas, a expertise construída ao longo de décadas de atuação e as sinergias que justificaram sua associação.

LATAM Airlines Group



COLÔMBIA
EQUADOR
PERU
CHILE
ARGENTINA
BRASIL

ARGENTINA

A LAN Argentina é a segunda maior operadora de voos domésticos no país, cujo mercado é dominado pela estatal Aerolíneas Argentinas (mais de 70%). São 14 destinos domésticos, operados por 15 aeronaves.

2,4 milhões de passageiros em voos domésticos

tráfego consolidado: +4,0% (RPK)¹
capacidade: +4,0% (ASK)²
taxa de ocupação: 76%
market share: 25%

BRASIL

O mercado doméstico brasileiro é o maior da América do Sul e o quarto maior do mundo em transporte de passageiros. A TAM opera 44 destinos domésticos e conta com uma frota de 120 aeronaves.

32,1 milhões de passageiros em voos domésticos

tráfego consolidado: -2,6% (RPK)¹
capacidade: -2,5% (ASK)²
taxa de ocupação: 81,6%
market share: 37%

CHILE

Líder no mercado chileno e atuando há 86 anos, a LAN atende 15 destinos, com uma frota de 25 aviões. Em 2015, a LAN transportou 7,2 milhões de passageiros em rotas domésticas, mantendo a estabilidade em comparação ao ano anterior.

7,2 milhões de passageiros em voos domésticos

tráfego consolidado: +1,3% (RPK)¹
capacidade: +0,3% (ASK)²
taxa de ocupação: 83,3%
market share: 75%



LATAM Airlines Group



COLÔMBIA

Em seu quarto ano de operação, a LAN Colômbia transportou 4,6 milhões de passageiros em 2015, crescimento de 4% em relação ao ano anterior. Com esse resultado, a empresa ocupa a segunda posição de maior operadora aérea do país. Uma frota de 15 aeronaves atende 17 destinos domésticos.

4,6 milhões de passageiros em voos domésticos

tráfego consolidado: +15% (RPK)¹
capacidade: +15% (ASK)²
taxa de ocupação: 79%
market share: 20%

EQUADOR

A LAN Ecuador, presente no país desde 2009, atende cinco destinos, com opções de conectividade para promover o turismo e o desenvolvimento nacional. Em 2015, a empresa transportou cerca de 1,1 milhão de passageiros em rotas domésticas, alta de 1% sobre o ano anterior. A frota é composta de três aeronaves.

1,1 milhão de passageiros em voos domésticos

tráfego consolidado: +7% (RPK)¹
capacidade: +8% (ASK)²
taxa de ocupação: 81,2%
market share: 39%

PERU

A LAN Perú é líder no mercado peruano, onde atua há 16 anos. Em 2015, transportou 6,2 milhões de passageiros, aumento de 8,3% sobre o ano anterior. São 16 destinos, atendidos por uma frota de 17 aeronaves.

6,2 milhões de passageiros em voos domésticos

tráfego consolidado: +8,3% (RPK)¹
capacidade: +8% (ASK)²
taxa de ocupação: 81,6%
market share: 66,5%

¹Revenue Passenger Kilometers (Passageiros-Quilômetro Pagos): número de passageiros pagantes transportados multiplicado pela distância voada.

²Available Seat Kilometers (Assentos-Quilômetro Oferecidos): número de assentos disponíveis multiplicado pela distância voada.



LATAM Airlines Group



LATAM Airlines Group

 **57**

DESTINOS NA
AMÉRICA DO NORTE

 **31**

DESTINOS
NA EUROPA

 **08**

DESTINOS
NA ÁSIA

 **05**

DESTINOS
NA ÁFRICA

 **30**

DESTINOS
NA AUSTRÁLIA

 POLINESIA
FRANCESA

EEUU

MEXICO

CANADA

CUBA

REPÚBLICA
DOMINICANA

BOLIVIA

PARAGUAY

URUGAY

ISLAS
MALVINAS

INGLATERRA

FRANCIA

ESPAÑA

ALEMANIA

ITALIA





A COMPANHIA: FORNECEDORES

Em 2015, a LATAM avançou no alinhamento global dos parâmetros de aquisição de bens e serviços e de gestão de fornecedores e consolidou sua Política de Compras e de Cadeia de Fornecedores, que leva em consideração o Código de Ética, a política anticorrupção do Grupo e as especificidades regulatórias dos diferentes países onde atua. O documento é resultado de um amplo processo desenvolvido ao longo do ano pelas áreas Procurement, Compliance e Jurídico. Reúne os princípios que regem o relacionamento com fornecedores, com foco especialmente em redução de riscos, ética, conformidade legal e critérios sociais e ambientais. Também foram validados os procedimentos e os contratos-marco a serem adotados pelo Grupo.

As iniciativas integram o esforço da LATAM de padronizar sua atuação e aconteceram em paralelo com a redefinição da estrutura corporativa de compras. Para tornar mais ágeis e eficientes os processos, todas as compras do grupo foram agrupadas em categorias, com responsáveis definidos.

As compras técnicas, relacionadas diretamente à operação, dividem-se em combustíveis; serviços de engenharia; consumíveis; PMA

(part manufacturer approval); rodas, freios, pneus e aviônica; entretenimento a bordo (IFE); assentos, materiais e acabamento; vendas e rotáveis; componentes maiores, como trens de voo e outros; pool (relacionadas a conserto, troca e aluguel de certos tipos de componentes oferecidos em pool pelos fornecedores); e compras não pool (como ferramentas e outros tipos de componentes). Outras dez categorias compõem as compras não técnicas, que se relacionam indiretamente com a operação: administração; aeroporto; infraestrutura; catering; hotéis; uniformes; marketing; serviços profissionais; tecnologia e sistemas;

e transportes. A especialização favorece o monitoramento e a busca de sinergias por meio do conhecimento mais aprofundado de cada setor da cadeia de fornecedores.

O mesmo princípio orientou a adoção de uma nova ferramenta para acompanhar os casos de não conformidade identificados nas auditorias internas e externas. A partir da sistematização das informações levantadas nos diferentes países, as soluções adotadas adquirem cada vez mais um caráter global. O andamento dos planos de ação será acompanhado mensalmente. G4-12

Identificar e gerenciar riscos Fortalecer o relacionamento Adotar parâmetros de ética, sustentabilidade e ecoeficiência na gestão de fornecedores



META 2015:

- definição de uma política corporativa de compras

RESULTADOS:

- padronização dos procedimentos e definição da política corporativa de compras
- melhoria dos processos de monitoramento e controle de riscos, incluindo sociais e ambientais

GESTÃO DA CADEIA

O estabelecimento de uma política global de compras e de cadeia de fornecedores permitiu à LATAM padronizar os critérios financeiros, sociais e ambientais utilizados na seleção e no monitoramento dos fornecedores e aperfeiçoar a gestão de riscos na cadeia. Os parceiros passam a ser monitorados de forma sistêmica a partir de uma matriz que considera os riscos mais relevantes para cada categoria de fornecedor, em aspectos como nível de solvência financeira, conformidade com normativas trabalhistas, fiscais setoriais e exigências sanitárias, conduta ética, respeito aos direitos humanos e boas práticas sociais e ambientais. Está prevista para 2016 a adoção de uma ferramenta de informática para fazer o cruzamento periódico da lista de fornecedores da LATAM com bases de dados internacionais e “listas negras” de envolvidos em lavagem de dinheiro, fraude, financiamento a terrorismo, crimes contra a humanidade, exploração de trabalho infantil e trabalho escravo.

A gestão dos fornecedores também considera riscos e impactos potenciais específicos de determinadas cadeias de valor, identificados a partir de um mapeamento realizado no Brasil em 2013 e atualizado pelo Grupo em 2015. Entre os riscos potenciais identificados, estão as condições de trabalho degradantes em fornecedores de vestuário, aspectos de saúde e segurança no fornecimento de catering, riscos à segurança física de tripulantes e passageiros no transporte

e na acomodação em hotel e impactos ambientais causados pela gestão inadequada de resíduos entre os fornecedores de combustíveis, pneus e infraestrutura, por exemplo. **EN33, LA15 e HR11**

Todos os fornecedores se comprometem com o Código de Conduta da LATAM, que abrange temas relacionados a ética, práticas anticorrupção, saúde e segurança ocupacional, direitos humanos – incluindo conteúdos específicos sobre trabalho escravo e infantil –, condições de trabalho e responsabilidade socioambiental. Além disso, os contratos firmados apresentam cláusulas específicas relacionadas ao cumprimento de exigências ambientais (ver box), e seu cumprimento é monitorado por meio de auditorias. O tema ambiental está presente desde a seleção dos parceiros: têm preferência as empresas que realizam a correta gestão de impactos, por meio de medição e gerenciamento das emissões de gases de efeito estufa, ações de eficiência no consumo de energia e iniciativas de redução e destinação adequada de resíduos, especialmente os perigosos. Os critérios já vinham sendo aplicados à seleção de algumas categorias de compras específicas e foram estendidos a toda a cadeia de fornecimento.

Para acompanhar o cumprimento das obrigações trabalhistas e analisar questões relacionadas a horas extras e à manutenção de equipamentos, o Grupo realiza auditorias nos terceirizados e subcontratados.

A LATAM realiza auditorias periódicas em fornecedores considerados críticos, como os de peças de aeronaves, combustível de aviação, equipamentos aeroportuários, sistemas de backup e rastreamento de passageiros. São considerados críticos os fornecedores de produtos e serviços que envolvem gastos mais altos, com baixo grau de substituição ou com potencial de afetar a continuidade da operação.

CLÁUSULA AMBIENTAL

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

atmosféricos e resíduos, especialmente os perigosos.

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

a. relatar ao cliente (Grupo LATAM Airlines) qualquer evento que possa causar danos reais ou potenciais ao meio ambiente;

b. caso ocorra um evento ambiental, atuar rigorosamente de acordo com as diretrizes fornecidas pelo cliente ou suas subsidiárias, incluindo a aplicação de controles e medidas de mitigação;

c. acatar as observações e aplicar as medidas corretivas ou preventivas propostas pelo cliente ou por qualquer órgão de fiscalização;

d. fornecer ao cliente todas as informações solicitadas para a finalidade de auditoria e fiscalização, de conformidade com as diretrizes estabelecidas pelo cliente e com todos os regulamentos ambientais.

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

Fonte: contrato-padrão LATAM.

ATENÇÃO ÀS MICROS E PEQUENAS

Em 2015, a LAN Colombia lançou o programa Micros e Pequenas Empresas (MyP, na sigla em espanhol), que visa estreitar o relacionamento com esses fornecedores e estimular seu desenvolvimento. A política de pagamentos foi atualizada e o prazo foi reduzido para, no máximo, 30 dias, ajustado à realidade econômica e financeira das empresas. Além

disso, foi criado um canal de comunicação específico no portal de fornecedores, que recebe comentários, dúvidas e reclamações. Todas as manifestações dos parceiros são respondidas em, no máximo, cinco dias. Os negócios da LAN Colombia com micros e pequenas empresas movimentaram mais de US\$ 2,1 milhões em 2015. EC7

A COMPANHIA: CONSTRUÇÃO CONJUNTA

G4-15 e G4-16

Dialogar com os órgãos governamentais e as entidades setoriais nos diferentes mercados de atuação é um compromisso da LATAM, com o intuito de estabelecer negócios responsáveis, influenciar as melhores práticas, desenvolver projetos conjuntos e atuar por causas comuns. Para tanto, o Grupo monitora os debates sobre o setor aéreo, adotando um diálogo transparente em busca de soluções conjuntas, de acordo com os marcos legais.

Como parte da sua estratégia ambiental, a LATAM também participa ativamente dos principais fóruns de discussão do setor, buscando estimular o compromisso conjunto pela redução dos impactos ambientais, especialmente os relacionados a mudanças climáticas. O posicionamento firme e a atuação coerente da empresa têm colaborado para a formalização de diversos acordos sobre temas relevantes. A partir de uma abordagem multissetorial, o Grupo visa engajar diferentes atores na busca de soluções para questões delicadas, como fontes energéticas sustentáveis.

Conheça a seguir os destaques da atuação da LATAM ao longo de 2015.

- IATA (International Air Transport Association): o Grupo integra a associação, participando especialmente de discussões sobre temas ambientais, como discussões sobre estratégias para mudanças climáticas e gestão ambiental.

- ICAO (International Civil Aviation Organization): a LATAM contribui para discussões sobre o meio ambiente, adaptação às mudanças climáticas e medidas baseadas no mercado para mitigá-las. Entre os objetivos da ICAO para o período 2014-2016 está o de Proteção Ambiental, que busca minimizar os impactos ambientais negativos das atividades de aviação civil.
- ALTA (Latin American and Caribbean Air Transport Association): o Grupo tem liderado as discussões regionais sobre mudanças climáticas e redução de emissões de gases de efeito estufa, especialmente por meio do Climate Change Group.
- CDP (Carbon Disclosure Project): o CDP exerce um papel global relevante como fórum para a discussão de questões relativas à mudança climática. O LATAM Airlines Group participa ativamente das discussões, e seu diretor Ambiental tem ministrado várias palestras nesses fóruns. O Grupo também reporta regularmente as emissões ao CDP.
- SAFUG (Sustainable Aviation Fuel Users Group): a TAM participa desse grupo, formado em setembro de 2008, com o apoio e a orientação de organizações ambientais líderes do mundo, tais como o Natural Resources Defense Council e a RSB (Roundtable on Sustainable Biomaterials). O grupo visa acelerar o desenvolvimento e a comercialização de biocombustíveis sustentáveis para a indústria de aviação.
- ABRABA (Aliança Brasileira para Biocombustíveis de Aviação): a TAM pertence a essa organização que proporciona um fórum de discussão e a criação de acordos entre as empresas brasileiras sobre a produção e a utilização de biocombustíveis na indústria.
- Empresas pelo Clima: a TAM também pertence a essa aliança de empresas brasileiras, que busca mobilizar e articular lideranças empresariais em prol da redução e da gestão de emissões de gases de efeito estufa, além da gestão de riscos relacionados ao clima e às políticas públicas associadas.
- Reforestemos Patagonia: é uma aliança público-privada que busca recuperar o ecossistema de uma região de alto interesse ambiental, a Patagônia chilena. Durante os últimos 100 anos, a região sofreu os impactos de incêndios e exploração comercial, que devastaram mais de 3 milhões de hectares de terras. Por meio da LAN, o Grupo LATAM é uma das empresas fundadoras dessa iniciativa.
- BAM (Bosques Amazônicos): a LAN Perú vem compensando as emissões provenientes de suas operações terrestres desde 2012, por meio do projeto REDD, gerido pela organização Bosques Amazônicos. Em quatro anos de operação, a aliança compensou 25,046 toneladas de emissões de CO₂.



ASSOCIAÇÕES E ENTIDADES DE RELACIONAMENTO

G4-16

MERCADO	PRINCIPAIS ORGANIZAÇÕES
Argentina	Cámara de Comercio Argentina Brasileira Cámara de Compañías aéreas de Argentina (JURCA) Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC) Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sustentable (CEADS) Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina (IDEA) Pacto Global de las Naciones Unidas
Brasil	Aliança Brasileira para Biocombustíveis de Aviação (Abrapa) American Chamber of Commerce for Brasil (AMCHAM) Associação Brasileira de Agências de Viagens (ABAV) Associação Brasileira das Empresas Aéreas (ABEAR) Associação Brasileira de Franchising (ABF) Associação Brasileira de Relações Empresa-Cliente (ABRAREC) Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS) Clube Corporativo WWF Empresas pelo Clima Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getulio Vargas (GVces) Junta de Representantes das Companhias Aéreas Internacionais do Brasil (JURCAIB) Pacto Global da Organização das Naciones Unidas Sindicato Nacional das Empresas Aéreas (SNEA)
Chile	Asociación Chilena de Aerolíneas (ACHILA) Acción RSE Cámara Chileno-Brasileña de Comercio (CBC) Cámara Chileno Norteamericana de Comercio (AMCHAM) Cámara de Comercio Chileno-Argentina Cámara Chileno-Colombiana Cámara de Comercio Chileno- Peruana Cámara de Comercio de Santiago

MERCADO	PRINCIPAIS ORGANIZAÇÕES
Chile	Cámara Oficial Española de Comercio de Chile CIEPLAN Comunidad Mujer Council of the Americas Fedetur Instituto Chileno de Administración Racional de Empresas (ICARE) Sociedad de Fomento Fabril
Colômbia	Asociación de transporte Aéreo de Colombia-ATAC Cámara Colombo Brasileira Cámara Colombo Chilena
Equador	Asociación de Representantes de Líneas Aéreas Del Ecuador (ARLAE) Cámara Ecuatoriana Americana de Comercio Cámara de Industrias y Producción
Peru	Asociación de Empresas de Transporte Aéreo Internacional (AETAI) Asociación Peruana de Empresas Aéreas (APEA) Cámara Binacional de Comercio Peruano Uruguayo Cámara Binacional Perú- Brasil (CAPEBRAS) Cámara de Comercio Americana del Perú (AmCham) Cámara de Comercio Peruano- Chilena Cámara Nacional de Turismo (CANATUR) Sociedad de Comercio Exterior del Perú (CEIMEX)
Alianças estratégicas	Carbon Disclosure Project (CDP) International Air Transport Association (IATA) Latin American and Caribbean Air Transport Association (ALTA) Pacto Global



A COMPANHIA: RELACIONAMENTO COM STAKEHOLDERS

Fazer da interação com os diversos públicos uma oportunidade de desenvolvimento conjunto sempre foi uma preocupação da LATAM. Ao longo de 2015, o Grupo consolidou uma ferramenta para alavancar de forma sistemática esse processo: a Política Corporativa de Relacionamento com Stakeholders. O documento se aplica a todas as unidades da LATAM e será submetido à aprovação do Conselho de Administração em 2016.

A política estabelece de forma objetiva os critérios a serem utilizados na identificação e na priorização dos públicos, considerando o cenário de atuação, as diretrizes da LATAM, os temas considerados materiais na gestão da sustentabilidade, a análise do impacto potencial e o poder de influência de cada público. Dessa forma, está adaptada ao caráter dinâmico dos relacionamentos e à tendência crescente das demandas por informações, transparência e proatividade, e será utilizada periodicamente na revisão da lista de públicos.

Também foram determinados papéis e responsabilidades dentro da empresa para a execução de planos estruturados de engajamento, com o monitoramento por meio de indicadores dos avanços nos objetivos e metas estabelecidos. O processo será conduzido pela área de Assuntos Corporativos e realizado de forma matricial

por distintas áreas da empresa, como Finanças, Marketing, Jurídico, Compliance, Recursos Humanos, Relações com Investidores, Aeroportos, Compras, entre outras. O objetivo é fortalecer o diálogo para a abordagem de temas de interesse comum e reforçar, de forma transparente, o posicionamento da empresa sobre questões pertinentes ao setor de aviação.

Com base na política, a LATAM realizou o mapeamento de 19 grupos com quais se relaciona. Desses, foram priorizados sete públicos estratégicos – entidades públicas e regulatórias, fornecedores primários, sindicatos, meios de comunicação, clientes passageiros, colaboradores e investidores –, para os quais foram elaborados planos de ação e definidos canais de relacionamento, conforme os diferentes perfis. G4-24 e G4-25

A Política Corporativa de Relacionamento com Stakeholders está alinhada aos compromissos internacionais assumidos pela LATAM e às referências utilizadas pelo Grupo para a condução do negócio nos âmbitos econômico, social e ambiental. Entre elas, destacam-se: a norma ISO 26000, de responsabilidade social; iniciativas da Organização das Nações Unidas, como o Pacto Global e os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável; Declaração Tripartite de Princípios sobre Empresas Multinacionais e Política Social, da Organização Internacional do Trabalho (OIT); e as Diretrizes para Empresas Multinacionais, da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE).

PÚBLICOS ESTRATÉGICOS	PRINCIPAIS CANAIS DE DIÁLOGO
Colaboradores	Comunicação interna Reuniões periódicas (Café da Manhã com executivos) Comitês e comitês ampliados Pesquisas Avaliação de desempenho Normas e regulamentos internos
Clientes passageiros	Newsletter Site, aplicativo mobile e redes sociais Escritórios comerciais e contact center Equipes (tripulação, aeroporto) Pesquisas de satisfação Programas de fidelização
Entidades públicas e regulatórias	Publicações (relatório anual, relatório de sustentabilidade) Reuniões e grupos de trabalho Relatórios Site e redes sociais Press releases Contato por telefone e e-mail
Fornecedores primários	Publicações (relatório anual, relatório de sustentabilidade) Pesquisas de satisfação e grupos de melhoria Processos de licitação Call center Canal de denúncias Plataforma web
Investidores	Site Publicações (relatório anual, relatório de sustentabilidade, estudos e relatórios específicos) Formulário 20F Apresentação de resultados trimestrais, conference call Reuniões periódicas E-mail

PÚBLICOS ESTRATÉGICOS	PRINCIPAIS CANAIS DE DIÁLOGO
Meios de comunicação	Entrevistas (individuais ou coletivas) e eventos de divulgação Press releases Redes sociais Fampress Visitas à Base de Manutenção Telefone e e-mail
Sindicatos	Reuniões mensais Agendas específicas

Impulsionar soluções conjuntas
Estimular boas práticas
Comunicar o posicionamento da LATAM com relação aos temas de interesse do setor



META 2015:

- sistematização das dinâmicas de relacionamento com stakeholders

RESULTADOS:

- definição da Política Corporativa de Relacionamento com Stakeholders
- priorização dos públicos
- criação de planos de ação

A COMPANHIA: PRÊMIOS E RECONHECIMENTOS

As empresas integrantes do LATAM Airlines Group receberam quase 25 reconhecimentos de temas relacionados a serviços, sustentabilidade e entretenimento a bordo, entre outros. Os mais importantes são destacados a seguir.

SERVIÇOS

World Line Airline Awards – Skytrax 2015: o mais importante prêmio do setor

- LAN: 1.º lugar na categoria Melhor Empresa Aérea da América do Sul
- TAM: 3.º lugar na categoria Melhor Empresa Aérea da América do Sul
- LAN: 1.º lugar na categoria Melhor Serviço na América do Sul
- TAM: 3.º lugar na categoria “Melhor Serviço na América do Sul

Airline of the Year Awards 2015:

o reconhecimento é concedido pelo AirlineRatings às melhores empresas aéreas e visa auxiliar a escolha dos passageiros.

- LAN: vencedora na categoria Longa Distância.

SUSTENTABILIDADE

Dow Jones Sustainability Index 2014

- 4.º ano no segmento Mercados Emergentes do índice
- 2.º ano no segmento Mundial do índice

CDP (Carbon Disclosure Project)

- Prêmio Melhor Empresa Aérea na América Latina

IEnvA Registered Airline (IATA)

- Certificação IEnvA Fase 2

Empresa Alas20 (líderes sustentáveis)

- Prêmio Melhor das Melhores Gerente geral de empresa líder em sustentabilidade: Enrique Cueto
- 1.º lugar na categoria Empresa Líder em Relações com Investidores
- 2.º lugar na categoria Empresa Líder em Governança Corporativa

Aviation Climate Solutions

- Reconhecimento: Eficiência no Ar: RNP
- Reconhecimento: Eficiência no Ar: Contêineres Superleves
- Reconhecimento: Gestão de Carbono: Programa Smart Fuel

Bureau Veritas Certification

- Certificação ISO 14001 da operação da LAN Cargo em Miami

AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación) – Meio Ambiente

Mensuração e verificação externa da pegada de carbono

Revista Capital e The Note

- Empresa líder em mudanças climáticas

ENTRETENIMENTO A BORDO

- Folio: Eddie & Ozzie Awards 2015: um dos principais prêmios do setor de revistas impressas e digitais de todo o mundo
- Revista IN: Prêmio de Ouro pelo Melhor Uso de Ilustração para a reportagem “Reis da velocidade”, na edição de junho de 2015
- Revista IN: Prêmio de Ouro pelo Melhor Design Geral para a reportagem “Gastronomia especial”, de novembro de 2014
- Jornal local no Peru: Prêmio de Ouro pela Melhor Publicação do Ano



OUTROS PRÊMIOS

Estrutura de Financiamento do Ano – revista Latin Finance

Prêmio pela transação financeira EETC, em reconhecimento pela dimensão, complexidade legal e pioneirismo desse tipo de transação no mercado

Relatório de Transparência Corporativa 2015 – UDD, KPMG e Chile Transparente

- LATAM: 2.º lugar em Melhores Práticas 2015 na categoria de companhias abertas

Empresa mais Admirada no Brasil – revista Carta Capital

- TAM: vencedora, pelo sétimo ano consecutivo, na categoria Companhia Aérea

Prêmio Ethical Boardroom Corporate Governance 2015

- LAN: vencedora na categoria Melhor Governança Corporativa – Companhia Aérea – América do Sul

Prêmio eCommerce 2015:

o mais importante do setor de comércio eletrônico

- LAN Chile: Líder em Comércio Eletrônico no Setor de Turismo

- LAN Peru: Líder em Comércio Eletrônico no Setor de Turismo
- LAN Equador: reconhecida por sua contribuição à economia digital do país

Prêmio Cellars in the Sky – Business Traveller

- LAN e TAM: medalha de prata na categoria Melhor Vinho Fortificado na Primeira Classe (pelo vinho do Porto Croft LBV 2007)
- TAM: medalha de bronze pelo vinho branco Dr Bürklin-Wolf Gasböhl 2009, Pfalz

Prêmio Folha Top of Mind 2015

- TAM: empresa mais lembrada na categoria Companhia Aérea



Governança



COMPROMISSO COM A
TRANSPARÊNCIA

25



GESTÃO DE RISCOS

28



GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE

30



GOVERNANÇA: COMPROMISSO COM A TRANSPARÊNCIA

O LATAM Airlines Group é uma empresa de capital aberto e tem ações negociadas na Bolsa de Comércio de Santiago, na Bolsa Eletrônica do Chile e na Bolsa de Valores de Valparaíso. As ações também estão listadas na Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros (BM&FBovespa), na forma de Brazilian Depositary Receipts (BDR), e na New York Stock Exchange (NYSE), como American Depositary Receipts (ADR). **G4-7**

A governança corporativa do Grupo está sob a responsabilidade do Conselho de Administração, que é apoiado no processo de tomada de decisão pelo Comitê do Conselho de Administração e outros quatro comitês dedicados a temas específicos. No âmbito executivo, o CEO do Grupo, vice-presidentes corporativos e altos executivos da LAN e TAM colocam em prática as diretrizes estratégicas da empresa, atuando em linha com os padrões de transparência, ética e regulatórios fixados pelo Conselho. **G4-34**

As principais atribuições desses órgãos são:

- **Conselho de Administração** – formado por nove membros titulares, é responsável por analisar e estabelecer a visão estratégica da LATAM. A cada dois anos, todos os seus membros são renovados. Os conselheiros são eleitos por votação cumulativa, como estabelece o Estatuto Social do Grupo.

- **Comitê do Conselho de Administração**

– composto de nove membros, todos independentes, dos quais três fazem parte do Conselho de Administração, que cumprem o papel previsto na Lei de Sociedades Anônimas e as respectivas normas da Securities and Exchange Commission (SEC). Esse comitê deve examinar: os pareceres dos auditores externos; os balanços e outras demonstrações financeiras; os relatórios de controle interno; e a escala de pagamentos da alta direção, bem como informar tudo o que se relaciona a transações com as partes relacionadas.

- **Outros comitês** – criados pelo Conselho de Administração para discutir e fazer recomendações nos temas relacionados a Estratégia, Finanças, Liderança, e de Marcas, Produtos e Programas de Fidelidade.

- **Diretoria Executiva** – composta dos executivos que atuam pelo LATAM Airlines Group ou nas estruturas de unidades de negócios LAN e TAM, incluindo os líderes das áreas de Finanças, Gestão de Pessoas, Marketing, Jurídico, Auditoria, Funções Corporativas e Planejamento e Controle de Gestão.

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO¹

Mauricio Rolim Amaro (presidente)

Henri Philippe Reichstul

Juan José Cueto Plaza

Georges de Bourguignon

Ramón Eblen Kadis

Ricardo J. Caballero

Carlos Heller Solari

Gerardo Jofré Miranda

Francisco Luzón López

1Composição vigente até abril de 2016.

DIRETORIA EXECUTIVA

Enrique Cueto Plaza (CEO do Grupo LATAM Airlines)

Ignacio Cueto Plaza (CEO da LAN)

Claudia Sender (presidente da TAM)

Armando Valdivieso (vice-presidente sênior da área Comercial da LATAM)

Cristian Ureta (vice-presidente executivo de Carga)

Roberto Alvo (vice-presidente sênior da área Internacional e de Alianças da LATAM)

Jerome Cadier (diretor de Marketing)

Juan Carlos Menció (vice-presidente sênior da área Jurídica)

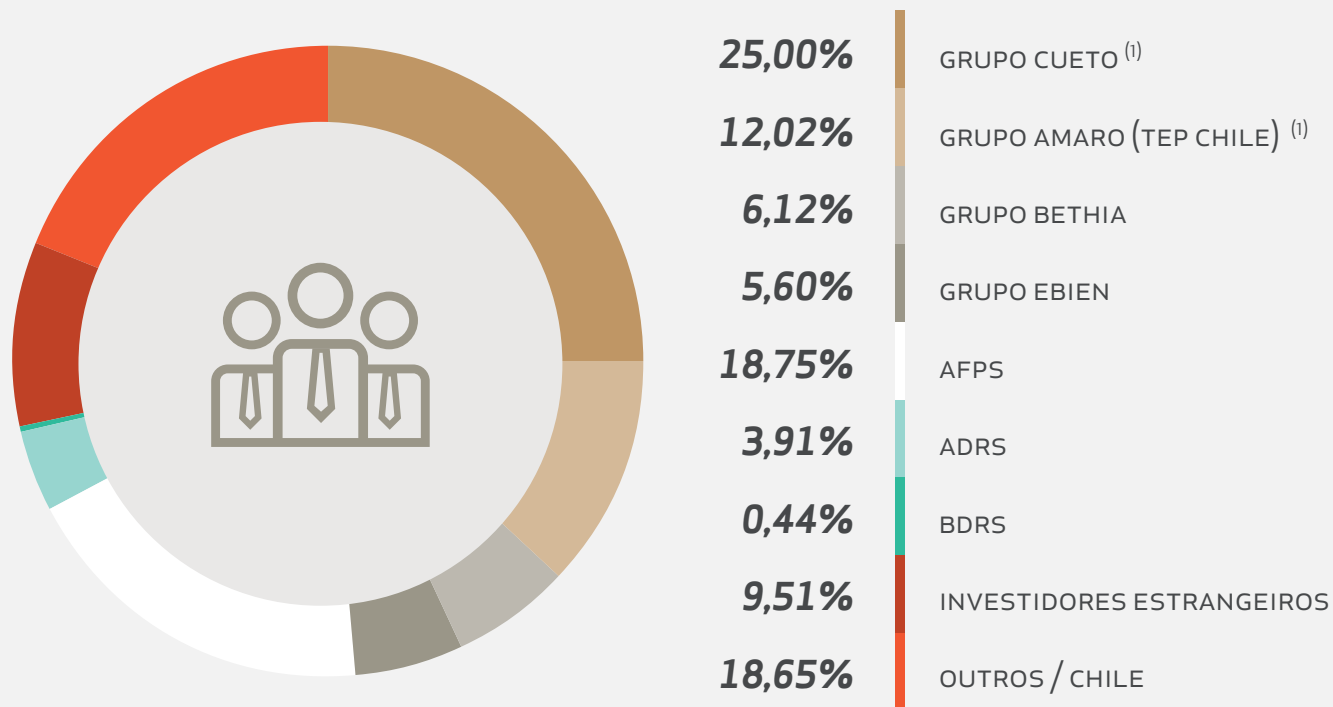
Emilio del Real (vice-presidente sênior da área de Recursos Humanos)

Andrés Osorio (diretor de Finanças)

Hernán Pasman (diretor de Operações)

Enrique Elsaca (vice-presidente para Países de Língua Espanhola)

COMPOSIÇÃO ACIONÁRIA



⁽¹⁾ O GRUPO CUETO DETÉM O CONTROLE DAS AÇÕES COM DIREITO A VOTO DO **LATAM AIRLINES GROUP**,
E A **TEP CHILE S.A.**, O CONTROLE DA **TAM S.A.**

RELACIONAMENTO COM O MERCADO

A área de Relações com Investidores é a responsável pelo relacionamento com os acionistas da LATAM e outros agentes do mercado de capitais, e adota uma política de comunicação transparente, usando canais específicos. No site <http://www.latamairlinesgroup.net>, estão disponíveis as informações financeiras e de governança do Grupo, em inglês, espanhol e português. A empresa apresenta trimestralmente seus resultados ao mercado, por meio de relatórios e da realização de teleconferências, conduzidas pela Diretoria de Relações com Investidores e pelo Chief Financial Officer (CFO) do Grupo.

APERFEIÇOAMENTO CONSTANTE

As práticas de governança corporativa do LATAM Airlines Group estão em contínua revisão, para que seus processos de autorregulação internos estejam sempre alinhados às normas vigentes e aos valores da empresa. A tomada de decisão e as atividades comerciais seguem os princípios éticos e de condução de negócios estabelecidos no Código de Conduta da LATAM. Publicado em 2014, o código é resultado das diretrizes dos códigos da LAN e TAM e fornece orientação unificada para atuação de todo o Grupo e as diretrizes de relacionamento com os públicos de interesse. **G4-56**

O documento explicita, por exemplo, o posicionamento da LATAM e a conduta esperada dos colaboradores no relacionamento com representantes do governo ou de empresa e proíbe o recebimento de gratificação ou a realização de qualquer pagamento indevido. No que se refere a contratos ou aportes financeiros realizados em nome do Grupo para campanhas beneficentes, obras sociais ou contribuições políticas, o código determina a obrigatoriedade de autorização prévia e expressa do Conselho de Administração do Grupo.

Por meio de um Termo de Compromisso, assinado na contratação, todos os colaboradores e fornecedores se comprometem em zelar pelo cumprimento das diretrizes do código, e a LATAM promove treinamentos periódicos sobre o documento para a equipe interna. Em 2015, todos os colaboradores receberam comunicados sobre conduta ética e conformidade legal e 89% participaram de treinamentos específicos. Foram 42,3 mil profissionais capacitados, incluindo quase mil que atuam em áreas sensíveis e mais de 1,7 mil lideranças. **SO4**

Além disso, foi realizado um Mês do Compliance por semestre, com diversos eventos de informação e conscientização sobre o tema e a divulgação massiva do novo site do Canal de Ética da empresa. O site consolidou em uma plataforma única os canais internos para receber denúncias de violações a leis e normas internas de conduta profissional e de convivência, envolvendo o cumprimento

do Código de Ética da LATAM, de questões trabalhistas, de discriminação e assédio de todos os tipos, fraude, corrupção e suborno. O canal é operado por um provedor terceirizado para garantir a independência e a idoneidade na análise e na resposta a todas as denúncias. As ocorrências são analisadas e enviadas a comitês de apuração em cada país. Em caso de irregularidade, o Comitê de Administração do Código de Conduta de cada local, integrado pelas áreas de Recursos Humanos, Compliance e Jurídico, entre outras, discute a providência a ser tomada.

As políticas internas de compliance e accountability atendem aos pré-requisitos das leis aplicáveis às empresas com ações negociadas nas bolsas de valores de Nova York, de Santiago do Chile e de São Paulo. Há um responsável da área Jurídica que dá suporte ao Chief Compliance Officer da LATAM em cada país de atuação (Brasil, Chile, Estados Unidos, México, Peru, Colômbia, Argentina e Equador) e na Europa.

NORMAS INTERNAS QUE ORIENTAM A CONDUTA NA LATAM

- *Código de Conduta*
- *Política Anticorrupção*
- *Política de Presentes, Hospitalidade e Entretenimento, para representantes governamentais e de terceiros*
- *Política Corporativa de Presentes, Hospitalidade e Entretenimento para clientes e fornecedores*
- *Política sobre os Papéis e Responsabilidades de executivos*
- *Política de Scale-Up (escalonamento de decisões, incluindo os canais de comunicação da LAN e da TAM)*
- *Código de Conduta do Comitê de Administração*
- *Política de Serviços Especiais para Funcionários Públicos*



GOVERNANÇA: GESTÃO DE RISCOS

A gestão de riscos é um dos pilares estratégicos do LATAM Airlines Group e passa por um processo de aperfeiçoamento permanente. A partir de um trabalho iniciado em 2014, a LATAM vem focando mais fortemente os riscos transversais – que envolvem mais de uma categoria – e a identificação precoce dos emergentes. Essa abordagem complementa, de forma estratégica, o sistema de monitoramento e a gestão dos riscos funcionais, que seguem funcionando nas diferentes áreas da empresa (ver tabela) e é acompanhada pelas vice-presidências específicas.

Em 2015, a área de Riscos (Chief Risk Officer – CRO), criada para dar suporte ao pilar do mesmo tema, capitaneou o trabalho de mapeamento e de construção da matriz de riscos estratégicos, que considera a probabilidade de ocorrência e o impacto potencial (nos âmbitos econômico e reputacional) de cada tema. Eles passam a ser acompanhados de forma sistemática pelo Grupo sob uma ótica integrada e uma metodologia única.

O trabalho também possibilitou a construção de uma Política Corporativa de Riscos, aprovada pelo Conselho de Administração no final de 2015 e que será publicada em 2016.

MONITORAMENTO

Na alta governança, os riscos estratégicos – transversais e emergentes – são monitorados regularmente pelo Comitê de Riscos, que se reporta ao Conselho de Administração. No âmbito executivo, funciona uma Mesa de Riscos, coordenada pelo CRO, com a participação de gerentes de diferentes áreas e profissionais convidados. A ideia é estimular uma visão mais holística do tema, inter-relacionar os impactos e buscar oportunidades de sinergia. A avaliação considera aspectos econômicos, sociais e ambientais.

Os planos de evolução para 2016 envolvem expandir a mesma abordagem, adotada no âmbito corporativo, para as operações locais, de modo a integrar os principais riscos estratégicos identificados nas filiais. A LATAM também pretende avançar na consolidação de uma cultura interna de gestão de riscos, com a conscientização de toda a equipe sobre os impactos potenciais que cada decisão pode ter no resultado global alcançado. Entre os riscos emergentes identificados pelo Grupo, destacam-se os eventuais impactos financeiros decorrentes de normas e legislações mais restritivas – em médio prazo – no que se refere a emissões atmosféricas e a propagação de doenças infectocontagiosas,

que, em um cenário extremo, poderia afetar a demanda pelos serviços. Para minimizar esse risco, a LATAM atua coordenada com as autoridades competentes e realiza campanhas de comunicação e prevenção nos casos de epidemia, além de contemplar esse risco em seus planos de resposta a emergências.

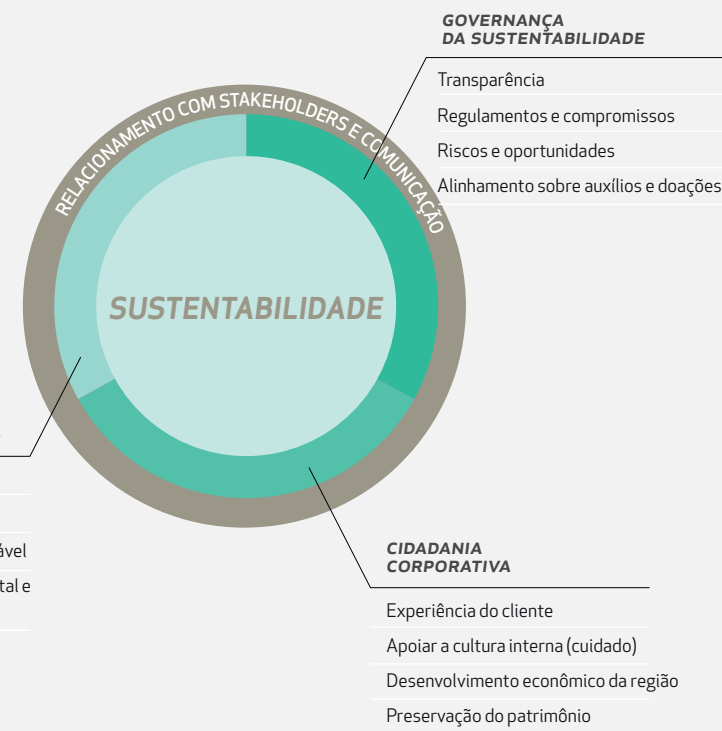




GOVERNANÇA: GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE

A sustentabilidade está integrada à estratégia de negócios do LATAM Airlines Group, sendo um tema transversal na empresa. A Estratégia Corporativa para o tema se compõe de três dimensões:

- **Governança da sustentabilidade:** a empresa se posiciona de forma clara e transparente sobre seus compromissos e objetivos, e as estruturas de tomada de decisões, execução e monitoramento de resultados apoiam a implementação da estratégia.
- **Mudanças climáticas:** equilibrar uma visão de mitigação de riscos e buscar novas oportunidades na gestão de impactos ambientais reais e potenciais do negócio, com ênfase na redução da pegada de carbono, no uso de energias alternativas sustentáveis e em ações de ecoeficiência.
- **Cidadania corporativa:** fazer do negócio e da rede de relacionamentos da LATAM em sua cadeia de valor – com fornecedores, colaboradores, clientes e sociedade – catalisadores socioeconômicos e de equilíbrio ambiental da região, por meio de ações de desenvolvimento dos colaboradores, investimento social privado definido a partir das premissas corporativas e ajustado às especificidades locais, estímulo a boas práticas e fomento ao turismo.



Essas três dimensões sustentam a atuação da empresa e direcionam as ações, colaborando para que a LATAM possa exercer, no relacionamento com seus diversos públicos, a responsabilidade inerente ao seu papel de líder na região.

A adequação a leis, regulamentos e acordos voluntários e a gestão de riscos relacionados a esse tema são tratadas de forma estratégica no Grupo. As diretorias são responsáveis pela área ambiental e de sustentabilidade, acompanhando a sua performance, em coordenação com as diferentes áreas e unidades relevantes, e trabalham em conjunto com todas as subsidiárias, empresas fornecedoras e organizações da indústria de modo a garantir o cumprimento das normas ambientais e dos padrões de emissões, a observância das diretrizes ambientais internas e a aplicação das melhores práticas. Periodicamente, o Comitê Executivo monitora o desempenho nos indicadores-chave relacionados a temas sociais, ambientais e econômicos, além de avaliar a eficácia dos controles internos e da gestão de riscos para esses temas.

SUSTENTABILIDADE LATAM

REALIZAÇÕES 2015	OBJETIVOS 2016	OBJETIVOS 2017
<i>GOVERNANÇA DA SUSTENTABILIDADE</i>		
Definição da estratégia de gestão de fornecedores Estratégia de sustentabilidade Capacitação interna	Implementação da estratégia de gestão de fornecedores	Melhorar o desempenho no DJSI
<i>MUDANÇAS CLIMÁTICAS</i>		
Estratégia do CNG2020 Energias alternativas Certificação IEnvA (IATA)	Certificação do Sistema de Gestão Ambiental das instalações de Manutenção, Reparo e Revisão (MRO), na Base de Manutenção do Chile e na unidade de carga em Miami (EUA) Definição de sistemas de gestão ambiental para as demais operações	Alcançar a iniciativa CNG2020 ao menor custo possível Implementação de sistemas de gestão ambiental em todas as operações
<i>CIDADANIA CORPORATIVA</i>		
Estratégia de investimento social LATAM Engajamento de colaboradores na atuação em cidadania corporativa	Introducir el concepto de sostenibilidad en la propuesta de valor	Execução da estratégia de investimento social Realização de projetos de cidadania corporativa, envolvendo os colaboradores

TRANSPARÊNCIA

A transparência é um valor corporativo na LATAM e a base da comunicação com clientes, fornecedores, autoridades e partes interessadas. Por meio de diferentes ferramentas e da participação em variados fóruns, a empresa presta contas do seu compromisso com a sustentabilidade e do seu desempenho no tema. Conheça alguns deles:

- **Relatório de sustentabilidade:** seguindo as diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI), a LATAM publica anualmente, trazendo os indicadores mais relevantes, incluindo os de emissões de gás de efeito estufa, de consumo de energia, de produção de resíduos e de conformidade legal.
- **Pacto Global:** desde 2012 é signatária dessa iniciativa das Nações Unidas e, anualmente, informa as ações desenvolvidas com o objetivo de alcançar os dez objetivos do Pacto.
- **Carbon Disclosure Project (CDP):** relata ao CDP desde 2011 e está comprometida com a melhoria no desempenho a cada ano.
- **Dow Jones Sustainability Index (DJSI):** relata para o DJSI desde 2011 e integra o índice de mercados emergentes desde o ano seguinte.



Estratégia

	CONSTRUIR O FUTURO	33
	RESULTADOS FINANCEIROS E OPERACIONAIS	35



ESTRATÉGIA: CONSTRUIR O FUTURO

Para o LATAM Airlines Group, conquistar a aspiração de estar entre os três maiores grupos de linhas aéreas do mundo envolve muito mais do que meramente os números do desempenho financeiro, da excelência da frota, do mapa de destinos e da qualidade do serviço. A visão do Grupo está baseada em dinâmicas de relacionamento e de negócios que se sustentam no tempo e geram valor compartilhado para acionistas, mercado, colaboradores, clientes, fornecedores e toda a sociedade, e nas quais o compromisso com o futuro se constrói, dia a dia, no presente.

Cinco pilares estratégicos, estabelecidos em 2014, direcionam o olhar interno e o esforço das equipes no processo de avançar rumo a sua visão de futuro. São eles:

Liderança em rede de destinos: a ampla rede de destinos dentro da América do Sul e sua conectividade com o mundo estão no centro da estratégia da LATAM e são um importante atrativo para clientes e parceiros potenciais. Além de consolidar hubs (centros de conexões de voos) domésticos e internacionais em aeroportos-chave da rede operada diretamente, o Grupo investe em acordos para ampliar as possibilidades oferecidas aos clientes. Um exemplo disso foram os acordos, assinados no início de 2016, com a American Airlines e o International Airlines Group (IAG), da British Airways e da Iberia, que agregam à rede 420 destinos, para Europa,

Estados Unidos, Canadá e América do Sul. Ambos os acordos estão sujeitos à aprovação governamental.

Marca líder e experiência do cliente: em 2015, a LATAM lançou sua nova marca, que une as marcas das empresas LAN e TAM e está fortemente associada ao continente latino-americano, onde a empresa opera. Mais do que um símbolo gráfico, a nova marca representa a transformação da cultura interna, pela qual a empresa vem passando desde a fusão, e está alinhada à renovação da proposta de valor para os clientes e às estratégias de diferenciação. Entre os destaques do ano no tema estão o projeto de mudança cultural, que está mudando a forma de a empresa se relacionar com os clientes, e o forte investimento em tecnologia digital.

Competitividade em custos: o compromisso com a eficiência, fundamental em qualquer operação, ganha ainda mais relevância diante dos desafios do cenário macroeconômico. A responsabilidade na gestão financeira, o foco na excelência operacional e a adequação dos planos de investimento em frota são algumas das ações realizadas nesse pilar. A meta é reduzir 5% dos custos operacionais totais até 2018.

Força organizacional: a capacidade técnica e o engajamento da equipe interna estão na base de todo o trabalho da LATAM. Em 2015, a empresa investiu fortemente na simplificação de processos, no fortalecimento do papel das lideranças e no ajuste das estruturas internas,

com o objetivo de evitar sobreposições e impulsionar a eficiência.

Gestão de riscos: o tema adquiriu uma abordagem ainda mais estratégica e sistêmica, com o mapeamento e a consolidação de novas dinâmicas de monitoramento para os riscos transversais e emergentes. O processo envolve diferentes áreas e visa consolidar, em todos os níveis do Grupo, uma cultura interna de tomada de decisão que considere de forma ampla as correlações internas e os impactos potenciais de cada iniciativa.

Combinados de forma matricial aos temas cobertos pela Estratégia Corporativa de Sustentabilidade, os pilares da empresa se traduzem, no dia a dia da operação, em iniciativas realizadas por diferentes áreas da LATAM (ver quadro).

PILARES ESTRATÉGICOS X TEMAS MATERIAIS EM SUSTENTABILIDADE¹

	LIDERANÇA EM REDE DE DESTINOS	MARCA LÍDER E EXPERIÊNCIA DO CLIENTE	COMPETITIVIDADE EM CUSTO	FORÇA ORGANIZACIONAL	GESTÃO DE RISCOS
CONECTIVIDADE E RELACIONAMENTO COM O CLIENTE					
SAÚDE E SEGURANÇA NO SOLO E NO AR					
GESTÃO DE TALENTOS E CONTROLE DE ROTATIVIDADE					
GESTÃO COM ECOEFICIÊNCIA					
MITIGAÇÃO DE MUDANÇAS CLIMÁTICAS					
REDUÇÃO DE RUÍDO					
RELAÇÕES GOVERNAMENTAIS, CONCORRÊNCIA SÁDIA E ESPECIFICIDADES REGULATÓRIAS					
SUSTENTABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA					
CADEIA DE VALOR					

⁽¹⁾ O PROCESSO DE DEFINIÇÃO DOS TEMAS MATERIAIS DA **LATAM** ENVOLVE INFORMAÇÕES: DO CONTEXTO SETORIAL, DAS NORMAS INTERNAS DA EMPRESA E DE COMPROMISSOS ASSUMIDOS; DA PERCEPÇÃO DE STAKEHOLDER; E UMA ANÁLISE ESTRATÉGICA DOS INTEGRANTES DA ALTA GOVERNANÇA A RESPEITO DA PROBABILIDADE E DIMENSÃO DOS IMPACTOS E DA CAPACIDADE DO GRUPO DE INFLUENCIAR OS DIVERSOS TEMAS. (PARA MAIS INFORMAÇÕES, CONSULTE PROCESSO DE RELATO E MATERIALIDADE).



ESTRATÉGIA: RESULTADOS FINANCEIROS E OPERACIONAIS

A LATAM manteve sua posição de liderança em 2015 apesar do cenário econômico desafiador, marcado pela desaceleração do crescimento econômico e pela desvalorização das moedas locais na América do Sul e, especialmente, no Brasil. O Grupo conseguiu elevar a margem operacional em 1 ponto percentual (p.p.) em relação a 2014, alcançando 5,1%, com resultado operacional de US\$ 513,9 milhões. Também manteve o nível adequado de liquidez e encerrou o ano com US\$ 1,361 bilhão em caixa e equivalentes de caixa, o que corresponde a 13,4% da receita líquida dos 12 meses anteriores.

A resiliência diante das dificuldades macroeconômicas são reflexo do modelo comercial diversificado, da gestão rigorosa de despesas, dos ajustes promovidos no plano de frota e da agilidade da LATAM em adaptar-se à retração da demanda por meio da redução das capacidades nos mercados doméstico e internacional no Brasil. A estratégia de redução de custos foi responsável por uma economia de cerca de US\$ 325 milhões no ano, acima da expectativa inicial; a meta é chegar a uma redução de 5% até 2018. Além do aumento de eficiência, os custos operacionais foram impactados positivamente pela desvalorização das moedas locais, com redução de 11,5% no custo por ASK¹-equivalente (excluindo combustível) em 2015.

Buscar sinergia na gestão de custos e ativos Gerar valor para a empresa e seus provedores de capital



METAS:

- reduzir em cerca de 5% os custos operacionais até 2018
- manter o nível de liquidez em cerca de US\$ 1,5 bilhão

RESULTADOS 2015:

- redução de cerca de US\$ 325 milhões nos custos operacionais
- saldo de US\$ 1,361 bilhão no encerramento do ano

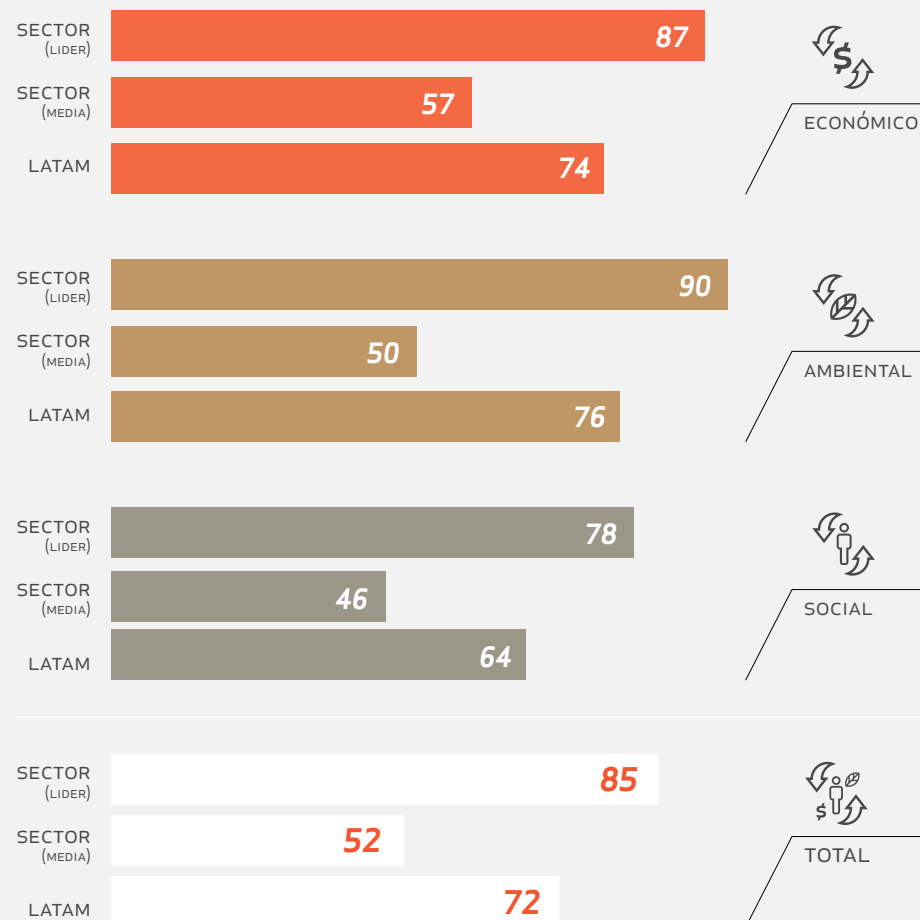
¹ASK: Available Seat Kilometers (Assentos-Quilômetro Oferecidos); total de assentos em cada etapa de voo multiplicado pela distância.

LIDERANÇA EM SUSTENTABILIDADE

Em 2015, a LATAM integrou, pelo quarto ano consecutivo, o Índice **Dow Jones de Sustentabilidade** (DJSI), principal referência mundial de desempenho dos aspectos econômicos, sociais e ambientais da geração de valor no longo prazo. A seleção se baseia em uma metodologia conhecida como Best in Class, que analisa o desempenho em temas relacionados a governança e práticas econômicas, sociais e ambientais das grandes empresas de capital aberto de diferentes setores econômicos. Somente as empresas líderes integram a lista final, divulgada anualmente. O processo de escolha dos integrantes do DJSI é conduzido pela RobecoSAM, consultoria de investimentos especializada em sustentabilidade.

Além de fazer parte dos índices do Chile e de Mercados Emergentes – onde estão situadas as empresas localizadas em África do Sul, Brasil, Catar, Chile, China, Colômbia, Egito, Filipinas, Grécia, Hungria, Índia, Indonésia, Malásia, México, Marrocos, Peru, Polônia, República Tcheca, Rússia, Tailândia, Taiwan e Turquia –, a LATAM integra o Índice Mundial, que reúne os 10% melhores de todo o ranking. Em 2015, foram analisadas as 2,5 mil maiores empresas (segundo o índice S&P Broad Market) de 47 países, e 317 foram selecionadas.

DESEMPENHO NO DJSI



EVOLUÇÃO 2015

A receita total chegou a US\$ 10,125 bilhões em 2015, queda de 18,8% em relação ao ano anterior, em função da redução de 19,0% nas receitas de passageiros e de 22,4% nas receitas de carga, parcialmente compensada pelo aumento de 2,2% em outras receitas. Em 2015, as receitas de passageiros e carga representaram 83,1% e 13,1%, respectivamente, da receita operacional total.

A demanda dos países de língua espanhola – Chile, Peru, Argentina, Colômbia e Equador – continuou a crescer a um ritmo moderado no quarto trimestre de 2015, com alta de 5,3% em tráfego de passageiro, medido em RPK,¹ e fechou o ano com 17.858. A capacidade de passageiros, medida em ASK, aumentou 5,5% no ano, conduzida por crescimento no Peru e na Argentina, somado à melhora de 0,2 ponto percentual na taxa de ocupação, que atingiu 81,5%.

Nos dados globais da LATAM, a capacidade total aumentou 3,1%, impulsionada pelo crescimento de 6,4% nas rotas internacionais, com foco no fortalecimento dos hubs e de suas rotas para o Caribe. A capacidade doméstica nos mercados de língua espanhola cresceu 4,8%, reflexo principalmente dos mercados colombiano e peruano; as rotas entre Brasil e Estados Unidos registraram queda.

¹ Passageiros-Quilômetro Pagos.

OPERAÇÃO DE CARGA

A LATAM avançou na busca de sinergias entre os negócios de carga e de passageiros e de potencializar as duas operações com um melhor aproveitamento da capacidade das aeronaves. O planejamento integrado das rotas e o uso dos porões das aeronaves para o transporte de carga têm se comprovado uma boa estratégia. A LATAM e as suas filiais têm operação de carga na Argentina, no Chile, na Colômbia, no Peru, no Brasil, no Paraguai, no Uruguai, no México, em Miami, em Los Angeles e na Europa e representa cerca de 13% do total do negócio da LATAM.

Em 2015, o Grupo transportou 1 milhão de toneladas, 9% a menos do que em 2014. A

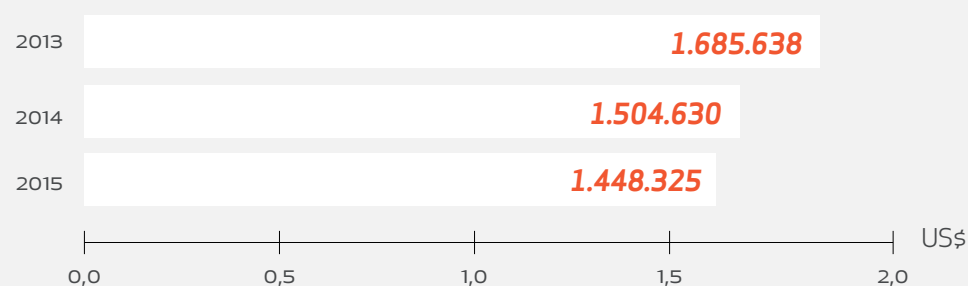
capacidade de carga, medida em ATKs, caiu 1%, o que resultou em redução de 4 p.p. na taxa de ocupação, atingindo 56%.

Entre os mercados onde o Grupo opera, a situação macroeconômica brasileira foi a que impôs os maiores desafios à empresa. O baixo crescimento, a forte desvalorização da moeda e a instabilidade econômica e política contribuíram para a redução de 15% nas importações de carga aérea nas rotas a partir de Estados Unidos para a América Latina. Nesse cenário, os resultados de carga caíram 22,4% em 2015, resultado da diminuição de 12,0% no tráfego de carga e da queda de 11,8% das receitas.

FROTA

Em 2015, a LATAM anunciou a reestruturação no seu plano de renovação de frota para o período 2016-2018 e reduziu os pagamentos antecipados (pré-entrega), visando adequar a capacidade às condições de mercado na América Latina. A renovação prevista para o período foi reduzida em cerca de 40% (cerca de US\$ 3,0 bilhões). A medida está em linha à estratégia da empresa de manter um balanço saudável e níveis adequados de liquidez adequada.

EBITDA (US\$)



DEMONSTRAÇÃO DO VALOR ADICIONADO (DVA) 2015 - US\$ MIL ECI

Receitas	10.125.826,00
Vendas de mercadorias, produtos e serviços	9.740.045,00
Provisão para devedores duvidosos - reversão/constituição	0,00
Não operacionais	385.781,00
Insumos adquiridos de terceiros	6.614.795,00
Matérias-primas consumidas	0,00
Custos das mercadorias e serviços vendidos	3.963.728,00
Materiais, energia, serviços de terceiros e outros	2.651.067,00
Perda/recuperação de valores ativos	0,00
Valor adicionado bruto	3.511.031,00
Retenções	934.406,00
Depreciação, amortização e exaustão	934.406,00
Valor adicionado líquido	2.576.625,00
Valor adicionado recebido em transferência	27.025,00
Resultado de equivalência patrimonial	37,00
Receitas financeiras	26.988,00
Valor adicionado total	2.603.650,00

DISTRIBUIÇÃO DO VALOR ADICIONADO

Pessoal e encargos	2.072.805,00
Impostos, taxas e contribuições	-173.142,00
Juros e aluguéis	413.357,00
Juros sobre capital próprio e dividendos	0,00
Lucros retidos/prejuízo do exercício	-143.005,00
Investimentos na comunidade	1.934,95
Valor adicionado retido	431.700,05

Clientes



A MELHOR EXPERIÊNCIA

40



CLIENTES: A MELHOR EXPERIÊNCIA

A marca e a qualidade do serviço são diferenciais da LATAM. Para reforçar esses diferenciais e estabelecer um novo patamar de relacionamento, o Grupo coloca em prática diversas iniciativas, que visam melhorar a experiência do cliente a partir de um enfoque amplo, que não se limita ao tempo de voo. Investimentos em tecnologia, novas plataformas de comunicação, uma cultura de atendimento focada no ponto de vista do cliente e programas de recompensas são algumas das apostas da empresa para reforçar os laços com esse público em todos os pontos de interação, como o site, as lojas, os contact center e os serviços prestados no aeroporto e a bordo.

O Grupo investe continuamente em tecnologia digital para melhorar a conectividade com o cliente e facilitar seu acesso aos serviços. Por meio do site da empresa e de aplicativos de celular, é possível comprar passagens aéreas, fazer reserva de assento, realizar o check-in e obter o cartão de embarque. Em 2015, a ferramenta ganhou novas funcionalidades, como a consulta da situação do voo (Flight Status), que informa em tempo real se o voo se encontra no horário ou está atrasado, explicando as causas do inconveniente e o horário previsto para decolagem.

No segundo semestre do ano, começou a funcionar para os clientes LAN a opção de remanejamento de voo por meio de um chat

disponível no aplicativo, nos casos de atrasos ou cancelamento. O serviço colaborou para reduzir os impactos da greve de controladores de voo, ocorrida no Chile no segundo semestre de 2015. Cerca de 31,3 mil passageiros da LAN foram notificados preventivamente por SMS ou e-mail sobre os riscos de atrasos e cancelamentos, e 13,7 mil (44%) utilizaram o chat para buscar alternativas. A maioria dos

acessos (70%) foi feita via celular, e 26,4% usaram o serviço a partir de computadores. A facilidade será estendida para a TAM em 2016.

Além dos serviços prévios ao embarque, os passageiros têm acesso, durante o voo, ao menu de lazer e informação LAN e TAM Entertainment, disponibilizado, via aplicativo, em telefones celulares, tablets e notebooks.

Oferecer novas formas de comunicação e conectividade *Aperfeiçoar a experiência dos clientes* *Aperfeiçoar a experiência dos colaboradores na promoção da experiência*



META 2015:

- índice de satisfação (operação de carga): 74%

RESULTADOS 2015:

- novas funcionalidades no site e no celular
- aumento da satisfação dos clientes (projetos-pilotos de mudança cultural e NPS Total) e dos colaboradores
- aumento da produtividade
- índice de satisfação (operação de carga): 77%

PROJETO DE MUDANÇA CULTURAL

Para alavancar uma nova cultura de atendimento em todas as áreas de serviço, a LATAM deu início a um projeto de mudança cultural. O processo começou com a realização de projetos-pilotos em dois locais: o aeroporto de Brasília, no Brasil, que é o quarto maior da região de operação da LATAM, e no Contact Center Estado, em Santiago (Chile), onde trabalha uma equipe de cerca de 500 pessoas. O primeiro passo foi identificar as especificidades do trabalho, da forma de organização das equipes, do fluxo de demanda, do perfil e das necessidades dos clientes nas duas unidades. A proposta era pensar globalmente a estratégia e agir localmente, adaptada às demandas e potencialidades.

Durante três meses, equipes de transformação implementaram mudanças na rotina da operação e monitoraram resultados. Foram mais de 40 iniciativas, que envolveram desde repensar o modo de aplicação das políticas do Grupo e a divisão de tarefas e responsabilidades entre a equipe até a adoção de ferramentas para monitorar a satisfação do cliente em tempo real. Um componente importante do projeto foi o maior engajamento dos colaboradores a partir do ganho de autonomia para a tomada de decisões.

O projeto teve resultados bastante positivos nas três dimensões em que é monitorado: satisfação do cliente; engajamento e satisfação dos colaboradores; e produtividade. No contact center, por exemplo, a produtividade aumentou 20%; e o total de clientes satisfeitos subiu 12% e o de insatisfeitos foi reduzido em 33%. No aeroporto de Brasília, os atendimentos ficaram 12% mais eficientes (com base na média de atendimentos por colaborador). A satisfação dos colaboradores, medida diariamente, aumentou 40%.

A iniciativa está sendo estendida ao restante da rede de atendimento em 2016. O projeto já está em andamento nas unidades de atendimento da LATAM nos aeroportos do Galeão e Santos Dumont, no Rio de Janeiro (Brasil), de Miami (Estados Unidos) e no aeroporto e no contact center de Lima (Peru). Até o fim de 2016, todos os contact centers e cerca de 70% dos aeroportos terão passado pela transformação.

Resultados do projeto de mudança cultural

CONTACT CENTER ESTADO

+20%

DE PRODUTIVIDADE⁽¹⁾



+12%

DE CLIENTES SATISFEITOS



33%

REDUÇÃO DE 33%
DE CLIENTES
INSATISFEITOS



AEROPORTO DE BRASÍLIA

+12%

DE PRODUTIVIDADE⁽¹⁾



+40%

DE SATISFAÇÃO DE
COLABORADORES



⁽¹⁾ PASSAGEIROS/COLABORADORES (PAX/FTE – FULL TIME EMPLOYEE)

Resultados do projeto de mudança cultural

CONTACT CENTER ESTADO

+20%

DE PRODUTIVIDADE⁽¹⁾



+12%

DE CLIENTES
SATISFEITOS



33%

REDUÇÃO DE 33%
DE CLIENTES
INSATISFEITOS



AEROPORTO DE BRASÍLIA

+12%

DE PRODUTIVIDADE⁽¹⁾



+40%

DE SATISFAÇÃO DE
COLABORADORES



SATISFAÇÃO PR5

A LATAM acompanha a satisfação dos passageiros por meio de pesquisas online com base na metodologia Net Promoter Score (NPS). Os questionários são enviados semanalmente a passageiros que voaram com LAN ou TAM. De 2014 para 2015, o NPS total teve uma pequena elevação, de 39 para 40 pontos. Pela metodologia, o resultado poderia variar de 100 pontos negativos para 100 pontos positivos.

Com o objetivo de oferecer um retrato mais completo da percepção dos clientes, o cálculo inclui também passageiros de voos que sofreram atrasos. Na TAM, a pesquisa é enviada a integrantes do programa TAM Fidelidade; na LAN, são considerados clientes LANPASS e passageiros que não integram o programa.

⁽¹⁾ PASSAGEIROS/COLABORADORES (PAX/FTE – FULL TIME EMPLOYEE)

CLIENTES DE CARGA




Na operação de carga, a metodologia utilizada é o índice de satisfação total, que considera diferentes aspectos do serviço. O resultado de 2015 foi 77%, com crescimento de 6 pontos percentuais em relação a 2014 e desempenho acima da meta (74%) projetada para o período. A melhora no índice reflete os planos de ação adotados pela LATAM com base na pesquisa anterior e o foco de atenção a aspectos como cumprimento das reservas, redução do tempo de resposta no contact center e nos serviços de atenção ao consumidor, condições de entrega da carga e adequação da capacidade de carga e da rede de destinos. Na análise por operação, os campeões de satisfação são Quito (83%), Nova York (82%) e Miami (81%). As operações na Europa registraram média de 82%, e as da América Latina, 77%.

PROGRAMAS DE FIDELIDADE

O LATAM Airlines Group opera dois programas de fidelidade, que recompensam os passageiros mais frequentes com bilhetes gratuitos, upgrade de classe de viagem, produtos e, em alguns casos, acesso facilitado a check-in e embarque. Os programas funcionam de forma paralela e permitem aos respectivos participantes acumular e trocar pontos em viagens LAN, TAM e de voos operados pelas companhias integrantes da aliança oneworld. São eles:

- LANPASS: foi criado em 1984 e possibilita aos seus membros acumular milhas que podem ser resgatadas como passagens aéreas ou produtos. Em 2015, o programa contava com 10 milhões de membros no Chile, no Peru, na Argentina, na Colômbia, no Equador e nos Estados Unidos, um crescimento de 13% em relação a 2014.
- TAM Fidelidade: foi o primeiro programa de fidelidade criado no Brasil, em 1993, e desde 2010 integra a Multiplus, a maior rede de fidelização brasileira. Permite aos seus membros acumular e trocar pontos em 13 mil pontos de 465 empresas de diferentes segmentos, além de passagens aéreas. A Multiplus é listada na BM&FBovespa e tem a TAM como principal acionista. Ao fim de 2015, o TAM fidelidade contava com 12,8 milhões de membros, uma evolução de 8% sobre o ano anterior.

Meio ambiente

	IMPACTOS AMBIENTAIS E MUDANÇAS CLIMÁTICAS	45
	GESTÃO AMBIENTAL	47
	DESEMPENHO 2015	49

MEIO AMBIENTE: IMPACTOS AMBIENTAIS E MUDANÇAS CLIMÁTICAS

Em termos absolutos, o transporte aéreo responde por apenas 2% das emissões de gases de efeito estufa relacionadas à atividade humana, segundo dados do Painel Internacional de Mudanças Climáticas (IPCC, na sigla em inglês). Cerca de 80% das emissões de gases de efeito estufa (GEE) do setor estão relacionadas a voos de mais de 1,5 mil quilômetros de distância, para os quais a via aérea é alternativa mais eficiente³. Apesar da baixa relevância para as emissões mundiais, os potenciais efeitos da aviação nas mudanças climáticas representam o principal impacto ambiental do setor e são alvo de esforços coordenados e compromissos públicos voluntários.

Na lista de temas considerados materiais pela LATAM, a faceta ambiental da gestão da sustentabilidade é uma constante. No processo realizado para este relatório, três dos nove temas relevantes se referem a impactos no meio ambiente, e são abordados mediante a perspectiva de mitigação das mudanças climáticas e capacidade de adaptação a elas. Esse é um tema que pode afetar fortemente tanto a rentabilidade da empresa quanto suas operações. O sistema de gestão de riscos da empresa identificou riscos relacionados ao tema, no que se refere a novas regulamentações para o controle das mudanças

climáticas. Ao longo do último ano, a LATAM trabalhou na implementação da sua estratégia de enfrentamento de mudanças climáticas por meio de diferentes linhas de atuação.

A LATAM formatou seu Sistema de Gestão Ambiental de modo a reduzir a contribuição da operação para as mudanças climáticas e aumentar sua capacidade de adaptação ao próprio clima e ao novo cenário legal relacionado. O sistema também possibilita o monitoramento dos avanços rumo aos objetivos definidos para a gestão dos impactos ambientais.

COMBUSTÍVEIS

A principal fonte de emissão de GEE na aviação é o consumo de combustíveis e, por meio do investimento constante em tecnologia e do aperfeiçoamento de procedimentos, a operação vem ganhando eficiência no tema ano a ano. O consumo relativo de combustíveis (medido em RTK) caiu em média 70% desde o início da indústria aérea.⁵ Os voos também são mais eficientes no que se refere a emissões: enquanto o total de passageiros tem crescido ao redor de 5%, o aumento anual nas emissões fica em torno de 3%.

Com o seu Programa de Eficiência em Combustíveis, a LATAM economizou 38,4 milhões de galões de combustíveis ao longo de 2015, evitando a emissão de 366,5 mil toneladas de CO₂e. Como o combustível é

também um dos principais recursos utilizados pela operação, a gestão eficiente tem impactos diretos nos custos. O Grupo também se comprometeu a precificar sua pegada de carbono, com o objetivo de influenciar as decisões de investimento e reduzir as emissões de gases de efeito estufa.

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

² RTK: Revenue Tonne Kilometers (Toneladas-Quilômetro Pagas). *Peso total multiplicado pela distância percorrida*.

³ Air Transport Action Group (ATAG), 2014. *Aviation – Benefits beyond borders*, p. 23.



EMISSÕES

A LATAM integra os principais fóruns de discussão sobre mudanças climáticas e colabora com diversas iniciativas coletivas para melhorar a performance ambiental da aviação. O Grupo é líder em eficiência no uso de combustíveis e está comprometida com a iniciativa Crescimento Carbono Neutro (CNG2020), da Air International Transport Association (IATA). De caráter inédito, o CNG2020 representa um compromisso voluntário das empresas aéreas para compensar, a partir de 2020, todas as emissões do setor que ultrapassem a média registrada no período 2018-2020, até que o Grupo alcance sua meta de redução de GEE. A LATAM tem trabalhado para se tornar carbono neutro nas operações em terra. Desde 2012, o Grupo reduziu suas emissões anuais em 12% e compensou outros 7%. Um exemplo desse esforço é a Colômbia, que compensou todas as emissões das operações terrestres em 2014. A iniciativa envolveu a compra de créditos de carbono do projeto REDD Conservação de Bosques no Chocó, localizado na região de Darién, perto da fronteira com o Panamá. A mensuração das emissões contou com a verificação externa da Agência Espanhola de Normatização e Certificação (AENOR).

CONFORMIDADE

Outros aspectos da gestão ambiental da operação também são considerados no

planejamento de longo prazo. O incremento de regulamentações sobre a qualidade do ar e os níveis de ruídos fazem com que isso seja uma questão crítica para os padrões de desempenho da LATAM. Há também preocupações relacionadas ao crescimento urbano. Hoje em dia, as áreas residenciais estão localizadas mais próximas de aeroportos, aumentando a exposição da população ao ruído dos aviões. É importante que o planejamento urbano leve isso em conta para que o crescimento da indústria aérea não seja restringido.

Atualmente, a frota da LATAM está em conformidade com o Capítulo IV do padrão ICAO, o mais rigoroso padrão de controle

de ruído da indústria de aviação. O Grupo está engajado em diversas iniciativas para melhorar seu desempenho no tema. Nos últimos anos, substituiu os modelos que geram mais ruídos, incluindo o A340, por modelos como o Boeing 787 e o novo Airbus A350, que entrará em operação em 2016. Essas novas aeronaves geram até 40% menos ruídos do que os modelos similares. Além disso, busca reduzir a geração de ruído por meio do investimento em aviões e motores mais modernos e silenciosos e por implementação de boas práticas operacionais, como descida contínua e procedimento de táxi com um motor; desenvolvimentos tecnológicos, como RNP; e iniciativas na terra, como a minimização do uso das APUs (unidade auxiliar de potência) nos aeroportos.

Mitigar os impactos operacionais nas mudanças climáticas



METAS:

- alcançar Crescimento Carbono Neutro em 2020
- reduzir pela metade a pegada de carbono em 2050, considerando os níveis de emissões de 2005

RESULTADO 2015:

- Emissão média de GEE de 80,37 kgCO₂/100 RTK



MEIO AMBIENTE: GESTÃO AMBIENTAL

As mudanças climáticas e, de forma mais ampla, o desempenho da LATAM nas questões ambientais, integram as matrizes de risco que orientam as decisões de negócio. A análise cobre aspectos relacionados aos eventuais impactos da operação, à gestão da cadeia de suprimentos e à capacidade de adaptação do Grupo a normas e legislações cada vez mais restritivas e às próprias condições do tempo, com eventual aumento da temperatura, variação no vento e do volume de chuvas e ocorrência de eventos climáticos extremos. A metodologia de gestão inclui ações de prevenção e mitigação. EC2

Com relação aos riscos de conformidade legal, além dos impactos financeiros, são analisados potenciais impactos na imagem da empresa pelo não cumprimento de normas.

- A gestão de riscos ambientais no Grupo LATAM Airlines visa:
- garantir a conformidade legal de todas as operações do Grupo LATAM Airlines;
- implementar e monitorar ações de mitigação;
- preparar a empresa para implementar e cumprir a meta de Crescimento Carbono Neutro da IATA em 2020.

SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL

As diretrizes de gestão ambiental da LATAM são aplicadas a todos os serviços relacionados à operação, incluindo atividades-meio, como serviços de manutenção, logística e manejo de resíduos, e orientam também o desenvolvimento de novos produtos e a seleção de fornecedores. As normas constam de um item específico do Código de Conduta LATAM, disponível online, e também são explicitadas nas políticas internas do Grupo. [+ Anexo 1]

Nas **operações aéreas**, o destaque do ano foi a certificação da operação internacional do Chile pelo programa ambiental voluntário da International Air Transport Association: IATA Environmental Assessment (IEnvA). A LATAM é a primeiro grupo aéreo da América Latina e a terceira em todo o mundo a contar com a certificação. O processo demorou três anos e envolveu a análise dos requisitos ambientais de todos os destinos cobertos pela unidade, além de um detalhado estudo de impactos ambientais dos voos e as atividades corporativas.

O IEnvA é um sistema de gestão ambiental projetado pela indústria de aviação especificamente para o próprio setor, com o objetivo de promover melhorias ambientais. Permite que as empresas aéreas se concentrem em melhorar seu desempenho ambiental e em alavancar soluções universais existentes em todo o setor.

O programa se baseia no desenvolvimento de requisitos ambientais comuns a todas as empresas integrantes e busca compartilhar as melhores práticas ambientais. É projetado para ser implementado em duas etapas:

- Etapa 1: permite que a empresa aérea estabeleça a estrutura de seu SGA, além de identificar e assegurar a conformidade com requisitos legais e outras obrigações.
- Etapa 2: permite que a empresa aérea defina a relevância de seus aspectos ambientais e estabeleça objetivos e metas. Também proporciona diretrizes para o monitoramento de requisitos, avaliações internas e análise gerencial.

Destacam-se entre os benefícios de certificação IEnvA: redução de riscos de conformidade legal; economias financeiras, em função do menor uso de recursos; demonstração de boa governança ambiental; conscientização ambientalmente das equipes; e transparência de informações ambientais para os stakeholders.

COMPATIBILIDADE COM A NORMA ISO 14001

A IATA encomendou da Société Générale de Surveillance (SGS) um estudo independente para verificar a compatibilidade do programa IEnvA com o International Standard for Environmental Management (ISO 14001:2004). A SGS confirmou que os padrões IEnvA são consistentes com a norma internacional e que os programas são compatíveis. (Para ver a declaração completa da SGS, consulte o Anexo.) [+ Anexo 2]

Em 2015, a LATAM avançou em sua meta de estruturar sistemas de gestão ambiental baseados na norma ISO 14001 nas **operações em terra** para as unidades de manutenção (MRO) nos países onde opera. As bases de manutenção de operações na Argentina, no Brasil, no Chile, na Colômbia, no Equador e no Peru estão em processo de implantação de sistemas nesses moldes. O sistema da unidade da LAN Cargo, em Miami, foi certificado pela norma ISO 14001 em 2015. Considerando o nível das operações, medido em RTK, 25% das operações contam com sistemas certificados por parâmetros internacionais.

Para direcionar a **melhoria do desempenho**, a LATAM estabeleceu objetivos de gestão relacionados a temas de tecnologia, operações, infraestrutura, desempenho econômico e aspectos legais e de compromissos externos. Por meio de 21 indicadores-chave, o Grupo monitora seus avanços. [+ Anexo 3]

Retorno de investimentos ambientais

A sistematização e integração da gestão ambiental em todo o Grupo também possibilita o acompanhamento mais preciso

dos investimentos realizados no tema e a mensuração dos resultados alcançados em termos de ganhos de eficiência e custos evitados.

GESTÃO AMBIENTAL (US\$)	2013	2014	2015
Investimentos (Capex)	12.522.000	2.522.000	911.691
Gastos operacionais (Opex)	817.760	983.110	1.925.418
Total	13.339.760	3.505.110	2.837.108

MEIO AMBIENTE: DESEMPENHO 2015

A LATAM busca ativamente melhorar seu desempenho ambiental e persegue metas de redução de impactos. Os avanços no cumprimento das metas são monitorados periodicamente.

COMPROMISSO	ANO-BASE	META	RESULTADOS 2015
Melhorar a eficiência no consumo de combustíveis em 1,5% ao ano até 2020 (Meta IATA1 n.º 1)	2009/2012	1,5% ao ano até 2020	Redução média anual de 2,5% de 2012 a 2015
Crescimento Carbono Neutro (CNG) até 2020 (Meta IATA1 n.º 2)	2009	Crescimento de carbono estabilizado até 2020	Avanços nas discussões que proporcionarão a implementação da estratégia de Crescimento Carbono Neutro
Reduzir as emissões líquidas de CO2 pela metade até 2050, tendo como ano-base 2005 (Meta IATA1 n.º 3)	2009	Redução das emissões estabilizadas até o nível de 2005	Avanços nas discussões dos planos de ação sobre o tema
Operações de terra Carbono Neutro até 2020	2012	Carbono 0 nas operações em terra	12% de redução nas emissões de 2012 a 2015. Compensação de 7% das emissões por meio de projetos de reflorestamento
Melhorar eficiência energética de infraestrutura em 10% até 2020	2012	Meta de redução de 10% de intensidade energética nos edifícios (MWh/FTE2)	Ampliação dos projetos de iluminação ecoeficiente nos edifícios administrativos e hangares. Manutenção dos níveis de consumo em comparação a 20143
10% menos resíduos até 2020	2012	Redução de 10% na geração de resíduos	Aumento de 19% na geração de resíduos em comparação a 2014. Estão em desenvolvimento programas de gestão para possibilitar o alcance da meta dentro do cronograma
Implementar um Sistema de Gestão Ambiental (SGA) até 2016	2012	100% de implementação	Operação internacional do Chile, certificada pela IEnvA fase 2, e operação da LAN Cargo, em Miami, certificada pela ISO 14001. Avanço de implementação de sistemas de gestão ambiental, baseados na norma ISO 14001, nas unidades de manutenção (MRO)

¹International Air Transport Association.

²Full Time Employee: colaborador em regime de tempo integral.

³Considera dados ajustados, uma vez que o escopo coberto foi ampliado de 2014 para 2015



EMISSÕES

A LATAM monitora anualmente suas emissões de gases de efeito estufa (GEE). O cálculo considera dados de referência internacionais e informação coletada dos sistemas de gestão das diversas áreas da LATAM. Sempre que necessário, também são utilizados dados relacionados às contas de consumo para a realização de estimativas.

O inventário de emissões é elaborado desde 2010, mas, para fins de comparação e análise da evolução anual, são considerados os dados de 2012, ano da fusão de LAN e TAM, que marcou também o início da utilização da norma ISO 14064 como ferramenta de monitoramento.

Os fatores de emissão utilizados para o cálculo, o escopo de cobertura dos dados e as referências utilizadas estão detalhados no Anexo. [+ Anexo 4]

EN15, EN16, EN17 e EN18

GASES DE EFEITO ESTUFA (TCO2E)	2013	2014	2015	Δ 2015/2014
Emissões diretas ¹	11.844.687	11.716.772	11.610.378	-0,01%
Emissões indiretas ²	18.597	18.003	20.660	14,7%
Outras emissões indiretas ³	4.283	7.091	4.214	-40,6%
Total	11.867.567	11.741.866	11.635.252	-0,01%
Intensidade de emissões (kgCO ₂ e/100 RTK ⁴)	81,09	80,14	80,37	0,34%

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

²Emissões indiretas (escopo 2): compra de energia elétrica. Aumento em 2015 se refere a mudanças no Equador, referentes à ampliação da cobertura de 28% para 88%, e no Brasil, por novas construções e abertura de novas unidades.

³Outras emissões indiretas (escopo 3): transporte terrestre relacionado a operações (colaboradores, fornecedores e resíduos) e deslocamento aéreo (em outras companhias) de colaboradores em atividades de trabalho. A redução em 2015 foi ocasionada por diferentes fatores, como a diminuição geral das viagens corporativas e a redução no Peru, de 8%, além da queda de 44% no Brasil, referente à redução da área de cobertura.

⁴Intensidade de emissões, indicador específico das operações aéreas.

De 2012 a 2015, a LATAM reduziu em 12% suas emissões anuais de gases de efeito estufa nas operações em terra e compensou outros 7% por meio de programas de reflorestamento.

As diversas iniciativas realizadas pela LATAM para otimizar o uso de combustível em 2015 evitaram a emissão de 366,5 mil toneladas de CO₂ equivalente. Os principais fatores que contribuíram para esse resultado foram a minimização do uso do motor auxiliar (APU, na sigla em inglês), com impacto de 27,6% na redução total, e os novos procedimentos operacionais adotados (impacto de 15,6%). EN19

EN20 – EN21

OUTRAS EMISSÕES EN20 E EN21	2013	2014	2015	Δ 2015/2014
Gases que afetam a camada de ozônio ¹ (t CFC11e)	3,86	2,18	4,96	127,4%
Óxidos de nitrogênio (NOx) – t	40.752	40.022	39.722	-0,8%
Intensidade de emissão de NOx (g NOx/RTK ²)	2,80	2,75	2,76	-0,5%
Intensidade de NOx na operação de passageiros	0,30	0,28	0,28	0,3%
Intensidade de NOx na operação de carga	1,57	2,02	2,13	5,4%
Óxidos de enxofre (SOx) – t	1.805	1.776	1.759	-1,0%
Intensidade de emissão de SOx (g SOx/RTK ²)	0,12	0,12	0,12	-0,3%
Intensidade de SOx na operação de passageiros	0,01	0,02	0,01	-0,5%
Intensidade de SOx na operação de carga	0,07	0,09	0,09	5,4%

¹Inclui: HCFC-22, HFC-134a, HCFC-141b, R-410a, R-422d, R-438a e Halon 1.301. A variação dos gases que afetam a camada de ozônio foi ocasionada por um aumento no Brasil.

²Óxido de enxofre (SOx): os valores referentes a 2014 foram ajustados de 2.779 t para 1.776 t, em decorrência da homologação na metodologia usada para o cálculo.

ECOEFICIÊNCIA

A LATAM é líder mundial em eficiência no uso de combustíveis. Sua operação, medida em RTK, ¹ consome 10% menos combustíveis que a média registrada pela IATA¹, que reúne 260 companhias aéreas e representa 83% de todo o tráfego aéreo internacional. **EN27**

Além dos benefícios ambientais diretos da redução de consumo de fontes de energia não renováveis, e da correspondente diminuição dos impactos em mudanças climáticas, a eficiência da operação gera ganhos financeiros para a empresa. Em 2015, as medidas possibilitaram a economia de 38,4 milhões de galões de combustível, que correspondem a um custo evitado de US\$ 79,1 milhões.

O bom desempenho do Grupo em temas ambientais também representa um diferencial de atratividade em relação aos concorrentes. Cerca de 25% das receitas dos serviços de carga provêm de clientes que utilizam critérios ambientais na seleção de fornecedores.

Para manter os mais elevados padrões de ecoeficiência, a LATAM centra esforços em três frentes: frota jovem, eficiência no uso de combustíveis e melhorias na infraestrutura.

¹Peso total multiplicado pela distância percorrida.
²Segundo comparativo de 2014. Os dados referentes ao ano de 2015 não estavam disponíveis até a publicação deste relatório.

Ecoeficiência no uso de combustíveis



META:

- aumentar em 1,5% a eficiência anual no uso de combustíveis pela frota até 2020, com o objetivo de reduzir a emissão relativa de GEE (medidas por CO₂/RTK)

RESULTADOS 2015:

- ganhos de eficiência de 0,3%
- economia de 38,4 milhões de galões de combustível
- manutenção do diferencial de sustentabilidade em relação aos clientes

Frota jovem

O modelo de negócios da LATAM, baseado em uma frota moderna e eficiente, proporciona ganhos financeiros e ambientais. Atualmente, a idade média dos aviões do Grupo é de sete anos, a mesma de 2014, refletindo a estratégia da LATAM de manter uma frota jovem. Motores mais eficientes e procedimentos operacionais orientados a combater o desperdício asseguram o bom desempenho das aeronaves. Em 2015, a frota LATAM emitiu, em média, 80,37 kgCO₂/100 RTK, abaixo da média do setor.

Em algumas das aeronaves mais modernas, como o Boeing 787, a redução de impactos é ainda mais significativa: diminuição de até 20% das emissões de GEE e de até 40% do ruído durante a decolagem, que representa a fase do voo mais crítica para esse tema. EN27

Controlar o impacto acústico das aeronaves nas comunidades próximas aos aeroportos



Investir em tecnologia para reduzir a geração de ruído

META:

- manter 100% da frota em conformidade com o capítulo IV da International Civil Aviation Organization (ICAO)

RESULTADO 2015:

- conformidade em 100% da frota

Eficiência no uso de combustíveis

Os programas de eficiência da LAN e TAM foram unificados em 2015 no Programa de Eficiência em Combustíveis LATAM. Além de investir na consolidação da cultura de eficiência e da atitude ambientalmente responsável das equipes para manter funcionando todas as iniciativas que já eram desenvolvidas (ver quadro), a gestão corporativa do tema proporcionou novas sinergias e avanços na abordagem estratégica.

Os procedimentos de gestão e de operação definidos pelo novo programa possibilitaram a economia total no ano de 38,4 milhões de galões de combustível. Em média, os voos consomem 2,5% menos combustível em relação a 2012.¹

As novas medidas adotadas em 2015 envolvem três focos principais. Em conjunto com as áreas de Operações e Segurança, foi revisto o procedimento de acionamento da iluminação externa nos procedimentos de aproximação e aterrissagem, e as luzes passaram a ser utilizadas somente em níveis mais baixos de altitude, quando são realmente necessárias. Além do impacto direto no consumo de energia do próprio sistema de iluminação, a mudança reduz o período de tempo em que a aeronave é submetida à resistência aerodinâmica causada pelo equipamento.

Em uma operação que envolveu a área de Manutenção, foi revisto o protocolo de acionamento em terra do motor auxiliar (APU) dos aviões, responsável pelo funcionamento

das portas e do ar-condicionado, por exemplo. A partir de um software desenvolvido pela LATAM, foi possível mapear as situações em que o equipamento era acionado durante os processos de manutenção e identificar casos de ineficiência. Por meio de um forte trabalho de conscientização das equipes e do investimento em melhorias na infraestrutura, com equipamentos de energia externa, foi possível reduzir o desperdício no acionamento do APU em todas as etapas de manutenção. Por fim, o Grupo também aperfeiçoou a gestão global das atividades de inspeção e manutenção, que passaram a ser realizadas de forma coordenada com a operação de voo. O planejamento integrado possibilitou reduzir os casos em que um avião precisava ser deslocado de uma cidade para outra exclusivamente para cumprir a agenda de inspeção, sem que a rota estivesse alinhada ao calendário de itinerários das operações de carga ou passageiros.

As três ações, incorporadas a partir da rotina da LATAM, somam-se às iniciativas de eficiência no uso de combustíveis que já eram desenvolvidas e são descritas no quadro a seguir.

PRINCIPAIS AÇÕES

Peso a bordo:

- uso de materiais mais leves;
- combinação eficiente de passageiros e carga;

- equilíbrio do peso a bordo para que o centro de gravidade seja o mais adequado.

Rotas, velocidade de cruzeiro e aterrissagem:

- planejamento das rotas para evitar condições climáticas adversas ou turbulências, com o apoio de ferramentas de navegação e informações em tempo real;
- preferência por rotas diretas e procedimentos de aterrissagem de descida contínua;
- uso de ferramentas como o RNP, sistema de navegação por satélite, que orienta a aeronave em movimentos de aproximação mais eficientes e seguros;
- otimização da velocidade de cruzeiro; padronização das operações de aproximação e aterrissagem.

Uso dos motores em terra:

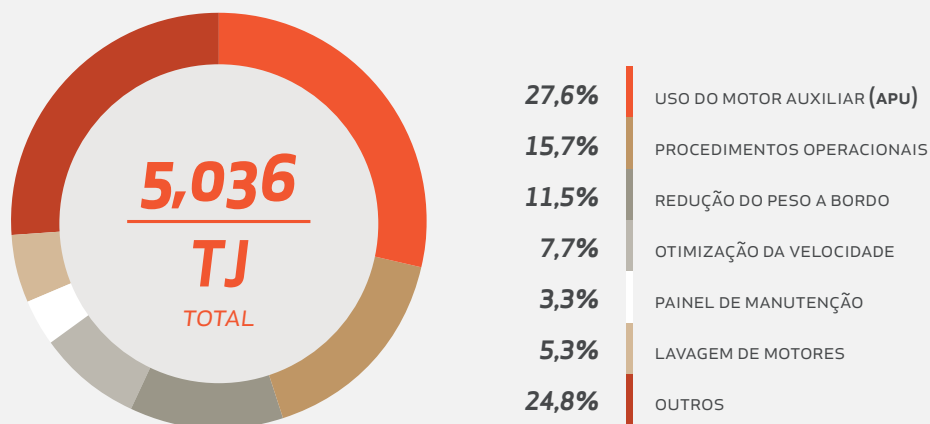
- realização do taxiamento com apenas um motor.

Manutenção:

- desenvolvimento de um programa para corrigir falhas que afetam o rendimento do combustível;
- lavagem dos motores para tornar a combustão mais eficiente e reduzir a emissão de particulados.

As diferentes medidas de eficiência no uso de combustíveis possibilitaram uma redução de 5 mil TJ no consumo energético da operação.

ECONOMIA DE ENERGIA (TJ) EN6



Infraestrutura

Apesar de representarem apenas uma pequena parcela da pegada de carbono, as operações em terra também são alvo de iniciativas de redução e impacto. A LATAM desenvolveu manuais para a construção e a instalação de escritórios, baseados nos critérios do Green Building, considerando temas ambientais, e tem trabalhado na sua implementação em seu plano de infraestrutura. O Grupo realiza programas para promover o uso racional de água e

energia. Com foco na gestão dos resíduos, promove sua classificação de modo a manter na cadeia produtiva a maior quantidade possível de materiais utilizados e, quando isso não é possível, assegura sua destinação final adequada.

Apesar disso, o consumo total de energia elétrica aumentou em relação a 2014. O Grupo colocou em prática diversas iniciativas em 2015 para reduzir o consumo de energia.

Uma delas foi a modernização do sistema de iluminação dos escritórios corporativos, em Santiago, Chile. As lâmpadas foram substituídas por modelos mais eficientes, possibilitando uma redução de mais de 20% do consumo.

Na Colômbia, está em andamento um projeto de ecoeficiência e conscientização ambiental dos colaboradores nos três edifícios da LATAM localizados na capital, Bogotá. Um diagnóstico, realizado em 2015, indica que o potencial de economia de energia é de cerca de 8%.

Considerando todas as fontes de energia, o consumo diminuiu 0,7% e a intensidade energética permaneceu estável. EN7

CONSUMO DE ENERGIA (MWH) ¹ EN5	2013	2014	2015	Δ 2015/2014
Operações aéreas	45.280.763	44.389.626	44.136.305	-0,6%
Operações terrestres	87.742	213.547	174.103	-18,5%
Total	45.368.505	44.603.173	44.310.407	-0,7%
Intensidade energética (MWh/100 RTK)	0,31	0,31	0,31	0,6%

¹ Consumo de energia (MWh): inclui consumo interno e externo. O detalhamento por tipo de consumo e tipo de combustível está no Anexo 5. [+ Anexo 5]

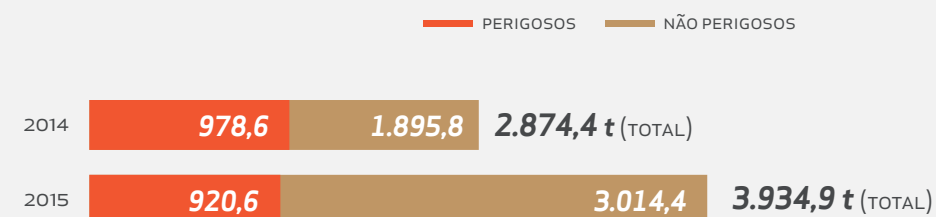
Em condições normais do setor aéreo, o consumo de água não representa um impacto ambiental relevante, mas, historicamente, a LATAM tem optado por monitorar esse indicador. O consumo registrado em 2015 foi de 335,9 mil m³, praticamente estável em relação a 2014 (335,1 mil m³). EN8

A LATAM também monitora o uso de água nas aeronaves, com o objetivo de otimizar o abastecimento e reduzir o consumo.

A crise hídrica registrada na Região Sudeste do Brasil em 2014 permaneceu grave ao longo de 2015, especialmente no estado de São Paulo. A LATAM deu continuidade a seu plano de contingência, a fim de minimizar os impactos da situação. Uma das ações adotadas foi realizar o abastecimento de água das aeronaves em aeroportos de regiões não afetadas pela seca. Além de ajudarem a reduzir a demanda na região, as medidas evitaram que as operações do Grupo fossem prejudicadas.

Em 2015, o total de resíduos da operação aumentou 37% em relação a 2014, alcançando 3.934,9 toneladas.

RESÍDUOS (T)



(¹) O AUMENTO DOS RESÍDUOS NÃO PERIGOSOS É EXPLICADO PELA AMPLIAÇÃO DE 29% DO ESCOPO DE COBERTURA. EM 2014, O CHILE NÃO REPORTAVA ESSE ITEM.

DESTINAÇÃO DE RESÍDUOS 2015 EN23	PERIGOSOS (T)	NÃO PERIGOSOS (T)
Aterro sanitário	92,21	1.606,30
Reciclagem	132,96	1.210,85
Incineração	92,04	0
Coprocessoamento	223,55	19,18
Depósito controlado	238,15	0
Tratamento de efluentes	123,48	0
Outros	18,21	178,03
Total	920,60	3.014,36

ENERGIAS ALTERNATIVAS

Ao longo dos anos, a LATAM realizou três voos com biocombustíveis. Em 2010, a LAN Airlines realizou um voo-teste prévio ao processo de certificação do combustível pela norma ASTM; em 2012, foi pioneira na América do Sul ao realizar, no Chile, o primeiro voo comercial com biocombustíveis do continente; em 2013, foi responsável pelo primeiro voo comercial na Colômbia.

O posicionamento da LATAM é que o conceito de energias alternativas em aviação não deve se limitar a biocombustíveis, precisando ser estendido a todos os combustíveis sustentáveis. Com esse objetivo, o Grupo tem atuado em diversas frentes, como a realização de estudos sobre a ecoeficiência dos biocombustíveis e seu potencial de utilização em diferentes regiões e a promoção de seminários e debates com autoridades dos países da área de operação, além de acompanhar as análises sobre o desenvolvimento de combustíveis alternativos em todo o mundo. Por meio da TAM, integra o Sustainable Aviation Fuel Users Group (SAFUG).

Apesar desses esforços, a incorporação de combustíveis alternativos sustentáveis ainda não se demonstra viável na região de operação. Há uma disparidade entre o volume de combustível necessário à indústria e o volume produzido, que reflete em preços muito acima daqueles praticados nos combustíveis fósseis. Além disso, a localização

das unidades produtoras e distribuidoras poderia resultar em altos custos e consequente aumento na pegada de carbono do Grupo, por conta das longas distâncias.

Além disso, as instâncias governamentais têm se ocupado com outros temas, o que reduz espaço para a discussão do uso de combustíveis sustentáveis. Isso provocou a imposição regulatória da incorporação de biocombustíveis, de uma forma impossível de ser aplicada. Um exemplo é o Peru, onde o governo foi forçado a revogar sua determinação, uma vez que se mostrou impossível de executar por conta dos altos preços e da falta de volume necessário para abastecer o setor aéreo.

A percepção, na LATAM, é que a viabilidade dos combustíveis sustentáveis alternativos depende de uma abordagem multissetorial que envolve produtores de combustível, fabricantes de motores de aeronaves, agentes reguladores e companhias aéreas. Juntos, eles podem enfrentar esse desafio e começar a desenvolver diretrizes e fontes de financiamento para estimular o uso de combustíveis sustentáveis alternativos.

O cenário atual dificulta o uso desse tipo de combustível nas operações aéreas. A busca constante por novas fontes de energia é um ponto importante para o desenvolvimento sustentável do setor, e a LATAM seguirá trabalhando pelo desenvolvimento de alternativas que possibilitem, no futuro, o uso de combustíveis mais sustentáveis.



Segurança



ESTRUTURA INTEGRADA

58



SEGURANÇA: ESTRUTURA INTEGRADA

A segurança é uma prioridade na LATAM. O Grupo trata o tema de forma integrada, a partir da gestão de riscos em todas as etapas da operação, do monitoramento sistemático do desempenho e do compromisso com a melhoria contínua, sustentada pelo investimento em tecnologia e conhecimento e pelo engajamento de todas as equipes. A gestão da segurança se orienta pelos mais altos parâmetros internacionais e se desdobra em quatro vertentes específicas: segurança operacional ou de voo, segurança corporativa ou de infraestrutura, segurança laboral e resposta a emergências.

Como aconteceu em outras áreas da empresa, 2015 foi o ano da coordenação das estruturas corporativas na área de segurança. A LATAM avançou no alinhamento e na padronização de procedimentos para toda a operação, que permitiram integrar informações e adotar uma abordagem mais sistêmica à gestão do tema.

Garantir os mais elevados padrões de segurança aos clientes, aos colaboradores e à comunidade **Consolidar a cultura da prevenção**



META 2015:

- taxa de lesões: 1,86

RESULTADOS:

- taxa de lesões: 1,42 (redução de 40,1% em todo o Grupo)
- padronização dos procedimentos corporativos
- custo evitado de US\$ 1 milhão (por meio da redução do prêmio de seguros para 2016 e 2017)

SEGURANÇA OPERACIONAL

Por meio de diversas ferramentas e indicadores, o Grupo supervisiona o comportamento da frota e o nível de aderência das tripulações aos procedimentos, com o objetivo de minimizar os riscos da operação de voo. Um destaque de 2015 foi a consolidação de um sistema centralizado de análise das informações de todos os voos da empresa, coletados individualmente por sistemas automatizados em cada aeronave. Além de medir o desempenho, os indicadores são utilizados para direcionar ações de melhoria. Com base na análise desses indicadores, são estabelecidas metas, revistas periodicamente,

tendo como referência os melhores resultados computados no período anterior.

A análise do desempenho operacional, realizada desde 2013, também considera fatores humanos que impactam a segurança, e os planos de ação incorporam aspectos ligados ao comportamento das equipes. O trabalho abrange tripulantes e equipes de aeroporto e de manutenção, que atuam em conjunto na identificação de riscos e no compartilhamento de boas práticas.

O trabalho de monitoramento e de melhoria contínua envolve diretamente 130 executivos da empresa. Gerentes de operação da

holding e gerentes de segurança de áreas específicas se reúnem mensalmente para analisar a evolução dos indicadores e debater soluções para os riscos e os problemas identificados. Há, ainda, fóruns de discussão dedicados a temas inerentes a fatores humanos, transporte de cargas e operação em aeroportos.

SEGURANÇA DE INFRAESTRUTURA

Seguindo o princípio de padronização instituído pela LATAM, os processos operacionais de segurança adotados pelo Grupo nos 150 aeroportos foram redefinidos, em um único padrão, e estão alinhados às normas locais da operação. Atualmente, os principais focos de segurança de infraestrutura são drogas e passageiros sem documentos (vencidos ou fraudulentos) ou inadmissíveis (barrados nos países de destino).

SEGURANÇA OCUPACIONAL

A gestão do tema passou por um processo de padronização em 2015, com a definição e a homologação, em conjunto com a área corporativa, dos procedimentos e indicadores a serem aplicados. O trabalho foi capitaneado pelo Centro de Excelência de Segurança Ocupacional e envolveu os responsáveis pelo tema nos diversos países de operação, que contribuíram com informações, boas práticas e a busca de soluções para desafios comuns.

O trabalho conjunto também possibilitou definir a estratégia de gestão de segurança operacional e os macro-objetivos para os três anos seguintes. A ideia é reforçar a cultura de prevenção proativa dos riscos. Em toda a operação, as equipes estiveram centradas em melhorar o diagnóstico da exposição a riscos e aplicar as informações levantadas em planos corretivos. A LATAM também passou a monitorar, por meio de indicadores

(Action Plan Index), o cumprimento dos planos de ação. Em paralelo, foram desenvolvidas ações de engajamento dos profissionais, com atenção especial para as lideranças.

As iniciativas possibilitaram uma redução média de 40,1% da taxa de lesões no Grupo. Em algumas unidades, a queda chegou a 54% (ver box).

DESEMPENHO EM SAÚDE E SEGURANÇA LA6	2014	2015	Δ 2015/2014
Número de lesões	1.234	739	-40,1%
Taxa de lesões ¹	2,40	1,42	-40,1%
Número de dias perdidos	12.764	12.072	-5,4%
Número de óbitos	0	0	0%

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

Em linha com o aperfeiçoamento da abordagem de riscos do Grupo, algumas unidades da LATAM também desenvolveram ações voltadas à busca de sinergias e à construção de conhecimento para a gestão do tema. No Chile, por exemplo, as equipes de meio ambiente e segurança ocupacional uniram esforços em um plano conjunto para realizar, de forma mais eficiente, as auditorias internas e têm discutido melhorias conjuntas para temas de conformidade legal e redução de impactos diretos, por exemplo.

Os principais riscos de acidentes na empresa concentram-se em seis categorias: trabalho em altura ou em ambiente confinado, exposição a ruído e manejo de equipamentos móveis, sistemas hidráulicos e motores

de aeronaves. Os riscos de doenças estão relacionados à exposição a fibra de vidro, radiação UV, solventes, ácaros e vibrações, manipulação de metais, trabalho manual com cargas e riscos psicossociais, que podem provocar asma, tendinites, lesões, alergias, câncer de pele e estresse laboral. A LATAM atua para minimizar esses riscos e acompanha os indicadores relacionados. LA7

SEGURANÇA E ECONOMIA

Na Andes, unidade da LATAM responsável por todo o suporte em terra às operações de voo no Chile, a reestruturação da gestão da segurança ocupacional colaborou para a redução de 54% da taxa de lesões em relação a 2014. Além dos ganhos diretos à saúde e à

segurança dos colaboradores, o resultado possibilitou ganhos de produtividade à empresa e economia de recursos. Com a redução da sinistralidade, a LATAM obteve melhores condições de negociação na revisão anual do contrato de seguro em 2015, e o prêmio referente aos dois anos seguintes foi reduzido em US\$ 1 milhão.

O trabalho esteve alinhado a todo o esforço da LATAM de ampliar a abordagem a riscos, por meio da identificação de riscos e oportunidades, do aperfeiçoamento das estruturas de monitoramento, de iniciativas de conscientização e do estímulo ao engajamento e à corresponsabilidade de todos. Além de analisar as ocorrências mais comuns e mapear as situações de risco relacionadas a ambiente de trabalho, condições dos equipamentos, nível de informação e capacitação dos colaboradores e seu comportamento diante dos riscos, o Grupo buscou identificar a correlação entre a atitude individual e a cultura organizacional. Os colaboradores foram convidados a responder a uma pesquisa, elaborada a partir de uma metodologia de referência mundial, centrada em aspectos ligados à gestão de pessoas, engajamento, clima interno e grau de identificação com as práticas corporativas. Cerca de 80% dos profissionais contribuíram com informações para o levantamento. Os dados serão utilizados para orientar as ações de melhoria.

RESPOSTA A EMERGÊNCIAS

Em 2015, a LATAM consolidou o plano corporativo de resposta a emergências, que reúne as melhores práticas das iniciativas que vinham sendo desenvolvidas pelas diversas empresas do Grupo. Gerido pelo Comitê de Emergência, que se reporta diretamente ao CEO, o plano mobiliza 5 mil pessoas, organizadas em 11 comitês locais e está baseado em três diretrizes: cuidar dos passageiros e familiares; apoiar as autoridades em processos de investigação; e manter a imprensa informada. Há, ainda, cerca de 4 mil colaboradores que atuam como

voluntários de assistência humanitária. Grupos de colaboradores são treinados especialmente para prestar apoio em ocorrências aéreas, com foco no atendimento das necessidades imediatas de passageiros e suas famílias e no suporte psicológico aos envolvidos. O plano também prevê ações voltadas à manutenção das atividades da LATAM e ao atendimento com informações aos veículos de comunicação e autoridades.

Em 2015, foram treinados todos os executivos e os 300 monitores de emergência, que atuam nos aeroportos.



Pessoas

 SIMPLICIDADE E EFICIÊNCIA

62



PESSOAS: SIMPLICIDADE E EFICIÊNCIA

Para vencer o desafio de assegurar o alinhamento e estimular o alto desempenho de 50.413 profissionais, de 62 nacionalidades, em 26 países, a LATAM se apoia em estruturas de gestão de pessoas que envolvem iniciativas de atração e seleção de talentos, capacitação, gestão de desempenho e planejamento da sucessão. O trabalho dá suporte aos cinco pilares estratégicos do Grupo e à sua aspiração de estar entre as três melhores do mundo.

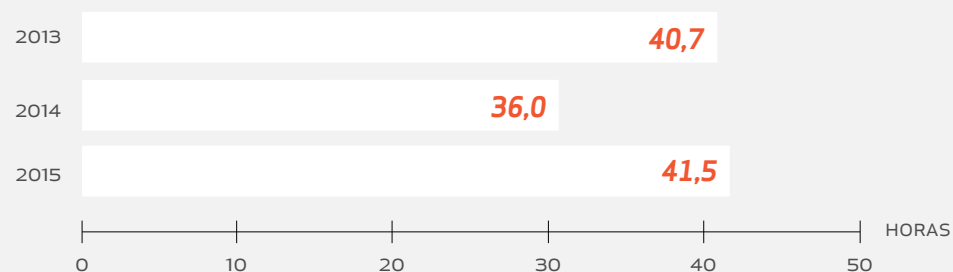
Em 2015, um importante foco do trabalho foi a simplificação dos processos e padronização das capacitações para todo o Grupo. Os cursos foram adequados para acompanhar os ajustes de procedimentos, especialmente nas áreas regulatórias e de segurança, e, a partir de um desenho central, serão executados localmente nos países de operação. O processo permitiu, por exemplo, realizar um treinamento de compliance único para todo Grupo, que contempla as principais políticas internas e diretrizes sobre o tema. Foram capacitados 42,3 mil profissionais (84% do total).

Também tiveram destaque as iniciativas de consolidação da cultura LATAM, com a realização de uma agenda massiva de workshops. O público inicial da capacitação foram as lideranças: todos os 1,5 mil líderes de equipe participaram dos cursos. Em uma segunda etapa, os treinamentos foram estendidos às equipes, e a meta é alcançar

todos os profissionais que têm contato com passageiros até o fim de 2016.

No total, foram oferecidos mais de 2 milhões de horas de capacitação técnica, comportamental e de liderança aos colaboradores das diferentes áreas do Grupo, uma média de 41,5 horas por profissional.

MÉDIA DE TREINAMENTOS (H) POR PROFISSIONAL



ENGAJAMENTO PARA A SUSTENTABILIDADE

A LATAM investe na capacitação dos colaboradores a respeito de questões relacionadas à sustentabilidade nos âmbitos econômico, social e ambiental. Em paralelo com a incorporação dos temas à estratégia do negócio, o Grupo vem reforçando a conscientização e o conhecimento da equipe interna.

As diretrizes corporativas de saúde, segurança e meio ambiente integram o Código de Conduta, aprovado em 2014, e, por meio de treinamentos específicos sobre o documento, têm sido disseminadas entre o público interno. A sustentabilidade também fez parte das capacitações com foco na cultura LATAM, que abrangeram todos os colaboradores.

Além disso, instâncias como fóruns e workshops estão sendo criadas para estimular a troca de ideias sobre formas de melhorar o desenvolvimento ambiental e encorajar escolhas ambientalmente amigáveis entre colaboradores.

Os desafios e os avanços do Grupo no que se refere ao desempenho ambiental também são tratados em uma newsletter mensal, enviada a todos os colaboradores.

SAÚDE E MEIO AMBIENTE

Em 2015, a LATAM implantou triciclos para dar mais velocidade aos deslocamentos dos profissionais dentro da Base de Manutenção localizada em Santiago, no Chile. Os equipamentos, mecânicos, servem de alternativa às motocicletas elétricas, que eram utilizadas anteriormente, com diversas vantagens: não geram impacto ambiental, são equipadas com módulos de carga para o transporte de objetos mais pesados, estimulam a atividade física dos colaboradores e sua manutenção e seu reparo podem ser realizados por fornecedores que já atuam na base. Em pesquisa realizada entre os usuários, os triciclos foram apontados com um meio mais seguro e disponível por 67% dos respondentes.

Com foco na redução das emissões, o Grupo também incentiva o comportamento ambientalmente responsável dos seus colaboradores no deslocamento para o trabalho. Algumas unidades oferecem opções de transporte coletivo (como vans) e vagas preferenciais para participantes de programas de carona solidária.

PAPEL DA LIDERANÇA

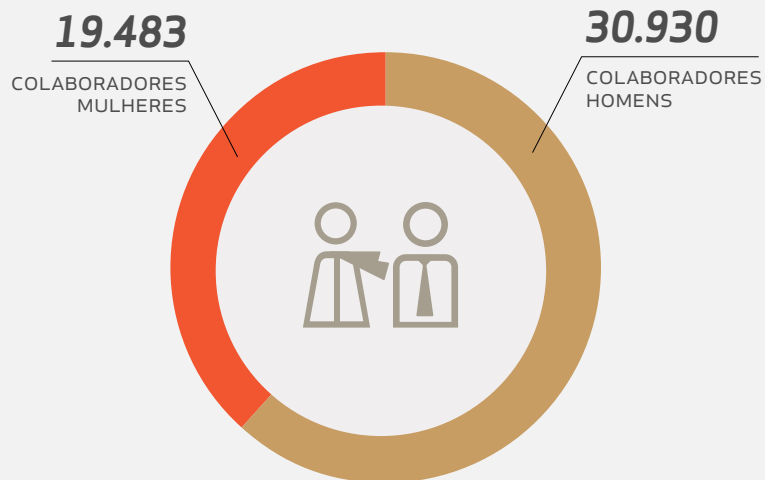
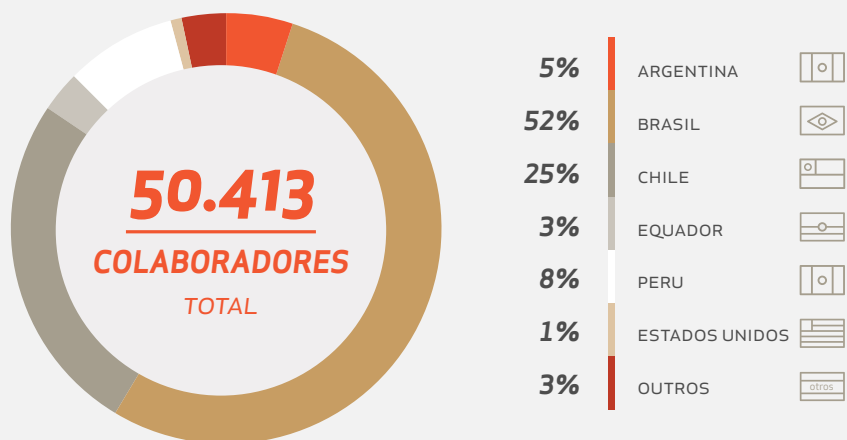
No esforço de consolidar e disseminar a cultura, ganham relevância os líderes de equipe, que no dia a dia da operação estimulam o engajamento dos profissionais e a atuação em linha com os objetivos estratégicos. As lideranças foram protagonistas, por exemplo, no processo de elaboração das oficinas de formação e cultura. Um grupo de 40 lideranças foi responsável por conduzir a capacitação de outros líderes, que atuaram como multiplicadoras, replicando o curso para as equipes.

APOIO ÀS LIDERANÇAS

Em linha com os objetivos de simplificar processos e proporcionar ganhos de eficiência, a LATAM vem aperfeiçoando as ferramentas de suporte às atividades de gestão das equipes realizadas pelas lideranças. Em 2015, foi criada uma biblioteca virtual, que abriga os principais documentos relacionados às políticas e às práticas de gestão de pessoas, atualizados e disponíveis para consulta e download. Também foi criado um contact center de uso interno, para esclarecer as dúvidas dos gestores de equipes. Nos seis primeiros meses de operação, o serviço foi avaliado como “excelente” por 98% dos líderes.

Para possibilitar a autonomia e o protagonismo de todos os profissionais na gestão da própria carreira, também estão em estudo melhorias nos canais de informação. Na unidade do Chile, já funciona o Módulo de Atenção Pessoal, que reúne informações sobre a situação funcional de cada colaborador e pode ser acessado via intranet. A ideia é aperfeiçoar o modelo e estendê-lo a toda a operação.

COLABORADORES (2015) G4-10



DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

O acompanhamento do desempenho segue critérios objetivos e predefinidos, e fóruns de calibração periódicos, que reúnem todos os executivos, asseguram a uniformidade das análises para todo o Grupo. Cerca de 95% dos profissionais passíveis de avaliação passaram por processos estruturados de avaliação e feedback em 2015. O processo inclui colaboradores de todos os níveis hierárquicos em todos os países de operação, excetuando-se casos especiais, como representantes sindicais ou profissionais em licença superior a 180 dias. O processo de avaliação dos tripulantes segue um calendário específico, que se estende ao primeiro trimestre do ano seguinte ao período avaliado. LA11 [+ Anexo 8]

Os resultados da avaliação dos profissionais orientam a progressão da carreira, e o alto desempenho é recompensado com oportunidades de desenvolvimento. Em 2015, 85% das vagas em cargos executivos foram cobertas por colaboradores do próprio Grupo, resultado acima da meta prevista para o período (70%). Além disso, os 38,1% dos profissionais considerados de alto desempenho mudaram de cargo no ano e 84,7% tiveram aumento salarial.

Para estimular a mobilidade interna e a busca por novos desafios profissionais, a LATAM divulga, via intranet, as vagas disponíveis. Os colaboradores também recebem, por e-mail, um resumo semanal das oportunidades.

Com foco específico nos colaboradores identificados como de alto potencial, o Grupo realizou, em 2015, o Talento Review, que reuniu profissionais responsáveis pela gestão de talentos de toda a operação para a troca de informações sobre os principais perfis identificados e as necessidades de cada país.

PILOTOS: SELEÇÃO RIGOROSA

A seleção para os pilotos da LATAM contempla parâmetros internacionais relacionados a conhecimentos técnicos e de aeronáutica, provas em simulador de voo e aspectos psicológicos, seguindo as normas legais dos diversos países de operação. Para assegurar sua autonomia, o processo é integralmente terceirizado e passa por verificação externa. Também é monitorado por uma auditoria interna, que se reúne a cada 15 dias com representantes da área de Recursos Humanos e com altos executivos de Operações de Voo e Segurança.

REMUNERAÇÃO

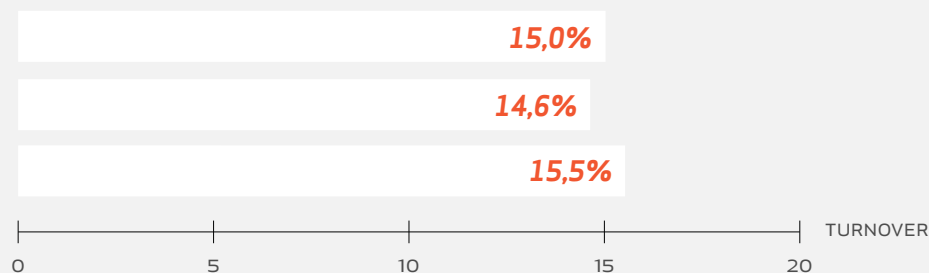
As estratégias de remuneração da LATAM incluem salário fixo e parcela de remuneração variável, calculada com base no desempenho em relação aos objetivos e às metas corporativas, à área de atuação e individuais. Também são concedidos benefícios como assistência médica, seguro de acidentes, licenças-maternidade e paternidade, previdência privada e plano de participação acionária. LA2

SUCCESSÃO

De olho no futuro, a LATAM mantém um plano de sucessão estruturado e monitora o seu cumprimento. Cerca de 78% dos

cargos críticos contam com sucessores potenciais identificados, seja por profissionais considerados plenamente para assumir a nova função (61%) ou por profissionais em via de preparação no Grupo (17%). O resultado ficou acima da meta para o período, de 63%.

ROTATIVIDADE LA1



PILOTOS: SELECCIÓN RIGUROSA

A taxa de rotatividade tem se mantido estável nos últimos anos na empresa, por volta de 15%. Diversas ações contribuem para esse resultado, como o aperfeiçoamento dos processos de recrutamento e seleção, engajamento, avaliação de desempenho e mobilidade interna, além de iniciativas de desenvolvimento e retenção de talentos.

Estimular o desenvolvimento das equipes e o alto desempenho
Promover o engajamento interno
e reforçar a cultura LATAM



METAS 2015:

- identificação de sucessores potenciais para 70% dos cargos críticos
- gestão da rotatividade

RESULTADO:

- mapeamento de sucessores para 78% dos cargos considerados críticos



Responsabilidade Corporativa

	GERAR VALOR	67
	TURISMO SUSTENTÁVEL	69
	CIDADANIA CORPORATIVA	71



RESPONSABILIDADE CORPORATIVA: GERAR VALOR

A LATAM está comprometida com o desenvolvimento socioeconômico das regiões onde atua e com a geração de valor compartilhado para seus diversos stakeholders. Em um esforço de melhoria contínua, vem integrando cada vez mais a sustentabilidade à estratégia de negócios. Por meio do correto diagnóstico de riscos e oportunidades em toda a rede de relacionamento, o Grupo busca impulsionar os impactos positivos e mitigar os efeitos potencialmente negativos da sua operação. O trabalho se desenvolve de forma matricial e envolve quatro focos de atenção:

- considerar as variáveis sociais e ambientais na criação e oferta de produtos e serviços que melhorem a experiência do cliente;
- apoiar valores da cultura interna, como a paixão por voar e o cuidado genuíno com as pessoas;
- contribuir para o desenvolvimento econômico;
- fortalecer o patrimônio cultural e ambiental da América Latina.

Por meio do fomento ao turismo sustentável, do investimento social privado em projetos de desenvolvimento local, da prestação de serviços gratuitos ou facilitados de transporte de carga a iniciativas humanitárias e de proteção ambiental e de iniciativas de filantropia, a LATAM reforça os laços com a sociedade e colabora para a sua autonomia¹.

IMPULSO ECONÔMICO ECB

O setor aéreo é um fator-chave para o desenvolvimento e a economia globais e proporciona mais eficiência ao transporte de pessoas e bens em todo o mundo. O setor² responde por mais de 8,7 milhões de empregos diretos e mais de 49,3 milhões indiretos em todo o mundo e impulsiona outros setores. O impacto econômico global chega a US\$ 2,4 trilhões, o que representa 3,5% do Produto Interno Bruto (PIB) mundial. Cerca de 35% do comércio mundial – em valores – envolve transporte aéreo. No caso do turismo, a participação é ainda maior: 52% dos deslocamentos são por via aérea. Segundo o World Travel & Tourism Council (WTTC), o setor foi responsável por 284 milhões de empregos em 2015 e gerou cerca de US\$ 7,8 trilhões para a economia mundial, uma evolução de 3% em relação a 2014.

Como líder na região, a LATAM contribui para alavancar os resultados do setor. Em 2015, o Grupo transportou para os principais destinos da América do Sul mais de 4,8 milhões de passageiros de diversas regiões do mundo, com um impacto estimado em US\$ 4,7 bilhões. O valor considera o gasto médio por turista informado pelas entidades de turismo da região³ e inclui despesas em aeroportos, hospedagem, alimentação, traslados, passeios e compras.

Em 2015, a LATAM foi patrocinadora oficial da 12.ª Cúpula da Adventure Travel Trade Association (ATTA), que reúne operadores

de turismo de aventura de todo o mundo. O encontro acontece a cada dois anos, em um destino diferente do globo. A edição de 2015 foi realizada em Puerto Varas, no Chile, e reuniu cerca de 700 profissionais, de 55 países. Além de promover a discussão de tendências e oportunidades do setor, o evento é uma oportunidade para que os profissionais do setor conheçam novos destinos no país-sede da cúpula, estreitem o relacionamento e identifiquem possibilidades de parceria com os mercados locais.

¹ Obs.: além das iniciativas voltadas ao público externo, descritas neste capítulo, o conceito de Cidadania corporativa, que representa uma das dimensões da Estratégia de sustentabilidade da LATAM, inclui a gestão do público interno e direciona ações de promoção de qualidade de vida dos colaboradores. Esse aspecto é abordado com mais profundidade no capítulo Pessoas deste relatório. Incluir [hyperlink para Pessoas](#).

² Fonte: Aviation: benefits beyond borders, Air Transport Action Group (ATAG), publicado em abril de 2014.

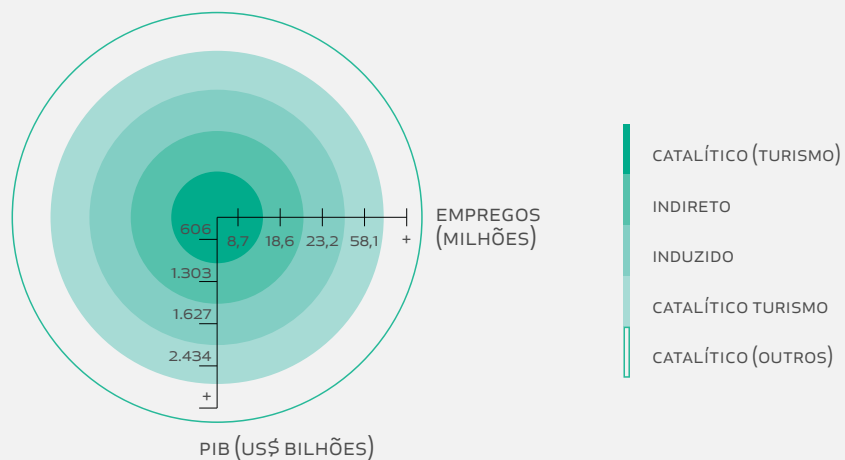
Obs.: os dados se referem ao ano de 2012 e englobam operadores de aviação comercial, provedores de serviços de navegação aérea e os fabricantes de aviões e seus componentes.

³ Foram consideradas informações fornecidas por Sernatur (Chile), Mincetur (Peru), Indec (Argentina), Ministério do Turismo (do Brasil e do Equador), Banco Mundial e Procolombia.

RESPONSABILIDADE CORPORATIVA:
GERAR VALOR

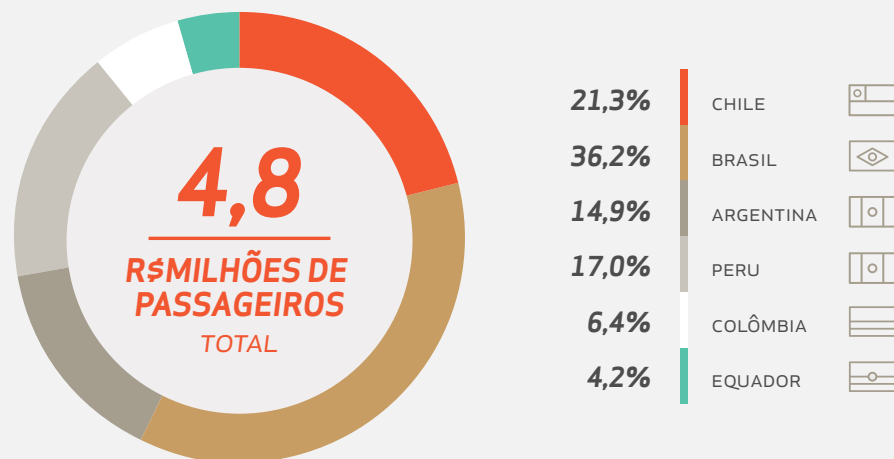
ALÉM DA INDÚSTRIA

IMPACTO DO SETOR DE AVIAÇÃO SOBRE O EMPREGO E O PIB GLOBAIS¹.



OPERAÇÃO INTERNACIONAL DA LATAM

AMÉRICA DO SUL – PRINCIPAIS DESTINOS (2015)



(¹) BASEADO EM INFORMAÇÕES DE OXFORD ECONOMICS, PUBLICADAS NO ESTUDO ATAG AVIATION: BENEFITS BEYOND BORDERS.



RESPONSABILIDADE CORPORATIVA: TURISMO SUSTENTÁVEL

Para potencializar os efeitos positivos que sua operação gera para o turismo na América do Sul, a LATAM articula diferentes atores locais em torno de iniciativas que aliam desenvolvimento econômico, conscientização ambiental e preservação do patrimônio cultural.

Em conjunto com empresas, organizações não governamentais e representantes de instâncias do governo, o Grupo apoia a construção de planos estratégicos de turismo sustentável e o desenvolvimento de ferramentas de identificação de riscos e temas críticos e mitigação de impactos, além de contribuir para a informação e a conscientização de clientes e passageiros sobre o tema. EC7

Com o programa Cuido mi Destino, criado em 2009, a LATAM coordena o trabalho de colaboradores voluntários, estudantes e autoridades que realizam obras de reparação ou restauração em espaços de valor turístico para a cidade, povoado ou região. Os locais escolhidos recebem três intervenções em um prazo de três anos, definidas de forma compartilhada com as comunidades locais. O objetivo é promover o desenvolvimento do turismo sustentável. O programa também tem impacto positivo direto na economia e no comércio dessas localidades.

Em 2015, o Grupo investiu US\$ 195,5 mil em ações. O acumulado desde 2009 é de US\$ 1,6 milhão.

No Chile, 40 jovens voluntários trabalharam em conjunto para construir um espaço onde as artesãs da cidade de Neltume pudessem produzir suas peças e receber as centenas de turistas que visitam o local todos os anos. Foram investidos US\$ 29,3 mil no projeto, durante um período de execução de três meses. A intervenção tem colaborado para o empoderamento das mulheres e o desenvolvimento desses pequenos negócios, que hoje representam uma importante fonte de receita para as famílias de Neltume.

Em Puerto Natales, também no Chile, foi feita a remodelação do acesso e foram criadas Oficinas de Participação Comunitária, com o objetivo de aumentar a atratividade turística do local. Foram investidos US\$ 25 mil na cidade, um dos mais importantes destinos turísticos chilenos. Depois da reforma do aeroporto, a LAN deve passar a operar um voo direto para o local, a partir de Santiago.

No Peru, as ações tiveram como objetivo a valorização de espaços públicos e a realização de oficinas de conscientização turística e ambiental. Entre os anos de 2010 e 2015, foram investidos US\$ 81 mil na recuperação do Mirador de Acuchimay, em Ayacucho; e Pantanos de Villa, uma área em Lima que abriga mais de 200 espécies de aves. O local foi visitado por 34 mil turistas em 2015. Os trabalhos foram realizados por 163 pessoas, entre colaboradores da LAN, alunos e professores.

No Brasil, 16 colaboradores voluntários realizaram quatro dias de oficinas sobre turismo sus-

tentável como parte das comemorações dos 450 anos do estado do Rio de Janeiro. Cerca de 100 jovens de três ONGs que atuam em comunidades locais participaram das oficinas. No encerramento da ação foram realizadas apresentações de música, capoeira, teatro, dança e grafite sobre os pontos turísticos da capital fluminense. Foram investidos R\$ 114,6 mil no projeto.

Na Colômbia, o Cuido mi Destino foi implantado em San Andrés. Além disso, foi concluído o ciclo 2013-2015 de intervenções em Girón, Santander, que contou com a participação de mais de 100 estudantes, 70 integrantes da cadeia de turismo (como hotéis, agências e operadores turísticos), 15 fornecedores e 60 voluntários e colaboradores da LATAM.

ALFABETIZAÇÃO DIGITAL

As artesãs de Neltume, no Chile, estão aprendendo a dar os primeiros passos no mundo digital. Por meio de uma parceria entre a LAN e a Fundação Chilenter, as mulheres receberam como doação uma sala equipada com dez computadores destinada a cursos de alfabetização digital. Nas aulas, as artesãs aprendem as funcionalidades básicas de um computador, comunicar-se por e-mail e divulgar seus produtos nas redes sociais. Por meio dessas ferramentas, elas não apenas desenvolvem seus pequenos negócios, mas também têm a oportunidade de atrair clientes que estão fora do local em que vivem. Os cursos foram realizados em outubro e novembro de 2015 e devem continuar no primeiro trimestre de 2016. Ao todo, foram investidos US\$ 700 no projeto.

OLHAR INTEGRADO AOS NEGÓCIOS

A estrutura das grandes empresas é complexa e caracterizada por diversos processos simultâneos, com objetivos e metas definidos, e, muitas vezes, as pressões do dia a dia limitam a capacidade das equipes de repensar o próprio trabalho e incorporar novas abordagens. Para evitar isso, a LATAM criou o Espaço Lab, que estimula a reflexão sobre as dinâmicas cotidianas e busca criativa por soluções que agreguem valor ao Grupo e a seus públicos estratégicos.

O Espaço Lab reúne colaboradores de diferentes áreas do Grupo sob o objetivo comum de ressignificar a experiência do cliente a partir de valores e atributos conectados à marca LATAM, como a inovação, a relação com a América Latina e a entrega de um serviço diferenciado. A metodologia de trabalho envolve o estudo de cenários e tendências e a integração de diferentes olhares em uma construção conjunta. Públicos externos – como clientes, formadores de opinião e especialistas – e as diferentes áreas da empresa – como tripulantes, equipes de catering e de Operações – são convidados a participar.

Um dos focos de atenção da equipe em 2015 foram as refeições servidas a bordo, analisadas a partir de uma abordagem multifacetada, que inclui o valor cultural da gastronomia latino-americana e a atitude de cuidado com os passageiros envolvida no planejamento e no preparo. A riqueza

do continente latino-americano, que inclui cenários tão diversos quanto Caribe, Patagônia, pampas argentinos, nordeste brasileiro e região amazônica, a importância da origem e da identidade dos alimentos e a conexão entre gastronomia, patrimônio cultural e turismo foram alguns dos aspectos considerados.

As informações impulsionaram o aperfeiçoamento do conceito-base das refeições a bordo e da comunicação com o cliente, e o plano para 2016 é incrementar o menu com um tipo de cozinha no qual o produto é o protagonista. Está sendo avaliada a inclusão de ingredientes sazonais e característicos da América Latina, como batatas de Chiloé, cacau do Peru e salmão da Patagônia. Além de ter contato com novos sabores, os passageiros terão a oportunidade de conhecer histórias e curiosidades (ver box) que fazem o legado da região.

BATATA COM DENOMINAÇÃO DE ORIGEM

A batata é hoje um ingrediente fundamental na culinária de diversos países europeus, como Rússia, Polônia e Espanha, mas foi nas Américas que o alimento começou a ser cultivado. Somente na região andina do continente, já foram identificadas mais de 10 mil variedades, um verdadeiro tesouro genético que inspira festas populares e eventos turísticos no Peru, na Bolívia e no Chile. O arquipélago chileno de Chiloé, por exemplo, conta com 286 tipos nativos, que se apresentam em diferentes formas e cores: azul, vermelha, branca, preta, roxa, amarela, rosada e branca. Conheça algumas delas:

- *Viscocha: indicada para a preparação de massas como nhoques, capeletes e milcaos.*
 - *Clavela lisa: de cor rosada e textura cremosa, ideal para tortilha.*
 - *Guadacho: chama a atenção pela variedade de cores (vermelha, azul, branca e negra).*
 - *Cabra: com sabor doce e ligeiramente picante, muito utilizada em frituras.*
 - *Bruja: de cor escura, consumida normalmente como salada.*
-



RESPONSABILIDADE CORPORATIVA: CIDADANIA CORPORATIVA

Por meio de serviços fornecidos de forma gratuita ou subsidiados das suas unidades, a LATAM facilita a logística de iniciativas sociais e ambientais em diferentes regiões do mundo. Confira os principais destaques de 2015. EC7

SERVIÇOS DE CARGA

Retirada de resíduos recicláveis da Ilha de

Páscoa

A LATAM realiza, gratuitamente, o transporte de papelão e plásticos pós-consumo, recolhidos pelo governo local e preparados para reciclagem. A ilha é um dos destinos mais isolados do mundo. Está localizada no Oceano Pacífico, a 3,7 mil quilômetros de distância da América do Sul. A LAN mantém uma forte relação com o local. É o único grupo aéreo que opera esse destino, incluído em sua rede em 1967.

O transporte de resíduos está alinhado ao compromisso da LATAM de colaborar para a preservação dos ecossistemas vulneráveis nos destinos que opera.

Em 2015, foram transportadas 302,6 toneladas. O material é vendido para empresas de reciclagem, e os recursos gerados com a operação são aplicados pelo governo local em iniciativas ambientais.

Resgate de animais

No Brasil, um convênio com o Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama) assegurou o retorno de 70 animais silvestres – tucanos, araras e uma onça-pintada – a seus habitats naturais em 2015. O trabalho é feito desde 2009.

No Chile, foram firmados acordos com a Fundação Mundo Mar e o Serviço Nacional de Pesca para transportar para ambientes de recuperação animais marinhos resgatados na costa do Chile. Em 2015, foram transportados sete animais.

TROFÉUS DE CAÇA

Em 2015, a LATAM aderiu ao compromisso proposto pela aliança oneworld e vetou o transporte de troféus de caça dos chamados "big five": elefante, rinoceronte, leão, leopardo e búfalo africano.

Ajuda humanitária

O programa Avião Solidário, realizado no Chile, dá suporte a iniciativas sociais e de atendimento em casos de catástrofes naturais e emergências, em parceria com governos e organizações da sociedade civil. Em 2015, o Avião Solidário transportou mais de 120 toneladas de alimentos e medicamentos para atendimento aos desabrigados da chuva no norte do Chile, em uma ação coordenada com a Fundação Desafío Levantemos Chile. Durante a crise entre Colômbia e Venezuela, levou ajuda humanitária de Bogotá à fronteira. Na Argentina, apoiou o trabalho do Banco de Alimentos, com o transporte de 17 toneladas de alimentos.

No Peru, a LAN faz o transporte de carga em casos de emergência nacional e diversos tipos de doações, que seguem as diretrizes do manual de procedimentos da área. Em 2015, foram entregues cerca de 1,5 mil cobertores a famílias em situação de vulnerabilidade social nas regiões de influência; e doados 59 laptops e 842 kits de material escolar para o Colégio de Ciudad de Papel e para a Prefeitura de Machu Pichu, beneficiando 380 pessoas. As comunidades de Chosica e Villa el Salvador receberam 13 toneladas de roupas e alimentos.

Também foram transportados 708 componentes de computador e telefones usados – o equivalente a 1,5 tonelada – para o programa de reciclagem de equipamentos eletrônicos RAEE, de Ciudad de Papel. O trabalho tem impactado de forma positiva nosso público interno. De acordo com uma pesquisa interna realizada em 2015, 97% dos colaboradores aprovam nossas práticas de ajuda humanitária. Durante o ano, 820 voluntários participaram das atividades programadas. O número supera em 40% a meta definida para o período.

No Brasil, foram realizadas diversas campanhas de doação de agasalhos e alimentos como parte da Ação Social TAM 2015, totalizando mais de 900 quilos de itens arrecadados. Para o Acre, estado afetado por uma das maiores cheias da sua história, foram doados 1,8 mil itens de materiais de limpeza e transportados colaboradores que trabalham na cidade de São Paulo para ajudar no trabalho voluntário. O estado de Santa Catarina e do Rio Grande do Sul, atingidos por enchentes, receberam doações de quase 170 quilos de alimentos e apoio dos voluntários.

Transporte de órgãos

No Brasil, um acordo de cooperação com o Ministério da Saúde viabiliza o transporte aéreo gratuito de órgãos, tecidos e equipes médicas necessárias para a realização de transplantes em todo o território nacional. O acordo existe desde 2013 e envolve, além da Infraero (Empresa Brasileira de Infraestrutura

Aeroportuária), as demais concessionárias de transporte aéreo. Em 2015, a TAM foi a segunda empresa aérea que mais contribuiu para a viabilização de transplantes no Brasil. Transportou 1,5 mil itens, entre órgãos, tecidos e equipes médicas.

Arte e cultura

Para estimular a cultura, a LAN Cargo firmou uma nova parceria com a CorpArtes Foundation, organização chilena que visa promover o acesso à cultura, com uma forte ênfase na educação, proporcionando experiências artísticas de qualidade para ajudar a aumentar o capital cultural. Na Colômbia, o Grupo apoiou iniciativas da Fundação Habitat Sur, com o transporte de bibliotecas móveis na região amazônica, e da Fundação RE, com o transporte de instrumentos musicais.

DOAÇÃO DE PASSAGENS PARA ENTIDADES EC7

Em 2015, a área corporativa da LATAM doou 575 passagens. Além das três entidades com as quais o Grupo mantém convênio – Fundación Techo, América Solidaria e Coaniquem –, foram atendidas solicitações das organizações María Ayuda e Corporación La Esperanza, que atuam no Chile. O projeto é realizado desde 2006. Por meio desse apoio, a empresa procura facilitar o transporte das pessoas que trabalham nessas instituições para que elas possam expandir sua atuação social.

Na Colômbia, o programa de doação de passagens beneficiou a Fundación Operación Sonrisa Colombia, que atende crianças com fissura labiopalatal de diversas regiões do país. Cerca de 300 passagens foram utilizadas para transportar médicos, pacientes e familiares, possibilitando a realização da cirurgia corretiva em 388 crianças e a avaliação de 750.

No Peru, a empresa oferece o serviço de traslado gratuito para a população de baixa renda que necessita de tratamento médico emergencial fora de sua cidade de origem. Em 2015, 683 pessoas foram beneficiadas com passagens gratuitas, tanto nos casos de ajuda humanitária quanto nos casos de alianças feitas com instituições.

No Brasil, foram doadas 516 passagens para pessoas que necessitavam de tratamento médico em outras cidades. Por meio de uma parceria com a ONG Make-A-Wish, a empresa também fez doações de passagens para que crianças com doenças graves realizem o sonho de conhecer algum lugar no mundo. Em 2015, a empresa reforçou essa parceria lançando o programa de voluntariado para os colaboradores interessados em participar da iniciativa. Eles formaram diferentes grupos para trabalhar em conjunto na realização dos sonhos. A ação contou com o envolvimento de 200 colaboradores – o maior engajamento já alcançado pela TAM em parceria com uma ONG –, para realizar o sonho de 40 crianças. Foram concedidas mais de 100

passagens (nacionais e internacionais) para a realização de sonhos. A TAM Linhas Aéreas apoia, por meio da concessão de passagens aéreas nacionais e internacionais, quase 30 instituições atuantes em todo o Brasil e voltadas para o desenvolvimento social sustentável. Essas passagens são utilizadas para viabilizar projetos de geração de renda, conservação ambiental, ajuda humanitária, saúde, educação e turismo sustentável no país, desenvolvidos pelas instituições apoiadas. Em 2015, foram apoiadas 28 instituições e concedidas, ao todo, 1.689 passagens aéreas. Em comparação com 2014, a TAM aumentou em 38% a quantidade de passagens aéreas concedidas. No Equador, o programa Toqué el Cielo con LAN possibilita que crianças de baixa renda viagem de avião para conhecer um destino. A ação é realizada por meio de um convênio com instituições. A análise das condições socioeconômicas das crianças é feita pela organização Plan Internacional.

TELETÓN

No Chile, a empresa participa anualmente do Teletón, um grande evento beneficente transmitido pela televisão com o objetivo de arrecadar fundos para os centros de reabilitação de crianças e jovens com deficiência motora. O Teletón é uma instituição privada sem fins lucrativos e congrega, na arrecadação de doações, empresas, artistas, meios de comunicação e governo. O evento é realizado na maioria dos países latino-americanos. Em 2015, a empresa doou US\$ 420,7 mil durante a ação.



Sobre o relatório

	PROCESSO DE RELATO E MATERIALIDADE	74
	SUMÁRIO DE CONTEÚDO GRI	77
	CREDITOS	87

SOBRE O RELATÓRIO: PROCESSO DE RELATO E MATERIALIDADE

O Relatório de Sustentabilidade LATAM 2015 reúne as principais informações sobre a atuação de todas as empresas do LATAM Airlines Group nos âmbitos econômico, social e ambiental durante o período de 1.º de janeiro a 31 de dezembro de 2015. A publicação foi elaborada com base nas diretrizes da versão G4 das diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI), principal referência mundial para a comunicação da sustentabilidade, e cumpre os requisitos para a aplicação da metodologia na opção Essencial, conforme atesta a verificação independente, realizada pela Deloitte.

O conteúdo do relatório foi definido com base nos princípios da metodologia GRI – equilíbrio, completude, materialidade e inclusão de stakeholders – e reflete a gestão da LATAM sobre os temas de maior relevância para sua estratégia de sustentabilidade. Esses temas são revisados anualmente, de modo a garantir o alinhamento às expectativas e às necessidades dos públicos de relacionamento do Grupo e proporcionar mais foco aos planos de ação e às estratégias de comunicação.

No processo de materialidade, que embasou o Relatório de Sustentabilidade 2015, foram considerados os seguintes elementos: G4-18 e G4-26

- os resultados da ampla consulta a stakeholders realizada em dezembro de 2013, que envolveu entrevistas individuais, reuniões, painéis e pesquisas online e levantou as opiniões e percepções de executivos, colaboradores, clientes, fornecedores, analistas de mercado e especialistas do setor de aviação;
- documentos de referência mundial sobre os impactos e temas críticos do setor, como as publicações Sustainability topics for Sector – What do Stakeholders Want to Know, da Global Reporting Initiative (GRI) e o guia Airlines Sustainability Accounting Standard, da Sustainability Accounting Standards Board (SASB);
- políticas internas da LATAM, incluindo a Estratégia Corporativa de Sustentabilidade e os pilares estratégicos do negócio;
- compromissos externos da empresa, como o Carbon Neutral Growth 2020, firmado com a International Air Transport Association (IATA).
- Em linha com as recomendações das diretrizes GRI-G4, a alta liderança do Grupo analisou os temas com potencial de impacto sobre a LATAM e os seus públicos e a capacidade de influência da empresa sobre cada tema. No final do processo, foram avaliadas as inter-relações entre

os temas definidos como prioritários e se definiram estratégias de agregação ou desagregação, de modo a conferir ainda mais clareza e exatidão aos processos de monitoramento e de comunicação de resultados.

O produto final desse processo é a lista apresentada a seguir:

- **Conectividade e relacionamento com o cliente:** investir na qualidade do serviço, na comunicação transparente e ética e no atendimento de novas demandas dos clientes.
- **Saúde e segurança no ar e no solo:** gerenciar os riscos potenciais e garantir os mais elevados padrões de segurança a clientes, colaboradores e comunidade.
- **Gestão de talentos e controle de rotatividade:** agir para aprimorar a gestão de desempenho e carreira nas diferentes unidades de negócio, com vistas à criação de uma cultura integrada LATAM.
- **Gestão com ecoeficiência:** alcançar patamares de excelência na gestão de resíduos e no uso de recursos naturais.
- **Mitigação das mudanças climáticas:** reduzir continuamente a intensidade de emissões, pesquisar novas tecnologias de energia e controlar os impactos sobre a qualidade do ar.

• **Redução de ruído:** controlar permanentemente o impacto acústico das aeronaves nas comunidades próximas aos aeroportos e investir em tecnologia para reduzi-lo.

• **Relacionamento governamental, concorrência sadia e especificidades regulatórias:** dialogar permanentemente com governos, autoridades locais e entidades representativas do setor, no intuito de alcançar soluções de negócios responsáveis.

• **Sustentabilidade econômico-financeira:** buscar sinergia na gestão de custos e ativos, planejar investimentos atuais e futuros e focar a geração de valor para a empresa e seus provedores de capital.

• **Cadeia de valor:** adotar parâmetros específicos de ética, sustentabilidade e ecoeficiência na gestão de fornecedores.

Cada tema material conta com um ou mais indicadores (ver tabela) pelos quais a LATAM monitora os próprios avanços em relação aos objetivos e metas. Todos se relacionam direta ou indiretamente com os macro-objetivos do negócio e contam com estratégias de abordagem definidas e responsáveis pela sua execução. O desempenho alcançado pelo Grupo impacta a remuneração variável das lideranças, envolvidas de forma matricial na gestão dos resultados.

O desempenho em segurança, por exemplo, e especificamente a não ocorrência de nenhum acidente, é o gatilho que determina a existência ou não do bônus a cada ano. Em uma segunda etapa do cálculo é considerado o desempenho diante das metas corporativas, que incidem diretamente sobre a remuneração variável do Comitê Executivo e tem reflexos na parcela variável de todos os colaboradores. Entre as metas monitoradas, destacam-se aspectos relacionados a temas materiais da gestão de sustentabilidade, como a satisfação dos clientes, ligada ao tema conectividade, e a gestão de talentos e o controle da rotatividade, que integram o Organizational Health Index (OHI). O tema da sustentabilidade econômico-financeira também está presente nessa etapa do cálculo, e é monitorado por indicadores de resultado financeiro e de eficiência em custos.

A terceira etapa do cálculo considera temas e indicadores específicos de cada área. Entre os 19 principais executivos da LATAM, 15 perseguem metas relacionadas à satisfação dos clientes, oito respondem por temas de segurança, seis têm metas ligadas ao OHI e cinco gerenciam aspectos do desempenho ambiental.

As informações sobre a gestão dos temas materiais e os resultados alcançados são divulgadas no Relatório de Sustentabilidade LATAM 2015, que serve de prestação de contas aos distintos stakeholders do Grupo com relação a sua trajetória para integrar as dimensões econômica, social e ambiental do negócio, equilibrando os objetivos de crescimento econômico, gestão de impactos ambientais e geração de progresso social nas comunidades onde está presente.

G4-19 a G4-21 e G4-27

TEMA MATERIAL	ASPECTO GRI	LIMITES		INDICADOR ¹	CAPÍTULO ²
		O aspecto é material dentro da organização?	O aspecto é material fora da organização?		
Conectividade e relacionamento com o cliente	Comunicações de marketing	Sim	Sim (clientes)	PR5	Clientes
	Rotulagem de produtos e serviços	Sim	Sim (clientes)	PR7	
Saúde e segurança o ar e no solo	Saúde e segurança no trabalho	Sim	Sim (clientes e sociedade)	LA6	Pessoas Segurança
Gestão de talentos e controle de rotatividade	Emprego	Sim	Não	LA1	Pessoas
	Treinamento e educação	Sim	Não	LA9	
Gestão com ecoeficiência	Energia	Sim	Sim	EN3 EN6	Meio ambiente
	Efluentes e resíduos	Sim	Sim	EN23	
Mitigação das mudanças climáticas	Emissões	Sim	Sim	EN15 EN16 EN17 EN18 EN19 EN20 EN21	Meio ambiente
Redução de ruído ³	Não há aspecto GRI relacionado	-	-	-	Meio ambiente
Relações governamentais, concorrência sadia e especificidades regulatórias	Combate à corrupção	Sim	Não	SO4 SO5	A empresa
	Concorrência desleal	Sim	Sim (órgãos reguladores e governamentais)	SO7	
Sustentabilidade econômico-financeira	Desempenho econômico	Sim	Sim (investidores)	EC1 EC2	Estratégia
	Impactos econômicos indiretos	Sim	Sim (fornecedores, comunidades)	EC7 EC8	
Cadeia de valor	Avaliação de fornecedores em práticas trabalhistas	Sim	Sim (fornecedores)	LA15	A empresa Meio ambiente
	Avaliação de fornecedores em direitos humanos	Sim	Sim (fornecedores)	HR11	
	Avaliação de fornecedor em meio ambiente	Sim	Sim (fornecedores)	EN33	

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

²Capítulo em que o tema é tratado neste relatório.

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



SOBRE O RELATÓRIO:
SUMÁRIO DE CONTEÚDO GRI

CONTEÚDO GERAL			
Aspecto	Indicador	Página/resposta	Verificação externa
Estratégia e análise	G4-1 Mensagem do presidente	8	Auditado. Consulte página 89
	G4-3 Nome da organização	10	Auditado. Consulte página 89
	G4-4 Principais marcas, produtos e/ou serviços	10	Auditado. Consulte página 89
	G4-5 Localização da sede da organização	Chile	Auditado. Consulte página 89
	G4-6 Países onde estão as principais unidades de operação ou as mais relevantes para os aspectos da sustentabilidade do relatório	Líder na América do Sul	Auditado. Consulte página 89
Perfil organizacional	G4-7 Tipo e natureza jurídica da propriedade	25	Auditado. Consulte página 89
	G4-8 Mercados em que a organização atua	10	Auditado. Consulte página 89
	G4-9 Porte da organização	10	Auditado. Consulte página 89
	G4-10 Perfil dos empregados	Todos os colaboradores são contratados por tempo indeterminado e 99,2% seguem jornada integral. Mais informações em página 97 (anexo 7)	Auditado. Consulte página 89

G4-11 Percentual de empregados cobertos por acordos de negociação coletiva	Do total de colaboradores, 68% estão cobertos por acordos coletivos	Auditado. Consulte página 89
G4-12 Descrição da cadeia de fornecedores da organização	15	Auditado. Consulte página 89
G4-13 Mudanças significativas em relação a porte, estrutura, participação acionária e cadeia de fornecedores	Não houve mudanças significativas	Auditado. Consulte página 89
G4-14 Descrição sobre como a organização adota a abordagem ou princípio da precaução	A LATAM não adota formalmente o princípio da precaução, mas considera, em seu planejamento, os potenciais riscos e impactos da operação para os consumidores e a sociedade. Todos os serviços do Grupo, incluindo rotas, itinerários, atividades de manutenção e programas de fidelidade, seguem a legislação aplicável	Auditado. Consulte página 89
G4-15 Cartas, princípios ou outras iniciativas desenvolvidas externamente	18	Auditado. Consulte página 89
G4-16 Participação em associações e organizações	19	Auditado. Consulte página 89

Aspectos materiais identificados e limites	G4-17 Entidades incluídas nas demonstrações financeiras consolidadas e entidades não cobertas pelo relatório	Todas as filiais foram cobertas pelo relatório	Auditado. Consulte página 89
	G4-18 Processo de definição do conteúdo do relatório	74	Auditado. Consulte página 89
	G4-19 Lista dos temas materiais	76	Auditado. Consulte página 89
	G4-20 Limite, dentro da organização, de cada aspecto material	76	Auditado. Consulte página 89
	G4-21 Limite, fora da organização, de cada aspecto material	76	Auditado. Consulte página 89
	G4-22 Reformulações de informações fornecidas em relatórios anteriores	Não houve reformulações de dados divulgados anteriormente	Auditado. Consulte página 89
	G4-23 Alterações significativas de escopo e limites de aspectos materiais em relação a relatórios anteriores	Não houve alterações significativas	Auditado. Consulte página 89
Engajamento de stakeholders	G4-24 Lista de grupos de stakeholders engajados pela organização	20	Auditado. Consulte página 89
	G4-25 Base usada para a identificação e seleção de stakeholders para engajamento	20	Auditado. Consulte página 89
	G4-26 Abordagem para envolver os stakeholders	74	Auditado. Consulte página 89

	G4-27 Principais tópicos e preocupações levantadas durante o engajamento, por grupo de stakeholders	76	Auditado. Consulte página 89
Perfil do relatório	G4-28 Período coberto pelo relatório	De 1.º de janeiro a 31 de dezembro de 2015.	Auditado. Consulte página 89
	G4-29 Data do relatório anterior mais recente	2015	Auditado. Consulte página 89
	G4-30 Ciclo de emissão de relatórios	Anual	Auditado. Consulte página 89
	G4-31 Contato para perguntas sobre o relatório ou seu conteúdo	investor.relations@lan.com	Auditado. Consulte página 89
	G4-32 Opção da aplicação das diretrizes e localização da tabela GRI	Essencial	Auditado. Consulte página 89
Governança	G4-33 Política e prática atual relativa à busca de verificação externa para o relatório	O relatório passou por verificação externa.	Auditado. Consulte página 89
	G4-34 Estrutura de governança da organização	25	Auditado. Consulte página 89
Ética e integridade	G4-56 Valores, princípios, padrões e normas de comportamento da organização	27	Auditado. Consulte página 89

CONTEÚDO ESPECÍFICO

Categoria econômica			
Aspecto	Indicador	Página/resposta	Verificação externa
Desempenho econômico	DMA ¹	35	Não passou por auditoria externa
	EC1 Valor econômico direto gerado e distribuído	38	Auditado. Consulte página 89
	EC2 Implicações financeiras e outros riscos e oportunidades decorrentes de mudanças climáticas	47	Auditado. Consulte página 89
Impactos econômicos indiretos	DMA ¹	17, 67, 69	Não passou por auditoria externa
	EC7 Impacto de investimentos em infraestrutura oferecidos para benefício público	17, 67, 69	Auditado. Consulte página 89
	EC8 Descrição de impactos econômicos indiretos significativos	67	Auditado. Consulte página 89

CATEGORIA AMBIENTAL			
Aspecto	Indicador	Página/resposta	Verificação externa
Energia	DMA ¹	54, 55, 56	Não passou por auditoria externa
	EN3 Consumo de energia dentro da organização	95 (Anexo 5)	Auditado. Consulte página 89
	EN5 Intensidade energética	54, 95 (Anexo 5)	Não passou por auditoria externa
	EN6 Redução do consumo de energia	54	Auditado. Consulte página 89
Água	DMA1	55	Não passou por auditoria externa
	EN8 Total de água retirada por fonte	55	Não passou por auditoria externa
Emissões	DMA ¹	50	Não passou por auditoria externa
	EN15 Emissões diretas de gases de efeito estufa	50	Auditado. Consulte página 89
	EN16 Emissões indiretas de gases de efeito estufa provenientes da aquisição de energia	50	Auditado. Consulte página 89
	EN17 Outras emissões indiretas de gases de efeito estufa	50	Auditado. Consulte página 89
	EN18 Intensidade de emissões de gases de efeito estufa	50	Auditado. Consulte página 89

	EN19 Redução de emissões de gases de efeito estufa	50	Auditado. Consulte página 89
	EN20 Emissões de substâncias que destroem a camada de ozônio	51	Auditado. Consulte página 89
	EN21 Emissões de NOx, SOx e outras emissões atmosféricas significativas	51	Auditado. Consulte página 89
Efluentes e resíduos	DMA ¹	54, 55	Não passou por auditoria externa
	EN23 Peso total de resíduos, discriminado por tipo e método de disposição	54, 96 (anexo5)	Auditado. Consulte página 89
Produtos e serviços	DMA ¹ Forma de gestão	51, 52	Não passou por auditoria externa
	EN27 Iniciativas para mitigar os impactos ambientais	51, 52	Não passou por auditoria externa

Conformidade	DMA ¹	Em 2015, a LATAM sofreu quatro multas significativas decorrentes de autos de infração a normas ambientais, totalizando US\$ 18 mil em penalidades. Três autos foram lavrados pelo Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama) e se referem ao transporte de peixes ornamentais oriundos de pesca em desacordo com a autorização, ao transporte de peixe sem comprovação de origem e à falta de registro no Cadastro Técnico Federal das bases que transportam cargas perigosas. Uma multa foi emitida pela Companhia Ambiental do Estado de São Paulo (Cetesb) por falta do licenciamento ambiental do Hangar 2.	Não passou por auditoria externa
	EN29 Valor de multas e número total de sanções resultantes de não conformidade com leis		

Avaliação ambiental de fornecedores	DMA ¹	Em 2015, a LATAM realizou uma avaliação de riscos em todas as categorias de compras técnicas e não técnicas de sua cadeia de suprimentos, considerando aspectos como segurança financeira das empresas, conformidade com normas fiscais e trabalhistas, exigências sanitárias e conduta ética, além de boas práticas relacionadas a recursos humanos e temas sociais e ambientais. Segundo os resultados da avaliação, 7 das 21 categorias de compras envolvem cadeias de valor nas quais existe o risco potencial de impactos ambientais negativos pela gestão inadequada de resíduos. Apesar de não ter identificado impactos negativos reais, a LATAM aperfeiçoou o sistema de gestão na cadeia de suprimentos. Para reduzir os riscos identificados, a empresa estabeleceu cláusulas contratuais específicas e realiza auditorias periódicas. Para mais informações, consulte as páginas 15 e 16.	Auditado. Consulte página 89
	EN33 Impactos ambientais negativos significativos, reais e potenciais, na cadeia de fornecedores		

CATEGORIA SOCIAL - PRÁTICAS TRABALHISTAS E TRABALHO DECENTE			
Aspecto	Indicador	Página/resposta	Verificação externa
Emprego	DMA ¹	62	Não passou por auditoria externa
	LA1 Número total e taxas de novas contratações e rotatividade de empregados	65, 97 (Anexo 9)	Auditado. Consulte página 89
	LA2 Comparação entre benefícios a empregados de tempo integral e temporários	65	Não passou por auditoria externa
Saúde e segurança no trabalho	DMA1	58	Não passou por auditoria externa
	LA6 Taxas de lesões, doenças ocupacionais e dias perdidos	4, 59	Auditado. Consulte página 89
	LA7 Empregados com alta incidência ou alto risco de doenças relacionadas à sua ocupação	60	Não passou por auditoria externa
Treinamento e educação	DMA1	62	Não passou por auditoria externa
	LA9 Média de horas de treinamento por ano	Anexos (Anexo 6)	Auditado. Consulte página 89

	LA10 Programas para gestão de competências e aprendizagem contínua	Adicionalmente às estratégias de gestão de competências e aprendizagem contínua das equipes, descritas em nas páginas 62 a 65, a LATAM oferece orientação para os profissionais em vias de se aposentar. Nos casos de demissão, as indenizações oferecidas consideram a idade do colaborador e o tempo de serviço na empresa, e em alguns casos o Grupo oferece suporte para recolocação no mercado de trabalho.	Não passou por auditoria externa
	LA11 Percentual de empregados que recebem análises de desempenho	64, 97 (Anexo 8)	Não passou por auditoria externa

Avaliação de fornecedores em práticas trabalhistas	DMA ¹	Segundo a análise de riscos realizada pela LATAM, das 21 categorias de compras técnicas e não técnicas que compõem a rede de fornecimento, 14 (67%) envolvem cadeias de valor em que o risco de descumprimento de normas trabalhistas é considerado médio. Para reduzir os riscos, o Grupo adota medidas preventivas, como a exigência de relatórios do fornecedor e a inclusão de cláusulas contratuais específicas. Para saber mais, consulte as páginas 15 e 16.	Auditado. Consulte Verificação externa
	LA15 Impactos negativos reais e potenciais para as práticas trabalhistas na cadeia de fornecedores		

CATEGORIA SOCIAL - DIREITOS HUMANOS			
Aspecto	Indicador	Página/resposta	Verificação externa
Avaliação de fornecedores em direitos humanos	DMA ¹	Por envolver a cadeia da indústria têxtil, o fornecimento de uniformes apresenta riscos potenciais aos direitos humanos, como a exploração de trabalho infantil ou análogo ao escravo por empresas que terceirizam o serviço, e o tema é monitorado periodicamente pela LATAM. Para saber mais, consulte as páginas 15 e 16.	Auditado. Consulte página 89
	HR11 Impactos negativos reais e potenciais em direitos humanos na cadeia de fornecedores e medidas tomadas		

CATEGORIA SOCIAL - SOCIEDADE			
Aspecto	Indicador	Página/resposta	Verificação externa
Combate à corrupção	DMA ¹	25	Não passou por auditoria externa
	SO4 Percentual de empregados treinados em políticas e procedimentos anticorrupção	27	Auditado. Consulte página 89
	SO5 Casos confirmados de corrupção e medidas tomadas	Não houve casos de corrupção ou de violação ao Código de Ética	Auditado. Consulte página 89

Concorrência desleal	DMA ¹	Em 2015, o Tribunal de Justiça da União Europeia decidiu favoravelmente pela LATAM e anulou uma multa aplicada pela Comissão Europeia em 2010 referente a eventuais infrações à livre concorrência. A decisão ainda não tem caráter definitivo. Também seguem pendentes de decisão processos iniciados por usuários com base na multa inicialmente aplicada.	Auditado. Consulte página 89
	SO7 Número total de ações judiciais por concorrência desleal	No final do ano, também foi definido acordo conciliatório entre a LATAM e a Fiscalía Nacional Económica (do Chile) para detalhar as obrigações da empresa relacionadas ao uso de códigos compartilhados com outras companhias aéreas. O acordo não supõe o reconhecimento por parte da empresa de qualquer infração e encerra o questionamento da FNE sobre o fato de a fusão de LAN e TAM caracterizar algum tipo de monopólio na operação chilena.	

CATEGORIA SOCIAL – RESPONSABILIDADE PELO PRODUTO

Aspecto	Indicador	Página/resposta	Verificação externa
Rotulagem de produtos e serviços	DMA ¹	40	Não passou por auditoria externa
	PR5 Resultados de pesquisas medindo a satisfação do cliente	42	Auditado. Consulte página 89
Comunicações de marketing	DMA Forma de gestão	Em 2015, foram registradas 11 multas; nenhuma é considerada significativa e três delas ainda estão em fase de recurso.	Auditado. Consulte página 89
	PR7 Casos de não conformidade relacionados à comunicação de produtos e serviços		
Conformidade	DMA1	Não houve multas significativas aplicadas em caráter definitivo. A LATAM considera significativas as multas com valores acima de US\$ 50 mil ou com potencial de afetar a imagem do Grupo e a continuidade da operação.	Não passou por auditoria externa
	PR9 Multas por não conformidade relativas ao fornecimento e uso de produtos e serviços		

¹DMA: Disclosure on management approach (forma de gestão).

Obs.: não houve casos de omissão de informações GRI obrigatórias.

PACTO GLOBAL

Desde 2012, a LATAM é signatária do Pacto Global, iniciativa da Organização das Nações Unidas (ONU) de caráter voluntário que visa promover a boa prática empresarial em quatro aspectos: direitos humanos, condições de trabalho, meio ambiente e combate à corrupção. O compromisso é um dos orientadores da Política Corporativa de Relacionamento com Stakeholders da empresa, construída ao longo de 2015 e que será submetida ao Conselho de Administração em 2016.

Para colocar em prática os dez princípios nos quais se organiza o Pacto, a LATAM desenvolve diversas iniciativas. As principais podem ser localizadas neste relatório, conforme a tabela a seguir.

PRINCÍPIO	PÁGINA
Direitos humanos	
1. Apoiar e respeitar a proteção de direitos humanos reconhecidos internacionalmente	16, 83
2. Assegurar-se de sua não participação em violações desses direitos	16, 27
Trabalho	
3. Apoiar a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva	78
4. Apoiar a eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou compulsório	16, 27
5. Apoiar a abolição efetiva do trabalho infantil	16, 27
6. Eliminar a discriminação no emprego	64, 65
Meio ambiente	
7. Apoiar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais	45
8. Desenvolver iniciativas para promover maior responsabilidade ambiental	45
9. Incentivar o desenvolvimento e difusão de tecnologias ambientalmente amigáveis	56
Contra a corrupção	
10. Combater a corrupção em todas as suas formas, inclusive extorsão e propina	27



SOBRE O RELATÓRIO: CRÉDITOS

COORDENAÇÃO GERAL

Enrique Guzmán
José Miguel Nuñez
Daniela Stange
Loreto Silva Lavín

REALIZAÇÃO

Gestão Origami
Paulo Mindlin (materialidad y consultoría GRI)
Adriana Braz and Judith Mota (conteúdo/edição)

REVISÃO ORTOGRÁFICA

Assertiva Mindfulness Editora e Treinamentos

DESIGN WEB E PROGRAMAÇÃO

MagiaLiquid



Verificação externa



VERIFICAÇÃO
EXTERNA

89



Risk
Rosario Norte 407
Piso 3
Las Condes, Santiago
Chile
Tel: (56-2) 729 8281
Fax: (56-2) 374 9190
e-mail: riskchile@deloitte.com
www.deloitte.cl

**INFORME DE REVISÃO INDEPENDENTE DO
RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE LATAM 2015**

Sr.
Enrique Guzmán
Diretor de Sustentabilidade
Presente

De nossa consideração:

Realizamos a revisão dos seguintes aspectos do Relatório de Sustentabilidade LATAM 2015:

Escopo

- ✓ Revisão de segurança limitada da adaptação dos conteúdos e indicadores do Relatório de Sustentabilidade 2015 com base na Guia para elaboração de Memórias de Sustentabilidade GRI na sua versão G4 quanto ao perfil da organização e aos indicadores materiais originados do processo de materialidade realizado pela empresa sobre os critérios estabelecidos na guia GRI-G4, relacionados às dimensões Econômica, Social e Ambiental.

Padrões e processos de verificação

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

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

- ✓ Reunião com a Chefe de Responsabilidade Social Corporativa, a Srta. Maria Loreto Silva.
- ✓ Reunião com a equipe que liderou o processo de materialidade.
- ✓ Análise da adaptação dos conteúdos do Relatório de Sustentabilidade 2015 aos recomendados na Guia GRI-G4 e comprovação de que os indicadores verificados incluídos neste Relatório correspondem aos protocolos estabelecidos pela referida norma e que os indicadores não aplicáveis ou não materiais são justificados.
- ✓ Comprovação, mediante provas de revisão das informações quantitativas e qualitativas correspondentes aos indicadores GRI G4 incluídas no Relatório de Sustentabilidade 2015 e sua compilação adequada a partir dos dados fornecidos pelas fontes de informações do grupo LATAM.

Conclusões

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

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 Especificos						
G4-EC1	G4-EC2	G4-EC7	G4-EC8	G4-EN3	G4-EN6	G4-EN15
G4-EN16	G4-EN17	G4-EN18	G4-EN19	G4-EN20	G4-EN21	G4-EN23
G4-EN33	G4-LA1	G4-LA6	G4-LA9	G4-LA15	G4-SO4	G4-SO5
G4-SO7	G4-HR11	G4-PR5	G4-PR7			

- ✓ Com relação aos indicadores verificados, podemos afirmar que não foi evidenciado nenhum aspecto que nos faça crer que o Relatório de Sustentabilidade 2015 do grupo LATAM não foi elaborado conforme a Guia para elaboração de Relatório de Sustentabilidade de Global Reporting Initiative em sua versão G4 nos aspectos estabelecidos no escopo.

Informe de Melhorias

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

Responsabilidades da Direção do grupo LATAM e de Deloitte

- A preparação do Relatório de Sustentabilidade 2015, assim como o seu conteúdo, é responsabilidade do grupo LATAM, a qual é responsável por definir, adaptar e manter os sistemas de gestão e controle interno de onde as informações são obtidas.
- Nossa responsabilidade é emitir um informe independente com base nos procedimentos aplicados na nossa revisão.
- Este informe foi preparado exclusivamente para interesse do grupo LATAM, conforme os termos estabelecidos na Carta de Compromisso.
- Realizamos nosso trabalho conforme as normas de independências requeridas pelo Código de Ética da IFAC.
- As conclusões de verificação tomadas pela Deloitte são válidas para a última versão do relatório em nosso poder, recebida em 25/04/2016.
- O escopo de uma revisão de segurança limitada é significativamente inferior ao de uma auditoria ou revisão de segurança razoável, motivo pelo qual não fornecemos parecer de auditoria sobre o Relatório de Sustentabilidade 2015 do grupo LATAM.

Atenciosamente,

Fernando Gaziano.
Sócio





Anexos



ANEXOS
MEIO AMBIENTE

91



ANEXO
PESSOAS

96



ANEXOS: MEIO AMBIENTE

GESTÃO AMBIENTAL

Anexo 1

Política de Segurança, Qualidade e Meio Ambiente da LAN

A LAN, integrante do Grupo LATAM Airlines, compromete-se com os mais altos padrões de segurança, qualidade e meio ambiente em todas suas atividades e em suas instalações operacionais e administrativas. Para isso, assume os seguintes compromissos:

- declaração da segurança como um valor inegociável da empresa, com o fomento entre nossos colaboradores de uma cultura de autocuidado e do cuidado com os demais, além do desenvolvimento de processos orientados à prevenção, à identificação de perigos e à avaliação e mitigação dos riscos inerentes às várias atividades operacionais e administrativas das operações da empresa;
- a conformidade com todas as leis e regulamentos aplicáveis, além dos procedimentos internos estabelecidos pela empresa e dos compromissos voluntários dos quais é signatária;
- assegurar a devida importância às denúncias relacionadas a ações e condições inseguras, garantindo a não imposição de sanções contra as pessoas responsáveis por tais relatos, baseada no entendimento

de que os erros são inerentes à condição humana. No entanto, a empresas não aceita atitudes que resultem em negligência nas operações ou violações propositais dos seus padrões ou processos operacionais;

- desenvolvimento de um Sistema de Gestão Segurança, Qualidade e Meio Ambiente que possibilite a revisão periódica de metas, objetivos e recursos alocados e, em paralelo, a implementação das melhores práticas ambientais, que permitam a prevenção de qualquer tipo de contaminação, e a gestão eficiente da pegada de carbono;
- adoção dos princípios de ética, excelência e melhoria contínua em todos os processos de gestão, com o objetivo de avançar em direção à meta de sermos a melhor empresa aérea da América Latina e uma das melhores do mundo, reforçando nosso compromisso de criação de valor para clientes, acionistas, fornecedores, autoridades, colaboradores e comunidades locais.

Código de Conduta LATAM Airlines Group 5.2. Meio Ambiente, Saúde e Segurança

A LATAM tem o compromisso de proteger o meio ambiente, a saúde e a segurança e se esforçará para proporcionar um ambiente de trabalho seguro e saudável, evitando impactos desfavoráveis e danosos ao meio ambiente nas comunidades onde opera.

Portanto, na prática é preciso:

- a. cumprir com as leis e regulamentações ambientais;
 - b. criar e manter um ambiente de trabalho seguro e prevenir acidentes de trabalho e doenças ocupacionais;
 - c. reduzir o lixo, as emissões e o uso de material tóxico, de acordo com os procedimentos definidos internamente. Nunca improvisar no que diz respeito ao descarte dos resíduos e dejetos industriais;
 - d. respeitar os direitos e interesses ambientais dos países e comunidades vizinhas;
 - e. fazer uso eficiente dos recursos naturais disponíveis no local de trabalho, reciclar sempre que possível
- e promover práticas inovadoras que permitam obter maior eficiência econômica, por meio da eficiência ecológica;

f. atuar de forma socialmente responsável, respeitando os costumes e tradições das pessoas com as quais se relaciona e, também, contribuir, na medida do possível, para o desenvolvimento sustentável das comunidades onde a empresa atua, especialmente em atividades de turismo;

g. propor melhorias que garantam que seu local de trabalho seja sempre seguro e saudável, notificando sua chefia direta ou a pessoa encarregada pela segurança local em caso de irregularidades ou descumprimento

de leis e ajustando suas próprias condutas irregulares com rapidez;

h. agir sempre de acordo com as regras estipuladas; não há situação de exceção na qual uma prática de segurança possa ser ignorada ou não seja respeitada;

i. conhecer as saídas de emergência do local de trabalho e onde estão os equipamentos de proteção e combate a incêndios.

Obs.: <http://www.latamairlinesgroup.net/phoenix.zhtml?c=251290&p=irol-govconduct>

Anexo 2

DECLARAÇÃO DE VERIFICAÇÃO INDEPENDENTE

A SGS Societé Générale de Surveillance S.A. foi contratada pela IATA para conduzir uma análise comparativa independente e formal do IATA Environmental Assessment Standards Manual (IESM) versão 2.0, de fevereiro 2015, em relação à norma ISO 14001:2004.

A verificação foi executada como um estudo documental e não compreendeu uma análise da implementação de quaisquer sistemas. O IESM versão 2.0 incluiu um conjunto de requisitos, além de orientação sobre sua implementação.

Com base no trabalho de verificação executado, os requisitos IESM, em conjunto com as orientações, são consistentes com as exigências da norma ISO 14001:2004. Genebra, 28.12.2005.

Assinado por SGS Societé Générale de Surveillance S.A.
Stéphane Rombaldi

Anexo 3

A tabela a seguir indica os 21 indicadores-chave que a LATAM utiliza para medir seus avanços rumo aos objetivos e metas traçados internamente para a gestão ambiental.

ÁREA	INDICADOR	UNIDADE	META
Tecnologia	1. Modernização da frota	Anos	Igual ao primeiro no benchmark
	2. Ruído do motor	% Capítulo III (ICAO)/% Capítulo IV	100% Capítulo IV (ICAO)
	3. Apoio ao desenvolvimento de combustíveis sustentáveis	Número de voos com biocombustível	Ter voos regulares com biocombustível
	4. Pesquisa e Desenvolvimento	% investimento em P&D/receitas	Mensuração e monitoramento do impacto dos investimentos em P&D
Operações	5. Controle de emissões de gases de efeito estufa	kgCO ₂ /100 RTK ¹	Igual ao primeiro no benchmark
	6. Controle de emissões de outros gases poluente	g/100 RTK ¹	Emissão total igual à do primeiro e do segundo no benchmark
	7. Alijamento de combustível	Número de ocorrências	Igual ao primeiro no benchmark
	8. Tratamento e destinação de resíduos perigosos	t	Total de resíduos perigosos identificados e tratados
	9. Tratamento e destinação de resíduos não perigosos	t	Total resíduos não perigosos identificados e não tratados
	10. Redução no consumo de energia	m ³ /colaborador	Igual ao primeiro no benchmark
	11. Fornecedores	Sim/não	Existência de diretrizes ambientais Auditoria Conformidade

Infraestrutura	12. Green Building	Projetos	Novo projeto certificado pelo LEED
	13. Energia	MWh/colaborador	Igual ao primeiro no benchmark
	14. Implementação de RNP	Aeroportos com RNP implementado/total de aeroportos com implementação pretendida	75% - 100%
Econômica	15. Gastos ambientais	Sim/não	Monitoramento de gastos ambientais
	16. Emissão de bônus de carbono	Milhões de euros	Destinação a projetos
Legal e outras	17. Conformidade legal	% dados sobre regulamentação nos países de operação	Dados sobre regulamentação em todos os países e inexistência de multas ou sanções
		Sim/não	Conformidade
	19. Sistema de Gestão Ambiental	Sim/não	100% de implementação
	20. Compensação de carbono	Sim/não	Relatar todos os indicadores GRI relacionados
	21. Acordos voluntários firmados	Sim/não	100% de pontuação na seção ambiental do Dow Jones Sustainability Index Nota "A" no CDP

¹RTK: peso total multiplicado pela distância percorrida.

DESEMPENHO 2015

Anexo 4
Inventário de emissões

FONTE	FATOR DE EMISSÃO ¹	META
Querosene	3,15 kg CO ₂ /kg combustível	Norma Europeia EU 601/2012
Gasolina	69.300 kg CO ₂ /TJ	IPCC 20062
Diesel	74.100 kg CO ₂ /TJ	IPCC 20062
Gás natural	56.100 kg CO ₂ /TJ	IPCC 20062
GLP (gás liquefeito de petróleo)	63.100 kg CO ₂ /TJ	IPCC 20062
Eletricidade (Chile)	326,26 g CO ₂ /kWh	http://www.iea.org/co2highlights/
Eletricidade (Argentina)	540 g CO ₂ /kWh	http://energia3.mecon.gov.ar/contenidos/verpagina.php?idpagina=2311
Eletricidade (Peru)	547 g CO ₂ /kWh	http://www.fonamperu.org/general/mdl/bienvenida.php
Eletricidade (Equador)	731,1 g CO ₂ /kWh	http://web.ambiente.gob.ec/sites/default/files/users/greinoso/Informe%20de%20Factor%20de%20Emision%20de%20CO2%202011.pdf
Eletricidade (Colômbia)	284,9 g CO ₂ /kWh	http://www.minminas.gov.co/minminas/kernel/usuario_externo_normatividad/form_consultar_normas_energia.jsp?parametro=2266&site=1
Eletricidade (Miami)	555,9 g CO ₂ /kWh	http://www.iea.org/co2highlights/
Eletricidade (Brasil)	124,4 g CO ₂ /kWh	http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/321144.html

¹O cálculo referente à eletricidade considera o tipo de consumo e a participação percentual de cada país na operação total, medida em RTK.

²IPCC: Painel Intergovernamental de Mudanças Climáticas.

Referências utilizadas no Inventário de Emissões de GEE

PAÍSES DE LÍNGUA ESPANHOLA

Norma ISO 14064:2006, parte 1
Greenhouse Gas Protocol (GHG Protocol), desenvolvido pelo World Resources Institute (WRI) e pelo World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)
Diretrizes IPCC para Inventários Nacionais de Gases de Efeito Estufa

BRASIL

Norma ISO 14064:2006, parte 1
Programa Brasileiro GHG Protocol
Diretrizes IPCC para Inventários Nacionais de Gases de Efeito Estufa
Diretrizes para fatores de conversão do Departamento de Meio Ambiente, Alimentos e Assuntos Rurais do Reino Unido (UKDEFRA)

EMISSIONES		2013	2014	2015
Combustível em operações aéreas	Combustível de aviação	100%	100%	100%
Combustível em fontes fixas	Diesel	93%	82%	96%
	Gás natural	93%	100%	100%
	Gasolina	93%	100%	96%
	GLP	93%	61%	100%
Combustível em fontes móveis	Diesel	93%	80%	86%
	Gasolina	96%	92%	82%
	GLP	100%	100%	100%
Gases refrigerantes	Vários	93%	100%	100%
Voos em outras companhias aéreas	Combustível de aviação	100%	100%	100%
Eletricidade	Eletricidade	83%	84%	96%
Consumo de água	Consumo de água	69%	65%	89%
Resíduos	Resíduos não perigosos	79%	86%	94%
	Resíduos perigosos	100%		95%

Anexo 5

CONSUMO DE ENERGIA 2015 (TJ)	INTERNO EN3	EXTERNO EN4
Combustível de aviação	158.889,43	-
Gasolina	10,07	-
Diesel	351,70	2,65
GLP	7,23	-
Gás natural	1,28	-
Etanol	0,26	0,13
Eletricidade	214,92	38,52
Total	159.474,89	41,30

CONSUMO DE ENERGIA (MWH) EN5	2015
Combustível de aviação	44.136.305
Gasolina	2.797
Diesel	98.431
GLP	2.009
Gás natural	355
Etanol	110
Eletricidade	70.401
Total	44.310.407

ANEXO:
PESSOAS

SIMPLICIDADE E EFICIÊNCIA

Anexo 6

MÉDIA (H) DE CAPACITAÇÃO POR PROFISSIONAL 2015 LA9

Por categoria profissional

Administração	21,8
Manutenção	51,7
Operações	37,6
Pilotos e copilotos	45,4
Outros tripulantes	60,8
Vendas	39,5
Por gênero	
Homens	41,3
Mulheres	41,9
Total	41,5

Anexo 7

G4-10

COLABORADORES 2015

Por país

Brasil	26.231
Chile	12.413
Peru	3.896
Argentina	2.703
Colômbia	1.747
Equador	1.605
Estados Unidos	436
Outros	1.382
Por gênero	
Homens	30.930
Mulheres	19.483
Por categoria funcional	
Administração	9.118
Manutenção	5.990
Operações	16.878
Tripulação	13.405
Suporte comercial	5.022
Vendas	3.383

Anexo 7

COLABORADORES 2015

Por faixa etária	
Até 30 anos	18.081
De 31 a 40 anos	20.444
De 41 a 50 anos	8.391
De 51 a 60 anos	2.980
Acima de 60 anos	517
Total¹	50.413

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

Anexo 8

COBERTURA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO¹ 2015 LA11

Por categoria funcional	
Administração	90,7%
Manutenção	92,3%
Operações	90,8%
Outros tripulantes	36,2%
Pilotos e copilotos	0,5%
Vendas	90,4%
Por gênero	
Homens	75,1%
Mulheres	71,1%
Total	73,5%

¹Considera o total de colaboradores, em linha com a metodologia GRI.

Internamente, o indicador de cobertura de avaliação de desempenho na LATAM é feito com base no universo de colaboradores passíveis de avaliação no período, o que exclui contratos temporários, casos especiais (como representantes sindicais), profissionais afastados por licença superior a 180 dias e os pilotos e copilotos, cujo calendário de avaliação se estende até o primeiro trimestre do ano seguinte ao período avaliado. Nessa base de cálculo, a cobertura total em 2015 alcançou 95%.

Anexo 9

TAXA DE ROTATIVIDADE (%) LA1

Por gênero	
Homens	15,77
Mulheres	15,05
Por faixa etária	
Até 30 anos	19,90
De 31 a 40 anos	14,28
De 41 a 50 anos	10,40
De 51 a 60 anos	9,77
Acima de 60 anos	24,56
Por país	
Argentina	5,81
Brasil	16,82
Chile	14,43
Colômbia	19,52
Equador	16,26
Peru	15,89
Outros (inclui Estados Unidos)	12,54
Total	15,49