

ESPM – Escola Superior de Propaganda e Marketing

**Gestão Estratégica de Marketing com foco em
Supply Chain e Transporte**

Adriano Venditti

Felipe Hillmann

Mariane Rodrigues

Patrícia Barreto

Thiago Gomide

**DESAFIOS E SOLUÇÕES NO CENÁRIO AÉREO BRASILEIRO:
UM OLHAR DE MARKETING PARA CRIAÇÃO DE UM ECOSISTEMA NA
LATAM AIRLINES**

Rio de Janeiro

2024

ESPM – Escola Superior de Propaganda e Marketing

Gestão Estratégica de Marketing com foco em

Supply Chain e Transporte

Adriano Venditti

Felipe Hillmann

Mariane Rodrigues

Patrícia Barreto

Thiago Gomide

DESAFIOS E SOLUÇÕES NO CENÁRIO AÉREO BRASILEIRO:

UM OLHAR DE MARKETING PARA CRIAÇÃO DE UM ECOSISTEMA NA LATAM
AIRLINES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Gestão Estratégica de Marketing com foco em Supply Chain e Transporte, da Escola Superior de Propaganda e Marketing como requisito para obtenção do título de Pós-graduação em Marketing.

Orientador: Prof^o Isabella Moreira Pereira de Vasconcellos

Rio de Janeiro

2024

“Marketing autêntico não é a arte de vender o que você faz, mas saber o que fazer. É a arte de identificar e compreender as necessidades dos consumidores e criar soluções que tragam satisfação aos consumidores (...).”

Philip Kotler.

Resumo

No Brasil, o setor aéreo enfrenta uma série de desafios que afetam sua rentabilidade e eficiência operacional diariamente, devido a complexidades intrínsecas do negócio, custos elevados compartilhados com os clientes e um ambiente econômico marcado pela volatilidade cambial e infraestrutura precária dos aeroportos. Além disso, as leis de defesa do consumidor resultam em processos judiciais frequentes, impactando negativamente as empresas. Embora haja uma prioridade em democratizar o acesso às viagens para as classes B e C, o aumento dos preços das passagens pós-pandemia dificulta esse objetivo. A construção de um ecossistema integrado de viagens surge como uma solução potencial para vincular e rentabilizar as empresas do setor, oferecendo serviços completos aos clientes e consolidando a posição competitiva, como visto na transformação da LATAM em uma Online Travel Agency.

Palavras-chaves: LATAM Airlines, setor aéreo, passagem aérea, ecossistema, OTA (online travel agency), plataforma.

Lista de figuras

Figura 1 - Business Class LATAM	7
Figura 2 - Serviço de bordo.....	8
Figura 3 - Market Share	9
Figura 4 - Experiência LATAM	23
Figura 5 - Tabela de custo de voos	25
Figura 6 - Análise Swot.....	27
Figura 7 - Ciclo de Vida.....	29
Figura 8 - Matriz BCG	30
Figura 9 - Lucro das empresa com ecossistemas	34
Figura 10 - Plano de investimento.....	44
Figura 11 - Matriz de posicionamento	45
Figura 12 - Brand Equity	46
Figura 13 - Atributos de marca.....	47
Figura 14 - Brand Definition Model.....	50
Figura 15 - Marca monolítica	51
Figura 16 - Tom de voz.....	52
Figura 17 - Produtos LATAM	55
Figura 18 - Metodologia e OKR.....	56
Figura 19 - Ecossistema LATAM.....	59
Figura 20 - Jornada da viagem	62
Figura 21 - Cross-sell.....	68
Figura 22 - Funil de conversão.....	70
Figura 23 - Plano de mídia.....	71

Sumário

1.	Introdução	8
2.	Análise Externa	9
2.1.	Análise do macroambiente	9
2.1.1.	Ambiente demográfico;	9
2.1.2.	Ambiente econômico;	9
2.1.3.	Ambiente político-legal;	9
2.1.4.	Ambiente tecnológico;	10
2.1.5.	Ambiente sociocultural;	10
2.1.6.	Ambiente natural.	10
2.2.	Ambiente Competitivo	11
	Sazonalidade:	13
2.2.1.1.	Benchmarking	13
2.2.2.	Concorrência	14
2.2.3.	Segmentação (Grupos de consumidores B2B e/ou B2C, variáveis de segmentação e níveis de atratividade). Papéis de compra;	15
2.2.5	Principais concorrentes diretos;	17
2.2.5.1	Marketing mix dos concorrentes diretos - resumido	19
2.3	ANÁLISE SITUACIONAL DA EMPRESA	19
2.3.1	Análise da Empresa	19
2.3.2	Histórico da empresa	20
2.3.3	Área de Atuação (B2C ou B2B)	22
2.3.4	Autoavaliação da empresa (visão, missão, valores, diferenciais competitivos e posicionamento percebido pela empresa - incluindo a estratégia adotada)	22
	Estratégia Latam Airlines	24
2.4	Análise de Marketing	24
2.4.5	Estrutura atual das áreas de marketing e comunicação	24
2.4.6	Sistema de Informações de Marketing	24
2.4.7	Objetivos de Marketing (quantitativos e qualitativos existentes)	25
2.4.8	Estratégia de Produtos/Serviços (descrição, classificação, hierarquia de valores, descrição da marca etc.)	28
2.4.9	Estratégia de preços (estratégia, custo, formação de preço)	28
2.4.10	Estratégia de Pontos de Venda e Canais de Distribuição (análise e descrição do canal, conflito de canal, equipe de venda, análise do PDV)	29
3	Diagnóstico (sugestão de aplicação das seguintes ferramentas)	30
3.2	Análise SWOT	30
3.3	Forças de Porter	30
3.4	Ciclo de Vida do Produto	32
3.5	Análise de Portfólio (BCG)	33
3.6	Análise de Lacunas de Qualidade (para Serviços)	34
3.7	Análise de Zona de Qualidade (para Serviços)	35
3.8	Análise de Dimensões de Qualidade (para Serviços) e Curva ABC	36
3.9	Fatores críticos de sucesso	36
3.10	Conclusão do diagnóstico	37

4	Prognóstico	38
4.1	Revisão da missão, visão, valores e diferenciais competitivos	38
4.3	Revisão do Posicionamento da marca	44
5	Proposições em marketing	45
5.2	Objetivos de marketing	45
5.3	Estratégias para o mix de marketing	49
	Branding Health	51
	Estratégia de funil com base no branding health	52
	Branding	53
	Co-brand como forma de construir valor	56
	Calendário de comunicação regional	57
	Aéreo	60
	B2C	60
	B2B	61
	LATAM Pass	61
	LATAM Travel	62
	LATAM Cargo	62
	Criando um Ecossistema (solução completa)	63
	Marketing	70
	Dados	71
	Serviços Auxiliares	72
	Serviços Financeiros	73
	Negócios	73
5.4	Verba destinada para as proposições em marketing	74
	Conclusões	76
6	Anexo	78
7	Referências Bibliográficas	80

1. Introdução

No Brasil, o segmento aéreo enfrenta diversos desafios que afetam diariamente a rentabilidade e eficiência operacional. Com propriedades intrínsecas, da natureza do negócio ou econômicas, as complexidades são significativas para um mercado com tamanho continental como nosso país. Os custos são altos e muitas vezes compartilhados com os clientes refletindo em passagens aéreas caras com pouca margem de lucro.

Além disso, o ambiente econômico brasileiro, marcado pela volatilidade cambial e pela infraestrutura precária dos aeroportos, impõe desafios adicionais. Custos dolarizados, sendo a maior parte relativa a combustível e seus impostos, fazem com que o setor tenha uma alta instabilidade.

O código de defesa do consumidor com a robustez de leis que protegem os clientes, também faz com que o Brasil tenha o setor aéreo com mais expressividade em relação a processos judiciais. Comumente relacionados a atrasos e perdas de bagagem, muitas decisões favorecem os passageiros resultando em compensações financeiras consideráveis, e impactando negativamente a rentabilidade das empresas do setor.

Em contrapartida, a democratização do acesso às viagens aéreas para as classes B e C é uma prioridade para o Governo local e as empresas aéreas, mas o aumento de preços de passagens, principalmente, pós-pandemia tem tornado este objetivo ainda mais desafiador. A busca por uma “love brand” com diferenciação dos concorrentes e excelência de serviços para fidelizar os clientes, também é um contraponto que necessita grandes investimentos.

Diante de um cenário com baixa rentabilidade, diferenciação e anseio por fidelização de clientes, a construção de um ecossistema integrado de viagens, oferecendo soluções completas, emerge como uma potencial solução para vincular e rentabilizar as empresas do setor aéreo. Ao criar um ecossistema, além de oferecer passagens, a companhia ainda possui serviços de hospedagem, aluguel de carro, seguros, ingressos entre outros que agregam experiência ao cliente, aumentam os ganhos e evitam a evasão para outras companhias.

A transformação da LATAM em uma Online Travel Agency (OTA), agora oferecendo soluções de ponta a ponta para seus viajantes, é um passo promissor para a construção do ecossistema. Esta iniciativa consolida a posição da empresa no mercado, tornando-a mais competitiva e gerando melhores resultados de curto e longo prazo.

2. Análise Externa

2.1. Análise do macroambiente

2.1.1. Ambiente demográfico;

- **Complexidade do fator demográfico Brasil** - O Brasil é um país de dimensões continentais, uma área de 8.547.403 quilômetros quadrados, dessa forma, é o terceiro em extensão territorial nas Américas, com isso acaba tendo uma complexidade para todos os modais, o que gera maiores custos nas passagens.

2.1.2. Ambiente econômico;

- **Fator câmbio:** Considerando a série histórica da Anac, fica claro que a tarifa média acompanha os efeitos externos, dado que a aviação é um setor fortemente afetado pelo câmbio do dólar, que representa 60% dos custos de uma companhia aérea, e pelo combustível que representa 40%.
- **Investimentos para aeroporto no Brasil** - Hoje a Latam chega em 53 locais do BR, mas devido a infra precária de alguns aeroportos, mesmo com demandas de passageiros, nossas aeronaves não conseguem operar em algumas localidades, prejudicando a evolução econômica de algumas regiões do BR.
- **Variação do ICMS do combustível conforme região do país** - Conforme o governo local, temos uma variação do imposto pago no combustível dependendo da origem de cada voo, com isso gerando maior complexidade nas formação dos custos de cada passagem.

2.1.3. Ambiente político-legal;

- **Direito do consumidor dentro do meio aéreo:** Houve um aumento de 33% no último ano na quantidade de demandas judiciais de consumidores. Na maioria dos países, atrasos e perdas de bagagem são uma triste realidade, mas, no Brasil, isso se tornou uma potencial indústria de judicializações .

Os consumidores recebem entre 8.000 e 15.000 reais por ação, enquanto nos outros países a média é de 5.000 reais, uma variação de 60%, o que resulta em grandes prejuízos para a cia aérea. Essas ações são potencializadas pelo nosso código de defesa do consumidor, que em muitas vezes favorece os consumidores.

2.1.4. Ambiente tecnológico;

- **Sistemas integrados** - Como todas as grandes empresas precisamos de sistema personalizados, integrados e que atendam nossas necessidades de forma geral, com isso temos grande dificuldades para atender 100% da demanda.
- **Automatização nas linhas de frente nos aeroportos** - Seguindo uma tendência de automatizar os atendimentos, com o intuito de ganhar agilidade, redução de custos com funcionários, autonomia para o cliente fazer todo o trâmite de embarque, foram criados o processo de auto checkin, tanto nos voos nacional e internacionais. O grande ponto é quando esses sistemas caem, com isso não temos um plano B ágil, gerando atrasos e insatisfação.

2.1.5. Ambiente sociocultural;

- **Classe B e C com possibilidade de viajar** - Estamos vivendo um momento onde as passagens aéreas, por uma visão governamental, precisa ser democratizada, onde foi criado o programa “VOA BRASIL”, com a intenção de realizar trechos com o preço de até R\$ 200,00, mas isso se torna inviável se não tiver um apoio financeiro por parte do governo.
- **Aumento significativo de valores nas passagens pós pandemia** - As passagens aéreas tiveram um aumento de 40% nos valores, inviabilizando ainda mais a possibilidade de pessoas das classes C e D principalmente de ter acesso a esse meio de transporte.

2.1.6. Ambiente natural.

- Projetos de sustentabilidade: As três principais metas do grupo LATAM são:
- Eliminar plásticos de uso único, que foi concluído no final de 2023, onde 100% dos plásticos usados dentro do voo foram substituídos por materiais recicláveis, como exemplos abaixo:

Figura 1 - Business Class LATAM



Talheres e mexedores de bambu

Fonte: LATAM

Figura 2 - Serviço de bordo



Fonte: LATAM

- Ser uma companhia zero resíduos para aterro sanitário até 2027;
- Reduzir ou compensar o equivalente a 50% das emissões domésticas de CO2 até 2030; e ser uma companhia carbono neutro até 2050;

2.2. Ambiente Competitivo

- **Tendências de mercado:**

A demanda por transporte aéreo tem crescido nos últimos anos e deve continuar crescendo. Contudo, pensando no longo prazo, a previsão é que a frota global de aeronaves duplique até 2038, o que representa um aumento significativo na demanda por serviços de manutenção e reparo de aeronaves.

Pensando no médio/curto prazo o ponto principal é que os preços das passagens estão com valor elevado, devido situações criadas pela pandemia, fator câmbio e pela lei de oferta e demanda, onde estamos com alto nível de pessoas com interesse em voar, mas a frota e malha é limitada, pelo tempo que leva para ser entregue uma nova aeronave para a cia.

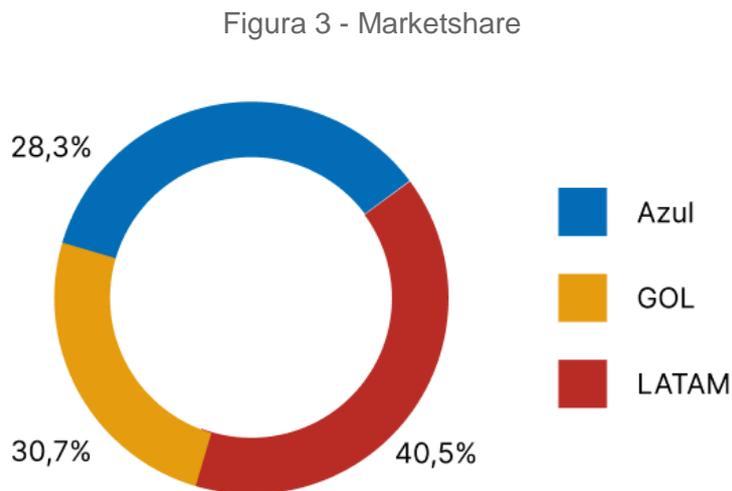
Outra tendência é a necessidade de ter todos os serviços de um ecossistema de viagens consolidado em um único local, atendendo aos anseios de facilitar e agilizar o dia a dia dos consumidores.

Uma experiência onde se compra a passagem em local, o hotel em outro, fechar passeios, aluguel de carros, etc, é inconveniente pelo tempo necessário, com isso, está cada vez mais claro que a quem ofertar todos os serviços de uma viagem em um único lugar e com preços competitivos pode gerar uma experiência melhor.

- **Participação de mercado entre a concorrência:**

Pós pandemia a Latam conseguiu manter seu 1º lugar dentro as demais, devido seu plano de reestruturação e possibilidade de investimentos em malha, quando o mercado teve sua demanda alavancada, pois as barreiras sanitárias foram cessadas e com isso, o mercado de turismo retornou com ainda mais força que pré pandemia.

Participação de mercado no mês de Fevereiro/2024:



Fonte: Autor

Sazonalidade:

O setor de aviação é um dos muitos que enfrentam as ondulações da sazonalidade. Dos picos de viagens durante as férias de verão à queda da demanda durante os meses mais tranquilos, a sazonalidade é uma força que os planejadores de malha aérea precisam entender e antecipar.

As férias de verão, feriados nacionais e eventos globais, como o Carnaval no Brasil ou o Natal em muitos países ocidentais, podem causar um aumento significativo na demanda de voos, como vimos anteriormente. Em contrapartida, períodos após feriados ou temporadas de férias escolares podem testemunhar uma queda. O planejamento eficaz de malha aérea requer que as companhias aéreas antecipem esses picos e quedas e ajustem suas capacidades e rotas corretamente.

Junto com as mudanças na demanda, a sazonalidade também pode influenciar os preços das passagens. Por exemplo, voar durante a alta temporada geralmente é mais caro devido à alta demanda, enquanto na baixa temporada, as companhias aéreas podem oferecer descontos para incentivar a realização de mais viagens.

2.2.1.1. Benchmarking

Entre cias aéreas:

Atualmente entre as cias aéreas existe um trabalho muito parecido no quesito comunicação, serviço, promoção, precificação, operacionalização, como trata-se de um setor com alto custo operacional e que presta um serviço muito semelhante, é difícil ter uma variação muito significativa. Ainda assim, cada uma realiza um enfoque em seus diferenciais, que são:

Azul: Capilaridade - chegando em mais destinos dentro do BR que as demais);

Latam: Malha internacional – com rotas diretamente operadas pela cia para grande parte do mundo.

Gol – conhecida por sempre oferecer um serviço de mais baixo custo e com alto teor nas promoções, podendo viabilizar ainda mais pessoas a voarem.

Entre empresas intermediadoras:

Se formos fazer um bench junto às empresas que oferecem um ecossistema de turismo, podemos comparar com CVC e Decolar, que são 2 operadoras que intermediam e oferecem todos os serviços para sua viagem, mas o ponto que enfrentam é a terceirização de todos os serviços, com isso para tudo o que for fechado com esses intermediadores existe um custo extra de terceirização, onde muitas vezes influenciam as pessoas a fecharem diretamente com a cia aérea, ou com o hotel, devido os preços serem cerca de 10% a 20%, podendo chegar até mais.

Atualmente o maior custo de uma viagem é o da passagem, correspondendo até 60% do valor investido, com isso, detemos de forma direta serviço que mais influencia a pessoa na decisão de viajar ou não, o que facilitaria se oferecêssemos os demais serviços dentro do nossas ferramentas.

2.2.2. Concorrência

O mercado aéreo no Brasil é extremamente desafiador e com grande barreira de entrada para novos competidores. O crescimento das companhias se dá por fusões e parcerias, o que acaba fazendo com que o mercado seja explorado somente por 3 grandes companhias, que são a Latam, Azul e Gol.

2.2.3. Segmentação (Grupos de consumidores B2B e/ou B2C, variáveis de segmentação e níveis de atratividade). Papéis de compra;

HIERARQUIA (passageiro B2C - perfil de turismo)

Valores	Responsável, prático, compreensão de diferenças culturais, bem estar físico e emocional, independente financeiramente.
motivação	Viver momentos inesquecíveis em novos lugares
Crenças	Mereço uma recompensa pela dedicação ao meu trabalho.
necessidades	Trabalhar no mundo corporativo sempre buscando ganhar dinheiro para fazer uma nova viagem
Sonhos	Conhecer novos lugares, novas experiências, novas pessoas, etc.
ponto de vista	Não adianta guardar todo o dinheiro que ganho, sendo que quero colecionar novos momentos e relaxar.
atitudes	Trabalhar com responsabilidade, mas também buscar curtir a vida com os amigos e com a família,
atividades	De segunda a sexta se dedicar a empresa e quando der tempo realizar um esporte. Aos finais de semana encontrar os amigos e nos feriados e férias sempre ter uma viagem programada.

PÚBLICOS/ALVO	A – primário (B2C)	B – secundário (B2B)
Ocasões de uso	Em sua maioria, viagens de turismo ou viagens a trabalho (profissionais autônomos).	Quando existe uma demanda de seu cliente para realizar uma viagem com a Latam.
Status do usuário		
Benefícios procurados	Possibilidade encontrar uma passagem que se encaixe com um valor, datas, destinos, etc.	Uma parceria com a Latam Airlines, onde quanto mais passagens eu adquiro, mais desconto eu tenho no final.
Índice de utilização	Varia conforme perfil do passageiros, temos o perfil turismo que viaja 1 vez por ano e perfil corporativo que viaja toda a semana.	Frequente - devido ser uma agência e tem compras diárias.
Status de fidelidade	Varia conforme perfil da frequência de viagens. Hoje a Latam tem 6 classificações de fidelidade, mas 60% dos usuários são viajantes pontuais.	Média - pois vai seguir conforme necessidade de seu cliente e principalmente pelos destinos operados pela cia (exemplo: a Latam tem destinos inter que a concorrência não realiza).

Estágio de prontidão	Alto	Alto
Atitude	Entra na internet, comparada preços, horários de voo, se terá conexões ou não. Pensa em sua comodidade unida com os pontos comentados acima.	Busca concentrar boas compras em uma cia, para que tenha uma margem de desconto diferenciada para apresentar aos seus clientes.

	B2C	B2B
Iniciador	Empresa	Cliente final
influenciador	Comprador	Amigos/ Marketing
Decisor	Comprador	Cliente final
comprador	Comprador	Cliente final
Usuário	Cliente final	Cliente final

2.2.5 Principais concorrentes diretos;

Atualmente temos 2 concorrentes diretos:



A Gol Linhas Aéreas Inteligentes é uma companhia aérea brasileira sediada em São Paulo, fundada em 2001, por Nenê Constantino.[6] É a maior companhia aérea do Brasil em número de passageiros, tendo 36% de participação do mercado doméstico,[7] operando em 60 aeroportos no território brasileiro e em 23 destinos internacionais, além de ser a terceira maior em frota de aeronaves.] Seus principais centros de operações são o Aeroporto Internacional de Guarulhos, em São Paulo, o Aeroporto Internacional do Galeão/Tom Jobim, no Rio de Janeiro e aeroporto de Congonhas, em São Paulo.. A Gol opera apenas aeronaves Boeing 737 Next Generation nas versões 737-700 e -800, com pedidos para as novas aeronaves da Boeing, sendo que alguns já chegaram no Aeroporto Internacional de Confins, em Belo Horizonte, e estão operando, Boeing 737 MAX 8 e 737 MAX 10. As aeronaves modelo 737 MAX tiveram o retorno dos voos liberado pela FAA, o órgão regulador do setor nos Estados Unidos, em 18 de novembro.



Azul Linhas Aéreas Brasileiras é uma companhia aérea do Brasil, com sede em Barueri, no estado de São Paulo. Foi fundada e homologada em 2008 por David Neeleman. A Azul é uma companhia de capital aberto na bolsa de valores brasileira, com o ticker AZUL4.

Seus dois principais centros de operações atualmente são os aeroportos de Viracopos e Confins. A sede administrativa da companhia fica no bairro de Alphaville, na região da Grande São Paulo. A Azul registrou aproximadamente 12.500 funcionários em 2021

Sua frota doméstica e regional é formada por aeronaves ATR-72, Embraer E-Jets, A320Neo e Airbus A321neo. Utiliza ainda os Airbus A330 e A350 nas rotas intercontinentais.

2.2.5.1 Marketing mix dos concorrentes diretos - resumido

GOL

Preço: Preços mais baixos que a concorrência.

Produto: Produto semelhante aos demais concorrentes, em relação a malha, mas com serviços mais simples e sem grandes variações, para conseguirem praticar preços mais baixos.

Praça: Operando hoje para 77 destinos com 800 voos diários. Muito próximo a Latam.

Promoção: Alta quantidade e agressividade nas promoções ofertadas.

AZUL

Preço: Preços muito próximos à concorrência direta, mas com incentivos em voos com saída de seus HUBs que são: Campinas, Recife e Confins.

Produto: Foco no serviço a bordo com diferenciais principalmente na parte do que é oferecido em voo, com maior opção de lanche, podendo repetir, se quiser, o que na concorrência é oferecido de forma bem restrita.

Praça: Tem a maior capilaridade dentro do Brasil vs concorrência, devido ter aviões de menor capacidade, podendo chegar em diversos destinos – 1000 voos diários para 160 destinos.

Promoção: Tem uma frente forte na comunicação para promoções, mas não tem muita agressividade nos preços, devido se preocupar em manter valor em seus serviços, que atualmente é diferenciado olhando o mercado doméstico.

2.3 ANÁLISE SITUACIONAL DA EMPRESA

2.3.1 Análise da Empresa

A Latam Airlines, uma das principais companhias aéreas da América Latina, está comprometida em fornecer soluções inovadoras para impulsionar o setor da aviação. Com uma frota moderna e tecnologicamente avançada, a empresa está adotando medidas para melhorar a experiência de voo dos seus passageiros e otimizar suas operações.

Além disso, a Latam Airlines tem se destacado no desenvolvimento de soluções digitais para simplificar a experiência do passageiro. Através de aplicativos móveis intuitivos e sistemas de entretenimento a bordo, os passageiros podem desfrutar de serviços personalizados e opções de conectividade, tornando suas viagens mais agradáveis.

A Latam Airlines está comprometida em impulsionar a indústria da aviação através de soluções inovadoras que priorizem o conforto, a sustentabilidade e a segurança dos nossos passageiros.

A Latam Airlines é a principal companhia aérea da América Latina, oferecendo voos para mais de 52 destinos em mais 150 países por meio de parceiros. Com uma frota moderna e um compromisso com a sustentabilidade, a empresa busca proporcionar viagens seguras e confortáveis para seus passageiros.

A LATAM ainda conta com 4 unidades de negócios sendo elas:

LATAM Airlines – Unidade de venda de passagens aéreas

LATAM Pass – Programa de fidelidade

LATAM Cargo – Operadora de turismo

LATAM Travel – Envio de cargas e encomendas

2.3.2 Histórico da empresa

Em 1929, mediante a crise econômica que o mundo estava passando, foi criada a LAN "Companhia Aérea Nacional do Chile" pelo Comandante Arturo Merino Benítez, posteriormente em sua homenagem foi criado o maior aeroporto do Chile, o Aeroporto Internacional Arturo Merino Benítez.

Já em 1946, a LAN fez o seu primeiro voo internacional (Santiago - Buenos Aires) e começaram os voos internacionais na América Latina.

E nos anos 50, a LAN cresceu ainda mais, inaugurando suas operações em Lima no Peru e em Miami nos Estados Unidos.

Em 1961, é criada a TAM (Táxi Aéreo Marília) por cinco pilotos de voo fretado. Em meados dos anos 70, a LAN começa a oferecer voos para a Europa e para cidades brasileiras e devido a sua grande expansão em 1985, finalmente é transformada em sociedade anônima.

Já em 1990 a Brasil Central é renomeada TAM - Transportes Aéreos Meridionais e em 1993 passa a estabelecer a TAM Fidelidade, o primeiro programa de passageiros frequentes no Brasil.

Por volta de 1997, a LAN começa a negociar suas ações na Bolsa de Nova York, sendo a primeira companhia aérea latino-americana a fazer transações ADR

nessa importante bolsa de valores.

Durante a virada do milênio, a empresa LAN cresceu como nunca, ampliando suas operações pela América Latina e pela Europa e chegando a um aumento de capital de US\$ 320 milhões.

Entre 2011 e 2012, a LAN e a TAM assinaram os acordos vinculantes de parceria entre as duas companhias aéreas e assim nasce o GRUPO LATAM AIRLINES com a colocação de 2,9 milhões de ações na bolsa de valores, aumentando seu capital de US\$ 320 milhões para US\$ 940,5 milhões.

Em 2019, a LATAM Airlines Group e a Delta Air Lines anunciam a formação de uma aliança estratégica, que une as duas companhias aéreas líderes na América do Norte e na América Latina, respectivamente.

Em 2020, com a expansão da COVID-19 pelo mundo, todas as companhias aéreas foram afetadas e registraram prejuízos exponenciais. As principais empresas aéreas do país afirmam que 'a pandemia de COVID-19 representa a maior crise enfrentada pelo setor aéreo mundial'. O diretor de vendas e marketing da LATAM Brasil, Diogo Elias, afirmou à CNN que, no auge da crise sanitária, a empresa operou somente 5% de todos os seus voos.

Já em 2022, o setor aéreo volta a operar com mais tranquilidade, devido à flexibilidade das medidas contra a COVID-19. Além disso, a LATAM foi reconhecida pela Skytrax, a principal avaliadora do setor aéreo para viagens seguras durante a pandemia de COVID-19, como uma companhia aérea 4 estrelas. A LATAM é a única companhia aérea da América do Sul a alcançar essa pontuação.

2.3.3 Área de Atuação (B2C ou B2B)

Atualmente a LATAM tem atuação nas 2 frentes, conforme detalhamento abaixo:

B2C

O B2C representa cerca de 40% do negócio da LATAM em vendas de passagens. 33% são resultados que partem dos canais digitais, site e app. E cerca de 40% do resultado dos canais digitais são gerados por mídia performance.

B2B

Já o mercado B2B, que atualmente representa 60% da receita da LATAM, é ampliado pelo seu relacionamento com agências, OTAs, agentes e empresas usando ferramentas de marketing. Assim, é possível estreitar relacionamento e influenciá-los na escolha pela Latam e educá-los para realizarem vendas da companhia de uma maneira mais fácil.

2.3.4 Autoavaliação da empresa (visão, missão, valores, diferenciais competitivos e posicionamento percebido pela empresa - incluindo a estratégia adotada)

Como missão:

“A missão da LATAM Airlines é proporcionar conectividade aérea segura e confiável, além de oferecer excelência em serviços para seus passageiros. A empresa busca conectar pessoas, culturas e negócios, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social dos países em que opera.

Como visão:

A visão da LATAM Airlines quer ser reconhecida como a melhor companhia aérea da América Latina, oferecendo a mais ampla rede de destinos, a melhor experiência de voo e sendo líder em inovação e sustentabilidade na indústria da aviação.

Valores:

- **Segurança:** Compromisso com os mais altos padrões de segurança operacional para garantir a confiança dos passageiros.
- **Excelência:** Busca contínua pela excelência em serviços, operações e atendimento ao cliente.
- **Inovação:** Estímulo à inovação em tecnologia, processos e serviços para melhorar constantemente a experiência do cliente.

- **Sustentabilidade:** Compromisso com práticas sustentáveis que minimizem o impacto ambiental das operações da companhia.
- **Integridade:** Atuação ética e transparente em todas as suas operações e relações comerciais.

Estratégia Latam Airlines

A missão é conectar as pessoas com segurança, excelência operacional e um toque pessoal, procurando ser um dos grupos de companhias aéreas mais admirado do mundo. Para cumprir a nossa missão, estas são as principais áreas nas quais planejamos focar nossos esforços no futuro:

Fortalecer a rede de forma contínua

Pretendem continuar fortalecendo a rede de rotas na América do Sul para oferecer aos passageiros as melhores opções e criar a melhor rede de conexões da região. Hoje é o único grupo de companhias aéreas do mundo com presença local em seis mercados domésticos com uma operação internacional e intrarregional. Essa posição é reforçada pela infraestrutura aprimorada em vários dos principais hubs, o que permite fortalecer ainda mais a sua rede. Bom objetivo de alavancar a posição para criar um portfólio líder de serviços e destinos, oferecer mais opções aos passageiros e construir uma plataforma para apoiar crescimento contínuo.

Melhorar a liderança de marca e a experiência do cliente

Procurando ser a opção preferida dos passageiros na América do Sul. Os esforços são apoiados por uma experiência diferenciada de passageiros e o uso de tecnologias digitais móveis. Continuam trabalhando na implementação de uma proposta única e unificada de marca, cultura, produto e valor para os seus passageiros. Com foco na definição da estratégia digital da LATAM, incluindo aplicativos para alcançar receita e melhorar a gestão de contingência, para que possam fortalecer as informações e soluções para nossos clientes de forma oportuna e transparente. Avaliam de forma contínua as oportunidades de incorporar melhorias no serviço para responder efetivamente às necessidades dos clientes.

Melhora da eficiência e competitividade de custos

Trabalham para manter uma estrutura de custos competitiva e melhorar ainda mais a eficiência, simplificar a organização e aumentar a flexibilidade e a velocidade na tomada de decisões. As economias de custo incluem reduções em combustível e tarifas, compras, operações gerais e os custos de distribuição, entre outros, bem como a implementação de um serviço personalizado em mercados nacionais e

internacionais. Atualmente, estão trabalhando em um ritmo acelerado com iniciativas de custos em todas essas áreas.

Força Organizacional

Querem ser um grupo de pessoas apaixonadas que trabalham de forma simples e alinhada, com líderes inspiradores e que tomam decisões rapidamente. Isso nos permitirá oferecer uma proposta de valor diferenciada para os nossos clientes e operar de maneira sustentável no longo prazo.

Gerenciamento proativo de riscos

Possuem esforços para ter uma visão holística e responsável do risco na tomada de decisões, concentrando especialmente nos riscos que têm um alto impacto potencial e uma baixa probabilidade de ocorrência, o que poderia afetar significativamente os objetivos estratégicos da LATAM.

2.4 Análise de Marketing

2.4.5 Estrutura atual das áreas de marketing e comunicação

Trabalham com estrutura interna (funcionários Latam) , com foco na na construção e execução das estratégias definidas pela empresa. Constituído por analistas, coordenadores, gerentes e diretores, e agência de publicidade contratadas para terceirização de serviço mais operacionais, para apoio na condução das estratégias, contratação de mídias, criação de peças, criação de identidade visual, etc.

2.4.6 Sistema de Informações de Marketing

A companhia aérea possui diversas ferramentas para capturar informações e convertê-las em informações úteis para o marketing. A principal delas é o banco de dados do cliente que armazena todas as informações sobre a conta fidelidade do cliente, como dados pessoais, pontos, produtos que possui e categoria.

Como forma de disseminar e combinar essas informações, uma plataforma datalake é responsável por juntar qualquer tipo de dado gerado em um só repositório. Isso faz com que analistas de dados, CRM e Marketing consigam correlacionar dados, criar estudos e realizar estratégias mais assertivas.

2.4.7 Objetivos de Marketing (quantitativos e qualitativos, quando existentes)

Atualmente existem 2 principais pilares de objetivos de marketing para a Latam Airlines:

- Aproximação do mercado Brasileiro:
- Conectar de forma mais humana com as pessoas

O que nos leva a estes 2 pilares é que no passado tivemos o desafio em transformar TAM e LAN em Latam, obviamente tinha uma premissa de transformar marcas que eram locais em uma marca global. E nessa de transformar em uma marca global, na questão de eficiência e até de custo, pouco se preocupou com a parte de marketing e mais com a parte operacional, que era normal naquele movimento que a companhia estava vivendo. E com o tempo, a marca ficou distante do público brasileiro, porque se tornou uma marca global, com pouco DNA local.

Quando veio a pandemia, começamos a olhar mais para dentro e entendemos que havíamos passado pelo pior momento que todas as companhias aéreas e a área de eventos sofreram, que foram os setores mais atingidos. E entendemos que a roupa que a gente usava não servia mais. Ou seja, qual é a nova Latam? O que a marca quer falar depois dessa transformação mundial em que os seres humanos mudaram? E pensamos em como conversar com esse novo consumidor.

Fizemos uma pesquisa muito profunda com a Ipsos, que é a nossa parceira de pesquisa, e confirmamos o que achávamos: de fato, os consumidores mudaram e estavam mais preocupados em ter uma marca que se criar relações de forma humana. E aí mudamos o nosso slogan, que era “Juntos mais longe” para “Sem fronteiras”, em 2022.

2.4.8 Estratégia de Produtos/Serviços (descrição, classificação, hierarquia de valores, descrição da marca etc.)

Focando em nossa parte de passagem (core da marca), a estratégia é baseada nos adicionais que são escolhidos na compra da passagem, iniciando com a tarifa “light” que é o pacote mais básico, até a tarifa “plus” que inclui diversos benefícios diferenciados para uma viagem mais confortável. Segue descrição de cada classificação:

Exemplo de Voo (simulação site Latam no dia 27/03/2024)
Origem: São Paulo
Destino: Rio de Janeiro
Data de embarque: 10/04/2024
Saindo às 11h35 - Chegando às 12h25

Light: Direto de levar uma bolsa ou mochila pequena no voo;
Direito de levar uma bagagem de mão 10 kg;
Remarcação da passagem com taxa;
Solicitação de UPG com trechos.

Valor pago: R\$ 755,00

Stantand: Direito de levar uma bolsa ou mochila pequena no voo;
Direito de levar uma bagagem de mão 10 kg;
1 bagagem despachada 23 kg;
Remarcação de passagem com taxa;
Solicitação de UPG com trechos.

Valor pago: R\$ 755,00 + **R\$ 81,00**

Plus: Direito de levar bolsa ou mochila pequena;
Direito de levar uma bagagem de mão 10 kg;
Direito de levar uma bagagem despachada 23 kg;
Remarcação da passagem sem taxa;
Seleção de assento Comum;
Direito a Reembolso total;
Solicitação de UPG com trechos.

Valor pago: R\$ 755,00 + **R\$ 151,00**

Cabine Premium Economy (somente em voos nacionais)

Direito de levar bolsa ou mochila pequena;
Direito de levar uma bagagem de mão 10 kg;
Direito de levar uma bagagem despachada 23 kg;
Remarcação da passagem sem taxa;
Assento do meio bloqueado;
Reembolso total;

Valor pago: R\$ 755,00 + **R\$ 156,00**

Figura 4 - Experiência LATAM



Fonte: Divulgação UOL

Na parte de fidelidade, temos a marca Latam Pass, onde temos variações conforme quantidade de vezes que o passageiros de voa de Latam, ou seja, mediante a sua fidelidade conosco, o mesmo pode subir de nível e ganhando diferenciais em suas viagens com a Latama. Segue descrição de cada classificação:

Categoria inicial - LATAM

- ✓ Junte e troque pontos LATAM Pass com +100 parceiros.
- ✓ Seus pontos LATAM Pass com validade de 2 anos.
- ✓ Use seus pontos LATAM Pass para trocar por passagens aéreas.

Categoria Elite - GOLD

- ✓ Upgrade de cabine dentro da América do Sul: 4 trechos.
- ✓ Check-In e embarque preferencial em todos os voos.
- ✓ Bagagem despachada adicional em voos LATAM dentro do Brasil.

Categoria Elite - GOLD PLUS

- ✓ Upgrade de cabine dentro da América do Sul: 6 trechos.
- ✓ Acúmulo de mais pontos em voos.

- ✓ Check-In e embarque preferencial em todos os voos.
- ✓ Alteração gratuita de voo no mesmo dia em viagens com origem e destino nacionais.

Categoria Elite - PLATINUM

- ✓ Upgrade de cabine dentro da América do Sul: 8 trechos.
- ✓ Upgrade de cabine fora da América do Sul: 2 trechos.
- ✓ Acessos a sala VIP LATAM.
- ✓ Bagagem despachada adicional em todos os voos LATAM.

Categoria Elite - BLACK

- ✓ Upgrade de cabine dentro da América do Sul: ilimitado.
- ✓ Upgrade de cabine fora da América do Sul: 8 trechos.
- ✓ Suporte preferencial.
- ✓ Assento Latam+ em todos os voos Latam com acompanhante.

2.4.9 Estratégia de preços (estratégia, custo, formação de preço)

Basicamente, a **distância e a demanda** são fatores cruciais que determinam os preços das passagens aéreas. A viagem é como qualquer outra mercadoria e é precificada de forma que, quando a demanda é baixa, os preços são baixos para estimular a procura e a compra.

Os maiores custos da cia aérea são combustível (40%), folha de pagamento de funcionários (25%) e os arrendamentos de aeronaves (26%). Hoje a média de uma passagem aérea no Brasil é de R\$741,47.

No quadro abaixo temos um resumo simplificado do que ocorreu nos últimos anos na estratégia de precificação das passagens aéreas no Brasil, conforme a demanda de assentos diminuiu e o valor do QAV (Querosene da aviação) aumento, tivemos um aumento no valor da passagem:

Figura 5 - Tabela de custo de voos

Veja o custo média dos voos domésticos no Brasil

Item	Out. de 2023	Out. de 2022	Out. de 2019
Tarifa média das passagens	R\$ 741,47	R\$ 669,12	R\$ 587,26
Assentos comercializados	2,41 milhões	2,45 milhões	3,35 milhões
Preço médio do QAV**	R\$ 4,44	R\$ 5,06	R\$ 2,31

Fonte: ANAC/*os dados correspondem ao custo médio gasto pelo consumidor na compra do bilhete aéreo/**Os dados são da Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP)

[Get the data](#) • Created with [Datawrapper](#)

2.4.10 Estratégia de Pontos de Venda e Canais de Distribuição (análise e descrição do canal, conflito de canal, equipe de venda, análise do PDV)

Atualmente a Latam trabalha com foco em pontos de vendas online, principalmente no APP e site, onde cerca de 90% do total das viagens são vendidas, mas também tem como opções de compra via telefone. Na parte física temos em alguns aeroportos lojas físicas latam, mas o intuito principalmente é que se caso houver uma perda de voo, uma necessidade de upgrade de compra de algum serviço, o passageiro tenha opção de fechar diretamente no aeroporto.

A Latam já contou com uma rede de franquias de lojas, chamada “TAM Viagens/Latam Travel” que chegou a ter mais de 200 lojas, mas que devido não gerar grandes vantagens financeiras, acabaram fechando em 2016.

Somente a Azul, entre as companhias, investe em lojas físicas atualmente. A Azul Viagens conta com mais de 100 franquias por todo o Brasil e está trabalhando em uma estratégia de expansão.

2.2.7 Estratégia de promoção – objetivos / verba / ferramentas

As estratégias são voltadas a manter a marca ativa e lembrada e conforme a lei de oferta de demanda, ou seja, a maioria das promoções são focadas em rotas de baixo FO, variações de procura sazonais, quantidade de voos que possuímos para determinados destinos, datas que não tem grande procura, etc.

Mas ainda sim, mesmo com voos cheios, precisamos manter a marca lembrada com ações, promoções, patrocínios.

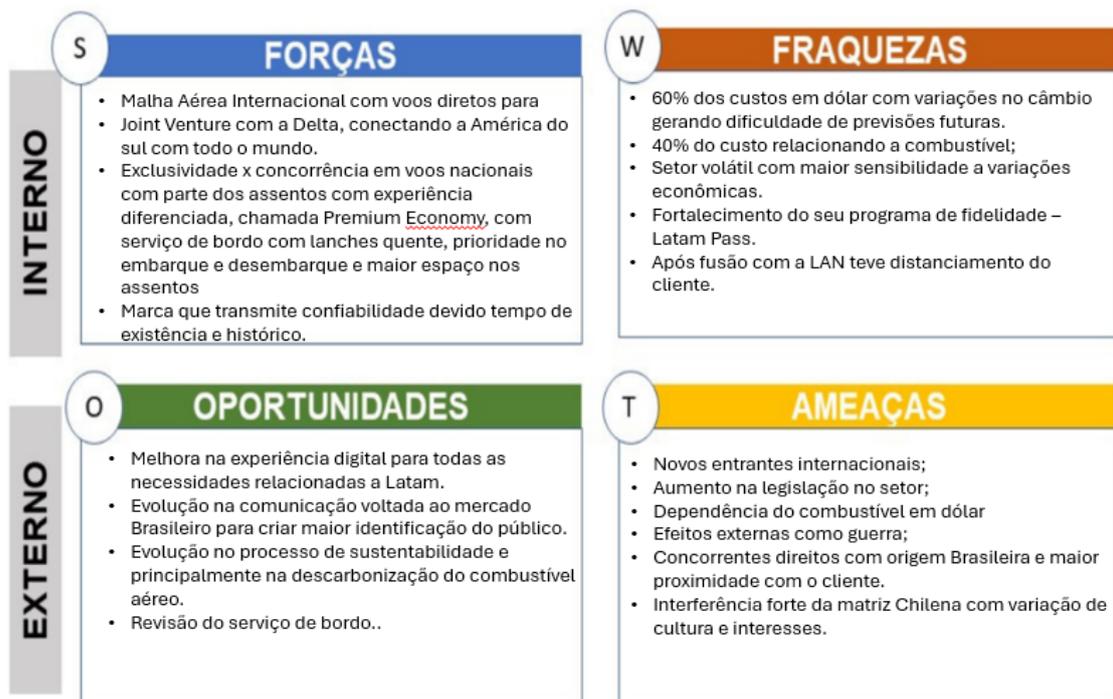
A verba pode variar muito, dependendo dos objetivos da companhia e de qual “momento” ela está vivendo. Considerando o mercado, a parte econômica, política, etc.

Devido sermos uma empresa de grande porte, que precisa se posicionar para a massa á nível nacional e mundial, utilizamos todos os meios de comunicação, como TV aberta e fechada, instagram, facebook, patrocínios a eventos, mídias on e offline, investimento em site e APP, etc...

3 Diagnóstico (sugestão de aplicação das seguintes ferramentas)

3.2 Análise SWOT

Figura 6 - Análise Swot



Fonte: Autor

3.3 Forças de Porter

Poder de negociação dos clientes:

Baixo, pois não existe grande flexibilidade na negociação com os clientes, pois a precificação da cia aérea é baseada 100% na lei da oferta e demanda, ou seja, se temos grande quantidade de voos para determinado destino, e a demanda de passageiros está baixa, fazemos promoções ou reduções nos preços para estimular,

se caso os voos estiverem cheios, mantemos os preços mais elevados. Os preços são tabelados e disponibilizados em nosso site, não tem a possibilidade de negociação com uma pessoa, atendimento online, etc.

Poder de negociação dos fornecedores:

De médio para alto, devido existirem pontos que facilitam e pontos que complicam nessa parte de negociação com os fornecedores. Nas facilidades somos detentores de confiabilidade, devido termos anos de empresa, pequena possibilidade de não realizar o pagamento, alta necessidade na quantidade de produtos/serviços, devido sermos uma empresa de grande porte e com quase 25 mil funcionários. Mas temos um prazo de pagamento longo (normalmente 90 dias), devido às burocracias internas e necessidade de contratação de empresas estruturadas e que tenham todos os seus documentos em dia, devido termos um check list de exigências para prestar serviço para a empresa.

Ameaça de produtos ou serviços substitutos:

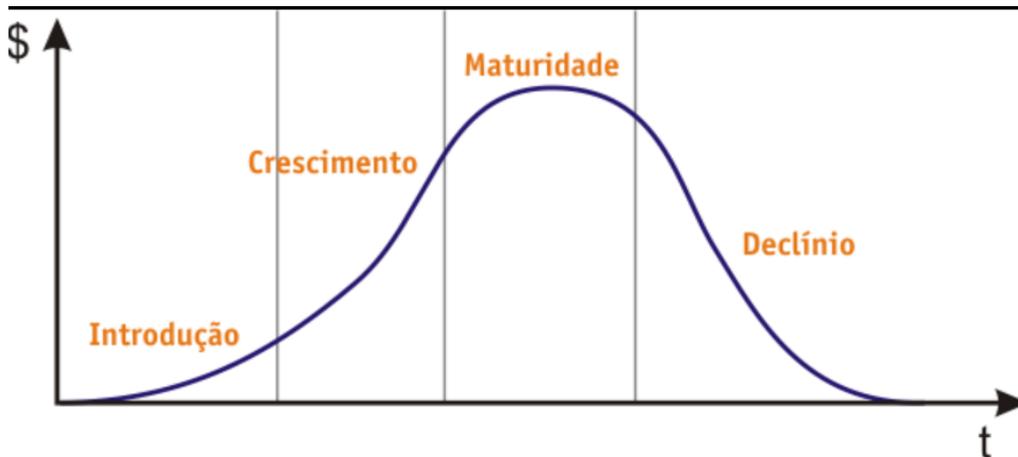
A ameaça é baixa, por não existir hoje um modal de transporte que possa substituir o transporte aéreo, no tempo que realizamos boa parte dos trajetos, na possibilidade de levar uma pessoa de São Paulo para Manaus em poucas horas de percurso. Os nossos produtos são muito similares aos que são oferecidos pela nossa concorrência (Gol e Azul), tendo poucas variações e mudanças no portfólio, devido prestarmos serviços muito similares e com pouca margem de mudanças.

Ameaça de entrada de novos concorrentes:

A ameaça é baixa, pois para você competir com serviços aéreos, é necessário ter uma nova empresa em um setor incerto, que tem uma grande sensibilidade às variações econômicas, legais, câmbios, variação do dólar. Com um alto investimento inicial, pelas aquisição de aeronaves, slots nos aeroportos, alta quantidade de funcionários treinados, entre outros pontos que dificultam Rivalidade entre os concorrentes:

3.4 Ciclo de Vida do Produto

Figura 7 - Ciclo de Vida



Fonte: Autor

Introdução:

Crescimento: Ancilares - que envolve todos os serviços do ecossistema de viagens, além da passagem aérea, tais como: serviço de bordo diferenciados, prioridade, reserva de hotel, reserva de carro alugados, etc.

Maturidade: Venda de passagens - O nosso core de serviço está concentrado em nossas vendas de passagens aéreas, que nos traz maior receita e que toda a empresa trabalha para que se mantenha em sua maturidade de forma permanente.

3.5 Análise de Portfólio (BCG)

Figura 8 - Matriz BCG



Fonte: Autor

Vaca Leiteira: Venda de passagens aéreas

Hoje corresponde a cerca de 70% da receita da cia aérea e é o nosso principal produto. Todos os esforços são feitos para que essa frente tenha garantia de lucro, tais como: melhorias na experiência do cliente, Revenue dos de dados para garantir as melhores ofertas para as rotas com baixo fator ocupacional e nas que tiverem alta taxa ocupacional a garantia de preços mais altos, inteligência de dados para termos mapeamento do comportamento do consumidor, composição de outros serviços na experiência de voo para garantir uma composição de preços sadia e competitiva.

Estrela: Ancillaries Diferenciais para experiência de voo

Surgiu como uma receita adicional para as cias aéreas há 5 anos aproximadamente, e hoje é o serviço mais divulgado em nossas comunicações. Se o cliente quiser ter uma viagem diferenciada, escolhendo seu assento, seu tipo de serviço de bordo, tem reembolso total da passagem, levar 1 bagagem extras, entre outros serviços que podem ser selecionados e pagos antecipadamente. Se caso o cliente quiser uma viagem focada em baixo preço e com foco de chegar rápido de um ponto a outro, ele também terá uma tarifa diferenciada por isso. Hoje o mercado nos

pede um diferencial na parte de experiência de voo, fidelidade, personalização do seu atendimento conosco e essa frente foi feita para esse desenvolvimento.

Em questionamento: Pacote de viagens (Hotel, transfer, aluguel de carro, etc...)

Uma frente a ser explorada pelas cias aéreas, que hoje são detentoras de uma grande mailing de clientes que têm interesse e potencial de viagens, mas temos um caminho de desenvolvimento devido ser algo que hoje é terceirizado e ainda não é core da cia aérea. Neste TCC estamos trazendo esse serviço como um potencial elevado para desenvolvimento e que pode compor a receita da empresa.

Abacaxi: Lojas físicas para vendas de passagens (Latam Travel)

As lojas físicas são considerados “Abacaxis” tantos que há cerca de 6 anos realizamos o fechamento de todas as nossas lojas físicas, devido terem um alto valor de manutenção, pelo aluguel, funcionários, assistência, padronização, portfólio, etc e com isso o valor final não nos trazia lucro.

3.6 Análise de Lacunas de Qualidade (para Serviços)

Gap 1: divergência entre a expectativa do cliente e o que a empresa ou o prestador do serviço entendeu como sendo a expectativa do cliente.

Hoje existe um GAP neste ponto em relação a expectativa do cliente em relação ao que é fornecido na viagem, devido já termos vivido no passado um serviço aéreo mais glamour e atendimento personalizado para todos os passageiros (época varig e Tam com presidência do Rolim), mas atualmente o serviço prestado é mais simples para todos e mais personalizado para quem paga um valor adicional. Isso é deixado claro pelas companhias, mas por estarmos com valor altos nas passagens aéreas e termos esse histórico, ainda existe muita expectativa que não é atendida em uma experiência de voo.

Gap 2: divergência entre o entendimento da empresa e as especificações que elaborou para atender o cliente.

Creio que este GAP se relaciona bastante com o GAP 1. É perceptível que a cia aérea não tem efetividade em sua comunicação quando é para se falar em experiência de voo, ela tenta descrever, mas não é clara no que efetivamente o passageiro vai ter em sua viagem pagando uma tarifa básica.

Gap 3: divergência entre as especificações elaboradas e o serviço gerado

Devido o serviço atual cobrar para que o passageiro tenha uma experiência de voo diferenciada, ex: escolhe seu assento, ter prioridade para entrar e sair do voo,

levar mala extras além da bagagem de mão, ter opção de lanche quente ou mais opções no serviço de bordo, etc, existe uma grande extensão de especificações e detalhes nestas prestações de serviços, onde você possui um cardápio de opções, o que pode gerar confusão e falha nas comunicações no momento da compra.

3.7 Análise de Zona de Qualidade (para Serviços)

Serviços Desejáveis

- Embarque e desembarque com antecedência do horário divulgado.
- Serviço de bordo com lanche quente, TV e wifi.
- Espaço extra para o assento.
- Baixo preço x com produto recebido elevado
- Disponibilidade de voo sempre que tem necessidade de viagem.
- Ter prioridade na entrada e saída da aeronave
- Sala VIP e Serviços Fastrack.
- Fidelidade com condições com baixa pontuação para resgate, amplitude de destinos e datas.

Serviços Adequados

- Pontualidade no embarque e desembarque
- Confiabilidade operacional
- Segurança operacional – informações de segurança em voo,
- Informações claras e precisas – portão, assento, cancelamentos, reacomodação, etc.
- Eficiências no processo operacional da bagagem (integridade, chegar no mesmo voo)
- Levar bagagem de mão dentro do voo.

3.8 Análise de Dimensões de Qualidade (para Serviços) e Curva ABC

Das cinco dimensões da qualidade do serviço -

Confiabilidade: Uma das matrizes de escolha para cia aérea, devido a alta complexidade do transporte e a necessidade de altos níveis de segurança para

garantir sua chegada ao destino.

Tangibilidade: Devido o transporte aéreo ser 100% voltada ao serviço é difícil tangibilizar a viagem, mas hoje o que representa a parte física é a aeronave e os aeroportos, onde a ideia a partir do momento que você entra nesses ambientes o viajante se sinta em uma atmosfera com encantos e alto níveis de serviço para transformar esse momento em algo especial.

Sensibilidade: Por ser um serviço que boa parte das pessoas espera muito tempo para se concretizarem e passam meses pagando o valor das passagens, existe muito expectativa para a chegada do momento da viagem, com isso existe um grande nível de sensibilidade, tanto do funcionários quanto dos viajantes para que seja um experiência única.

Segurança: O maior pilar da cia aérea é sua segurança, então existe um alto valor de investimento na parte de segurança, treinamentos, reparos, manutenções e tudo o que envolve a garantia que 100% das viagens se concretizem com nenhum acidente e nada nem perto disso.

Empatia: Devido ser um momento “especial” para grande parte dos usuários, a parte do serviço/atendimento dos funcionários exige muita empatia, para que exista um diferencial efetivo em sua experiência de viagem. Histórias marcantes, com olhar mais humano, são marcantes dentro das cias aéreas.

3.9 Fatores críticos de sucesso

Dentro do mercado de transporte aéreo, temos vários fatores críticos de sucesso, conforme listados abaixo:

- **Variação cambial:** Devido boa parte de nossos custos serem em dólar, acabamos ficando dependentes de variações cambiais que podem ocorrer sem previsões, podem afetar de forma direta em nosso lucro e dificultar projeções futuras.
- **50% dos custos em combustível:** Pelo efeito de variação cambial e 50% dos custos serem combustíveis que são pagos em dólares, temos um agravante para que nossos custos sejam bem altos, sem possibilidade de manobra que dependa da cia aérea.
- **Infra estrutura precária e sem investimentos por parte dos governos locais e possíveis terceirizadas:** Devido termos estarmos em um país de dimensões continentais, necessitamos tem possibilidade de fazer um logistica de pouso em uma grande quantidade de locais, para oferecer um serviço rápido e de qualidade, que é o objetivo da cia aérea, mas devido a infra

estrutura precárias e sem investimentos dos governos locais, não conseguimos ter uma pista, aeroportos e estruturas de qualidade.

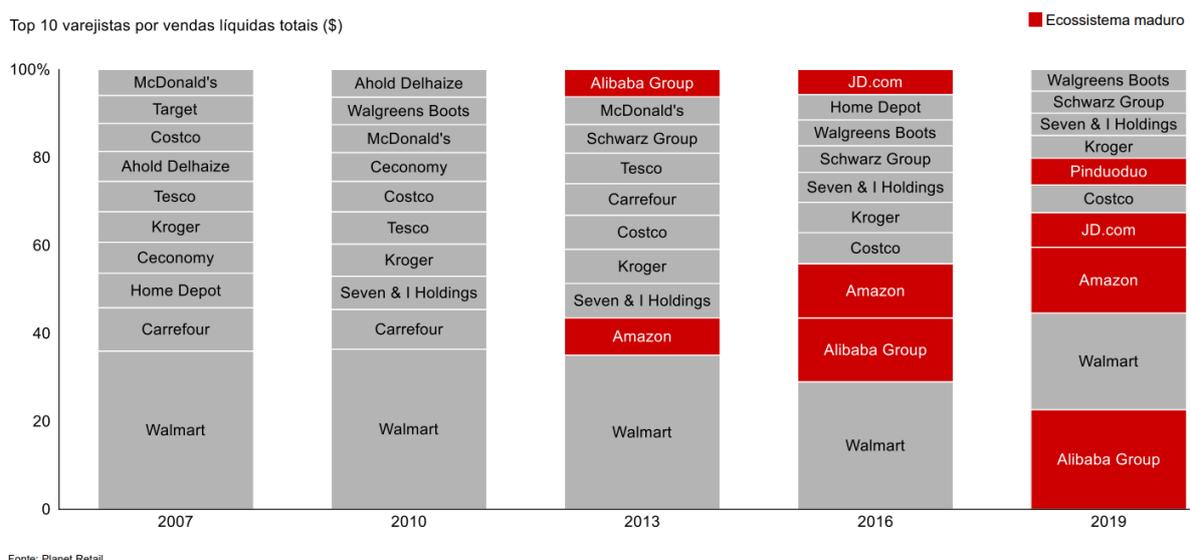
- **Serviço com alto teor de dependência de pessoas:**
- **Sensibilidade a economia e diversas outras variáveis:**
- **Má intenção de parte dos usuários:**

3.10 Conclusão do diagnóstico

Diante do cenário apresentado, com inúmeros desafios de negócios, margens reduzidas e altos custos de operações, a adoção de um modelo de ecossistema tem como premissa melhorar a rentabilidade do cliente por meio de serviços com melhores margens, além de fidelizar o cliente e aumentar sua recência e frequência.

Segundo uma pesquisa da Bain & Company, empresas que adotaram o modelo de ecossistema têm rentabilizado acima dos seus concorrentes. 4 dos 10 mais varejistas do mundo já estão trabalhando neste modelo.

Figura 9 - Lucro das empresa com ecossistemas



Fonte: Planet Retail

Ao se impor como um dos primeiros players no turismo nesta mudança, a LATAM, tem a oportunidade de liderar este mercado agregando serviços ao seu core

business e evita de se tornar uma commodity dentro de alguma outra plataforma, apenas oferecendo assentos. A questão é simples: ser uma grande plataforma agregadora de serviços ou ser apenas um serviço dentro de uma plataforma terceira?

4 Prognóstico

4.1 Revisão da missão, visão, valores e diferenciais competitivos

Dada a profundidade da mudança pretendida para o negócio, certamente será necessária a revisão da missão, visão, valores e diferenciais competitivos da companhia.

De maneira geral, a estratégia atual considera somente o transporte aéreo e terá que ser adaptada para que passe a incluir as demais necessidades de viagem.

Para propor a revisão, achamos importante entender o que temos, trata-se do seguinte portanto:

Como missão:

“A missão da LATAM Airlines é proporcionar conectividade aérea segura e confiável, além de oferecer excelência em serviços para seus passageiros. A empresa busca conectar pessoas, culturas e negócios, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social dos países em que opera.

Como visão:

A visão da LATAM Airlines quer ser reconhecida como a melhor companhia aérea da América Latina, oferecendo a mais ampla rede de destinos, a melhor experiência de voo e sendo líder em inovação e sustentabilidade na indústria da aviação.

Valores:

- **Segurança:** Compromisso com os mais altos padrões de segurança operacional para garantir a confiança dos passageiros.

- Excelência: Busca contínua pela excelência em serviços, operações e atendimento ao cliente.
- Inovação: Estímulo à inovação em tecnologia, processos e serviços para melhorar constantemente a experiência do cliente.
- Sustentabilidade: Compromisso com práticas sustentáveis que minimizem o impacto ambiental das operações da companhia.
- Integridade: Atuação ética e transparente em todas as suas operações e relações comerciais.

Diferenciais Competitivos:

- Extensa Rede de Destinos: A LATAM Airlines possui uma ampla malha de rotas que conectam a América Latina com destinos domésticos e internacionais em todo o mundo.
- Serviço ao Cliente: A empresa se destaca pelo seu compromisso com o atendimento ao cliente e pela qualidade dos serviços oferecidos a bordo e em terra.
- Alianças Estratégicas: Participação em alianças globais, como a Oneworld, que ampliam a conectividade e os benefícios para os passageiros.
- Eficiência Operacional: Investimento em tecnologia e processos para garantir operações eficientes e pontuais.
- Compromisso com a Sustentabilidade: A LATAM Airlines está comprometida em reduzir sua pegada de carbono e implementar práticas sustentáveis em suas operações.
- Inovação: A companhia investe em tecnologia e serviços inovadores para melhorar a experiência do cliente e se manter competitiva no mercado global da aviação.”

Há também uma estratégia para atingir tais objetivos que também precisará ser revisada.

Dado que, sob a ótica de negócios, a proposta terá que incluir demais serviços de viagem, fomos buscar inspiração no que praticam empresas que são relevantes no mercado de “OTA - Online Travel Agencies” para esta revisão.

O booking.com, maior OTA atual por exemplo, traz como:

“Missão:

A missão do Booking.com é ajudar viajantes a descobrir, reservar e desfrutar das melhores acomodações em todo o mundo. Eles se esforçam para tornar o processo de reserva de viagens simples, transparente e livre de estresse para seus clientes, oferecendo uma ampla variedade de opções de acomodação para atender a todos os gostos e orçamentos.

Valores:

- Paixão pelo cliente: O Booking.com está comprometido em colocar seus clientes em primeiro lugar, oferecendo um serviço excepcional e buscando constantemente maneiras de melhorar a experiência do cliente.
- Inovação: A empresa valoriza a inovação e está constantemente buscando maneiras de melhorar seus produtos e serviços por meio de tecnologia avançada e novas ideias.
- Trabalho em equipe: O Booking.com valoriza o trabalho em equipe e colaboração, reconhecendo que o sucesso da empresa depende do esforço coletivo de seus funcionários.
- Integridade: Eles operam com integridade e transparência, mantendo altos padrões éticos em todas as interações com clientes, parceiros e funcionários.
- Resiliência: O Booking.com valoriza a resiliência e a capacidade de superar desafios, adaptando-se rapidamente às mudanças no mercado e aprendendo com os erros.

Diferenciais Competitivos:

- Ampla variedade de opções: O Booking.com oferece uma ampla variedade de opções de acomodação, desde hotéis e pousadas até apartamentos e casas de férias, atendendo a todos os tipos de viajantes e orçamentos.
- Preços competitivos: Eles trabalham em estreita colaboração com os provedores de acomodação para oferecer preços competitivos e descontos exclusivos aos seus clientes, garantindo que obtenham o melhor valor possível em suas reservas de viagens.
- Facilidade de uso: O site e o aplicativo móvel do Booking.com são projetados para serem fáceis de usar e oferecer uma experiência de reserva intuitiva, permitindo que os clientes encontrem e reservem acomodações rapidamente e sem complicações.
- Avaliações e comentários de clientes: Os clientes podem ler avaliações e comentários de outros viajantes que se hospedaram nas propriedades listadas no Booking.com, ajudando-os a tomar decisões informadas ao escolher uma acomodação.

Baseados neste e em outros exemplos concluímos que, sobretudo os diferenciais competitivos devem ser revisados passando a considerar a variedade de opções e os preços competitivos já que, sem estes diferenciais, a nova proposta não se sustenta.

Além disso, também julgamos importante que a revisão incluía aspectos de sustentabilidade.

Finalmente, pensando que proposta de ampliação do escopo de atuação da empresa é para atuar sobretudo digitalmente, também é importante considerar a conveniência do serviço, como parte destes diferenciais.

Sendo assim, propomos a seguinte revisão:

Como missão:

“A missão da LATAM Airlines é proporcionar soluções de viagem de forma conveniente, sustentável, segura e confiável, além de oferecer excelência em serviços para seus clientes. A empresa busca concentrar diversos serviços de

maneira a proporcionar soluções completas de viagem, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social dos países em que opera.”

Como visão:

A visão da LATAM Airlines quer ser reconhecida como a melhor solução de viagem da América Latina, oferecendo a mais ampla gama de opções, destinos, a melhor experiência de compra e de voo, e sendo líder em inovação e sustentabilidade na indústria do turismo e da aviação.

Valores:

- **Segurança:** Compromisso com os mais altos padrões de segurança operacional para garantir a confiança dos passageiros.
- **Excelência:** Busca contínua pela excelência em serviços, operações e atendimento ao cliente.
- **Conveniência:** Seremos sempre a solução mais conveniente em viagens, concentrando, em um só lugar, todos os serviços a preços competitivos.
- **Inovação:** Estímulo à inovação em tecnologia, processos e serviços para melhorar constantemente a experiência do cliente.
- **Sustentabilidade:** Compromisso com práticas sustentáveis que minimizem o impacto ambiental das operações da companhia.
- **Integridade:** Atuação ética e transparente em todas as suas operações e relações comerciais.

Diferenciais Competitivos:

- **Ampla variedade de serviços ofertados:** A LATAM Airlines concentra, através da sua plataforma, a mais ampla variedade de serviços de viagem além de ofertá-los de forma inteligente, eliminando a necessidade de compras separadas quando o assunto é viagem.
- **A melhor relação de custo:** Conectando clientes e fornecedores em grande escala, a LATAM Airlines oferece a melhor relação de custo, dado o plano de viagem de cada cliente.

- **Extensa Rede de Destinos:** A LATAM Airlines possui uma ampla malha de rotas que conectam a América Latina com destinos domésticos e internacionais em todo o mundo.
- **Serviço ao Cliente:** A empresa se destaca pelo seu compromisso com o atendimento ao cliente e pela qualidade dos serviços oferecidos a bordo e em terra.
- **Alianças Estratégicas:** Participação em alianças globais, como a Oneworld, que ampliam a conectividade e os benefícios para os passageiros.
- **Eficiência Operacional:** Investimento em tecnologia e processos para garantir operações eficientes e pontuais.
- **Compromisso com a Sustentabilidade:** A LATAM Airlines está comprometida em reduzir sua pegada de carbono e implementar práticas sustentáveis em suas operações.
- **Inovação:** A companhia investe em tecnologia e serviços inovadores para melhorar a experiência do cliente e se manter competitiva no mercado global da aviação.”

4.3 Revisão do Posicionamento da marca

O atual posicionamento da marca da LATAM Airlines, se concentra em alguns pontos-chave:

Conexão regional e internacional: A LATAM se destaca como uma das principais companhias aéreas que conectam os países da América Latina entre si e com destinos internacionais. Seu posicionamento ressalta a importância de sua extensa rede de rotas e parcerias com outras companhias aéreas ao redor do mundo.

Eficiência e segurança: Como em qualquer setor aéreo, a segurança é uma prioridade máxima. A LATAM posiciona sua marca como uma empresa que coloca a segurança em primeiro lugar, enquanto também se esforça para oferecer serviços eficientes e de alta qualidade.

Conforto e serviço ao cliente: A empresa busca proporcionar uma experiência de viagem confortável e agradável aos seus passageiros. Isso pode incluir

desde comodidades a bordo, como assentos confortáveis e entretenimento de alta qualidade, até um serviço ao cliente eficiente e amigável em todas as etapas da jornada do passageiro.

Responsabilidade social e ambiental: Nos últimos anos, muitas companhias aéreas têm se concentrado em comunicar seus esforços para reduzir seu impacto ambiental e contribuir positivamente para as comunidades em que operam. A LATAM também pode posicionar sua marca como responsável social e ambientalmente consciente.

Inovação tecnológica: Como a aviação é uma indústria que está em constante evolução, as companhias aéreas muitas vezes destacam seus esforços para inovar e adotar novas tecnologias para melhorar a experiência do cliente e a eficiência operacional. A LATAM pode enfatizar seu compromisso com a inovação tecnológica em seus comunicados de marca.

Em resumo, o posicionamento de marca da LATAM Airlines geralmente se baseia em sua ampla rede de rotas, segurança, conforto, serviço ao cliente, responsabilidade social e ambiental, e inovação tecnológica. Esses elementos combinados buscam transmitir uma imagem de uma companhia aérea confiável, eficiente e comprometida com seus passageiros e com o mundo ao seu redor.

O principal esforço, portanto, será reposicionar a marca de maneira que ela passe a ser percebida não somente como uma companhia aérea mas como um “hub” de serviços de viagem.

A primeira mudança seria a retirada da palavra “Airlines”.

Além disso, é importante incluir a variedade de oferta de serviços, a conveniência e a relação de custo, (não necessariamente o menor preço), como parte deste novo posicionamento.

A natural sinergia, pelo fato de tratar-se de uma companhia aérea, também deve ser explorada portanto a sugestão é passar a:

- ressaltar a importância de sua extensa rede de parceiros de serviços e rotas e ao redor do país e do mundo,

- ressaltar que tais parcerias são capazes de produzir a melhor relação de custo,
- ressaltar que o conforto na viagem depende da solução mais conveniente.

Esses novos elementos devem passar a transmitir uma imagem de uma plataforma conveniente, confiável, eficiente e comprometida com seus clientes e com o mundo ao seu redor.

5 Proposições em marketing

Para o período de 3 anos. É possível utilizar a SWOT cruzada nesse ponto.

5.2 Objetivos de marketing

Objetivo principal:

- Posicionar a marca LATAM como solução completa de viagem

Objetivos secundários:

- Aumentar Brand Equity da LATAM
- Aumentar o awareness de marca
- Maximizar a rentabilidade da companhia
- Vincular o cliente à marca
- Retomar o prestígio de marca da TAM em anos anteriores

5.3 Estratégias para o mix de marketing

Relacionar as estratégias do mix de marketing com os objetivos propostos em forma de tabela.

Estratégia macro do Mix de Marketing

Objetivo	“P” considerado	Estratégia de Marketing
----------	--------------------	-------------------------

LATAM ser reconhecida como a empresa de soluções completas para os viajantes	Preço	Continuar possibilitar viajantes realizarem seus sonhos por meio de facilidade de acesso a passagens aéreas e a partir de agora complementar com outras soluções de viagens agregando mais margem aos produtos auxiliares
	Praça	América Latina, com aplicação do novo posicionamento no Brasil que é um dos mercados com mais dependência da receita auxiliar
	Produto	Reformular produtos para conectar ainda mais os brasileiros (como compra de companhias regionais ou codeshare) e agregar experiência para clientes top tiers
	Promoção	Regionalizar a comunicação, participando das conversas da comunidade local e foco em estabelecer assets e propriedades de marca no território brasilidade

Promoção

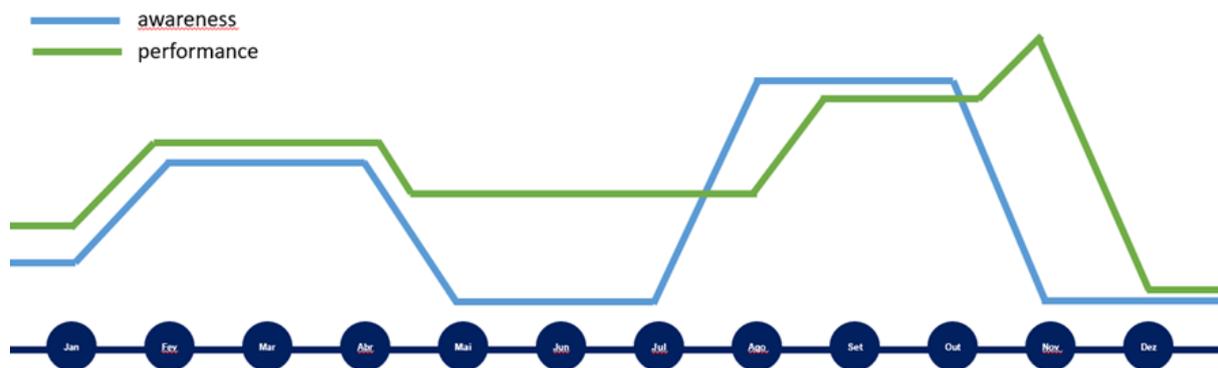
A companhia possui muitos momentos de lançamentos, sazonalidades, campanhas e especificidades de negócios ao longo do ano. Até o momento a LATAM usa a estratégia de pulverizar ao longo do ano seu investimento para atender todas as unidades de forma independente.

Uma proposta para unificar os flights de campanhas de marca, principalmente, pode garantir uma consolidação e retornos maiores para toda a LATAM. A estratégia dividiria 2 grandes investimentos no ano para divulgação 360 da masterbrand e

serviços auxiliares acoplados. A concentração do investimento permitirá um alcance e frequência maiores, 2 fatores essenciais para a construção e lembrança de marca. Ao longo do ano, apenas esforços menores e sustentação *always on* de performance seriam aplicados.

A mudança traz uma melhor qualidade de entrega das campanhas e fortalece a LATAM como uma só companhia, independente das suas BUs. Como contrapartida, os negócios deverão se ajustar ao calendário dos flights para potencializar seus resultados.

Figura 10 - Plano de investimento



Fonte: Autor

Os picos de investimento antecedem principalmente as maiores sazonalidades de compra de passagens aéreas: alta temporada de inverno e verão. Desse modo, pretende-se estabelecer uma conexão com o consumidor no momento da sua compra.

Comunicação

Antes da transição para a LATAM Airlines, a TAM Airlines era amplamente aclamada pelos consumidores, conhecida por seu serviço de alta qualidade, conforto e eficiência operacional. Os passageiros confiavam na marca TAM para proporcionar experiências de voo excepcionais, o que contribuiu para uma forte lealdade dos clientes. No entanto, após a fusão com a LAN Airlines para formar a LATAM Airlines, a percepção da marca sofreu uma queda significativa. Muitos consumidores sentiram uma desconexão com a nova identidade da empresa e relataram uma diminuição na

qualidade do serviço, além de uma sensação de perda daquela familiaridade e confiança associadas à antiga TAM. Essa mudança abrupta deixou muitos clientes descontentes e resultou em uma transição difícil para a LATAM, que precisou enfrentar desafios para reconquistar a confiança e a satisfação dos passageiros.

Matriz de posicionamento

Figura 11 - Matriz de posicionamento



Fonte: Autor

Em relação aos players de mercado, a LATAM tem o desafio de manter o serviço com um padrão de acesso a todos os viajantes e preços atrativos. No entanto,

é a primeira companhia aérea brasileira a diferenciar seus serviços para os clientes top tiers e prospects com disponibilidade em pagar mais por confortos como a nova classe Economy Premium, que oferece mais espaço e refeições quentes.

Território de Marca

Por meio de uma pesquisa de Brand Health foi possível selecionar atributos que os clientes consideraram importantes entre as companhias aéreas, sendo eles: alta classe; atratividade; empatia; espontaneidade; experiência; humanização; identificação; inovação; liderança; qualidade e variedade.

Figura 12 - Brand Equity



Fonte: Autor

Atributos de liderança, capilaridade e alta classe são os mais fortes para construção do Brand Equity da LATAM. Outros atributos fazem com que a empresa tenha uma percepção de atendimento em diversas cidades no Brasil e mundo acima da média do mercado. Por outro lado, a companhia não é reconhecida por sua conexão com os brasileiros por meio de espontaneidade e empatia. A diferença significativa entre os players ainda é muito baixa e por isso pilares como brasilidade e oferecer solução completa para viagens podem ser vistos como itens significativos de diferenciação.

Território LATAM:

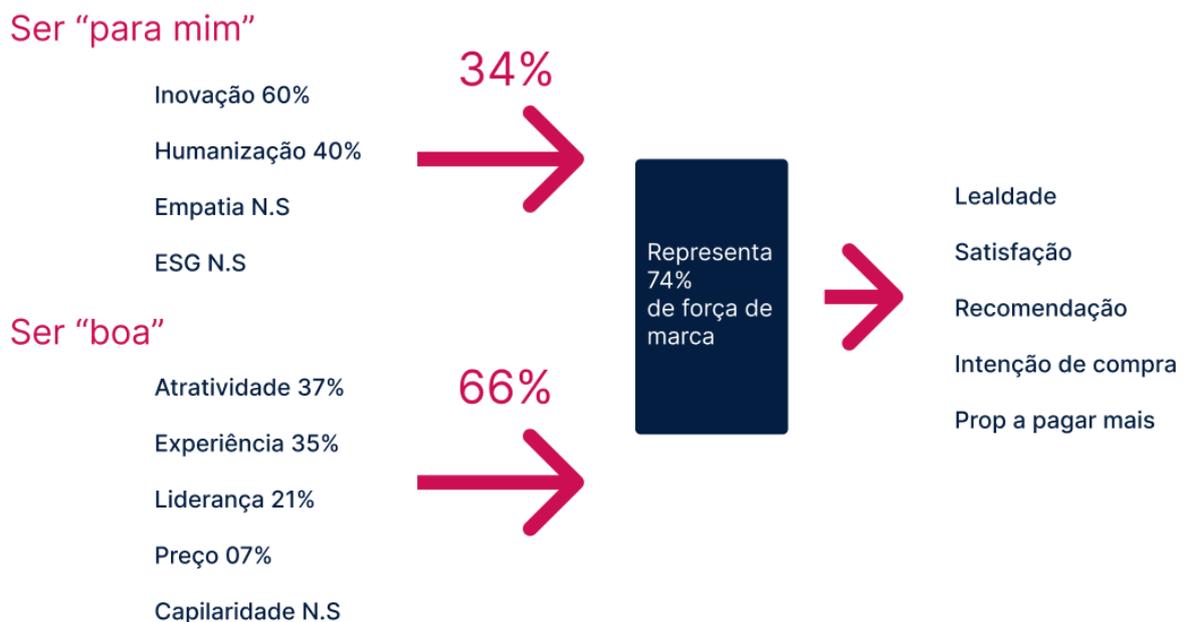
O território da LATAM está relacionado, em sua maioria, à liderança da malha aérea internacional e custo benefício da passagem. Programa de fidelidade também é um reforço positivo por facilidade de acúmulo e resgate de pontos.

Os destaques dos concorrentes ficam por conta de experiência diferenciada, como no caso de Azul, e forte presença de malha em destinos regionais brasileiros.

Branding Health

A partir de uma pesquisa de Brand Health, é possível entender mais sobre a composição do Equity das marcas das companhias a partir de atributos relevantes para os consumidores. A pesquisa detalha os atributos para todos os players do mercado.

Figura 13 - Atributos de marca



N = 894 | N.S = não significante

Fonte: Autor

Atualmente as companhias têm uma força de marca mais conectada em "ser boa" ao "ser para mim", sendo o peso de atributos tangíveis mais fortes. A experiência

para a maioria dos consumidores é vista como *commodities* entre as aéreas. Esta é uma boa oportunidade de diferenciação aumentando a identificação com a marca.

Existe um grande potencial para trabalhar laços e relações como humanização, empatia e ESG. Uma vez que a identificação com a marca se fortalece, a probabilidade de aumento de vínculo, consumo, rentabilização e satisfação do cliente também aumenta. (Keller, KL e Machado, M, 2006)

Estratégia de funil com base no branding health

Atualmente a estratégia de comunicação não reflete a realidade das fortalezas e atributos que constroem ou podem constituir o brand equity da LATAM. Deve-se explorar e potencializar nas comunicações a tangibilização desses atributos para torná-los ainda mais transparentes e antecipá-los para os clientes antes mesmo da experiência a bordo. Assim como agregar uma identificação maior principalmente no mercado brasileiro.

Ao observar a pesquisa e atrelar os resultados a cada etapa do funil de comunicações, podemos explorar os momentos da seguinte forma:

Awareness/Conhecimento de marca:

É necessário que a marca construa mais familiaridade. Isso significa que os investimentos de mídia mais massiva, de alto impacto para bloquear o avanço de concorrentes e agregar percepção de favoritismo mesmo antes da experiência de voo.

- Humanização
- Espontaneidade (brasilidade)
- Inovação

Consideração:

Os estímulos nesta etapa devem aproximar o cliente a marca com finalidade de tangibilizar uma escolha e diminuir a dissonância cognitiva. Os atributos que

confirmem que o cliente fará uma escolha assertiva, deverá ser utilizados de forma prioritária nesta etapa.

- Experiência
- Responsabilidade socioambiental
- Preferência do público (atratividade)
- Capilaridade internacional

Conversão:

- Malha com o maior número de destinos
- Opções de pagamento e descontos
- Promoções
- Preço
- Assets de produtos e serviços (o motivo pelo qual escolhem nossos produtos dentro outros de mercado)

A LATAM já está bem posicionada em trazer o benefício do preço e malha aérea internacional, mas precisa assegurar uma construção de topo de funil forte, com mais humanização, empatia e comunicação integrada entre seus produtos. Isso criará uma diferenciação da comunicação e agregará mais valor à escolha do cliente na tomada de decisão.

Branding

A construção de marca monolítica não é uma tarefa de comunicação. É um direcionamento estratégico da empresa para conciliar os produtos, canais, publicidade e investimentos para otimizar entregas e construir uma masterbrand mais forte.

Sendo assim, o novo posicionamento muda o conceito de trabalho não só do time de Marketing, mas também das unidades de negócios. A partir desta construção, as unidades deixam de trabalhar de maneira independente e passam a construir produtos e benefícios que agreguem também a marca mãe.

Figura 14 - Brand Definition Model

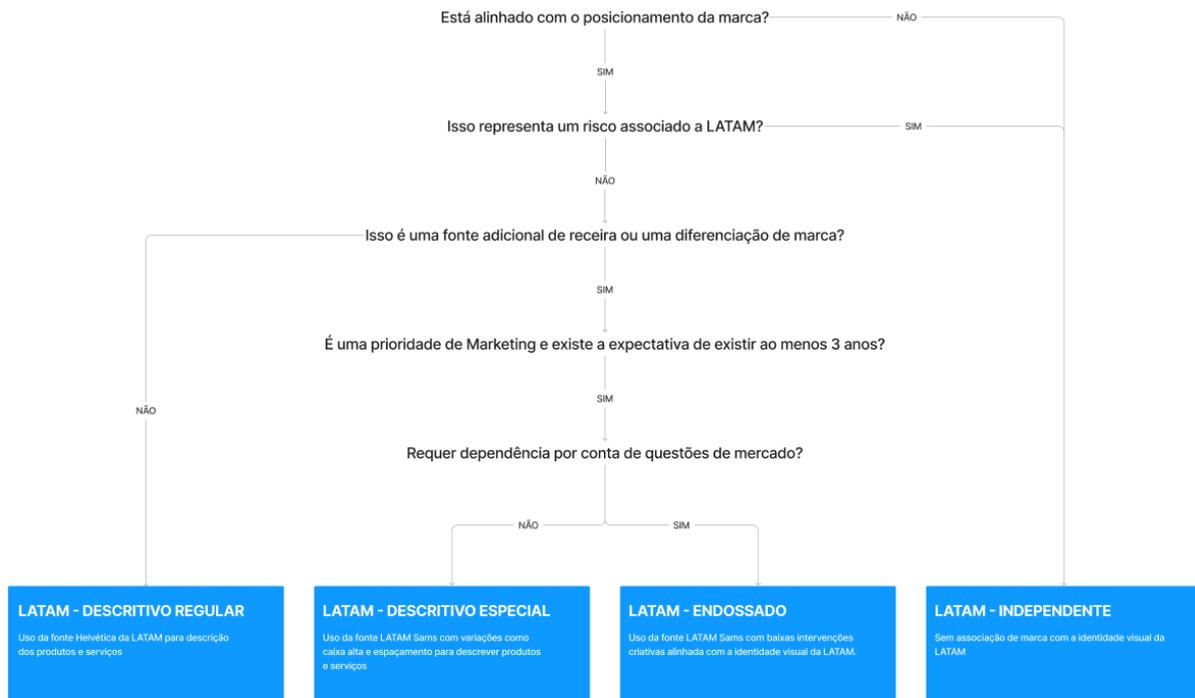


Fonte: Autor

A LATAM já possui uma arquitetura de marca que agrega e reforça os valores da masterbrand. Todos seus produtos e serviços são monolíticos ou construções endossadas. No entanto, as estratégias de comunicação precisam cada vez mais serem integradas.

No momento inicial as marcas aproximam suas identidades visuais, textuais e personalidade. Posteriormente, os segmentos de negócios, além do foco em sua natureza, são responsáveis por desenvolvimentos, produtos, serviços e impactos na marca mãe. Para definir a arquitetura de marca LATAM e como ela se comporta ao longo dos próximos anos, deve-se realizar algumas perguntas que guiam a decisão entre marca monolítica, endossada ou independente.

Figura 15 - Marca monolítica



Fonte: Autor

Os primeiros 2 itens, levam a construção de uma marca monolítica que possui correlação grande com a masterbrand sem impacta-la negativamente. Já o item 3 destaca a necessidade de carregar o Brand Equity da masterbrand, mas construir uma imagem e reconhecimento no mercado de uma sub-marca. Por fim, o item 4 permite agregar uma estratégia de marca independente, visto os riscos de associação de marca.

1. LATAM - Descritivo Regular (monolítico)

- Alinhado com o posicionamento da marca
- Comum no mercado
- Não existe uma fonte extra de receita ou diferenciação de marca

2. LATAM - Descritivo Especial (monolítico)

- Alinhado com o posicionamento da marca
- Possui uma fonte de receita adicional ou diferenciação de marca
- Existirá ao menos pelos próximos 3 anos

3. LATAM - Endossado

- Alinhado com o posicionamento da marca
- Requer independência por questões de mercado

4. LATAM - Independente

- Não alinhado com o posicionamento da marca
- Representa um risco para a marca **LATAM**

Em resumo, é preciso uma preocupação maior com as entregas, campanhas, novidades e quais as consequências, positivas ou negativas, que elas trarão para o Brand Equity. Deve-se ser perguntado sempre: o que estamos construindo está alinhado com o negócio principal? A proposta é simples? Isto é instigante para o cliente? Segue o princípio de ser acessível e fácil como a LATAM é?

Para uma retomada e aproximação do público brasileiro, pisando neste território de marca, o tom de voz foi definido como “Amigável, acessível, surpreendente e simples”. Também há uma calibragem desta linguagem diante dos públicos que a empresa atende, sendo eles low tier (baixa interação com a marca) e top tier (alta interação com a marca).

Figura 16 - Tom de voz



Fonte: Autor

Co-brand como forma de construir valor

A LATAM precisa criar mais afinidade com os brasileiros e precisa se apropriar deste território. Para isso, deve conquistar espaço no seleto grupo de marcas que compõem, contribuem e divulgam a brasilidade como fortaleza. Neste cenário, uma estratégia de marca, comunicação e até mesmo ações co-brand possibilitam o aumento de percepção do consumidor sobre o quanto a LATAM ama o Brasil, para o Brasil amar a LATAM.

Marcas inspiradoras e prospects de parceria:

- Havaianas
- Natura
- Farm
- Itaú
- Ambev

Calendário de comunicação regional

Para se tornar admirada nacionalmente, não basta apenas se apropriar de temas regionais, ela deve fazer parte da comunidade, sua cultura, crenças e apoiá-las por meio de patrocínios e desenvolvimentos econômicos regionais.

Desta forma, uma calendarização de ações festivas e eventos sazonais de cada região deve guiar uma estratégia de comunicação específica para cada parte do país. Isso torna a LATAM a companhia que melhor acompanha os brasileiros gerando mais identificação de marca.

- Carnaval - Todo o Brasil, geralmente em fevereiro ou março.
- Festas Juninas (São João, São Pedro, Santo Antônio) - Nordeste do Brasil, principalmente em junho.
- Festa do Divino Espírito Santo - Estado de Goiás, entre maio e junho.
- Festa de Nossa Senhora Aparecida - Aparecida do Norte, São Paulo, 12 de outubro.
- Oktoberfest - Blumenau, Santa Catarina, geralmente em outubro.

- Bumba Meu Boi - Principalmente no Maranhão, ao longo do ano.
- Festival de Parintins - Parintins, Amazonas, último fim de semana de junho.
- Festas do Círio de Nazaré - Belém, Pará, segundo domingo de outubro.
- Festival de Inverno de Campos do Jordão - Campos do Jordão, São Paulo, entre junho e agosto.
- Festival de Música e Cultura Popular da Chapada dos Veadeiros - Chapada dos Veadeiros, Goiás, geralmente em julho.
- Festival Folclórico de Boi Bumbá de Parintins - Parintins, Amazonas, último fim de semana de junho.
- Festival de Verão de Salvador - Salvador, Bahia, geralmente em janeiro.
- Festa da Uva - Caxias do Sul, Rio Grande do Sul, geralmente em fevereiro.
- São João de Campina Grande - Campina Grande, Paraíba, principalmente em junho.
- Festa da Lavagem do Bonfim - Salvador, Bahia, segunda quinta-feira de janeiro.
- Festa do Peão de Barretos - Barretos, São Paulo, geralmente em agosto.
- Festival de Cinema de Gramado - Gramado, Rio Grande do Sul, geralmente em agosto.
- Carnaval de Olinda - Olinda, Pernambuco, geralmente em fevereiro ou março.
- Festa do Boi Garantido - Parintins, Amazonas, último fim de semana de junho.
- Festa da Tainha - Florianópolis, Santa Catarina, geralmente em julho.
- Festa do Sairé - Alter do Chão, Pará, geralmente em setembro.
- Semana Farroupilha - Rio Grande do Sul, geralmente em setembro.

Produtos

A companhia possui alguns de seus serviços em plataformas proprietárias possibilitando gerir o mix de marketing. No entanto, alguns dos produtos que complementam a jornada do cliente durante suas viagens são operados por parceiros.

Para isso, a companhia deve adotar 2 grandes medidas evolutivas. A primeira é entender quais destes produtos e serviços são estratégicos ao ponto de se tornarem proprietários da companhia. A segunda é avaliar como a LATAM se torna a marca a oferecer esses complementos, mesmos que sejam operados por parceiros. Para isso,

é necessário criar fluxos de experiências integrados, atendimento ao consumidor e negociações específicas para favorecer a LATAM.

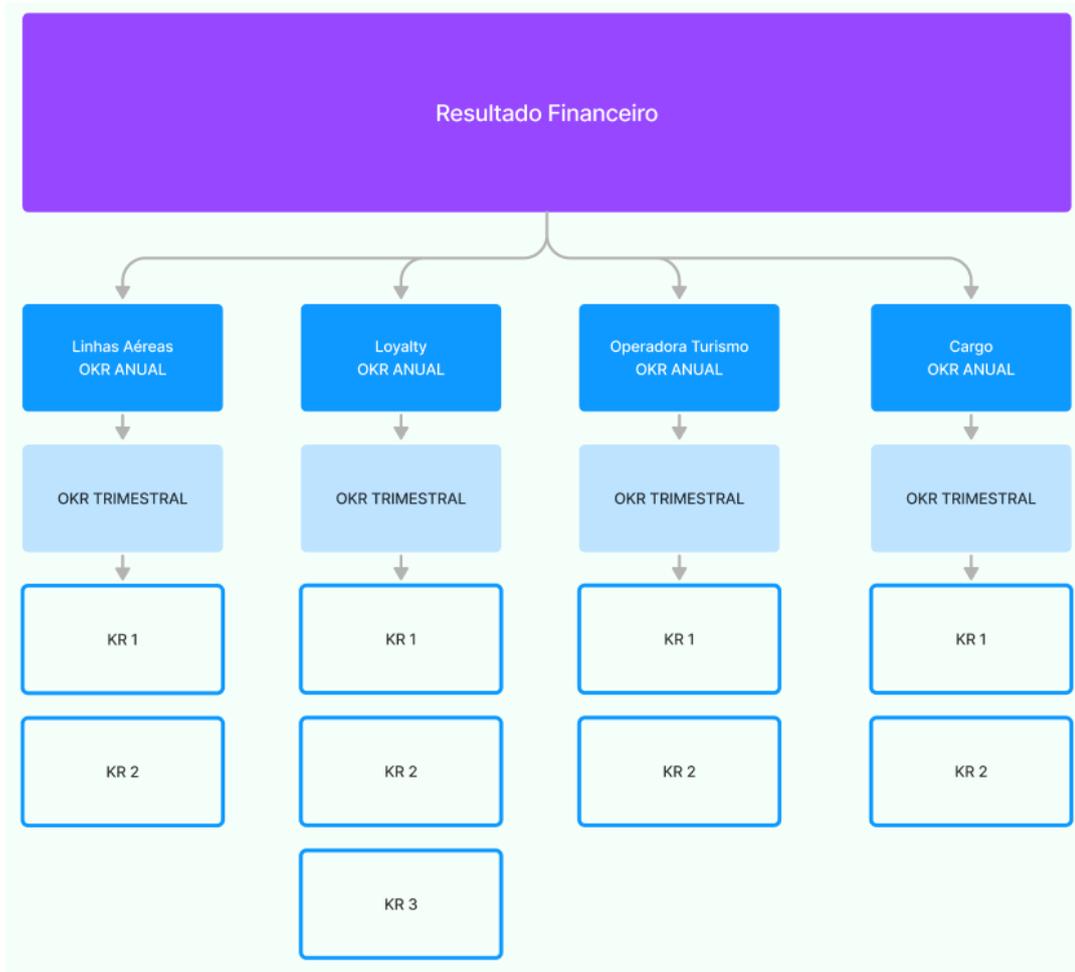
Figura 17 - Produtos LATAM



Fonte: Autor

Assim como a LATAM, as unidades de negócios e seus segmentos possuem uma estrutura de metas baseadas em receita anual. A partir disso, um desdobramento de ações é criado para garantir que a meta seja atingida ao longo do ano calendário.

Figura 18 - Metodologia e OKR



Fonte: Autor

No entanto, com a evolução da marca e experiência única para a jornada do cliente, os segmentos de negócios deverão olhar como seus produtos e serviços abordam de maneira 360 o usuários em todas as unidades de negócios. Assim, uma unidade de negócios pode ajudar outra e extrair o melhor das suas estratégias.

Aéreo

B2C

O B2C representa cerca de 40% do negócio da LATAM em vendas de passagens. 33% são resultados que partem dos canais digitais: site e app. E cerca de 40% do resultado dos canais digitais são gerados por mídia performance.

As recomendações para o B2C são:

- Nova forma de comunicar as passagens para aumentar receita, ADVP e load factory
- Criar novos formatos de promoções com pouca diluição de preços
- Compra coletiva de passagens aéreas na LATAM
- Criar um sistema de recorrência de compra
- Venda de vouchers promocionais
- Explorar novos canais de vendas
- Intensificar a comunicação de triggers e réguas de relacionamento
- Incentivar passagens em pontos com ADVP longo
- Usar canais de comunicação não tradicionais para destinos mais remotos
- Estar presente na comunidade

B2B

Já o mercado B2B, que atualmente representa 60% da receita da LATAM, precisa ampliar seu relacionamento com agências, OTAs, agentes e empresas usando ferramentas de marketing. Assim, será possível estreitar relacionamento e influenciá-los na escolha pela Azul e educá-los para realizarem vendas da companhia de uma maneira mais fácil.

As recomendações para o B2B são:

- Criar material de onboarding de parceria
- Manual de venda da LATAM
- Suporte para os terceiros que vendem LATAM
- Portal com conhecimento e ofertas destaques para venda
- Campanha de incentivo de força de venda
- Disponibilizar material publicitário para os agentes terceiros
- Criar um sistema de fidelidade
- Gerar conteúdo de interesse para o mercado

LATAM Pass

O LATAM Pass agora com uma marca monolítica precisa agora também que seus produtos e serviços tenham aderência a marca monolítica para de fato estabelecer uma experiência única e benefícios cross BUs.

Além disso, confiança e transparência é o item que mais constroi uma love brand no Brasil. Isso é feito somente com regras simples e segurança dos consumidores em relação ao uso dos seus produtos.

As recomendações para o LATAM Pass são:

- Simplificar as regras dos produtos e promocionais
- Agregar benefícios de outras unidades de negócios em produtos e serviços
- Melhorar processos de backend para garantir pontos e bonificações aos clientes
- Criar estratégia de gamification
- Processo educacional para os clientes
- Conhecer profundamente os clientes por meio de modelos estatísticos e propensão
- Aumentar trigger
- Diminuir a dependência do canal e-mail marketing
- Expandir a comunicação de marca para o físico (capilaridade)
- Utilizar criativos como vídeos, motions e conteúdo
- Diminuir a dependência da bonificação para aumentar o fair value e tornar os preços das passagens mais atrativos

LATAM Travel

As recomendações para a LATAM Travel são:

- Crescer B2B e B2C, com o último em maior velocidade (isso garante que a margem será melhor para o negócio)
- Fortalecer o relacionamento B2B com materiais de suporte
- Melhorar a experiência online
- Curadoria das informações textuais e visuais dos produtos
- Comunicações cross-sell
- Aumentar a aderência a ingressos
- Posicionar o serviço de hotéis como outros players de mercado
- Melhoria da ferramenta de backend (motor de pacotes)
- Criar um relacionamento B2C nas comunidades locais

LATAM Cargo

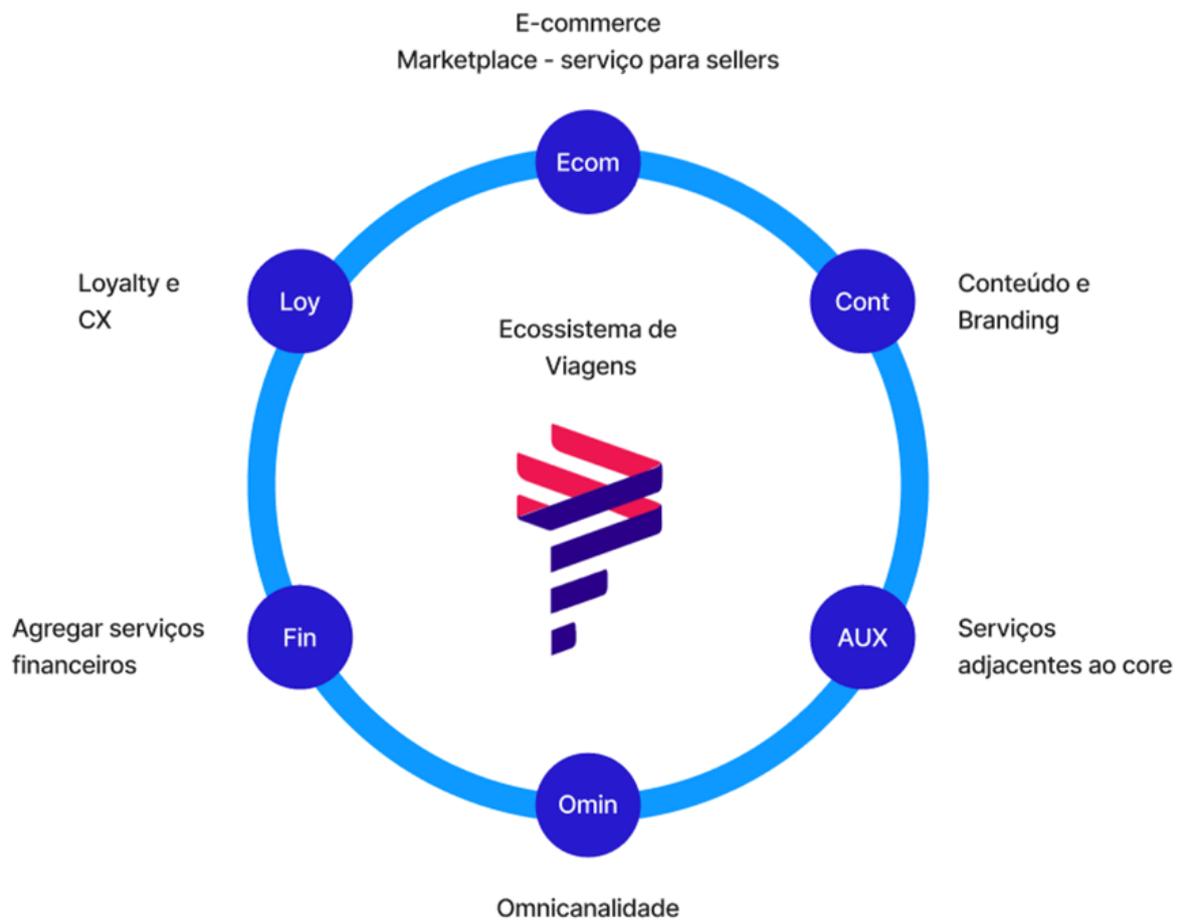
O Envio de cargas e encomendas deu um salto durante a pandemia e colocou esta unidade de negócios em outro patamar em faturamento. O desafio agora está na continuidade deste transporte e evitar a migração para modais mais baratos.

As recomendações para a LATAM Cargo são:

- Criar uma estratégia macro de produtos e serviços ofertados
- Criar materiais de apoio para o B2B
- Melhoria da experiência online
- Rebranding para posicionar cargo entre os grandes players de logística
- Atrair estratégia de vendas com outras unidades de negócios

Criando um Ecossistema (solução completa)

Figura 19 - Ecossistema LATAM



Fonte: Autor

O mercado brasileiro no segmento aéreo está carente há anos de uma love brand. No passado ocupado por Varig e até mesmo TAM, hoje em dia os usuários

entendem com baixa diferenciação os serviços oferecidos e sentem falta de uma marca que ocupe esse cenário em suas percepções de qualidade.

Os meios pelos quais uma marca é fixada na mente dos que interagem com ela. Algumas experiências são controláveis, como em ambientes de varejo, propaganda, serviços, websites e assim por diante. Outros não são controláveis, como os comentários na imprensa e o boca a boca. As marcas fortes emergem a partir de consistentes interações do consumidor que se combinam para formar uma experiência clara, diferenciada e holística (Interbrand, 2007, p. 22).

Para isso, não só um, mas todos os pilares da companhia devem ser trabalhados para posicionar a empresa na mente dos consumidores. A estratégia de branding, produtos, performance e outros devem seguir para entregar experiências cada vez mais únicas, personalizadas e assertivas.

Como resumo das principais recomendações, tem-se:

1. Otimização do budget Awareness e Performance com 2 flights de campanhas ao longo do ano

- Marketing trabalhando alcance e frequência e sustentando os negócios
- Consolidação da marca monolítica

2. “Poucos e bons”. Projetos digitais que trazem alto impacto para o cliente.

- Esteiras dedicadas para sustentação e novas features
- Metas de lançamentos e novidades

3. Reorganização das esteiras de desenvolvimento e integração das plataformas

- Otimizar os esforços de desenvolvimento tecnológico
- Utilizar o potencial das ferramentas, principalmente para dados

4. Automação em Marketing

- Uso de ferramentas de escalabilidade e inteligência artificial para personalização e testes

5. Diversificação dos produtos pelos negócios

- Expansão das oportunidades em pontos e reais para vincular ainda mais o cliente LATAM

6. Posicionar a LATAM

- Escolher entre os territórios de alta experiência com tarifas mais altas ou competir por preço com os players diretos e substitutos (ônibus)

7. Metodologia consolidada e única para a LATAM

- Criar processos e garantir que o modelo de trabalho será seguido

8. Experiência do cliente físico e digital

- Garantir que a experiência física manterá seu diferencial por meio de novidades e melhorias
- Humanizar os canais digitais e evoluir o autosserviço

A construção de um ecossistema garante uma vantagem competitiva bastante relevante no mercado. A melhoria da experiência, a minimização da evasão de clientes e maior rentabilidade fazem com que a adoção desta estratégia seja um dos principais pontos para se manter no jogo nos dias atuais. (eCommerce Brasil, 2024)

Para atender o conceito de ecossistema, o primeiro passo é posicionar a LATAM como uma OTA (online travel agency) unificando as estratégias de vendas, cross e up-sell de seus produtos e serviços já existentes. Após a organização inicial com o que já é realidade, demais construções de experiência do clientes, loyalty, métodos de pagamentos, tecnologias e outros deverão ser executadas.

Atualmente a LATAM já possui produtos e serviços que compõem grande parte da jornada do viajante, tais como: passagens aéreas em reais e pontos; companhias aéreas parceiras para expansão da malha aérea; clube de pontos; cartão de crédito cobranded; hotéis via parceria booking, assim como aluguel de carros e ingressos. E para refletir essa organização, um framework foi criado para alocar o serviço ideal no momento exato da viagem do cliente.

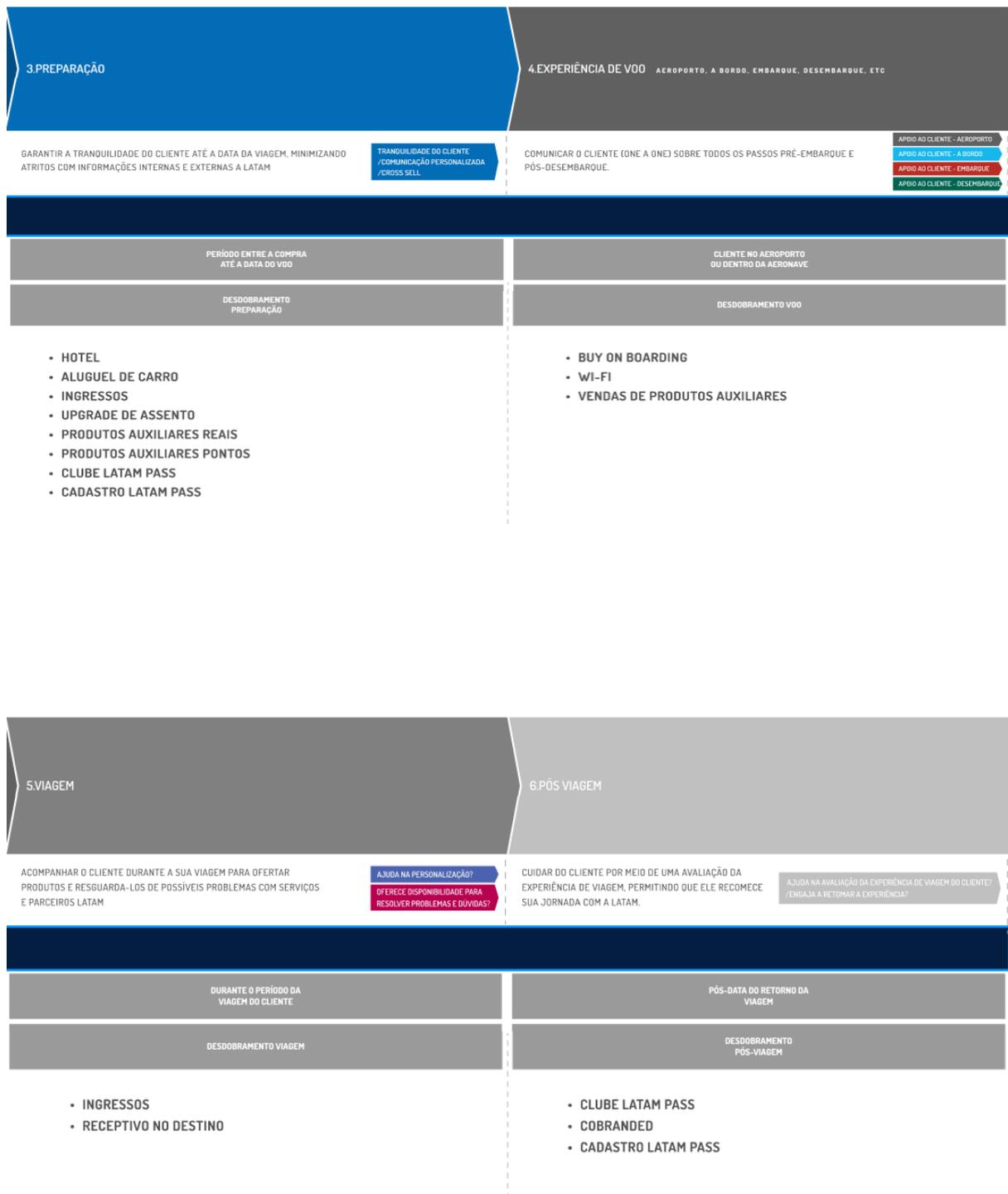
Framework do momento do viajante

Para se tornar uma empresa completa, além dos produtos e serviços, a comunicação também deve ser trabalhada com um olhar voltado para o cliente, entendendo cada momento do viajante e oferecendo a melhor solução para aquele momento.

Sendo assim, um framework com as 6 etapas do viajante foi criado para alocar as prioridades de impacto nos clientes em cada um dos momentos: desejo de viajar; pesquisa e compra; preparação da viagem; experiência de voo; durante a viagem; e pós-viagem.

Figura 20 - Jornada da viagem





Fonte: Autor

Ao alocar produtos e serviços de acordo com os momentos do viajante, é possível construir comunicações específicas e que sejam mais assertivas e relevantes para os clientes.

Por exemplo, ao oferecer o Clube LATAM Pass (serviço de assinatura de pontos todos os meses) no momento de “Desejo de viajar” podemos destacar a facilidade em juntar pontos para realizar uma viagem sem ser necessário a escolha de um destino específico neste momento. Já na etapa “Preparação para viagem” o grande asset destacado do clube poderá ser benefícios como upgrade de assento e bagagens gratuitas, uma vez que o cliente já possui o ticket aéreo.

Neste formato é possível adaptar as comunicações de um mesmo produto em diferentes estratégias ou até mesmo segmentar qual o momento ideal de oferecer cada produto e serviço e para qual cliente.

Os consumidores querem ser estimulados, divertidos, instruídos e desafiados. Eles procuram marcas que lhe possam fornecer experiências e depois passem a fazer parte da sua vida (Schmitt, 2001, p. 47).

Preparação para um futuro com **Ecosistema LATAM**: como a companhia pode oferecer ou intermediar todos os serviços necessários para seus clientes B2C?

Caminhos para alcançar o ecossistema:

- Integração entre estratégias da masterbrand e sub-brands
- Integração das estratégias entre as BUs
- Metodologia ágil com governança única
- Tecnologia – estruturação de pilares bases
- CRM – unificação do cliente
- Dados – compartilhamento de dados e integração das ferramentas
- Marketing de performance
- Modelo de inovação

A construção de um ecossistema passa por pelo desenvolvimento de diversos produtos e serviços digitais (Marketplace, fidelidade, auxiliares...). Parte da estrutura atual não é suficiente para sustentar um modelo de ecossistema. Sistemas que não se conversam ou não estão integrados, visão dispersa do cliente, falta de posicionamento único da LATAM, entre outros, fazem com que ainda haja necessidades para tal evolução.

Para inovar e criar solidez do ecossistema, produtos e novos serviços irão requerer plataformas ainda inexistentes na LATAM. Assim como, uma capacitação dos times que atualmente tem baixa maturidade de metodologia e/ou modelo de construção de produtos.

Nível de maturidade das competências internas estão abaixo da média do setor, com alta variabilidade de recursos e implementações técnicas e de campanhas, ausência de ferramental e guidelines/documentações para direcionamento dos times.

Marketing

- Fortalecer a marca única
- Abraçar a brasilidade para criar conexão mais forte com o público Brasil
- Otimizar o investimento em grandes flights de campanhas e sustentação com performance ao longo do ano
- LATAM se tornar uma marca “creator” na economia criativa
- Construir BI ‘homemade’ com visão integrada das plataformas; avaliar ‘sistematização’ do BI
- Construir modelo de atribuição 1.0, com base em testes de incrementabilidade
- Implementar ferramentas across marcas
- Atração de leads (mídias de performance)
- Google Search: otimizar compras de termos unbranded

- Google Shopping: otimizar cobertura de termos, e considerar margem dos produtos na organização dos anúncios;
- Social: otimizar a frequência de interação e melhorar relevância do conteúdo, utilizando testes A/B de criativos
- Prospecting: segmentar estrategicamente a audiência (segmentos de cliente, Look-alike, e interesse),
- Utilizar teste A/B de criativos e trazer visão de margem para otimização de bids
- Outras mídias: otimizar retargeting e afiliados, utilizar
- CRO: Melhorar tempo de carregamento do website e realização de testes,
- Otimizar quantidade de etapas na jornada de compra,
- Melhorar processo de pagamento (ex: compra com 1 click), melhorar e padronizar processo de cadastro de clientes
- UX/UI: aprimorar filtros, incluir reviews dos clientes e agregar serviços auxiliares

Dados

- Definir governança e infraestrutura de dados
- Papéis e responsabilidades claros sobre dados na organização completa
- Infraestrutura e arquitetura de ponta, possibilitando eficiência e visão única do cliente
- Criar ID único do cliente, englobando informações cadastrais e transacionais de todas as marcas
- Priorizar use cases de dados, mobilizando recursos para implementação dos use cases selecionados
- Disponibilizar informações para suporte à tomada de decisão sobre clientes na organização, com dashboards de fácil acesso e entendimento

- Aumentar captura de dados não transacionais, integrando-as à visão única (ex: atendimentos em call center)
- Centralizar melhores práticas criando Center of Excellence para dados e Analytics que disseminará conhecimento para as áreas

Tecnologia

Redefinir arquitetura atual para sustentar futuro ecossistema

- Construir estratégia de arquitetura de longo prazo multimarcas
- Construir plataforma de micro serviços e reduzir duplicações de sistemas
- Desenhar governança de dados e definir guidelines para construção de infraestrutura robusta
- Aprimorar modelo operacional de TI
- Desenhar modelo de agilidade
- Expandir times ágeis adotando modelo de gestão de produto
- Criar equipes estruturantes centrais focadas em definir e acelerar adoção de

melhores práticas e ferramentas de engenharia

- Fortalecer as principais práticas de gerenciamento de serviços de TI (ex:

gerenciamento de incidentes / mudanças)

- Definir estratégia de sourcing para papéis de tecnologia e internalizar cargos definidos
- Revisar governança de portfólio e alocação de recursos, garantindo

alinhamento com estratégia e coordenação para ganho de eficiência

- Revisar processo de orçamentação de tecnologia, com introdução de visão de produto (vs. Projeto) onde aplicável

- Investir em projetos estruturantes de TI e otimizar gastos atuais para captura de eficiências
- Omnicanalidade no B2C e também nas plataformas B2B (integração entre ferramentas para qualquer agente de qualquer BU)

Serviços Auxiliares

Agregar serviços que tenham viabilidade e sustentação e que estejam agregados para gerar valor ao core da companhia. Avaliar e compreender as dificuldades de agregar serviços de extrema personalização e o quanto isso pode afetar a percepção positiva do cliente.

Figura 21 - Cross-sell



Fonte: Autor

Serviços Financeiros

- Importante no papel da construção de ecossistema
- Elemento importante na monetização e captura de dados de pagamento dos clientes
- Ajudam a aumentar a frequência de interação dos clientes com ecossistema
- Viabilizam melhor experiência de compra e com ganhos para fidelizar o cliente

- Financiamento dos clientes de varejo
- Financiamento dos sellers (B2B)

Negócios

- Visão única do cliente (reconhecer o cliente mesmo em BUs diferentes)
- Construção de produtos e serviços cross unidades de negócios
- Garantir inovações
- Explorar serviços adjacentes aos que já geram retorno para a companhia (ex. pontuação em outros serviços bancários)
- Visão cliente no centro em relação aos produtos
- Co-criação entre as áreas e com os clientes. Evitar criar projetos individuais e independentes que se sobrepõem
- Estratégias de conquistar o cliente por qualidade de produto e não hard sell para empurrar vendas a eles
- Pesquisas de mercado com os consumidores e tendências
- Utilização de co-brand para fortalecimento e reconhecimento da LATAM
- Projetos que garantam exclusividade para a companhia

Em suma, a LATAM com diversas unidades de negócios já consolidada de forma independente, e por anos trabalhando sem visão única, necessita estabelecer nos próximos anos uma integração entre as estratégias que passa por uma união da marca, plataformas, produtos, dados, clientes (CRM) e tecnologia.

5.4 Verba destinada para as proposições em marketing

A partir do objetivo de gerar conhecimento para produtos e serviços complementares a passagem aérea e posicionar uma imagem de marca como

solução completa, temos uma grande atuação e foco do investimento nas camadas superiores do funil. Cerca de 60% do investimento está nas etapas de Awareness e Consideração. Para atender e sustentar o que as camadas superiores trarão de tráfego, 40% do investimento foi destinado para o final do funil na etapa de Conversão.

Figura 22 - Funil de conversão



Fonte: Autor

Na primeira camada o grande objetivo é gerar conhecimento e interesse pelos produtos que podem complementar a viagem e assim posicionar na mente dos consumidores a LATAM como uma empresa de solução completa. Para construir marca e posicionamento 2 grandes métricas são importantes: alcance e frequência. Por isso, grande parte deste investimento é destinado a canais menos segmentados, com abrangência, além de display e social.

Em um segundo momento, após o cliente descobrir os produtos e serviços, é preciso criar consideração e afinidade de marca para escolha da marca. Sendo assim, um trabalho de tangibilização dos reais benefícios e drives de marca devem ser apresentados para os clientes. Neste momento, a fim de evitar uma dispersão, são utilizados canais mais segmentados como os proprietários (E-mail, push e sms) e mídia com listas e clusters predefinidos.

Por último, para receber o público que engajaram nas etapas anteriores, uma camada com o objetivo de rentabilizar o cliente é adicionada. Aqui o foco é para gerar

cliques com reais interesses de compra e impactar novamente potenciais clientes para a marca. Além dos canais proprietários, a mídia como search e display remarketing (listas de clusters) são fundamentais para convencer o cliente em seu micromomento na tomada de decisão.

Com essa composição, um plano de mídia foi estipulado utilizando canais com mais cobertura, alcance e frequência e outros com mais assertividade para a etapa de conversão. Uma solução de 5 meses, no período de sazonalidade de aumento de vendas de passagens e viagens, foi proposta para posicionar a LATAM e explorar demais produtos e serviços, além do ticket aéreo.

Figura 23 - Plano de mídia

LATAM - plano OTA									ENTREGA		VALORES		
Veículo	Canal/Segmentação	Formato	Tipo de Negociação						Quantidade	Impressões	Valor Total Liq.	CPM/CPC/CPV	
				Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro					
Awareness										381.195.000	7.800.000,00		
OOH	Aeroportos	Painel	CPM							3 meses	945.000	2.340.000,00	2,476190476
PayTV	GNT, Discovery	Video	CPM							70 inserções/sem	19.000.000	2.000.000,00	0,1052631579
Jornal	Público A/B	Anúncio	CPM							3 inserções	1.000.000	210.000,00	0,21
Rádio	Notícias	Spot	CPM							3 meses	52.500.000	600.000,00	0,01142857143
Youtube	Interesse/contexto	Video	CPM							3 meses	125.000.000	1.000.000,00	8
META	Interesse/contexto	Darkpost	CPM							3 meses	37.500.000	300.000,00	8
Branded Content	Interesse/contexto	Publipost	CPM							1 criação	18.750.000	150.000,00	8
Influenciador	Público A/B	Stories	NA							5 stories	1.500.000	200.000,00	
Display Portais	UOL, GLOBO	Display	CPM							3 meses	125.000.000	1.000.000,00	8
Performance										4.875.000	4.200.000		
Search	palavra-chave LATAM	Anúncio texto	CPC							5 meses	2.400.000	2.000.000	1,2
Display Programática	Público-alvo	Display	CPC							3 meses	800.000	500.000	1,2
META	Geolocalização	Darkpost	CPC							3 meses	300.000	300.000	1
META	Lista RMKT	Darkpost	CPC							3 meses	500.000	700.000	1
Youtube	Lista RMKT	Video	CPV							4 meses	875.000	700.000	0,8
Canais proprietários													
Always On	Segmentado por canal	Diversos	NA										
TT										386.070.000	12.000.000,00		

Fonte: Autor

Como resultado do plano, é esperado das métricas um impacto de 380.000.000 de impactos com investimento inicial de 12 milhões de reais. Espera-se que neste formato o conhecimento dos produtos, lembrança e identificação com a marca os OKRs (*objective and key result*) da empresa sejam alcançados como: aumento da rentabilidade do cliente; cross-sell de produtos e serviços; up-sell; vínculo e cadastro na companhia; entre outros.

Conclusões

Com o mercado aéreo brasileiro altamente competitivo e diversas limitações que prejudicam a expansão e a evolução das companhias, preços elevados e custos de operações, tem-se um segmento com alto giro de capital, porém margens extremamente apertadas. Por anos, as empresas aéreas focaram seus esforços na expansão de malha, aeronaves maiores e fusões para garantirem seu crescimento, mas ao depararmos com um mercado mais maduro, novas formas de receitas devem ser consideradas

Grandes empresas no varejo tem expandido sua estratégia olhando para oportunidades além do seu core business, fazendo com que ganhos que anteriormente nem eram considerados, agora façam parte da estratégia da companhia. A discussão atual está entre a empresa ser uma peça dentro do jogo ou ser dono da jogada.

Assumir o posicionamento de um ecossistema, permite com que a LATAM se descole dos seus concorrentes diretos e ao mesmo tempo seja a consolidadora da estratégia de toda viagem do cliente. Isso evita com que o assento da companhia aérea seja apenas uma *commodity* dentro de um super app ou plataforma.

Em sua comunicação, a LATAM passa ser uma peça fundamental para o cliente que quer viajar, evitando que o mesmo tenha desgaste em procurar em diversas plataformas, sites e apps o que pode ser encontrado em um só ecossistema. Mas como ser tudo para todo mundo e não perder a identidade? É por isso que a regionalização e a brasilidade entram como grandes pilares fundamentais na estratégia de posicionamento. Elas garantem que a LATAM criará identificação com seu público saindo de uma gestão fria de marketplace ou OTA.

Ainda mais importante que o posicionamento, agregar novos serviços auxiliares para composição de um ecossistema permite com que a companhia aumente sua rentabilização, margem e conseqüentemente seu EBITDA. Serviços como hotelaria, ingressos e carros possuem melhores margens que passagens aéreas, o que pode prover ganhos financeiros relativamente maiores.

Uma vez que a LATAM já possui um banco de dados dos seus clientes, informações sobre viagens, potencial de consumo, juntamente com produtos que

podem completar a jornada da viagem, a venda (cross ou up-sell) e vínculo do cliente a companhia fica mais fácil de operacionalizar.

Para LATAM esta é uma oportunidade de crescer, fidelizar o cliente e ser mais relevante como player no segmento de turismo e transporte a partir de meios não triviais. O que criará uma vantagem competitiva enorme e de difícil cópia pelos concorrentes, além de poder de barganha com fornecedores e evasão de clientes para outras empresas.

6 Anexo

Painel ILUMEO - Respondentes: 2269 respostas válidas para verificar a saúde da marca. PESQUISA Quantitativa – Delfos. Período da coleta: 24/04/2023 – 31/05/2023 (coleta prolongada até 09/06/2023). Público: pessoas que realizaram uma viagem aérea nos últimos 12 meses, moradoras das cidades de Belém, Belo Horizonte, Campinas, Cuiabá, Curitiba, Fortaleza, Goiânia, Maceió, Manaus, Natal, Porto Alegre, Recife, Rio de Janeiro, Salvador, Brasília e São Paulo.

Figura 23 - Plano de mídia

7 Referências Bibliográficas

Canineo, G. (2021, 24 de setembro). Estudo de caso Amazon: como a empresa construiu o seu ecossistema de Growth. G4 Educação. Disponível em: <https://g4educacao.com/portal/estudo-de-caso-amazon-e-construcao-de-seu-ecossistema-de-growth>. Acesso em: 11 abr. 2024.

eCommerce Brasil. Ecossistema Omnichannel: a integração entre tecnologias como diferencial competitivo. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/ecossistema-omnichannel-a-integracao-entre-tecnologias-como-diferencial-competitivo>. Acesso em: 11 abr. 2024.

eInvestidor. Por que os preços das passagens aéreas são caros? Disponível em: <https://einvestidor.estadao.com.br/educacao-financeira/por-que-precos-passagens-aereas-cara>. Acesso em: 11 abr. 2024.

INTERBRAND. Glossário de marcas: Inglês - Português. Porto Alegre: Bookman, 2007.

KELLER, K.L. e MACHADO, M. Gestão estratégica de marcas. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

Propmark. A Latam está com essa sede? Quer investir, garante head de marketing da Latam. Disponível em: <https://propmark.com.br/a-latam-esta-com-essa-sede-quer-investir-garante-head-de-marketing-da-latam/>. Acesso em: 11 abr. 2024.

READE, Dennis V.; ROCHA, Marcos; OLIVEIRA, Sérgio Luis Ignácio de; CHERNIOGLO, Andréa. **Marketing estratégico**. São Paulo: Editora Saraiva, 2015. *E-book*. ISBN 978-85-02-63878-5. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-02-63878-5/>. Acesso em: 11 mar. 2024.

ROCHA, Marcos Donizete A.; OLIVEIRA, Sérgio Luís Ignacio de. **Gestão estratégica de marcas (Coleção Marketing em Tempos Modernos)**. [Digite o Local da Editora]: Editora Saraiva, 2017. *E-book*. ISBN 9788547218164. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547218164/>. Acesso em: 11 mar. 2024.

SCHMITT, B. H. Marketing Experimental. São Paulo: Abril, 2002.