

IBMEC - Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais

Relatório de Avaliação Estratégica de uma Organização

Disciplina: Design de Soluções em TI

Professora: Mônica Silva

**Alunos: Raí Lamper de Avila - 202402627279 | André Luiz
Mendes do Nascimento Ribeiro - 202401020631**

Rio de Janeiro - 2025

Sumário

1. Introdução
2. Referencial Teórico Preliminar
3. Descrição do Setor em Estudo
4. Descrição da Organização em Estudo: LATAM Airlines Brasil
5. Direcionamento Estratégico da Organização
6. Sugestões de Melhorias
7. Conclusão
8. Gráficos e Modelos Estratégicos
9. Referências Bibliográficas

1. Introdução

Este relatório tem como finalidade aprofundar a análise do direcionamento estratégico da LATAM Airlines Brasil, considerando sua posição de destaque no setor aéreo da América Latina. O estudo busca compreender como a empresa estrutura suas decisões estratégicas diante de desafios como a volatilidade do mercado, a pressão ambiental, a transformação digital e as exigências crescentes dos consumidores por eficiência e sustentabilidade.

A relevância acadêmica deste trabalho reside na aplicação prática de modelos consagrados da administração estratégica, como a Matriz SWOT, o Modelo das Cinco Forças de Porter, as Estratégias Genéricas de Porter e o Modelo Delta. A partir dessas ferramentas, é possível entender de que maneira a LATAM utiliza a tecnologia da informação e a inovação como vetores para a criação de vantagem competitiva sustentável.

O objetivo geral deste estudo é avaliar o posicionamento estratégico da LATAM Airlines Brasil, identificando as forças internas e externas que influenciam seu desempenho e propondo ações para alinhar sua estratégia ao cenário tecnológico e ambiental contemporâneo.

2. Referencial Teórico Preliminar

As ferramentas estratégicas utilizadas neste relatório foram escolhidas pela sua relevância e aplicabilidade no contexto empresarial moderno. A Matriz SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) permite identificar, de forma sistemática, os fatores internos e externos que afetam a competitividade da organização. Ela é um ponto de partida essencial para a formulação de estratégias adequadas ao ambiente empresarial.

As Cinco Forças de Porter analisam a estrutura competitiva do setor, considerando o poder de barganha de clientes e fornecedores, a ameaça de novos entrantes, produtos substitutos e a rivalidade entre concorrentes. Essa abordagem ajuda a compreender a atratividade e os desafios do setor aéreo, caracterizado por margens estreitas e alta dependência de fatores externos.

As Estratégias Genéricas de Porter indicam que uma empresa pode alcançar vantagem competitiva por meio da liderança em custos, da diferenciação ou do enfoque em nichos específicos. A LATAM, por exemplo, utiliza a diferenciação como principal estratégia, apostando em qualidade, experiência do cliente e inovação tecnológica.

O Modelo Delta, proposto por Hax e Wilde, amplia o foco da estratégia para o relacionamento com o cliente. Ele apresenta três opções: Melhor Produto, Soluções Totais para o Cliente e Sistema Total de Clientes. A LATAM busca evoluir do modelo de produto para o de soluções integradas, utilizando dados e tecnologia para personalizar serviços e fidelizar clientes.

3. Descrição do Setor em Estudo

O setor aéreo brasileiro é um dos mais relevantes da América Latina, sendo responsável pela integração de regiões e pelo transporte de milhões de pessoas e toneladas de carga. Segundo a ANAC (2024), as companhias brasileiras movimentaram cerca de 112 milhões de passageiros em 2023, um crescimento de 8% em relação ao ano anterior.

Os principais desafios enfrentados pelo setor incluem os custos com combustíveis, que representam cerca de 40% das despesas operacionais, a alta carga tributária, a limitação da infraestrutura aeroportuária e a necessidade de descarbonização das operações. Além disso, a concorrência entre as três principais empresas — LATAM, GOL e Azul — é intensa, exigindo constante inovação e eficiência.

Com o avanço da transformação digital, as empresas têm investido em automação de processos, inteligência artificial para previsão de demanda, e sistemas de manutenção preditiva baseados em dados. No campo ambiental, a introdução dos combustíveis sustentáveis (SAF) e os compromissos de neutralidade de carbono tornaram-se diferenciais estratégicos para atrair investidores e consumidores conscientes.

4. Descrição da Organização em Estudo: LATAM Airlines Brasil

A LATAM Airlines Brasil é uma subsidiária do Grupo LATAM Airlines, formado em 2012 pela fusão entre a chilena LAN e a brasileira TAM Linhas Aéreas. A fusão permitiu a criação do maior grupo aéreo da América Latina, com presença em mais de 20 países e uma frota de mais de 300 aeronaves.

Missão: Conectar pessoas e lugares de forma segura, eficiente e sustentável.

Visão: Ser a companhia aérea preferida da América Latina, reconhecida pela excelência e inovação.

Valores: Segurança, inovação, sustentabilidade, integridade e foco no cliente.

A LATAM tem adotado uma estratégia de modernização de frota, digitalização de serviços e expansão de parcerias internacionais. Além disso, a empresa possui um forte compromisso ambiental, tendo se comprometido a neutralizar 50% das emissões até

2030 e atingir a neutralidade total em 2050. Em 2024, foi reconhecida pela Skytrax como uma das companhias mais pontuais do continente.

5. Direcionamento Estratégico da Organização

A seguir, são apresentadas as principais análises estratégicas aplicadas à LATAM, utilizando as ferramentas estudadas.

5.1 Matriz SWOT

A análise SWOT permite compreender os pontos fortes e fracos da LATAM em relação a seus concorrentes, além das oportunidades e ameaças externas.

Forças: marca consolidada, frota moderna, ampla rede internacional, programas de fidelidade e parcerias globais.

Fraquezas: custos elevados, dependência de combustíveis fósseis e vulnerabilidade cambial.

Oportunidades: expansão do turismo e digitalização.

Ameaças: instabilidade econômica, variação cambial e forte concorrência.

5.2 As Cinco Forças de Porter

A rivalidade entre concorrentes é alta, pois LATAM, GOL e Azul disputam intensamente o mesmo público. O poder dos fornecedores é elevado, principalmente fabricantes de aeronaves (Airbus e Boeing) e fornecedores de combustível. O poder dos clientes é médio, com sensibilidade a preços. A ameaça de novos entrantes é baixa devido ao alto investimento necessário. Já os substitutos, como transporte rodoviário e reuniões online, têm influência moderada.

5.3 Estratégias Genéricas de Porter

A LATAM adota uma estratégia de diferenciação, oferecendo serviços superiores e experiência aprimorada. Enquanto a GOL prioriza preços baixos e a Azul busca combinar conforto com eficiência, a LATAM apostava em inovação tecnológica, sustentabilidade e excelência no atendimento como pilares de sua proposta de valor.

5.4 Modelo Delta

No Modelo Delta, a LATAM se encontra entre 'Melhor Produto' e 'Soluções Totais para o Cliente'. O objetivo estratégico futuro é alcançar o 'Sistema Total de Clientes', no qual todos os pontos de contato — digitais, físicos e emocionais — são integrados. Isso envolve a coleta de dados em tempo real para personalizar ofertas e fortalecer o relacionamento de longo prazo.

6. Sugestões de Melhorias

1. Intensificar a transformação digital: investir em IA e big data para prever demanda e otimizar rotas pode reduzir custos em até 15%.
2. Sustentabilidade: ampliar o uso de SAF e modernizar a frota com aeronaves mais

eficientes reduz emissões e melhora a imagem institucional.

3. Experiência omnichannel: integrar canais de atendimento aumenta a fidelização e melhora o NPS.

4. Parcerias estratégicas: acordos com companhias internacionais fortalecem a rede global e aumentam a resiliência.

5. Inovação interna: criar hubs de inovação e programas de capacitação tecnológica torna a empresa mais adaptável.

7. Conclusão

A LATAM Airlines Brasil apresenta uma estrutura estratégica sólida, alinhada às principais teorias da administração. Contudo, sua vantagem competitiva dependerá da capacidade de inovar continuamente, reduzir custos e fortalecer seu compromisso com a sustentabilidade. A integração entre tecnologia e gestão estratégica será essencial para manter sua liderança na América Latina e enfrentar desafios futuros.

8. Gráficos Aviação Comercial Brasileira

Esta seção conterá representações visuais das análises, apresentando comparações entre LATAM, GOL e Azul.

1. Participação no mercado doméstico



2. Destinos nacionais atendidos:

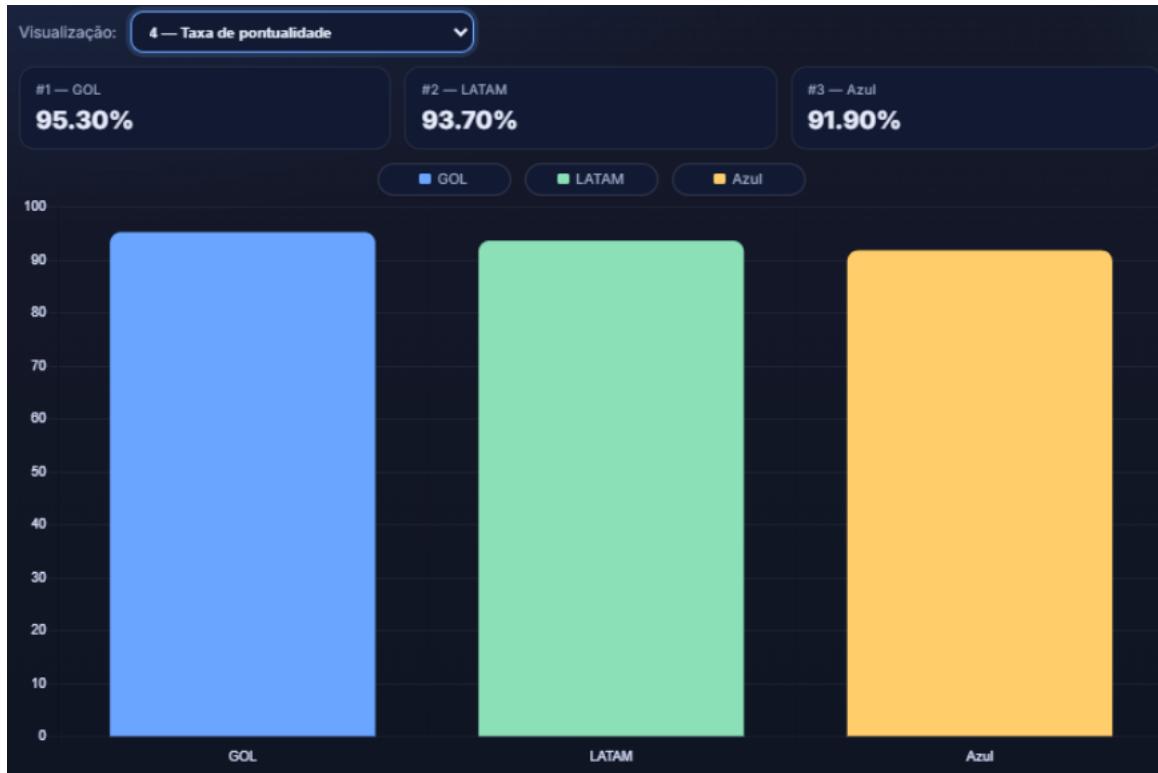


3.

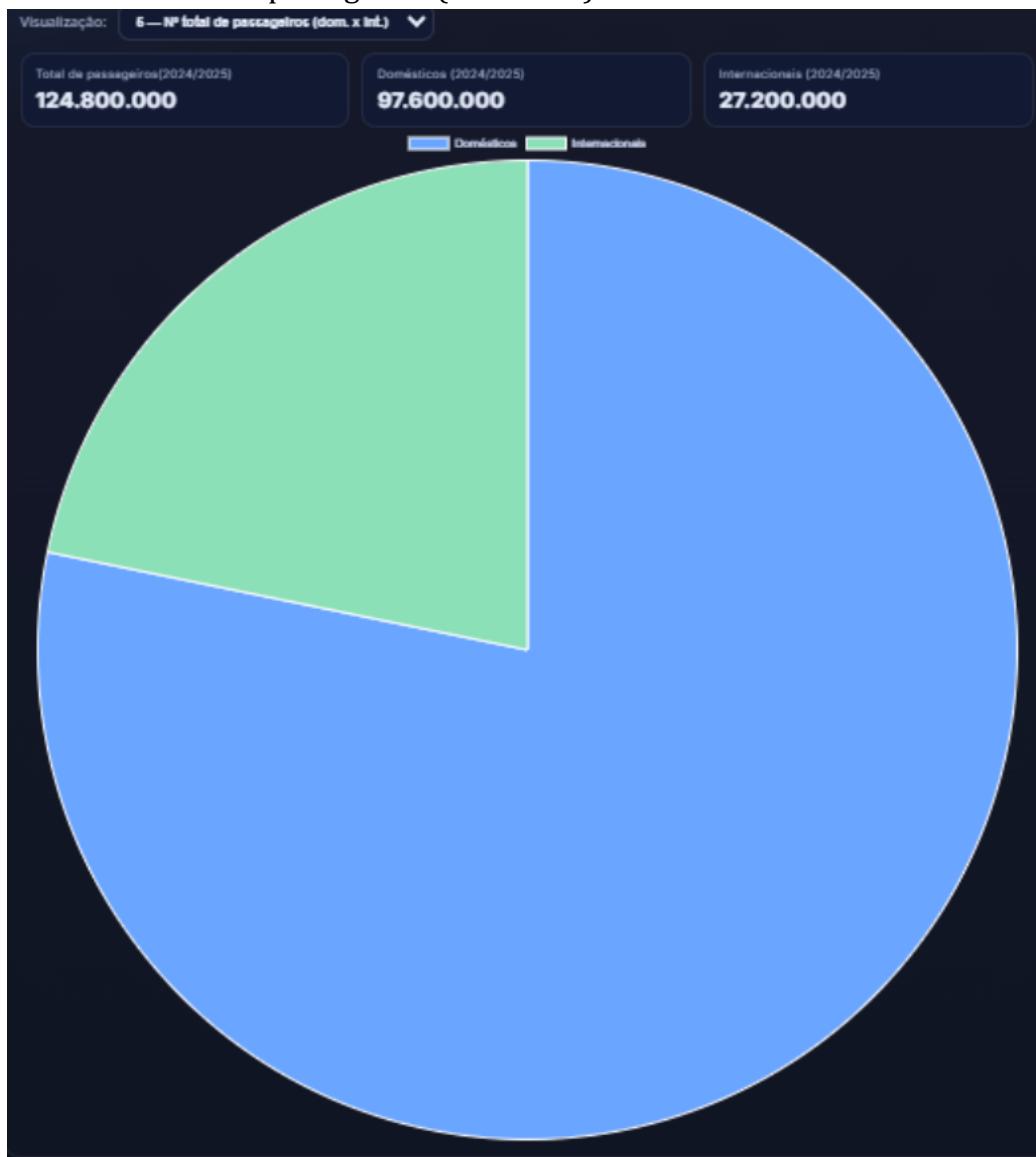
Destinos internacionais atendidos:



4. Taxa de pontualidade:



5. Numero total de passageiros (dom x int.):



8.1 Conclusão dos Gráficos

A partir da análise dos gráficos apresentados, foi possível identificar um nível de rivalidade elevado no setor aéreo brasileiro. As companhias LATAM, GOL e Azul competem intensamente pela liderança do mercado doméstico, o que exige constantes investimentos em inovação, eficiência operacional e qualidade de serviço.

Nível de Rivalidade Identificado (Alto): a concorrência acirrada entre as empresas reflete-se na busca por diferenciação e fidelização do cliente. A competição se dá não apenas em preço, mas também em conforto, pontualidade, sustentabilidade e experiência digital.

Empresa Dominante: atualmente, a LATAM Airlines Brasil continua sendo a líder de mercado, com maior participação no transporte doméstico e internacional. Essa posição é sustentada por sua ampla malha aérea, parcerias estratégicas e investimentos contínuos em modernização da frota.

Impactos para o Setor e Consumidores: a rivalidade intensa beneficia os consumidores ao gerar preços mais competitivos, melhor qualidade de serviços e maior diversidade de opções de voo. Por outro lado, pressiona as margens de lucro das empresas e aumenta a necessidade de eficiência operacional e controle de custos.

Oportunidades e Ameaças: entre as oportunidades destacam-se o crescimento do turismo nacional e o avanço da digitalização dos serviços, que possibilitam novas fontes de receita e fidelização. Já as principais ameaças incluem a alta volatilidade do preço do combustível, as oscilações cambiais e as exigências ambientais cada vez mais rigorosas.

Conclui-se que, apesar dos desafios, a LATAM se mantém em posição de destaque devido à sua capacidade de adaptação, inovação e alinhamento com as tendências globais de sustentabilidade e transformação digital. O fortalecimento dessas estratégias será fundamental para a manutenção de sua liderança e competitividade no futuro próximo.

9. Referências Bibliográficas

- ANAC – Agência Nacional de Aviação Civil. Dados Estatísticos do Setor Aéreo, 2024.
- LATAM Airlines. Relatórios de Sustentabilidade e Governança Corporativa, 2024.
- PORTER, M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, 1980.
- HAX, A. L. The Delta Model: Adaptive Management for a Changing World, 2001.
- IATA – Relatórios de Tendências da Aviação, 2024.