

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES
DEPARTAMENTO DE RELAÇÕES PÚBLICAS, PROPAGANDA E TURISMO

Gregor Pereira Partenio Murad
Nº USP: 9307227

Narrativas da Aviação Comercial
O que é voar nos dias de hoje

São Paulo
2019

Gregor Pereira Partenio Murad

Nº USP: 9307227

Narrativas da Aviação Comercial

O que é voar nos dias de hoje

Trabalho de Conclusão do Curso de Comunicação Social com Habilitação em Publicidade e Propaganda, da Escola de Comunicações e Artes, da Universidade de São Paulo.

Orientado por:

Profº. Drº. Victor Aquino Gomes Correa

São Paulo

2019

Folha de aprovação

Dedicatória

Em 2001 tive meu primeiro contato com a aviação, quando tinha 6 anos de idade. Meu pai plantou a semente, quando reservava alguns domingos para passearmos juntos no Aeroporto de Guarulhos, mesmo sem passagem comprada para lugar algum. Saíamos de Santos bem cedo pela manhã e íamos passar o dia no aeroporto, almoçando em algum restaurante com vista para o pátio de aeronaves do atual Terminal 2. Desde então passei a cultivar curiosidade pela aviação. Sempre que via um avião cruzando os céus tinha curiosidade por saber de onde vinha e para onde estava indo.

A curiosidade logo se tornou paixão quando voei pela primeira vez, em julho de 2012. O voo com o Airbus A321 da TAM, partindo de Guarulhos com destino a Fortaleza foi o primeiro de muitos realizados até os dias de hoje. Mais precisamente, 66 voos.

Em dezembro de 2015 outro um episódio marcante: o primeiro voo do Airbus A380 – maior avião de passageiros do mundo atualmente - nas cores da Emirates operando um voo comercial para o Brasil. Naquele dia, a gestão do aeroporto reservou um espaço na área externa para que os fãs pudessem ver o gigante e registrar o momento histórico na aviação brasileira. No meu quarto tenho uma maquete do avião, inclusive, além de outras duas aeronaves, uma da American Airlines e outra da British Airways.

Desde então fui mais algumas vezes ao aeroporto com amigos apenas para observar os aviões na área externa e fotografá-los. Também acesso quase que diariamente o aplicativo mobile Flightradar24, que monitora voos em tempo real e traz uma série de informações sobre as rotas e as aeronaves.

Acredito também que minha paixão pela aviação tem ligação direta com outras duas paixões: Geografia e Geopolítica. Sempre me interessei pela dinâmica das grandes cidades, fenômenos migratórios, unificações urbanas, formações de regiões metropolitanas e relações econômicas e diplomáticas entre os países. Enxergo a lógica das operações da aviação comercial como diretamente ligada aos fenômenos da Globalização.

Esse trabalho é escrito especialmente para minha família, que esteve comigo em grande parte dos meus 25 destinos no Brasil e no mundo visitados com viagens de avião. Também devo muito a todas as pessoas que trabalham com aviação nos quatro cantos do mundo, desde os funcionários dos menores aeroportos até os líderes das grandes companhias aéreas do mundo, responsáveis por manter esse complexo, fantástico e encantador mercado que é a aviação nos dias de hoje.

Agradecimentos

É gratificante perceber que todo o tempo e esforço dedicado à Escola de Comunicações e Ares trouxe frutos tão positivos nesse momento. Desde que me tornei aluno da ECA no começo de 2015 mudei muito a forma de enxergar as pessoas ao meu redor e a mim mesmo, principalmente.

Todos os aprendizados de sala de aula e os inúmeros trabalhos que me desafiaram ao longo do curso se somaram à convivência em um ambiente acolhedor, plural e puramente democrático. Reconheço ter um privilégio enorme de ter vivenciado esses 5 anos nesse espaço.

A escolha do tema partiu de uma paixão pessoal e fico muito feliz da minha escolha pelo orientador, Profº Drº Victor Aquino Gomes Correa, também ter se baseado nisso. Apenas no começo desse ano de 2019 descobri seu envolvimento com a aviação e por isso não poderia deixar de lhe ter escolhido. Agradeço imensamente por toda a disposição ao longo desses meses, mesmo que à distância em alguns momentos, e pelo compartilhamento de inúmeras histórias e aprendizados que alimentam nossa paixão pela aviação a cada dia.

Resumo

O conceito de voar mudou no Brasil. Tendo isso em mente, veremos como a narrativa de voo contada pela empresa aérea LATAM Airlines (ex-TAM) passou por transformações ao longo das últimas 3 décadas, dentro de um contexto marcado por uma nova realidade socioeconômica e pela ascensão de camadas populares no Brasil. Tivemos mudanças nos serviços prestados pela companhia por conta de processos de abertura de mercado e desregulamentações que contribuíram com o surgimento de novas concorrentes e trouxeram novas demandas para a aviação comercial do país. Como foco do trabalho, veremos como essas mudanças se refletiram nas propagandas da empresa que veicularam em rede de televisão aberta entre os anos de 1980 e 2019. Para tal, utilizaremos a metodologia de Análise de Conteúdo, capaz de quantificar, qualificar e categorizar elementos verbais e não-verbais que arquitetam uma rede de discurso. Já como um ponto de partida, entendemos que o glamour de voar nas décadas finais do Século XX estava muito presente nos filmes publicitários da companhia, sendo que atualmente esse fator está presente com menor relevância ou simplesmente desapareceu de sua Comunicação.

Palavras-chave

Aviação comercial; Análise de Conteúdo; Publicidade; Discurso; Narrativa; TAM; LATAM

Abstract

The concept of flying has changed in Brazil. Thus, we will see how the flight narrative communicated by the airline LATAM Airlines (formerly named TAM) has undergone transformations over the last 3 decades, within a context marked by a new socioeconomic reality and the rise of popular strata in Brazil. We had changes in the services provided by the company due to market opening processes and deregulation that contributed to the emergence of new competitors and brought new demands to the country's civil aviation. As a focus of the analysis, we will see how these changes were reflected in the company's advertisements that aired on television between 1980 and 2019. To do so, we will use the Content Analysis methodology, which is able to quantify, qualify and categorize verbal elements and nonverbal words that build a speech. As a starting point, we believe that the glamor of flying in the final decades of the twentieth century was very much present in the company's advertising films, and nowadays this factor is less relevant or simply disappeared from its Communication.

Key words

Civil Aviation; Content analysis; Advertising; Narrative and Speech; TAM; LATAM

Lista de ilustrações:

- Figura 1: Fokker F-27 da TAM no Aeroporto de Congonhas, em São Paulo;
- Figura 2: Electra nas cores da VARIG taxiando em Santos Dumont, no Rio de Janeiro;
- Figura 3: Fokker 100 decolando do Aeroporto Internacional de Guarulhos, em São Paulo;
- Figura 4: Comandante Rolim e tripulação recepcionando passageiros durante o embarque;
- Figura 5: Boeing 777-300ER em procedimento de pouso;
- Figura 6: Novos uniformes da equipe de tripulação a partir de 2016;
- Figura 7: Antigo Airbus A330-200 com pintura nas cores da TAM;
- Figura 8: Novo Airbus A350-900 nas cores da LATAM;
- Figura 9: Revista VAMOS/LATAM, disponível no serviço de bordo das aeronaves;
- Figura 10; Números do transporte aéreo no Brasil em fevereiro de 2019;
- Figura 11; Boeing 737-MAX nas cores da Gol Linhas Aéreas;
- Figura 12: Modelo ATR operado pela Azul em rotas regionais no Brasil;
- Figura 13: Primeiro Airbus A330-neo entregue à Azul;
- Figura 14: Norwegian Air celebrando início das operações no Brasil;
- Figura 15: Chegada da Sky Airline no Aeroporto do Galeão, no Rio de Janeiro;
- Figura 16: Airbus A340-300 da Aigle Azur no Aeroporto de Viracopos, em Campinas;
- Figura 17: Boeing 767-300 da LATAM Brasil com pintura especial da One World;
- Figura 18: Transição evidenciada entre 1980 e 2019 em ambas as verticais.

Lista de tabelas:

- Tabela 1: Frequência de categorias em elementos de cena;
- Tabela 2: Frequência de conjuntos em elementos de cena;
- Tabela 3: Frequência de categorias em elementos de discurso;
- Tabela 4: Frequência de conjuntos em elementos de discurso;
- Tabela 5: Frequência geral de palavras-chave;
- Tabela 6: Evolução das categorias ao longo dos anos em elementos de cena;
- Tabela 7: Evolução das categorias ao longo dos anos em elementos de discurso.

Lista de gráficos:

Gráfico 1: Evolução dos conjuntos em elementos de cena;

Gráfico 2: Participação dos conjuntos em elementos de discurso.

Lista de abreviaturas:

ABEAR: Associação Brasileira de Empresas Aéreas;

ANAC: Agência Nacional de Aviação Civil;

CADE: Conselho Administrativo de Defesa Econômica do Brasil;

CEO: *Chief Executive Officer*, o mesmo que Diretor-Geral ou Diretor-Presidente;

DAC: Departamento de Aviação Civil;

EMBRATUR: Instituto Brasileiro de Turismo;

IATA: Associação Internacional do Transporte Aéreo;

ICMS: Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços;

MP: Medida Provisória;

TDLC: Tribunal de Defesa da Livre Concorrência do Chile.

Sumário

1. Introdução.....	13
1.2 História da companhia.....	14
1.2.1 Surge a marca LATAM.....	22
1.2.2 Principais concorrentes.....	27
2. Panorama atual.....	33
2.1 Companhias de baixo custo.....	34
2.2 Transformações no setor aéreo.....	37
3. A técnica de Análise de Conteúdo: definição.....	44
3.1 Metodologia e aplicação.....	45
3.1.1 Pré-análise.....	45
3.1.2 Polo de análise.....	46
3.1.3 Verticais de análise.....	46
3.1.4 Definição de categorias.....	47
3.1.5 Definição de conjuntos.....	50
3.1.6 Processo de categorização.....	51
3.2 Premissas sobre a técnica.....	52
3.3 Extração e análise de dados.....	52
3.4 Propósito.....	55
4. Desmembramento das peças.....	55
4.1 Peça 1 – Chegada do MK 600.....	55
4.2 Peça 2 – Lançamento do Fokker 100.....	56
4.3 Peça 3 – Manutenção das aeronaves.....	57
4.4 Peça 4 – Novo Airbus A330 para Miami.....	57
4.5 Peça 5 – Apresentação Airbus A319.....	58
4.6 Peça 6 – Airbus com tecnologia <i>fly-by-wire</i>	59
4.7 Peça 7 – Tecnologia TAM.....	60
4.8 Peça 8 – Nosso destino é você.....	61
4.9 Peça 9 – Novas classes tarifárias.....	61

4.10 Peça 10 – TAM 30 anos.....	63
4.11 Peça 11 – Gentileza.....	64
4.12 Peça 12 – Compromisso de voar e servir - presidente.....	65
4.13 Peça 13 – Compromisso de voar e servir - comissária.....	65
4.14 Peça 14 – Ivete Sangalo – Você vai de TAM.....	66
4.15 Peça 15 – Museu TAM.....	67
4.16 Peça 16 – TAM & Star Alliance.....	67
4.17 Peça 17 – Confira nossas ofertas (1)	67
4.18 Peça 18 – Confira nossas ofertas (2)	68
4.19 Peça 19 – Craques da Seleção Brasileira.....	69
4.20 Peça 20 – Respeito e Confiança.....	69
4.21 Peça 21 – Rio 2016.....	71
4.22 Peça 22 – Hoje decola o voo da TAM.....	71
4.23 Peça 23 – LATAM e você.....	72
4.24 Peça 24 – Mega Promo LATAM.....	73
4.25 Peça 25 – Qual o seu próximo voo?.....	74
4.26 Considerações gerais.....	74
 5. Levantamento de dados.....	 75
5.1 Frequência geral.....	75
5.2 Palavras-chave.....	79
5.2.1 Conjunto “performance”	80
5.2.2 Conjunto “conveniência”	81
5.2.3 Conjunto “utilidade”	82
5.2.4 Conjunto “identidade”	84
5.3 Evolução ao longo dos anos.....	86
5.4 Inferências gerais.....	91
 6. Limitações e estudos futuros.....	 94
 7. Referências.....	 95

1. Introdução

Voar é um ato de coragem. Sair da zona de conforto. Tirar os pés do chão é se arriscar em direção a um horizonte que parece infinito.

Foi assim, tirando os pés do chão, ou melhor, os trens de pouso, que a TAM iniciou sua trajetória na aviação comercial em 1961 cortando os céus do Brasil, da América Latina e do mundo. Pelas próximas páginas, a paixão pela aviação se unirá a paixão pela Comunicação.

Contaremos a história da companhia desde sua fundação até os dias de hoje, destacando a fusão com a chilena LAN a partir de 2016, passando por grandes transformações ocorridas no mercado da aviação que trouxeram um novo panorama de operações, eliminaram grandes e clássicas concorrentes e trouxeram outras duas em franco crescimento ao longo da última década.

A questão aqui é que, para qualquer grande empresa destaque de segmento, mudanças de mercado caminham lado a lado com mudanças nas áreas de Marketing e Publicidade. Tendo isso em mente, faremos uma análise documental de 25 filmes publicitários da empresa com base na metodologia da Análise de Conteúdo descrita por Bardin (2006), que nos permitirá avaliar como o significado de “voar” foi retratado nas peças ao longo dos últimos 39 anos.

É preciso deixarmos claro desde já que o objetivo principal não será analisar o reposicionamento de marca da TAM ocorrido com o surgimento do Grupo LATAM em 2016. Temos como foco analisar como a narrativa da aviação comercial mudou nas últimas décadas como um reflexo de um novo mercado, de mudanças socioeconômicas no Brasil, de novas regulamentações do setor aéreo e outros fatores que dinamizam o mercado nacional e internacional. A escolha exclusiva de peças produzidas e veiculadas por TAM e LATAM se dá porque a empresa é a única grande companhia aérea brasileira atual que atua no mercado desde os anos 1980, sendo possível analisarmos mudanças significativas em sua Comunicação.

Já por questões de nomenclatura, a fusão de mercado com a LAN impactará na escolha pelo nome da empresa que utilizaremos ao longo do trabalho. Iremos nos referir à companhia como “TAM Linhas Aéreas” ou simplesmente “TAM” para o período histórico que vai até o ano de 2016 e como “LATAM Airlines” ou simplesmente

“LATAM” quando o momento histórico compreender pós-2016 e como “LATAM Brasil” quando nos referirmos à divisão brasileira do Grupo, também pós-2016.

1.2 História da companhia

A história da companhia aérea que será protagonista de nossa análise confunde-se com a história do Comandante Rolim Adolfo Amaro que, ao contrário do que muitos pensam, não fundou a TAM Linhas Aéreas.

A TAM foi fundada inicialmente como uma empresa de táxi aéreo, numa sociedade de 10 pilotos da cidade de Marília, no interior de São Paulo, que em sua maioria trabalhavam em uma empresa já existente na cidade: a COMTAX (Companhia Mariliense de Táxi Aéreo). Nessa época, o interior de São Paulo já estava começando sua vocação agro-industrial, que até hoje torna o Estado como uma das regiões mais ricas do país.

Na época, Marília crescia muito e era um polo de aeronautas e aficionados por aviação, o aeroclube de Marília era o 3º maior do país e pilotos eram abundantes na região. Em 1961, dez deles compraram seus próprios aviões e resolveram criar o Táxi Aéreo Marília (TAM), sendo que alguns desses aviões eram da COMTAX. O grupo foi concedido ao empresário Orlando Ometto seis anos após sua união e a cidade de São Paulo se tornou a nova sede da empresa.

Em 1971, Orlando convidou Amaro Rolim, que conhecia a TAM desde os seus primeiros anos de operações, para se tornar sócio minoritário da companhia. Rolim logo adquiriu metade das ações da TAM e assumiu de vez a liderança da empresa. Em 13 de março de 1976, a companhia então muda seu nome para TAM Linhas Aéreas, com Rolim 100% à frente das operações, e inicia operações entre a cidade de São Paulo e o interior do Estado e Mato Grosso do Sul com o avião Bandeirante, da Embraer. O avião, no entanto, não era rentável para a empresa e se envolveu em alguns incidentes, o que fez com que TAM e Embraer - que não reconhecia falha de projeto - entrassem em conflito.

Rolim desejava então aviões maiores e adquiriu os primeiros três Fokker F-27 (*Fig. 1*), dando início a uma relação duradoura com a fabricante holandesa. A vinda desses aviões trouxe visibilidade para a TAM no mercado e abriu as portas para

demais empresas regionais buscarem o mesmo modelo, como a TABA (Transportes Aéreos da Bacia Amazônica), VOTEC e Rio Sul, que adquiram Fokkers F-27 e F-50.

Fig. 1 - Fokker F-27 da TAM no Aeroporto de Congonhas, em São Paulo:



Fonte: www.latam.com

Em 1981, Rolim contrata o Brigadeiro Pamplona (nome lendário da aviação brasileira) para organizar a TAM e lutar contra favorecimentos para a concorrente VARIG. O então DAC impunha diversas restrições às empresas regionais e proibia inclusive as empresas de possuírem motores reservas para suas aeronaves. Em 1986, Rolim compra a VOTEC transformando-a em Brasil Central e tendo maior fatia do mercado regional. Na época o país passava por uma hiperinflação e as tarifas aéreas eram tabeladas pelo Governo. Rolim previu que os planos econômicos adotados pelo Governo Sarney, como congelamento de preços, não trariam benefícios futuros ao país e à empresa e foi o único dos dirigentes das companhias aéreas brasileiras na época a adotar um regime de austeridade.

Rolim encolheu a companhia, desativou rotas, demitiu funcionários e vendeu aviões, cortando tudo o que levasse a companhia a ter prejuízo financeiro. A companhia estava menor e mais modesta porém tinha capital disponível e não possuía dívidas, enquanto que todas as demais companhias do Brasil estavam altamente endividadas.

Em 1990, a TAM conquista liberação para operar a rota Rio de Janeiro - São Paulo de forma independente, fora do esquema da ponte aérea e não participando do consórcio que era praticado entre as demais companhias da época (VASP, VARIG e Transbrasil). Os voos eram realizados com o modelo Fokker F-27, um turboélice mais robusto que o modelo Electra (*Fig. 2*), operado pelas concorrentes. Com menos assentos à bordo era necessário cobrar mais caro pelas passagens, e à essa altura as tarifas não tinham mais tabelamento. O preço elevado obrigava a TAM a prestar um serviço superior às concorrentes. A companhia era extremamente pontual, com serviço de bordo luxuoso, alimentação e bebidas de altíssima qualidade, diversas cortesias e atenção individual dada aos passageiros. O serviço logo conquistou os passageiros executivos e de negócios (maior fatia dos que utilizavam a rota Rio-São Paulo).

Fig. 2 - Electra nas cores da VARIG taxiando em Santos Dumont, no Rio de Janeiro:



Fonte: Portal Air Way – www.airway.uol.com.br

Nessa época o Governo havia proibido a operação de jatos comerciais no aeroporto de Congonhas, liberando-os apenas na base aérea de Guarulhos. Rolim, no entanto, estava ciente de que essa proibição logo seria revertida uma vez que os antigos Electra logo seriam substituídos por novos modelos. Rolim, na época, cogitou comprar a VASP mas desistiu do plano em virtude dos graves problemas econômicos

enfrentados pela companhia. Viajou então à Holanda e adquiriu dois novos Fokker 100 à companhia. O jato holandês era um grande marco na aviação. Era silencioso e pesava 10 toneladas a menos que o Boeing 737-500 adquirido pela Rio-Sul para competir com o modelo holandês e consumia 1,5 tonelada a menos de querosene que o 737-300 numa rota de aproximadamente 800 quilômetros.

Em 29 de setembro de 1990 chegam no Brasil os primeiros Fokker 100 (*Fig. 3*), que revolucionariam o mercado da aviação comercial brasileira. Os jatos permaneceram por 20 dias em solo aguardando autorização para voar por parte do DAC, conhecido por favorecer as operações da concorrente VARIG. Após autorização, o órgão apenas permitiu que os modelos fizessem rotas “diferenciadas”, que não traziam a receita necessária para a operação do avião. Sem receita, não era possível fazer o pagamento do *leasing*¹. Rolim viajou então a Irlanda para renegociar a dívida. Não só conseguiu renegociá-la como também adquiriu mais dois novos Fokker 100. O avião operava rotas estratégicas e driblava as restrições do DAC fazendo curtíssimas escalas entre o ponto de origem e o destino final, como por exemplo na rota São Paulo – Brasília, quando fazia-se uma escala em Ribeirão Preto, no qual o avião apenas abria uma de suas portas em solo e posteriormente prosseguia com seu voo para a capital federal.

Fig. 3 - Fokker 100 decolando do Aeroporto Internacional de Guarulhos, em São Paulo:

¹ *Leasing*: consiste em um contrato onde as partes são denominadas “arrendador” e “arrendatária”, O objeto do contrato é a aquisição, por parte do arrendador, de aeronaves escolhidas pelo arrendatário para sua utilização.



Fonte: Blog Aviões e Músicas – www.avioesemusicas.com

Como o avião ainda era desconhecido no Brasil, Rolim fazia questão de contar a história do avião e da TAM para os clientes, estabelecendo uma relação mais próxima, numa tentativa bem-sucedida de fidelizar passageiros. Trocava-se cartões de visita com os passageiros e depois escrevia ou telefonava para eles, perguntando se havia feito uma viagem agradável ou se haviam sugestões ou reclamações a serem feitas. Os passageiros receberam muito bem tamanha atenção personalizada e começaram a fazer propagandas de boca a boca para pessoas próximas, aumentando a lotação dos voos realizados pelo Fokker, e ainda mais quando a progressiva desregulamentação da aviação eliminou a necessidade de escalas obrigatórias e inaugurou maior número de aeroportos centrais.

A TAM continuou investindo em seus serviços e na época adquiriu os direitos do personagem de tirinhas “Reizinho”, inserindo-o em diversos itens de bordo, como copos e guardanapos, por exemplo. A intenção da empresa era transmitir a imagem de que os passageiros eram tratados como verdadeiros “reis”. A paixão pelo melhor serviço oferecido aos clientes resultou no nascimento de uma das práticas mais identitárias da empresa na época: o *The Magic Red Carpet*, um literal tapete vermelho estendido na entrada do Fokker 100 fazendo com que os passageiros se sentissem verdadeiras celebridades. Junto ao tapete, o comandante e a tripulação recepcionavam e cumprimentavam cada um dos passageiros que embarcavam no

avião (Fig. 4). A prática logo foi extinta quando O DAC reportou supostas irregularidades na ação.

Fig. 4 - Comandante Rolim e tripulação recepcionando passageiros durante o embarque:



Fonte: Portal Pro Flight – www.proflight.com.br

Pouco a pouco a TAM deixou de ser uma empresa regional e se transformou numa grande empresa nacional, concorrendo diretamente com VARIG, VASP e Transbrasil, com um estilo diferenciado de serviço. A maioria dos voos regionais foi eliminada e todas as concorrentes sentiram o forte crescimento da TAM no mercado. Em 1996, a TAM comprou a *Lineas Aereas Paraguayas*, que até então eram estatais e completamente falidas. Rolim rebatizou a empresa como *Transportes Aéreos del Mercosur*, para manter a sigla “TAM”, e paralelamente criou-se um centro de manutenção na cidade de São Carlos, no interior paulista, contribuindo para que o Fokker 100 estrelasse a primeira rota internacional da companhia, com destino a Buenos Aires (Argentina).

Porém, em 1996 ocorre o acidente com o voo 402, quando um de seus Fokker 100 cai logo após a decolagem do Aeroporto de Congonhas, em São Paulo, vitimando 96 ocupantes e mais 3 pessoas em solo. Com isso aumentou-se a resistência dos passageiros ao modelo e criou-se dificuldades para a companhia. No ano seguinte, um artefato explodiu vitimando um passageiro em outro Fokker 100, num voo de São José dos Campos para São Paulo, sendo esse um episódio misterioso até os dias de hoje. Apesar do modelo do avião não ter qualquer causa no evento, a imagem do Fokker 100 manchou-se e, posteriormente em 1997, a Fokker foi à falência e deixou de produzir o avião.

A TAM então foi obrigada a renovar sua frota, substituindo o antigo modelo por aviões da família Airbus A320, num processo gradual que levou 11 anos, finalizado em 2008. A altura de 1997 a TAM possuía 53 Fokker 100 e não era possível substituir todos os modelos imediatamente. A parceria com a Airbus começou com a aquisição de dois modelos Airbus A340-500, A330 - e posteriormente mais dezoito - para a operação das primeiras rotas de longo alcance da empresa. Em 1998 e 1999 são incrementados destinos marcantes, para Miami e Paris respectivamente. Também em 1999 a empresa adquire seu primeiro Airbus A319, começando a substituir os Fokker 100 na rota Rio-São Paulo. A TAM continuava a ser uma empresa lucrativa enquanto todas as demais seguiam endividadas e ameaçadas de falência.

Em 08 de julho de 2001 ocorre o fatal acidente de helicóptero no Paraguai que vitima o Comandante Rolim, com 58 anos de idade. Após o acidente, a TAM muda completamente sua operação com a perda da figura do comandante, sempre muito presente. Especula-se que alguns dos acontecimentos futuros com a empresa provavelmente não se tornariam realidade caso o Comandante ainda estivesse vivo, como o fechamento do museu da companhia em São Carlos e a fusão com a chilena LAN. Além disso, era muito possível que a VARIG fosse comprada pela TAM, concretizando uma das ambições de seus planos.

Boa parte das mudanças que ocorreram na companhia após a morte do Comandante serão pontos-chave quando analisarmos as mudanças que ocorreram na comunicação por meio dos filmes publicitários. O sucessivo desaparecimento dos serviços que tratavam os passageiros com atenção diferenciada - como verdadeiros "reizinhos" - e um novo panorama socioeconômico no Brasil fizeram com que outros fatores além de luxo e conforto fossem comunicados pela empresa.

Na década de 2000, a TAM se torna a maior companhia aérea do país, ajudada pela falência sucessiva das 3 grandes empresas concorrentes tradicionais: Transbrasil, VASP e VARIG. Surge então uma nova concorrente no mercado: a Gol Linhas Aéreas, implementando um modelo de baixo custo de operações.

Em 2003, TAM e VARIG assinam um acordo de fusão que dura cerca de um ano, quando as operações das duas empresas foram integradas, vislumbrando uma futura fusão. A VARIG, quase falida, ganharia aporte financeiro e a TAM, por sua vez, ganharia experiência, prestígio e penetração internacional conquistada pela VARIG. Entretanto, as ações não geraram bons resultados pois as estruturas das duas empresas eram muito diferentes e não havia acordos entre os executivos e funcionários de ambas. Além disso, os sistemas de informática das duas não eram compatíveis entre si e a época foi um tanto tumultuada, refletindo negativamente nos serviços oferecidos aos passageiros. Era possível, por exemplo, comprar uma passagem na VARIG e voar pela TAM (ou vice-versa), gerando problemas com códigos de reserva no momento de embarque. O acordo foi desfeito em 2004, causando a falência da VARIG.

Assumindo grande parte das rotas internacionais da ex-concorrente, a TAM precisou adquirir novas aeronaves, e como a Airbus estava sem capacidade de produção para lhe atender, fechou-se negócios com a Boeing, trazendo inicialmente 4 modelos do gigante 777-300ER (*Fig. 5*). Sucessivamente, novos Boeings 777-300ER e também 767-300 compuseram a frota de longo alcance da companhia, desativando as operações com os antigos Airbus A330 e Airbus A340-500. A Airbus, muito pelo contrário, não perdeu espaço na companhia, sendo mantidas as entregas das aeronaves utilizadas em 100% das rotas domésticas, como o Airbus A320, A319 e posteriormente do A321, “irmão maior” da família. Também destacamos a magnífica encomenda de 22 modelos do novíssimo, moderno e econômico Airbus A350-900 para as rotas de longo alcance, que estão sendo incorporados à frota e substituindo sucessivamente os antigos Boeings 767-300 e 777-300ER.

Fig. 5 - Boeing 777-300ER em procedimento de pouso:



Fonte: Portal Plane Spotters – www.planespotters.com

Em 2008 a diretoria da TAM ingressa a companhia no grupo Star Alliance, por já existirem acordos com diversas companhias pertencentes. Contudo, em 2013, após a criação do grupo LATAM, uma das condições impostas pelos órgãos reguladores de Brasil e Chile era de que ambas as companhias permanecessem em um grupo. Dessa forma, no dia 1 de outubro de 2013 foi anunciado que a TAM se juntaria à One World, seguindo os passos da LAN Chile. Em 2016, TAM e LAN finalizam complexas negociações e realizam fusão no mercado, nascendo oficialmente a marca LATAM Airlines, momento-chave para abirmos o próximo tópico.

1.2.1 Surge a marca LATAM

LATAM Airlines Group S.A. é a nova denominação da LAN Airlines S.A. (Chile), que resultou de sua associação com a TAM Linhas Aéreas. O LATAM Airlines Group S.A. agora inclui a LAN Airlines e suas filiais no Peru, Argentina, Colômbia e Equador, e LAN CARGO e suas filiais, bem como a TAM S.A. e suas filiais TAM Linhas Aéreas S.A., incluindo suas unidades de negócios, TAM Transportes Aéreos del Mercosur S.A. (TAM Airlines), do Paraguai e Multiplus S.A.

As transações ocorreram mediante oferta da LAN aos acionistas da TAM para trocar suas ações da TAM por papéis da LAN. A oferta de ações se materializou com o leilão em 22 de junho de 2012, estando sujeita à condição de que o número de ações minoritárias qualificadas em concordância com o cancelamento da TAM como uma empresa pública no Brasil representando mais de 66% do total, excluindo aquelas de propriedade da TAM, dos acionistas controladores da empresa e de quaisquer pessoas a eles relacionadas.

A nova holding passou a disponibilizar mais voos e mais destinos que qualquer outro grupo de aviação da América do Sul. O surgimento da LATAM resultou no transporte de 60,3 milhões de passageiros por ano para 150 destinos em 22 países, numa receita de 13,5 bilhões de dólares e numa frota total de 310 aeronaves. Além disso, passou-se a transportar cargas para 169 destinos em 27 países.

O novo grupo viu a união como uma oportunidade para levar a América do Sul ao mundo e concorrer com maior competitividade no cenário internacional da aviação comercial. Maurício Rolim Amaro, então Vice-Presidente do Conselho de Administração da TAM declarou em 2012 que:

[...] O crescimento que será gerado pelo Grupo LATAM Airlines nos permitirá oferecer novos destinos para nossos clientes, criar mais oportunidades para nossos mais de 51 mil funcionários e gerar maior valor para os acionistas. Além disso, poderemos contribuir para o desenvolvimento econômico, social e cultural da nossa região, melhorando a conectividade de passageiros e de carga na América do Sul e com o resto do mundo.

Para os passageiros, as vantagens com a fusão giraram em torno de maior conectividade, maior oferta de voos internacionais e diminuição nos tempos de conexão em aeroportos. Além disso, membros dos programas de milhagens LANPASS e TAM Fidelidade puderam acumular e trocar pontos em toda a rede da LAN e da TAM. Por sua vez, associados das categorias superiores desses programas somaram serviços preferenciais a seus benefícios atuais, com direito a um acompanhante, como acesso às salas VIP próprias de ambas as companhias, check-in e embarque preferencial nos aeroportos e bagagem prioritária.

Desta maneira, o grupo gerou importantes benefícios, incluindo acesso à maior malha de rotas da América Latina, a maior capacidade de transporte de carga e uma extensa gama de produtos e serviços domésticos e internacionais.

A associação entre as empresas foi anunciada em agosto de 2010, com assinatura de acordos vinculativos definitivos em janeiro de 2011, submetendo à união a aprovação de diversas autoridades e organismos, incluindo a ANAC, o Tribunal de Defesa da Livre Concorrência do Chile (TDLC) e o Conselho Administrativo de Defesa Econômica do Brasil (CADE).

A partir de 5 de maio de 2016 consolidou-se a união do grupo com uma nova identidade visual, novos uniformes (*Fig. 6*) utilizados por 23.000 funcionários e pintura das aeronaves (*Figs. 7 e 8*), ainda não presente em todos os aviões da frota. A pintura leva, em média, de 6 a 12 dias, e está sendo realizada durante a manutenção de rotina das aeronaves para se obter a maior eficiência possível no processo. Enrique Cueto, CEO do Grupo Latam Airlines, declarou no primeiro dia de operação oficial que:

[...] Hoje, inicia-se um novo capítulo da história da aviação da América Latina e do mundo. A Latam começa a oferecer aos seus clientes mais do que uma nova marca, mas também uma nova experiência de viagem. A marca Latam nasce para simplificar e melhorar a viagem de todos os passageiros. As mudanças serão feitas de forma gradual, ao longo dos próximos anos, mas muitos dos benefícios serão imediatos.

Fig. 6 - Novos uniformes da equipe de tripulação a partir de 2016:



Fonte: Divulgação LATAM

Fig. 7 - Antigo Airbus A330-200 com pintura nas cores da TAM:



Fonte: Gazeta do Povo – www.media.gazetadopovo.com.br

Fig. 8 - Novo Airbus A350-900 nas cores da LATAM:



Fonte: Portal Aeroflap – www.aeroflap.com.br

Como outras novidades, foi criada uma nova revista e plataforma de conteúdo: a VAMOS/LATAM (Fig. 9), oferecendo conteúdo disponível em português, espanhol e inglês com pauta turística sobre diversas cidades na América Latina e destinos internacionais do Grupo. Além disso, durante 2016 foi lançada uma nova carta de vinhos latino-americanos presente em todos os voos internacionais e houve a implementação do *LATAM Entertainment* em mais de 200 aeronaves, sendo um novo sistema de entretenimento de bordo sem fio para aeronaves de corredor único, entre elas Airbus A319, A320 e A321.

Fig. 9 - Revista VAMOS/LATAM, disponível no serviço de bordo das aeronaves:



Fonte: Divulgação LATAM

Atualmente, a divisão brasileira - LATAM Brasil - possui uma frota de 145 aeronaves em operação, incluindo 113 modelos da família Airbus A320 (60 Airbus A320, 22 Airbus A319 e 31 Airbus A321), 8 Airbus A350-900 e 23 aeronaves da fabricante norte-americana Boeing (sendo 10 Boeings 777-300ER e 13 Boeings 767-300). Suas principais bases de operação são o Aeroporto Internacional de Guarulhos

(São Paulo), o Aeroporto Internacional Presidente Juscelino Kubitschek (Brasília) e o Aeroporto Internacional do Galeão (Rio de Janeiro).

O Grupo ocupa a 11ª colocação mundial (2019) entre as companhias aéreas com mais aeronaves: 308 em operação. O ranking é liderado pelas 3 gigantes norte-americanas: American Airlines (952), Delta Airlines (877) e United Airlines (753). Em questão de destinos oferecidos ocupa atualmente a 19ª posição do ranking mundial.

Já em setembro de 2019 foi anunciada a compra de 20% da companhia por parte da Delta Airlines. De acordo com diretores da norte-americana, a principal razão para a decisão gira em torno da conectividade oferecida pela rede de destinos da Latam Airlines, sendo possível expandir os voos entre a América do Sul e os Estados Unidos.

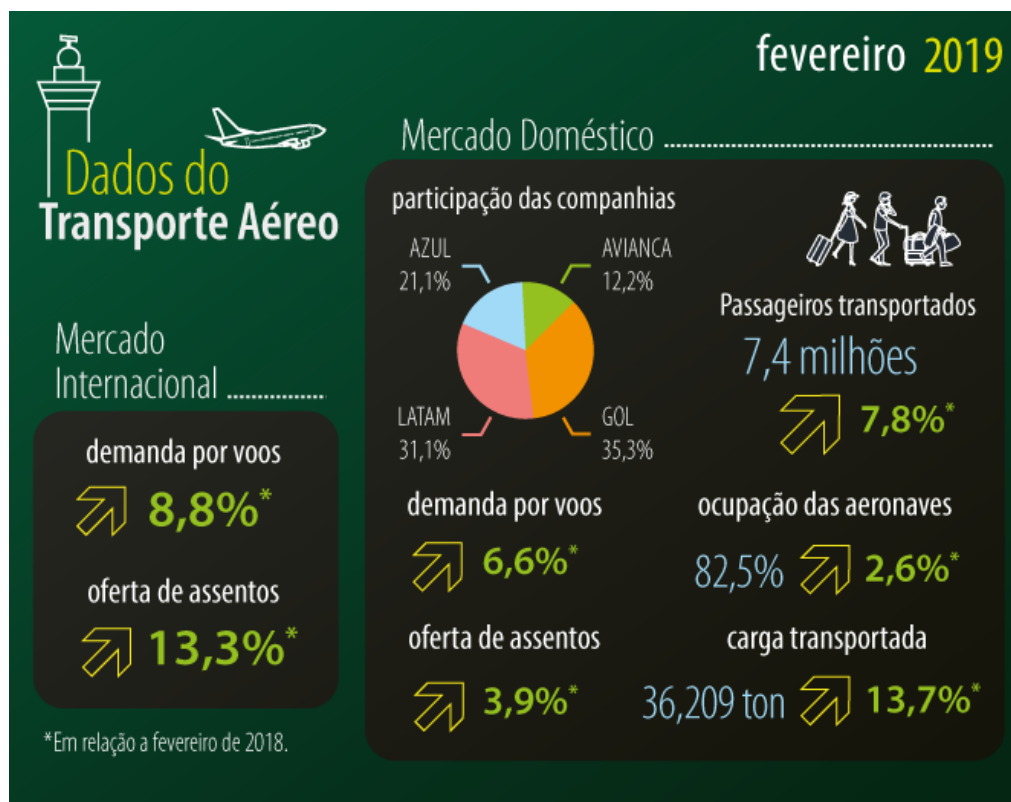
Além da compra de parte da empresa, a Delta se comprometeu a adquirir aviões da LATAM, como os próximos Airbus A350 a serem entregues pela fabricante e a investir US\$ 350 milhões no apoio da parceria estratégica. A expectativa é de que haja o compartilhamento de voos, serviços e canais de venda entre as companhias ainda nesse ano de 2019.

1.2.2 Principais concorrentes

Entraremos agora em uma breve análise do momento de mercado das 3 principais concorrentes da LATAM Brasil no mercado nacional até o início de 2019: Gol, Azul e Avianca Brasil. No primeiro trimestre de 2019, LATAM, Gol e Azul foram responsáveis por quase 88% dos embarques em voos nacionais, de acordo com a ANAC, com a Avianca Brasil respondendo por 12,2% da demanda, enquanto outras companhias aéreas tiveram uma participação tímida, de apenas 0,3%.

Por meio da *Fig. 10*, vemos que a Gol Linhas Aéreas detém a maior participação no mercado doméstico, com 35,3% do número de passageiros transportados, com a LATAM responsável por 31,1% e a Azul por 21,1%. Outras companhias aéreas, como a Passaredo, tiveram uma participação tímida de apenas 0,3%, demonstrando a grande concentração do mercado e o número escasso de opções para o passageiro.

Fig. 10 - Números do transporte aéreo no Brasil em fevereiro de 2019:



Fonte: Portal ANAC - www.anac.gov.br/noticias/2019

Como maior concorrente no mercado doméstico desde meados da década de 2000, a Gol passa a se fortalecer também no mercado internacional e a firmar alianças com o Grupo Air France/KLM na Europa e com a Delta Airlines nos Estados Unidos, expandindo seus voos e gerando maiores benefícios para clientes em conexão internacional. A companhia tem um plano ousado de renovar totalmente sua frota de Boeings 737 até 2028 com o incremento dos econômicos 737-MAX² (Fig. 11) e 737-NG, utilizados em voos nacionais e internacionais de médio alcance. Nos últimos 3 anos, foram inauguradas diversas rotas ligando capitais brasileiras a Santiago (Chile) Buenos Aires, Rosário, Bariloche e demais cidades argentinas e passou-se a voar para Orlando e Miami sem escalas decolando de Brasília e Fortaleza.

Fig. 11 - Boeing 737-MAX nas cores da Gol Linhas Aéreas:

² Todas as aeronaves do novo modelo em operação no mundo estão em solo atualmente (novembro de 2019) em virtude de investigações sobre a fabricante Boeing. O 737-MAX esteve envolvido em acidentes fatais em 2018 (Lion Air) e 2019 (Ethiopian Airlines) com causas semelhantes e diretamente ligadas a sistemas de voo do avião.



Fonte: Portal Air Way – www.airway.uol.com.br

A Azul, por sua vez, surgiu em 2008 e desponta como a concorrente com maior crescimento. Com aproximadamente um terço do mercado em número de decolagens, a Azul consolida-se como a terceira maior companhia aérea do Brasil. Com uma visão de negócios baseada no contínuo crescimento de sua frota, malha de destinos, linhas operadas e participação de mercado, a Azul vem conquistando alguns dos melhores índices do setor na aviação brasileira e desde seu nascimento se destacou por priorizar uma grande malha de rotas regionais. O uso de aeronaves turboélice (*Fig. 12*) capacitou a operação em pistas de terra e de menor comprimento em muitas cidades do interior do país.

Fig. 12 - Modelo ATR operado pela Azul em rotas regionais no Brasil:



Fonte: Portal Plane Spotters – www.planespotters.com

Nos últimos 5 anos a Azul se fortaleceu em importantes rotas nacionais sem ignorar o mercado regional, incorporando novos modelos Airbus A320-neo a sua frota composta também por ATR e Embraer ERJ-190 e ERJ-195. O ingresso recente no mercado internacional se deu com novas aeronaves de longo alcance Airbus A330-200 e A330-neo (Fig. 13), realizando voos sem escalas para Orlando e Fort Lauderdale, nos Estados Unidos, e para Lisboa e Porto, em Portugal. Além disso, mais rotas internacionais na América do Sul são operadas com o Airbus A320-neo para as cidades de Buenos Aires, Montevideu e Punta del Este (Uruguai).

Fig. 13 - Primeiro Airbus A330-neo entregue à Azul:



Fonte: Portal Aeroflap – www.aeroflap.com.br

A Azul tem como principal base o Aeroporto Internacional de Viracopos, em Campinas, onde concentram-se suas operações regionais, nacionais e internacionais. O crescimento da empresa também faz com que Viracopos bata recordes no volume de passageiros transportados ano a ano. Além disso, segue inaugurando novas bases pelo Brasil, acumulando pedidos e incorporando novas aeronaves à sua frota. Em 2019, um dos grandes destaques da companhia foi a autorização para operar a ponte aérea Rio-São Paulo, acirrando ainda mais a concorrência com LATAM e Gol no mercado doméstico.

Juntas, as quatro grandes companhias detiveram 99% da fatia do mercado nacional e acumularam um prejuízo de R\$ 2 bilhões de reais apenas nos três primeiros trimestres de 2018, segundo a ANAC. Apenas LATAM e Azul obtiveram lucro no último trimestre do ano, enquanto que para a Avianca Brasil o cenário não poderia ser pior.

A companhia declarou oficialmente estar em processo de recuperação judicial em dezembro de 2018. Sem capital para pagar as empresas que realizavam o empréstimo de suas aeronaves em operação no mercado brasileiro, a Avianca se viu ameaçada pelas companhias de *leasing* e acionou a Justiça para tentar manter regularidade nas operações enquanto buscava uma solução para contornar a crise.

“Recuperação judicial” consiste em um processo de tentativa de reorganização econômica, financeira e em alguns casos administrativa de uma empresa, realizada com a intermediação da Justiça para evitar uma falência iminente. De modo geral,

uma empresa passa por esse processo quando não consegue gerar lucro necessário para cumprir com suas obrigações, como pagar seus funcionários, credores, fornecedores e impostos.

Negociar um plano de recuperação interessa não apenas ao devedor que projeta evitar a falência, no caso a Avianca Brasil, mas também às partes com as quais a empresa está em dívida (empresas de *leasing*) já que a recuperação é um modo de assegurar os interesses de credores e empregados, recuperando crédito e mantendo empregos e serviços oferecidos. O plano apresentado à Justiça deve elucidar como a empresa pretende se reorganizar, demonstrando viabilidade econômica e contendo laudos assinados por especialistas que avaliam os bens e ativos do devedor.

A estratégia da Avianca, entretanto, não gerou resultados. Mesmo em recuperação judicial, a companhia foi acionada pelas companhias arrendadoras e necessitou devolver quase que a totalidade de sua frota, composta pelos modelos Airbus A320 e A330 utilizados em rotas domésticas e de longo alcance recém inauguradas pela empresa, como as que ligavam São Paulo a Miami e Nova York. Algumas dessas aeronaves foram rematriculadas e chegaram a ingressar nas frotas da LATAM Brasil e também da Azul.

No dia 24 de maio de 2019 a ANAC suspendeu as operações da Avianca Brasil no país. Com a medida, foram suspensos todos os voos até que a empresa comprovasse capacidade operacional para operar com segurança. A decisão foi tomada com base em informações prestadas pela empresa à área responsável por segurança operacional da Agência e considerou todo o histórico que vinha sendo acompanhado desde o início do processo de recuperação judicial.

O mês de maio de 2019 foi o primeiro sem a Avianca Brasil no mercado. A empresa transportava quase 1 milhão de passageiros por mês apenas em voos domésticos e seu fim aumentou ainda mais a concentração dos serviços em um setor com poucas opções para o passageiro, culminando num aumento das tarifas de forma imediata.

Os *slots* (autorizações de pousos e decolagens) da Avianca Brasil foram a leilão entre LATAM Brasil, Gol e Azul, sendo essa última a maior interessada na aquisição da fatia de mercado deixada pela ex-companhia. No dia 31 de julho de 2019 a ANAC finalizou o processo de distribuição provisória de 41 horários diários de partidas e

chegadas da Avianca Brasil no Aeroporto de Congonhas, em São Paulo, para as empresas MAP (12 slots), Azul (15 slots) e Passaredo (14 slots) nos horários que eram operados pela Avianca Brasil na pista principal do aeroporto.

2. Panorama atual

Atualmente, o Brasil possui o terceiro maior mercado doméstico de aviação, atrás apenas de Estados Unidos e China. O setor de transportes aéreos é o que mais cresce no país, tendo passado de aproximadamente 31 milhões de passageiros transportados em 2002 para a marca de 102,4 milhões em 2018, em voos de empresas associadas da Associação Brasileira de Empresas Aéreas (ABEAR). Os números de 2018 são 4,2 milhões superiores à 2017, mesmo com um cenário econômico desfavorável para as empresas e para o consumidor. Recentemente, podemos destacar algumas medidas que impactam diretamente no desenvolvimento do setor aéreo nacional, como o maior ingresso de capital estrangeiro, novas regras para despacho de bagagem e diminuição de impostos sobre combustíveis, com impactos refletidos em todo o país.

O projeto de redução do ICMS (imposto que chega a 25% em alguns Estados) sobre o querosene de aviação no Estado de São Paulo projeta que as companhias aéreas possam oferecer, em até 180 dias, 490 novos voos semanais para 21 Estados e 38 aeroportos, além da criação de 6 novos destinos dentro do Estado. Também tem-se como previsão a criação de um fundo de R\$ 40 milhões por parte das companhias aéreas para bancar um plano de marketing para ampliação da permanência de visitantes em São Paulo por um ou dois dias a mais que o previsto, beneficiando o setor de Turismo e movimento o capital na região.

Quanto à entrada do capital estrangeiro, a expectativa é de que presenciaremos momentos marcantes na aviação brasileira. O Senado aprovou em 22 de maio de 2019 a MP 863/18 que autoriza as empresas aéreas com sede no Brasil a terem participação ilimitada de capital estrangeiro. Dessa forma, deixa de vigorar o limite de 20% de capital estrangeiro nas aéreas nacionais, que era até então determinado pelo Código Brasileiro de Aeronáutica (Lei 7.565/86).

Por sua vez, a ANAC aprovou nesse mesmo dia a autorização para que o grupo espanhol GLOBALIA - pertencente à também espanhola Air Europa - operasse voos

regulares no Brasil, sendo assim primeira empresa aérea com 100% de capital estrangeiro a conquistar autorização para a operação voos domésticos em espaço aéreo brasileiro. Com a aprovação, e após a emissão do Certificado de Operador Aéreo, a empresa poderá atuar também no mercado doméstico brasileiro. Atualmente, a Air Europa já opera nos aeroportos de Guarulhos, Salvador e Recife com rotas diretas para Madrid (Espanha). Diante disso, demais companhias estrangeiras de baixo custo também demonstraram grande interesse de incluir o Brasil em seus destinos.

Outro ponto que recebe atenção nos últimos anos é a cobrança por bagagem despachada. Ao contrário do que ocorria no passado, o custo do despacho da bagagem passou a não estar mais embutido no preço das passagens aéreas. Desde dezembro de 2016, as empresas aéreas estão autorizadas a cobrar adicionalmente pela bagagem despachada em aeroportos por meio da Resolução Nº 400 da ANAC, de 13 de dezembro de 2016.

A LATAM Brasil, por exemplo, vendeu 71% de suas passagens entre maio de 2017 e janeiro de 2019 com esse novo modelo de cobrança, sendo o despacho de bagagem vendido como um serviço extra ao passageiro. A mudança também retrata um novo perfil do passageiro atual, que escolhe a companhia aérea pelas tarifas mais acessíveis e escolhe pagar pelos serviços que realmente necessita usufruir.

Essas mudanças, entretanto, ainda não foram sentidas no bolso do passageiro em virtude de outras variáveis que interferem diretamente nas tarifas, como principalmente o gasto que as companhias aéreas têm com combustível, que nos últimos anos sofre com elevação de preço constante no Brasil.

2.1 Companhias de baixo custo

As variáveis que interferem nas tarifas são os fatores pelos quais companhias aéreas denominadas *low costs* - ou de “baixo custo” - cresçam de forma tão competitiva no mercado nas últimas décadas. Primeiramente, precisamos diferenciar o que é uma companhia *low cost* e o que é uma companhia *low price*. Companhias *low costs* são baseadas nos menores custos de operação possíveis, como os que envolvem treinamento de pilotos, manutenção das aeronaves, combustível, transporte de malas e serviços de alimentação a bordo.

Para que isso se dê, as companhias geralmente possuem uma frota de aeronaves padronizada e moderna (o que beneficia as três primeiras variáveis citadas), têm suas bases em aeroportos secundários com taxas mais baratas de operação, possuem uma gestão simplificada, não se comprometem com um atendimento diferenciado, contam com uma única classe de cabine e têm assentos não-reclináveis para ampliar sua capacidade.

Nas companhias *low-price*, por sua vez, a adoção dessas medidas se reflete diretamente no preço das passagens, muito abaixo do padrão do mercado. As *low price* disponibilizam uma série de opcionais ao passageiro por meio de cobranças extras, como pré-escolha de assento, despacho de bagagem, entretenimento e alimentação à bordo, itens que em companhias convencionais são incorporados no valor da passagem sem que o passageiro obrigatoriamente os utilize.

Resumidamente, toda *low price* (tarifas baixas) é também uma *low cost* (baixo custo de operação), mas nem toda *low cost* é uma *low price*.

Para atuarem no mercado internacional, essas companhias aéreas dependem da flexibilização de leis trabalhistas, tributárias e de normas das agências nacionais de aviação, o que vem ocorrendo no Brasil. E há de se considerar que até a última década as empresas desse modelo nunca encontraram aqui um terreno propício para o crescimento de seus negócios. Entretanto, o cenário se alterou com a já citada Resolução N°400 da ANAC, que deu uma imagem muito mais atraente ao país para empresas operadoras do modelo baixo custo.

Atualmente, algumas companhias estrangeiras que operam no modelo no Brasil são a subsidiária britânica da norueguesa Norwegian Air (*Fig. 14*), com voos entre Londres e o Rio de Janeiro, a chilena Sky Airline (*Fig. 15*), que liga Santiago a São Paulo e Rio de Janeiro, e a francesa Aigle Azur (*Fig. 16*), com voos entre Paris e o Aeroporto Internacional de Viracopos, em Campinas. Por sua vez, a ANAC autorizou, em 2 de julho de 2019, a empresa aérea argentina Flybondi a iniciar suas operações regulares internacionais no Brasil, com voos diretos entre Buenos Aires e o Rio de Janeiro. A autorização foi concedida durante a 11ª Reunião da Diretoria Colegiada da Agência e permitirá que a empresa faça o registro das rotas e inicie a venda de bilhetes. Além dessas, outras companhias de baixo custo têm interesse no mercado brasileiro e aguardam autorização para iniciarem suas operações.

Fig. 14 - Norwegian Air celebrando início das operações no Brasil:



Fonte: Portal Air Way – www.airway.uol.com.br

Fig. 15 - Chegada da Sky Airline no Aeroporto do Galeão, no Rio de Janeiro:



Fonte: Portal Exame – www.exame.abril.com.br

Fig. 16 - Airbus A340-300 da Aigle Azur no Aeroporto de Viracopos, em Campinas:



Fonte: Fonte: Portal Aeroflap – www.aeroflap.com.br

No mercado nacional, a Gol Linhas Aéreas é um exemplo de companhia que despontou no mercado com preços competitivos mas não o bastante para ser considerada uma *low price*, considerando as limitações impostas pelas normas brasileiras vigentes. A companhia possui uma única classe de cabine e oferece simples refeição à bordo, com melhores opções sujeitas à cobrança em um cardápio à parte.

2.2 Transformações no setor aéreo

A partir dos anos 1970, a flexibilização de acordos bilaterais por meio de desregulamentações criou condições para a formação de um mercado comum de aviação comercial entre diversos países, seguido por uma sucessível redução do controle as companhias aéreas e suas operações. Os acordos bilaterais – principal instrumento regulador do transporte aéreo internacional – controlam o acesso aos mercados, estabelecendo os direitos de tráfego e regras tais como quantas e quais empresas podem operar nas rotas entre os países signatários.

Nos Estados Unidos, a desregulamentação posta em prática por meio do *Airline Deregulation Act* (1978) promoveu a criação de companhias aéreas de baixo custo e *hubs*, que consistem em grandes aeroportos utilizados como ponto de referência e que concentram voos domésticos e internacionais. Eles são os principais centros de operação de grandes companhias aéreas e muitas vezes comportam mais passageiros em trânsito do que aqueles que tem na cidade do *hub* o seu destino final. Podemos exemplificar com *hubs* das 3 maiores companhias aéreas norte-americanas atualmente: a American Airlines, com o *hub* de Dallas (Texas), a United com o *hub* de Newark (New Jersey) - parte da região metropolitana de Nova York - e a Delta Airlines com o *hub* de Atlanta (Geórgia). Em âmbito global, *hubs* de grande importância localizam-se em Frankfurt (Alemanha), Amsterdã (Holanda), Dubai (Emirados Árabes), Adis Abeba (Etiópia) e Istambul (Turquia). Tais mudanças tornaram as empresas e os serviços aéreos muito mais propensos à inovação, contribuindo com grandes avanços técnicos no setor.

A regulação econômica do setor no espaço aéreo norte-americano, por sua vez, ficou a cargo dos acordos bilaterais entre países, dos acordos comerciais entre empresas e do mecanismo de fixação de tarifas da Associação Internacional do Transporte Aéreo (IATA). Já na Europa, a liberalização aconteceu através do fim dos acordos bilaterais entre seus países-membros e da criação de uma área comum de aviação. As consequências no transporte aéreo foram similares ao que observamos nos Estados Unidos: redução de preços de passagens e aumento da oferta de voos.

Já os países sul-americanos tiveram a liberalização da aviação comercial implementada ao longo dos anos 1990. Nesse período, a maior taxa de crescimento do transporte aéreo de passageiros em relação ao restante do mundo se deu à recente melhoria de infraestrutura aeroportuária advinda de programas de concessão. No Brasil, a desregulamentação do mercado doméstico teve início em 1992 e foi completada em 2001, com a livre determinação de preços pelas companhias aéreas, a eliminação de barreiras à entrada de novas empresas no mercado - surgimento de Gol e Azul - e o fim da delimitação geográfica para a operação das empresas regionais.

Esse processo foi acompanhado pela redução do preço das passagens e pelo aumento do número de passageiros transportados, revelando que os impactos no bem-estar do consumidor e a opção por novos serviços foram significativos. Em

meados da década de 1990, o governo passou a trabalhar com faixas de preço de passagem no Brasil e na virada do século a liberalização tarifária foi implantada, revolucionando o mercado.

A partir do segundo semestre de 1997, o tema das passagens aéreas tornou-se prioridade do Poder Executivo, com a Presidência da República instituindo um grupo de trabalho visando aprofundar a abertura econômica no setor. Comandado pelo então chefe do Gabinete Civil, Clóvis Carvalho, o grupo teve a participação de autoridades econômicas e de setores governamentais diretamente interessados na abertura, como a EMBRATUR.

Inferimos que as medidas de abertura forçaram mudanças na estrutura do mercado, com a TAM sendo a principal protagonista desse novo cenário. A redução no valor das passagens e a consequente introdução de um grande número de usuários que passaram a viajar de avião, com maior oferta de voos e postos de empregos, podem ser considerados como uma consequência positiva da ação do núcleo do Poder Executivo e das autoridades econômicas sobre o setor ao longo da década de 1990.

Vemos também que o preço das passagens está diretamente ligado ao número de passageiros transportados quando analisamos dados divulgados pela ANAC (Agência Nacional de Aviação Civil), em 2019. No ano de 2002, quando o preço médio das tarifas domésticas era de R\$ 729,41, tínhamos 31 milhões de passageiros transportados anualmente. Já em 2018, com o preço médio na casa dos R\$ 374,12, o número de passageiros transportados atingiu a marca de 93,7 milhões, 3 vezes mais do que 16 anos atrás.

De acordo com dados divulgados pela ANAC em junho de 2019, a tarifa doméstica média (atualizada pela inflação) registrou queda de 1,3% no primeiro trimestre de 2019, em comparação com mesmo período de 2018. O valor médio da tarifa aérea dos três primeiros meses do ano foi de R\$ 371,76, contra R\$ 376,50 apurados em mesmo período do ano anterior.

Sabemos que o setor de transportes é fortemente afetado pelo desempenho da economia e o modal aéreo acaba por acompanhar esse fluxo: em momentos de expansão econômica o mercado responde com aumento na demanda pelos serviços de companhias aéreas, enquanto que nos períodos de recessão a queda no movimento nos aeroportos é significativa.

Em âmbito global, medidas de desregulamentação e liberalização de mercado eliminaram restrições sobre a operação de rotas, frequências de voo, e origem e propriedade do capital. Como reflexo positivo, ao final dos anos 1990 cresceu-se a quantidade de alianças entre empresas aéreas na forma de acordos comerciais, *codeshare*³, fusões e grandes alianças globais.

Essas últimas são grupos de companhias aéreas que têm acordos de cooperação com a missão de diminuir custos de operação, compartilhar voos e *codeshare*, ampliar e melhorar serviços e, principalmente, aumentar o leque de opções de embarque para os seus clientes. As empresas participantes de alianças também compartilham programas de fidelização de pontos e milhagens, com objetivo de favorecer viajantes frequentes. Atualmente, há três grandes alianças de companhias aéreas: One World, Star Alliance e Sky Team Livery.

A primeira abrange, até meados de 2019, a LATAM (*Fig. 17*) e outras grandes companhias como American Airlines (EUA), Lufthansa (Alemanha) e Qatar Airways (Emirados Árabes Unidos). Já a segunda tem sede na base aérea de Frankfurt-am-Main, na Alemanha, tendo como principais aliadas as companhias United Airlines (EUA), Turkish Airlines (Turquia) e Singapore Airlines (Cingapura). Fundada em 2000, as companhias-membro da aliança Sky Team Livery, por sua vez, operam em mais de 187 países e são contempladas pelo grupo Air France / KLM (França / Holanda), Delta Airlines (EUA), China Southern Airlines (China), entre outras.

Fig. 17 - Boeing 767-300 da LATAM Brasil com pintura especial da One World:

³ *Codeshare*: acordo de cooperação no qual uma companhia aérea transporta passageiros cujos bilhetes foram emitidos por outra companhia. Seu objetivo é oferecer mais destinos do que uma única companhia aérea poderia oferecer por si própria.



Fonte: Portal Aeroín – www.aeroín.net

Esse novo panorama de mercado encabeçado por grandes alianças globais, mudanças nas regulamentações, crescimento das concorrentes nacionais e aumento da participação de companhias de baixo custo com preços competitivos trouxe um novo cenário para o mercado da aviação comercial brasileira ao longo das últimas duas décadas e colocou em xeque o futuro dos negócios da LATAM Airlines sem uma remodelação de suas operações no país.

O surgimento do Grupo LATAM veio com algumas mudanças na operação da empresa no Brasil. Desde 2016 a companhia foca em expandir suas rotas internacionais partindo do Aeroporto de Guarulhos, com a redução das operações no Galeão (RJ). Para reduzir seu endividamento em dólares, a empresa reduziu em 41% o investimento em novas aeronaves no período entre 2018 e 2021 e aboliu os voos diretos entre o Rio de Janeiro para os Estados Unidos, concentrando as operações internacionais no Aeroporto de Guarulhos.

Além disso, o atendimento individual prestado aos passageiros presente na época do Comandante Rolim praticamente não se faz mais presente nos serviços da companhia. O serviço de bordo com refeições hoje está presente apenas em voos internacionais, sendo que nos voos domésticos é composto apenas por um simples copo de água. Por outro lado, observa-se o incremento de aeronaves modernas e

econômicas nas rotas de longo alcance, como o Airbus A350, proporcionando maior economia de combustível, autonomia de voo e conforto para os passageiros.

A modernização das aeronaves em busca de maior eficiência é uma realidade e tem levado as companhias aéreas a apresentarem desempenhos diferentes, em vista das diferentes opções tecnológicas. Fabricantes de aeronaves, como a norte-americana Boeing e a europeia Airbus, estão investindo em pesquisas de novas tecnologias que permitem um menor consumo de combustível, e ao longo da última década passaram a desenvolver equipamentos econômicos, eficientes e sustentáveis para o mercado, como os modelos A320/321/330-neo e A350 pelo lado europeu e 787, 777-9 e 737-MAX pelo lado norte-americano.

Diehl, Miotto & De Souza (2010) analisaram os impactos da tecnologia das aeronaves como determinante de custos no setor de aviação comercial brasileiro, sendo este um fator que diminui o custo com corpo de funcionários, aumenta a escala de produção e melhora a qualidade dos produtos ou serviços. No caso do setor de aviação, a tecnologia tem sido um fator fundamental no controle de custos e também na diferenciação dos serviços oferecidos pelas companhias aéreas, visto que as companhias, assim como as fabricantes, estão em busca da máxima eficiência em suas operações, proporcionadas por melhorias na aerodinâmica, pelas combinações de operações, pelo número de assentos por aeronave, entre outros fatores.

Os autores analisaram, com base em dados divulgados pela ANAC, o impacto de determinados fatores nos custos das principais companhias da década: TAM, VASP, VARIG e Gol. Dentre os fatores listavam-se: 1) Número total de aeronaves; 2) Quantidade de assentos médio por aeronave; 3) Quantidade de modelos de fabricante de aeronaves; 4) Idade média da frota; 4) Custo de manutenção e revisão por hora voada; 5) Custo de combustível por passageiro/km transportado; 6) Custo de combustível por km voado; 7) Taxa de ocupação média dos voos por companhia; 8) Custo de arrendamento por passageiro/km transportado.

Gol e TAM foram as companhias com maior destaque positivo pois reduziram custos com treinamento, manutenção e combustível, em função de frotas padronizadas, aviões grandes com maior número médio de assentos e aquisição de novas aeronaves junto às fabricantes e/ou arrendadores.

Diversos custos são afetados pela escolha da tecnologia, estando entre os mais expressivos o consumo de combustível, o custo de manutenção das aeronaves – significativos em aeronaves mais antigas e a depreciação ou arrendamento. Por exemplo, no setor de aviação comercial brasileiro, o custo de combustível representa cerca de 40% em relação ao faturamento do segmento e de forma geral, em vista da elevação dos custos dos derivados de petróleo e pela maior pressão da sociedade por tecnologias limpas e ambientalmente mais adequadas, tem havido uma busca intensiva pelo aumento da eficiência no consumo de combustíveis e por medidas sustentáveis nas operações e nas estratégias de Marketing.

Essas mudanças são reflexo de um novo cenário nos últimos anos, com a influência de fatores socioeconômicos sobre as operações das empresas e sobre os consumidores como um todo. Além disso, a diferenciação do serviço hoje é maior que em anos anteriores de acordo com a classe de cabine adquirida, opcionais extras na passagem, vantagens proporcionadas por programas de fidelidade e parceiras de mercado. Hoje, mais pessoas no Brasil podem voar de avião porém uma menor parcela tem acesso a um serviço de grande qualidade, já que na década de 1990 observávamos uma maior homogeneidade nesse sentido. Sob uma maior perspectiva das dinâmicas políticas que movimentaram o setor da aviação comercial entre 1990 e 2002, Monteiro (2004), afirma que:

[...] Um movimento mais intenso no sentido da abertura aconteceria durante o governo Fernando Henrique Cardoso, quando seriam eliminadas virtualmente todas as barreiras regulatórias do setor. A oferta de descontos foi liberada, a oferta de novos voos e novos horários ficou restrita apenas à capacidade operacional dos aeroportos, a distinção entre empresas nacionais e regionais deixou de existir e as empresas não-regulares, que faziam voos charter, foram liberadas para vender passagens desvinculadas de pacotes turísticos. Com estas mudanças, o setor assistiu a períodos de intensa “guerra tarifária”, que permitiram o acréscimo de um significativo número de pessoas ao universo de usuários. No entanto, as oscilações da economia brasileira eventualmente levariam a uma crise no mercado, que sempre foi respondida com a redução na oferta de descontos. MONTEIRO (2004, p. 26).

De um serviço de luxo, reservado a poucos e muito dependente de demandas públicas e empresariais, com pouco apelo junto às classes menos favorecidas, o mercado tornou-se mais popular, voltando-se bastante às pessoas físicas, com uma competição mais feroz e cuja concorrência deslocou-se principalmente para o preço. A partir da entrada da Gol no mercado, como já vimos, inaugurou-se uma nova filosofia para o mercado de aviação brasileiro que mudou parâmetros de competição, trouxe nova proposta de serviço e tarifas mais acessíveis para o consumidor.

Diferentemente do que acontecia anos 1990, o passageiro que compra hoje um bilhete de classe econômica da LATAM não espera por um serviço luxuoso, por um atendimento individual diferenciado e pelo presidente da empresa recepcionando-o com um tapete vermelho na entrada do avião. As tarifas foram reajustadas e o serviço de luxo a bordo, como vimos, tornou-se um fator restrito às passagens de maior quantia. O passageiro comum de hoje busca por menores preços, pontualidade, segurança e maior agilidade nos serviços.

E como a Comunicação das empresas se adaptou a essa nova realidade? Veremos a partir de 25 peças publicitárias como esse mix de fatores decisivos para a escolha do consumidor marcou presença nas narrativas construídas pela empresa. Será que o luxo e o conforto foram totalmente deixados de lado ou, de certa forma, em determinadas pautas ainda pode-se recorrer a esses atributos como diferenciais em um mercado bastante nivelado e com poucas opções para o consumidor?

3. A técnica de Análise de Conteúdo: definição

Como ponto de partida para muitos estudos, a técnica de Análise de Conteúdo é amplamente conhecida por psicólogos, sociólogos, psicanalistas, historiadores, políticos e jornalistas como uma técnica de investigação que através de uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações tem por finalidade a interpretação destas mesmas comunicações. Para esse trabalho implementaremos o método seguindo a ótica de Bardin (2006), professora-assistente de Psicologia na Universidade de Paris V, que aplicou as técnicas de Análise de

Conteúdo na investigação psicossociológica e no estudo das comunicações de massa.

Consiste-se num conjunto de técnicas de análise das comunicações, marcado por grande disparidade de formas e plenamente aplicável ao campo da Comunicação. Como procedimento de análise, seus principais objetivos são pôr em relevo o esqueleto ou a estrutura de narrativas, compreender estereótipos e encontrar elementos de inconsciente coletivo. Em termos mais práticos, a técnica permite quantificar e categorizar elementos que compõem o conteúdo de uma modalidade de discurso, tomando-se consciência de que seu objetivo principal é a inferência, quando por meio de indicadores de ocorrência e frequência podemos encontrar causas e efeitos das comunicações geradas.

A maior parte das técnicas é do tipo *temático, classificatório e frequencial*, sendo esses os métodos os mais conhecidos e úteis numa primeira fase de abordagem da maioria dos materiais. Nelas, são levadas em conta significações do conteúdo e eventualmente a sua forma de construção e distribuição na amostra.

Quanto ao aspecto temporal, a pesquisa de dados na Comunicação que faremos pode ser considerada como longitudinal, pois avaliaremos dados dentro de um determinado período, no caso entre 1980 e 2019. As principais fontes de coletas de dados foram as propagandas de televisão veiculadas pela companhia no período em televisão aberta e compreendem amostragem quantitativa e qualitativa.

Já os procedimentos metodológicos adotados foram: a) coleta dos filmes publicitários da companhia aérea; b) identificação dos elementos pertinentes para análise do determinante; c) tabulação e comparação de resultados

3.1 Metodologia e aplicação

Adentramos na aplicação do método, no qual discorreremos sobre a sequência de etapas necessárias sua realização, sobre a metodologia de extração, levantamento de dados e análise e principais premissas que teremos como guia o desmembramento de cada uma das peças de acordo com os elementos que necessitamos avaliar e, finalmente, nos aprendizados obtidos.

3.1.1 Pré-análise

Consiste na primeira fase da Análise de Conteúdo, cujo objetivo é tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais, de maneira a conduzir o desenvolvimento das operações sucessivas. Essa fase possui duas missões: a escolha dos documentos que serão submetidos à análise e a formulação de hipóteses.

Em nosso caso, o processo de seleção consistiu na reunião de 25 peças publicitárias com secundagens que variam entre 12 e 60 segundos de duração. Adotamos três critérios: 1.) todas as peças pertencem ao grupo TAM/LATAM; 2.) todas as peças foram exibidas em rede de televisão aberta. 3.) Para a captação, recorremos aos materiais disponíveis na plataforma do YouTube, uma vez que a empresa, quando contatada, informou não possuir os materiais disponíveis.

Quanto à hipótese, procuraremos validar, pelo menos parcialmente, que as mudanças evidenciadas no setor de serviços da aviação comercial se refletiram na construção da narrativa dos filmes publicitários ao longo dos anos. Aqui, definimos hipótese como uma afirmação provisória que nos propomos verificar (confirmar ou infirmar), recorrendo aos procedimentos de análise. Trata-se de uma suposição cuja origem é a intuição e que permanece em suspenso enquanto não for submetida a uma prova de dados segura;

3.1.2 Polo de análise

Centra-se no emissor ou produtor da mensagem e, nesse caso, a função expressiva ou representativa da comunicação pode ser um dos indícios de que a mensagem exprime e representa a realidade do mercado da aviação e suas transformações ao longo das últimas décadas. Por seu lado, as mensagens publicitárias e suas técnicas de retórica também dão indicações sobre os consumidores, uma vez que tais mensagens buscam atingir um “alvo” a fim de melhor agir sobre ele.

3.1.3 Verticais de análise

Adotamos duas grandes verticais para a aplicação do método. Definiremos os elementos verbais como elementos de discurso e os elementos não-verbais como

elementos de cena. Os primeiros consistem em todas as narrações por meio de “voz” que preenchem o anúncio, que podem se dar por meio de um narrador anônimo, por atores e atrizes, por membros e funcionários da empresa ou por celebridades utilizadas como endosso. Já os elementos de cena serão compostos por todas os cortes de imagem que compõem os anúncios, incluindo elementos materiais, *letterings*, e elementos de identidade da empresa, como logo e *slogan*.

Para os elementos de discurso, realizaremos a completa transcrição do texto narrativo. Já para os elementos de cena, apresentaremos a sequência de cortes e sua duração dentro do filme pertencente;

3.1.4 Definição de categorias

Associaremos ao conteúdo analisado em ambas as verticais 19 categorias que representam os principais atributos comunicados por uma empresa aérea:

1. EQUIPAMENTO: refere-se às aeronaves em seu aspecto físico. Utilizamos a categoria quando uma aeronave for retratada geralmente do ponto de vista externo ou quando cita-se o modelo de uma delas, por exemplo;
2. CAPACIDADE: refere-se a quantidade de passageiros que uma aeronave pode comportar;
3. DESEMPENHO: utilizamos essa categoria quando o discurso ou a cena estão associados à performance de determinada aeronave;
4. TECNOLOGIA: utilizaremos para categorizar as ferramentas disponíveis nas aeronaves que possibilitam uma melhoria na performance ou na segurança do voo;
5. INOVAÇÃO: refere-se a novidades ou revoluções anunciadas pela empresa em sua forma de atuação. Está em parte ligada a categoria “tecnologia”, no entanto, diferencia-se por ir além de aspectos técnicos e concretos;

6. **SEGURANÇA:** atribuímos a categoria às medidas tomadas pela empresa para tornar suas aeronaves mais seguras e evitar acidentes e incidentes aéreos;
7. **CONFORTO:** refere-se ao bem-estar dos passageiros durante o voo em virtude da configuração da aeronave e de poltronas mais largas, por exemplo;
8. **COMODIDADE:** aqui listamos medidas proporcionadas pela empresa que tornam a viagem do passageiro mais agradável ou produtiva;
9. **SERVIÇO DE BORDO:** categoria diretamente ligada ao serviço prestado pelos comissários de bordo durante o voo, envolvendo atendimento pessoal e principalmente o serviço de refeições e bebidas;
10. **ENTRETENIMENTO:** utilizaremos a categoria quando a narrativa reclinasse sobre telas individuais para os passageiros no interior da aeronave ou sobre demais itens que possam distrair positivamente o passageiro durante o voo;
11. **TARIFA:** refere-se ao valor cobrado pela compra de passagens;
12. **DESTINOS:** refere-se às cidades ou redes de conexões atendidas pela empresa no Brasil ou no exterior;
13. **PRATICIDADE:** usamos o termo quando são expostos fatores que flexibilizam a jornada do consumidor, como facilidades oferecidas durante o check-in e no embarque, por exemplo;
14. **FIDELIDADE:** refere-se aos programas de pontos disponibilizados pela empresa e demais ações que busquem tornar o consumidor exclusivo para si;

15. **ALIANÇAS AÉREAS:** como já vimos em capítulos anteriores, Star Alliance ou One World, quando expostas, se encaixarão nessa categoria;
16. **ATENDIMENTO:** direcionaremos essa variável para os serviços de SAC e outros meios de atendimento ao cliente via telefone, e-mail ou redes sociais;
17. **TRADIÇÃO:** refere-se aos traços que persistem na empresa desde seus primórdios ou que devam ser explorados em visitas a museus, por exemplo;
18. **BRANDING:** refere-se a todos os elementos da narrativa compostos por slogans, identidades visuais explícitas ou a mensagens aspiracionais e/ou subjetivas relacionadas ao posicionamento e à atuação da empresa no mercado ou à sua forma de construir as peças publicitárias;
19. **MARKETING:** utilizaremos a variável para categorizar elementos de composição da narrativa que se referem a atuação da empresa no mercado de maneira mais direta e menos subjetiva do que classificaremos como “branding”.

Tínhamos seis categorias muito bem definidas no momento inicial da análise e que seriam nossas principais guias para comprovação da hipótese: “conforto”, “tecnologia”, “tarifa”, “serviço de bordo”, “praticidade” e “segurança”. Porém, ao longo do desmembramento das peças vimos a necessidade de acrescentar as demais que compuseram nosso grupo, de acordo com os elementos encontrados nas peças.

Bardin (2006) entende que categorias funcionam como espécies de gavetas ou rubricas significativas que permitem a classificação dos elementos de significado constitutivos da mensagem. A técnica consiste em classificar os diferentes elementos nas diversas gavetas segundo critérios suscetíveis de fazer surgir um sentido capaz de introduzir alguma ordem partindo-se de um grande emaranhado inicial. Tudo dependerá dos critérios de classificação e daquilo que queremos ou esperamos encontrar, onde a possibilidade de reunir por categorias da amostra, seguindo critérios

de dimensão escolhidos como pertinentes e cruzados numa tipologia, reflete e sistematiza as relações simbólicas presentes na comunicação.

3.1.5 Definição de conjuntos

Agruparemos e classificaremos as 19 categorias em 4 conjuntos de acordo com especificidades em comum, ou seja, são possíveis de encaixarem-se dentro de uma classe:

1. **PERFORMANCE:** aqui incorporam-se as 6 primeiras categorias: “equipamento”, “capacidade”, “desempenho”, “tecnologia”, “inovação” e “segurança”. Está diretamente associado às áreas de tecnologia, engenharia, aeronáutica e às operações de manutenção e segurança da empresa e de suas aeronaves.
2. **CONVENIÊNCIA:** conjunto que reúne as categorias “conforto”, “comodidade”, “serviço de bordo” e “entretenimento”, sendo esses os principais elementos que contribuem com o bem-estar do passageiro durante a viagem ou em jornadas de aeroporto em momentos próximos às horas de viagem. Dentro de nossa hipótese de análise, esperamos evidenciar esse conjunto amplamente presente nas peças mais antigas da empresa, uma vez que o mercado era muito mais centrado nas classes mais altas da sociedade.
3. **UTILIDADE:** “tarifa”, “destinos”, “alianças aéreas”, “fidelidade”, “praticidade” e “atendimento” constroem nosso terceiro conjunto. Podemos definir “utilidade” como os serviços que garantem a satisfação do passageiro durante todos os pontos de contato com a empresa e não apenas ao longo das horas de viagem. Esses elementos estão ligados a dinâmicas do mercado e são fundamentais para fidelizar consumidores e construir uma relação mais duradoura com *stakeholders* e aliados de mercado. Esperamos ver as categorias desse conjunto com maior representatividade

nas peças recentes da empresa, como um reflexo das tendências atuais da aviação comercial.

4. IDENTIDADE: é o conjunto que reúne as categorias que remetem a construção de marca de forma mercadológica com elementos típicos do campo da Publicidade: “branding”, “marketing” e “tradição”. Nela, temos a reunião de logos e slogans oficiais, narrativas aspiracionais e elementos que auxiliam na construção da imagem da empresa.

A definição desses quatro conjuntos é fundamental para avaliarmos a construção das narrativas numa perspectiva macro de análise, não se limitando apenas a evolução das categorias de forma independente. As categorias agrupadas conversam entre si e apresentam relações de coocorrência que em certo momento devem ser analisadas conjuntamente.

3.1.6 Processo de categorização

Categorizar representa o coração de nossa análise. Cada um dos elementos identificados será classificado em uma das 19 categorias e seu respectivo conjunto, sendo que nosso grande objetivo é averiguarmos o quanto esses atributos evoluem cronologicamente. A categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, em seguida, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos.

Na análise de materiais, a categorização é geralmente realizada com uma pré-definição de categorias e a posterior classificação destas com raízes em comum em conjuntos. Consiste em um tipo de processo estruturalista e comporta as etapas de isolamento de elementos da mensagem e posterior reagrupamento.

De forma prática, forneceremos a estrutura de categorias e desmembraremos os elementos das peças publicitárias à medida que vão sendo encontrados. Podemos comparar esse procedimento a uma espécie de organização de materiais de trabalho em pastas, caixas ou gavetas de acordo com sua função, simbologia ou natureza, sendo um processo de imprescindível importância em toda e qualquer atividade científica.

3.2 Premissas sobre a técnica

Para a aplicação do método precisamos ter em mente 4 premissas fundamentais para o passo a passo de categorização, que norteará a análise de resultados:

- Premissa 1: todas as categorias serão associadas a, no mínimo, um (1) elemento de cena e/ou discurso;
- Premissa 2: não é obrigatório que todas as categorias estejam presentes em ambas as verticais de análise. “Capacidade” e “inovação”, por exemplo, são vistas apenas na vertical de discurso;
- Premissa 3: uma mesma temática de cena pode ser classificada em categorias diferentes de acordo com a peça e com o discurso ao qual está associada. Tomemos como exemplos: a) um avião decolando pode ser classificado ora como “desempenho” ora como “tecnologia”; b) um corte de cabine da aeronave sem passageiros a bordo pode ser classificado como “aparelho” ou “conforto”. Sobre os casos citados, “tecnologia” e “conforto” seriam atribuídas quando, no momento da cena, existe referência direta a um novo sistema de voo ou a um maior espaço entre poltronas, por exemplo. Quando essas referências diretas não existem a atribuição se dá para “desempenho” e “aparelho”, respectivamente;
- Premissa 4: de mesmo modo, alguns elementos de discurso dependem dos elementos de cena para sua classificação. Como veremos na peça que divulga o novo avião Airbus A330 na rota para Miami, um dos períodos será classificado como “conforto” em virtude da cena que é retratada no momento, pois apenas com sua leitura isolada não seria possível classificá-lo.

3.3 Extração e análise de dados

O processo de categorização nos permitirá classificar os elementos e calcular a frequência (em porcentagem) de cada uma das categorias e respectivos conjuntos. Em elementos de cena a matéria-prima de frequência são os segundos, enquanto que nos elementos de discurso, são os períodos.

Na primeira vertical de análise, o cálculo de frequência será feito com base no tempo de aparição de categorias e conjuntos dividido pelo tempo total analisado. Em termos práticos, para calcularmos a frequência das 19 categorias em um determinado ano, levaremos em conta a soma dos segundos de cada peça daquele ano e a soma dos segundos que cada categoria se faz presente. Para demonstrar o cálculo, tomemos um exemplo ilustrativo: 3 cenas do ano de 1999 foram classificadas dentro da categoria “equipamento”, somando um total de 12 segundos (4 segundos da *cena 1* + 5 segundos da *cena 2* + 3 segundos da *cena 3*). Levando em conta que temos 60 segundos totais nas peças daquele ano, a frequência de “equipamento” no ano de 1999 é de 12/60, ou seja, 20%. Para calcularmos a frequência dos 4 conjuntos basta somarmos a frequência das categorias que os definem.

Já para os elementos de discurso não levamos em conta o total de segundos mas sim o total de períodos que compõem o texto narrativo. Numa peça de 30 segundos em que temos narração apenas nos 10 iniciais, todos o tempo restante será descartado.

A divisão de períodos pode seguir à risca a pontuação do trecho transcrito, como nesse excerto de uma das peças do ano de 2006:

[...] A TAM criou um jeito novo de comprar passagem.
São 5 perfis de tarifas para cada necessidade. Afinal,
nem todo mundo é igual.

- Período 1: *A TAM criou um jeito novo de comprar passagem (tarifa);*
- Período 2: *São 5 perfis de tarifas para cada necessidade (tarifa);*
- Período 3: *Afinal, nem todo mundo é igual (marketing).*

Também podemos realizar a divisão de acordo com preposições e conjunções que delimitam períodos distintos, como nesse trecho de uma das peças analisadas:

[...] Chegou o Fokker 100 da TAM, uma aeronave da última geração que incorpora a mais avançada tecnologia da aviação mundial. São mais de 100

passageiros voando a quase 1000 quilômetros por hora.

- Período 1: *Chegou o Fokker 100 da TAM (equipamento);*
- Período 2: *Uma aeronave da última geração (inovação);*
- Período 3: *Que incorpora a mais avançada tecnologia da aviação mundial (tecnologia);*
- Período 4: *São mais de 100 passageiros (capacidade);*
- Período 5: *Voando a quase 1000 quilômetros por hora (desempenho).*

Para essa vertical, cada período será quantificado como uma ocorrência. Em 1990, num exemplo ilustrativo, tínhamos 10 períodos totais na peça analisada e a categoria “inovação” teve 4 ocorrências (= 4 períodos), ou seja, teve uma frequência de 40% (quando dividimos os períodos de ocorrência pelos períodos totais). Assim como nos elementos de cena, a frequência dos conjuntos é encontrada com a soma das frequências das categorias que os definem. Em um exemplo ilustrativo: “identidade” teve frequência de 71% no ano de 2013 (50% de “branding” + 19% de “marketing” + 2% de “tradição”).

A análise de como as categorias e os conjuntos sofreram variações na comunicação ao longo dos anos será exposta por meio da montagem de gráficos e tabelas com a compilação da frequência dos elementos de cena e discurso e a quebra por cada um dos anos analisados.

Vale ressaltar que ao longo da montagem de dados não será possível unificarmos os resultados das duas verticais de análise, uma vez que tratam-se de unidades de medidas diferentes (tempo e ocorrência). Em termos práticos, não conseguimos mensurar a frequência das categorias em um determinado ano de forma unificada aplicando-se uma soma de segundos (cenas) e períodos (discurso).

A mensuração se dá por vias diferentes. Enquanto que nos elementos de cenas contemplamos 100% da secundagem das peças, em períodos de discurso apenas as secundagens com elementos verbais presentes é considerada. Com esses critérios como premissa se torna inviável unirmos as duas verticais, no entanto, esperamos verificar correlações (existentes ou não, diretas ou indiretas) entre ambas ao longo dos anos.

3.4 Propósito

A exploração dos dados nos permitirá analisar como os atributos típicos anunciados pela empresa aérea foram observados nas peças selecionadas. Além do nosso objetivo de averiguarmos uma evolução cronológica entre as categorias e conjuntos, também podemos encontrar respostas para cinco pontos-chave que guiam os aprendizados obtidos pela Análise de Conteúdo:

- Tendências de mercado identificadas na construção das peças;
- Presença de tipos de influência;
- Modo como o esforço persuasivo é construído pela empresa;
- Quais relações sociais entre grupos estão como destaque;
- Repertório linguístico e sistema de valores utilizados nos materiais;

Com essas respostas seremos capazes de encontrar modelos de comportamentos emocionais mais ou menos inconscientes relacionados à aviação comercial nos materiais analisados e extrair seus mitos, símbolos e valores. Também coletaremos uma parte essencial para o entendimento de como os consumidores são moldados e, num possível estudo futuro, termos aporte para um estudo sobre o polo receptor da mensagem.

Vale ressaltarmos que os resultados obtidos pela Análise de Conteúdo não são tomados como verdades absolutas e se constituem como elementos que nos permitirão corroborar grande parte dos pressupostos em causa.

4.Desmembramento das peças

Partiremos agora para o desmembramento das 25 peças em suas duas verticais de análise: discurso verbal e sequência de cenas, com o tempo de duração apresentado entre parênteses. Ordenamos as peças cronologicamente entre 1980 e 2019 e, em momentos importantes, abriremos considerações sobre o conteúdo apresentado.

4.1 Peça 1 - *Chegada do MK600*

Ano: 1980

Duração: 30 segundos

Fonte: <https://www.youtube.com/watch?v=sBggXFFgTWw>

Discurso:

Senhores passageiros, a TAM apresenta seu modelo para início de uma nova década: super MK600, o modelo de uma grande companhia aérea. Muito mais espaço, maior velocidade. Embarque em uma nova época. Por favor, mantenha suas poltronas na posição vertical e boa viagem.

Sequência de cenas:

1. Logo da TAM (1s);
2. Avião parado sendo iluminado (5s);
3. Placa com o nome do avião (2s);
4. Avião parado na pista (2s);
5. Cabine da aeronave sem passageiros (2s);
6. Avião decolando (3s);
7. Avião voando (1s);
8. Cockpit com piloto e copiloto (1s);
9. Comissárias servindo passageiros a bordo (7s);
10. Avião decolando (6s).

4.2 Peça 2 - Lançamento do Fokker 100

Ano: 1990

Duração: 30 segundos

Fonte: <https://www.youtube.com/watch?v=shp2cl0YTQk>

Discurso:

Chegou o Fokker 100 da TAM, uma aeronave da última geração que incorpora a mais avançada tecnologia da aviação mundial. São mais de 100 passageiros voando a quase 1000 quilômetros por hora. E somente a TAM oferece esse privilégio, pois além

do conforto e muita classe, o Fokker 100 é o único que pousa e decola no aeroporto de Congonhas, em São Paulo. Agora, Congonhas, Brasília, Belo Horizonte, Cuiabá e Campo Grande, a solução é o Fokker 100, o jato de Congonhas.

Sequência de cenas:

1. Avião visto de fora (2s);
2. Foco no motor (3s);
3. Foco na escada do avião (2s);
4. Cockpit sem piloto e copiloto (2s);
5. Cabine da aeronave sem passageiros (2s);
6. Avião voando (6s);
7. Refeição do serviço de bordo (3s);
8. Avião decolando (5s);
9. Avião voando (5s).

4.3 Peça 3 - *Manutenção das aeronaves*

Ano: 1994

Duração: 12 segundos

Fonte:

<https://www.youtube.com/watch?v=D0bstMNIGF0&list=PLZ6UFusof7itEE4k4d9Kdo9I2LmfGW90Z&index=16>

Discurso:

Enquanto você se prepara para dormir, nós preparamos nossos aviões para você fazer uma boa viagem. Boa noite!

Sequência de cenas:

1. Foco no avião no hangar de manutenção (2s)
2. Técnico de manutenção ao lado de um dos motores do avião (8s);
3. Logo da TAM (2s).

4.4 Peça 4 - *Airbus A330 para Miami*

Ano: 1998

Duração: 11 segundos

Fonte: <https://www.youtube.com/watch?v=Xkm1OUrBgG4>

Discurso:

Viajar para Miami desse jeito é coisa do passado. Airbus da TAM para Miami: o avião mais moderno do mundo.

Sequência de cenas:

1. Passageiros desconfortáveis em avião (7s);
2. Corte para novo Airbus A330 voando (4s).

4.5 Peça 5 - Apresentação Airbus A319

Ano: 1999

Duração: 120 segundos

Fonte: <https://www.youtube.com/watch?v=Zx22EYgUecQ>

Discurso:

A TAM apresenta: Airbus A319. O Airbus A319 é um dos mais modernos aviões do mundo em sua categoria. Fabricado em Toulouse, na França, utiliza a mesma tecnologia aplicada nos ônibus espaciais da NASA. Um sistema de computadores monitora e controla todas as operações da aeronave: é o fly-by-wire. Mais segurança e conforto para os passageiros. Pensando em conforto, a TAM acabou com o complexo da poltrona do meio. Agora, no A319, você encontra a maior poltrona do meio do mundo. São 48,3 cm de muito espaço. Monitores de TV garantem entretenimento a bordo e a super classe TAM, com poltronas mais confortáveis e serviços diferenciados. Airbus A319, a TAM trazendo a aviação de primeiro mundo para os seus passageiros. De norte a sul, TAM, um estilo de voar

Sequência de cenas:

1. Logo TAM 35 anos (5s).

2. Logo Airbus A319 (5s);
3. Avião voando (20s);
4. Avião manobrando na pista (7s);
5. Fábrica da Airbus (4s);
6. Cockpit com piloto e copiloto (9s);
7. Avião decolando (4s);
8. Avião voando (12);
9. Cabine da aeronave sem passageiros (15s);
10. Foco nas telas de entretenimento (2s);
11. Comissárias servindo passageiros a bordo (2s);
12. Foco em poltronas mais espaçosas (5s);
13. Avião decolando (5s);
14. Avião voando (10s);
15. Avião pousando (3s);
16. Logo TAM + slogan (8s);
17. Logo TAM 35 anos (5s);

4.6 Peça 6 - Airbus com tecnologia fly-by-wire⁴

Ano: 2000

Duração: 30 segundos

Fonte: <https://www.youtube.com/watch?v=rfC5PanRNC4>

Discurso:

A TAM voa para o Brasil e para o mundo com os aviões mais novos e modernos que existem. Esse que você está vendo é um deles. O moderníssimo Airbus, que voa com a exclusiva tecnologia fly-by-wire. Só existe outra companhia no mundo inteiro que pode dizer que voa com mais tecnologia que a TAM: A NASA. Mas e daí? Ela não pode dizer que voa para Paris e Miami todos os dias. TAM, a frota mais nova e moderna do Brasil e do mundo.

⁴ *Fly-by-wire* consiste em um sistema de controle da aeronave baseado na automatização por meio de cabos elétricos. Como principais benefícios tem-se um controle de voo muito mais preciso e inibidor de falhas humanas, redução do peso do avião e aumento da economia de combustível.

Sequência de cenas:

1. Avião manobrando na pista (2s);
2. Cabine da aeronave sem passageiros (1s);
3. Avião manobrando na pista (3s);
4. Foco no monitor dos pilotos (1s);
5. Avião manobrando na pista (6s);
6. Foco no monitor dos pilotos (1s);
7. Avião decolando (7s);
8. Foco nas telas de entretenimento (3s);
9. Avião decolando (2s);
10. Avião voando (4s).

4.7 Peça 7 - Tecnologia TAM

Ano: 2001

Duração: 30 segundos

Fonte: https://www.youtube.com/watch?v=Wybgg_AmqpM

Discurso:

(Piloto Helio Castroneves): Para se andar na frente, é preciso muita tecnologia. Por exemplo, muitos materiais usados hoje na *Formula Indy* foram desenvolvidos para uso aeronáutico. Esse é mais um motivo porque eu sou TAM. (Piloto TAM): TAM tem a maior frota de Airbus do Brasil, o avião de tecnologia mais avançada no mundo. Você não vê, mas ela está presente no conforto, no silêncio e na segurança de nossas aeronaves. E você, é TAM?

Sequência de cenas:

1. Carro de corrida de Helio Castroneves passando por reparo (14s);
2. Piloto falando sobre tecnologia do Airbus dentro do cockpit (6s);
3. Piloto falando sobre o Airbus na cabine de passageiros (4s);
4. Piloto falando sobre tecnologia do Airbus dentro do cockpit (2s);
5. Helio Castroneves perguntando se “você é TAM?” (2s);
6. Logo TAM (2s).

4.8 Peça 8 - Nosso destino é você

Ano: 2002

Duração: 30 segundos

Fonte: <https://www.youtube.com/watch?v=R10lznNhOOM>

Discurso:

Atenção. Faça conta. Chegou agora o avião. 47, 48, 49, 50, 51, 52, 52 mais um. Nosso destino é crescer. É a TAM, investindo para o brasileiro voar cada vez mais, cada vez melhor, cada vez mais TAM. [Lettering no final da peça: Salvador, Recife, Belo Horizonte, Fortaleza, Rio de Janeiro, São Paulo, Paris, Miami. Nosso destino é você.]

Sequência de cenas:

1. Céu (2s);
2. Menina na janela do avião (2s);
3. Avião visto de fora (1s);
4. Cabine da aeronave sem passageiros (1s);
5. Avião visto de fora (1s);
6. Avião decolando (2s);
7. Passageiros embarcando no avião (2s);
8. Avião decolando (2s);
9. Avião manobrando na pista (2s);
10. Avião visto de fora (2s);
11. Avião decolando (2s);
12. Passageiros embarcando no avião (2s);
13. Passageiros sorrindo dentro do avião (2s);
14. Comissária conversando com criança (2s);
15. Avião voando (5s).

4.9 Peça 9 - Novas classes tarifárias

Ano: 2006

Duração: 90 segundos

Fonte: <https://www.youtube.com/watch?v=F9Z8XfB2w88>

Discurso:

A TAM criou um jeito novo de comprar passagem. São 5 perfis de tarifas para cada necessidade. Afinal, nem todo mundo é igual. Tarifa promo: são passagens promocionais com emissão imediata e 20% de pontos no programa fidelidade TAM. Em caso de reembolso ou alteração do voo, você paga 60% do valor da tarifa. Se você pode se programar para viajar, tarifa light: emissão imediata e 90% de pontos no programa fidelidade. Em caso de reembolso ou alteração do voo você paga 20% da tarifa e o desconto de 25% para crianças. Quer flexibilidade para mudar o voo? Tarifa flex: Até 3 dias de prazo de emissão, 100% de pontos no programa fidelidade. Em caso de reembolso ou alteração de voo você paga 10% do valor da tarifa e dá 35% de desconto para crianças. Você não tem hora certa para viajar? Tarifa max: até 7 dias de prazo de emissão, tem direito a um stopover, 120% de pontos no programa fidelidade, não paga nada em caso de alteração de voo, em caso de reembolso só paga 5% do valor da tarifa. Para criança tem desconto de 40%. Se sua vida são viagens e compromissos inadiáveis: tarifa top: 10 dias de prazo de emissão, tem direito a dois stopovers, 150% de pontos no programa fidelidade, não paga nada em caso de reembolso ou alteração de voo, com desconto de 50% para crianças. E isso é só o começo. Tarifa promo, light, flex, max ou top. 5 opções TAM para você.

Sequência de cenas:

1. Funcionárias de check-in falando sobre tarifas (5s);
2. Passageiro na sessão de embarque do aeroporto (3s);
3. Funcionárias de check-in falando sobre tarifas (10s);
4. Comissários falando sobre tarifas com passageiros embarcando (17s);
5. Comissária falando sobre tarifas (6s);
6. Passageiros sorrindo dentro do avião (4s);
7. Comissária falando sobre tarifas (5s);
8. Comissário servindo passageiro e falando sobre tarifas (17s);
9. Funcionárias de check-in falando sobre tarifas (17s);
10. Avião visto de fora (6s).

4.10 Peça 10 - TAM 30 anos

Ano: 2006

Duração: 60 segundos

Fonte: <https://www.youtube.com/watch?v=YIEUn0mMk5s>

Discurso:

Nosso país é cheio de histórias. E muitas delas têm tudo a ver com a história da TAM. Em 1976 nascia no interior de São Paulo e no coração de um homem um sonho: a TAM. Uma pequena companhia aérea com uma grande responsabilidade: voar e levar os brasileiros para conhecer seu país e o mundo. Enquanto a TAM ampliava suas rotas, muitos brasileiros também nasciam, cresciam e começavam a investir em suas próprias histórias. São 29 anos de muitas inovações. Milhares de conquistas e milhões de brasileiros satisfeitos. Por tudo isso e por nunca ter deixado de acreditar em um sonho, a TAM é hoje a maior e a líder absoluta de mercado no país, porque fez exatamente como todo brasileiro: teve um sonho, quis ir mais longe e nasceu para voar.

Sequência de cenas:

1. Céu (6s);
2. Cenas antigas da TAM (11s);
3. Avião voando (7s);
4. Monitor de aeroporto com destinos da empresa (2s);
5. Pessoas e momentos de vida (8s);
6. Avião voando (1s);
7. Check-in pelo celular (2s);
8. Check-in em totem de aeroporto (3s);
9. Pagamento com cartão (2s);
10. Passageiro com notebook dentro de avião (2s);
11. Passageiros embarcando no avião (6s);
12. Avião visto de fora (6s);
13. Logo da TAM (4s).

4.11 Peça 11 - *Gentileza*

Ano: 2006

Duração: 60 segundos

Fonte: <https://www.youtube.com/watch?v=ULvbgJDx0as>

Discurso:

Se você acha que o mundo fica melhor com mais gentileza no ar, você pensa como a TAM. Gentileza é nossa matéria-prima. A gentileza de um sorriso, do sim no lugar de um não. A gentileza de ter a poltrona do meio mais larga do Brasil, fileiras mais afastadas para você não voar apertado. Gentileza, é atender você 24 horas, até pela internet e ter o primeiro auto-check-in do Brasil, porque tirar você da fila também é uma gentileza. A gente tem a gentileza de agradecer sua fidelidade, dando uma passagem grátis a cada 10 trechos voados sem restrição nenhuma. E é assim, de gentileza em gentileza sua viagem fica melhor, o dia fica melhor, seu mundo fica melhor. Gentileza faz bem.

Sequência de cenas:

1. Avião visto de fora (3s);
2. Comissários fazendo gesto de recepção (6s);
3. Comissária servindo passageiros (9s);
4. Passageiros em poltronas espaçosas (5s);
5. Avião visto de fora (2s);
6. Funcionária de SAC sorrindo (2s);
7. Atendimento via internet (4s);
8. Check-in em totem de aeroporto (4s);
9. Monitor de aeroporto com destinos da empresa (2s);
10. Passageiros embarcando (8s);
11. Avião visto de fora (1s);
12. Atendimento na sessão de check-in (2s);
13. Passageiro sorrindo dentro de avião (4s);
14. Foco nas telas de entretenimento (1s);

15. Avião voando (3s);
16. Comissários fazendo gesto de recepção (4s).

4.12 Peça 12 - Compromisso de voar e servir (presidente)

Ano: 2009

Duração: 30 segundos

Fonte:

<https://www.youtube.com/watch?v=T3MPV3Nnt1E&list=PLZ6UFusof7itEE4k4d9Kdo9l2LmfGW90Z&index=5>

Discurso:

Eu sou o Comandante David Barione Neto. Sou o Presidente da TAM, a única companhia aérea brasileira criada por aviadores. Eu já comandeí muitas aeronaves e continuo pilotando até hoje. Porque voar é minha paixão e também a da TAM. Eu assumi um compromisso: de buscar a excelência todos os dias, porque é disso que uma grande empresa é feita. Gente comprometida em inovar e fazer o melhor com espírito de servir. E esse compromisso eu assino embaixo. TAM, paixão por voar e servir.

Sequência de cenas:

1. Comandante dentro do cockpit (4s);
2. Avião visto de fora (20s);
3. Comandante dentro do cockpit (3s);
4. Logo da TAM (3s).

4.13 Peça 13 - Compromisso de voar e servir (comissária)

Ano: 2009

Duração: 30 segundos

Fonte: <https://www.youtube.com/watch?v=pcznI5ZQckA>

Discurso:

O meu nome é Lee. Sou aeromoça aqui na TAM e meu trabalho é garantir que você tenha um tratamento diferenciado e de qualidade desde o seu primeiro momento em nossas aeronaves. Como todos que trabalham aqui e são completamente apaixonados pelo que fazem, eu assumi um compromisso com a TAM: o de colocar o nosso espírito de servir à sua disposição. E esse compromisso eu também assino embaixo.

Sequência de cenas:

1. Comissária dentro de avião (9s);
2. Avião visto de fora (3s);
3. Comissária dentro de avião (15s);
4. Logo da TAM (3s).

4.14 Peça 14 - Ivete Sangalo: Você vai de TAM

Ano: 2009

Duração: 30 segundos

Fonte: <https://www.youtube.com/watch?v=x5lUgcaA9Ek>

Discurso:

“Vamo” viajar? Será que vai dar? (Ivete Sangalo): A hora chegou mas a família aumentou. Ainda bem que o Pedrão comparou, pensou, somou, multiplicou, subtraiu e aí decidiu: eu vou sim, porque a TAM é pra mim. Porque a TAM é para todo mundo. Eh família hein, Pedrão? Você vai, e vai de TAM. São Paulo para Recife por 6x de R\$ 67,00, Rio de Janeiro para Salvador, 3x de R\$ 64,00.

Sequência de cenas:

1. Ivete Sangalo interagindo com família (19s);
2. Ivete e família em meio a *lettering* da TAM (6s);
3. Tarifa São Paulo - Recife (2s);
4. Tarifa Rio de Janeiro - Salvador (2s);
5. Logo TAM (1s);

4.15 Peça 15 - Museu TAM

Ano: 2010

Duração: 30 segundos

Fonte: <https://www.youtube.com/watch?v=mSSmxwiLE5M>

Discurso:

Eu já voei muito, já voei acima das nuvens, abaixo, sobre os lares, entre os corredores da escola, com os pássaros. Já viajei o mundo. Ou mundos. Visite o Museu TAM. Mais do que um museu, uma incrível viagem no tempo.

Sequência de cenas:

1. Personagem dentro do museu em meio aos aviões antigos (28s);
2. Logo TAM (2s).

4.16 Peça 16 - TAM & Star Alliance

Ano: 2010

Duração: 30 segundos

Fonte: <https://www.youtube.com/watch?v=NGHT3ShyjBk>

Discurso:

[Estrangeiros de diversas nacionalidades cantando Moro Num País Tropical]. O mundo está cada vez mais Brasil, e a TAM está cada vez mais no mundo. TAM, agora parte da Star Alliance, a maior aliança de companhias aéreas do mundo.

Sequência de cenas:

1. Estrangeiros cantando a música (26s);
2. Lettering com vantagens da Star Alliance (3s);
3. Logo TAM + slogan (1s).

4.17 Peça 17 - Confira nossas ofertas (1)

Ano: 2013

Duração: 30 segundos

Fonte:

https://www.youtube.com/watch?v=YKKHu1B_oY&list=PLZ6UFusof7itEE4k4d9Kdo9I2LmfGW90Z&index=15

Discurso:

Fazer o mundo por você é tentar sempre deixar sua viagem melhor. Pode ser com um sorriso ou fazendo você viajar mais com quem você gosta. De São Paulo para o Rio de Janeiro a partir de 2x de R\$ 45,00 e para Foz do Iguaçu a partir de 5x de R\$ 38,00. Aproveite. A gente faz o mundo por você.

Sequência de cenas:

1. Criança embarcando em avião (4s);
2. Comissária servindo criança em avião (11s);
3. Tarifa São Paulo - Rio de Janeiro (4s);
4. Tarifa São Paulo - Foz do Iguaçu (4s);
5. Criança entregando desenho para comissária (5s);
6. Logo TAM + slogan (2s).

4.18 Peça 18 - Confira nossas ofertas (2)

Ano: 2013

Duração: 30 segundos

Fonte:

https://www.youtube.com/watch?v=Jdbc57_2wag&list=PLZ6UFusof7itEE4k4d9Kdo9I2LmfGW90Z&index=12

Discurso:

Fazer o mundo pra você se sentir sempre em casa, mesmo quando você estiver no escritório. Confira nossas ofertas e voe com a gente. De São Paulo para Campo Grande a partir de 4x de R\$ 37,00 e para Belo Horizonte a partir de 3x de R\$ 30,00, e

se for para Florianópolis a partir de 3x de R\$ 30,00. Aproveite. A gente faz o mundo por você.

Sequência de cenas:

1. Passageiro realizando tarefas de trabalho dentro do avião (5s);
2. Comissária servindo passageiro em avião (5s);
3. Passageiro surpreso com a atenciosidade da comissária (6s);
4. Tarifa São Paulo - Campo Grande (4s);
5. Tarifa São Paulo - Belo Horizonte (4s);
6. Tarifa São Paulo - Florianópolis (4s);
7. Logo TAM + slogan (2s).

4.19 Peça 19 - Craques da Seleção Brasileira

Título: *Craques da Seleção Brasileira*

Ano: 2014

Duração: 30 segundos

Fonte: https://www.youtube.com/watch?v=j2KjDGEY_5E

Discurso:

Os adversários não vão gostar nada nada, mas a TAM vai trazer nossos craques para jogar em casa. TAM, o mundo por você.

Sequência de cenas:

1. Thiago Silva preparando mala e vendo check-in pelo celular (3s);
2. Jornada dos craques Thiago Silva, Marcelo e David Luiz até o embarque no avião (25s);
3. Logo TAM + slogan (2s);

4.20 Peça 20 - Respeito e Confiança

Ano: 2015

Duração: 30 segundos

Fonte:

<https://www.youtube.com/watch?v=6pmgxQDc0zk&list=PLZ6UFusof7itEE4k4d9Kdo9l2LmfGW90Z&index=24>

Discurso:

Qualquer relação mais profunda, não importa com quem, é baseada em respeito e confiança. É óbvio, isso também vale para a relação com a empresa. Se ela oferece o que eu preciso e eu não sou apenas mais um número para ela, é claro que ela não vai ser apenas mais uma empresa para mim. E aí, quem sabe para onde essa união vai nos levar? Nós somos a TAM, nosso mundo gira ao seu redor

Sequência de cenas:

1. Passageira falando sobre confiança ao lado de avião (4s);
2. Pessoas desenhando logo da TAM (3s);
3. *Lettering* com “remarcação de voos pelo celular” (2s);
4. *Lettering* com “táxi com desconto” (2s);
5. Funcionários da empresa saudando passageira (2s);
6. *Lettering* com “mais destinos para resgate de pontos” (2s);
7. Monitor de aeroporto com destinos da empresa (3s);
8. Passageira embarcando por embarque preferencial (3s);
9. Avião manobrando na pista (2s);
10. Passageira sentada em assento confortável (4s);
11. Avião voando (3s).

Consideração: a peça tem como intuito claro divulgar benefícios e programas de fidelidade da empresa e as vantagens que passageiros de negócios possuem voando pela TAM, como a remarcação de voos pelo celular e desconto em táxis em trecho urbano. Por meio dos elementos verbais, do comportamento e da vestimenta formal da passageira (atriz), vemos que a peça é voltada para viajantes frequentes de negócios.

Esses passageiros, em sua grande maioria, dão valor para comodidade, praticidade, conforto e tratamento exclusivo nas viagens, possuem benefícios de viagem associados a cartões de crédito, têm compromissos inadiáveis - por isso

necessitam usufruir da remarcação de voos vez ou outra - e têm costume de voar por apenas uma companhia aérea para acumular pontos nos programas de milhagem.

Por enquanto temos nesse filme a maior reunião de categorias pertencentes aos conjuntos “conveniência” e “utilidade”, cujos principais atributos são os benefícios que a empresa oferece ao passageiro durante, antes e após a viagem e que não se restringem à viagem em si.

4.21 Peça 21 - Rio 2016

Ano: 2016

Duração: 60 segundos

Fonte: <https://www.youtube.com/watch?v=JT6WCu-WaE4>

Discurso:

Você devia ver o mundo daqui de cima. As distâncias, os obstáculos... não são tão grandes assim. Você é muito maior do que eles. Eu sei o que eu estou falando. Foi você quem me colocou aqui, bem no alto, para te levar cada vez mais longe. Eu sou o seu sonho. Os sonhos não conhecem distâncias, e eles estão vindo de todos os lugares do mundo voado TAM. TAM, a companhia oficial dos Jogos Olímpicos Rio 2016.

Sequência de cenas:

1. Cenas de paisagens do Rio de Janeiro (52s);
2. Passageira olhando pela janela de avião (4s);
3. Avião voando (3s);
4. Logo TAM (1s).

4.22 Peça 22 - Hoje decola o voo da TAM

Ano: 2016

Duração: 30 segundos

Fonte: <https://www.youtube.com/watch?v=b0srAsWJ0kE>

Discurso:

Hoje decola o voo da TAM. Um voo cheio de histórias. Histórias suas, nossas. Um voo que quer unir o Brasil e a América Latina com o mundo e ir ainda mais longe. Se multiplicar, com a maior rede de conexão da região. Por isso, a TAM vai passar a se chamar LATAM, e o que hoje já é grande irá se transformar em algo ainda maior. Em breve, o voo da LATAM vai decolar.

Sequência de cenas:

1. Aviões manobrando na pista (3s);
2. Avião voando (1s);
3. Passageiros sorrindo (4s);
4. Avião voando (4s);
5. Comissárias andando em aeroporto (3s);
6. Aviões estacionados em aeroporto (1s);
7. Passageiro reclinando poltrona em 180º (2s);
8. Cabine da aeronave com telas individuais (2s);
9. Comissária servindo passageiro à bordo (3s);
10. Passageiros utilizando aparelhos eletrônicos à bordo (3s);
11. Passageira observando avião da TAM (2s);
12. Logo LATAM (2s).

4.23 Peça 23 - LATAM e você

Ano: 2016

Duração: 45 segundos

Fonte: <https://www.youtube.com/watch?v=xAsO-TAhzLg>

Discurso:

Hoje decola o voo da Mariana. Hoje decola o voo do João. Hoje decola o voo da Daniela e do Pedro, voos de beijos e de sonhos. Hoje decola o voo da família Martins, um voo que vai de um lar ao outro. Hoje decola o voo da Paula, um voo que quem sabe no Rio seja ouro. Hoje decola o voo da Marcela, da Maria, do Felipe, de todos.

Hoje decola o voo que busca a superação, que vai fazer história. Hoje decola a LATAM. Hoje decola você. LATAM e você. Juntos, mais longe.

Sequência de cenas:

1. Personagens citadas em suas vidas cotidianas (17s);
2. Avião voando (1s);
3. Personagens citadas em suas vidas cotidianas (15s);
4. Avião voando (5s);
5. Slogan LATAM (4s);
6. Logo LATAM (3s).

4.24 Peça 24 - Mega Promo LATAM

Ano: 2018

Duração: 30 segundos

Fonte: https://www.youtube.com/watch?v=Yllm9f_WrOQ

Discurso:

Começou a Mega Promo LATAM. Já está todo mundo comentando. É só nesse final de semana. Ofertas imperdíveis para viajar pelo Brasil e pelo mundo. Compre agora em LATAM.com. Mega Promo LATAM. Só até domingo. Aproveite.

Sequência de cenas:

1. Personagens sussurrando sobre a promoção (13s);
2. Cenas de destinos nacionais e internacionais (6s);
3. Lettering com descontos nas tarifas nacionais e internacionais (10s);
4. Logo LATAM (1s).

Consideração: na última década nota-se cada vez mais a presença de *lettering* nos comerciais como um sinal de avanço das técnicas de edição de vídeo. Com o texto presente sobre imagem foi possível combinar “destinos” e “tarifas” de forma simultânea, assim como nos filmes sobre ofertas veiculados em 2013.

4.25 Peça 25 - Qual seu próximo voo?

Ano: 2019

Duração: 30 segundos

Fonte: <https://www.youtube.com/watch?v=er5uaoDQUpg>

Discurso:

A LATAM quer saber: qual o seu próximo voo?

O meu? O meu? O meu? O meu? Bom voo, amor!

Chegar para viver a maior conquista da minha vida. Assumir a posição mais importante da minha empresa. Visitar 5 países para conhecer os meus fornecedores. Me concentrar para minha apresentação mais importante do ano. Para a LATAM, ser a companhia líder na América Latina é poder voar sempre ao seu lado para te levar cada vez mais longe. E você, qual seu próximo voo? LATAM, a maior companhia aérea da América Latina.

Sequência de cenas:

1. Close no rosto dos personagens do comercial (7s);
2. Passageiro embarcando com bilhete eletrônico (2s);
3. Personagens em suas vidas cotidianas (9s);
4. Passageiros deitados em poltronas 180° (4s);
5. Personagens em suas vidas cotidianas (5s);
6. Logo LATAM + slogan (2s).

4.26 Considerações gerais

Vimos que três anos tiveram grande representatividade em quantidade de peças veiculadas: 2006, 2009 e 2016, cada um com três peças.

O primeiro ano, 2006, tem sua importância devido ao aniversário de 30 anos da empresa, que resultou em 3 anúncios durante o ano. 2009, por sua vez, contém duas versões do posicionamento “compromisso de voar e servir”, em que funcionários importantes da empresa tiveram protagonismo nas peças, como vimos com a Comissária Lee e com o Comandante David Barione Neto.

Já 2016 representa um ano de extrema importância para empresa, com o surgimento do Grupo LATAM Airlines trazendo a necessidade de um novo posicionamento de marca ser comunicado. Esse ano trouxe duas peças centradas no surgimento da LATAM somadas ao filme que anuncia a marca como patrocinadora oficial dos Jogos Olímpicos Rio 2016.

Também é notável uma maior participação de celebridades nas últimas duas décadas como reforço de identidade de marca, como vimos com Ivete Sangalo em 2016 e com Marcelo, Thiago Silva e David Luiz, na peça que divulga a empresa como parceira dos 3 jogadores da Seleção Brasileira de Futebol, que naquele ano disputariam a Copa do Mundo aqui no Brasil.

5. Levantamento de dados

Feitas as divisões da totalidade de elementos da amostra dos 25 filmes, identificamos 967 segundos de material, compostos por 110 cortes de cena e mais 220 períodos de discurso verbal. Os 110 cortes e os 220 períodos foram classificados dentro de uma categoria e seu respectivo conjunto de acordo com o conteúdo presente.

Traremos um compilado dos resultados observados em elementos de cena e em elementos de discurso, com a frequência de categorias e conjuntos sendo nosso guia para análise. Vale lembrar que, quando nos referimos ao termo frequência dentro de Análise de Conteúdo estamos nos referindo à porcentagem de aparição de uma determinada variável dentro de um intervalo de tempo (cenas) e à porcentagem que um período representa dentro da soma total de períodos analisados (discursos).

Para efeito de visualização, nos gráficos e tabelas utilizaremos quatro cores para representar cada um dos quatro conjuntos e respectivas categorias que os contemplam: cor amarela para o conjunto “identidade”, roxa para o conjunto de “performance”, verde para o conjunto “conveniência” e azul para o conjunto “utilidade”.

5.1 Frequência geral

Começamos então pela participação total de cada categoria (*Tabela 1*) dentro dos elementos de cena entre 1980 e 2019.

Tabela 1 - frequência de categorias em elementos de cena:

Categoria	Segundos totais	Frequência
Branding	332	34,3%
Desempenho	112	11,6%
Tarifa	78	8,1%
Equipamento	73	7,5%
Comodidade	72	7,4%
Conforto	61	6,3%
Serviço de bordo	56	5,8%
Marketing	46	4,8%
Tecnologia	30	3,1%
Tradição	28	2,9%
Segurança	22	2,3%
Praticidade	19	2,0%
Destinos	13	1,3%
Entretenimento	11	1,1%
Atendimento	8	0,8%
Alianças aéreas	4	0,4%
Fidelidade	2	0,2%
Total	967	100%

De início, identificamos que duas categorias não estiveram presentes em nenhum dos elementos de cena: “inovação” e “capacidade”. Essas categorias foram ligadas apenas aos elementos de discurso por estarem associadas a termos específicos de linguagem e não a elementos materiais. Já o grande percentual de ocorrência da categoria “branding” está ligada ao aparecimento de personagens, funcionários ou celebridades utilizadas como endosso – como Ivete Sangalo em 2009 – e também quando identificamos logo e assinatura da empresa, presentes em quase todas as peças.

Como outro destaque, a categoria “desempenho” foi identificada em cenas com aviões voando, pousando ou decolando, sendo esses os principais momentos em que

se mostra o desempenho de uma aeronave. Aqui vimos como peça-chave a que apresenta o Airbus A31 no ano de 1999. Dos 120 segundos da peça, 43 mostram o avião voando, 5 durante a decolagem e 3 durante o pouso, somando-se 42,5% do total da peça. Em relação a frequência dessa categoria, também vimos destaque na peça de lançamento do Fokker 100 em 1990, onde em 53,3% do tempo retrata-se a aeronave em uma das 3 situações de voo, pouso ou decolagem.

Quando reunimos as categorias dentro de seus respectivos conjuntos (*Tabela 2*) temos o seguinte resultado, ainda considerando todo o período analisado:

Tabela 2 - frequência de conjuntos em elementos de cena:

Conjunto	Segundos totais	Frequência
Identidade	406	42%
Performance	237	24%
Conveniência	200	21%
Utilidade	124	13%
Total	967	100%

É marcante a relevância de “branding” nas peças uma vez que absoluta maioria delas conta com logo da empresa e slogan nas secundagens finais, contribuindo com um resultado expressivo quando analisamos o todo.

Por se tratarem de atributos essencialmente não-materiais, identificamos uma menor presença das categorias de “utilidade” nos elementos visuais, tratando-se de elementos melhor expressados por meio de discurso, como vantagens de programas de fidelidade, praticidade na compra de passagens e serviços de atendimento via SAC, por exemplo.

Trazendo o mesmo levantamento de dados para os elementos de discurso, identificamos por meio da *Tabela 3* a seguinte participação de cada uma das categorias em todo o período, onde logo de início percebemos maior participação da categoria “utilidade” em comparação com os elementos de cena.

Tabela 3 - frequência de categorias em elementos de discurso:

Categoria	Períodos totais	Frequência
Branding	64	29,1%
Marketing	22	10,0%
Tarifa	19	8,6%
Destinos	18	8,2%
Inovação	17	7,7%
Comodidade	17	7,7%
Conforto	11	5,0%
Fidelidade	11	5,0%
Tecnologia	8	3,6%
Praticidade	6	2,7%
Tradição	6	2,7%
Equipamento	6	2,7%
Segurança	5	2,3%
Alianças aéreas	3	1,4%
Serviço de bordo	2	0,9%
Desempenho	2	0,9%
Entretenimento	1	0,5%
Atendimento	1	0,5%
Capacidade	1	0,5%
Total	220	100%

Nessa vertical, as 19 categorias estiveram presentes em pelo menos um período e verificamos de forma similar o protagonismo de termos “branding” nas peças. Quando reunidas (*Tabela 4*), as categorias dispuseram a seguinte frequência de conjuntos:

Tabela 4 - frequência de conjuntos em elementos de discurso:

Conjunto	Períodos totais	Frequência
Identidade	92	42%
Utilidade	58	26%
Performance	39	18%

Conveniência	31	14%
Total	220	100%

Diferentemente do que vimos nos cortes de cena, os discursos dão maior abertura para a comunicação de serviços e atributos imateriais ligados ao conjunto “utilidade”, presente em 26% dos períodos e em apenas 13% das cenas. “Fidelidade”, por exemplo, varia sua participação de 0,2% em cena para 5,0% em discurso.

“Identidade”, por sua vez, mantém a mesma participação de 42% já que, como vimos nas peças, a aparição de personagens e celebridades vem acompanhada de um discurso que remete a termos de marketing, branding e construção de marca no geral. Já quando temos logo e assinatura ao final dos anúncios, a narração geralmente o descreve.

Utilizando critério semelhante, podemos atribuir maior frequência de “conveniência” em cenas do que em discursos em virtude da materialidade das categorias que a compõe. Composições visuais que demonstram serviço de bordo, conforto das aeronaves e telas de entretenimento são capazes de transmitir maior impacto dessa forma do que quando expostas verbalmente.

Já o conjunto “performance” reduz sua frequência em 6 pontos percentuais como um grande reflexo da categoria “desempenho” presente em 11,6% contra apenas em 0,9% em discurso. Vimos que, em discurso, o conjunto teve destaque quando se anunciou o nome das aeronaves, novas tecnologias incorporadas (*fly-by-wire*) ou quando elementos de inovação da empresa foram comunicados.

Vale lembrar que por ora estamos analisando a variação das categorias de acordo com a vertical de análise e não ano a ano, o que recai muito mais sobre uma análise das técnicas e limites de produção de conteúdo do que às mudanças de mercado refletidas no campo da Comunicação.

5.2 Palavras-chave

Ainda analisando a extração de dados como um todo, dentro do levantamento dos elementos verbais vimos uma necessidade de darmos destaque para palavras ou termos específicos que se encaixam dentro das 19 categorias, com o objetivo de

encontrarmos termos-chave utilizados pela empresa para a comunicação de determinado(s) atributo(s).

Agrupamos alguns termos de acordo com seu léxico de origem, por exemplo: “moderno”, “modernos” e “moderníssimo” constituem-se como uma única palavra-chave: o adjetivo “moderno”, com *n* ocorrências. De mesmo modo, “promo”, “promocionais” e “promoção” constituem-se todas como o substantivo “promoção”. Sendo assim, nos elementos de discurso identificamos 196 palavras-chave divididas em:

5.2.1 Conjunto “performance”

Desempenho:

Maior velocidade;

1000 km/h;

Operações.

Tecnologia:

Tecnologia (6x);

Fly-by-wire (2x).

Inovação:

Moderno (5x);

Inovação (2x);

Primeiro mundo (2x);

Nova década;

Nova época;

Geração;

Privilégio;

Único;

Maior;

Apresenta;

Exclusiva;

Nova;

Crescer;
Investindo;
Começo.

Equipamento:

Airbus A319 (4x);
Fokker 100 (3x);
Airbus (2x);
Super MK 600;
Airbus A330;
Modelo;

Segurança:

Segurança (2x);
Monitora;
Controla;
Materiais;
Preparamos.

5.2.2 Conjunto “conveniência”

Conforto:

Conforto (4x);
Poltrona (3x);
Espaço (2x);
Classe;
Larga;
Espaçadas;
Apertado;
Silêncio.

Comodidade:

Reembolso (5x);

Alteração (4x);

Prazo (3x);

Stopover (2x);

Programar;

Emissão;

Imediata;

Auto-check-in;

Fila;

Preciso.

Entretenimento:

Monitores de TV;

Entretenimento.

Serviço de bordo:

Serviços diferenciados;

Tratamento diferenciado;

Qualidade.

5.2.3 Conjunto “utilidade”

Alianças aéreas:

Star Alliance;

Aliança;

Multiplicar;

Conexão.

Atendimento:

24 horas;

Internet.

Destinos:

São Paulo (4x);

Miami (4x);
Belo Horizonte (3x);
Rio de Janeiro (3x);
Paris (2x);
Salvador (2x);
Recife (2x);
Campo Grande (2x);
Congonhas;
Brasília;
Cuiabá;
Fortaleza;
Foz do Iguaçu;
Florianópolis;
Rotas;
Mundo;
Rede.

Fidelidade:

Fidelidade (6x);
Relação;
Unir.

Praticidade:

Necessidade;
Flexibilidade;
Hora certa;
Alteração;
Compromisso;
Compre Agora.

Tarifa:

Preço (7x);
Desconto (4x);

Passagem (3x);

Promoção (3x);

Ofertas (2x);

Imperdíveis.

5.2.4 Conjunto “identidade”

Branding:

Sonho (5x);

Histórias (4x);

Servir (2x);

Responsabilidade;

Conquista;

Matéria-prima;

Excelência;

Rio 2016;

Superação;

Líder.

Marketing:

Compromisso (4x);

Líder;

Respeito;

Confiança;

Unir;

Mais longe;

Maior companhia aérea.

Tradição:

Histórias;

Museu TAM;

Sonho;

Tempo.

Como critério adotado de forma diferente das classificações anteriores, não consideramos nome ou slogan da empresa, quando citados, como palavras-chave, por não contribuírem com a identificação de tendências ou intencionalidades de discurso por meio de termos específicos.

Quando classificadas, identificamos por meio da *Tabela 5* um cenário diferente do que temos até então. Nesse caso, a frequência é calculada com a divisão da reunião de n palavras-chave de um conjunto por 196 (total de palavras-chave).

Tabela 5 - frequência geral de palavras-chave:

Conjunto	Palavras-chave	Frequência
Utilidade	71	36%
Performance	51	26%
Conveniência	39	20%
Identidade	35	18%
Total	196	100%

Com destaque nas peças entre 2009 e 2019, palavras-chave que incorporam as categorias de “tarifas” e “destinos” contribuíram para que “utilidade” fosse o conjunto com maior relevância. Tal resultado pode ser atribuído à simbologia prática e direta dos termos utilizados para a comunicação de produtos e serviços que despertam a atenção do consumidor como um estalo de dedos: “imperdíveis”, “promoção”, “de São Paulo para o Rio de Janeiro”.

Em “identidade” vimos termos diretamente associados ao posicionamento “compromisso de voar e servir” comunicado pela empresa até o ano de 2009 por meio de “responsabilidade”, “excelência”, “respeito” e “confiança”, por exemplo. Aqui vemos uma empresa comprometida em proporcionar uma boa experiência do passageiro ao longo de toda a jornada e interessada em criar laços duradouros.

Vimos também uma comunicação de “conforto” está diretamente ligada a poltronas mais espaçosas e maior distância entre as fileiras no interior da aeronave. Já em “equipamento”, foram citados apenas modelos antigos da companhia, tendo em vista que Super MK600, Fokker 100 e Airbus A330 já encerraram suas atividades pela companhia. Não vimos modelos incorporados a partir da metade da década de

2000 sendo citados pela empresa, como Airbus A321, Boeing 777, Airbus A350 ou Airbus A320-neo. O fato pode ser explicado por uma menor comunicação dos atributos de “equipamento” e “performance” na última década, como veremos em seguida na evolução das categorias e dos conjuntos ao longo dos anos analisados.

5.3 Evolução ao longo dos anos

Para verificarmos tais evoluções, Inicialmente analisaremos a vertical de elementos de cena (*Tabela 6*). Nas duas primeiras colunas, temos as 17 categorias agrupadas em seus respectivos 4 conjuntos e nas colunas seguintes os anos que contemplam as 25 peças, entre 1980 e 2019.

A partir da 3ª coluna temos a frequência de cada categoria dentro do respectivo ano. Para efeito de visualização, a divisão de cores indica tom avermelhado para frequências baixas, esverdeado para frequências altas e amarelado para frequências médias dentro de cada ano.

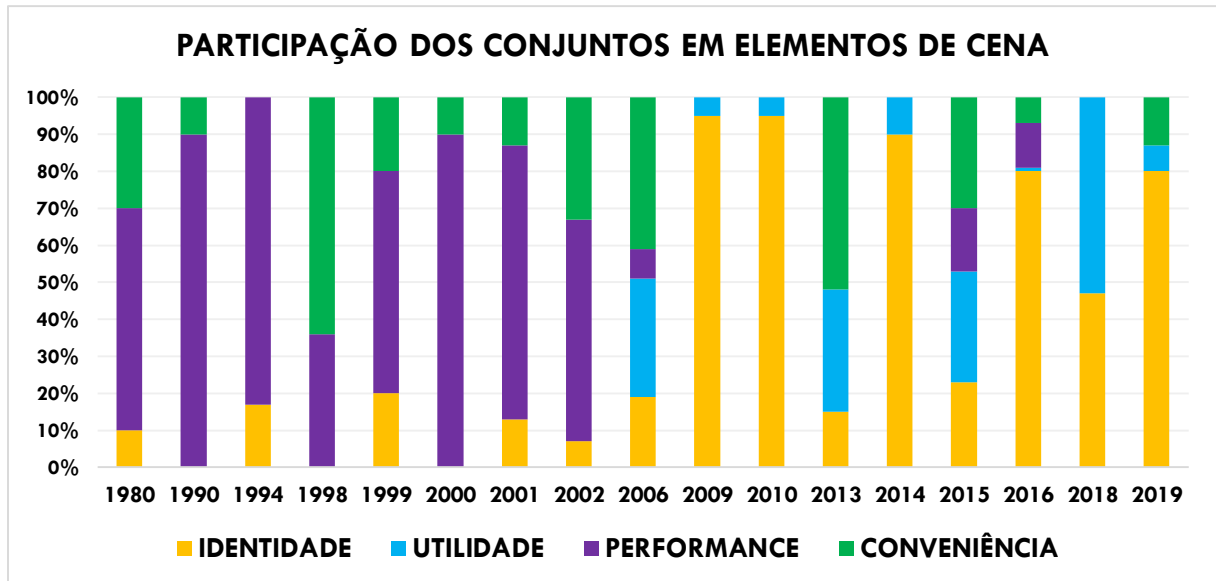
Sendo assim, a soma de frequências de um determinado ano se baseia no eixo norte-sul, com a contagem total totalizando sempre 100%:

Tabela 6 - evolução das categorias ao longo dos anos em elementos de cena:

CONJUNTOS	CATEGORIAS	1980	1990	1994	1998	1999	2000	2001	2002	2006	2009	2010	2013	2014	2015	2016	2018	2019
IDENTIDADE	BRANDING	11%	0%	17%	0%	19%	0%	13%	7%	16%	70%	48%	8%	90%	23%	78%	3%	80%
	MARKETING	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	25%	0%	8%	0%	0%	0%	43%	0%
	TRADIÇÃO	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	46%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
UTILIDADE	TARIFA	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	21%	5%	0%	33%	0%	0%	0%	34%	0%
	DESTINOS	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	0%	0%	0%	0%	10%	0%	20%	0%
	FIDELIDADE	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	7%	0%	0%	0%
	PRATICIDADE	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	5%	0%	0%	0%	10%	13%	0%	0%	7%
	ALIANÇAS AÉREAS	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%
	ATENDIMENTO	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	4%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	COMODIDADE	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	27%	24%	0%	0%	15%	0%	17%	0%	0%	0%
CONVENIÊNCIA	CONFORTO	7%	10%	0%	64%	17%	0%	13%	0%	4%	0%	0%	10%	0%	13%	2%	0%	13%
	SERVIÇO DE BORDO	23%	0%	0%	0%	2%	0%	0%	7%	13%	0%	0%	26%	0%	0%	3%	0%	0%
	ENTRETENIMENTO	0%	0%	0%	0%	2%	10%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	4%	0%	0%
PERFORMANCE	TECNOLOGIA	3%	17%	0%	0%	12%	7%	27%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	EQUIPAMENTO	23%	20%	17%	36%	6%	40%	0%	23%	3%	0%	0%	0%	0%	17%	12%	0%	0%
	SEGURANÇA	0%	0%	66%	0%	0%	0%	47%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	DESEMPENHO	33%	53%	0%	0%	42%	43%	0%	36%	5%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Por outro modo de visualização e como um reflexo da porcentagem de categorias, para representarmos a evolução dos conjuntos temos a participação de cada um deles disposta por meio do *Gráfico 1*. Assim como na tabela anterior, temos uma soma de frequência de 100% em cada ano, com os conjuntos divididos em sua participação relativa dentro de cada período:

Gráfico 1 - evolução dos conjuntos em elementos de cena:



Com base nas duas leituras, vimos que até o ano de 2002 as peças continham maior participação dos atributos ligados às aeronaves e sua performance, com “desempenho”, “equipamento” e “segurança” tendo destaques nos anos de 1980, 1990, 1994, 1999, 2000, 2001 e 2002. Observamos que até esse último ano era marcante a relevância dos atributos de “performance” e “conveniência” por meio das cenas retratadas.

Fora esses dois conjuntos, tínhamos apenas a participação de “branding” com presença em 1980, 1994, 1999, 2001 e 2002 como fator de “identidade”. O conjunto “utilidade”, por sua vez, teve a primeira participação somente no ano de 2006, quando as peças que passaram a anunciar novas classes tarifárias foram ao ar, comunicando vantagens especiais na compra de passagens, facilidades no momento da compra e de check-in no aeroporto e quando os *letterings* tiveram destaque na visualização de rotas e destinos atendidos. Em 2013, por exemplo, os *letterings* das peças anunciaram tarifas das rotas partindo de São Paulo para Rio de Janeiro Foz do Iguaçu, Campo Grande, Belo Horizonte e Florianópolis.

Vale lembrar que a técnica de utilização de *letterings* somente esteve presente em cenas das peças veiculadas na última década, como um reflexo do avanço de técnicas de Criação e Produção incorporadas nas agências de publicidade e que dinamizaram a disposição de informações nos anúncios.

O ano de 2006, por sua vez, foi um ponto de virada na comunicação da empresa. Nele, a supremacia dos conjuntos “conveniência” e “performance” deixou de existir e tivemos uma participação muito bem distribuída entre as 17 categorias, com um modesto destaque para a comunicação de tarifas e de aspectos ligados à comodidade, sendo superior às demais.

O ponto de virada é evidenciado quando a partir deste ano crescem as frequências das categorias de “identidade” e “utilidade” e diminuem as de “conveniência” e “performance”. Entre 2009 e 2019 vimos que “branding” teve a maior participação em 6 dos 8 anos analisados. As principais peças que contribuíram com esse crescimento foram as que anunciam o “compromisso de voar e servir” (2009), Ivete Sangalo em “Você Vai de TAM” (2009), Craques da Seleção Brasileira (2014) e principalmente as peças de 2016 que anunciam o surgimento da marca LATAM.

Ao longo desse período, verificamos uma maior participação de atributos imateriais sendo comunicados pela empresa e uma queda de participação de elementos diretamente ligados ao desempenho físico das aeronaves, como suas novas tecnologias, incrementos de segurança e melhoria dos serviços de bordo durante o voo. Tal redução, entretanto, não representou necessariamente uma piora desses fatores na operação da empresa. Ao longo desse período, incorporaram-se a frota aeronaves modernas tecnologicamente, como os Airbus A350 e Airbus A320neo, ecologicamente sustentáveis, seguros, com alta autonomia de voo e grande economia de combustível. No *Gráfico 1* vimos como a cor roxa (“performance”) praticamente desaparece a partir de 2002, quando tivemos tímidas participações nos anos de 2015 e 2016 com as peças Respeito e Confiança (2015) e Hoje Decola o voo LATAM (2016), as quais retrataram aviões voando ou manobrando na pista de aeroportos por poucos segundos.

Sendo duas das categorias-chave e que representaram um ponto de partida para a nossa análise, podemos analisar com maior atenção a evolução de “conforto” e “serviço de bordo” nas cenas retratadas. Ficou nítido que até 2006 “conforto” era um fator muito mais comunicado do que nos anos recentes. Em 1998, por exemplo, 64% do tempo total da peça que anuncia o novo Airbus A330 voando para Miami retrata passageiros desconfortáveis dentro de um avião antigo e apertado, fazendo-se referência ao conforto disponível na nova aeronave. Em 1980, 1990 e 1999, por sua vez, vimos a disposição da cabine de passageiros com foco em fileiras mais afastadas,

poltronas mais largas e refeições sendo servidas aos passageiros pelas comissárias de bordo.

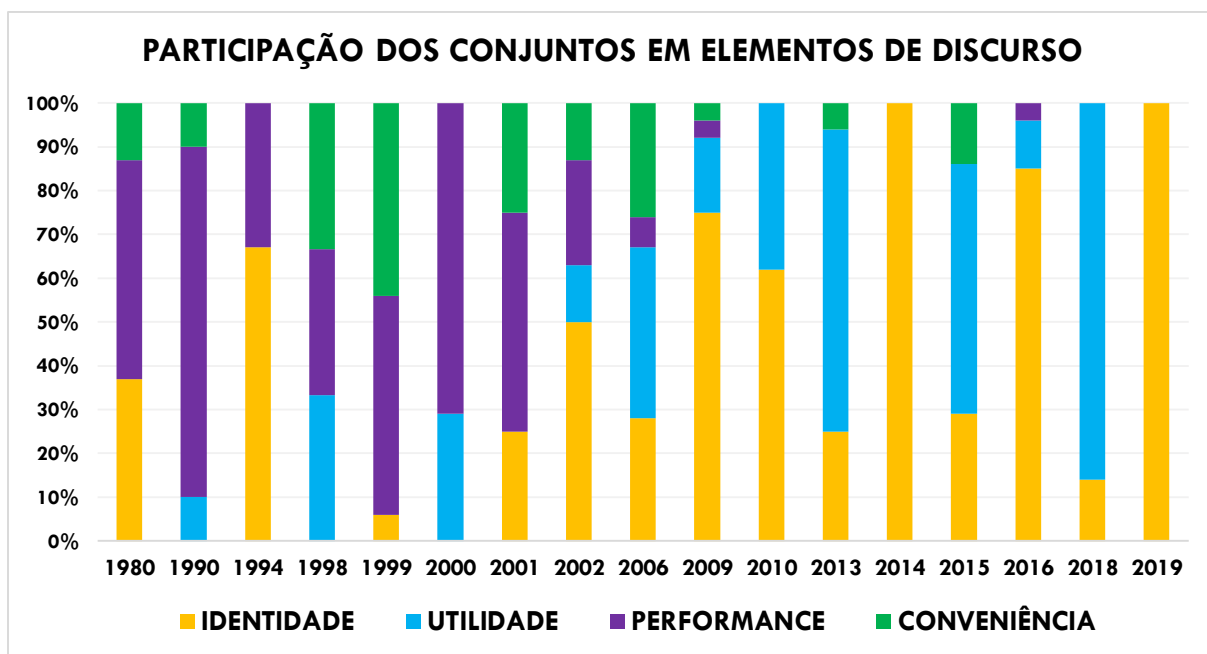
Porém, a partir de 2006 tivemos apenas 7 cenas em que pudemos verificar participação desses fatores: comissárias servindo crianças e passageiros em 2013 e 2016, passageiros sentados visivelmente de forma confortável em 2015, surpresos com atenciosidade prestada pela equipe de bordo (2013) ou quando reclinaram suas poltronas em 180° nas peças de 2016 e 2019.

De mesmo modo, aplicamos a evolução de frequência para a vertical de discurso dando enfoque para as 19 categorias (*Tabela 7*) e para os 4 conjuntos (*Gráfico 2*). A disposição dos elementos e o modo de leitura é o mesmo que utilizamos na vertical de cena (*Tabela 6; Gráfico 1*), mudando-se apenas a forma de se calcular a frequência, como já explicitamos.

Tabela 7 - evolução das categorias ao longo dos anos em elementos de discurso:

CONJUNTOS	CATEGORIAS	1980	1990	1994	1998	1999	2000	2001	2002	2006	2009	2010	2013	2014	2015	2016	2018	2019
IDENTIDADE	BRANDING	25%	0%	0%	0%	6%	0%	25%	25%	16%	38%	25%	25%	67%	14%	81%	14%	89%
	MARKETING	13%	0%	67%	0%	0%	0%	0%	25%	9%	33%	0%	0%	33%	14%	4%	0%	11%
	TRADIÇÃO	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	4%	4%	38%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
UTILIDADE	FIDELIDADE	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	12%	0%	0%	0%	0%	57%	0%	0%	0%
	PRATICIDADE	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	9%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	14%	0%
	ALIANÇAS AÉREAS	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	25%	0%	0%	0%	4%	0%	0%
	ATENDIMENTO	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	TARIFA	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	12%	8%	0%	38%	0%	0%	0%	57%	0%
CONVENIÊNCIA	DESTINOS	0%	10%	0%	33%	0%	29%	0%	13%	4%	8%	13%	31%	0%	0%	8%	14%	0%
	SERVIÇO DE BORDO	0%	0%	0%	0%	6%	0%	0%	0%	0%	4%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	ENTRETENIMENTO	0%	0%	0%	0%	6%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	COMODIDADE	0%	0%	0%	0%	0%	0%	13%	13%	23%	0%	0%	6%	0%	14%	0%	0%	0%
PERFORMANCE	CONFORTO	13%	10%	0%	33%	31%	0%	13%	0%	4%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	TECNOLOGIA	0%	10%	0%	33%	13%	29%	25%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	EQUIPAMENTO	13%	20%	0%	0%	13%	14%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	SEGURANÇA	0%	0%	33%	0%	13%	0%	25%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	INOVAÇÃO	25%	30%	0%	0%	13%	29%	0%	25%	7%	4%	0%	0%	0%	0%	4%	0%	0%
	DESEMPENHO	13%	10%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	CAPACIDADE	0%	10%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Gráfico 2 - participação dos conjuntos em elementos de discurso



Como esperávamos, a evolução acompanhou a vertical de cenas uma vez que os elementos de ambas se completam na maior parte da construção das peças publicitárias. Tivemos maior presença das categorias de “performance” e “conveniência” até o ano de 2006 e maior participação daquelas de “identidade” e “utilidade” a partir deste ano.

Nessa vertical temos as duas categorias que não compõem a vertical de cenas: “inovação” e “capacidade”, ambas dentro do conjunto “performance”. Acompanhando a evolução, esses fatores tiveram destaque nas primeiras peças, no qual a TAM comunicava em suas peças novas aeronaves como vanguardistas de uma “nova época” ou “nova década” na aviação comercial brasileira, no caso do MK600 e do Fokker 100. Já o Airbus A319, nas peças de 1999 e 2000, foi retratado como um avião moderno e de última geração, destacando-se sua tecnologia *fly-by-wire* como diferencial de segurança, modernidade e inovação.

Já a partir de 2006, o fator “inovação” fugiu da tecnologia das aeronaves e partiu para um campo mais próximo ao setor de serviços e à construção de identidade de marca, como vimos nas peças que anunciam o primeiro auto-check-in do Brasil (2006) e funcionários com espírito de inovação (2009), conforme anunciado pelo presidente da empresa.

“Capacidade”, por sua vez, teve uma única participação (1990), quando anunciou-se o número de passageiros comportados pelo modelo Fokker 100.

Fica ainda mais relevante o destaque que os fatores de “identidade” adquirem, com 100% de participação nas narrativas de 2014 (Craques da Seleção Brasileira) e 2019 (Qual Seu Próximo Voo), com a construção das peças estando centrada na construção de marca e na idealização de seus consumidores, como vimos nas peças de 2014, 2015, 2016 e 2019, principalmente.

Nesses últimos anos, a empresa baseou suas peças em pessoas. Em 2015 tivemos um estreitamento entre empresa e consumidor com o fortalecimento dos laços de respeito e confiança. Em 2016, destacou o surgimento da LATAM como um conjunto de histórias e como um recomeço também para as pessoas, correlacionando a decolagem de um voo com uma espécie de decolagem de sonhos de seus passageiros. Já em 2019, vimos que existem passageiros com necessidades distintas podendo estar num mesmo voo, com foco naqueles que viajam à negócios.

Nessas peças, vimos uma necessidade da empresa em transmitir uma imagem de realizadora e parte de sonhos individuais que podem ser realizados por meio de sua atuação no mercado. Não foi à toa que os elementos ligados a “utilidade” tiveram grande presença nesse período, com a comunicação de novos destinos, tarifas econômicas, programas de fidelidade e praticidades para compra de passagem com maior relevância.

5.4 Inferências gerais

Por meio dos dois gráficos em que retratamos a evolução das categorias verificamos a movimentação esperada: um crescimento na participação de elementos de “identidade” e “utilidade” nas peças publicitárias. A seta na figura (*Fig. 18*) ilustra que nos primeiros anos tínhamos a frequência concentrada em “conveniência” e “performance”. Já nos últimos anos, a maior participação (frequências em cor verde) migrou para os primeiros conjuntos.

Figura 18 - transição evidenciada entre 1980 e 2019 em ambas as verticais:

CONJUNTOS	CATEGORIAS	1980	1990	1994	1998	1999	2000	2001	2002	2006	2009	2010	2013	2014	2015	2016	2018	2019
IDENTIDADE	BRANDING																	
	MARKETING																	
	TRADIÇÃO																	
UTILIDADE	FIDELIDADE																	
	PRATICIDADE																	
	ALIANÇAS AÉREAS																	
	ATENDIMENTO																	
	TARIFA																	
CONVENIÊNCIA	DESTINOS																	
	SERVIÇO DE BORDO																	
	ENTRETENIMENTO																	
	COMODIDADE																	
PERFORMANCE	CONFORTO																	
	TECNOLOGIA																	
	EQUIPAMENTO																	
	SEGURANÇA																	
	INOVAÇÃO																	
	DESEMPENHO																	
	CAPACIDADE																	



Sendo assim, finalmente podemos determinar valores sociais e mercadológicos que impactaram nessa transição, com uma série de aspectos sendo incrementados à narrativa de voo ao longo do período: tarifas, rede de destinos, alianças com demais companhias, facilidades no ato de compra, reembolso ou alteração de voo, praticidade em procedimentos de check-in e embarque, além de diversos elementos de construção de identidade de marca, como a utilização de celebridades e atletas famosos - identificados com a grande massa, como Ivete Sangalo – utilizados como endosso e o patrocínio de grandes eventos mundiais.

Notamos que nas décadas passadas os comerciais focavam muito mais no conforto que os passageiros tinham ao voar e nas melhorias tecnológicas que as novas aeronaves proporcionavam para a aviação comercial brasileira como um todo. Vimos, inclusive em mais de uma peça, a comparação das tecnologias da fabricante Airbus com os ônibus espaciais utilizados pela NASA: na de apresentação do Airbus A319 em 1999 e de chegada da tecnologia *fly-by-wire*, em 2000. Um possível indício de elementos de segurança aumentarem sua presença nas peças nesse período foi o histórico de acidentes com os aviões da empresa com o modelo Fokker 100 na década anterior. Ainda assim vimos o novo sistema mais associado ao desempenho e à alta performance das aeronaves do que a indicadores de segurança propriamente ditos.

E por que 2006 se mostrou como um ano de virada na comunicação da empresa? Consideramos que em meados da década de 2000 o mercado brasileiro passava por fortes mudanças. VASP, VARIG e Transbrasil encerravam suas operações enquanto que a Gol despontava com a maior concorrente no momento, com tarifas baixas que possibilitaram que pessoas com poder socioeconômico menor

também pudessem voar. Houve então uma necessidade da TAM em readaptar-se a essa nova realidade e passar por mudanças, com a empresa concentrando esforços em comunicar tarifas diferentes para cada perfil de viajante reforçando esse ponto de virada.

Na década atual, os filmes da companhia estão muito mais direcionados às necessidades de um consumidor moderno, que nem sempre foca no conforto para escolher com qual companhia viajar. A realidade de hoje é composta por diversos meios de se comprar uma passagem aérea: sites das próprias companhias, pacotes reservados em conjunto com redes hoteleiras por meio de agências de viagem, além de muitos sites e aplicativos de celular que oferecem comparativos de preços entre companhias distintas.

Temos um consumidor muito mais exigente, que obriga as empresas a oferecerem um serviço de qualidade ao longo de toda a jornada de contato com a companhia e não somente durante a viagem, reforçando o atributo de “utilidade” que vimos ao longo da Análise de Conteúdo. Para isso, os serviços de atendimento se modernizaram e hoje precisam contar com extrema agilidade e capilaridade de cobertura nacional e internacional, uma série de novos destinos nacionais e internacionais foram criados, tarifas baixas tiveram destaque em peças publicitárias e tornou-se tarefa relativamente fácil de se executar realizar check-in pelo celular por meio do aplicativo móvel da empresa.

Como também sabemos, muitos processos de desregulamentação do mercado transformaram o cenário. A concorrência com empresas estrangeiras recém-chegadas ao Brasil com cobrança de tarifas altamente competitivas obrigou a TAM a reformular suas operações, tanto é que hoje a companhia deixou de ser referência em classe, conforto e atendimento diferenciado ao passageiro e isso se refletiu na comunicação, não deixando de lado a necessidade de criar laços com seu consumidor por meio de programas de fidelidade. Uma série de serviços, como o despache de bagagens grandes e a disponibilidade de refeições quentes a bordo, tornaram-se opcionais e sujeitos à cobrança extra ao valor da passagem, o que podemos analisar como benéfico para a empresa em virtude da redução de gastos operacionais.

Para adaptar-se a essa nova demanda de passageiros, era esperado que companhias aéreas brasileiras remodelassem seus serviços e criassem novas condições para atender uma gama maior de passageiros, de diferentes classes

socioeconômicas e perfis de viagem, que conseqüentemente possuem diferentes necessidades perante à empresa.

Conseguimos, portanto, comprovar que a Comunicação acompanhou as mudanças de mercado, onde vemos hoje a aviação comercial como um serviço muito mais utilitário e democratizado na sociedade do que como um diferencial marcante de status social.

O “sonho de voar” de décadas passadas parece ter dado espaço para a “necessidade de ir de um lugar ao outro”.

6.Limitações e estudos futuros

Uma grande limitação que tivemos foi a busca por informações diretas com a empresa. Contatamos por redes sociais inúmeros funcionários das áreas de Marketing, Comunicação, Operações, Sustentabilidade, Relações Públicas, entre outros e não tivemos retorno positivo para o que mais precisávamos ter em mãos: o levantamento completo arquivado das peças veiculadas em televisão dentro do período analisado. Com isso, precisamos recorreremos ao YouTube como principal fonte de consulta de material disponível. Também não dispusemos de *softwares* específicos capacitados para cálculo de frequência e transcrição de trechos narrativos, processos esses feitos apenas com auxílio de *Excel*.

Deixamos então, para uma análise futura, uma seleção completa de material previamente validado e fornecido pela companhia, em conjunto com uma análise de comunicação de todas as empresas do setor para verificarmos uma mesma evolução de narrativa, fazendo o mesmo cruzamento entre verticais de análise e tempo cronológico, considerando peças veiculadas em televisão também por VARIG, Rio-Sul, Transbrasil, VASP, Gol, Azul e Avianca.

A Análise de Conteúdo consiste em um método puramente detalhista e exaustivo, como conseguimos presenciar “apenas” com as 25 peças analisadas nesse estudo. O levantamento completo que propusemos e os novos cruzamentos metodológicos que surgiriam requer tempo, esforço, inquietação do pesquisador e uma análise esmiuçada do conteúdo para que o resultado encontrado seja o mais fidedigno possível.

7.Referências

ALMEIDA, M. *Primeira low cost a voar no Brasil, a Sky Airline é realmente mais barata?* Portal Exame. Disponível em: < <https://exame.abril.com.br/seu-dinheiro/primeira-low-cost-a-voar-no-brasil-a-sky-airline-e-realmente-mais-barata/> >

Acesso em: 04/08/2019;

ANAC - Agência Nacional de Aviação Civil. Newsletter mensal digital. Disponível em: < <https://www.anac.gov.br/noticias/newsletter/ANACInformaJULHO> > Acesso em: 05 de agosto de 2019;

AVIÕES E MÚSICAS. Blog. Disponível em: <www.avioesemusicas.com>. Acesso em: 04/08/2019;

AVIÕES E MÚSICAS. Canal no Youtube. Disponível em: <<https://www.youtube.com/user/avioesemusicas>>. Acesso em: 23/07/2019

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Edições 70 LDA / Almedina Brasil. Alameda Campinas, 1.077, 6º andar, Jardim Paulista - São Paulo/SP. 2016;

DIEHL, C.A.; MIOTTO, G. R., DE SOUZA, M. A. *Análise da Tecnologia das Aeronaves como Determinante de Custos no Setor de Aviação Comercial Brasileiro*. In: RBGN: Revista Brasileira de Gestão de Negócios, ISSN 1806-4892, Vol. 12, Nº. 35, págs. 191-207. 2010;

GERBELLI, L. G. *Sem Avianca, setor de aviação vai ficar mais concentrado e preço das passagens deve subir*. Portal G1. Disponível em: ≤ <https://g1.globo.com/economia/noticia/2019/04/27/sem-avianca-brasil-setor-de-aviacao-vai-ficar-mais-concentrado-e-preco-das-passagens-pode-subir.ghtml>>

Acesso em: 27 de julho de 2019;

LEVIN, T. *Céu fechado. Recuperação judicial da Avianca, cobrança por bagagens e capital estrangeiro em companhias agita o setor*. Revista Meio & Mensagem. São Paulo, ano XLII, n. 1867, 1 de julho de 2019. Marketing & Negócios, p. 30;

Maiores companhias aéreas do mundo em número de aeronaves. Portal Todos a bordo. Disponível em:

<<https://todosabordo.blogosfera.uol.com.br/2018/06/14/ranking-maiores-companhias-aereas-numero-de-avioes/>>. Acesso em: 23/07/2019;

MONTEIRO, C. F. *A dinâmica política das reformas para o mercado na aviação comercial brasileira (1990-2002)*. Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Sociologia e Antropologia – PPGSA Instituto de Filosofia e Ciências Sociais da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), 2004;

PASIN, J.A.B. & LACERDA, S.M. *A Reestruturação do Setor Aéreo e as Alternativas de Política para a Aviação Comercial no Brasil*. REVISTA DO BNDES, RIO DE JANEIRO, V. 10, N. 19, P. 217-240, 2003;

Portal Aeroin na internet. Disponível em: < <https://www.aeroin.net/> >. Acesso em: 13/08/2019;

Portal Airway na internet. Disponível em: < <https://www.airway.uol.com.br> >. Acesso em: 13/08/2019;

Portal Flightradar24 na internet. Disponível em: < <https://www.flightradar24.com> >. Acesso em: 13/08/2019;

Portal Gazeta do Povo na Internet. Disponível em: < <https://www.gazetadopovo.com.br/> > Acesso em: 13/08/2019;

Portal Plane Spotter Pro na Internet. Disponível em: < <https://www.planespotters.net> > Acesso em: 13/08/2019;

Portal Pro Flight na Internet. Disponível em: < <https://www.proflight.com.br> > Acesso em: 13/08/2019;

VIANA, P. *Maiores companhias aéreas do mundo em número de rotas*. Portal Aeroflap. Disponível em: <https://www.aeroflap.com.br/as-20-maiores-companhias-aereas-do-mundo-por-numero-de-rotas/> >. Acesso em: 23/07/2019;