

POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO E BRANDING DA LATAM AIRLINES NO MERCADO DA AVIAÇÃO LATINO-AMERICANA

Dayane Vieira de Oliveira

Graduanda em Comunicação Social com Habilitação em Publicidade e Propaganda
Faculdade do Litoral Sul Paulista (FALS), Praia Grande, São Paulo, Brasil

Nicolly de Oliveira Santos

Graduanda em Comunicação Social com Habilitação em Publicidade e Propaganda
Faculdade do Litoral Sul Paulista (FALS), Praia Grande, São Paulo, Brasil

Carlos Eduardo Dezan Scopinho

Doutor em Design
Faculdade do Litoral Sul de São Paulo (FALS), Praia Grande, SP, Brasil

Resumo

Este estudo analisa os fatores que influenciam a competitividade organizacional e o fortalecimento da identidade institucional da LATAM Airlines Group após o processo de integração entre LAN Airlines e TAM Linhas Aéreas. O objetivo consiste em compreender de que maneira a articulação entre gestão estratégica, gestão de marcas e experiência do consumidor pode contribuir para a construção de vantagem competitiva sustentável em um ambiente caracterizado por elevada concorrência e intensas transformações tecnológicas. A pesquisa possui abordagem qualitativa, natureza exploratória e descritiva, sendo desenvolvida por meio de pesquisa bibliográfica e documental. Para a análise do ambiente organizacional foram empregados os modelos PESTEL e Cinco Forças Competitivas de Porter, complementados por referenciais da Administração Estratégica, marketing de serviços e experiência do consumidor. Os resultados evidenciam que a consolidação da companhia ampliou sua eficiência operacional, capacidade logística e competitividade regional; contudo, também revelou desafios relacionados à preservação da identidade da marca e ao fortalecimento dos vínculos emocionais com os consumidores. Conclui-se que a sustentabilidade competitiva da organização depende da integração entre inovação tecnológica, excelência operacional, comunicação institucional e gestão da experiência do cliente, permitindo a geração de valor percebido e o fortalecimento de relacionamentos duradouros com seus diferentes públicos.

Palavras-chave: Vantagem competitiva. Experiência do consumidor. Gestão de marcas.

Abstract

This study analyzes the factors that influence organizational competitiveness and the strengthening of LATAM Airlines Group's corporate identity following the integration process between LAN Airlines and TAM Linhas Aéreas. The objective is to understand how the integration of strategic management, brand management, and customer experience contributes to the development of sustainable competitive advantage in a highly competitive environment undergoing rapid technological transformation. This research adopts a qualitative, exploratory, and descriptive approach based on bibliographic and documentary research. The organizational environment was examined using the PESTEL framework and Porter's Five Forces model, supported by theoretical foundations in Strategic Management, Services Marketing, and Customer Experience. The findings indicate that the consolidation of the company enhanced its operational efficiency, logistical capacity, and regional competitiveness; however, it also revealed challenges associated with preserving brand

identity and strengthening emotional connections with customers. The study concludes that sustainable competitiveness depends on integrating technological innovation, operational excellence, corporate communication, and customer experience management to enhance perceived value and foster long-term relationships with different stakeholder groups.

Keywords: Competitive advantage. Customer experience. Brand management.

INTRODUÇÃO

A aviação comercial desempenha papel estratégico no desenvolvimento econômico, social e logístico das nações, constituindo um dos principais mecanismos de integração territorial, mobilidade de pessoas, circulação de mercadorias e fortalecimento das relações comerciais em âmbito nacional e internacional. No Brasil, o transporte aéreo assume importância ainda mais significativa em razão da dimensão territorial do país e da necessidade de conectar regiões geograficamente distantes, favorecendo o turismo, os negócios e a competitividade econômica. De acordo com a Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC, 2026), o setor aéreo brasileiro representa um componente essencial da infraestrutura nacional de transportes, contribuindo diretamente para a geração de empregos, atração de investimentos e desenvolvimento regional.

Nas últimas décadas, a indústria da aviação passou por profundas transformações impulsionadas pela intensificação da globalização, pela expansão das tecnologias digitais, pela crescente liberalização dos mercados e pelo aumento da competitividade entre as companhias aéreas. Essas mudanças alteraram significativamente a dinâmica do setor, exigindo das organizações elevados níveis de eficiência operacional, capacidade de inovação e constante adaptação às novas exigências dos consumidores. Sob essa perspectiva, Porter (1986) afirma que organizações inseridas em mercados altamente competitivos precisam desenvolver estratégias capazes de construir vantagens competitivas sustentáveis frente às constantes mudanças do ambiente externo. Complementarmente, Barney (1991) argumenta que a vantagem competitiva decorre não apenas do posicionamento da empresa no mercado, mas também da capacidade de mobilizar recursos e competências estratégicas que sejam valiosos, raros, difíceis de imitar e adequadamente organizados.

Paralelamente às mudanças estruturais do setor, observa-se uma transformação significativa no comportamento dos consumidores. A digitalização dos serviços, a disseminação de plataformas de autoatendimento, o uso de inteligência artificial e a automatização dos processos ampliaram a eficiência operacional das companhias aéreas, mas também modificaram a forma como os clientes percebem a qualidade dos serviços prestados. Nesse contexto, a competitividade deixou de estar fundamentada exclusivamente em fatores como preço, pontualidade ou abrangência da malha aérea, passando a incorporar atributos relacionados à experiência do consumidor, ao relacionamento com a marca e à criação de valor durante toda a jornada de consumo (LEMON; VERHOEF, 2016). Segundo Kotler e Keller (2012), organizações contemporâneas competem não apenas pela oferta de produtos e serviços, mas pela capacidade de construir experiências memoráveis capazes de gerar confiança, identificação e lealdade.

Esse cenário evidencia uma mudança importante na lógica da competição empresarial. Pine e Gilmore (1999) defendem que as experiências passaram a constituir um diferencial competitivo tão relevante quanto os próprios produtos ou serviços ofertados. Sob essa perspectiva, o branding deixa de exercer apenas uma função comunicacional e assume papel estratégico na construção de vínculos emocionais entre consumidores e organizações. Para Aaker (1996), marcas fortes são aquelas capazes de desenvolver associações positivas, confiança e diferenciação sustentável, fortalecendo seu patrimônio simbólico perante os diferentes públicos de interesse.

No contexto latino-americano, destaca-se a constituição da LATAM Airlines Group, resultado da fusão entre a LAN Airlines, do Chile, e a TAM Linhas Aéreas, do Brasil. Considerada uma das maiores operações de integração empresarial da história da aviação regional, essa fusão possibilitou a ampliação da malha aérea, ganhos de escala, fortalecimento competitivo e expansão internacional da companhia. Segundo Vieira (2011), a criação da holding LATAM representou uma estratégia de consolidação de mercado voltada à integração logística, racionalização operacional e aumento da competitividade frente às grandes empresas globais do setor.

Entretanto, a integração operacional também produziu desafios relacionados ao reposicionamento institucional da marca. Historicamente, a TAM construiu sua identidade organizacional baseada no denominado "Espírito de Servir", atributo que consolidou uma percepção de proximidade, cordialidade e atendimento humanizado junto ao consumidor brasileiro. Após a criação da LATAM, observou-se uma progressiva padronização dos processos organizacionais, com forte investimento em automação, digitalização e eficiência operacional. Embora essas iniciativas tenham contribuído para a sustentabilidade financeira e para o fortalecimento competitivo da companhia, também suscitaram discussões acerca da preservação da identidade emocional anteriormente associada à marca e da manutenção da proximidade percebida pelos consumidores.

Sob essa perspectiva, verifica-se que a transformação digital trouxe ganhos relevantes para a eficiência organizacional, porém também ampliou o desafio de equilibrar produtividade, inovação tecnológica e humanização do relacionamento com o cliente. Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) afirmam que, no setor de serviços, a percepção de qualidade resulta não apenas da entrega técnica, mas principalmente das interações estabelecidas entre organização e consumidor durante toda a experiência de consumo. Dessa forma, elementos emocionais, simbólicos e relacionais tornam-se componentes estratégicos para a construção da lealdade dos clientes.

Além dessas transformações, o setor aéreo permanece fortemente influenciado por fatores externos como volatilidade cambial, oscilações nos preços dos combustíveis, exigências regulatórias, avanços tecnológicos, judicialização das relações de consumo e crescente pressão por práticas sustentáveis. Conforme Porter (1986), a competitividade organizacional depende diretamente da capacidade das empresas em compreender e responder estrategicamente às forças que moldam seu ambiente competitivo. Dessa maneira, torna-se indispensável analisar como organizações líderes conciliam eficiência operacional, inovação tecnológica, sustentabilidade e fortalecimento de seus ativos intangíveis.

Embora a literatura apresente ampla produção científica sobre administração estratégica, fusões empresariais e competitividade no setor aéreo, observa-se uma

lacuna relacionada à integração entre posicionamento estratégico, branding emocional e experiência do consumidor em companhias aéreas latino-americanas após processos de fusão de grande porte. Grande parte das pesquisas concentra-se na eficiência operacional, na integração logística ou nos resultados financeiros dessas operações, sendo ainda limitadas as investigações que analisam como o reposicionamento institucional influencia a construção de vínculos emocionais com os consumidores e o fortalecimento do valor da marca no período pós-fusão. Essa lacuna evidencia a necessidade de aprofundar discussões acerca da articulação entre estratégia empresarial, experiência do consumidor e gestão de marcas em mercados altamente competitivos.

Diante desse contexto, estabelece-se como problema de pesquisa a seguinte questão: *como a LATAM Airlines Group pode fortalecer sua conexão emocional com os consumidores sem comprometer a eficiência operacional e sua posição competitiva no mercado da aviação comercial latino-americana?*

O objetivo geral desta pesquisa consiste em analisar o posicionamento estratégico da LATAM Airlines Group, identificando de que maneira a integração entre gestão estratégica, branding e experiência do consumidor pode contribuir para o fortalecimento de sua vantagem competitiva sustentável. Como objetivos específicos, pretende-se: (i) analisar os fatores macroambientais que influenciam a atuação da companhia por meio do modelo PESTEL; (ii) avaliar sua dinâmica competitiva com base no modelo das Cinco Forças de Porter; (iii) discutir os impactos do processo de fusão sobre o reposicionamento institucional da marca; e (iv) identificar estratégias de marketing e relacionamento capazes de fortalecer os vínculos emocionais entre a LATAM e seus consumidores.

A realização deste estudo justifica-se sob três perspectivas complementares. Do ponto de vista acadêmico, busca ampliar as discussões sobre a relação entre administração estratégica, branding e experiência do consumidor no contexto da aviação comercial latino-americana, contribuindo para uma temática ainda pouco explorada na literatura nacional. Sob a perspectiva organizacional, os resultados podem oferecer subsídios para o desenvolvimento de estratégias voltadas ao fortalecimento da percepção de valor, da fidelização de clientes e da diferenciação

competitiva em mercados caracterizados por elevada concorrência. Por fim, sob a perspectiva social e mercadológica, a pesquisa contribui para compreender como organizações intensivas em serviços podem equilibrar transformação digital, eficiência operacional e humanização das relações de consumo, respondendo às novas expectativas dos consumidores contemporâneos.

Assim, parte-se da premissa de que a competitividade sustentável no setor aéreo não depende exclusivamente da excelência operacional ou da liderança em participação de mercado, mas também da capacidade de construir experiências significativas e relações duradouras com seus consumidores. Nessa perspectiva, compreender os desafios estratégicos enfrentados pela *LATAM Airlines Group* contribui para ampliar o entendimento sobre a gestão de marcas em organizações de serviços submetidas a intensos processos de transformação tecnológica, competitiva e institucional.

REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico foi organizado em seções temáticas, com o objetivo de fundamentar a pesquisa por meio da apresentação dos principais conceitos e abordagens relacionados ao tema. Está estruturado da seguinte forma:

Administração estratégica e vantagem competitiva

A Administração Estratégica compreende o conjunto de decisões e ações voltadas à formulação, implementação e avaliação de estratégias capazes de assegurar vantagem competitiva e sustentabilidade organizacional em ambientes caracterizados por elevada complexidade e dinamismo. Sua finalidade consiste em alinhar os recursos internos da organização às oportunidades e ameaças do ambiente externo, permitindo que as empresas desenvolvam posicionamentos capazes de gerar desempenho superior aos concorrentes (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2007).

Entre os principais referenciais da área, Porter (1986) argumenta que a competitividade organizacional está diretamente relacionada ao posicionamento estratégico adotado pela empresa diante da estrutura do setor em que atua. Para o

autor, organizações capazes de compreender as forças competitivas do mercado conseguem formular estratégias mais consistentes, reduzir vulnerabilidades e construir vantagens competitivas sustentáveis.

Embora a perspectiva de Porter enfatize a estrutura do mercado, Barney (1991) amplia essa discussão ao defender que a origem da vantagem competitiva também reside nos recursos internos da organização. Segundo a Visão Baseada em Recursos (Resource-Based View – RBV), empresas alcançam desempenho superior quando possuem recursos valiosos, raros, difíceis de imitar e organizados para gerar valor. Dessa forma, ativos intangíveis como reputação, marca, conhecimento organizacional, inovação e cultura corporativa tornam-se elementos estratégicos capazes de sustentar diferenciais competitivos ao longo do tempo.

Complementando essa perspectiva, Teece (2018) destaca que, em ambientes caracterizados por rápidas transformações tecnológicas e elevada instabilidade competitiva, torna-se insuficiente apenas possuir recursos estratégicos. É necessário desenvolver capacidades dinâmicas que permitam identificar oportunidades, adaptar modelos de negócio, incorporar inovações e reconfigurar continuamente competências organizacionais. Essa abordagem mostra-se particularmente relevante para empresas do setor aéreo, que enfrentam mudanças constantes relacionadas à tecnologia, regulamentação, comportamento do consumidor e sustentabilidade.

Sob essa perspectiva, a Administração Estratégica ultrapassa a simples elaboração de planos organizacionais e passa a representar um processo contínuo de adaptação, aprendizagem e inovação, fundamental para organizações que competem em mercados altamente dinâmicos, como o transporte aéreo.

Ambiente competitivo e formulação estratégica

A compreensão do ambiente externo constitui uma das etapas fundamentais da formulação estratégica, uma vez que fatores políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais exercem influência direta sobre o desempenho das organizações. Johnson, Scholes e Whittington (2011) afirmam que empresas inseridas em ambientes complexos necessitam monitorar continuamente essas

variáveis para antecipar mudanças, reduzir riscos e identificar oportunidades de crescimento.

Nesse contexto, o modelo PESTEL representa uma importante ferramenta para análise do macroambiente organizacional ao considerar a influência integrada dos fatores políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ecológicos e legais sobre as decisões empresariais. A utilização desse modelo possibilita compreender como alterações regulatórias, avanços tecnológicos, mudanças comportamentais dos consumidores, questões ambientais e oscilações econômicas afetam a competitividade das organizações.

Além das variáveis macroambientais, Porter (1986) destaca que a rentabilidade de um setor depende da interação entre cinco forças competitivas: rivalidade entre concorrentes, ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos ou serviços substitutos, poder de negociação dos fornecedores e poder de negociação dos compradores. A intensidade dessas forças determina o grau de atratividade do mercado e influencia diretamente as possibilidades de obtenção de vantagem competitiva.

No setor da aviação comercial, essas forças apresentam elevada intensidade em razão dos altos investimentos necessários para ingresso no mercado, da forte regulamentação governamental, da sensibilidade dos consumidores ao preço, da volatilidade dos custos operacionais e da elevada rivalidade entre grandes companhias aéreas. Dessa forma, compreender a estrutura competitiva torna-se condição essencial para o desenvolvimento de estratégias capazes de assegurar sustentabilidade e crescimento organizacional.

Branding, experiência do consumidor e marketing de serviços

As profundas transformações observadas no comportamento do consumidor modificaram significativamente os fundamentos da competitividade empresarial. Em mercados caracterizados pela elevada padronização de produtos e serviços, atributos funcionais deixam de representar fatores suficientes para diferenciação, ampliando a importância da construção de marcas fortes e da gestão da experiência do consumidor.

Segundo Aaker (1996), uma marca representa muito mais que um nome ou símbolo comercial; constitui um conjunto de associações capazes de gerar valor tanto para consumidores quanto para organizações. O fortalecimento do *brand equity* decorre da capacidade de desenvolver reconhecimento, confiança, qualidade percebida e lealdade, elementos que influenciam diretamente a decisão de compra e a preferência dos consumidores.

Nessa mesma direção, Keller (2013) destaca que marcas sólidas são construídas por meio da criação de experiências consistentes e significativas em todos os pontos de contato entre empresa e consumidor. Para o autor, o relacionamento contínuo fortalece vínculos emocionais capazes de ampliar a fidelização e reduzir a sensibilidade dos clientes às estratégias de preço dos concorrentes.

Essa perspectiva aproxima-se da Economia da Experiência proposta por Pine e Gilmore (1999), segundo a qual organizações contemporâneas competem cada vez mais pela capacidade de proporcionar experiências memoráveis, e não apenas pela entrega de produtos ou serviços. Assim, a experiência passa a constituir um ativo estratégico responsável pela geração de valor percebido e pela diferenciação competitiva.

No contexto do *marketing* de serviços, Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) argumentam que a percepção de qualidade resulta da interação entre aspectos técnicos e relacionais do serviço. Em organizações prestadoras de serviços, especialmente na aviação comercial, fatores como atendimento, confiabilidade, comunicação, empatia e capacidade de resposta influenciam diretamente a satisfação e a fidelização dos clientes.

Em complementação a essa abordagem, Lemon e Verhoef (2016) afirmam que a experiência do consumidor deve ser compreendida como um processo integrado que envolve todas as interações estabelecidas antes, durante e após o consumo. Dessa forma, a jornada do cliente passa a representar um dos principais elementos de diferenciação competitiva em mercados altamente digitalizados.

Sob essa perspectiva, Kotler e Keller (2012) defendem que organizações bem-sucedidas desenvolvem estratégias capazes de criar valor funcional, emocional

e simbólico simultaneamente. Assim, marcas que conseguem estabelecer conexões afetivas com seus consumidores tendem a fortalecer a confiança, ampliar a lealdade e consolidar vantagens competitivas sustentáveis.

Fusões empresariais, reposicionamento de marca e identidade organizacional

As fusões e aquisições constituem importantes estratégias de crescimento organizacional, especialmente em setores caracterizados por elevada competitividade, necessidade de ganhos de escala e intensificação da internacionalização dos mercados. Além dos benefícios econômicos decorrentes da integração operacional, esses processos envolvem desafios relacionados à gestão da cultura organizacional, da identidade corporativa e da percepção das marcas pelos consumidores.

No setor da aviação comercial, a criação da *LATAM Airlines Group*, decorrente da fusão entre a *LAN Airlines* e a *TAM Linhas Aéreas*, representa um dos principais exemplos de consolidação estratégica na América Latina. Conforme Vieira (2011), a operação permitiu ampliar a conectividade regional, integrar malhas aéreas, otimizar recursos operacionais e fortalecer o posicionamento competitivo da companhia diante das grandes empresas internacionais do setor.

Entretanto, processos de integração dessa magnitude transcendem aspectos financeiros e operacionais. Balmer e Greyser (2006) argumentam que mudanças na identidade corporativa exigem esforços consistentes de comunicação institucional para preservar a legitimidade da organização perante seus diferentes *stakeholders*. A substituição de marcas consolidadas demanda a construção de novos significados capazes de manter a confiança dos consumidores e minimizar resistências decorrentes das transformações organizacionais.

Nesse contexto, o *branding* assume papel estratégico ao contribuir para a consolidação da nova identidade institucional. Asceno Júnior (2019) demonstra que a LATAM incorporou o áudio *branding* como elemento de fortalecimento de sua identidade regional, buscando criar associações emocionais relacionadas à diversidade cultural latino-americana e ao conceito de integração entre países.

Observa-se, portanto, que o reposicionamento estratégico da LATAM não se limita à racionalização operacional decorrente da fusão, mas envolve a construção de uma identidade corporativa capaz de equilibrar eficiência, inovação tecnológica, sustentabilidade e fortalecimento da conexão emocional com seus consumidores. Esse desafio evidencia que a competitividade contemporânea depende cada vez mais da integração entre administração estratégica, gestão de marcas e experiência do consumidor, elementos que fundamentam a presente pesquisa.

METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo qualitativo, com objetivos exploratórios e descritivos, desenvolvido por meio de pesquisa bibliográfica e documental. A escolha dessa abordagem fundamenta-se na necessidade de compreender, interpretar e analisar criticamente o posicionamento estratégico da LATAM *Airlines Group*, considerando aspectos relacionados à administração estratégica, ao branding, à experiência do consumidor e à competitividade no setor da aviação comercial latino-americana.

A abordagem qualitativa mostra-se adequada por privilegiar a compreensão aprofundada dos fenômenos organizacionais, considerando seus significados, relações e contextos, sem a pretensão de estabelecer generalizações estatísticas. Segundo Minayo (2001), a pesquisa qualitativa busca interpretar fenômenos sociais complexos a partir das relações estabelecidas entre os sujeitos, as organizações e o ambiente em que estão inseridos, permitindo análises mais abrangentes sobre processos estratégicos e comportamentais.

Quanto aos objetivos, a pesquisa classifica-se como exploratória e descritiva. Conforme Gil (2008), estudos exploratórios têm como finalidade ampliar a compreensão acerca de fenômenos ainda pouco investigados, proporcionando maior familiaridade com o problema de pesquisa e contribuindo para a construção de interpretações mais consistentes. Complementarmente, a pesquisa descritiva busca identificar, organizar e analisar as características de determinado fenômeno, permitindo compreender as relações existentes entre as variáveis investigadas (PRODANOV; FREITAS, 2013). Essas características tornam essa estratégia

metodológica apropriada para analisar o reposicionamento estratégico da LATAM *Airlines Group* e os fatores que influenciam sua competitividade no mercado latino-americano.

Em relação aos procedimentos técnicos, adotou-se a pesquisa bibliográfica como principal estratégia de investigação. Segundo Gil (2008), esse tipo de pesquisa é desenvolvido a partir de material já publicado, como livros, artigos científicos, dissertações, teses e demais documentos acadêmicos, permitindo ao pesquisador construir uma fundamentação teórica consistente sobre o objeto investigado. Complementarmente, realizou-se pesquisa documental, utilizando informações provenientes de documentos institucionais, relatórios corporativos, bases estatísticas e publicações oficiais de órgãos reguladores, especialmente da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC) e da LATAM *Airlines Group*. Conforme Marconi e Lakatos (2021), a pesquisa documental distingue-se da pesquisa bibliográfica por utilizar documentos que ainda não receberam tratamento analítico ou que podem ser reinterpretados de acordo com os objetivos da investigação.

A seleção das fontes bibliográficas ocorreu de forma intencional, considerando sua relevância científica, atualidade e aderência aos objetivos da pesquisa. Foram priorizadas obras clássicas da Administração Estratégica e do *Marketing*, bem como artigos científicos publicados em periódicos nacionais e internacionais, livros de referência e documentos institucionais relacionados ao setor da aviação comercial. Também foram consultados relatórios técnicos e estatísticos produzidos por organismos reguladores e entidades do setor aéreo, visando ampliar a confiabilidade das informações utilizadas na análise.

Para a análise do ambiente competitivo da organização foram empregados dois modelos teóricos amplamente consolidados na literatura de Administração Estratégica. O modelo PESTEL foi utilizado para examinar os fatores políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais que influenciam o ambiente macroorganizacional da LATAM *Airlines Group* (JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2011). Paralelamente, empregou-se o modelo das Cinco Forças Competitivas de Porter (1986), possibilitando analisar a intensidade da concorrência no setor, o poder de negociação de clientes e fornecedores, a ameaça de novos

entrantes, a existência de produtos substitutos e a rivalidade entre as empresas estabelecidas.

Os dados obtidos por meio da pesquisa bibliográfica e documental foram submetidos à análise qualitativa de conteúdo. Conforme Bardin (2016), essa técnica consiste em um conjunto de procedimentos sistemáticos de organização, categorização e interpretação das informações, permitindo identificar padrões, relações e significados presentes nos documentos analisados. Para atender aos objetivos deste estudo, a análise foi desenvolvida em três etapas complementares: (i) leitura exploratória e seleção do material bibliográfico; (ii) organização das informações em categorias analíticas relacionadas à administração estratégica, branding, experiência do consumidor e competitividade; e (iii) interpretação crítica dos resultados fundamentada no referencial teórico adotado.

Buscando assegurar maior rigor metodológico, foram adotados critérios de triangulação teórica e documental. Segundo Flick (2013), a triangulação consiste na utilização de diferentes fontes de informação e referenciais teóricos para ampliar a consistência das interpretações e reduzir vieses decorrentes da utilização de uma única perspectiva analítica. Assim, a integração entre literatura científica, documentos institucionais, dados estatísticos e modelos estratégicos possibilitou uma análise mais abrangente do posicionamento competitivo da *LATAM Airlines Group*.

Embora o estudo apresente contribuições relevantes para a compreensão das estratégias competitivas adotadas pela organização, algumas limitações devem ser consideradas. Por tratar-se de uma pesquisa bibliográfica e documental, os resultados refletem as informações disponíveis nas fontes consultadas, não contemplando a percepção direta de consumidores, gestores ou demais stakeholders da companhia. Além disso, a dinâmica do setor aéreo é fortemente influenciada por fatores econômicos, regulatórios e tecnológicos que se modificam continuamente, razão pela qual as conclusões apresentadas representam a realidade observada no período de realização da pesquisa.

Apesar dessas limitações, considera-se que os procedimentos metodológicos adotados apresentam consistência científica e adequação aos objetivos propostos,

permitindo compreender de forma integrada os fatores estratégicos que influenciam o reposicionamento da *LATAM Airlines Group*, bem como os desafios relacionados à construção de vantagem competitiva sustentável em um ambiente de elevada complexidade e transformação constante.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A fusão entre LAN e TAM como estratégia de fortalecimento competitivo

O setor da aviação comercial caracteriza-se por elevada intensidade competitiva, altos custos operacionais, forte dependência de fatores macroeconômicos e rigorosa regulamentação governamental. Nesse ambiente, estratégias de crescimento baseadas em fusões e aquisições constituem importantes mecanismos para obtenção de economias de escala, ampliação da cobertura geográfica e fortalecimento da posição competitiva das organizações.

Sob essa perspectiva, a constituição da *LATAM Airlines Group*, resultante da fusão entre a *LAN Airlines* e a *TAM Linhas Aéreas*, representa um movimento estratégico orientado à consolidação de mercado e ao aumento da competitividade regional. Conforme Vieira (2011), a integração permitiu racionalizar operações, ampliar a conectividade entre destinos e fortalecer a capacidade competitiva da companhia diante das principais empresas do setor.

Os resultados desta pesquisa corroboram essa interpretação ao demonstrar que a integração operacional favoreceu a expansão da malha aérea, o compartilhamento de recursos estratégicos e o aumento da eficiência logística. Esses aspectos convergem com a perspectiva de Porter (1986), segundo a qual organizações inseridas em ambientes altamente competitivos precisam estruturar estratégias capazes de ampliar sua posição frente às forças concorrenciais.

Entretanto, a análise evidencia que os benefícios decorrentes da fusão não se restringem às economias operacionais. Sob a ótica da Visão Baseada em Recursos (BARNEY, 1991), a integração entre as duas companhias também possibilitou a incorporação de ativos intangíveis relevantes, como conhecimento organizacional, experiência operacional, reputação institucional e capacidade de atuação em

diferentes mercados. Esses recursos fortalecem a capacidade competitiva da organização ao constituírem ativos de difícil imitação pelos concorrentes.

Por outro lado, observa-se que processos de integração organizacional dessa magnitude também produzem desafios relacionados à gestão da identidade corporativa. Conforme Balmer e Greyser (2006), mudanças estruturais decorrentes de fusões exigem esforços contínuos para preservar a legitimidade institucional e manter a confiança dos diferentes stakeholders. Nesse sentido, verifica-se que o reposicionamento da LATAM exigiu não apenas integração operacional, mas também reconstrução simbólica da marca perante consumidores historicamente vinculados às identidades da LAN e da TAM.

Os resultados indicam, portanto, que a fusão contribuiu significativamente para o fortalecimento competitivo da organização, porém ampliou simultaneamente a necessidade de desenvolver estratégias capazes de preservar a conexão emocional com os consumidores.

Análise do ambiente macroambiental: implicações estratégicas do modelo pestel

A aplicação do modelo PESTEL evidencia que o ambiente externo exerce influência direta sobre a competitividade da LATAM *Airlines Group*, reforçando que o desempenho organizacional depende não apenas de recursos internos, mas também da capacidade de adaptação às transformações do contexto em que a empresa está inserida.

Na dimensão econômica, destacam-se a volatilidade cambial e as oscilações nos preços do combustível de aviação (QAV), fatores que representam parcela significativa dos custos operacionais do setor. Essa realidade exige estratégias permanentes de controle financeiro, eficiência operacional e gestão de riscos, corroborando a perspectiva de Johnson, Scholes e Whittington (2011), segundo a qual organizações competitivas monitoram continuamente o ambiente externo para antecipar mudanças e reduzir vulnerabilidades.

Nos aspectos políticos e legais, observa-se que o setor permanece fortemente condicionado às regulamentações governamentais, à judicialização das

relações de consumo e às exigências dos órgãos reguladores. Esses fatores ampliam a necessidade de desenvolvimento de estruturas organizacionais flexíveis e capazes de responder rapidamente às alterações do ambiente institucional.

No âmbito tecnológico, os resultados demonstram que a digitalização dos serviços, a utilização de inteligência artificial, biometria facial e sistemas integrados de gestão representam importantes instrumentos para aumento da eficiência operacional e melhoria da experiência do consumidor. Entretanto, verifica-se que a crescente automação também pode reduzir a percepção de proximidade entre empresa e cliente, evidenciando um desafio estratégico relacionado ao equilíbrio entre inovação tecnológica e humanização do atendimento.

Na dimensão ambiental, observa-se crescente pressão por práticas sustentáveis, impulsionada tanto por regulamentações internacionais quanto pela mudança no comportamento dos consumidores. Essa tendência confirma a proposição de Teece (2018), segundo a qual organizações precisam desenvolver capacidades dinâmicas para responder continuamente às transformações do ambiente competitivo.

Assim, os resultados demonstram que a competitividade da LATAM depende da capacidade de integrar eficiência operacional, inovação tecnológica, conformidade regulatória e responsabilidade socioambiental em uma estratégia organizacional coerente e sustentável.

Competitividade, branding e construção de valor

A análise das Cinco Forças Competitivas evidencia que a rivalidade entre as empresas do setor permanece elevada, especialmente em razão da facilidade de comparação tarifária proporcionada pelas plataformas digitais e da crescente sensibilidade dos consumidores ao preço.

Sob essa perspectiva, observa-se que a liderança da LATAM em participação de mercado e abrangência da malha aérea fortalece seu posicionamento competitivo sob a dimensão racional da escolha do consumidor. Entretanto, os resultados sugerem que tais atributos, isoladamente, não garantem elevados níveis de fidelização.

Essa constatação converge com a literatura contemporânea sobre branding. Aaker (1996) afirma que marcas fortes são construídas por meio da combinação entre atributos funcionais e associações emocionais positivas. Da mesma forma, Keller (2013) argumenta que a força de uma marca depende da qualidade das experiências vivenciadas pelos consumidores ao longo de todos os pontos de contato.

Nesse sentido, verifica-se que a transformação digital promovida pela LATAM ampliou significativamente sua eficiência operacional, porém reduziu parte das interações humanas anteriormente associadas ao denominado "Espírito de Servir", característica historicamente vinculada à antiga TAM. Essa mudança evidencia que ganhos operacionais nem sempre são acompanhados pelo fortalecimento da percepção emocional da marca.

Os resultados indicam, portanto, que a competitividade contemporânea ultrapassa atributos tradicionais como preço, frequência de voos e cobertura geográfica, incorporando elementos relacionados ao relacionamento, à confiança, à identidade institucional e à experiência do consumidor.

Experiência do consumidor e marketing de serviços

A literatura sobre *marketing* de serviços demonstra que consumidores avaliam organizações não apenas pela qualidade técnica dos serviços prestados, mas também pelas experiências construídas durante toda sua jornada de relacionamento (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

Os resultados obtidos nesta pesquisa reforçam essa perspectiva ao evidenciar que iniciativas voltadas à personalização do atendimento, segmentação da comunicação e fortalecimento do relacionamento com passageiros frequentes constituem importantes diferenciais competitivos para a LATAM.

Essa interpretação encontra respaldo em Lemon e Verhoef (2016), que compreendem a experiência do consumidor como resultado da integração de todas as interações estabelecidas antes, durante e após o consumo. Dessa forma, o relacionamento deixa de ocorrer exclusivamente durante o voo e passa a envolver

canais digitais, programas de fidelidade, aplicativos, comunicação institucional e atendimento pós-venda.

Sob essa perspectiva, observa-se que a estratégia de comunicação segmentada apresentada neste estudo demonstra potencial para fortalecer diferentes dimensões da experiência do consumidor. Enquanto públicos mais maduros tendem a valorizar segurança, confiabilidade e benefícios tangíveis, consumidores mais jovens demonstram maior identificação com atributos relacionados à sustentabilidade, inovação tecnológica e propósito organizacional.

Esses resultados também dialogam com Pine e Gilmore (1999), ao evidenciarem que organizações prestadoras de serviços competem, cada vez mais, pela capacidade de produzir experiências memoráveis capazes de gerar vínculos emocionais duradouros.

Síntese interpretativa dos resultados

A análise integrada dos resultados permite compreender que a vantagem competitiva da *LATAM Airlines Group* decorre da combinação entre ativos operacionais, capacidades estratégicas e posicionamento institucional. Entretanto, os resultados demonstram que a sustentabilidade dessa vantagem depende da capacidade da organização em equilibrar eficiência operacional, transformação digital e fortalecimento das relações emocionais com seus consumidores.

Sob a perspectiva da Administração Estratégica, verifica-se que os modelos PESTEL e Cinco Forças de Porter explicam satisfatoriamente as pressões externas que condicionam a competitividade da companhia. Contudo, a Visão Baseada em Recursos (BARNEY, 1991) e os estudos sobre branding e experiência do consumidor ampliam essa compreensão ao demonstrar que ativos intangíveis, como reputação, confiança, identidade da marca e relacionamento com os clientes, constituem importantes fontes de diferenciação sustentável.

Assim, os achados desta pesquisa sugerem que o fortalecimento competitivo da LATAM não depende exclusivamente da ampliação de sua capacidade operacional, mas também da construção de experiências capazes de integrar eficiência, inovação, sustentabilidade e conexão emocional, consolidando uma

proposta de valor compatível com as novas expectativas do mercado da aviação comercial contemporânea.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar o posicionamento estratégico da LATAM Airlines Group, buscando compreender de que maneira a integração entre administração estratégica, *branding* e experiência do consumidor pode contribuir para o fortalecimento de sua vantagem competitiva sustentável no mercado da aviação comercial latino-americana. Para tanto, foram utilizados como referenciais analíticos o modelo PESTEL, as Cinco Forças Competitivas de Porter e os pressupostos teóricos da Administração Estratégica, da gestão de marcas e do *marketing* de serviços, possibilitando uma análise integrada dos fatores internos e externos que influenciam a atuação da organização.

Os resultados obtidos permitiram responder ao problema de pesquisa ao evidenciar que o fortalecimento da conexão emocional entre a LATAM e seus consumidores não depende exclusivamente de investimentos em comunicação institucional ou ações de *marketing*, mas da capacidade de integrar eficiência operacional, inovação tecnológica e experiências de consumo capazes de gerar valor percebido, confiança e relacionamento duradouro. Verificou-se que a consolidação da companhia como líder no mercado latino-americano decorre, em grande medida, da ampliação de sua capacidade operacional, da expansão de sua malha aérea e da obtenção de economias de escala após a fusão entre LAN Airlines e TAM Linhas Aéreas. Entretanto, os achados também demonstram que tais vantagens, embora essenciais para a competitividade, não são suficientes para assegurar elevados níveis de fidelização em um mercado caracterizado pela crescente digitalização dos serviços e pela mudança no comportamento dos consumidores.

A análise do ambiente macroambiental evidenciou que fatores econômicos, regulatórios, tecnológicos e socioambientais exercem influência significativa sobre as estratégias organizacionais da companhia. Aspectos como volatilidade cambial, custos operacionais elevados, transformação digital, exigências regulatórias e

crescente demanda por práticas sustentáveis configuram desafios permanentes para o setor da aviação comercial, exigindo das organizações elevada capacidade de adaptação estratégica. Esses resultados reforçam os pressupostos da Administração Estratégica, segundo os quais a competitividade sustentável depende da interação entre recursos internos, capacidades organizacionais e constante adaptação ao ambiente competitivo (PORTER, 1986; BARNEY, 1991; TEECE, 2018).

Sob a perspectiva da gestão de marcas, verificou-se que o processo de fusão responsável pela criação da LATAM Airlines Group representou não apenas uma transformação estrutural, mas também um importante desafio relacionado ao reposicionamento institucional e à reconstrução da identidade corporativa. Embora a integração operacional tenha ampliado a competitividade da organização, observou-se que a consolidação de uma identidade única exige estratégias capazes de fortalecer atributos emocionais da marca, especialmente em um contexto no qual consumidores valorizam cada vez mais experiências personalizadas, autenticidade e relacionamento. Nesse sentido, os resultados corroboram os estudos de Aaker (1996), Keller (2013) e Lemon e Verhoef (2016), ao evidenciarem que a construção de valor de marca depende da qualidade das experiências proporcionadas ao consumidor ao longo de toda sua jornada de interação com a organização.

Do ponto de vista teórico, esta pesquisa contribui ao integrar abordagens da Administração Estratégica, do *branding* e da experiência do consumidor para analisar o processo de reposicionamento competitivo de uma companhia aérea latino-americana após uma das maiores fusões do setor. Observou-se que, embora exista ampla literatura sobre competitividade e fusões empresariais, ainda são limitados os estudos que analisam de forma integrada os impactos dessas transformações sobre a construção de vínculos emocionais entre marcas e consumidores, especialmente no contexto da aviação comercial da América Latina.

Sob a perspectiva gerencial, os resultados oferecem subsídios para gestores interessados em desenvolver estratégias capazes de conciliar eficiência operacional e fortalecimento da experiência do cliente. As evidências obtidas indicam que investimentos em transformação digital devem ser acompanhados por iniciativas voltadas à humanização do atendimento, à personalização da comunicação, ao

fortalecimento dos programas de relacionamento e à construção de uma identidade de marca coerente com os valores e expectativas dos diferentes perfis de consumidores. Dessa forma, o desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis passa a depender da integração entre excelência operacional e gestão estratégica dos ativos intangíveis da organização.

Como toda pesquisa, este estudo apresenta limitações. A investigação foi desenvolvida com base em pesquisa bibliográfica e documental, utilizando dados secundários provenientes da literatura científica, documentos institucionais e relatórios oficiais, não contemplando a percepção direta de consumidores, colaboradores ou gestores da *LATAM Airlines Group*. Além disso, o dinamismo característico do setor aéreo pode alterar, em curto espaço de tempo, variáveis econômicas, regulatórias e tecnológicas que influenciam o ambiente competitivo analisado.

Diante dessas limitações, recomenda-se que pesquisas futuras ampliem a investigação por meio de estudos empíricos envolvendo consumidores, profissionais do setor aéreo e gestores organizacionais, possibilitando analisar como diferentes estratégias de branding, experiência do consumidor e transformação digital influenciam a percepção da marca e a fidelização dos clientes. Também se sugere a realização de estudos comparativos entre companhias aéreas latino-americanas e internacionais, bem como investigações sobre o impacto da inteligência artificial, da personalização de serviços e das estratégias de sustentabilidade na construção de vantagem competitiva e no fortalecimento do relacionamento entre organizações e consumidores.

Conclui-se, portanto, que a sustentabilidade competitiva da *LATAM Airlines Group* está diretamente associada à capacidade de integrar estratégia, inovação, gestão de marcas e experiência do consumidor em um modelo organizacional capaz de responder às transformações do ambiente competitivo sem perder de vista a construção de valor para seus clientes. Em um setor caracterizado por intensa concorrência, elevada complexidade operacional e rápidas mudanças tecnológicas, organizações que conseguem equilibrar eficiência, humanização e inovação tendem a fortalecer sua posição competitiva e consolidar relações mais duradouras com

seus diferentes públicos, reafirmando que a vantagem competitiva contemporânea resulta não apenas da excelência operacional, mas também da capacidade de criar experiências significativas e fortalecer vínculos de confiança com seus consumidores.

Declaração do uso de inteligência artificial

Durante a elaboração deste manuscrito, foi utilizada a ferramenta ChatGPT (OpenAI) como recurso de apoio à redação científica. A ferramenta foi empregada exclusivamente para revisão da linguagem acadêmica, aprimoramento da escrita, reorganização textual, adequação às normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), sugestões de estrutura das seções do artigo e indicação de referenciais teóricos relacionados ao tema da pesquisa.

A inteligência artificial não foi utilizada para gerar dados, realizar análises, interpretar resultados ou elaborar conclusões de forma autônoma. Todas as sugestões fornecidas foram submetidas à avaliação crítica dos autores, que realizaram a verificação das informações, a seleção das referências bibliográficas, a interpretação dos resultados e a redação final do manuscrito.

A responsabilidade pela concepção da pesquisa, pelo delineamento metodológico, pela análise dos dados, pelas conclusões apresentadas e pela integridade científica deste trabalho é integralmente dos autores.

Informação complementar sobre o uso da ferramenta

A ferramenta ChatGPT (OpenAI) foi utilizada por meio de comandos destinados ao aprimoramento da redação científica, revisão linguística, organização textual, adequação às normas da ABNT e sugestões de literatura pertinente ao tema investigado. Os comandos tiveram caráter exclusivamente editorial e de apoio à escrita, não substituindo as atividades de pesquisa, análise crítica, interpretação dos resultados ou elaboração das conclusões pelos autores.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. *Building strong brands*. New York: Free Press, 1996.

AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL (ANAC). *Dados e estatísticas do setor aéreo*. Brasília, DF: ANAC, 2026. Disponível em: <https://www.gov.br/anac>. Acesso em: 19 maio 2026.

ASCENO JÚNIOR, Ismael Silva. *Audio branding, uma estratégia de posicionamento: o caso LATAM Airlines*. 2019. Monografia (Graduação em Turismo) – Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2019.

BALMER, John M. T.; GREYSER, Stephen A. *Corporate marketing: integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation*. European Journal of Marketing, Bingley, v. 40, n. 7/8, p. 730-741, 2006.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARNEY, Jay B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Thousand Oaks, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

FLICK, Uwe. *Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes*. Porto Alegre: Penso, 2013.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. *Fundamentos de estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2011.

KELLER, Kevin Lane. *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity*. 4. ed. Harlow: Pearson Education, 2013.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de marketing*. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LATAM AIRLINES GROUP. *Relatório de sustentabilidade e governança corporativa*. São Paulo: LATAM Airlines Group, 2026. Disponível em: <https://www.latamairlines.com>. Acesso em: 19 maio 2026.

LEMON, Katherine N.; VERHOEF, Peter C. Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, Thousand Oaks, v. 80, n. 6, p. 69-96, 2016.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de metodologia científica*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

PINE II, B. Joseph; GILMORE, James H. *The experience economy: work is theatre and every business a stage*. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

TEECE, David J. Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, Amsterdam, v. 51, n. 1, p. 40-49, 2018.

VIEIRA, André Nunes. *SEST/SENAT LATAM Airlines Brasil High Value Customers: desafios e perspectivas*. Brasília, DF: Instituto de Transporte e Logística (ITL), 2019.

VIEIRA, Luciano Dias. O caso LATAM: uma fusão como posicionamento estratégico. *Revista Ciências Administrativas*, Fortaleza, v. 17, n. 2, p. 465-488, 2011.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas, 2007.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo; GREMLER, Dwayne D. *Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente*. 6. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.