



INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

**A MÁQUINA DE IMPACTE E DE RELACIONAMENTO:  
Estudo de Caso da nova Estratégia de Comunicação da TAP no mercado  
Europeu**

Marisa Nunes Ferreira

Mestrado em Gestão dos Novos Média

Orientador:

Professor Doutor Gustavo Cardoso, Professor Catedrático,  
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2020



SOCIOLOGIA  
E POLÍTICAS PÚBLICAS

---

Departamento de Sociologia

**A MÁQUINA DE IMPACTE E DE RELACIONAMENTO:  
Estudo de Caso da nova Estratégia de Comunicação da TAP no mercado  
Europeu**

Marisa Nunes Ferreira

Mestrado em Gestão dos Novos Média

Orientador:

Professor Doutor Gustavo Cardoso, Professor Catedrático,  
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2020

## **DEDICATÓRIA**

Dedico esta dissertação, que é sobretudo uma viagem e uma descoberta do meu mundo, aos meus pais, Carina e Eduardo Ferreira, e à minha irmã, Beatriz Ferreira.

## AGRADECIMENTOS

A presente dissertação representa a viagem mais desejada e entusiasmante da minha vida. Representa a minha energia, a minha força, a minha dedicação, os meus desafios, as minhas tristezas, as minhas incertezas, o amor que recebi nos últimos anos e a minha felicidade. Foi um longo voo, com alguma turbulência, mas que me permitiu encontrar e escolher, sempre, a melhor rota, acabando por chegar ao melhor dos destinos. Embarcar nesta experiência só foi possível graças ao apoio incondicional de várias pessoas a quem agradeço o tanto que me deram.

Especialmente, aos meus pais, Carina e Eduardo Ferreira, que sempre acreditaram em mim, dando-me asas, amor e carinho, e proporcionando as condições fundamentais à minha educação e à concretização dos meus sonhos e objetivos.

À minha irmã, Beatriz Ferreira, de quem eu gosto muito, e a quem tento inculcar a paixão pelo desafio da aprendizagem e a importância do investimento da formação para o nosso desenvolvimento pessoal e coletivo.

À minha tia, Zélia Ferreira, e à minha prima, Patrícia Rodrigues, pela ausência em momentos familiares nos últimos dois anos.

Ao meu namorado e amigo, Filipe Teixeira, pelo amor, partilha, companheirismo, apoio e paciência.

À minha mentora e grande amiga, Rita Tamagnini, por me ter apoiado desde o primeiro instante e, mais importante, por me ter ensinado a voar.

À minha grande amiga Mestre Lúcia Cavaleiro pelos conselhos preciosos, pela total disponibilidade e encorajamento para enfrentar os momentos com mais turbulência.

Ao meu grande amigo, Gonçalo Sousa Correia, pela motivação incondicional, generosidade e alegria com que preenche os meus dias.

A todos os meus colegas de profissão por quem eu tenho a maior estima e que sempre me deram a mão. Todos eles, sem exceção, ajudaram a tornar esta dissertação numa agradável experiência de aprendizagem. Em especial, os meus companheiros diários, que muito ajudaram ao longo do meu percurso académico, André Serpa Soares, e Carina Sousa Correia.

A todos aqueles que se cruzaram no meu caminho e contribuíram para a concretização deste estudo e para o enriquecimento da minha viagem emocional e intelectual.

Ao professor Miguel Crespo, pelo apoio durante toda a minha passagem no ISCTE.

E por fim o meu profundo agradecimento, ao meu orientador, Professor Doutor Gustavo Cardoso. Gratifico a orientação exemplar pautada pelo rigor científico e pelo olhar crítico, que contribuíram para enriquecer a presente dissertação.

## RESUMO

A presente dissertação tem como objetivo analisar a Estratégia de Comunicação da TAP – de seu nome, “Máquina de Impacte e de Relacionamento”, desenvolvida, em 2019, para o mercado Europeu, visando aferir a importância de uma Estratégia de Comunicação enquanto ferramenta estratégica determinante no incremento da notoriedade da marca, nomeadamente no fortalecimento da relação com o cliente e da solidificação da posição da empresa num mercado onde não está tão sólida.

Para a concretização deste objetivo, a metodologia que melhor se enquadra é o Estudo de Caso, com uma abordagem qualitativa através de um estudo de tipo descritivo e interpretativo dos dados recolhidos em 2020, referentes a 2019, uma vez que aprofunda a análise de um fenómeno contemporâneo no seu contexto real.

Apesar da crise que o setor da aviação enfrenta devido ao novo coronavírus COVID-19, a relevância do estudo mantém-se. As crises elevam a importância da comunicação, sobretudo a agilidade e a transparência na disseminação de informações de interesse para os vários *stakeholders*. Por isso, as organizações não devem abandonar as estratégias que tinham traçadas e desinvestir na comunicação. Ao invés, devem zelar as mesmas, uma vez que estas são capazes de reforçar as relações com os *stakeholders*, e conseqüentemente, fortalecer as marcas, incentivar as vendas e garantir a sustentabilidade do negócio mesmo em período mais conturbados.

**PALAVRAS-CHAVE:** Comunicação Corporativa, Estratégia de Comunicação, Estudo de Caso, Notoriedade, Relacionamento com o Cliente, mercado Europeu.

## **ABSTRACT**

The present case study aims to analyze TAP's communication strategy - named, "Impact and Relationship Machine", developed in 2019 for the European market, intending to evaluate the importance of a suitable communication strategy as a strategic and determining tool in increasing brand awareness, specifically in strengthening the relationship with the customer and solidifying a company's position in a market where it is not so solid.

The best methodology to achieve these purpose is the Case Study, with a qualitative approach through a descriptive and interpretive analysis of data collected in 2020, regarding to 2019, because it deepens the analysis of a contemporary phenomenon in its real context.

Despite the crisis that the aviation sector currently faces due to the coronavirus COVID-19 outbreak, the relevance of these thesis remains. Crises raise the importance of communication, especially agility and transparency in the dissemination of information to stakeholders. For this reason, organizations should not discard the strategies they had defined and stop investing in communication. Instead, they must care communication strategies, because they are able to strengthen relations with stakeholders, strengthen brands, encourage sales, and ensure the sustainability of the business, even in difficult periods.

**KEYWORDS:** Corporate Communication, Strategic Communication, Case Study, Notoriety, Customer Relationship, European market.

## ÍNDICE

<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	i
<b>RESUMO</b> .....	ii
<b>ABSTRACT</b> .....	iii
<b>ÍNDICE</b> .....	iv
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	vi
<b>GLOSSÁRIO DE SIGLAS</b> .....	vii
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	1
<b>CAPÍTULO 1: Enquadramento Teórico</b> .....	5
<b>1.1. Comunicação</b> .....	5
<b>1.1.1. Comunicação Corporativa</b> .....	5
<b>1.1.2. O Papel da Comunicação no Relacionamento com o Cliente</b> .....	7
<b>1.1.3. Comunicação Estratégica</b> .....	8
<b>1.1.3.1. Estratégia de Comunicação</b> .....	8
<b>1.1.4. Comunicação Externa</b> .....	10
<b>1.1.5. Comunicação Offline &amp; Online</b> .....	10
<b>1.2. Comunicação nas Companhias Aéreas</b> .....	12
<b>1.2.1. Setor do Transporte Aéreo</b> .....	12
<b>1.2.2. Comunicação Corporativa no setor</b> .....	13
<b>CAPÍTULO 2: Enquadramento Metodológico</b> .....	15
<b>2.1. Metodologia e Métodos de Investigação</b> .....	15
<b>2.2. Papel da Investigadora</b> .....	15
<b>2.3. Fases de Desenvolvimento do Estudo de Caso</b> .....	16
<b>2.3.1. Desenho do Estudo de Caso</b> .....	16
<b>2.3.2. Preparação para a Recolha de Evidências</b> .....	18
<b>2.3.3. Recolha de Evidências</b> .....	18
<b>2.3.4. Análise de Evidências</b> .....	19
<b>2.3.5. Elaboração do Relatório</b> .....	20

<b>CAPITULO 3: Estudo de Caso da Máquina de Impacto e Relacionamento da TAP</b> .....	21
<b>3.1. A Máquina</b> .....	21
<b>3.2. Mercado Europeu para a TAP em 2019</b> .....	22
<b>3.2.1. Principais fatores de competitividade da TAP no mercado Europeu</b> .....	22
<b>3.3. Processo de construção da estratégia integrada e partilhada</b> .....	24
<b>3.4. Linhas de atuação e ferramentas de comunicação</b> .....	30
<b>3.5. Orçamento e modelo de avaliação e controlo</b> .....	32
<b>3.6. Resultados da análise</b> .....	33
<b>CONCLUSÃO</b> .....	39
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	45
<b>ANEXOS</b> .....	53
<b>Anexo A – Organograma da Investigação</b> .....	54
<b>Anexo B - Planificação das entrevistas</b> .....	55
<b>Anexo C - Pedido de consentimento enviado pela Investigadora à TAP</b> .....	58
<b>Anexo D – Guião das entrevistas</b> .....	59
<b>Anexo E - Calendarização das entrevistas</b> .....	60
<b>Anexo F – Sistematização das respostas das entrevistas</b> .....	61
<b>Anexo G - Diagnóstico da situação da empresa em 2019</b> .....	64
<b>Anexo H – Linhas de atuação e ferramentas de comunicação da nova estratégia</b> ....	65
<b>Anexo I – Procedimentos de avaliação e controlo da nova Estratégia de Comunicação</b> .....	66



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1.1.1 - Processo de identidade, reputação e gestão de stakeholders numa organização. Fonte: Cornelissen, 2004. ....	6
Figura 1.1.3.1.2 - Visão geral do processo de construção de uma Estratégia de Comunicação com detalhes das variáveis a ter em conta em cada fase do processo. Fonte: Dalfovo e Nuncio (2009), citando Limeira (2006).....	9
Figura 3.2.1 – Aspetos que motivaram o desenvolvimento de uma nova Estratégia de Comunicação da TAP no mercado Europeu. Fonte: elaborado pela investigadora, em 2020, com base nas entrevistas realizadas e na recolha de evidências nos Relatórios&Contas....	25
Figura 3.2.2 – Estrutura do modelo da nova estratégia. Fonte: trabalho de levantamento realizado pela investigadora, em 2020, com base nas entrevistas realizadas aos vários colaboradores envolvidos no processo.....	26
Figura 3.2.3 – Estrutura das etapas do processo de trabalho da nova estratégia da TAP para o mercado Europeu. Fonte: trabalho de levantamento realizado pela investigadora, em 2020, com base nas entrevistas realizadas aos vários colaboradores envolvidos no processo.....	30
Figura 3.2.4 – Etapas do processo de contratação de agências no âmbito da nova estratégia da TAP para o mercado Europeu. Fonte: trabalho de levantamento realizado pela investigadora, em 2020, com base nas entrevistas realizadas aos vários colaboradores envolvidos no processo.....	31

## **GLOSSÁRIO DE SIGLAS**

ACEPI – Associação do Comércio Eletrônico e da Publicidade Interativa

CMSO – Chief Marketing and Sales Officer

KPI – Key Performance Indicators

IATA - Associação Internacional do Transporte Aéreo

NEO – New Engine Option

OOH – Out of Home

PIB – Produto Interno Bruto

## INTRODUÇÃO

A aviação, que se insere no setor dos serviços, mobiliza pessoas e bens a um ritmo dinâmico em todo o mundo contribuindo para o desenvolvimento de várias economias. Entre 2018 e 2020 a realidade do setor mudou drasticamente. Passou de uma espiral de prosperidade e crescimento, em anos consecutivos, para uma suspensão abrupta da sua atividade, em 2020, devido à pandemia do novo coronavírus COVID-19 que obrigou as empresas, sobretudo as companhias aéreas, a responderem de forma célere e eficaz aos novos desafios (em especial por parte da Comunicação Corporativa) e a reinventarem-se de acordo com as novas exigências dos Estados para os quais operavam e as normas impostas pelas entidades de saúde e entidades responsáveis pelo setor.

Entre o período de prosperidade e a crise do novo coronavírus COVID-19, mais precisamente em 2019, a TAP Air Portugal (TAP), concebeu e colocou em marcha uma nova Estratégia de Comunicação para o mercado Europeu que reforçava as ações de divulgação da Companhia portuguesa nos mercados internacionais com o objetivo de fortalecer a reputação e a notoriedade da marca.

O que nos leva a várias interrogações, entre as quais: Como é que se encontrava o setor, especialmente na Europa, em 2019? Porque é que a TAP sentiu necessidade de implementar uma nova estratégia, em 2019, para o mercado Europeu? E qual pertinência desta na presente dissertação?

Em 1989, Charles Redding, um autor fulcral no estudo da comunicação nas organizações, defendia que “para adivinhar o futuro era necessário conhecer o passado” (Buzzanel e Stohl, 1999, citado por Mateus, 2013a). O que nos leva a asseverar que para compreendermos a realidade em estudo, mais concretamente o ano de 2019 - e não propriamente adivinhar o futuro – é necessário uma pequena viagem ao passado, atendendo à contextualização do setor e da evolução da TAP entre 2018 e 2019 (Mateus, 2013a).

Segundo o Relatório da IATA (Associação Internacional do Transporte Aéreo que representa cerca de 290 companhias aéreas, cerca de 82% do tráfego aéreo global) sobre as perspetivas para o setor no ano de 2019, publicado no final de 2018, o cenário era estimulante: esperava-se uma quebra no preço do combustível face aos valores inflacionados de 2018 e uma subida do emprego nas companhias aéreas (um aumento de 2,2% face a 2018) acompanhada também por uma subida dos salários que refletiria a necessidade de mão de obra no mercado da aviação. Em relação ao tráfego de passageiros, o mesmo relatório previa um crescimento de 6% em 2019, com as receitas de passageiros a atingir 606 mil milhões de dólares, número bastante acima dos 564 mil milhões registados em 2018.

O panorama era igualmente promissor quando olhávamos em específico para o mercado Europeu. O preâmbulo referido esperava um lucro líquido de 7,4 mil milhões de dólares para

as companhias aéreas, em 2019, um número inferior aos 7,5 mil milhões de dólares registados em 2018. De recordar que nesse mesmo ano, a aviação enfrentou um verdadeiro desafio: o aumento significativo do preço do combustível e a restrição da capacidade de produção acompanhada pela escassez de mão de obra que levou à falência de diversas companhias aéreas. A título de exemplo, só na Europa fecharam cerca de 18 companhias aéreas.

O referido Relatório da IATA salientava ainda o calcanhar de Aquiles do mercado Europeu: a concorrência. O mesmo indicava que a forte concorrência na Europa manteria os rendimentos baixos e os custos regulatórios altos para as companhias aéreas.

Nos últimos anos, as companhias aéreas *low cost* ganharam espaço no mercado Europeu, beneficiando de uma dinâmica do apoio político à liberalização, inexistência de custos de antiguidade, facilidade na utilização de novas tecnologias, modelo de organização mais ágil na criação de bases operacionais fora dos países de origem e benefício discriminatório de subsídios e outros apoios<sup>1</sup>. Estas vantagens permitiram a algumas das companhias *low cost* atingirem rapidamente o topo do ranking europeu, que levou à estagnação das companhias aéreas tradicionais. Para fazer face a esta realidade, o setor viu surgir três movimentos pela mão das grandes companhias europeias, como a Lufthansa, Air France-KLM e a British Airways: redução de custos fixos e reestruturações, crescimento orgânico e criação das próprias *low-cost*. Posteriormente, outras companhias do mercado seguiram este movimento e apesar de não criarem as suas próprias *low-cost*, desenvolveram produtos para competir com este segmento de mercado.

Paralelamente, no continente europeu a concorrência também se foi tornando maior, muito devido ao aumento da oferta na Ásia. Com o crescimento das companhias do Golfo Pérsico, tais como a Emirates e a Qatar Airways, as grandes companhias europeias que operavam bastante para a Ásia passaram a enfrentar, sobretudo, preços competitivos e produtos concorrentes mais apelativos. Assim, as companhias europeias tiveram de se voltar para outras geografias, nomeadamente para o Atlântico, como os EUA, a América Latina e o Brasil, mercados centrais na principal estratégia da Companhia Aérea Portuguesa, TAP, que se tem vindo a definir há mais de 60 anos<sup>2</sup>.

A TAP durante o ano de 2018, e contrariando a tendência do setor, continuou a investir na ampliação da sua rede, na renovação da sua frota e na satisfação do cliente, tendo sido capaz de reforçar a sua posição competitiva - principalmente na Europa - apesar de

---

<sup>1</sup> Monteiro, António (2019), "Aviação europeia atravessa crise grave" (online), <https://www.publico.pt/2019/06/01/economia/opiniao/aviacao-europeia-atravessa-crise-grave-1874942>, data de edição: 1.06.2019 (6:05), consultado a 30.02.2020

<sup>2</sup> Matos, Inês (2020), "Private Channel traz "poupança significativa do custo" dos GDS", Publituris, nº1413, 13.03.2020.

apresentar resultados negativos (que, de acordo a Companhia, foram fortemente impactados pelo investimento feito).

Segundo informação disponibilizada no Relatório de Gestão e Contas do Exercício de 2018, face à conjuntura do setor neste mercado, uma das prioridades definidas pela TAP para 2019 foi continuar a afirmar-se como uma empresa de longo curso com um papel cada vez mais decisivo nas ligações entre a Europa, os países africanos, Brasil e a América do Norte, tornando-se a porta de entrada dos visitantes não europeus para a Europa e o mesmo no sentido inverso. Outra das prioridades foi oferecer produtos que concorressem diretamente com a oferta do mercado, colmatando discrepâncias com a concorrência e reforçando a sua posição no “velho continente”.

Por conseguinte, as ações de divulgação da Companhia nos mercados internacionais foram reforçadas nos últimos anos, principalmente, nos mercados europeus. Nos cinco mercados identificados como principais - Alemanha, Espanha, França, Itália e Reino Unido – a Companhia desenvolveu diversas comunicações e campanhas para fortalecer a reputação e a notoriedade da marca, no âmbito de uma nova Estratégia de Comunicação, no início de 2019.

Assim, com base nos factos expostos, e com vista ao entendimento do enquadramento histórico e da conjuntura da TAP, foi elaborada uma análise à nova Estratégia de Comunicação da Companhia na Europa, procurando entender como é que foi desenvolvido o plano estratégico referido e quais as necessidades da organização, em 2019, num mercado onde concorre com companhias com maiores capacidades de sobrevivência, que aliam a força financeira ao poder do produto que têm capacidade para oferecer. A presente investigação pretende aferir a importância de um plano estratégico de Comunicação adequada enquanto ferramenta estratégica e determinante no incremento da notoriedade da marca, nomeadamente no fortalecimento da relação com o cliente e da solidificação da posição de uma empresa num mercado onde não é tão sólida, neste caso, o europeu. Portanto, visa dar resposta à seguinte questão de investigação: *“Como é que foi definida a nova Estratégia de Comunicação e de relacionamento da TAP na Europa, em 2019, para fortalecer posicionamento da marca neste mercado?”*.

Paralelamente à questão de investigação central, foram identificadas três questões secundárias às quais se pretende dar resposta para melhor entendimento de todo o processo:

- *Qual a necessidade de se criar uma nova Estratégia de Comunicação para o mercado Europeu?*
- *Quais os objetivos da implementação de uma nova estratégia para o mercado Europeu?*
- *Qual o impacto da estratégia definida pela TAP?*

A abordagem da comunicação tem evoluído muito nos últimos anos em contexto profissional e académico. No contexto profissional, as organizações - face aos estímulos que recebem - exigem e estimulam a criatividade e a inovação, procurando soluções para os atuais desafios. Consequentemente, esta realidade contribui para novos processos, contextos e análises que estimulam o pensamento académico ao nível da teoria da comunicação. É assim que surge a simbiose entre o profissional e o académico e se destaca a necessidade de construir novos contextos e sugerir, bem como praticar novos comportamentos nas organizações através do estudo dos processos implementados nas mesmas. Esta dissertação pretende ser um instrumento para melhorar a eficácia das estratégias de comunicação nas organizações, principalmente em multinacionais ou transnacionais. Através do Estudo de Caso da TAP, com uma abordagem qualitativa através de um estudo de tipo descritivo (uma vez que aprofunda a análise de um fenómeno contemporâneo no seu contexto real) são fornecidas linhas de orientação e tópicos de discussão que permitem ao leitor aplicar o conhecimento obtido à sua realidade. Por exemplo, é um instrumento pertinente no auxílio do esboço de uma Estratégia de Comunicação eficaz para qualquer empresa nacional, multinacional ou transnacional, que queira aumentar a sua notoriedade no mercado Europeu. É importante salientar que a eficácia dos ensinamentos latentes estão sempre sujeitos à capacidade de adaptação à realidade onde serão utilizados.

Para além da Introdução e da Conclusão, a presente análise está estruturada em três capítulos. No primeiro será feita uma revisão da literatura dos conceitos essenciais à investigação e à análise dos dados (Yin, 1994). Posteriormente, serão abordados os detalhes da investigação empírica: no segundo capítulo será exposto detalhadamente o processo do método de investigação utilizado. O terceiro e último capítulo é dedicado à análise do Estudo de Caso, de onde são retiradas as conclusões e considerações finais, com apresentação de resposta à questão de investigação e às questões secundárias colocadas no início do estudo. Por fim, na Conclusão são evidenciadas as limitações da investigação e deixadas sugestões para futuras investigações.

## **CAPÍTULO 1: Enquadramento Teórico**

No presente capítulo é feita uma contextualização teórica, através da revisão da literatura, dos principais conceitos abordados nesta investigação e que estão subjacentes ao tema da mesma, dando resposta ao estudo empírico em questão.

### **1.1. Comunicação**

#### **1.1.1. Comunicação Corporativa**

A Comunicação Corporativa pode ser encarada como o “Messias da organização”, uma vez que é uma ferramenta estratégica importante que constrói – e pode até fortalecer - a imagem e a identidade da organização junto dos seus *stakeholders*. Esta vincula aspetos corporativos/institucionais em atividades que difundam informações de interesse público sobre filosofias, políticas e práticas da organização. Ou seja, representa um processo através do qual os vários públicos percebem a identidade da empresa e estabelecem a relação entre a organização, a imagem e a estratégia de negócio (Forman e Argenti, 2005).

O conceito de Comunicação Corporativa sugere que todas as ações sejam dirigidas pelo seguinte triângulo: estratégia – identidade – imagem (Van Riel, 1995). Estes três conceitos são os valores centrais que devem orientar qualquer atividade de comunicação. Os três vértices do triângulo funcionam como eixos de articulação da comunicação nas empresas, preservando a coerência dos vários projetos face à complexidade do mundo contemporâneo que coloca múltiplos desafios às mesmas - tais como mais canais de comunicação, públicos mais exigentes, e um mercado competitivo, onde só aquelas com melhor visibilidade e credibilidade no mercado (imagem positiva, forte, convincente) se destacam (Van Riel, 1995).

Na verdade, ao longo dos últimos anos, esta ferramenta tem aumentado consistentemente a sua importância e complexidade (Forman e Argenti, 2005), uma vez que se foi comprovando que a gestão cuidada da imagem da marca melhora a reputação da mesma, orientando e estimulando ações que concretizem as estratégias de gestão (Argenti e Druckenmiller, 2004).

Segundo Cornelissen (2004), a reputação da organização formada pelos públicos estratégicos, não é apenas composta com base na informação recebida pela própria organização, mas também através de informações recebidas de outras fontes incluindo a comunicação *mouth to mouth* e comunicação nos média. O que nos leva a afirmar que a comunicação é a essência da organização é o componente que constrói a realidade, que lhe dá expressão e vida. Tal como Lampreia (1992) afirma “Comunicar é edificar um capital-confiança que permite à empresa ser escolhida, apreciada e defendida”, sendo um

instrumento indispensável à gestão que contribui para a notoriedade e a percepção da organização.

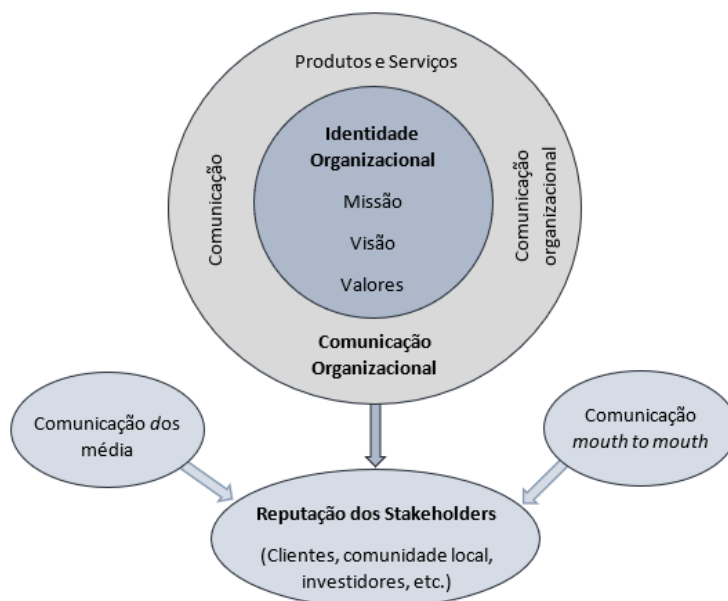


Figura 1.1.1.1 - Processo de identidade, reputação e gestão de stakeholders numa organização. Fonte: Cornelissen, 2004.

Numa sociedade onde a comunicação é utilizada ao milésimo de segundo, não é suficiente que as empresas sejam eficientes. É também necessário que demonstrem essa mesma eficiência. Nesta sequência surge então a necessidade de se encarar a comunicação como parte integrante da gestão, funcionando como um indispensável instrumento de suporte das funções de administração, que permite transmitir as mensagens necessárias à concretização dos planos, ao controlo das pessoas e das tarefas (Stoner e Freeman, 1985).

A Comunicação Corporativa tem, por isso, que ser aplicada a todas as áreas das organizações para garantir resultados estratégicos com os seus *stakeholders*. Por isso, é fulcral escolher os meios de comunicação adequados, tanto ao perfil da empresa como ao perfil dos clientes. Quanto mais canais de comunicação são utilizados de acordo com o perfil de cada segmento, mais a organização está preparada para ganhar mais clientes e atrair novos empregados, bem como investidores.

Apesar da literatura definir muito bem a importância e a necessidade de controlo da comunicação nas organizações, na prática as mesmas enfrentam muitos desafios à concretização efetiva. Atualmente, e devido ao mundo moderno volátil e globalizado em que vivemos, as organizações não conseguem preservar ambientes de trabalho tão ordenados quanto gostariam (Eisenberg e Goodall, 2004), e garantir as ferramentas e os materiais necessários em tempo útil, pelo que o conceito de comunicação uniforme, eficiente e racional pode parecer inatingível, quase como um mito, uma utopia.



### 1.1.2. O Papel da Comunicação no Relacionamento com o Cliente

A notoriedade é um fenómeno de percepção que corresponde ao grau de reconhecimento (memorização e visibilidade) da organização no mercado (Ruão, 2006). Esta é o resultado do trabalho comunicativo das empresas, uma vez que gera - consciente ou inconscientemente - percepções junto do público, a sua génese está no processo de construção da marca, sendo a primeira forma de relação entre a marca e o mercado (Ruão, 2006).

A percepção da empresa é constituída por duas dimensões: a imagem do produto (qualidade, preço e durabilidade) e a imagem institucional da relação com o consumidor (reputação, notoriedade e identidade da empresa).

A identidade organizacional tem sido um conceito que tem sofrido uma mutação ao longo dos anos (Brandão e Carvalho, 2002). A imagem institucional era formada pelos processos administrativos, como recrutamento, seleção e formação de pessoas, contudo, tal visão foi modificado com o tempo. Nos dias de hoje, a identidade da empresa aproximou-se, ainda mais, do conceito de imagem empresarial, formada pelos sentimentos e desejos dos *stakeholders*, ou seja, a imagem da empresa está aliada à visão dos públicos internos e externos (Brandão e Carvalho, 2002). A identidade da organização representa a sua lógica de funcionamento e faz com que os seus *stakeholders* se identifiquem com a organização e, mais importante, faz com que reconheçam a organização (Brandão e Carvalho, 2002).

Para construir a imagem/identidade corporativa de uma empresa é necessário valorizar o papel e a função da Comunicação, que através das suas ferramentas desenvolve ações internas e externas com o intuito de estabelecer uma relação positiva com os *stakeholders* estratégicos (Brandão e Carvalho, 2002). A literatura leva-nos a afirmar que os desejos dos *stakeholders* concretizados pela empresa são a felicidade desta no mercado, estando intrinsecamente relacionada com a capacidade competitiva da empresa e, por sua vez, está ligada à satisfação dos agentes (*stakeholders*) que formam a imagem da instituição na praça pública (Brandão e Carvalho, 2002). Os profissionais de comunicação devem assim recordar numa base diária (tanto a si próprios, como aos gestores da organização) a necessidade de escutar melhor os seus públicos para que se fortaleçam as relações comunitárias.

Atualmente, as empresas focam-se na construção de relacionamentos de longo prazo com os clientes. Kotler e Armstrong (2007) defendem, precisamente, a importância da satisfação das necessidades do cliente pelas organizações, afirmando que estas vão para além da criação de estratégias para atrair novos clientes. As empresas têm de se focar no desenvolvimento de planos de comunicação com elementos motivadores específicos, tais como a filosofia da empresa, o relacionamento com o mercado e o sentimento de autorrealização do público, para que estimulem o sentimento de identificação, motivação e lealdade nos Clientes (Kotler e Armstrong, 2007). Por isso, é que o objetivo principal das

organizações quando elaboram uma Estratégia de Comunicação deve ser a oferta de um valor superior àquele que está disponível no mercado, de forma a proporcionar um elevado nível de satisfação aos seus Clientes. Segundo Keller (2003b), a chave na construção das marcas é o desenvolvimento de iniciativas que estabeleçam um elevado nível de consciência de marca e de positividade na memória do cliente, para que a resposta do consumidor seja eficaz (leve a atos de consumo, por exemplo) e produza diferentes tipos de capital de marca (Keller, 2003b).

### **1.1.3. Comunicação Estratégica**

Estratégia é a conceção e prática dos meios adequados para atingir os objetivos desejados, melhorando a capacidade total de planeamento da organização para que esta se possa adaptar ou inovar com sucesso aos tempos em que vive (Marchiori, 2008). Em linha com este racional, o conceito de Comunicação Estratégica é aquele que cria valor à organização e à sociedade (Nassar, 2005). Deve assim, ser encarado como um fluxo de comunicação integrada, no qual os setores que se relacionam com os *stakeholders* estratégicos são importantes para a construção da imagem e na criação de valor da organização (Nassar, 2005). É por isso imprescindível na prática da Comunicação Estratégica utilizar as capacidades de síntese, pesquisa, conhecimento, intuição e criatividade, bem como olhar para o interior da organização, mapear os públicos e ponderar sobre os comportamento organizacionais, pois desenvolve, estimula e gera atitude na organização (Marchiori, 2008).

#### **1.1.3.1. Estratégia de Comunicação**

A Estratégia de Comunicação de uma organização pode ser entendida como a conceção e a prática do alinhamento de mensagens, procedimentos e comportamentos (Christensen *et.al*, 2008) com o objetivo de comunicar com clareza, consistência e continuidade as mensagens da organização. A literatura diz-nos que sem uma estratégia consistente de comunicação as organizações dificilmente são reconhecidas e legítimas no mundo atual (Balmer, 2001; Schultz e Kitchen, 2000). Só com um plano de comunicação estruturado é que uma organização pode evoluir numa sociedade feita de mudanças. As diferenças entre os vários mercados e as necessidades de autorrealização dos clientes requerem um novo posicionamento da organização face aos mesmos e aos objetivos que pretendem atingir. Por isso, as marcas têm necessidade de construir uma Estratégia de Comunicação adaptada.

Uma Estratégia de Comunicação adequada traz várias vantagens, no entanto se for mal construída e/ou utilizar a abordagem errada pode provocar efeitos devastadores na organização. É por isso fundamental que as estratégias de comunicação sejam organizadas,

de forma a gerar informações corretas, uniformizadas e completas. Segundo Rumelt (2011), uma boa estratégia é um conjunto de ações credíveis, coerentes e concentradas na superação dos obstáculos de um determinado objetivo.

Construir uma estratégia deste género requer conhecimento, planeamento, execução e avaliação dos resultados, por isso entende-se que uma Estratégia de Comunicação deve ser encarada como um processo (Vargas, 1999). Um processo que garante que as informações desejadas chegam ao público estabelecido como alvo, no tempo certo e de uma forma viável.

São vários os autores que defendem que para traçar um bom plano de Comunicação adequado aos objetivos da organização é necessário começar por analisar a situação da mesma, sendo este o primeiro passo do processo da elaboração do plano. Analisemos, em particular, a linha de pensamento de Dalfovo e Nuncio (2009), citando Limeira (2006), no que concerne ao processo de elaboração de uma Estratégia de Comunicação.

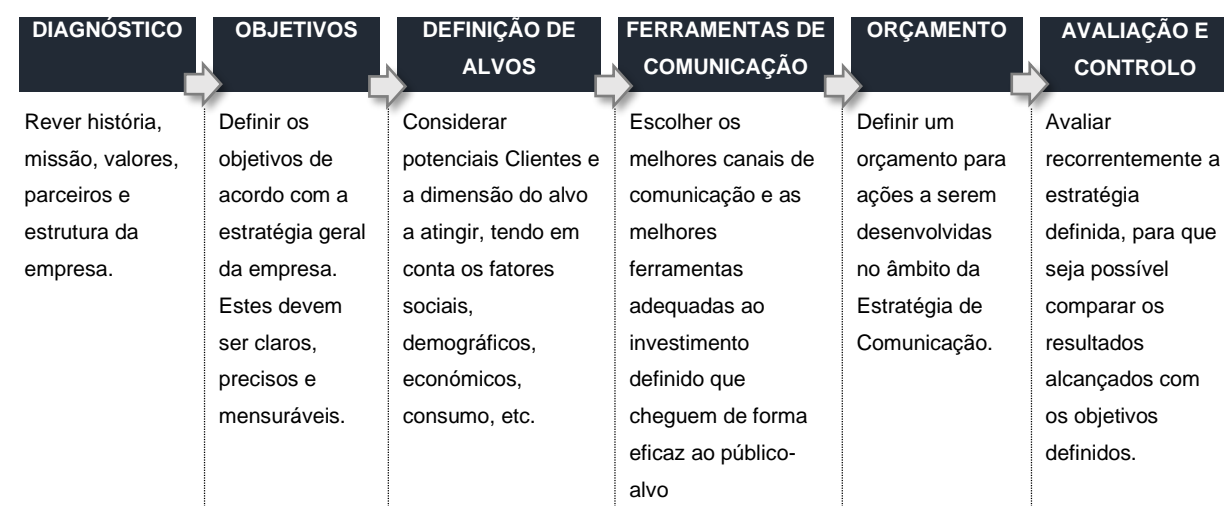


Figura 1.1.3.1.2 - Visão geral do processo de construção de uma Estratégia de Comunicação com detalhes das variáveis a ter em conta em cada fase do processo.

Fonte: Dalfovo e Nuncio (2009), citando Limeira (2006).

Para os dois autores, a elaboração de uma Estratégia de Comunicação começa, precisamente, com o diagnóstico da empresa. Só se podem resolver as questões fraturantes da organização, se estas forem, claramente, definidas, surgindo a necessidade de ser feito um bom diagnóstico. Neste primeiro passo, para além da análise da situação da empresa, é definido o problema ou a oportunidade através da observação do ambiente externo e interno para que se possa definir qual o posicionamento da marca e a melhor estratégia a adotar.

Em segundo lugar, são definidos os objetivos da comunicação e depois selecionados os públicos-alvo da comunicação em questão. Seguidamente são selecionadas as ferramentas de comunicação mais adequadas para atingir os objetivos pretendidos. Toda a disseminação

de informação deve ser adaptada ao público, aos canais de comunicação selecionados e devem ter mensagens-chave relevantes e coerentes. A utilização de vários canais e suportes de comunicação permitem aumentar e reforçar a Comunicação, a harmonia das várias ferramentas efetivam o conceito de comunicação integrada na organização.

A penúltima fase da elaboração de uma Estratégia de Comunicação é a definição do orçamento, onde deve ser feita uma análise dos recursos financeiros disponibilizados para cada ação no âmbito da estratégia. O processo do plano de comunicação encerra com a avaliação e controlo dos resultados obtidos.

De salientar que na elaboração de uma Estratégia de Comunicação todos os envolvidos devem conhecer detalhadamente todos os seus elementos. A transparência, a garantia de todas as fases do processo de elaboração e a boa gestão do plano estratégico maximizam os resultados e garantem o sucesso do mesmo.

#### **1.1.4. Comunicação Externa**

A Comunicação Externa é entendida como o conjunto de comunicações que promove a relação entre a organização e os *stakeholders* externos. Esta é parte do sistema de comunicação de qualquer entidade, pois promove o envio e recepção de informação das políticas, estruturas e práticas da organização para contactos específicos que podem integrar os setores políticos, económicos, sociais, demográficos, tecnológicos e ou competitivos (Kreps, 1990). Ou seja, a Comunicação Externa corresponde a uma preocupação de dar a conhecer as decisões e de fornecer informações que são objeto de apreciação pela opinião pública, que contribuem para a transparência da organização e para melhorar o seu desempenho. Para tal, é fundamental disseminar a mesma mensagem através de vários canais de comunicação, e de acordo com os múltiplos *stakeholders*, para garantir que haja consonância na mensagem e no tom utilizado para todo o universo comunicacional. Se assim não acontecer, podem existir falhas de comunicação que comprometem a legitimidade da organização no mercado. A título de exemplo, a teoria de Cascio (2002) diz-nos que as falhas na comunicação podem colocar em causa o bom nome da empresa na interação com os seus *stakeholders*.

#### **1.1.5. Comunicação Offline & Online**

Ao longo dos últimos anos, temos vindo a assistir à alteração dos processos de mediação. Uma alteração que se deve às inovações tecnológicas e que contribuíram para que os média e as tecnologias de informação e de comunicação tivessem um papel central na sociedade - que hoje se caracteriza por ser em rede, fomentando a partilha de interesses e a procura pelo conhecimento.

No século XX começaram a surgir meios de comunicação orientados para as massas, com o intuito de transmitir informação para um maior número de indivíduos. É neste contexto que surgem aqueles que hoje em dia entendemos como os meios de comunicação offline: os jornais, os diários, as revistas, a rádio, a televisão e o cinema. Com o aparecimento destes meios deu-se a transformação do modelo comunicacional, que foi crescendo com o avanço da tecnologia até chegarmos à realidade atual, em que a tecnologia integra o processo da comunicação.

Os meios de comunicação *offline*, vistos como os “tradicionais”, tornaram-se desatualizados face à volatilidade da vida contemporânea, que eleva a exigência do público (Livingstone, 1999). As novas tecnologias vieram desafiar os modelos tradicionais de comunicação o que afetou significativamente a forma como as marcas e os consumidores se relacionam (Ozuem *et.al*, 2008), fomentando a partilha de interesses e a procura pelo conhecimento. Assistimos assim a um novo consumo de informação dos média: o público deixou de consumir mensagens e informação difundidas pelos média tradicionais e passou a utilizar, consumir e produzir com os novos média, que se multiplicaram e inovaram as formas de comunicar.

A utilização das redes sociais tem aumentado de ano para ano. O “Estudo Anual da Economia e Sociedade Digital em Portugal”, desenvolvido em 2019, em parceria pela ACEPI e IDC, empresa líder mundial na área de *market intelligence*, analisou a transformação digital em empresas portuguesas. E apurou que em Portugal a penetração da internet começa a ser semelhante à média da União Europeia. Em 2010, o país registava apenas 51 por cento face aos 68 por cento da média europeia. Já em 2018, a diferença registada foi apenas de 10 por cento, Portugal registou 75 por cento em comparação com os 85 por cento da média da Europa.

As empresas começaram a reconhecer vantagens da sua presença na Internet através das redes sociais, que a muito se deve ao aumento diário do número de utilizadores das mesmas ao longo dos anos, e a encarar as comunidades online importantes para o relacionamento e a comunicação com o consumidor (Evans, 2008).

O estudo “Economia e Sociedade Digital em Portugal” constatou ainda que 75 por cento destas têm uma estratégia bem definida para o digital. No que toca a expectativas, 74 por cento das grandes empresas analisadas espera que os benefícios da sociedade em rede reflitam uma maior inovação dos produtos e/ou dos serviços, aumento do *engagement* e lealdade dos seus Clientes.

As redes sociais vieram possibilitar a segmentação do público, de acordo com o perfil, as preferências e o comportamento, passando a ser possível a personalização da mensagem de acordo com o público-alvo da marca em relação ao produto (Dionísio *et.al* 2009). Por isso, tornaram-se um canal privilegiado para adquirir conhecimento detalhado sobre os

consumidores e obter feedback dos mesmos (Schribrowsky *et.al*, 2007), criando um maior envolvimento entre os consumidores e as marcas, e que, em detrimento de outros meios de comunicação tradicionais, permitem uma comunicação a baixo custo e garantem uma elevada interação com as marcas.

As comunidades online da marca e os conteúdos disseminados indiretamente onde a organização está presente podem ser consideradas um novo canal de comunicação e possibilitam o incremento de relações entre a marca e o consumidor, que deixou de ser apenas um recetor passivo da informação. Com os novos média, o individuo está no centro do processo, passando assim a ser em simultâneo: utilizador, espectador, produtor e consumidor. As empresas, para conseguirem captar a atenção do consumidor, começaram a adotar estratégias de humanização da marca: colocar as pessoas no centro. Isto é, acompanhar as preferências dos consumidores e a experiência da utilização do produto dos mesmos. O que nos leva a afirmar que as social media ajudam as empresas a criar fidelidade através da construção de uma rede e de comunidades (Erdogmus e Çiçek, 2012).

Apesar da revolução online, os meios tradicionais continuam a ter relevância na sociedade. A gestão da presença comunicacional nas redes sociais não se pode desligar dos média tradicionais, que continuam a ter um papel preponderante na mediação de notoriedade junto do grande público. São, muitas vezes, a fonte de informação de conteúdos disseminados nas redes sociais. Portanto, o público está ainda assim a consumir grande parte da informação produzida pelos média tradicionais, mas em plataformas online.

## **1.2. Comunicação nas Companhias Aéreas**

### **1.2.1. Setor do Transporte Aéreo**

Quando uma empresa oferece serviços, a comunicação desta acaba por ganhar um protagonismo ainda maior, uma vez que as relações com pessoas/público são o segredo para o sucesso do serviço oferecido. Segundo Wolton (2011), o ideal da comunicação está ligado aos sentimentos, sendo a comunicação o caminho para o estabelecimento da relação e da partilha com o outro, neste caso com o cliente. As companhias aéreas oferecem um serviço de transporte à população, enfrentando desafios diários, externos e internos, que podem comprometer a sua reputação e notoriedade. A título de exemplo, os desafios podem ocorrer na compra de bilhetes no site da Companhia, em agências de viagens, nos aeroportos, durante o check-in, etc. e podem estar relacionados com a pontualidade do voo, o conforto da aeronave e o atendimento ao cliente.

Quem compra um serviço tem em conta vários critérios, tais como o preço, a qualidade, o tipo de serviço e o atendimento ao cliente. Lovelock (2001) classifica os serviços como um ato ou um desempenho oferecido por uma parte e este pode estar relacionado com a oferta de um produto, sendo o seu desempenho essencialmente intangível. Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) entendem que os elementos intangíveis destas empresas são o trabalho e os conhecimentos técnicos do pessoal de serviços, que atribuem valor ao desempenho dos serviços prestados e conseqüentemente reforçam a relação com o cliente. Para o cliente, um dos critérios chave para escolha de uma companhia aérea passou a ser a rede de operação (destinos para o quais voam e os horários dos voos), tornando-se assim uma das principais vantagens competitivas entre as empresas do setor.

Ao longo do século XXI, as companhias aéreas têm-se tornado mais competitivas. O elevado crescimento do setor e o aparecimento de novas companhias aéreas, com especial foco nas companhias aéreas *low cost*, obrigaram à redução de custos e ao *outsourcing* de atividades que não são o core destas (por exemplo, assistência em balcões de check-in e atendimento em aeroportos) para que os resultados registem uma linha de crescimento positivo.

### **1.2.2. Comunicação Corporativa no setor**

Argenti (2006) reitera a importância de um departamento de comunicação numa empresa, sendo que este ganha uma importância acrescida no mundo da aviação, onde a empresa tem de trabalhar com a dispersão geográfica da sua atividade e tem de garantir a uniformização da mensagem. A comunicação uniformizada aumenta a produtividade nas vendas e estreita relacionamentos internos e externos.

Segundo António Monteiro, antigo Diretor de Comunicação da TAP Air Portugal, todos os profissionais da aviação devem procurar estar tão bem ou melhor informados do que os seus próprios passageiros, para que o conhecimento seja transformado numa qualidade adicional. Opinião que sustenta a importância da Comunicação, principalmente na aviação.<sup>3</sup>

Num mercado cada vez mais competitivo, as companhias aéreas começaram a centrar os seus esforços de comunicação na promoção da imagem corporativa, a fim de atrair clientes e de estabelecer um rede mais ampla de distribuição.

As companhias aéreas investem na Comunicação Organizacional por saberem o quão ela é importante para fortalecer a imagem, a notoriedade e a reputação da empresa como um

---

<sup>3</sup> Monteiro, António (2015), “Comunicar é preciso” (online), *TAP News*, Disponível em: <https://jornal.tap.pt/Pages/Edicao119/COMUNICAR-%C3%89-PRECISO.aspx>, data de edição: 01.04.2015, consultado em 20 de fevereiro de 2020.

todo. No contacto diário com os clientes ou mesmo no relacionamento social é importante que todos os *stakeholders* estejam cientes da atividade da companhia.

Assim, as principais funções da Comunicação Corporativa neste setor são a contribuição para a melhoria da notoriedade e para o aumento da reputação nos mercados para onde a Companhia opera. É importante ser conhecido, mas acima de tudo ser conhecido por boas razões. Por isso, é fundamental que se trabalhe para uma boa reputação a par da notoriedade. Não basta que a notoriedade seja apenas amplificada, ela tem de ser positiva.

Desta feita, o departamento de comunicação, sobretudo na aviação, deve ser encarado como uma ferramenta de gestão essencial que pode contribuir até de forma decisiva para os objetivos de negócios, nomeadamente as vendas. Depois, existem outras situações mais específicas, que estão relacionadas com a gestão de crises pontuais, disrupções de operação e questões de reputação organizacional, em que o objetivo da comunicação é permitir que se faça o *back to business as usual* o mais rapidamente possível.

Nas companhias de aviação a Comunicação Corporativa abrange, a título de exemplo, as seguintes responsabilidades no âmbito da comunicação:

- **Comunicação interna:** com foco no público interno, ou seja colaboradores. Pode ser feita através da intranet, suportes físicos que permitem mostrar ao colaborador dados referentes às metas que se pretendem atingir, grupos de WhatsApp, *emails* corporativos, entre outros.
- **Comunicação externa:** com foco no público externo, principalmente em mensagens que cheguem aos clientes de forma direta ou indireta. São privilegiadas ações e comunicações que privilegiam a relação entre a empresa e o público. Por exemplo, monitorização dos meios de comunicação, o contacto com estes através de instrumentos de comunicação específicos, bem como a preparação de interlocutores da organização para contacto com os meios nos mais diversos contextos.
- **Comunicação institucional:** uniformiza a comunicação da Companhia garantindo que a comunicação feita pelas várias áreas está integrada e privilegia a identidade e a imagem organizacional.
- **Comunicação de crise:** a companhia pode ser confrontada com uma situação inesperada ou não planeada que tenha impacto na mesma devido a uma causa natural ou a negligência humana (Argenti, 2003). Assim, é necessário que a mesma garanta a existência de um departamento que faça a gestão de crise. A comunicação nas companhias aéreas tem como principal função definir antecipadamente planos de comunicação de crise que permitem reduzir o impacto do inesperado e comunicar rapidamente e com precisão (White e Mazur, 1995).



## **CAPÍTULO 2: Enquadramento Metodológico**

O presente capítulo aborda a metodologia adotada, descrevendo pormenorizadamente todos os instrumentos utilizados na pesquisa e na elaboração desta dissertação.

### **2.1. Metodologia e Métodos de Investigação**

A presente dissertação caracteriza-se por ser uma investigação empírica que aprofunda a análise de um fenómeno contemporâneo: a Estratégia de Comunicação da TAP no mercado Europeu implementada no início de 2019.

Um Estudo de Caso é uma análise feita a processos organizacionais, a uma mudança organizacional, entre outros casos idênticos, que surge da necessidade de explorar uma situação que não está bem definida (Macnealy, 1997) ou da necessidade de aprofundar o pequeno conhecimento existente sobre um fenómeno (Halinen e Tornroos, 2005). Segundo Yin (1994), existem três condições relevantes para a seleção do método de investigação num trabalho de investigação: tipo de questão de investigação (deve ser apresentada sobre a forma de “Porquê” ou “Como”), ausência do controlo do investigador sobre os eventos em estudo e se os fenómenos estudados se referem a eventos contemporâneos. As características desta análise, levam-nos a determiná-la como um Estudo de Caso.

Nesta investigação foi adotada uma abordagem qualitativa, através de um estudo de tipo descritivo, uma vez que consiste em explicar como foi delineada e introduzida a nova Estratégia de Comunicação da TAP, qual foi a necessidade de criá-la, quais os objetivos da implementação e analisar o impacto da mesma, sempre tendo em conta a pertinência do planeamento estratégico da Comunicação Organizacional e o relacionamento com os seus *stakeholders*. Esta investigação vai muito além da descrição de factos: procura fornecer, construir e interpretar conhecimento (ao contrário da investigação quantitativa que descobre novas realidades) sobre a temática em análise permitindo a aplicação deste saber em trabalhos futuros.

### **2.2. Papel da Investigadora**

Numa investigação qualitativa procura-se compreender o que acontece na vida real, sendo fundamental considerar a capacidade interpretativa do investigador que deverá acompanhar o estudo. Assim, é sugerido que o investigador faça trabalho de campo, observe, emita juízos de valor e que analise a realidade. Neste Estudo de Caso, a investigadora percorreu o caminho do *attachment* (proximidade) para o do *detachment* (distância), pressupondo um empenho reflexivo próximo através da observação participante passiva, dado que a

investigadora trabalhou na Direção de Comunicação Corporativa da TAP no período em que a estratégia foi desenvolvida e implementada. Contudo, ao longo da investigação analisou os comportamentos nos quais se envolveu deixando-os intactos: observou a realidade e não oscilou entre o ser *insider* e *outsider* (Mead, 1966 e Spradley, 1980).

Ao longo desta investigação o rigor e a ética estiveram sempre presentes, tendo sido assumida uma responsabilidade social por parte da investigadora: avaliar de forma rigorosa reconhecendo os limites do Estudo de Caso. Para o efeito, a investigadora procurou sair do seu contexto (caminho do *attachment* para o *detachment* referido anteriormente), e abrir portas ao lugar do outro que não está diretamente envolvido na Companhia e no processo, contrariando assim um dos desafios à utilização desta metodologia: o enviesamento do observador (Kendrick *et.al*,1999).

De notar que a observação participante caracteriza-se por ser um método de observação direta inserida no conjunto da metodologia qualitativa. Enquanto método de investigação, a observação participante possibilita, por parte do investigador a aquisição e clarificação de informações sobre a realidade em estudo, a identificação de problemas, o entendimento de conceito, bem como a análise de relações e aplicações de esquemas de diferenciação dos mesmos (Evertson e Green, 1986).

Assim, podemos aferir que a observação participante é apropriada para o presente Estudo de Caso, por ser um estudo de tipo descritivo que pretende efetuar descrições qualitativas e de tipo narrativo que permitem recolher informação relevante à investigação. Toda a informação recolhida convergirá num entendimento abrangente dos modelos e teorias conceptuais do que foi implementado, das problemáticas identificadas e, eventualmente, na indicação de novos problemas (Mónico, 2010).

### **2.3. Fases de Desenvolvimento do Estudo de Caso**

O Estudo de Caso é um método que abrange um processo complexo e completo. Yin (1994) refere a existência de seis fases de desenvolvimento de um Estudo de Caso: desenho do estudo, preparação de evidências, recolha de evidências, análise das mesmas, identificação e explicação de padrões e elaboração de um relatório.

#### **2.3.1. Desenho do Estudo de Caso**

Um projeto de investigação e de pesquisa une os dados recolhidos, bem como as conclusões retiradas, à questão inicial de um estudo. De acordo com Yin (1994), a primeira etapa no processo de elaboração de um Estudo de Caso é a preparação do mesmo, onde é

especificado com maior clareza possível as questões do estudo, tendo em consideração a literatura relevante do mesmo. Seguindo o racional da bibliografia, a preparação desta investigação começou pela definição da temática. Tendo em consideração o contexto do setor e a situação do mercado Europeu – sendo estas do interesse da investigadora. A escolha do tema foi definida com base no desafio de entender o papel da Comunicação como ferramenta de incremento de notoriedade e reputação, bem como, conseqüentemente, de resultados, num mercado desafiante e onde a Organização não está tão sólida.

A realidade é deveras pertinente e apelativa a uma investigação científica: a Companhia apresentou prejuízos, em 2018, no valor de 118 milhões. Ainda assim, investiu e conseguiu tornar-se numa das companhias aéreas a registar crescimento no mercado Europeu, um mercado competitivo com muita concorrência e onde a TAP não está tão consolidada quando comparada a sua posição em Portugal. De acordo com dados fornecidos pela publicação Flight Global, nos últimos cinco anos a frota da TAP cresceu 21%, mais do que qualquer outra companhia aérea europeia, “sendo hoje uma das mais modernas do mundo, distinguindo-se ao nível do serviço a bordo e das comodidades oferecidas, como o sistema de entretenimento e a conectividade”<sup>4</sup>. Adicionalmente, em 2019, a Companhia implementou uma nova Estratégia de Comunicação específica para este mercado com o objetivo de fortalecer a reputação corporativa e o relacionamento da marca com o cliente. Esta conjuntura leva-nos a refletir sobre a ideia de que uma Estratégia de Comunicação adequada pode ser um fator determinante na conquista de mais clientes e da solidificação da sua posição, sendo uma ferramenta tão estratégica e fundamental. Tal como Lampreia (1992) afirma “comunicar é edificar um capital-confiança que permite à empresa ser escolhida, apreciada e defendida”.

Com o campo de trabalho definido (consultar Anexo A com organograma da Investigação), a investigadora construiu a base do seu trabalho, o desenho da investigação determina a recolha de informação e análise (Yin, 1994). O “objetivo de um estudo é um enunciado declarativo que precisa as variáveis-chaves, a população alvo e a orientação da investigação”, Fortin (2009). Portanto, o objetivo principal deste Estudo de Caso é analisar o impacto da nova Estratégia de Comunicação da TAP no mercado Europeu. Após a identificação do problema de investigação foi fundamental a delimitação no tempo e no espaço para definir uma melhor abordagem do estudo. Tendo em conta a grandeza do setor e da TAP Air Portugal, a abordagem foi limitada ao ano de 2019 (ano em que a nova Estratégia de Comunicação foi pensada e desenvolvida), havendo a possibilidade de abordar matérias mais antigas e mais recentes, relevantes para comparação ou para uma melhor análise da situação e dos resultados obtidos.

---

<sup>4</sup> TAP (2020), “TAP é a companhia europeia com a melhor Classe Económica” (online), Disponível em: <https://www.tapairportugal.com/pt/media/comunicados-de-imprensa/Press-Release-826>, consultado em 05 de junho de 2020.

O presente estudo pretende dar resposta à seguinte questão de investigação: *“Como é que foi definida a nova Estratégia de Comunicação e de relacionamento da TAP na Europa, em 2019, para fortalecer posicionamento da marca neste mercado?”*. Na senda da existência de outros aspetos aliciantes para estudar sobre esta problemática, e por não ser possível chegar a todas as particularidades, foram definidas questões secundárias de acordo com a temática que pretendem aprofundar a reflexão do problema central de investigação:

- *Qual a necessidade de se criar uma nova Estratégia de Comunicação para o mercado Europeu?*
- *Quais os objetivos da implementação de uma nova estratégia para o mercado Europeu?*
- *Qual o impacto da estratégia definida pela TAP?*

A procura de conhecimento para dar resposta às questões e aos objetivos da investigação foi efetuada através de várias fontes de evidências que beneficiam o desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a investigação e a análise dos dados que se recolherão através da mesma (Yin, 1994).

### **2.3.2. Preparação para a Recolha de Evidências**

A possibilidade de obter informação a partir de múltiplas fontes de dados é uma das características do Estudo de Caso (Hamel, 1997). Entre os vários instrumentos da recolha de informação estão o diário, o questionários, as fontes documentais, a entrevista individual e de grupo e outros registos que permitam obter informação. Os estudos de caso podem ser considerados complexos, porque envolvem, na grande maioria, múltiplas fontes de dados, produzindo um grande volume de informação para análise (Dooley, 2002). Para facilitar este processo, a melhor preparação para a realização da análise de um Estudo de Caso é ter uma estratégia geral de análise (Yin, 1994), seguindo este parecer a investigadora planificou a recolha de informação, em especial as entrevistas realizadas (consultar Anexo B com tabela de planificação das entrevistas, bem como Anexo D com guião das entrevistas).

### **2.3.3. Recolha de Evidências**

Na presente investigação foram feitas consultas a fontes documentais relacionadas com a temática e realizadas entrevistas individuais a colaboradores da Companhia que trabalharam no processo em estudo durante o ano de 2019, respeitando o organograma da TAP e a sua hierarquia. Das nove entrevistas realizadas, oito foram gravadas e uma foi escrita (consultar Anexo E com calendarização das entrevistas).

A consulta de fontes documentais referentes ao objeto em estudo é uma estratégia latente em grande parte dos trabalhos que adotam esta metodologia, uma vez que a informação recolhida é útil para contextualizar o caso, adicionar informação pertinente e validar referências de outras fontes. Estas fontes documentais podem ser: relatórios, planos, registos institucionais internos, comunicados, e assim por diante. Na presente dissertação, a investigadora recorreu, a título de exemplo, a Relatórios & Contas da TAP, comunicados de imprensa, registos institucionais internos fornecidos pelos entrevistados, apresentações institucionais divulgadas no site institucional da TAP, entre outros.

Em relação às entrevistas, segundo Yin (1994), estas representam uma das mais importantes fontes de informação nos estudos de caso, uma vez que permite ao investigador concentrar-se diretamente no tema em análise e permitir a explicação de questões mais profundas, o que requer uma boa formulação de questões por parte do entrevistador. Segundo Stake (1999), o investigador que adota uma metodologia qualitativa tem, na entrevista, uma ferramenta perspicaz para captar múltiplas realidades. Assim, foram realizadas nove entrevistas individuais semiestruturadas a colaboradores envolvidos no processo de implementação e desenvolvimento desta estratégia durante o ano de 2019, tais como o Chief Marketing and Sales Officer da Companhia (responsável por todas as áreas envolvidas no processo), a Diretora da Direção de Comunicação Corporativa em exercício de funções no período em estudo, os Managers dos cinco mercados europeus em estudo, o Head of Advertising and Social Media e um dos Media Relations da empresa que exerce funções na sede. Estas entrevistas foram realizadas individualmente, numa sessão única, e qualquer informação mencionada como confidencial pelos entrevistados não foi utilizada.

#### **2.3.4. Análise de Evidências**

Seguindo novamente, a teoria defendida por Yin (1994), a vantagem mais importante decorrente da utilização de várias fontes de evidências é o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação, isto é o chamado processo de triangulação de dados. A triangulação de dados surge na metodologia qualitativa como um conceito importante e que deve ser comum a todos os estudos de caso deste tipo, sendo considerada como uma estratégia de validação de informação pois permite obter de várias fontes dados referentes sobre a mesma realidade, com o objetivo de aumentar a fiabilidade dos mesmos. Qualquer descoberta ou conclusão retirada do Estudo de Caso tem muito mais credibilidade se for corroborada pelas múltiplas fontes de informação.

No que concerne à triangulação de informação, um passo importante - e que foi tomado pela investigadora - foi a formulação das mesmas questões a diferentes fontes. Assim, todas as entrevistas realizadas tiveram cerca de 10 perguntas em comum que constavam no guião

de entrevistas (consultar Anexo D com guião das entrevistas). Depois de realizadas as entrevistas, a investigadora procedeu à transcrição das mesmas. Recolheu e organizou de forma sistemática, em tabelas, as respostas obtidas das múltiplas fontes (Dooley, 2002) para que fosse efetuada a comparação de todas as evidências, comprovando a qualidade e veracidade da informação recolhida (consultar Anexo F com sistematização das entrevistas relacionadas com os mercados em análise). Posteriormente, a investigadora dividiu as entrevistas por tópicos consoante os assuntos abordados com o intuito de uniformizar toda a informação, extrair os padrões e compará-los com dados externos (fontes documentais) de extrema importância para a investigação, bem como com os conceitos teóricos subjacentes. A triangulação das respostas dos entrevistados foi útil para clarificar conceitos da realidade em estudo (Stake, 1999). Segundo Yin (1994), existem quatro formas de análise da informação recolhida nos estudos de caso. A forma empregue pela investigadora foi a Comparação de Padrões que consiste na identificação de determinados padrões e a sua comparação com aquilo que seria previsto a nível teórico (Yin, 1994). Este foi aplicado através do método da congruência (Campbell, 1975), onde se procura testar se o resultado da análise é congruente com as previsões das teorias subjacentes.

### **2.3.5. Elaboração do Relatório**

Escrever o relatório de um Estudo de Caso significa conduzir as suas constatações para a conclusão (Yin, 1994). A elaboração do relatório inclui três fases: (i) explicitar a metodologia; (ii) descrever a recolha e o tratamento de dados; (iii) apresentar a análise dos dados e realizar as conclusões. Durante o processo de redação do preâmbulo, segundo Ryan et.al (2002), devem ser seguidos quatro princípios fundamentais: o estudo deve mostrar que foram utilizadas todas as evidências, a análise deve abordar as principais questões levantadas, o estudo deve abordar os aspetos mais importantes, e o investigador na escrita deve fornecer uma análise clara do caso que faça jus à informação recolhida. Procurámos seguir as recomendações teóricas dadas pelos autores na redação do Estudo de Caso. Paralelamente, desenvolveu e redigiu a presente dissertação de forma “clássica”, de acordo com Yin (1994), pois foi utilizada uma narrativa simples para descrever e analisar o caso, sendo que as informações são acompanhadas por tabelas e imagens e foi estabelecida uma cadeia lógica de eventos para melhor interpretação das evidências (que permita o leitor acompanhar o desenvolvimento da investigação desde a questão de pesquisa até às considerações finais).

## **CAPITULO 3: Estudo de Caso da Máquina de Impacto e Relacionamento da TAP**

No presente capítulo são apresentados e interpretados os resultados obtidos através das entrevistas realizadas e das fontes documentais. Os resultados apresentados contextualizam os inúmeros conceitos teóricos abordados nos capítulos anteriores.

### **3.1. A Máquina**

A “Máquina de Impacte e de Relacionamento da TAP” é o nome dado ao referencial estratégico desenvolvido para a comunicação da TAP no mercado Europeu – em específico nos seus cinco mercados principais: Alemanha, Espanha, França, Itália e Reino Unido, durante o ano de 2019, cuja elaboração incluiu a participação dos responsáveis de cada mercado, bem como de várias áreas da organização, e na qual a Direção de Comunicação Corporativa assumiu grande parte da responsabilidade do desenvolvimento do projeto.

Segundo o dicionário *online* de Língua Portuguesa Priberam, “máquina” é um aparelho destinado a produzir movimentos ou a transformar determinada forma de energia. Por seu turno, “impacte” é um efeito que terá forte repercussão provocado por algo ou alguém. Esta estratégia é, assim, uma “máquina” com uma engrenagem “especial” que pretende trabalhar a reputação e a notoriedade da marca, de forma a impactar positivamente o público, através do incremento de *awareness* da marca, da comunicação dos produtos e serviços e promoção da *network*, em especial o Brasil, os Estados Unidos e as novas rotas inauguradas em 2019 - em alinhamento com os mercados (das delegações externas da empresa nos locais) através da definição das suas prioridades. O referencial estratégico adotou uma visão a longo prazo, combinada com uma ação no presente referente ao ano de 2019, permitindo atuar em conformidade com os objetivos do momento e preparar o futuro com um maior sentido estratégico.

Tal como sugere a bibliografia, a comunicação é fundamental como instrumento de gestão, de Comunicação Corporativa, de gestão de crise, mas também de vendas. A notoriedade e a reputação contribuem para as vendas: se o *endorsement* que algum dos agentes identificados fizer for negativo, os impulsos de compra serão menores. É por isso fulcral que a organização desenvolva esforços de comunicação frequentemente para que o *endorsement* seja positivo.

O primeiro passo dado na construção desta Estratégia de Comunicação foi a realização da análise da situação da empresa a nível externo e interno (seguindo as linhas orientadores de Dalfovo e Nuncio, 2009) para que seja possível definir o posicionamento da marca (consular Anexo G com diagnóstico da situação da empresa).

### **3.2. Mercado Europeu para a TAP em 2019**

O mercado Europeu é um mercado fundamental para a TAP devido ao seu modelo de negócio. A Companhia aérea portuguesa é uma empresa que conecta as Américas e África com a Europa, muito devido à localização geográfica de Portugal. No contexto mundial, o País situa-se no extremo Ocidental da Europa (sendo inúmeras vezes intitulado como “a porta da Europa”), a Norte do continente africano e a Este das Américas. Assim, o *hub* da Companhia, em Lisboa, é uma plataforma - muito bem localizada - que depois distribui os seus passageiros para toda a Europa; o mesmo também acontece no sentido inverso, sendo a rede de destinos TAP na Europa essencial para alimentar as rotas do longo curso – que são o core da Companhia.

Não há para a TAP rentabilidade no longo curso - que é a maior força da rede e é absolutamente diferenciador no mercado – sem o médio curso (leia-se Europa e Norte de África), bem como não há sustentabilidade no médio curso sem o longo curso. A rentabilidade de um cliente que conecta é muito diferente da realidade de um cliente ponto a ponto (que voa diretamente para o destino sem fazer escala). Por isso, a TAP constrói a sua rede tendo em consideração o tempo de conexão entre as cidades europeias (principais e secundárias) e o destino num outro continente para onde a Companhia opere (Américas e África) seja reduzido e o mais conveniente possível para os seus clientes.

Paralelamente, a rede de destinos TAP no médio curso também é uma componente importante e forte no mercado. A TAP, em 2019, voava para 49 cidades europeias. O volume de rotas e, conseqüentemente, de ligações (voos efetuados numa determinada rota) não só dão mais volume (é importante referir que as companhias aéreas vivem de volume), como também proporcionam melhor conveniência aos clientes que têm voos de conexão e para o cliente que se desloca ponto a ponto. Acresce que nesse mesmo ano, a Companhia inaugurou 11 novas rotas, seis das quais no mercado Europeu: Dublin, na Irlanda; Basileia, na Suíça, Tenerife, em Espanha; Nápoles, em Itália; Porto-Bruxelas, na Bélgica; Porto-Munique, na Alemanha; três nos Estados Unidos: São Francisco, Chicago e Washington; e no Médio Oriente: Telavive.<sup>5</sup>

#### **3.2.1. Principais fatores de competitividade da TAP no mercado Europeu**

O ambiente económico que se vivia, sustentado pela crescente troca de informação e de conhecimento, caracterizava-se por ser competitivo, o que permite que as empresas

---

<sup>5</sup> TAP (2020c), “Press Release de resultados consolidados semestrais e anuais da TAP SGPS de 2019” (online), Disponível em: <https://www.tapairportugal.com/pt/media/comunicados-de-imprensa/Press-Release-834>, data de edição: 20.02.2020, consultado em 10 de março de 2020.



obtenham economias de escala. Seguindo esta linha de raciocínio, com a aprendizagem e inovação à escala mundial, as empresas são forçadas a desenvolver a capacidade de detetar e responder às oportunidades, bem como implementar novas estratégias (Bartlett e Beamish, 2010), como é o caso da TAP.

No mercado Europeu, em 2019, a competição baseava-se em: preço, dependendo da rota e do perfil de cliente, bem como o modelo de negócio. De notar que o planeamento da rede das Companhias era extremamente relevante, uma vez que o plano de rotas permitia oferecer um produto adequado às necessidades dos seus clientes.

Ao longo dos últimos anos, a TAP estruturou-se e organizou-se de forma a dar mais conectividade, comodidade e flexibilidade aos seus clientes face à concorrência, através da melhoria do seu serviço e do seu produto. Seguindo este racional, a Companhia aérea portuguesa adaptou a sua rede aos requisitos dos clientes, através da criação de produtos adequados às necessidades dos mesmos, bem como priorizando a rentabilidade e conectividade da sua operação através das características dos novos aviões da geração NEO da Airbus.

NEO é o acrónimo de New Engine Option que representa uma nova geração de motores da fabricante europeia, as vantagens das aeronaves que possuem este motor são, sobretudo, a redução de custos operacionais, autonomia de voo, maior alcance, redução de ruído e redução do número de emissões de CO<sub>2</sub> por passageiro, que aliam a eficiência à comodidade e modernidade no interior do avião. Além de uma configuração de cabina que oferece mais espaço e compartimentos de bagagem maiores ao cliente, os modelos desta geração com capacidade para operar voos transatlânticos, o A330neo e o A321LR, dispõem de um sistema de entretenimento a bordo e conectividade de última geração, com serviço *wi-fi* que permite o envio de mensagens de texto em voos transatlânticos. A Companhia aérea portuguesa foi a primeira no mundo a ter na sua frota todos os primeiros modelos desta geração: o Airbus A330neo, o Airbus A321LR, o Airbus A321neo e o Airbus A320neo.

A renovação da frota do Grupo TAP com aviões NEO tornou-a numa das mais novas da Europa, tendo sido uma vantagem competitiva fundamental, uma vez que as características dos novos aviões da TAP permitiram melhorar o plano de rede (anunciar novas rotas e mais frequências) e tornar os preços mais atrativos e competitivos. Estas aeronaves começaram a chegar à Companhia no final de 2018, com destaque para o modelo Airbus A330neo e do modelo Airbus A321LongRange que eram, à época, os coqueluches da aviação e que alimentavam a operação dos voos transatlânticos. Já os modelos A320neo e A321neo que melhoraram a eficiência e aumentaram a capacidade da Companhia para os principais mercados da rede da TAP na Europa e no norte de África.

No setor, um produto diferenciado apresenta também características secundárias, tais como: fiabilidade, regularidade, pontualidade, diversidade de horários, frequência de voos,

conforto do equipamento, qualidade dos serviços disponibilizados e qualidade da experiência de voo. A título de exemplo, a TAP lançou, em 2016, um novo paradigma de viagem com a criação de tarifas adequadas ao propósito de viagem do cliente, em que este paga apenas pelos serviços que pretende utilizar. Uma nova política comercial que permitiu oferecer um produto diferenciador a preços mais competitivos no mercado para a Europa e para o norte de África. Em 2019, estas tarifas ainda se mantinham: eram quatro as opções para viajar em económica e duas em executiva. Para quem preferia viajar apenas com bagagem de mão, numa viagem de curta duração, podia encontrar a tarifa *Discount* a um preço *low cost* muito competitivo, mas com a vantagem de voar para um aeroporto principal (por norma, as companhias aéreas *low cost* voam para aeroportos secundários e a horas menos cómodas), num horário mais conveniente, com quiosque digital (acesso a jornais e revistas nacionais e internacionais), acumulação de milhas no âmbito do programa de milhas, refeições e bebidas.

Para que todos os fatores de competitividade das companhias aéreas tivessem destaque no mercado, num ambiente de forte concorrência, as mesmas precisavam de criar e de trabalhar as políticas de relações públicas, entre as quais: elaborar uma estratégia e/ou plano de comunicação e desenvolver uma série de iniciativas que proporcionem visibilidade, sendo estas ações fundamentais para o sucesso (Nassar, 2005).

### **3.3. Processo de construção da estratégia integrada e partilhada**

Os cinco mercados principais da Companhia, em 2019, na Europa eram: Alemanha, Espanha, França, Itália e Reino Unido. Estes cinco mercados prioritários de atuação no continente europeu foram identificados tendo como racional a importância estratégica do ponto de vista dos comportamentos de quota de mercado, ritmo de crescimento, comportamentos históricos registados pela Companhia no local, dimensão de clientes que apresentam um potencial crescimento, potencial de diversificação de clientes e perspetiva de crescimento a longo prazo.

Nos primeiros meses do ano de 2019 foram dinamizadas reuniões, presenciais e através de plataformas tecnológicas, com os responsáveis pelos vários mercados e as áreas presentes na sede essenciais à sua implementação: a Direção de Comunicação Corporativa (mais especificamente, a Área de Relação com os Média), que liderou grande parte do projecto, e o departamento de Marketing da Companhia (a área de Brand Management e de Social Media). Estas reuniões tinham como objetivo proceder ao levantamento das necessidades dos mercados do ponto de vista da comunicação e estabelecer os objetivos da nova estratégia. O desafio da construção da notoriedade e da reputação estava em integrar as vozes da organização aos níveis formais, semiformais e informais (Marchiori, s.a.).

Eis os principais aspetos positivos e os pontos a melhorar que foram identificados e que impulsionaram a criação e implementação da estratégia:

ASPETOS POSITIVOS	ASPETOS A MELHORAR
Segurança;	Notoriedade, companhia pouco conhecida, não está no “ <i>top of mind</i> ” do cliente europeu;
Nova frota da TAP, modernidade no serviço e no produto;	Estrutura e coordenação da comunicação realizada nos mercados com o apoio da sede;
Simpatia e hospitalidade do País e das Tripulações;	Coordenação entre a sede e os mercados;
Relação qualidade/preço do serviço;	Complexidade de procedimentos internos e externos;
Portugalidade, identidade portuguesa no produto e no serviço;	Campanhas e atividades de PR mais eficazes e dirigidas aos mercados;
Localização geográfica do hub;	Informação sobre a identidade e produtos TAP;
Rede de destinos transatlânticas para a América do Sul, América do Norte e África;	Falta de recursos qualificados nos mercados no que respeita às atividades de comunicação (por exemplo, agências);
Operação nos principais aeroportos europeus;	Pontualidade e ligações com o longo curso.
Programa Stopover em Portugal.	

Figura 3.2.1 – Aspetos que motivaram o desenvolvimento de uma nova Estratégia de Comunicação da TAP no mercado Europeu. Fonte: elaborado pela investigadora, em 2020, com base nas entrevistas realizadas e na recolha de evidências nos Relatórios&Contas.

Tal como sugere a teoria, o planeamento estratégico é essencial na implementação de uma nova estratégia, uma vez que encontra o melhor caminho tendo em consideração as oportunidades e as ameaças no ambiente externo, o reconhecimento das suas competências, as vantagens competitivas internas e externas, o reconhecimento das suas competências essenciais e enaltece a capacidade de planear, pensar criticamente e gerir a implementação de decisões elaboradas para o alcance dos objetivos estabelecidos (Sousa, 2017).

A Estratégia de Comunicação integrada para o mercado Europeu da Companhia tinha assim os seguintes objetivos:

- Promover um aumento da notoriedade e *awareness* da TAP no mercado Europeu;
- Comunicar os produtos e serviços da Companhia;
- Promover o plano de rede da Companhia: em especial, o Brasil, os Estados Unidos e as novas rotas inauguradas em 2019.

Estes três propósitos principais tinham três objetivos secundários inerentes:

- Garantir a estabilidade (positiva) da reputação da marca e a assunção dos objetivos estratégicos gerais, bem como Missão, Visão e Valores da Companhia.
- Assegurar uma comunicação integrada nos cinco principais mercados na Europa (Alemanha, Espanha, França, Itália e Reino Unido);
- Estreitar o relacionamento da TAP nos mercados europeus com os seus *stakeholders* e, conseqüentemente, com os seus clientes, através de uma articulação contínua entre estes.

Tendo em consideração os eixos estratégicos, os alvos teriam de ter uma característica fundamental: capacidade de estreitar o relacionamento entre a organização e o cliente. Foram assim identificados três setores/profissionais fundamentais: *Trade*, *Digital Influencers* (*Influencers*) e *Média*, que comunicam diariamente com o cliente final e têm a capacidade de influenciar opinião pública, podendo reforçar a notoriedade da marca.

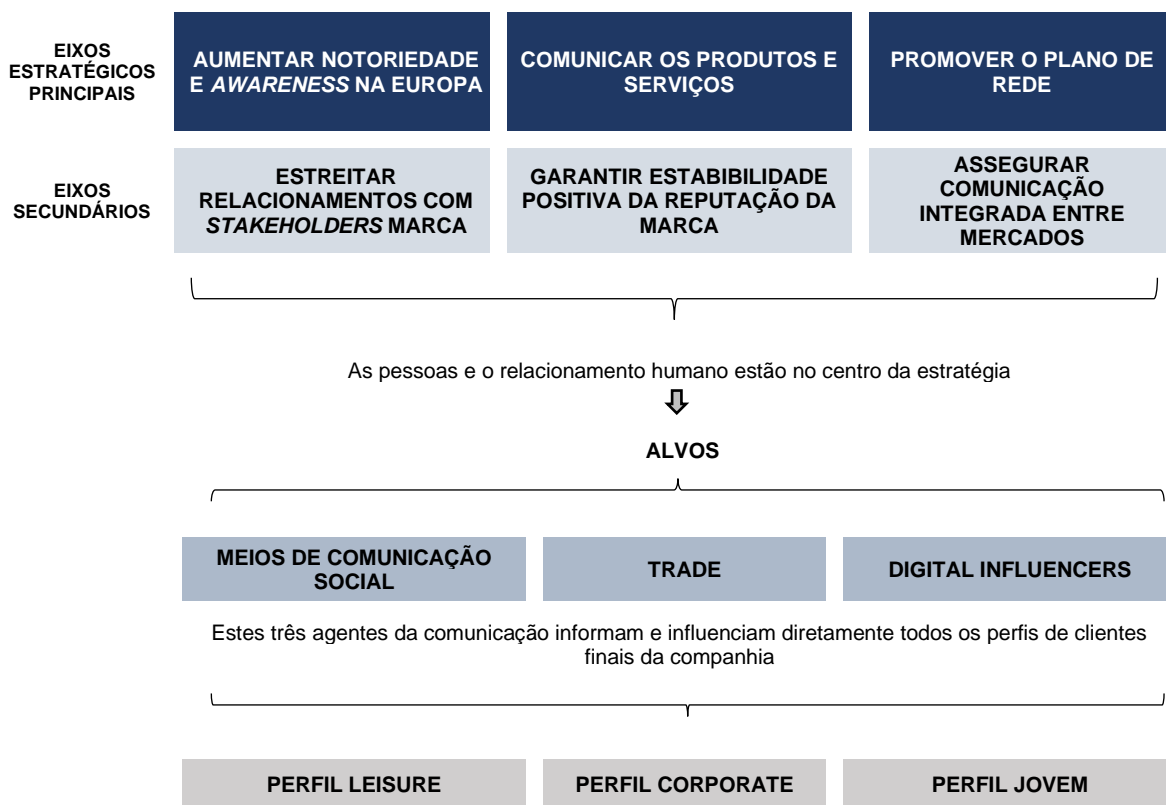


Figura 3.2.2 – Estrutura do modelo da nova estratégia. Fonte: trabalho de levantamento realizado pela investigadora, em 2020, com base nas entrevistas realizadas aos vários colaboradores envolvidos no processo.

É importante referir que a ordem de relevância dos três perfis diferia entre os cinco principais mercados europeus. Por isso, foi fundamental que cada Delegação europeia da

TAP adaptasse as ações definidas aos seus públicos estratégicos, tendo sempre em consideração os fatores sociais, demográficos, económicos, consumos, entre outros, do seu mercado.

Os três alvos definidos nesta estratégia comunicavam diretamente com estes três perfis de clientes da TAP:

- *Trade*: Representa todo o mercado indireto de venda na aviação (são aqueles que fazem a ponte entre a Companhia Aérea e o cliente final), por exemplo, os mais comuns são agências de viagem, operadores, consolidadores, entre outros. O perfil de clientes *corporate* e até *leisure* eram os que mais compravam através do *trade no ano em estudo*. O tráfego que viajava por lazer, normalmente, comprava um pacote com a *tour completa* aos operadores e agências de viagens, pois tinham preferência por intermediários. Eram clientes que tinham desejo, tempo e recursos para viajar.
- *Digital Influencers*: Comunicavam para um público mais jovem. Um público muito presente nas plataformas digitais, que é muito sensível ao preço, faz reservas influenciadas por amigos/familiares e redes sociais, e é menos “fiel” à Companhia. Daí ser essencial, no âmbito desta estratégia, trabalhar com *influencers* através de uma perspetiva mais “cool”, pois têm uma experiência com a aviação mais descontraída e mostram o produto de forma simplificada e positiva.
- *Média*: A comunicação social fazia a mediação da comunicação entre o público geral e os atores da notícia, era a fonte de informação da população (até nas redes sociais), por essa razão foi o alvo mais importante desta estratégia, tendo tido uma especial atenção ao longo de todo o processo. Através da presença das organizações nos média todos os públicos tinham conhecimento da sua existência, sendo fulcral para a disseminação do posicionamento, da reputação, dos planos, das características e, conseqüentemente, da construção da percepção da mesma. Tomemos como exemplo o caso da TAP no período em estudo: sabemos que esta é uma empresa que oferece serviços de transporte aéreo, um artigo que fale do produto que o jornalista experimentou a bordo de um voo da companhia é uma forma de *endorsement* do produto da empresa, pois muitos clientes finais da Companhia (de todos os perfis de clientes que esta tem) vão ler aquele artigo, vê-lo na televisão, ouvi-lo na rádio, vão partilhá-lo nas redes sociais, vão comentar e fazer *like...*, ou seja, o público acaba por conhecer o produto da Companhia e saber que aquela organização é uma opção quando quiser usufruir de um serviço semelhante. Portanto, leva a atos de consumo.

Segundo Mateus (2013a), autora de vários estudos sobre a comunicação organizacional contemporânea, a coordenação de mensagens disseminadas nos diversos meios de comunicação ajudam na criação de sinergias, com vista ao incremento dos resultados esperados. Por exemplo, ao serem utilizados diferentes agentes – Comunicação Social, *Trade* e *Influencers* – são criadas ligações na mente do recetor final, neste caso no público/cliente, que surgem das mensagens difundidas nos vários canais, uma vez que se interligam e se relacionam para criar um impacto mais forte do que uma mensagem isolada. As mensagens e conceitos que são transmitidos através de diferentes veículos e provenientes de diferentes fontes, criam estruturas de conhecimento e levam a atitudes coerentes por parte do recetor final (Mateus, 2013a).

Sendo esta a Máquina de Impacte uma estratégia que tinha no seu *core* o aumento da notoriedade que é muito influenciada pelas ações que concernem aos meios de comunicação social, a Direção de Comunicação Corporativa – mais propriamente a Área de Relação com os Média que liderou grande parte do processo.

A coordenação da comunicação com os mercados internacionais era feita pela área de Relação com os Média. É na sede da TAP, em Lisboa, que, em 2019, estava centralizada a gestão e coordenação de toda a Comunicação Corporativa da TAP nos diferentes mercados internacionais. Paralelamente, a área de Relação com os Média trabalhava num regime bidirecional, ou seja, não era apenas da empresa para os média, mas também era muito dos média para a empresa. A título de exemplo, a organização recebia pedidos de informação e de parcerias. Portanto, os pedidos podiam chegar diretamente à sede ou podiam ser feitos por intermediação dos mercados.

Antes da privatização, em 2015, a TAP tinha profissionais no seus escritórios internacionais estratégicos que davam apoio à área de Relação com os Média. Estes tinham sempre uma pessoa com a responsabilidade de lidar com os média dentro das estruturas locais da Companhia, este profissional reportava ao representante da TAP nesse mercado, que por sua vez, em temas de comunicação, articulava com a sede. A título de exemplo, no que concerne a *presstrips* os representantes do mercado tinham a autonomia para desenvolverem todos os pormenores das mesmas.

Quando a TAP foi privatizada, em 2015, apostou-se numa centralização de serviços na sede, acabando por ser reduzido o número de colaboradores nos escritórios das delegações da Companhia. Na época, ficou definido que a comunicação seria emanada da sede, pois o objetivo era que a organização falasse a uma única voz e disseminasse a mesma mensagem. Uma mensagem unificada, coerente, com o mesmo tipo de linguagem e conteúdo para todo o universo para onde a empresa comunicava, quer a nível interno como externo. As mensagens-chave, os objetivos de comunicação, bem como as *guidelines* passaram a ser todas definidas pela sede e, posteriormente, passadas aos mercados.

Com esta reestruturação, os serviços responsáveis pela Comunicação e a Relação com os Média nos diversos mercados foram desconstruídos e criou-se um “responsável de Marketing”. Por seu turno, a Direção de Comunicação passou a estar em contacto permanente com os Sales Manager dos vários mercados europeus, bem como com os respetivos “responsáveis de Marketing” dos mesmos de forma a assegurar as necessidades no que concerne às questões de Comunicação Corporativa, especialmente relacionadas com a imprensa. Apesar dos colaboradores da Companhia nos mercados desfrutarem de uma das condições mais importantes no que diz respeito à Comunicação: o conhecimento do mercado, a cultura, a língua, os costumes, entre outros aspetos, estes não tinham o *know-how* específico ao nível da Relação com os Média fundamental para lidar com a imprensa local. Portanto, o esforço, em 2019, foi o de contratar as agências de comunicação especializadas, que detêm estas duas condições, nos mercados onde a Companhia não dispunha dessa ajuda e analisar os contratos já existentes nos países que as detinham. Com o propósito de garantir que a TAP falasse a uma única voz, através da articulação - tanto com o mercado, como com a sede - da mensagem e dos materiais de comunicação, para que a mensagem disseminada nos vários países seja uniforme tendo em consideração a cultura local.

Assim, a estratégia foi adaptada por país de acordo com a definição de produtos e de prioridades de cada mercado local. Tal como a bibliografia sugere, a internacionalização de uma organização exige adaptação ao mercado, através de um estratégia local de acordo com diversos fatores, tais como: as necessidades dos consumidores do país em causa, devem por isso ser identificadas as necessidades, procurar soluções, canais de distribuição específicos e preparar e implementar uma comunicação adaptada (Riegel, 2009). A seleção do que comunicar e como comunicar foi sempre feita com a ajuda das Delegações da TAP e das agências de comunicação selecionadas nos vários mercados. A título de exemplo, a área de Relação com os Média recebia inputs dos responsáveis locais e incorporava essas necessidades de comunicação locais nas suas *guidelines* para as agências de comunicação.

A existência de um processo de informação estratégica permite que a organização esteja fortalecida, passando o sistema a nutrir o fluxo sistemático de informação relevante e de sensibilidade nos diferentes fluxos e por meio das estruturas internas, o que exige um total comprometimento por parte das lideranças e dos colaboradores (Marchiori, 2008).

Em suma, o processo de construção da Máquina de Impacte e de Relacionamento da TAP envolveu três fases que foram desenvolvidas nos primeiros meses de 2019:



Figura 3.2.3 – Estrutura das etapas do processo de trabalho da nova estratégia da TAP para o mercado Europeu. Fonte: trabalho de levantamento realizado pela investigadora, em 2020, com base nas entrevistas realizadas aos vários colaboradores envolvidos no processo.

### 3.4. Linhas de atuação e ferramentas de comunicação

As linhas de atuação e as ferramentas de comunicação desta Estratégia (consultar Anexo H com tabela com as linhas de atuação e ferramentas de comunicação da nova Estratégia de Comunicação) materializam os quatro eixos estratégicos definidos no âmbito da mesma com o propósito de alcançar as metas e ambições do plano estratégico para o ano referido, reforçando a notoriedade da Companhia nestes mercados. Tendo sido construídas de acordo com as várias áreas de trabalho, na sede, responsáveis à sua implementação e aos alvos definidos. E identificadas consoante a finalidade de cada iniciativa, e pretendia-se que fossem aplicadas no decorrer do ano de 2019.

No que diz respeito aos Média, foi traçado um plano que envolvia duas partes fundamentais no processo: as agências de comunicação locais e a sede (através da Direção



de Comunicação Corporativa, mais precisamente da área de Relação com os Média). Começou-se por iniciar o processo de contratação de agências de comunicação nos mercados onde a Companhia não dispunha dessa ajuda. Este processo envolveu quatro fases:

### Processo de contratação de agências

ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3	ETAPA 4
<b>Procura</b>	<b>Início do processo de seleção</b>	<b>Negociação</b>	<b>Acordo &amp; Seleção</b>
Procura de agências de comunicação (serviços a serem prestados numa perspectiva de PR) qualificadas no mercado por parte da Delegação Local em parceria com a área de Relações com os Média.	Entrevistas às agências de comunicação selecionadas realizadas por, pelo menos, um elemento da equipa de Relação com os Média (da sede) e, pelo menos, um elemento da Delegação local.	<b>Agência:</b> apresentação da sua proposta de serviços e valor.  <b>TAP (sede &amp; Delegação do mercado local):</b> apresentação do caderno de encargos desenvolvido no âmbito da nova estratégia. E adaptação do serviço a ser prestado pela agência. Este deve conter as métricas estabelecidas no âmbito da estratégia (consultar Anexo I).	Seleção da agência de comunicação de acordo com o serviço a ser prestado e o orçamento disponibilizado, uma decisão tomada pela área de Relação com os Média e pela Delegação da TAP no mercado.

Figura 3.2.4 – Etapas do processo de contratação de agências no âmbito da nova estratégia da TAP para o mercado Europeu. Fonte: trabalho de levantamento realizado pela investigadora, em 2020, com base nas entrevistas realizadas aos vários colaboradores envolvidos no processo.

Paralelamente, foi realizada uma análise dos contratos já existentes naqueles mercados em que os representantes da Companhia estavam satisfeitos com os serviços. Posteriormente, foram marcados encontros nos vários países, com a Área de Relação com os Média e a agência de comunicação local, para que o serviço também passasse a ser mais *tailor-made*, de acordo com os parâmetros da nova estratégia e com as reais necessidades do mercado do ponto de vista de comunicação e de relação com os média para uma empresa como a TAP.

Em relação aos *influencers*, foram desenvolvidas parcerias com personalidades do digital destes mercados com o objetivo de aumentar o *awareness* da TAP e dos seus destinos nas redes sociais, em especial no Instagram, no Twitter, no Facebook e no Youtube. As delegações europeias da TAP concediam *inputs* à sede para seleção destes embaixadores e delineação da parceria. Estes tinham de corresponder a uma série de critérios definidos no âmbito da Máquina de Impacte (que vamos ver posteriormente), para poderem proporcionar à Companhia o retorno esperado.

No que concerne ao Marketing, foram realizadas ações com o propósito de publicitar a marca nos vários mercados e de incrementar a relação com o Cliente final. Este trabalho foi desenvolvido com a ajuda das Delegações europeias que sugeriam os locais da publicidade a ser realizada offline e negociavam posições de destaque em OOH (*out of home*), ou seja publicidade em ambiente e mobiliário urbano nas principais cidades europeias onde a TAP tem um volume considerável de voos.

Por último, para chegar, em simultâneo, aos Colaboradores TAP, ao *trade* e aos meios de comunicação social dos cinco países europeus, foi desenvolvido um novo programa de proximidade: Voamos no Mundo. Esta era uma iniciativa mensal em que o CMSO, Abílio Martins, e a Diretora de Vendas se encontravam com os colaboradores, e, posteriormente, com os média e o *trade*, para apresentação da nova estratégia da Companhia, os novos aviões e o novo serviço ao cliente – que ia desde a pontualidade ao novo serviço de classe económica nos voos do Médio Curso. Era um programa que se focava numa estratégia de crescimento e de aprendizagem (por parte da TAP e pelos agentes de opinião pública locais) sobre os mercados europeus em que a Companhia opera.

Para facilitar a implementação do Voamos no Mundo, foi desenvolvido um programa “modelo” para a iniciativa, com a duração de um dia, que consistia em:

- Uma reunião com jornalistas para apresentação estratégica da TAP, novidades, etc.
- Reunião com equipa TAP: análise de resultados, principais preocupações, principais vitórias alcançadas, desafios, etc.
- Reunião com dois ou três Clientes relevantes (*trade*), sempre tendo em consideração cada mercado.

Estes eram os critérios genéricos definidos para os cinco mercados no âmbito da Máquina de Impacte e de Relacionamento da TAP, sendo que, tal como já referido, era adaptado de acordo com a definição de produtos e de prioridades de cada mercado local.

As linhas de atuação definidas não tinham um calendário assertivo, as ações eram analisadas especificamente para cada mercado em função dos melhores timings para cada um. Tal como sugere Innis (1999), citado por Serra (2007), a pertinência da consideração de cada cultura também diz respeito à capacidade que o indivíduo tem de avaliar os problemas em termos de espaço e de tempos e de dar os passos certos no tempo certo.

### **3.5. Orçamento e modelo de avaliação e controlo**

Após a conclusão do plano definido os responsáveis pelo mesmo têm de determinar qual o orçamento, e por último implementar, avaliar e controlar o plano traçado (Ferreira *et.al*, 2015).

No caso em análise, a Companhia não disponibilizou um orçamento extra específico para esta nova Estratégia de Comunicação. Dentro do orçamento corrente do ano, cada mercado fez uma análise dos recursos que podia disponibilizar para as ações que se pretendiam fazer localmente no âmbito da estratégia. No que concerne a parcerias com *influencers* e jornalistas locais, que tinham como base a experiência de voo e a visita a um destino (*presstrips*), a TAP aproveitou a sua estreita relação com entidades parceiras, tais como os Turismos, Hotéis e Aeroportos nos diferentes países, para estabelecer parcerias vantajosas na construção dos programas nos locais, uma vez que estas identidades têm os mesmos interesses: promover o seu produto em mercados externos.

Para avaliação e controlo do trabalho desenvolvido pelos diferentes agentes do plano estratégico, foram definidas métricas (indicadores-chave de desempenho) adequadas a cada uma das responsabilidades e trabalhos a desenvolver, que eram controladas todos os meses e que tinham como objetivo medir os resultados do investimento realizado (consultar Anexo I com procedimentos de avaliação e controlo da nova Estratégia de Comunicação).

No que concerne às métricas da Direção de Comunicação Corporativa e das agências de comunicação, uma das vantagens dos referidos relatórios de *clipping* e de relatórios de desempenho da TAP (nomeadas das ações desenvolvidas e das notícias) nestes mercados é que continham KPI (*Key Performance Indicators*). Eram dados auditados - por entidades externas como a Cision, em Portugal - objetivados, e não subjetivos, que permitiram analisar o trabalho desenvolvido.

### **3.6. Resultados da análise**

O ano de 2019 foi um ano de sucessos e de crescimento, principalmente para a TAP, Sucessos representam assuntos mediáticos positivos que ajudam a melhorar a notoriedade da marca juntos dos seus clientes.

Apesar dos resultados negativos, no valor de 105,6 milhões de euros, que compara com um resultado negativo de 118 milhões de euros em 2018. No ano de 2019, a Companhia aérea portuguesa investiu muito em várias vertentes, permitindo uma transformação sem paralelo que privilegiava uma visão de longo prazo. Fazendo um balanço, “no total a Companhia recebeu 30 novos aviões de última geração, inaugurou 11 novas rotas, contratou cerca de 900 colaboradores e transportou mais de 17 milhões de clientes, um aumento de 8% face ao ano anterior, consolidando a sua trajetória de crescimento”.<sup>6</sup> A TAP foi a Companhia europeia que mais cresceu nas rotas para a América do Norte em 2019, registando um

---

<sup>6</sup> TAP (2020), “Press Release de resultados consolidados semestrais e anuais da TAP SGPS de 2019” (online), Disponível em: <https://www.tapairportugal.com/pt/media/comunicados-de-imprensa/Press-Release-834>, data de edição: 20.02.2020, consultado em 10 de março de 2020.

aumento de 31% em número de passageiros transportados, um total de 1,04 milhões de passageiros, mais 247 mil que no ano anterior. De notar que “a Companhia cresceu em todos os mercados no que toca ao número de passageiros, contudo o destaque está na bem sucedida expansão na América do Norte”.<sup>7</sup> Adicionalmente, a Companhia recebeu a distinção de “Melhor Classe Económica” entre as companhias aéreas europeias e a sexta melhor a nível mundial, na opinião dos leitores da publicação norte americana USA Today. Podemos afirmar que este é o reconhecimento do trabalho desenvolvido pela Companhia que atesta a credibilidade e confiança junto dos clientes.

Ao longo de 2019, a estratégia da Máquina de Impacte foi se adaptando aos desenvolvimentos da conjuntura da empresa, designadamente a atualização de algumas rotas nos vários mercados europeus e à redução de custos.

No que respeita às atividades definidas sob tutela do departamento de Marketing, segundo o responsável por Advertising e Social Media da Companhia, o investimento em campanhas online foi entre os 90% e os 95%. Já as campanhas *offline* foram privilegiadas em alguns mercados, tais como Itália, Espanha, Reino Unido, bem como na Alemanha, mas o grosso do investimento foi feito *online*.

Ainda sob tutela do departamento de Marketing, mas adjudicado à equipa de Social Media, está o trabalho desenvolvido com os *influencers* europeus. Esta área implementou uma estratégia específica para o mercado, com o mesmo objetivo que a estratégia global: aumentar a notoriedade e confiança da marca TAP na Europa, através do incremento de *awareness* da marca, da comunicação dos produtos e serviços e promoção da *network*, em especial o Brasil, os Estados Unidos e as novas rotas inauguradas em 2019. - E de que forma? Comunicando a experiência completa da viagem com a TAP e garantindo que estas personalidades do digital destaquem os serviços e produtos no conteúdo acordado no âmbito da parceria. O *influencer* selecionado para esta colaboração teria de ser do segmento *traveller*, um segmento com maior alcance para a Companhia aérea portuguesa e que permitiu trabalhar melhor a notoriedade da marca. Os pontos chave de comunicação a garantir nos conteúdos disseminados pelo parceiro estavam divididos em três fases: pré viagem (mostrar reserva através do flytap.com: destino, frequência de voos e preço), durante a viagem (experiência de embarque, marca, aeronave, experiência a bordo e destino) e pós viagem (avaliação da viagem e *giveway*/passatempo). Estas *guidelines* estiveram presentes em todas as parcerias estabelecidas entre a TAP e as personalidades do mundo digital, contudo os moldes específicos de cada parceria foram sempre analisados e definidos consoante o perfil de cada personalidade.

---

<sup>7</sup> TAP (2020), “Press Release de resultados consolidados semestrais e anuais da TAP SGPS de 2019” (online), Disponível em: <https://www.tapairportugal.com/pt/media/comunicados-de-imprensa/Press-Release-834>, data de edição: 20.02.2020, consultado em 10 de março de 2020.

Adicionalmente à estratégia de *influencers*, nas redes sociais da Companhia segmentadas para a Europa foram privilegiadas publicações com imagens estáticas e alguns vídeos. Em termos de imagens estáticas, inclui temáticas como conteúdos sobre aviação (que beneficia a Companhia com um aumento de *engagement*), inspiração de destinos que apelem à vontade de viajar, a promoção de preços atrativos (por exemplo, o preço mais baixo para o Brasil e para os Estados Unidos). E depois em formato de vídeo foi publicado algum conteúdo mais institucional no âmbito de uma efeméride ou de um marco importante. Por exemplo, em 2019 foi dado muito destaque à nova frota e as novas rotas da Companhia.

Em relação às atividades relacionadas com a imprensa, no que corresponde às métricas de avaliação definidas sob responsabilidade da Direção de Comunicação Corporativa, de acordo com a Diretora em exercício de funções em 2019, foram atingidas com sucesso as metas estabelecidas:

- No total foram divulgadas cerca de 3300 notícias na Europa, aproximadamente 275 por mês, com um índice de favorabilidade médio anual em torno dos 3 pontos (de 1 a 5).
- A equipa de Relação com os Média concretizou cinco visitas aos principais mercados: Milão, em Itália; Paris, em França; Londres, no Reino Unido; Madrid, em Espanha; Frankfurt, na Alemanha.
- Foram realizados cinco encontros com jornalistas dos principais mercados: Itália com jornalista do Travel Quotidiano, França com jornalista do Le Figaro, Reino Unido com Sunday Times; Espanha conferência de imprensa com vários meios; Alemanha com jornalista da publicação do *trade* Touristik Aktuell.
- Foi contratada uma agência de comunicação em Espanha e iniciado processo de contratação de nova agência no Reino Unido. Na Alemanha, em França e em Itália, a equipa monitorizou o trabalho e reuniu-se com a agência com a qual a TAP já trabalhava para adaptar o serviço com as *guidelines* da nova estratégia.
- Os cinco mercados cumpriram com o envio de dois comunicados de imprensa e dois artigos proactivos na imprensa por mês, em alguns meses o trabalho desenvolvido superou largamente o objetivo definido.
- O encontro anual com jornalistas não se concretizou por decisão superior (uma vez que a data coincidiria com o período de cancelamento de algumas rotas no mercado Europeu – como é o caso de Estugarda, Colónia e Basileia com partida de Lisboa - e com a apresentação de resultados do primeiro semestre do Grupo TAP que foram negativos).

Apesar das métricas terem sido alcançadas, e em alguns casos ultrapassadas, importa analisar de uma outra perspetiva. As métricas de avaliação eram genéricas e iguais para

todos, embora tenha existido uma preocupação em adaptar as iniciativas a cada mercado, tal como foi referido anteriormente. Se tivermos em consideração que em alguns mercados o índice de notoriedade da TAP é baixo que noutros, se calhar os objetivos são ambiciosos para o patamar de partida. Seria relevante, por exemplo, que as métricas tivessem em consideração a dimensão de cada mercado e os índices de notoriedade que a Companhia já dispunha nos diferentes mercados. A título de exemplo, Espanha é um mercado muito próximo que está muito atento à realidade portuguesa, também porque a TAP tem uma grande operação para este, o que torna mais fácil de garantir uma maior cobertura mediática. Contudo, se olharmos para o Reino Unido a atenção dada à Companhia mediaticamente já é diferente, pois há uma maior cobertura mediática em relação a todas as companhias de aviação globalmente consideradas, elevando assim o desafio da TAP. Por isso, em exemplos como o de Espanha, os critérios têm que ser mais ambiciosos, quanto maior o desejo do nível de exposição, mais intenso terá de ser o trabalho desenvolvido, e, conseqüentemente, maior será o nível de notoriedade.

A maior complexidade da Máquina de Impacte e de Relacionamento está na sua própria implementação, uma vez que se trata de um processo que envolve várias áreas da Companhia, é moroso e trabalhoso na concretização dos objetivos principais. Apesar das áreas envolvidas estarem comprometidas, a burocracia inerente a algumas fases e que envolvem áreas externas ao plano – como a contratação de agências de comunicação externas – limitou a sua implementação e fez com que o impacte se fosse diluindo ao longo do ano. A título de exemplo, para a contratação de uma agência é preciso ter o orçamento em conformidade, é necessário que o contrato seja analisado, avaliado e validado pela área de *Procurement* da TAP e pela Comissão Executiva. O próprio Relatório&Contas de 2019 da Companhia, corrobora com a situação exposta, a própria estrutura da empresa “tem vários níveis hierárquicos, baseando-se na autoridade e responsabilidade, tendendo a envolver maiores custos, pelo maior número de gestores envolvidos, e ainda gerar maiores dificuldades de comunicação devido ao número de pessoas por que a informação tem de passar”.

A demora na implementação dos vários processos, de acordo com *o modus operandi* da Companhia, leva-nos ao segundo atrito salientado pelas pessoas envolvidas: o tempo. O prazo de um ano para a implementação de uma estratégia desta envergadura pode ser considerado como ambicioso. A Máquina de Impacte e de Relacionamento da TAP nos mercados europeus assenta na combinação de uma visão de longo prazo com uma ação no presente, que remota ao ano de 2019.

Ao longo do ano foram surgindo entraves (como o cancelamento de algumas rotas europeias e a adoção de uma perspetiva de contenção de custos) que punham em causa o trabalho desenvolvido e os envolvidos no processo foram ficando desmotivados em relação

ao programa inicial. Estas dificuldades afetaram, sobretudo, dois projetos: o Voamos no Mundo e as agências de comunicação.

A iniciativa Voamos no Mundo (que tinha especial foco nos Colaboradores, na imprensa e no *trade* locais), em 2019, apenas foi realizada apenas em dois mercados: Itália e Espanha. Já no que concerne às agências de comunicação quando foi para ser oficializada a contratação das novas empresas selecionadas, como é o que caso do Reino Unido, a mesma foi cancelada por questões orçamentais no final de 2019. Nos países em que o contrato com a agência caducou entre o término de 2019 e o ano de 2020, o mesmo já não foi renovado, como é o caso do mercado alemão e espanhol. Assim, a TAP, atualmente, apenas dispõe de agências de comunicação no mercado italiano. Esta é uma alteração abrupta daquilo que foi o desenho e implementação de toda esta Estratégia de Comunicação. A Companhia terminou o ano de 2019, com uma das maiores limitações que tinha no início do ano, no que concerne a relações mediáticas nos cinco grandes mercados: sem agência de comunicação local na Alemanha, em Espanha, em França e no Reino Unido (a não renovação dos contratos em Espanha e em França só se efetivou em 2020), e com Colaboradores TAP nas delegações que auxiliam, mas não é a sua principal função e não têm o *know-how*, fundamental e necessário.

Podemos concluir que se há desinvestimento, se há menos meios, se há menos recursos para concretizar as iniciativas necessárias, o trabalho possivelmente continuará a ser feito (pela sede), mas, eventualmente, com menos resultados práticos. Fazendo a analogia ao conceito, é como se o motor da “Máquina de Impacte e de Relacionamento” já não tivesse impulso, fosse até desligado. A velocidade dinâmica surge da relação entre o movimento, a massa/peso e o impulso que é dado, se o impulso for menor ou se for desligado o motor, por inércia a velocidade mantém-se, contudo, vai diminuindo. Se não for dado um novo impulso, a máquina pára por completo. Portanto, um desinvestimento limita a velocidade da máquina e condiciona a sua atividade.

A importância da implementação de uma Estratégia de Comunicação como a Máquina de Impacte veio a ser atestada em 2020, com a pandemia do novo coronavírus COVID-19, que - como em qualquer crise, sobretudo no setor da aviação - exigiu ainda mais agilidade e eficácia na comunicação nas várias geografias (White e Mazur, 1995). Este novo vírus teve um impacte significativo em todos os aspetos da vida quotidiana.

Em 2020, assistiu-se a uma crise de saúde pública, com consequências económicas severas, à escala planetária, tendo amplificado a necessidade de respostas céleres a questões inesperadas e incertas. A simplicidade de mobilidade da população, conjugada com elevada oferta de ligações aéreas, facilitou a propagação da doença: que rapidamente se proliferou da China para o mundo. Em vários países, em todos os continentes, foi imposto o confinamento das populações, limitadas viagens não essenciais e suspensas ligações aéreas.

Todas as empresas do setor (companhias aéreas, agências de viagens, operadores turísticos, etc.) foram obrigadas a forçar a sua aterragem e a TAP não foi exceção. Face às crescentes restrições ao tráfego aéreo impostas por todo o mundo e à acentuada quebra na procura, a TAP viu-se forçada a reduzir drasticamente a sua operação, bem como a avaliar e a adotar de forma ágil, numa base diária e em tempo real, diversas medidas para mitigar as respetivas consequências, nomeadamente para os seus Clientes.

Nesta conjuntura, e devido ao recuo dado no trabalho já desenvolvido no âmbito da nova Estratégia da TAP, os desafios intensificaram-se. Num cenário normal em que a sede centra o exercício da totalidade das funções em todos os mercados sem a ajuda de parceiros locais, as respostas tornam-se mais lentas, a organização deixa de estar presente em canais fulcrais, são perdidas oportunidades de visibilidade, existem menos resultados práticos e a posição desta fica mais frágil. Num cenário de crise esta situação complica-se, como aconteceu com a pandemia do novo coronavírus COVID-19. A título de exemplo, para além do exercício de funções a nível nacional e da coordenação do mercado brasileiro e do norte americano, a Direção de Comunicação Corporativa passou a responder diretamente às questões de jornalistas, avaliando a evolução da situação epidemiológica e analisando as medidas implementadas pelos vários Estados e pelo setor nas várias geografias, Ser a sede da Companhia, que não tem o *know-how* dos locais, a lidar diretamente com grande parte dos principais mercados europeus só cria entropia no processo de comunicação.

As organizações não devem, por isso, desinvestir na Comunicação ou abandonar as estratégias que tinham traçadas, pois podem ser confrontadas com situações inesperadas ou não planeadas que tenham impacto na mesma. Ao invés, devem zelar e prosseguir com as suas Estratégias de Comunicação, uma vez que estas são capazes de reforçar as relações com os *stakeholders*, e conseqüentemente, fortalecer as marcas, incentivar as vendas e garantir a sustentabilidade do negócio mesmo em período mais conturbados. Neste caso, as agências de comunicação que estariam ao serviço da TAP se os contratos não fossem cancelados, poderiam, no contexto desta crise, comunicar com mais agilidade e precisão nos respetivos mercados, reduzindo o impacto do inesperado (White e Mazur, 1995).



## CONCLUSÃO

Da presente dissertação podemos retirar pistas de orientação quanto ao rumo a seguir no desenvolvimento e incremento de uma Estratégia de Comunicação eficaz numa empresa nacional, multinacional ou transnacional, que pretenda aumentar a sua notoriedade num mercado externo, principalmente o europeu. Através da análise, ao detalhe, da Estratégia de Comunicação da TAP para a Europa – a Máquina de Impacte e de Relacionamento - implementada em 2019, com vista ao entendimento da importância de um plano estratégico enquanto ferramenta de gestão - estratégica e determinante.

A Europa é um mercado vasto, com uma panóplia de países. No que concerne ao setor da aviação, é um mercado competitivo, onde as companhias *low cost* ganharam espaço ao longo dos últimos anos e as companhias aéreas tradicionais começaram a trabalhar para fazer face à concorrência e para competir com o segmento *low cost* do mercado. A TAP como Companhia aérea tradicional não foi exceção, a Máquina de Impacte e do Relacionamento pretendia assim trabalhar a reputação e notoriedade da marca, de forma a impactar positivamente e a fortalecer o relacionamento com o cliente final europeu. Tendo como objetivos estratégicos principais: o aumento da notoriedade e awareness da marca na Europa, a comunicação dos produtos e serviços, bem como a promoção da rede operacional, em especial o Brasil, os Estados Unidos e as novas rotas inauguradas em 2019 (a rede de destinos da TAP na Europa era essencial para alimentar as rotas do longo curso que são o core da Companhia). Com vista à otimização dos resultados no âmbito da estratégia e dada a dimensão geográfica do alvo, começaram por ser identificados pela Companhia aérea portuguesa os países prioritários. Sendo deles: Alemanha, Espanha, França, Itália e Reino Unido. Os cinco mercados foram selecionados de acordo com o racional estratégico da empresa, uma vez que tinham uma importância estratégica acrescida no que diz respeito à quota de mercado, comportamentos históricos registados pela Companhia, bem como perspectivas de crescimento.

Tal como constatámos, para que todos os fatores de competitividade das companhias aéreas sejam destacados num mercado de forte concorrência, as mesmas precisam de criar e de trabalhar as suas políticas de relações: elaborar uma estratégia e/ou plano de comunicação e desenvolver uma série de iniciativas que proporcionem visibilidade, sendo estas ações fundamentais para o sucesso (Nassar, 2005).

É então que surge a necessidade de desenvolver uma Estratégia de Comunicação, um fluxo de comunicação integrada no qual os setores que se relacionam com os públicos estratégicos são importantes para a construção da imagem e da criação de valor na organização. Construir e implementar uma estratégia como a Máquina de Impacte da TAP, adaptada à realidade da empresa bem como enquadrada aos diferentes mercados de

atuação, requer conhecimento, planeamento, execução e avaliação dos resultados, tendo sido fases que pautaram o desenvolvimento da mesma. Esta deve ser encarada como um processo (Vargas, 1999) que garante que as informações desejadas cheguem ao público estabelecido como alvo, no tempo certo e de forma viável.

Tal como verificamos ao longo da dissertação, a notoriedade é um fenómeno de perceção que corresponde ao grau de reconhecimento da organização do mercado pelo seus *stakeholders* que é conseguido através do trabalho comunicativo das organizações. Este trabalho pode ser gerado consciente ou inconscientemente pela organização, que constrói a marca e que pode ser considerado como a primeira relação que se estabelece entre a marca e o mercado. Se a organização não possuir um grau de notoriedade considerável junto dos seus *stakeholders*, qualquer comunicação realizada é supérflua (Keller, 2003), pois não farão qualquer associação entre a marca e os seus serviços.

Para fortalecer a relação da marca num mercado externo, tal como a TAP pretendia, a organização tem de encarar a Comunicação Corporativa como uma ferramenta estratégica importante. Esta tem a capacidade de construir e fortalecer a imagem e a identidade da organização junto dos seus *stakeholders*, uma vez que dissemina informações de interesse para os mesmos, permitindo que os seus públicos estratégicos conheçam a identidade corporativa e estabeleçam e/ou fortaleçam a relação com a organização. Porém, a reputação da organização formada pelo conhecimento dos seus *stakeholders* não é apenas composta com base na informação recebida pela própria organização, mas também pela informação recebida através de outras fontes, tais como comunicação *mouth to mouth* e comunicação nos média.

Por esta razão, as pessoas e o relacionamento humano estão no centro do racional estratégico da TAP analisado. Tendo em consideração os eixos estratégicos, os alvos tinham de ter uma característica fundamental: a capacidade de estreitar o relacionamento entre a organização e o cliente final. Na senda desta ideia, foram identificados três setores profissionais fundamentais à Companhia: *Trade*, *Influencers* e *Média*, que comunicam diariamente em vários canais com o cliente final e influenciam a opinião pública, podendo reforçar a notoriedade da marca. Ao serem utilizados diferentes agentes que atuam em diversos meios são criadas múltiplas ligações na mente do recetor que surgem das mensagens difundidas em diferentes veículos, estas interligam-se, criam estruturas de conhecimento e levam a atitudes por parte do recetor (por exemplo, a atos de consumo). Esta comunicação que se caracteriza por ser uniformizada aumenta a produtividade e estreita relacionamentos internos e externos.

A presente dissertação permite-nos também identificar a pertinência de seleção de ferramentas/canais adequados, principalmente a simbiose entre os novos média e os média tradicionais. Apesar da revolução online, os meios tradicionais continuam a ter relevância na

mediação de notoriedade junto do grande público. Sendo, muitas vezes, a fonte de informação de conteúdos disseminados nas redes sociais, por exemplo. O que nos permite concluir que o público está ainda assim a consumir grande parte da informação produzida pelos média tradicionais, mas em plataformas online. É assim necessário incluir os média tradicionais e os novos média enquanto “meios” da Estratégia de Comunicação que se complementam a fim de alcançar os objetivos definidos, tais como os meios de comunicação social e personalidades digitais (*Influencers*). Através da junção das várias características que os identificam, há uma maior abrangência da marca no mercado, o que simplifica a transmissão e a eficácia da mensagem enviado aos públicos definidos como alvo, atribuindo valor à marca e, conseqüentemente, contribuindo para o aumentando a sua notoriedade. O alinhamento de mensagens que permite comunicar com coerência, consistência e continuidade é outra das características de uma Estratégica de Comunicação eficaz e que está inerente aos vários agentes e meios selecionados.

O desenvolvimento de uma Estratégica de Comunicação numa organização como a TAP ganha uma importância acrescida, uma vez que, sendo uma companhia aérea, está exposta a vários mercados e, conseqüentemente, sofre influências culturais e sociais nas suas relações com os vários *stakeholders*. O que maximiza a importância do relacionamento da organização com o mercado no processo de comunicação desta *in loco*. Para incremento da notoriedade nos cinco mercados foi essencial trabalhar com parceiros e equipas locais das diferentes áreas envolvidas que tenham o *know-how* fundamental e necessário para adaptação das diretrizes gerais ao mercado. Assim, surgiu a necessidade de contratação de agências de comunicação nos cinco países referidos. Sendo os responsáveis pela implementação desta estratégia: a sede da TAP - tendo sido um processo liderado pela Direção de Comunicação Corporativa, as Delegações da Companhia em cada uma das geografias e as agências de comunicação contratadas. Estes três atores precisavam articular as mensagens a serem disseminadas, cooperar em todas as ações e, por último, atuar junto dos alvos identificados como estratégicos. A existência de um processo de informação estratégico permite que a organização esteja fortalecida, pois exige total comprometimento por parte dos envolvidos (Marchiori, 2008).

O presente estudo apresenta algumas limitações, particularmente no que respeita às métricas definidas como avaliação dos trabalhos realizados pelas áreas, nem todas disponibilizaram as métricas alcançadas no decorrer do ano, o que limitou a análise da totalidade do trabalho desenvolvido. Uma outra limitação foi a alteração ou não execução de alguns dos pontos definidos no âmbito da estratégia, o que limitou o trabalho desenvolvido, bem como, conseqüentemente, condicionou o sucesso da estratégia.

As sociedades em rede, tal como conhecemos, exigem às empresas uma capacidade de adaptação e de flexibilidade a que até aqui não estavam habituadas. A velocidade a que as

estas se movem e a imprevisibilidade das situações que ocorrem aumentam as exigências dos mercados e, conseqüentemente, a diversidade de clientes. É, por isso, fundamental que as organizações estejam preparadas para os desafios emergentes, através da adoção de métodos de trabalho e das ferramentas necessárias que assegurem respostas rápidas e eficazes, como forma de assegurar a competitividade. Esta exigência é tanto maior quanto o tamanho da internacionalização das mesmas. Ora, num cenário em que a sede centra o exercício da totalidade das funções em todos os mercados sem a ajuda de parceiros locais, as respostas tornam-se mais lentas, a organização deixa de estar presente em canais fulcrais, são perdidas oportunidades de visibilidade, existem menos resultados práticos e a posição desta fica mais frágil. Situação que se veio a efetivar, em 2020, com pandemia devido ao novo coronavírus COVID-19.

A pandemia do novo coronavírus COVID-19, teve um impacto significativo em todos os aspetos da vida quotidiana e fez estremecer todos os setores, muitos deles tiveram de se reinventar e recomeçar, como é o caso do setor da aviação. Podemos afirmar que se assistiu, em 2020, a uma crise de saúde pública, com conseqüências económicas severas, à escala planetária, tendo amplificado ainda mais a necessidade de respostas céleres a questões inesperadas e incertas.

A importância da implementação de uma Estratégia de Comunicação como a Máquina de Impacte veio, então, a ser atestada com a crise que se instalou em 2020. As crises elevam a importância da comunicação, sobretudo a agilidade na disseminação de informações de interesse para os vários *stakeholders*. Por essa razão, as organizações não devem abandonar as estratégias que tinham traçadas e deixar de investir na comunicação. Devem sim proteger as suas estratégias de comunicação que as ajudam a estar preparadas em situações de crise. Não esqueçamos que uma Estratégia de Comunicação é capaz de reforçar as relações com os *stakeholders*, e conseqüentemente, fortalecer as marcas e garantir a sustentabilidade do negócio mesmo em período mais conturbados.

As previsões para 2020 esperavam novos números recordes à semelhança dos anos anteriores, principalmente no número de passageiros transportados. Contudo, face ao novo coronavírus COVID-19, o mesmo não se verificou. As perspetivas para o setor são voláteis, a incerteza da evolução do novo coronavírus nos próximos meses não permite a assertividade das previsões. De acordo com os dados da Statista disponibilizados em julho de 2020, prevê-se que o total de passageiros aéreos ronde os 2,24 mil milhões, que é um regresso aos valores de 2006. A recuperação do setor será lenta e depende do controlo da pandemia. São inúmeros os estudos e as personalidades do setor da aviação que acreditam que os números só serão

recuperados dentro de três a cinco anos<sup>8</sup>. Os mesmos preveem que as viagens de negócios habituais sejam reduzidas e/ou permanentemente canceladas. Sendo este um ponto muito discutido, com a institucionalização do teletrabalho, as organizações compreenderam que podem ter eficiências sem deslocações físicas. Adicionalmente, o serviço e o produto das companhias aéreas também foram forçadamente alterados, voar no mundo pós aparecimento do novo coronavírus COVID-19 passou a ser uma experiência diferente. Assistimos a novos procedimentos obrigatórios da jornada do cliente: tais como verificação de temperatura, utilização de máscaras; redução do serviço de bordo; novos produtos, entre outros. E a uma nova realidade das companhias aéreas que se rege pela palavra redução, pois se a procura é menor tem se proceder a uma redução: da capacidade, da frota, dos destinos, dos produtos, dos colaboradores, dos orçamentos, dos investimentos, etc.

Dada a pertinência do tema considera-se que ainda há um longo percurso de investigação por descobrir, portanto, entende-se que é um caminho com um solo fértil para futuras investigações. Estas podem adotar uma perspetiva face à pandemia que veio mudar por completo o mundo, em especial o setor da aviação. Por exemplo, em que ponto ficou a Estratégia de Comunicação definida em 2019 no ano seguinte, ano em que o setor enfrentou uma das maiores crises da história? O desinvestimento que se constatou terá impactado a notoriedade da empresa e influenciado a forma como esta geriu a crise instaurada devido ao novo coronavírus COVID-19? Quais as medidas tomadas pela TAP face a esta situação? Qual foi a Estratégia de Comunicação adotada para os mercados europeus?

Concluindo, importa termos em consideração um pormenor fulcral. Para conseguir mais sustentação, um dos princípios da descolagem do avião é voar contra o vento (com o vento de proa), a velocidade será maior e a sustentação também. A massa de ar que vem no sentido inverso atua na zona inferior do avião dando um maior impulso. Caso o vento diminua repentinamente, a segurança não será afetada. Portanto, as companhias aéreas precisam também de enfrentar a força dos ventos, mesmo em cenários inesperados e conturbados, para ganharem impulso e voarem ainda mais alto.

---

<sup>8</sup> Guerra, Ana (2020), “A inovação levanta voo na aviação para travar o medo da covid-19” (online), Diário de Notícias, Disponível em: <https://www.dn.pt/vida-e-futuro/a-inovacao-levanta-voos-na-aviacao-para-travar-o-medo-da-covid-19-12442273.html>, data de edição: 20.07.2020 (12:15), consultado em 20 de julho de 2020.



## BIBLIOGRAFIA

ACEPI e IDC (2019), “Estudo Anual da Economia e da Sociedade Digital em Portugal”, ACEPI, Disponível em: <https://www.acepi.pt/downloads.php?idCategoria=94>, data de edição: 14.11.2019, consultado em 11 de março de 2020.

Argenti, Paul (2006), *Comunicação empresarial – A construção da Identidade, Imagem e Reputação*, Rio de Janeiro, Elsevier.

Argenti, Paul (2003), *Corporate Communication*, New York, The McGraw-Hill Companies.

Argenti, Paul, e Druckenmiller, Bob (2004), “Reputation and the Corporate Brand”, *Corporate Reputation Review*, v. 6, nº4.

Balmer, John (2001), “Corporate identity, corporate branding and corporate marketing – Seeing through the fog”, *European Journal of Marketing*, v.35, nº3/4, pp. 248-291.

Bartlett, Christopher e Beamish, Paul (2010), *Transnational Management: Text, Cases & Readings in Cross-Border*, Illinois, McGraw-Hill Education.

Brandão, Elizabeth e Carvalho, Bruno (2002), *Imagem Corporativa: o marketing da ilusão*, In J. Duarte (Ed.), *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia – Teoria e técnica*, Brasília, Editora Atlas.

Buzzanel, Patrice, e Stohl, Cynthia (1999), “The Redding tradition of organizational communication scholarship: W. Charles Redding and his legacy”, *Communication Studies*, (online), vol.50, nº4, citado por Mateus, Anabela (2013), “A Comunicação Digital na Comunicação Integrada nas organizações – As mais-valias das novas tecnologias” (online), *Academia*, Disponível em: [https://www.academia.edu/5553275/A\\_comunica%C3%A7%C3%A3o\\_digital\\_na\\_comunica%C3%A7%C3%A3o\\_integrada\\_nas\\_organiza%C3%A7%C3%B5es.\\_A\\_mais-valia\\_das\\_novas\\_tecnologias?email\\_work\\_card=title](https://www.academia.edu/5553275/A_comunica%C3%A7%C3%A3o_digital_na_comunica%C3%A7%C3%A3o_integrada_nas_organiza%C3%A7%C3%B5es._A_mais-valia_das_novas_tecnologias?email_work_card=title), data de edição: 30.12.2013, consultado em 08 de abril de 2020.

Campbell, Donald (1975), “Degrees of Freedom and the Case Study”, *Comparative Political Studies*, v.8, pp. 178-193.

Christensen, Lars; Morsing, Mette, e Cheney, George (2008), *Corporate Communications: Convention, Complexity and Critique*, Londres, SAGE Publication.

Cornelissen, Joep (2004), *Corporate Communications: A Guide to Theory and Practice*, London, Sage Publications Ltd.

Dalfovo, Micael, e Nuncio, Christiane (2009), “Plano de Comunicação para posicionamento da marca Bella Janela Indústria de Cortinas Ltda”, *Revista Interdisciplinas Científica Aplicada*, v.3, nº4.

Dias, Bianca (2017), *Imagem e Reputação de organizações de Serviços: Um estudo de caso sobre a TAM e a Azul*, Dissertação de Mestrado pelo Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Comunicação Social da Pontifícia, Porto Alegre, Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Dionísio, Pedro et.al (2009), *B-Mercator: Blended Marketing*, Lisboa, Dom Quixote.

Dooley, Larry (2002), “Case Study Research and Theory Building”, *Advances in Developing Human Resources*, v.4, pp. 335-354.

Eisenberg, Eric, e Goodhall, Harold (2004), *Organizational Communication: Balancing Creativity and Constraint*, Boston, St. Martin's Press.

Erdogmus, Irem e Çiçek, Mesut (2012), The Impact of Social Media Marketing on Brand Loyalty, *Porcedia, Social and Behavioral Sciences*, vol.58, pp.1353-1360.

Evans, Dave (2008), *Social Media Marketing: An Hour Day*, Indianapolis, Wiley Publisher.

Evertson, Carolyn e Green, Jenny (1986), Observation as inquiry and method, In Wittrock, M (Ed.), *Handbook of research on teaching*, Nova Iorque, MacMillan.

Foreman, Janis, e Argenti, Paul. (2005), “How Corporate Communication Influences Strategy Implementation, Reputation and the Corporate Brand: An Exploratory Study”, *Corporate Reputation Review*, v.8, nº3.

Fortin, Marie (2009). *O Processo de Investigação: Da concepção à realização*, Loures, Lusociência – Edições Técnicas e Científicas.



Freitas, José (2018), “O que são os Airbus NEO?” (online), Funchal Notícias, Disponível em: <https://funchalnoticias.net/2018/08/05/o-que-sao-os-airbus-neo/>, data de edição: 05.08.2018 (09:02), consultado em 05 de setembro de 2020.

Guerra, Ana (2020), “A inovação levanta voo na aviação para travar o medo da covid-19” (online), *Diário de Notícias*, Disponível em: <https://www.dn.pt/vida-e-futuro/a-inovacao-levanta-voo-na-aviacao-para-travar-o-medo-da-covid-19-12442273.html>, data de edição: 20.07.2020 (12:15), consultado em 20 de julho de 2020.

Hamel, Jacques (1997), *Étude de cas et sciences sociales*, Paris, L’Harmattan.

IATA (2018), “Cautious Optimism Extends into 2019 - Airlines Heading for a Decade in the Black” (online), IATA, Disponível em: <https://www.iata.org/en/pressroom/pr/2018-12-12-01/>, consultado em 20 de fevereiro de 2020.

Innis, Harold (1999), *The Bias of Communication*, Toronto, University of Toronto Press, 1999, p.33, citado por Serra, Paulo (2007), *Manual de Teoria da Comunicação*, Covilhã, Livros Labcom.

Keller, Kevin (2003), “Brand Synthesis: The Multidimensionality of Brand Knowledge”, *Journal of Consumer Research*, vol.29, nº4.

Keller, Kevin (2003b), *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, Upper Saddle River, Prentice Hall.

Kenrick, Douglas *et.al* (1999), *Social Psychology: Unravelling the mystery*, Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.

Kotler, Philip, e Armstrong, Gary (2007), *Marketing: An Introduction*, São Paulo, Pearson Prentice Hall.

Kreps, Gary (1990), *Organizational Communication: Theory and Practice*, Nova Iorque, Pearson.

Lampreia, Joaquim Martins (1992), *Comunicação Empresarial – As relações Públicas na Gestão*, Lisboa, Texto Editora.

Lampreia, Joaquim Martins (1999), *A assessoria de imprensa nas relações públicas*, Mem Martins, Publicações Europa-América.

Lerbinger, Otto (2019), *Corporate Communication – An International and Management Perspective*, Hoboken, Wiley Blackwell.

Limeira, Tânia (2006), *Comportamento do consumidor brasileiro*, São Paulo, Saraiva, citado por Dalfovo, Micael, e Nuncio, Christiane (2009), “Plano de Comunicação para posicionamento da marca Bella Janela Indústria de Cortinas Ltda”, *Revista Interdisciplinas Científica Aplicada*, v.3, nº4.

Livingstone, Sonia (1999), “New Media, New Audiences?” (online), *LSE Research Online*, Disponível em:

[https://www.researchgate.net/publication/30520685\\_New\\_Media\\_New\\_Audiences](https://www.researchgate.net/publication/30520685_New_Media_New_Audiences), consultado em 10 de Maio de 2020.

Lovelock, Christopher (2001), *Services Marketing: People, Technology, Strategy*, Pearson Prentice Hall.

Lovelock, Christopher; Wirtz, Jochen e Hemzo, Miguel (2011), *Marketing de Serviços: pessoas, tecnologia e estratégia*, São Paulo, Pearson Prentice Hall.

Lovelock, Christopher; Hemzo, Jochen e Angelo, Miguel (2011), *Marketing de serviços: pessoas tecnologia e estratégia*, São Paulo, Pearson Prentice Hall.

Lusa (2019), “Transporte aéreo garante 6,6% do PIB mas precisa de uma estratégia nacional – Estudo”, *Diário de Notícias*, Disponível em: <https://www.dn.pt/lusa/transporte-aereo-garante-66-do-pib-mas-precisa-de-uma-estrategia-nacional---estudo-10963474.html>, data de edição: 31.05.2019 (14h24), consultado em 16 de março de 2020.

Mateus, Anabela (2013a), “A Comunicação Digital na Comunicação Integrada nas organizações – As mais-valias das novas tecnologias” (online), *Academia*, Disponível em: [https://www.academia.edu/5553275/A\\_comunica%C3%A7%C3%A3o\\_digital\\_na\\_comunica%C3%A7%C3%A3o\\_integrada\\_nas\\_organiza%C3%A7%C3%B5es.\\_A\\_mais-valia\\_das\\_novas\\_tecnologias?email\\_work\\_card=title](https://www.academia.edu/5553275/A_comunica%C3%A7%C3%A3o_digital_na_comunica%C3%A7%C3%A3o_integrada_nas_organiza%C3%A7%C3%B5es._A_mais-valia_das_novas_tecnologias?email_work_card=title), data de edição: 30.12.2013, consultado em 08 de março de 2020.

Mateus, Anabela (2014), “As novas tecnologias e a internacionalização da comunicação empresarial” (online), *ResearchGate*, Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/268872917\\_As\\_novas\\_tecnologias\\_e\\_a\\_internacionalizacao\\_da\\_comunicacao\\_empresarial](https://www.researchgate.net/publication/268872917_As_novas_tecnologias_e_a_internacionalizacao_da_comunicacao_empresarial), consultado a 20 de maio de 2020, in Martins, Moisés e Oliveira, Madalena (2014), *Comunicação Ibero-americana: os desafios da Internacionalização*, Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, Universidade do Minho, pp. 3552-3560.

Mateus, Anabela (2013b), “A comunicação em serviços na era da globalização” (online), *Biblioteca on-line de ciências da comunicação*, Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/mateus-anabela-2013-comunicacao-servicos-era-glob.pdf>, consultado em 15 de março de 2020.

Matos, Inês (2020), “Private Channel traz “poupança significativa do custo” dos GDS”, *Publituris*, nº1413.

Marchiori, Marlene (2008), *Cultura e Comunicação Organizacional: um olhar estratégico sobre a organização*, São Paulo, Difusão Editora.

Marchiori, Marlene (s.a.), “Comunicação interna: Um olhar mais amplo no contexto das organizações”, comunicação apresentada no *X Congresso Latinoamericano de Investigacion de La Comunicacion*, (s.a.).

Mead, Margeret (1966), *L'un et l'autre sexe*, France, Denoel.

Mendes, Sara (2015), *A Internacionalização de Empresas Portuguesas: Parfois – Barata&Ramilo S.A.*, Trabalho de Mestrado em Gestão, Lisboa, Faculdade de Economia e Gestão, Universidade Católica Portuguesa.

Mónico, Lisete (2010), *Religiosidade e optimismo: Crenças e modos de implicação comportamental*, Coimbra, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.

Mónico, Lisete *et.al* (2017), *A Observação Participante enquanto metodologia de investigação qualitativa*, Researchgate, Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/318702823\\_A\\_Observacao\\_Participante\\_enquanto\\_metodologia\\_de\\_investigacao\\_qualitativa](https://www.researchgate.net/publication/318702823_A_Observacao_Participante_enquanto_metodologia_de_investigacao_qualitativa), consultado em 20 de maio de 2020.

Monteiro, António (2019), “Aviação europeia atravessa crise grave” (online), *Jornal Público*, Disponível em: <https://www.publico.pt/2019/06/01/economia/opiniao/aviacao-europeia-atravessa-crise-grave-1874942>, data de edição: 01.06.2020 (06h05), consultado em 30 de janeiro de 2020.

Monteiro, António (2015), “Comunicar é preciso” (online), *TAP News*, Disponível em: <https://jornal.tap.pt/Pages/Edicao119/COMUNICAR-%C3%89-PRECISO.aspx>, data de edição: 01.04.2015, consultado em 20 de fevereiro de 2020.

Nassar, Paulo (2005), “Comunicação Estratégica, um conceito em evolução”. In: Nassar, Paulo (org.), *Comunicação interna: a força das empresas*, São Paulo, Associação Brasileira de Comunicação Empresarial.

TAP (2018a), “TAP: Estratégia de crescimento – Assembleia da República” (online), Disponível em: <https://www.tapairportugal.com/pt/-/media/Institucional/PDFs/20180913TAPestrategiadeCrescimento.pdf>, consultado em 07 de junho de 2020.

TAP (2018b), “Relatório de Gestão e Contas do Exercício – 2018” (online), Disponível em: <https://www.tapairportugal.com/pt/sobre-nos/relatorios-anuais>, consultado em 20 de fevereiro de 2020

TAP (2019), “Relatório de Gestão e Contas Consolidadas – 2019” (online), <https://www.tapairportugal.com/pt/sobre-nos/relatorios-anuais>, consultado em 20 de fevereiro de 2020.

TAP (2020a), “Apresentação de Resultados do Grupo TAP” (online), Disponível em: [https://www.tapairportugal.com/pt/-/media/Institucional/PDFs/Investidores/Comunicados/Apresentao-Resultados-2019-TAP-SGPS\\_PT.pdf?la=pt-PT&hash=42F273E9D5E726DE788D42D41FB0FF8A1477618E](https://www.tapairportugal.com/pt/-/media/Institucional/PDFs/Investidores/Comunicados/Apresentao-Resultados-2019-TAP-SGPS_PT.pdf?la=pt-PT&hash=42F273E9D5E726DE788D42D41FB0FF8A1477618E), consultado em 7 de junho de 2020.

TAP (2020b), “TAP é a companhia europeia com a melhor Classe Económica” (online), Disponível em: <https://www.tapairportugal.com/pt/media/comunicados-de-imprensa/Press-Release-826>, consultado em 05 de junho de 2020.

TAP (2020c), “Press Release de resultados consolidados semestrais e anuais da TAP SGPS de 2019” (online), Disponível em:

<https://www.tapairportugal.com/pt/media/comunicados-de-imprensa/Press-Release-834> , data de edição: 20.02.2020, consultado em 10 de março de 2020.

Ozuem, Wilson; Howell, Kerry e Lancaster, Geoff (2008), “Communicating in the new interactive marketspace”, *European Journal of Marketing*, vol. 42, nº9/10, pp. 1059-1083.

Riegel, Viviane (2009), *Análise Estratégica de Marketing Internacional*, Escola Superior de Propaganda e Marketing.

Rothen, Marcelo (2018), “Gestão Estratégica da Comunicação Organizacional: um modelo para a cultura da inovação” (online), FAE – Centro Universitário, Disponível em: <https://sppaic.fae.edu/sppaic/article/view/41/0>, consultado em 16 de junho de 2020.

Ruão, Teresa (2006), *Marcas e Identidades – Guia da concepção e gestão das marcas comerciais*, Porto, Campo das Letras.

Ruão, Teresa et.al (2013), “Estudar a notoriedade das marcas: o caso de uma multinacional em Portugal” (online), comunicação apresentada no XIII Congresso Internacional Ibercom, Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, Universidade do Minho, Disponível em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/30023>, consultado em 19 de julho de 2020.

Rumelt, Richard (2011), *Good Strategy Bad Strategy: The Difference and Why It Matters*, Nova Iorque, Random House.

Ryan, Bob; Scapens, Robert, and Theobald, Michael (2002), *Research Method & Methodology in Finance & Accounting*, Londres, Thomson.

Schribrowsky, John; Peltier, James e Nill, Alexander (2007), “The state of internet marketing research: A review of the literature and future research directions”, *European Journal of Marketing*, v.41, pp. 722-733.

Schultz, Don, e Kitchen, Philip (2000), *Communicating globally: An Integrated Marketing Approach*, Londres, Macmillan Press Ltd.

Serra, Paulo (2007), *Manual de Teoria da Comunicação*, Covilhã, Livros Labcom.

Spradley, James (1980), *Participant observation*, Nova Iorque, Holt, Rinehart & Winston.

Sousa, Marcos (2017), "Planejamento Estratégico em Comunicação Organizacional: o Caso da Universidade Federal do Ceará" (online), Disponível em: <https://portalintercom.org.br/anais/nordeste2017/resumos/R57-0339-1.pdf>, comunicação apresentada no XIX Congresso da Comunicação na Região Nordeste, Fortaleza, realizado por Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, de 29 de junho a 01 de julho de 2017.

Stake, Robert (1999), *Investigación con estudio de casos*, Madrid, Morata.

Stoner, James, e Freeman, R. Edward (1985), *Administração*, Rio de Janeiro, Prentice Hall.

Van Riel, Cees (1995), *Principles of Corporate Communication*, Londres, Prentice Hall, 1995.

Vargas, Ricardo (1999), *Gerenciamento de Projectos - Estabelecendo diferenciais competitivos*, São Paulo, Editora Brasport.

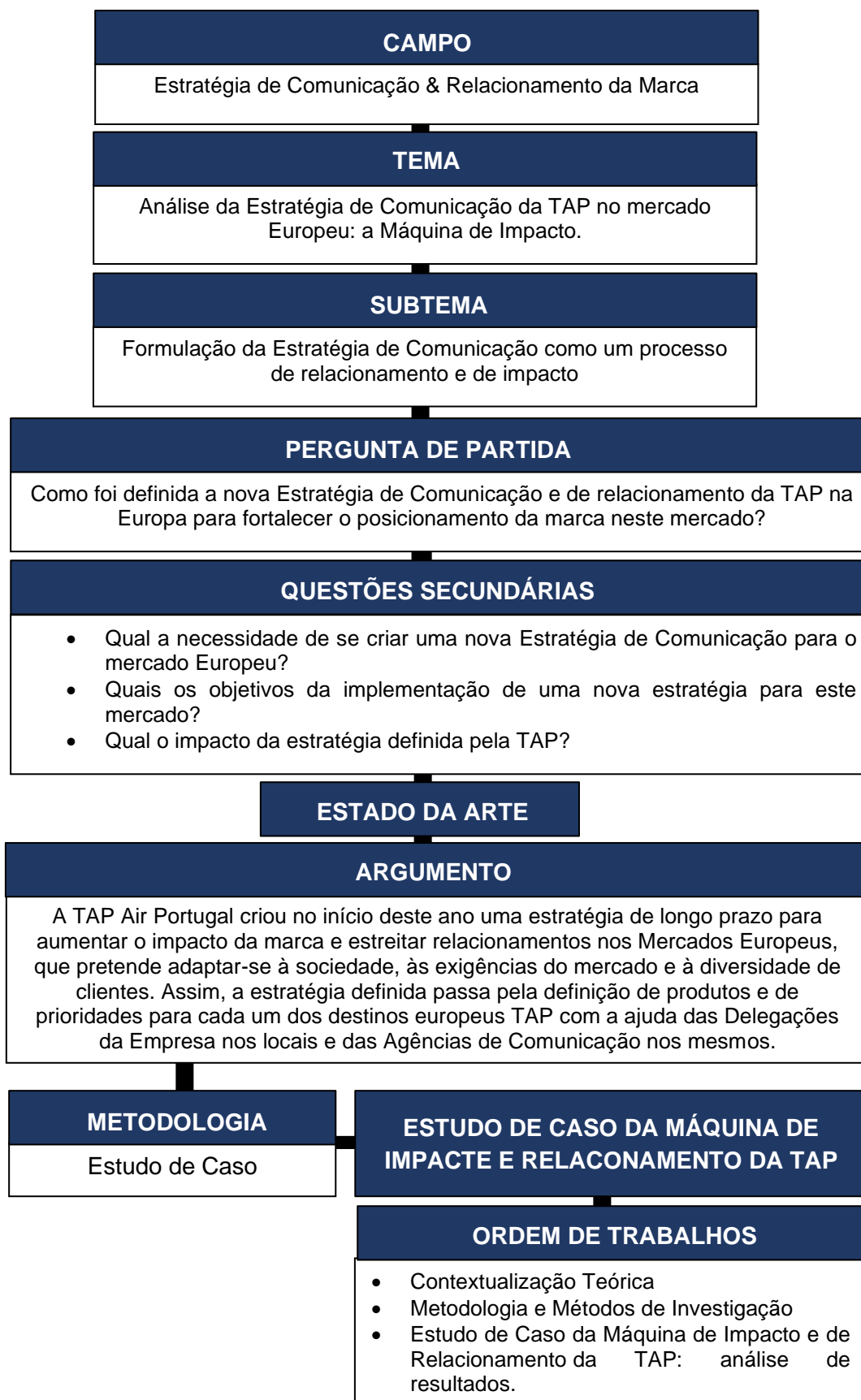
White, Jon e Mazur, Laura (1995), *Strategic Communications Management: Making Public Relations Work*, India, Universities Press.

Wolton, Dominique (2011), *Informar não é comunicar*, Porto Alegre, Editora Sulina.

Yin, Robert (1994), *Case study research: design and methods*, Thousand Oaks, Sage Publications.

## **ANEXOS**

## Anexo A – Organograma da Investigação





## Anexo B - Planificação das entrevistas

	PASSOS NECESSÁRIOS	DESCRIÇÃO
<b>PREPARAÇÃO</b>	<b>Enquadramento da Entrevista</b>	Este trabalho caracteriza-se por ser um Estudo de Caso, com uma abordagem qualitativa através de um estudo de tipo descritivo, uma vez que aprofunda a análise de um fenómeno contemporâneo no seu contexto real: a Estratégia de Comunicação da TAP para o mercado Europeu implementada no início de 2019, tendo em consideração a importância da Comunicação nas organizações e especialmente a pertinência de uma Estratégia de Comunicação como um instrumento de poder para endossar a marca, bem como reforçar os compromissos e objetivos das empresas, fortalecendo a sua notoriedade junto do público e no mercado. Para tal, serão feitas entrevistas a nove colaboradores envolvidos no processo de implementação e desenvolvimento desta estratégia durante o ano de 2019, tais como o Chief Marketing and Sales Officer da Companhia (responsável por todas as áreas envolvidas no processo), a Diretora da Direção de Comunicação Corporativa em exercício de funções no período em estudo, os Managers dos cinco mercados europeus em estudo, o Head of Advertising and Social Media e um dos Media Relations da empresa que exerce funções na sede.
	<b>Definição dos Objetivos da Entrevista</b>	As entrevistas realizadas pretendem, sobretudo, dar resposta às questões de investigação colocadas.  <b>Questão de investigação central:</b> “Como é que foi definida a nova Estratégia de Comunicação e de relacionamento da TAP na Europa para fortalecer posicionamento da marca neste mercado?”;  <b>Questões de investigação secundárias:</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qual a necessidade de se criar uma nova Estratégia de Comunicação para o mercado Europeu?</li> <li>• Quais os objetivos da implementação de uma nova estratégia para o mercado Europeu?</li> <li>• Qual o impacto da estratégia definida pela TAP?</li> </ul>
	<b>Entrevistados</b>	Colaboradores da TAP envolvidos no processo de elaboração e implementação da estratégia em estudo.
	<b>Entrevistador</b>	Mestrando do 2º ano do Mestrado em Gestão dos Novos Média do ISCTE.
	<b>Prazo</b>	O prazo foi estabelecido até dia 30 de junho de 2020.
	<b>Necessidades Logísticas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitar autorização à TAP para efetuar as entrevistas aos Colaboradores no âmbito do estudo;</li> <li>• Suporte digital onde o entrevistador possa consultar o guião da entrevista no decorrer das mesmas;</li> <li>• Dictafone para gravação das entrevistas (caso seja consentida a gravação pelos entrevistados).</li> </ul>

DECISÃO	<b>Propósito</b>	<p><b>Problema em estudo:</b> “Como é que foi definida a nova Estratégia de Comunicação e de relacionamento da TAP na Europa para fortalecer posicionamento da marca neste mercado?”</p> <p><b>Objetivo:</b> dar resposta à questão de investigação principal e às três questões secundárias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qual a necessidade de se criar uma nova Estratégia de Comunicação para o mercado Europeu?</li> <li>• Quais os objetivos da implementação de uma nova estratégia para o mercado Europeu?</li> <li>• Qual o impacto da estratégia definida pela TAP?</li> </ul> <p><b>Dimensão:</b> TAP a empresa em estudo.</p> <p><b>Tópicos genéricos a ter em consideração nas entrevistas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contextualização da pertinência do mercado Europeu para a TAP;</li> <li>• Caracterização da nova Estratégia de Comunicação da Companhia para a Europa;</li> <li>• Análise do impacte da nova estratégia.</li> </ul>
	<b>Entrevistados</b>	<p>Colaboradores da TAP envolvidos no processo de elaboração e implementação da estratégia em estudo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• de diferentes áreas da organização que foram abrangidas pela estratégia (Comunicação, Vendas e Marketing e Redes Sociais);</li> <li>• de diferentes mercados (exemplo, Portugal, Reino Unido, Alemanha, França, Espanha e Itália);</li> <li>• uma amostra de 10 entrevistados por um entrevistador.</li> </ul>
	<b>Meio de Comunicação</b>	<p><b>Tipo:</b> individual sendo que pode ser escrita ou oral (gravada, se consentimento), dependendo da escolha do entrevistado;</p> <p><b>Espaço:</b> presencialmente, telefone ou vídeo conferência remota;</p> <p><b>Data:</b> a definir com o entrevistado.</p>
	<b>Tempo da Entrevista</b>	De 30 a 60 minutos.
ELABORAÇÃO	<b>Entrevista</b>	<p><b>Variáveis a serem estudadas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Importância da formulação da Estratégia de Comunicação como um processo de relacionamento e de impacto;</li> <li>• Pensamento, desenvolvimento e implementação da Estratégia de Comunicação no âmbito da sua influência na formação da reputação corporativa no mercado Europeu;</li> <li>• Indagar o êxito e procurar <i>strengths</i> e <i>weaknesses</i> (pontos fortes e fracos) que permitam avaliar a eficiência da nova estratégia implementada (e da qual pouco se sabe).</li> </ul> <p><b>Descrição dos itens:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboração de questões agrupadas em categorias e em subcategorias;</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considerar expectativas do entrevistador;</li> <li>• Resumir o discurso oportunamente.</li> </ul>
	<b>Marcação da Entrevista</b>	Apresentar de forma breve o projeto. Definir o espaço e o tempo com o entrevistado
<b>REALIZAÇÃO</b>	<b>Critérios gerais a ter em consideração</b>	<p><b>Embora seja feita uma análise de conteúdo às palavras transcritas do entrevistado, deve ter-se em consideração:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O estado de espírito do entrevistado;</li> <li>• Contradições do entrevistado;</li> <li>• Momentos em que o entrevistado manifesta as suas emoções;</li> <li>• Ritmo da conversa do entrevistado;</li> <li>• Género da linguagem do entrevistado utilizada durante a entrevista;</li> <li>• Contexto em que a entrevista é realizada.</li> </ul>
	<b>Pontos formais a ter em consideração</b>	<p><b>Apresentação:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descrever o projeto antes da entrevista começar, referindo o âmbito da mesma;</li> <li>• Desenvolver um ambiente descontraído, mostrando gentileza e atenção para com o entrevistado;</li> <li>• Procurar levar o entrevistado a responder às questões e esclarecendo dúvidas que possam surgir no decorrer da conversa.</li> </ul> <p><b>Consentimento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitar autorização ao entrevistado para utilização da informação fornecida.</li> </ul> <p><b>Decorrer da entrevista:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auxiliar o entrevistado a expressar-se claramente;</li> <li>• Focar a atenção do entrevistado na resposta aos tópicos principais;</li> <li>• Estimular a abordagem aos tópicos mais importantes por parte do entrevistado.</li> </ul> <p><b>Término da entrevista:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeitar o limite de tempo estabelecido para a entrevista;</li> <li>• Fazer um apanhado das ideias principais;</li> <li>• Fazer um agradecimento final.</li> </ul> <p><b>Considerações a reter:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anotar as disposições do entrevistado, emocionais e corporais.</li> <li>• Transcrição direta da entrevista, caso o entrevistado não autorize gravação.</li> </ul>

## **Anexo C - Pedido de consentimento enviado pela Investigadora à TAP**

Exmos. Srs,

Eu, Marisa Nunes Ferreira, colaboradora TAP número 35817, escrevo-vos na condição de aluna finalista do Mestrado em Gestão dos Novos Média do ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa. Venho por este meio solicitar a colaboração da TAP para poder efetivar a recolha de informação necessária para a investigação do meu trabalho final de Mestrado.

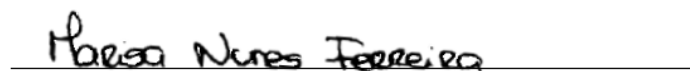
Esta dissertação caracteriza-se por ser um Estudo de Caso, com uma abordagem qualitativa através de um estudo de tipo descritivo, uma vez que aprofunda a análise de um fenómeno contemporâneo no seu contexto real: a Estratégia de Comunicação da TAP para o mercado Europeu implementada no início de 2019, tendo em consideração a importância da Comunicação nas organizações e especialmente a pertinência de uma Estratégia de Comunicação como um instrumento de poder para endossar a marca, bem como reforçar os compromissos e objetivos das empresas, fortalecendo a sua notoriedade junto dos público e no mercado. Para tal, será utilizada informação retirada de documentos públicos que constam, principalmente, no site institucional da Companhia (bem como em outros sítios online) e feitas entrevistas a colaboradores envolvidos no processo de implementação e desenvolvimento desta estratégia durante o ano de 2019. Estas entrevistas serão realizadas individualmente, numa sessão única, e qualquer informação mencionada como confidencial pelos entrevistados não será utilizada.

Desta forma, solicito a vossa autorização para concretizar as entrevistas aos envolvidos para o meu estudo. Junto envio respetivo projeto desta investigação.

Encontro-me à disposição de Vossas Excelências para qualquer contacto ou esclarecimento. Agradecendo desde já a atenção dispensada.

Lisboa, 11 de junho de 2020.

Com os melhores cumprimentos,



(A Investigadora, Marisa Nunes Ferreira)

## Anexo D – Guião das entrevistas

### INTRODUÇÃO

#### **Apresentação da entrevistadora:**

A recolha da informação acontece no contexto da realização de uma dissertação de Mestrado no âmbito do Mestrado em Gestão dos Novos Média do ISCTE.

#### **Exposição da entrevista:**

Esta entrevista tem como objetivo aprofundar o conhecimento em relação à Estratégia de Comunicação da TAP para o mercado Europeu implementada no início de 2019, tendo em consideração a importância da Comunicação nas organizações e, especialmente, a pertinência de uma Estratégia de Comunicação como um instrumento de poder para fortalecimento da marca capaz de aumentar a sua notoriedade junto dos público e no mercado. Toda a informação recolhida será utilizada exclusivamente para esse fim. Os dados recolhidos serão tratados de forma a garantir a confidencialidade. Esta entrevista é importante para aprofundar o conhecimento e literatura existente acerca desta temática. Para começar, gostaria de lhe agradecer a amabilidade em disponibilizar algum do seu tempo para esta entrevista. Pedia-lhe assim que me comesse por falar um pouco sobre a sua função na TAP no decorrer do ano de 2019.

- **Qual a sua função? Qual o mercado para o qual trabalha? Quais as suas responsabilidades?**
- **A TAP tem escritórios neste mercado específico? A equipa é constituída por quantas pessoas?**

### CONTEXTUALIZAÇÃO DA PERTINÊNCIA DO MERCADO EUROPEU PARA A TAP

- **Do ponto de vista do mercado onde trabalha, quais consideram ser os fatores de competitividade da empresa no mercado Europeu em 2019? Quais consideram ser as vossas principais fraquezas, tendo em conta o mercado onde trabalhava em 2019?**
- **Existem vários *players* no mercado do país onde trabalha, quais os vossos principais concorrentes em 2019?**
- **Qual o perfil dos Clientes da TAP na Europa em 2019?**

### CARACTERIZAÇÃO DA NOVA ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO DA COMPANHIA PARA A EUROPA

- **Como se estrutura a Comunicação da TAP? E com os mercados? Qual o nível de autonomia da filial e de integração na cadeia de valor da empresa-mãe, principalmente no que concerne a questões de Comunicação Corporativa?**
- **De que forma foi estruturada a nova estratégia para este mercado (objetivos, definição de alvos, ferramentas de comunicação, orçamento, avaliação e controlo)?**
- **Quais as métricas de avaliação e controlo desta nova estratégia? As métricas de sucesso definidas foram alcançadas?**
- **O valores centrais da Organização (estratégia, identidade e imagem) orientaram as atividades de comunicação?**
- **Quais os principais mercados externos de aplicação (países europeus) desta estratégia? E quem foram os mentores da sua implementação?**
- **A estratégia era adaptada a cada mercado Europeu ou tinha critérios genéricos para todos?**
- **Existiram parceiros locais que deram apoio a esta estratégia? Se sim, quais?**
- **Quais os principais desafios no processo de comunicação entre a sede e os países europeus?**
- **A estratégia em causa pode ser vista como um processo de expansão integrada da estratégia do produto TAP no mercado? Porquê?**

### ANÁLISE DO IMPACTE DA NOVA ESTRATÉGIA

- **Quais as principais alterações na estratégia com a sua evolução no decorrer do ano de 2019?**
- **Quais os fatores de sucesso desta estratégia? E quais os principais desafios da estratégia implementada?**
- **É possível estabelecer uma relação direta entre as atividades de Relações Públicas nos mercados e os resultados dos mesmos no que concerne às Vendas? Porquê?**
- **Considera o papel da comunicação importante no fortalecimento da relação com o Cliente? Porquê?**
- **Perspetivas futuras no que concerne à comunicação da TAP no país onde exerce atividade e no mercado Europeu?**

## Anexo E - Calendarização das entrevistas

CARGO	NOME	MERCADO	DIA	HORA	TIPO	DURAÇÃO
<b>Director of Corporate Communications</b>	Rita Tamagnini	Sede, em Lisboa	16 de junho de 2020	Não se aplica	Escrita via email	Não se aplica
<b>Area Sales Manager UK and Ireland</b>	Ricardo Dinis	Reino Unido e Irlanda	17 de junho de 2020	10H30, hora de Lisboa	Oral, <i>videocall</i> , via Microsoft Teams. Gravada com consentimento do entrevistado	38 minutos e 11 segundos
<b>Marketing Manager France</b>	Isabelle Pereira	França	18 de junho de 2020	15H30, hora de Lisboa	Oral, <i>videocall</i> , via Microsoft Teams. Gravada com consentimento da entrevistada	39 minutos e 22 segundos
<b>Area Sales Manager Spain</b>	Ana Teresa Lúcio	Espanha	19 de junho de 2020	14H30, hora de Lisboa	Oral, <i>call</i> , via Microsoft Teams. Gravada com consentimento da entrevistada.	36 minutos e 53 segundos
<b>Head of Advertising and Social Media</b>	Carlos Falcato	Sede, em Lisboa	19 de junho de 2020	15H00, hora de Lisboa	Oral, <i>videocall</i> , via Microsoft Teams. Gravada com consentimento do entrevistado	52 minutos e 52 segundos
<b>Area Sales Manager Germany, Switzerland, Austria, Scandinavia</b>	Ana Marta Alves	Alemanha	22 de junho de 2020	11H00, hora de Lisboa	Oral, <i>call</i> , via Microsoft Teams. Gravada com consentimento da entrevistada	29 minutos e 59 segundos
<b>General Manager Italy, Greece, and Israel</b>	Araci Coimbra	Itália	22 de junho de 2020	14H00, hora de Lisboa	Oral, <i>call</i> , via Microsoft Teams. Gravada com consentimento da entrevistada	50 minutos e 49 segundos
<b>Media Relations</b>	André Serpa Soares	Sede, em Lisboa	25 de junho de 2020	15H00, hora de Lisboa	Oral, <i>videocall</i> , via Microsoft Teams. Gravada com consentimento do entrevistado	51 minutos e 02 segundos
<b>Chief Marketing and Sales Officer</b>	Abílio Martins	Sede, em Lisboa	15 de julho de 2020	17H00, hora de Lisboa	Oral, <i>call</i> , via Telefone. Gravada com consentimento do entrevistado	14 minutos e 10 segundos

## Anexo F – Sistematização das respostas das entrevistas

PARTE 1 - SISTEMATIZAÇÃO DAS RESPOSTAS RELACIONADAS COM OS MERCADOS							
OBJETIVO	PREMISSA	ELEMENTOS EM ANÁLISE	MERCADOS				
			Alemanha	Espanha	França	Itália	Reino Unido
Como é que foi definida a nova Estratégia de Comunicação e de relacionamento da TAP na Europa, em 2019, para fortalecer o posicionamento da marca neste mercado? ”	Contextualizar pertinência do mercado europeu para a TAP	Fatores de competitividade	- Operação para os cinco principais aeroportos alemães; - Rotas transatlânticas; - Produto; - Aviões de última geração.	- Produto; - Flexibilidade; - Notoriedade da marca no mercado.	- Portugalidade do serviço, identidade; - Preço (dependendo das épocas); - Aviões de última geração; - Duração das viagens transatlânticas.	- Rede; - Força de Vendas; - Serviço a bordo.	Produto: - Serviço a bordo; - Aviões de última geração; - Preço.
		Fraquezas	- Incompatibilidade de algumas frequências na Alemanha com ligações do longo curso.	- Concorrentes bem posicionadas no mercado com operação semelhante.	- Preço; - Taxas de aeroporto (devido à escala em Lisboa); - Pontualidade	- Pontualidade; - Gestão de irregularidades.	- Dependência das relações com <i>stakeholders</i> para atingimento dos fins; - Organização; - Estrutura tarifárias; - Complexidade de procedimentos internos e externos (reservas, reembolsos...) - Menos flexibilidade.
		Perfil de Clientes	- Pessoas entre os 35 e 70 anos. - Étnico; - Corporate; - Lazer	- Corporate; - Étnico; - Lazer.	- Corporate; - Lazer; - Étnico.	- Corporate; - Lazer; - Religioso.	- Pessoas entre 35 e 65 anos que viajam maioritariamente Europa; - Emigrantes; - Jovens que viajam para outros continentes.
		Concorrência	- Lufthansa; - TUI; - Ryanair; - Easyjet	- Air Europa; - Iberia; - Air France; - British Airways.	Para Portugal: - Transavia, AigleAzur, Air France, Vueling, Ryanair e Easyjet.  Para as Américas: - Air France e Ibéria.	Em Itália: - Alitalia; - Lufthansa.  Para o Brasil: - Lufthansa, Air Europa, Air France-KLM e Airltaly;  Para África: - Royal Air Marrocco, Brussels Airlines.	Para Portugal: - Easyjet, British Airways e Ryanair.  No longo curso: - British Airways, Air France, KLM e Ibéria.

PARTE 2 - SISTEMATIZAÇÃO DAS RESPOSTAS RELACIONADAS COM OS MERCADOS

OBJETIVO	PREMISSA	ELEMENTOS EM ANÁLISE	MERCADOS				
			Alemanha	Espanha	França	Itália	Reino Unido
<p><b>Como é que foi definida a nova Estratégia de Comunicação e de relacionamento da TAP na Europa, em 2019, para fortalecer o posicionamento da marca neste mercado?"</b></p>	<p>Caracterizar a nova estratégia de comunicação da Companhia para a Europa</p>	<p><b>Estrutura da comunicação com os mercados</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordenação de mensagens e ações entre a Direção de Comunicação Corporativa e o mercado que depois passa à agência.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordenação de mensagens e ações entre a Direção de Comunicação Corporativa e o mercado que depois passa à agência;</li> <li>- Centralização de campanhas de marketing na sede.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Delegação recebe inputs da sede e articula com agência de comunicação local;</li> <li>- Plano de marketing definido no início do ano;</li> <li>- Alteração do plano à medida que o ano avança.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordenação de mensagens e ações entre a Direção de Comunicação Corporativa e o mercado que depois passa à agência.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Delegação recebe inputs da sede e articula com agência de comunicação local;</li> <li>- Plano de marketing definido no início do ano;</li> <li>- Alteração do plano à medida que o ano avança.</li> </ul>
		<p><b>Áreas envolvidas no processo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Área de Relação com os Média para assuntos relacionados com imprensa e comunicação corporativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Área de Relação com os Média para assuntos relacionados com imprensa e comunicação corporativa.</li> <li>- Departamento de Marketing para realização de campanhas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Área de Relação com os Média para assuntos relacionados com imprensa e comunicação corporativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Área de Relação com os Média para assuntos relacionados com imprensa e comunicação corporativa;</li> <li>- Departamento de Marketing.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Área de Relação com os Média para assuntos relacionados com imprensa e comunicação corporativa;</li> <li>- Departamento de Marketing.</li> </ul>
		<p><b>Parceiros locais</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agência de Comunicação para temas relacionados com PR na Alemanha, Áustria e Suíça.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agência de Comunicação para temas relacionados com PR.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agência de Comunicação para temas relacionados com PR.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agência de Comunicação para temas relacionados com PR;</li> <li>- Agência de Marketing para publicidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agência de Comunicação para temas relacionados com PR;</li> <li>- Agência de Marketing para publicidade.</li> </ul>
		<p><b>Desafios no processo de comunicação entre a sede e as delegações</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de capacidade de resposta célere por parte da sede às necessidades dos mercados;</li> <li>- Desinvestimento ao longo de 2019.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de capacidade de resposta célere por parte da sede às necessidades dos mercados;</li> <li>- Desinvestimento ao longo de 2019.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adaptação dos conteúdos produzidos pela sede ao mercado;</li> <li>- Falta de conteúdos produzidos especialmente para o mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de capacidade de resposta célere por parte da sede às necessidades dos mercados;</li> <li>- Falta de conteúdos produzidos especialmente para o mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Notoriedade num mercado altamente competitivo como o Reino Unido.</li> <li>- Adaptação da comunicação definida pela sede aos mercados;</li> <li>- Desinvestimento ao longo de 2019.</li> </ul>
		<p><b>Estratégia como processo de expansão integrada do produto no mercado?</b></p>	- Sim.	-Sim.	-Sim.	-Sim.	-Sim.



PARTE 3 - SISTEMATIZAÇÃO DAS RESPOSTAS RELACIONADAS COM OS MERCADOS

OBJETIVO	PREMISSA	ELEMENTOS EM ANÁLISE	MERCADOS				
			Alemanha	Espanha	França	Itália	Reino Unido
<p><b>Como é que foi definida a nova Estratégia de Comunicação e de relacionamento da TAP na Europa, em 2019, para fortalecer o posicionamento da marca neste mercado?"</b></p>	<p><b>Analisar o impacto da nova estratégia</b></p>	<p><b>Alterações na Estratégia</b></p>	<p>- O plano era positivo, estava bem estruturado, mas dependia muito da sede.</p> <p>- Desinvestimento no processo ao longo do ano.</p>	<p>- Ao longo ano as linhas traçadas foram esquecidas.</p>	<p>- Desinvestimento no plano traçado;</p> <p>- Algumas iniciativas não se concretizaram.</p>	<p>[não foi identificada uma resposta]</p>	<p>- Desinvestimento no processo ao longo do ano;</p> <p>- Dependência da sede condicionou algumas ações.</p>
		<p><b>Relação direta entra as atividades de relações públicas e as vendas</b></p>	<p>- É importante a nível de visibilidade, porque a marca TAP na Alemanha não é o mesmo que a marca TAP em Portugal.</p>	<p>- Não é possível identificar uma relação direta entre as ações de comunicação e as vendas.</p> <p>- Mas ajudam a chegar ao cliente através da disseminação da mensagem.</p>	<p>- Não é possível fazer um relação direta, mas a Comunicação trabalha a imagem da Companhia e fortalece o relacionamento com o Cliente.</p>	<p>- Tudo impacta as vendas. Contudo, não há impactos diretos, os média só conseguem impactar as vendas a nível direto.</p>	<p>- Sim.</p>
		<p><b>Comunicação fortalece relação com o Cliente?</b></p>	<p>- Sim. É dada mais visibilidade à marca TAP, o que é importante para ficar no <i>mindset</i> das pessoas.</p>	<p>- Sim.</p>	<p>- Sim, fortalece a relação que pode levar a atos de consumo.</p>	<p>- Sim.</p>	<p>- Sim, pois dá a conhecer ao Cliente o que é o produto da TAP e não apenas a comunicação de preço que é o mais comum.</p>
		<p><b>Trabalho desenvolvido foi importante?</b></p>	<p>- Sim.</p>	<p>- Principalmente as ações com a imprensa, abrem portas para chegar ao cliente final.</p>	<p>- Sim, os fluxos de comunicação internos melhoraram. É passado, pela Sede, mais material para uma comunicação proactiva no mercado.</p>	<p>- As comunicação realizadas no mercado italiano, a par das novidades anunciadas em 2019, foi positivo.</p>	<p>- Sim, pelo menos numa fase inicial.</p>
		<p><b>Perspetivas futuras</b></p>	<p>- É uma incógnita devido ao novo coronavírus COVID-19.</p>	<p>- Incertezas devido ao novo coronavírus COVID-19;</p> <p>- Fortalecimento da relação com o cliente é importante para o processo de retoma.</p>	<p>- A capacidade de investimento é fundamental para assegurar certas comunicações no mercado. O desinvestimento veio comprometer os objetivos.</p>	<p>- Quem não aparece é esquecido. Em termos de ações com os média, tem de ser mantida a presença.</p>	<p>- Com a pandemia, ficou ainda mais claro que a TAP precisa de comunicar eficazmente e depressa. O grande desafio da TAP é conseguir ultrapassar isso</p>

## Anexo G - Diagnóstico da situação da empresa em 2019

CONCEITO	CASO EM ESTUDO: TAP AIR PORTUGAL EM 2019
MISSÃO	“Superar todos os desafios para se transformar numa referência global, promovendo a satisfação dos Clientes, o orgulho dos Colaboradores e o desenvolvimento do País”
VISÃO	“Em terra e no ar, uma experiência acima das nuvens”
VALORES	“Segurança, Sustentabilidade, Confiança, Proximidade e Paixão”
ATIVIDADE	Dedica-se à exploração do setor de transporte aéreo de passageiros, carga e correio, execução de trabalhos de manutenção e engenharia para a sua frota e para terceiros, prestação de serviços de assistência em escala ao transporte aéreo.
OBJETIVOS CORPORATIVOS	Os objetivos estratégicos definidos pela TAP, em 2015, centravam-se em quatro pilares: desenvolvimento do <i>hub</i> nacional, manter ligações numa lógica de racionalidade económica, consolidar a estrutura empresarial TAP e conservar a marca TAP, bem como a sua associação a Portugal .
ESTRUTURA ACIONISTA	O Grupo TAP é composto por três grupos de acionistas: a PARPÚBLICA (SGPS, S.A.) que detém 50%, a Atlantic Gateway (SGPS, LDA.) que detém 45% e pelos colaboradores da empresa que detém os restantes 5%.
ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO	O Conselho de Administração da TAP era composto por seis elementos designados pelo Estado português e por seis elementos da Atlantic Gateway. Já a Comissão Executiva, responsável pela gestão da empresa, era composta por três elementos da Atlantic Gateway. A estrutura macro da empresa TAP, S.A. tem vários níveis hierárquicos que se baseiam na autoridade e responsabilidade.
CONDIÇÕES DIFERENCIADORAS	Posição geográfica do hub; Posição líder no mercado Europa-Brasil; Qualidade do grupo de trabalho; Potencial de crescimento.
DESAFIOS	Elevada competição das Low Cost; Alto investimento na frota do Grupo TAP; Mercados chave em abrandamento; Dificuldades de tesouraria e falta de capital.
STAKEHOLDERS	<b>Internos:</b> Gestores, Colaboradores e Acionistas <b>Externos:</b> Clientes, Média, <i>Trade</i> , <i>Influencers</i> , Fornecedores e Sindicatos
MERCADOS	O Grupo presta serviços em Portugal, Continental e Regiões Autónomas, Europa, África, Atlântico Norte, Atlântico Médio, Atlântico Sul e Médio Oriente. Durante o ano de 2019, a rede TAP cobria mais de 95 destinos em 38 países a nível mundial. E tem 21 representações em países estrangeiros e quatro em Portugal.
COMUNICAÇÃO	Newsletters, promoções, comunicados de imprensa, site institucional, perfis oficiais nas redes sociais, campanhas de publicidade, parceria com <i>stakeholders</i> e parceiros.
INTEGRAÇÃO DA COMUNICAÇÃO	A Direção de Comunicação Corporativa da TAP, que tem como missão planear, desenvolver e implementar a política de comunicação institucional da TAP, externa e internamente, estabelecendo e disseminando as mensagem-chave a passar interna e externamente – sempre de acordo sobretudo com a Visão, Valores e Missão da empresa – de forma a garantir uma comunicação una e integrada.

## Anexo H – Linhas de atuação e ferramentas de comunicação da nova estratégia

### VISÃO DE LONGO PRAZO

EIXOS

AUMENTAR NOTORIEDADE E  
AWARENESS NA EUROPA

COMUNICAR OS PRODUTOS E  
SERVIÇOS

PROMOVER O PLANO DE REDE

### AÇÃO NO PRESENTE - LINHAS DE ATUAÇÃO - PROJETOS PARA 2019

#### MEIOS DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

Primeiro passo a cargo da Sede, em especial da Direção de Comunicação Corporativa:

- Processo de contratação de agências de comunicação nos mercados onde a Companhia não dispunha deste serviço;
- Análise dos contratos já existentes nos mercados onde os representantes da Companhia estavam satisfeitos com os serviços;
- Adaptação dos contratos com as agências de acordo com os parâmetros da estratégias e as reais necessidades do mercado do ponto de vista de mídia e comunicação.

Trabalho a desenvolver durante o ano. Responsabilidades:

- Agência de Comunicação local:
  - o Garantir destaque da TAP na imprensa do setor da aviação e nos média generalistas, principalmente, de forma proactiva;
  - o Fornecer contributos à sede sobre convidados e requisitos de *presstrips* em função das necessidades de divulgação do produto TAP no mercado local;
  - o Promover parcerias com os média locais;
  - o Distribuir comunicados de imprensa adaptados ao mercado (língua e conteúdo);
  - o Garantir granularidade das rotas, ou seja divulgação de todas as rotas do respetivo mercado.
- Direção de Comunicação Corporativa:
  - o Passar informação à agência de comunicação local para produção e envio de comunicados de imprensa;
  - o Enviar informação à agência para produção de artigos proactivos nos média;
  - o Realizar uma *presstrip* por ano por mercado;
  - o Analisar pedidos de parcerias de medias locais, tendo em consideração opinião da agência e do mercado;
  - o Desenvolver um encontro anual com jornalistas europeus na sede;
  - o Promover encontros com jornalistas em cada um dos mercados.

#### INFLUENCERS

Trabalho a desenvolver durante o ano. Responsabilidades da equipa de Social Media:

- Desenvolver base de dados de "embaixadores TAP" numa plataforma especializada na gestão de *influencers*, privilegiando personalidades europeias do segmento travel do digital;
- Comunicar a experiência completa da viagem com a TAP nas redes sociais através de *influencers*;
- Garantir destaque dos serviços e produtos da TAP nas parcerias estabelecidas nas redes sociais;
- Estabelecer parcerias que promovam *awareness* nas redes sociais do *influencer* (cerca de 12 publicações no Instagram – incluindo perfil e *stories* – que mostrem toda a experiência: pré-viagem, viagem, destino Stopover, destino final e pós viagem), bem como garantam conteúdos de destino e da viagem para utilização em meios TAP (cada embaixador TAP deve fornecer um pacote de conteúdos que inclui: vídeos, imagens, Instagram *stories*, etc.).

#### TRADE

Trabalho a desenvolver durante o ano. Responsabilidades:

- Reuniões com o *trade* local no âmbito da iniciativa Voamos no Mundo;
- Promoção de encontros ao longo do ano.

#### MARKETING

Trabalho a desenvolver durante o ano. Responsabilidades:

- Desenvolver ações de marketing com o propósito de publicitar a marca TAP nos vários mercados e de aproximar a marca ao cliente final:
  - o Delegações locais sugerem os locais da publicidade a ser realizada e negociam posições de destaque em OOH (*out of home*).

MÁQUINA DE IMPACTE E DE RELACIONAMENTO DA TAP NOS MERCADOS EUROPEUS

## Anexo I – Procedimentos de avaliação e controlo da nova Estratégia de Comunicação

### DIREÇÃO DE COMUNICAÇÃO CORPORATIVA, RELAÇÃO COM OS MÉDIA

#### PROCEDIMENTOS DE AVALIAÇÃO DE CONTROLO

- A área de Relação com os Média tinha que analisar todo o *clipping* enviado pela agência de cada mercado mensalmente e registar o comportamento mensal num relatório de KPI anual.

#### MÉTRICAS

- Promover cinco visitas de um elemento da equipa de Relação com os Média pela Europa (uma por mercado no mínimo);
- Realizar cinco encontros com jornalistas dos principais mercados europeus (uma por mercado no mínimo);
- Selecionar e monitorizar as agências de comunicação nos cinco mercados;
- Promover, perto do final do ano, encontro anual com agências e jornalistas dos cinco mercados para explicar estratégias da Companhia;
- Dois comunicados de imprensa por mês e dois artigos proactivos na imprensa por mês em cada mercado Europeu;
- Garantir 2 mil notícias por ano, cerca de 160 por mês, somando todos os artigos publicados na imprensa nos mercados onde a Companhia opera;
- Garantir um índice de favorabilidade positivo nos média nacionais superior a 2,5.

### AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO, MERCADOS LOCAIS

#### PROCEDIMENTOS DE AVALIAÇÃO DE CONTROLO

- As agências de comunicação tinham de enviar relatórios de *clipping* e do trabalho desenvolvido mensalmente.

#### MÉTRICAS

- Promover uma *presstrip* por mercado;
- Promover uma *famtrip* por mercado (viagens para o *trade*);
- Divulgar no mercado uma média de dois comunicados de imprensa por mês ao longo de 2019;
- Promover uma média de dois artigos proactivos (por exemplo, divulgação de notícias TAP em exclusiva) no mercado local ao longo de 2019.

### EQUIPA DE REDES SOCIAIS

#### PROCEDIMENTOS DE AVALIAÇÃO DE CONTROLO

- A equipa de Social Media monitorizava resultados e conteúdos dos *influencers* parceiros através da Primetag, plataforma especializada na gestão de *influencers*.

#### MÉTRICAS

As métricas do trabalho desenvolvido pela equipa de Redes Sociais são distintas das restantes: estas devem corresponder ao perfil de *influencers* com quem trabalham. Ou seja, para existir uma colaboração, cada *influencer* tem de ter:

- *Reach* Orgânico por *post*: médio;
- *Engagement*: 4%/médio-elevado.

As publicações efetuadas por cada embaixador devem corresponder a estes valores. Esta é a definição de sucesso do trabalho desenvolvido.