



**DEPARTAMENTO DE GESTÃO DE EMPRESAS**

**Mestrado em Gestão de Empresas**

Área de Especialização - Marketing

**A PERCEÇÃO DO CONSUMIDOR DO VALOR  
DA MARCA – O CASO TAP PORTUGAL**

**José Manuel Ivo Carvalho Vicente**

Dissertação apresentada para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas

Orientação: Prof.<sup>a</sup> Doutora Cristina Isabel Galamba Marreiros  
Prof.<sup>a</sup> Doutora Leonor Vacas de Carvalho

Évora, Novembro 2009



**DEPARTAMENTO DE GESTÃO DE EMPRESAS**

**Mestrado em Gestão de Empresas**

Área de Especialização - Marketing

# A PERCEÇÃO DO CONSUMIDOR DO VALOR DA MARCA – O CASO TAP PORTUGAL

Dissertação apresentada para obtenção do  
grau de Mestre em Gestão de Empresas.

**Por:**

José Manuel Ivo Carvalho Vicente

**Orientação:**

Prof.<sup>a</sup> Doutora Cristina Isabel Galamba Marreiros

Prof.<sup>a</sup> Doutora Leonor Vacas de Carvalho



171 816

Évora, Novembro 2009

## Agradecimentos

A concretização deste trabalho só foi possível graças a um conjunto de pessoas que ao longo de todo este tempo me deram o seu contributo, incentivo e apoio.

Apesar de não ser possível agradecer a todos individualmente, dado o seu elevado número, gostaria de deixar aqui uma palavra de reconhecimento às pessoas que tiveram mais importância ao longo do processo de realização deste trabalho. Assim, quero agradecer:

Às Professoras Doutora Cristina Isabel Galamba Marreiros e Doutora Leonor Vacas de Carvalho, orientadoras deste trabalho, por todo o seu apoio, incentivo, sugestões e críticas, bem como, pela disponibilidade sempre manifestada ao longo de toda a investigação.

Aos meus colegas de grupo do programa de Pós-Graduação e Mestrado em Gestão de Empresas, especialização em Marketing (6.ª edição), da Universidade de Évora, nomeadamente: à Sónia Silva, à Ana Covão e ao Duarte Ribeiro, um especialíssimo agradecimento. Valeu a pena os inúmeros encontros de trabalho escolar, durante a parte lectiva, cujos resultados se converteram num bom tónico para me lançar neste trabalho.

À TAP PORTUGAL, nomeadamente à Direcção de Marketing e ao Departamento de Comunicação e Imagem/ Gestão de Marca. À Dr.ª Paula Canada, à Dr.ª Teresa Caliça, à Dr.ª Albertina Martins, e à Dr.ª Fernanda Ramalho, pela abertura, pela simplicidade, e pela disponibilidade em facultarem dados essenciais à realização do trabalho.

À ANA – AEROPORTOS DE PORTUGAL, S. A., nomeadamente à Prof.ª Dr.ª Maria Fátima Rodrigues, pela abertura, disponibilidade e amizade, colaborando e possibilitando a recolha de dados através da realização do questionário no Aeroporto Internacional de Lisboa.

À Administração da Rodo Cargo, S. A., nomeadamente ao Dr.º António José Proença, pela abertura, disponibilidade, amizade e ensinamentos em experiências de vida, fundamentais no progresso do meu desenvolvimento a nível de competências dos foros profissional e pessoal.

Aos meus colegas e amigos de trabalho da Direcção de Transportes Auto, da Direcção de Transportes Carga Geral, da Direcção da Qualidade e do Ambiente, e do Departamento de Informática da Rodo Cargo, S. A., nomeadamente: à Sónia, à Neuza, à Patrícia, à Anabela, à Márcia, à Marta, ao Eduardo, ao Tomás, ao José Manuel, ao Orlando, ao Pedro, ao Luís, ao José António, ao Telmo, ao Ezequiel, ao Paulo, ao Américo e ao Carlos Julião, com quem trabalhei mais directamente durante a realização do mestrado, por toda a amizade e companheirismo.

Aos meus colegas do Curso *Executive MBA em Gestão do Transporte Aéreo/Aviação Civil*, da ULHT/ *Cranfield University*, edição 2007/08, em especial à Dr.ª Maria Eduarda Reis, do INAC, pela amizade e apoio.

Ao Sr.º Manuel Edgar Marques, pela amizade, incentivo e apoio constante. Um grande abraço, pleno de eterna saudade.

Ao Cmdt., Prof.º Dr.º José Sousa Monteiro, pela amizade, simplicidade e apoio.

Ao Sr.º Aurélio Ferreira e à Antónia Ferreira, pela amizade, incentivo e apoio.

À Céu, pela amizade e apoio.

À Graça, pela amizade, incentivo e apoio.

A todos os meus amigos de Itália e do Canadá, pela amizade e apoio.

Aos meus pais, pelo constante incentivo e apoio nos momentos bons e menos bons, e por terem sempre acreditado na minha força de vontade e capacidades, a quem dedico esta Dissertação.

Às minhas irmãs, aos meus sobrinhos e afilhados, perdoem a falta de disponibilidade e o tempo que deixei de vos dedicar. Agradeço toda a vossa compreensão, carinho e incentivo.

A todos quantos, directa ou indirectamente, com a sua ajuda e boa vontade, tornaram possível este trabalho.

## Resumo

Neste trabalho de investigação pretende-se responder à questão: qual a importância da percepção do consumidor do valor da marca TAP PORTUGAL?

Para atingir os objectivos da investigação realizou-se um estudo de caso, tendo-se elaborado entrevistas junto de responsáveis pela área do marketing da companhia aérea nacional e procedeu-se à recolha de informação (publicações TAP, ANA-AEROPORTOS, entre outras; e, aplicou-se um questionário junto dos passageiros TAP PORTUGAL no Aeroporto Internacional de Lisboa) de modo a se poder estudar o caso aprofundadamente.

Os resultados da investigação indicam que a análise da nova imagem TAP PORTUGAL por parte dos passageiros é, de um modo geral, muito positiva, estando alinhados com os objectivos definidos no *rebranding* levado a cabo em 2005.

A presente investigação contribui para sistematizar e clarificar as percepções dos consumidores do valor da marca TAP PORTUGAL, bem como retirar algumas ilações comparativas sobre os objectivos propostos e implementados na operação de *rebranding* com as percepções que os seus clientes têm desta nova imagem, contribuindo para uma melhor estratégia de gestão da marca.

**Palavras-chave:** Imagem, Marca, Percepção do Consumidor, TAP PORTUGAL, Valor da Marca.

# **“Consumers’ perception of brand equity: A case study of TAP PORTUGAL.”**

## **Abstract**

The present research seeks to answer the question: What is the importance of consumers’ perception for the brand equity of TAP PORTUGAL?

To achieve the objectives of the research a case study of methodology was done, having prepared interviews with the responsible for the marketing area of the Portuguese Airline, and proceeded to gather information (TAP, ANA-AEROPORTOS publications, among others; and, have applied a questionnaire to the TAP PORTUGAL passengers who made the check-in in the International Airport of Lisbon) to make a profound study of the case.

Research results indicate that the new image analysis of TAP PORTUGAL from passengers, is generally very positive, and aligned with the objectives outlined in rebranding carried out in 2005.

This research contributes to systematize and clarify the consumer’s perceptions for the brand equity of TAP PORTUGAL, and draw some comparative conclusions on the objectives proposed and implemented in the rebranding operation with the customers’ perception that have the new image, contributing to improve the brand management strategy.

**Key-words:** Image, Brand, Consumers’ Perception, TAP PORTUGAL, Brand Equity.

# Índice Geral

<b>Índice de Figuras</b> .....	xi
<b>Índice de Tabelas</b> .....	xii
<b>Introdução</b> .....	1
<b>Capítulo 1 – A Percepção do Consumidor do Valor da Marca</b> .....	7
1.1 Marca: Conceito e Evolução.....	7
1.2 As Funções da Marca.....	11
1.2.1 As Funções da Marca para o Consumidor.....	11
1.2.2 As Funções da Marca para as Organizações.....	13
1.3 Construção da Marca e da sua Identidade.....	14
1.3.1 Análise Estratégica da Marca.....	15
1.3.2 Definição de Identidade da Marca.....	16
1.3.3 Implementação da Identidade da Marca.....	19
1.4 Valor da Marca.....	20
1.4.1 Análise do Conceito.....	21
1.4.2 Sensibilidade, Envolvimento e Fidelidade à Marca.....	23
a) Sensibilidade à Marca.....	23
b) Envolvimento à Marca.....	25
c) Fidelidade à Marca.....	26
1.4.3 Fontes de Valor da Marca.....	26
1.4.4 Quantificação do Valor da Marca na Perspectiva de Marketing.....	29
1.5 Síntese.....	30
<b>Capítulo 2 – Metodologia</b> .....	32
2.1 Objectivos do estudo.....	32
2.2 Abordagem Metodológica.....	32
2.3 Preparação da Selecção dos Dados.....	37
2.4 Condução do Estudo de Caso.....	39
2.4.1 Recolha de Dados Secundários.....	39
2.4.2 Entrevistas.....	40
2.4.3 Questionário.....	41
a) <i>Design</i> do Questionário.....	43
b) Validação do Questionário.....	44



c) População e Amostra.....	45
d) Recolha de Dados.....	46
e) Tratamento dos Dados e Análise Factorial.....	46
2.5 Análise e Relacionamento dos Dados.....	49
<b>Capítulo 3 – Marca TAP PORTUGAL.....</b>	<b>50</b>
3.1 A Empresa.....	50
3.2 Estratégia de Identidade da Marca TAP PORTUGAL.....	52
3.3 Identidade Física da Marca.....	53
3.4 Identidade Psicológica da Marca.....	56
3.4.1 Carácter, Valores e Missão.....	56
3.4.2 Posicionamento.....	57
3.4.3 Mercado, Clientes e Concorrentes.....	58
a) Mercado.....	59
b) Clientes.....	59
c) Concorrentes.....	61
3.4.4 Marketing-Mix.....	62
a) Produto.....	63
b) Preço.....	67
c) Distribuição.....	68
d) Comunicação.....	68
3.5 Síntese.....	71
<b>Capítulo 4 – Marca TAP PORTUGAL na Visão do Consumidor.....</b>	<b>74</b>
4.1 Análise Descritiva dos Dados da Amostra.....	74
4.1.1 O Perfil dos Respondentes.....	75
4.1.2 A Viagem.....	75
4.1.3 Os Serviços TAP.....	77
4.2 A Percepção da Nova Imagem TAP PORTUGAL.....	78
4.3 Diferenças entre Tipos de Respondentes.....	82
4.3.1 Idade <i>versus</i> Nova Imagem TAP PORTUGAL.....	82
4.3.2 Classe de Viagem <i>versus</i> Nova Imagem TAP PORTUGAL.....	83
4.3.3 Sexo <i>versus</i> Serviços TAP PORTUGAL.....	84
4.3.4 Idade <i>versus</i> Serviços TAP PORTUGAL.....	85
4.3.5 Classe de Viagem <i>versus</i> Serviços TAP PORTUGAL.....	86

4.4 Dimensões da Nova Imagem da TAP PORTUGAL .....	87
4.5 Discussão dos Resultados.....	91
<b>Capítulo 5 – Conclusões.....</b>	<b>95</b>
5.1 Principais Contributos do Estudo.....	95
a) Perfil dos Passageiros TAP PORTUGAL.....	96
b) A Viagem TAP PORTUGAL.....	97
c) Avaliação dos Serviços TAP PORTUGAL.....	97
d) A Nova Imagem TAP PORTUGAL.....	99
5.2 Sugestões Estratégicas.....	103
5.3 Limitações do Estudo.....	106
5.4 Trabalhos Futuros.....	107
<b>Bibliografia.....</b>	<b>108</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>119</b>
Anexo 1 – Questionário “ A Percepção do Consumidor do Valor da Marca TAP PORTUGAL”.....	119
Anexo 2 – Evolução histórica da imagem dos aviões TAP.....	124
Anexo 3 – Solicitação e obtenção da autorização da TAP para realização do questionário junto dos passageiros.....	128
Anexo 4 – Solicitação e obtenção da autorização da ANA – AEROPORTOS, S.A. para realização do questionário no Aeroporto de Lisboa.....	131
Anexo 5 – Lista de Destinos oferecidos pela TAP PORTUGAL.....	133
Anexo 6 – Acordos de Cooperação e Parcerias.....	134
Anexo 7 – Dados sobre Volume de Negócio: Transporte Aéreo 2007 <i>versus</i> 2006.....	136
Anexo 8 – Indicador: Horas voadas com equipamento próprio TAP.....	136
Anexo 9 – Aumento das Frequências TAP.....	136
Anexo 10 – Capacidade <i>versus</i> Tráfego TAP: 2000, 2006 e 2007.....	138
Anexo 11 – Tráfego Aéreo no Aeroporto Internacional de Lisboa.....	139
Anexo 12 – Dados obtidos através do Output gerado pelo SPSS .....	140

## Índice de Figuras

Figura 1.1 – O triângulo da marca.....	10
Figura 1.2 – A gestão de marketing da marca.....	11
Figura 1.3 – Caudas de alguns aviões da BA, 1997.....	17
Figura 1.4 – Personalidade da Marca.....	19
Figura 1.5 – Modelo de Formação de Valor de Marca.....	26
Figura 2.1 – Esquematização do Processo de Investigação.....	35
Figura 3.1 – Organograma da Holding Grupo TAP.....	51
Figura 3.2 – Evolução histórica dos logos da TAP .....	53
Figura 3.3 – Posicionamento estratégico da TAP PORTUGAL.....	58
Figura 3.4 – Peso dos mercados TAP PORTUGAL, 2007.....	59
Figura 3.5 – Cartões do programa Victoria.....	67
Figura 4.1 – Classificação dos Serviços TAP PORTUGAL.....	77
Figura 4.2 – Nova Imagem TAP PORTUGAL.....	79

## Índice de Tabelas

Tabela 1.1 – Funções da marca para o consumidor.....	13
Tabela 1.2 – Algumas definições de <i>brand equity</i> .....	21
Tabela 2.1 – Fontes de dados utilizados.....	39
Tabela 3.1 – Síntese do volume de tráfego e coeficiente de ocupação da TAP.....	60
Tabela 3.2 – Totais do investimento para a comunicação na TAP.....	70
Tabela 3.3 – Peso dos canais de comunicação utilizados pela TAP.....	70
Tabela 4.1 – Caracterização da viagem dos passageiros TAP PORTUGAL da amostra.....	76
Tabela 4.2 – Nova imagem marca TAP PORTUGAL por escalas de preferências.....	80
Tabela 4.3 – Idade <i>versus</i> Nova Imagem TAP PORTUGAL.....	83
Tabela 4.4 – Classe de Viagem <i>versus</i> Nova Imagem TAP PORTUGAL.....	84
Tabela 4.5 – Sexo <i>versus</i> Serviços TAP PORTUGAL.....	85
Tabela 4.6 – Idade <i>versus</i> Serviços TAP PORTUGAL.....	86
Tabela 4.7 – Classe de Viagem <i>versus</i> Serviços TAP PORTUGAL.....	87
Tabela 4.8 – Modelo de análise factorial da nova imagem TAP PORTUGAL.....	89

## **Introdução**

Nesta introdução, o tema em análise nesta dissertação será enquadrado por uma breve abordagem ao valor da marca segundo a percepção do consumidor, justificando-se a relevância e pertinência de desenvolver esta investigação. Em seguida apresenta-se o problema e os objectivos de investigação e, por último, descreve-se a estrutura e organização da dissertação.

### **Enquadramento do Problema de Investigação**

Actualmente, e com a evolução do papel do marketing nas organizações, uma das preocupações fundamentais de muitas empresas é a do valor percebido da sua marca pelos consumidores. As empresas sentem cada vez mais que é necessário proceder à análise dos factores que contribuem para o valor da marca, compreendendo a percepção do consumidor em todo o processo de consumo, de modo a poderem oferecer produtos e serviços que vão ao encontro das suas necessidades (Lencastre, 2005).

De acordo com Carvalho (2007, p.1), entre outros autores, «Aaker (1991) e Keller (1998) afirmam que o estudo da imagem de marca é essencial, porque esta constitui uma das fontes de valor da marca. A importância da imagem nasce da sua relação com o comportamento do consumidor (Weissman, 1990). Segundo Topor (1996), os comportamentos de compra e de consumo são fortemente condicionados pelas imagens percebidas dos produtos, marcas e empresas e também pelas atitudes positivas ou negativas originadas por essas percepções».

Assim, o tema de investigação da presente dissertação é a percepção do consumidor do valor da marca – o caso TAP PORTUGAL.

A escassez de estudos no panorama nacional sobre o valor da marca e a sua percepção pelos consumidores, bem como a sua real importância a nível de tomada de decisão e a evolução a um ritmo crescente destes assuntos, constituíram as principais razões e motivações que conduziram à escolha deste tema.

O estudo torna-se ainda mais relevante porque as companhias aéreas oferecem serviços e bens em que as marcas possuem uma importância acrescida, devido à quantidade de atributos de confiança e de experiência que compõem os seus produtos. Devido a estas particularidades dos serviços, a imagem de marca assume uma importância acrescida neste sector, já que é, em grande parte, determinante da avaliação

que os consumidores fazem do serviço prestado (Gronroos, 1984). Segundo Nguyen e LeBlanc (1998 *apud* Carvalho, 2007), o conceito de imagem encontra-se ainda muito pouco estudado e desenvolvido no sector dos serviços.

A escolha do sector e sobretudo da empresa a estudar, o sector dos transportes aéreos e a empresa TAP PORTUGAL, deve-se sobretudo à curiosidade e também à importância da empresa nos mercados em que se encontra presente. A TAP PORTUGAL é uma empresa de referência na indústria aeronáutica portuguesa e europeia, onde as marcas são muito competitivas e onde se assiste a uma constante guerra de preços. Uma vez que o número de companhias aéreas portuguesas é muito reduzido, e a TAP PORTUGAL efectuou uma operação de *rebranding* em 2005, com a consequente mudança de identidade e de imagem de marca, ocorreu uma oportunidade única de estudo que justifica a escolha do tema e da empresa a investigar na presente dissertação.

A TAP PORTUGAL é uma companhia aérea internacional que opera ligando a Europa a África e às Américas do Norte e do Sul, a partir do *hub* em Lisboa, cidade que devido à sua localização geográfica, constitui uma plataforma de acesso privilegiado aos mercados que a companhia serve, destacando-se como transportadora europeia líder de operação para o Brasil.

No ano em que a companhia assinalou o 60.º aniversário de actividade (2005), aproveitando o momento de equilíbrio financeiro e rumo estratégico, procedeu a uma mudança de identidade corporativa, relançamento e rejuvenescimento da marca TAP PORTUGAL. «Uma marca com imagem mais jovem, moderna e competitiva, para que a TAP como empresa, consiga voar mais alto no presente e no futuro» (Soares, 2005, p. 15). Este rejuvenescimento e mudança estratégica também constituíram factores importantes para a escolha da empresa.

Nesta investigação, para a avaliação da nova imagem de marca TAP PORTUGAL, adopta-se a visão contemporânea segundo a qual as escolhas dos produtos e serviços dependem menos dos seus atributos funcionais e mais da avaliação que os consumidores fazem das respectivas marcas. Na presente dissertação, assume-se como ponto de partida para a avaliação da percepção do consumidor do valor da marca, a definição de valor da marca proposta por Keller (1998), em que valor da marca é conceptualizado como o efeito diferencial de determinada marca sobre as opções do consumidor.

Antes da companhia proceder à operação de *rebranding*, de acordo com a pesquisa realizada pelo *market research* da TAP PORTUGAL, a percepção geral obtida sobre a empresa/ marca não desencadeava esse efeito diferencial. Sendo a TAP PORTUGAL uma das marcas com maior notoriedade em Portugal, era vista pelos seus clientes como “cara”, “desajustada” face à concorrência e “distante” (TAP, 2007). Nesta linha, o *rebranding* da TAP PORTUGAL parece assim, essencial para o reposicionamento da própria empresa. Neste contexto, os argumentos para a transformação da imagem da marca TAP PORTUGAL, personalizando-a e tornando-a mais próxima dos seus clientes são reforçados.

### **Objectivos de Investigação**

O problema geral em análise na presente investigação é a percepção do consumidor do valor da marca da TAP PORTUGAL depois do seu *rebranding*. Por outras palavras, a questão geral a que este estudo procura dar resposta é: Qual a percepção do consumidor do valor da marca TAP PORTUGAL e que associações estão subjacentes à imagem de marca da companhia aérea portuguesa?

Para responder à questão de investigação são propostos vários objectivos específicos:

1. Caracterizar o perfil do consumidor de viagens aéreas TAP PORTUGAL.
2. Estudar a sensibilidade dos consumidores da TAP PORTUGAL à marca para o produto viagens aéreas.
3. Analisar a percepção do consumidor do valor da marca TAP PORTUGAL.
4. Avaliar a influência da marca no comportamento de compra de viagens.
5. Estudar a evolução do entendimento da gestão do papel do consumidor no valor da marca.
6. Criar propostas de melhoria para a gestão da marca TAP PORTUGAL.

Para atingir os objectivos do estudo adoptou-se a abordagem metodológica do estudo de caso. Com base nesta metodologia investiga-se a reestruturação estratégica da empresa TAP PORTUGAL e consequente reposicionamento da marca. Procura-se também explicar a importância da percepção do consumidor do valor da marca TAP PORTUGAL através da avaliação da nova imagem de marca da companhia, com o recurso à identificação das associações e percepções dos passageiros relativamente à marca.

A utilização do estudo de caso como metodologia de suporte da presente investigação deve-se sobretudo ao facto de esta ser uma abordagem de investigação que se debruça sobre uma situação específica, que se supõe ser única ou especial, pelo menos em alguns aspectos, visando a descoberta de algo essencial e característico e, conseqüentemente, que procura contribuir para uma compreensão global do problema a investigar (Ponte, 2006).

Assim, esta opção metodológica surgiu da necessidade de se analisar em profundidade a mudança de identidade corporativa, o relançamento e o rejuvenescimento da marca TAP PORTUGAL, bem como o impacto desta nas percepções do consumidor do valor da marca. Devido à operação de *rebranding* da TAP PORTUGAL, a escolha do estudo de caso como metodologia de investigação justifica-se, pois procura-se encontrar interações entre os factos e situações inerentes ao problema de investigação, bem como poder tirar ilações de aprendizagem da dinâmica do fenómeno.

Na condução do estudo de caso, recorreu-se: à recolha de dados secundários (Relatórios de Contas Grupo TAP e outras publicações), entrevistas com responsáveis da Direcção de Marketing e do Departamento de Comunicação e Imagem/ Gestão de Marca da TAP PORTUGAL e à realização de um inquérito aos passageiros da companhia aérea que efectuaram o *check-in* no Aeroporto Internacional de Lisboa. Esta utilização de diversas técnicas de recolha e de tipos de dados possibilita o cruzamento de informação criando condições para responder aos objectivos de investigação e para a triangulação dos dados (Yin, 1994), permitindo a validação das conclusões do estudo.

O resultado esperado da pesquisa consiste então numa avaliação perceptual do valor de marca TAP PORTUGAL do estudo das associações e percepções dos consumidores relativas à nova imagem de marca. Pretende-se ainda perceber como é que a gestão da marca influencia essa percepção e se o *rebranding* efectuado pela companhia aérea funcionou, ou seja, se se obtiveram os resultados esperados.

A investigação proposta pode trazer vários benefícios para a companhia aérea portuguesa. Em particular, um aumento da compreensão da imagem de marca da TAP PORTUGAL poderá auxiliar os gestores da companhia a desenvolver estratégias de gestão de marca e da identidade, de modo a melhor se diferenciarem dos seus concorrentes.

Em linhas gerais, a importância e relevância do estudo para o conhecimento, bastante útil para a TAP PORTUGAL bem como para outras empresas, deve-se



essencialmente, a poder ficar a conhecer melhor quais as percepções que os clientes têm do valor da marca, através da análise das associações/ percepções à sua nova imagem. Perante uma situação de *rebranding* (como é o caso, aqui escolhido), a presente investigação permite compreender o confronto directo dos objectivos definidos aquando da operação de *rebranding*, com as percepções que os seus clientes têm desta nova imagem, resultados estes, que podem contribuir para a definição de estratégias que proporcionem melhorias na gestão da nova identidade de marca e consequentemente, nova imagem, traduzindo-se em ganhos para a empresa e para os seus clientes.

Pretende-se assim, com os resultados a serem obtidos, poder contribuir para uma melhor compreensão do tema escolhido, sempre com vista à melhoria ao nível da tomada de decisão empresarial.

### **Organização da Dissertação**

A presente dissertação estrutura-se em cinco capítulos.

O capítulo 1 apresenta o conceito de marca, analisando a sua evolução e descrevendo as principais funções desempenhadas pelas marcas tanto para o consumidor como para as organizações. Neste capítulo revê-se e discute-se a construção da marca e da sua identidade, nomeadamente através das abordagens da análise estratégica da marca, da identidade da marca e da implementação da identidade. Apresenta-se também o conceito de valor da marca (*brand equity*) analisando a sua evolução. Para uma melhor compreensão do valor da marca discute-se a sensibilidade, o envolvimento, a fidelidade à marca e as fontes de valor da marca, assim como os modelos de quantificação do valor da marca na perspectiva do marketing.

O capítulo 2 diz respeito à metodologia. Este capítulo inicia-se com a apresentação das questões e objectivos da pesquisa, para enquadrar, justificar e compreender os métodos e técnicas utilizadas na presente pesquisa. Estabelece-se e justifica-se o desenho da pesquisa, apresentando e descrevendo os instrumentos de recolha de dados utilizados, a amostra e o trabalho de campo.

O capítulo 3 apresenta a análise da evolução da gestão da marca TAP PORTUGAL. O capítulo inicia-se com a apresentação da empresa e da marca TAP PORTUGAL. Revê-se e discute-se a identidade física da marca, a identidade psicológica, nomeadamente, o carácter, os valores, a missão, o posicionamento, o mercado, os clientes, os concorrentes e o *marketing-mix*. Este capítulo termina com uma análise crítica à gestão da marca TAP PORTUGAL.

No capítulo 4 apresentam-se e discutem-se os principais resultados do estudo da percepção do consumidor do valor da marca TAP PORTUGAL, através da avaliação das associações e percepções face à nova imagem de marca da companhia aérea portuguesa por parte dos passageiros. Neste capítulo relacionam-se os resultados obtidos com os objectivos definidos pela companhia aérea no *rebranding* levado a cabo em 2005. Neste capítulo analisam-se ainda os dados relativos à caracterização do perfil do consumidor de viagens aéreas TAP PORTUGAL e à sensibilidade dos consumidores TAP PORTUGAL à marca para o produto viagens aéreas.

Finalmente, nas conclusões (capítulo 5), apresenta-se uma síntese da investigação e dos seus principais resultados, enfatizando as principais contribuições do estudo para a teoria e prática do marketing. Fazem-se ainda algumas propostas de melhoria para a gestão da marca TAP PORTUGAL. Neste último capítulo serão ainda discutidas as principais limitações da pesquisa e serão apresentadas sugestões para pesquisas futuras.

## Capítulo 1 – A Percepção do Consumidor do Valor da Marca

Este capítulo será dividido em quatro secções que abordam o conceito de marca nas suas várias vertentes. Em primeiro lugar discute-se o conceito de marca e a sua evolução, descrevendo as principais funções desempenhadas pelas marcas para o consumidor e para as organizações. Em segundo lugar analisa-se a construção da marca e da sua identidade. Em terceiro lugar define-se o conceito de valor da marca (*brand equity*), analisando a sua evolução e discutindo-se a sensibilidade, o envolvimento e a fidelidade dos consumidores à marca. Por último, apresentam-se as fontes de valor da marca e os modelos de marketing de medição do valor da marca.

### 1.1 Marca: Conceito e Evolução

Segundo Cooper (1996, *apud* Carvalho, 2007, p.33), hoje em dia, «vivemos num mundo de marcas. Elas rodeiam-nos e introduzem-se constantemente nas nossas vidas, construindo um importante ponto de referência para os consumidores». Desde os primórdios da história até à idade contemporânea que a marca existe. A marca apresenta-se como o epicentro de toda a gestão de marketing, quer estejamos a pensar na lógica de uma empresa, no marketing pessoal, de uma região ou de um país (Lencastre, 2005). «Desde a antiguidade que os criadores de gado, os mercadores medievais tinham e usufruíam das suas marcas, sinais ou gravuras desenhadas para distinguir e diferenciar os produtos que produziam ou comercializavam, sendo as funções destes sinais e gravuras semelhantes às das marcas actuais» (Lencastre, 2005, p.30).

O conceito de marca tem sofrido uma evolução permanente ao longo dos tempos, despertando o interesse de várias áreas e actividades. No entanto, marca não é um conceito fácil de definir. Na sua definição e na sua análise, devem levar-se em consideração as disciplinas que a utilizam e regulam mais directamente, que são o direito comercial e o marketing (Carvalho, 2007).

Para Brosselin (*apud* Serra e González, 1998, p.19) uma marca é «o que designa ou personifica um produto/ serviço ou, dito de outra forma, o que o distingue de produtos similares e permite reconhecer que quem o fabricou ou comercializou foi uma determinada pessoa ou uma determinada empresa». Neste sentido, uma marca converte-se num compromisso público que o produtor assume face aos consumidores.

Segundo Feldwick (1996) as marcas surgiram como um distintivo ou uma promessa de certeza num mundo de incerteza, oferecendo benefícios simples e funcionais a qualquer consumidor. Ou seja, segundo este autor, a marca apresenta-se como um sinal de origem reconhecido, credível e também uma promessa de desempenho.

Para o direito comercial a marca é um sinal. A OMPI (Organização Mundial de Propriedade Industrial) define a marca como «um sinal que serve para distinguir os produtos ou serviços de uma empresa dos de outras empresas» (Sarmiento, 2006, p.4). No sistema jurídico português (art.º 165.º do Dec.-Lei n.º 16/95 de 24 de Janeiro, do Código da Propriedade Industrial), «a marca pode ser constituída por um sinal ou conjunto de sinais susceptíveis de representação gráfica, nomeadamente palavras, incluindo nomes de pessoas, desenhos, letras, números, sons, formas (do produto ou da respectiva embalagem), que sejam adequados a distinguir os produtos ou serviços de uma empresa dos de outra empresa».

A *American Marketing Association* (AMA) define marca como «um nome, termo, sinal, símbolo ou design, ou uma combinação de tudo isso, destinado a identificar os produtos ou serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores para diferenciá-los dos de outros concorrentes». Esta definição é uma referência para a maioria dos autores que estudam matérias sobre a marca (Aaker, 1991; Keller, 1998; Kotler, 2000; Lencastre e Pedro, 2000; Lendrevie *et al.*, 2000).

Uma marca é, portanto, um produto ou serviço que agrega dimensões que, de alguma forma, o diferenciam de outros produtos ou serviços desenvolvidos para satisfazer a mesma necessidade. Essas diferenças podem ser funcionais, racionais ou tangíveis – isto é, relacionadas com o desempenho do produto. Podem também ser mais simbólicas, emocionais ou intangíveis, relacionadas com o que a marca representa (Kotler e Keller, 2006).

As marcas têm o papel de identificar a origem ou o fabricante de um produto e permitir que os consumidores, sejam indivíduos ou organizações, atribuam a responsabilidade pelo produto a determinado fabricante ou distribuidor. À medida que a vida dos consumidores se torna mais complexa e agitada, a capacidade que as marcas têm para simplificar a tomada de decisões e reduzir riscos é inestimável.

Para Kotler (2005) a marca representa um símbolo complexo que pode transmitir seis níveis de associações: os atributos (características do produto), os benefícios (mais valias funcionais e emocionais), os valores (da empresa que a promove), a cultura (da

empresa e sociedade de origem), a personalidade (traços antropomórficos que a caracterizam) e os utilizadores (tipo de consumidor que a compra).

De acordo com Kapferer (2004, p. 11) «uma marca é, ao mesmo tempo, sinal, palavra, objecto e conceito. É sinal porque a marca é multiforme, na medida em que integra os sinais figurativos como os logótipos, os emblemas, as cores, as formas, as embalagens e o *design*. É palavra porque o nome de marca é o suporte da informação sobre o produto. É objecto porque a marca distingue um ou mais produtos de outros produtos ou serviços. Finalmente, é conceito porque a marca, enquanto sinal, tem um significado, ou seja, um sentido».

Segundo Sarmiento (2006, p.4) a marca «é um signo distinto, visualmente perceptível utilizado para diferenciar produtos ou serviços de uma empresa das suas concorrentes, bem como atestar a conformidade de um produto ou serviço com determinadas normas ou especificações técnicas». A marca é, em essência, uma promessa da empresa em fornecer uma série específica de atributos e benefícios uniformes aos compradores.

Para colocar uma marca num produto, é necessário ensinar aos consumidores “quem” é o produto, baptizando-o e utilizando outros elementos de marca que ajudem a identificá-lo, especificando a “que” é que ele se presta e “porque” é que o consumidor deve interessar-se por ele. O *branding* (dotação de produtos e serviços com o poder de uma marca), visa criar estruturas mentais e ajudar o consumidor a organizar o seu conhecimento sobre produtos e serviços, de forma a tornar a sua tomada de decisão mais simples e esclarecida e, nesse processo, gerar valor à empresa (Kotler e Keller, 2006).

Para que as estratégias de *branding* sejam bem sucedidas e o valor da marca seja criado, os consumidores devem estar convencidos de que existem diferenças significativas entre as marcas numa categoria de produto ou serviço. «O segredo do *branding* é os consumidores não acharem que todas as marcas nas categorias são iguais» (Kotler e Keller, 2006, p.270).

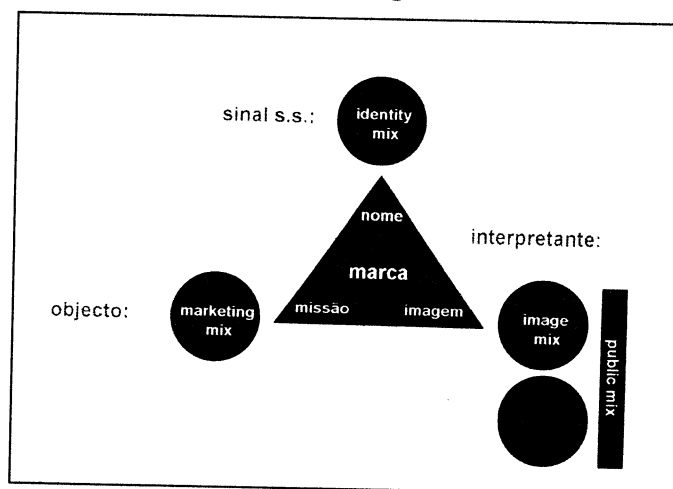
Já Lencastre (1999, p. 112) «faz uma abordagem semiótica<sup>1</sup> da marca, partindo da concepção pierciana de sinal para definir marca». Segundo esta concepção, a marca

---

<sup>1</sup> A semiótica é a ciência dos sinais. Existem duas grandes correntes na semiótica: a concepção saussuriana, do linguista suíço Ferdinand Saussure e a concepção pierciana do filósofo americano Charles Peirce. Para a semiótica saussuriana, o sinal é uma entidade diática composta por um significante – a forma do sinal, a sua expressão – e um significado – o seu conteúdo. Para a semiótica pierciana, o sinal é uma entidade triática, sendo o terceiro vértice um referente do mundo real que permite o estabelecimento de uma relação entre o significante e o significado.

assenta em três pilares: o pilar dos sinais propriamente ditos (o nome da marca, o logótipo, etc.), o pilar dos objectos a que os sinais se referem (o produto, a organização, a sua missão e o seu *marketing-mix*) e, finalmente, o pilar dos efeitos que os sinais produzem nas pessoas que os descodificam (isto é, a imagem da marca junto dos seus diferentes públicos). O autor sintetiza o conceito de marca, como sinal triádico, através do modelo triangular que se apresenta na Figura 1.1.

**Figura 1.1 - O triângulo da marca**

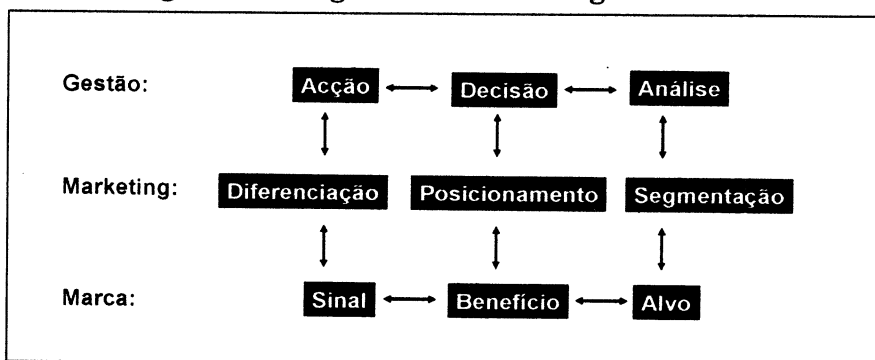


**Fonte:** Lencastre, 1999, p. 112

Segundo o mesmo autor (2007, p.33) «em termos normativos, uma marca deve ser o sinal de um benefício junto de um segmento-alvo. Pode ser visto como uma visão simples e prática, uma vez que alerta para as três dimensões básicas da gestão de marketing da marca (figura 1.2, que se apresenta na página seguinte):

- Necessidade de uma dada diferenciação da marca face à concorrência, baseada num conjunto de acções de marketing, condensadas num sinal evocador;
- Necessidade de uma clara decisão de posicionamento, que associe o sinal evocador a um benefício central único em torno do qual se concentrem todos os produtos e acções de marketing da marca;
- Necessidade de um profundo conhecimento e delimitação do segmento-alvo, numa análise fina, tanto quanto possível individualizada, das suas características e relação com a marca».

**Figura 1.2 - A gestão de marketing da marca**



**Fonte:** Lencastre, 2007, p. 33

Segundo Keller (1998) a marca é qualquer coisa que reside na mente dos consumidores, isto é, a marca é uma entidade perceptual, baseada na realidade, mas que reflecte também as percepções e até mesmo as idiossincrasias dos consumidores. Serra e González (1998, p. 23) acrescentam que «uma marca ao permitir sintetizar as características essenciais dos produtos disponíveis, simultaneamente proporciona uma simbologia que a personalidade de cada indivíduo pode reconhecer como própria ou desejada, afecta o nível de satisfação sentida durante a experiência de uso. Será, porém, a situação específica do consumidor que, ao determinar o que espera da marca, se assumirá como factor configurador do seu comportamento e atitude face à escolha da mesma».

## **1.2 As Funções da Marca**

Para as empresas, as marcas representam uma propriedade legal valiosa que pode influenciar o comportamento do consumidor, ser comprada e vendida e, ainda, oferecer a segurança de receitas futuras e estáveis para o seu proprietário. Segundo Feldwick (1996) a importância e a utilidade das marcas derivam das funções que estas desempenham, quer para os consumidores, quer para os produtores ou detentores da marca.

### **1.2.1 As Funções da Marca para o Consumidor**

Em 1989, Kapferer e Laurent identificaram seis funções da marca para o consumidor, que reflectem a utilidade da marca para este:

- Função Identificação: a marca identifica o produto, nomeadamente quanto às suas características principais, do ponto de vista informativo;

- Função Localização: a marca permite que o consumidor localize de forma mais fácil a oferta que pode satisfazer as suas necessidades, tornando o mercado mais transparente;

- Função Prática: a marca permite ao consumidor adoptar um comportamento de compra repetido, potenciador de fidelidade, poupando tempo e energia, uma vez que, faz com que seja mais fácil memorizar o resultado de escolhas anteriores;

- Função Garantia: a marca garante que a qualidade é a mesma, independentemente do lugar ou do momento da compra.

- Função Personalização: a marca confere ao consumidor a oportunidade de comunicar quem é ou quem pretende ser, assim como, definir-se para si próprio;

- Função Lúdica: a marca confere ao consumidor momentos de prazer pelas escolhas efectuadas.

Em 1994, Kapferer acrescentou o número de funções para oito, ao introduzir a função continuidade e ao substituir a função lúdica pelas funções hedonista e ética:

- Função Continuidade: Encontra-se relacionada com o nível de satisfação associada à familiaridade e intimidade com a marca, derivado da permanência da sua utilização;

- Função Hedonista: Reflete o nível de satisfação em função da atractividade da marca;

- Função Ética: Encontra-se relacionada com a satisfação que resulta do comportamento responsável da marca com a sociedade.

Na perspectiva de Keller (1998), para os consumidores, as marcas identificam o produtor e permitem a atribuição de responsabilidades, quer aos distribuidores, quer aos produtores. Sendo que, através da experiência, os consumidores aprendem quais as marcas que satisfazem as suas necessidades, assumindo estas um significado importante para os consumidores ao simplificar as suas decisões de compra. A partir do momento em que o consumidor detém conhecimento da marca, já não necessita de procurar informação adicional para tomada de decisão de compra. Ou seja, numa perspectiva meramente económica, as marcas permitem a redução do custo de pesquisa, isto é, o tempo que o consumidor tem que pensar e o tempo que o consumidor despende na procura (Keller, 1998).

Keller (1998) acrescenta que a relação que possa existir entre o consumidor e a marca, pode ser vista como um pacto, isto porque, os consumidores oferecem a sua confiança e lealdade, esperando e tendo expectativas que a marca se comporte de



determinada forma, oferecendo-lhes valor através da consistência no funcionamento apropriado das variáveis do *marketing-mix*: produto, preço, distribuição e comunicação.

Na Tabela 1.1 pode-se observar uma equivalência entre as funções da marca para o consumidor, na perspectiva de Keller (1998) e Kapferer (2004). Pela análise da tabela pode verificar-se que, apesar dos termos utilizados por estes autores serem diferentes, existe uma correspondência quase perfeita entre as diferentes funções. Para melhor compreensão da tabela é pertinente salientar que para Kapferer (2004) a função garantia é definida de um modo mais abrangente, enquanto que Keller (1998), decompõe esta função nos vários aspectos que a marca garante. Na perspectiva de Keller (1998) a marca garante um determinado nível de qualidade, um compromisso e promessa do produtor, portanto, garante um menor risco na decisão de escolha.

**Tabela 1.1 – Funções da marca para o consumidor**

Keller	Kapferer
Identificação da fonte do produto	Identificação
Compromisso de responsabilidade do produtor	Garantia
Redutor de risco	Garantia, localização
Redutor do custo de pesquisa	Prática, localização
Promessa, laço ou pacto com o produtor	Garantia e continuidade
Dispositivo simbólico	Personalização, hedonista e ética
Sinal de qualidade	Garantia

**Fonte:** Adaptado de Kapferer, 2004 e Keller, 1998.

Em conclusão, e como afirmam Clifton *et al* (2003, p.102) «uma perspectiva holística das marcas contém a sugestão do que a marca é, ou deveria ser, nada menos do que o ADN da organização, o bloco de construção fundamental e a expressão da sua existência. Num mundo ideal, a essência da marca deveria ser facilmente observável. A ANA, uma companhia aérea japonesa, compreende isto. Um anúncio recente da ANA, dizia: “ A atenção aos detalhes não está escrita nos nossos manuais de formação, está no nosso ADN”».

### 1.2.2 As Funções da Marca para as Organizações

Segundo Keller (1998) as marcas desempenham seis funções para as empresas, sendo elas:

- (1) Meio de identificação com o objectivo de simplificar a manipulação ou a localização;
- (2) Meio de protecção legal de características únicas do produto;
- (3) Sinal de nível de qualidade para os consumidores satisfeitos;
- (4) Meio de conferir associações únicas aos produtos;
- (5) Fonte de vantagem competitiva;
- (6) Fonte de lucros financeiros.

Numa perspectiva de mercado, com o objectivo de favorecer a fidelização do cliente, a marca facilita a criação de barreiras à entrada, dificultando e condicionando a entrada de novas empresas concorrentes no mercado. Os processos de fabrico e o *design* dos produtos são facilmente imitados, no entanto, as impressões criadas nas mentes dos consumidores são dificilmente copiadas e reproduzidas por um concorrente. Deste modo, a marca constitui uma forma poderosa de garantir uma vantagem competitiva sustentada (Aaker, 1991; Keller, 1998).

Para as organizações, a marca constitui-se também como algo valioso na protecção legal, podendo influenciar o comportamento dos consumidores e proporcionar segurança relativamente ao retorno financeiro futuro do investimento. Estas razões ajudam a explicar os elevados ganhos gerados pelas marcas em muitos processos de aquisições e fusões (Keller, 1998).

### **1.3 Construção da Marca e da sua Identidade**

Hoje em dia, numa sociedade dinâmica, instável e em constante evolução, onde as inovações tecnológicas são rapidamente lançadas no mercado, as empresas necessitam de transmitir um diferencial que não se esgote no produto em si, para o qual existem provavelmente inúmeras cópias (Kapferer e Laurent, 1989). Neste ambiente, a marca tem um papel relevante, estratégico e integrador, razão pela qual a problemática inerente à sua construção tem sido alvo de inúmeros estudos.

Segundo Clifton *et al* (2003, p.35) «existem diversos modelos de avaliação das marcas. Embora a sofisticação e a complexidade desses modelos varie, todos tentam explicar, interpretar e avaliar os conhecimentos que os consumidores possuem sobre as marcas e que influenciam os seus hábitos de compra».

De entre os inúmeros estudos sobre construção da marca e de entre as metodologias propostas, destaca-se a de Aaker (1996) em que são estabelecidos três

momentos para a construção de uma marca: (1) a análise estratégica da marca; (2) a definição da identidade da marca; e (3) a implementação da identidade da marca.

### **1.3.1 Análise Estratégica da Marca**

Segundo Sampaio (2002) prevalece a ideia de que uma prática de marca bem sucedida exige, à partida, uma adequada preparação, isto é, uma compreensão muito ampla, profunda e estruturada da sociedade, da economia, dos mercados, dos próprios negócios, das empresas e do seu marketing. Deste modo, uma análise estratégica da marca implica a análise da envolvente interna e externa, na qual se procuram enquadrar as variáveis estratégicas da marca.

Chernatony (1990) sistematizou os factores que afectam o sucesso de uma marca e que, conseqüentemente, são relevantes para a análise estratégica sugerida: (a) a empresa (objectivos, capacidades distintivas, valor acrescentado ou orientação para custos), (b) os distribuidores (objectivos, poder, prioridades do canal), (c) os concorrentes (dimensão e resposta provável), (d) os consumidores (sistema de compra e papel desempenhado pelas marcas), e (e) o ambiente de marketing. Torna-se oportuno acrescentar ao leque de *stakeholders* (f) os investidores (perspectivas de retorno do investimento). Com os resultados desta análise, a empresa encontra-se em condições de definir uma promessa básica para a sua marca ou marcas, de forma consistente e diferenciada da concorrência.

Segundo Lencastre *et al* (2000) não é o produto que contem a marca, como a visão tradicional propunha, mas sim, a marca que tem um ou vários produtos.

Assim, a escolha de uma marca ou marcas trata-se de uma opção estratégica de base devendo por isso, após o processo de análise atrás descrito, ser definida a politica de marcas da empresa.

Segundo Olins (1989), existem três opções possíveis para a estrutura de identidade corporativa da empresa:

- (1) a empresa adopta uma estrutura monolítica, isto é, a empresa opta por uma marca única para todos os seus produtos, aumentando a notoriedade do conjunto e maximizando as sinergias entre os produtos e mercados daí decorrentes (opção típica das empresas japonesas);
- (2) no sentido oposto, a empresa opta por uma estrutura diferenciada, onde todos os produtos possuem marcas distintas, privilegiando o posicionamento

individual de cada uma das marcas (opção característica das empresas americanas e europeias);

- (3) opção mista, onde existe uma marca da empresa que cobre as marcas dos seus produtos, servindo de caução às marcas específicas de cada produto.

### **1.3.2 Definição da Identidade da Marca**

A identidade da marca está relacionada com a forma como os gestores tornam a sua marca singular. Kapferer (1992) estabelece de um modo interessante e sistematizado um programa de construção da identidade da marca, constituído pelos seguintes elementos: (a) essência, (b) identidade, (c) posicionamento e (d) personalidade da marca:

#### **(a) Essência**

A essência da marca refere-se «à missão, aos valores, à reputação e às competências nucleares incorporadas na marca que são comunicadas ao consumidor» (Macrae, 1996, p.33), desenvolvidas tendo como base o pressuposto da promessa básica e perspectivando a sua consistência no tempo. Segundo Ambler (1997, p.121) «as marcas são diferentes, oferecem diferentes benefícios de forma diferente a diferentes consumidores e em diferentes momentos».

#### **(b) Identidade**

A identidade «consiste num conjunto de associações, que os estrategas aspiram a criar ou a manter. Estas associações constituem o que a marca representa e integram uma promessa aos consumidores por parte dos membros da organização» (Aaker, 1996, p.115). A marca deve procurar ser consistente, sendo ao mesmo tempo capaz de se modernizar para evitar o seu envelhecimento.

Segundo Clifton *et al* (2003, p. 143) «em 1997, a British Airways (BA) lançou uma nova identidade que contemplou a ideia de diversidade como nunca antes visto, pelo menos no mundo das companhias aéreas. A reacção foi múltipla e muitas vezes crítica. A antiga identidade da BA tinha sido classicamente “britânica”, heráldica e sóbria. É certo que a BA projectava uma imagem de companhia global, mas pouco prestável. O britanismo exemplificado pelo monograma cinzento prateado na cauda transmitia mais uma atitude fria, e possivelmente implacável, no serviço ao cliente, do que uma boa experiência de voo para milhões de passageiros da classe turística. Para

combater isto, foi desenhada a nova identidade para representar de forma mais visível o interesse real da empresa em servir os clientes de todo o mundo. Isto foi simbolizado através de um projecto que deu origem a um novo caminho: artistas de diferentes comunidades do mundo foram convidados a mostrar o seu trabalho como parte integrante da identidade visual da BA, o que incluiu a projecção de trabalhos nas próprias caudas dos aviões, espaço tradicional de *branding* reservado apenas ao mais formal dos elementos identificadores, conforme se pode constatar na figura 1.3.

**Figura 1.3 – Caudas de alguns aviões da BA, 1997**



**Fonte:** Clifton, Simmons *et al*, 2003, p. 127

A BA concluiu acertadamente que uma mudança da percepção nas mentes dos seus clientes só aconteceria se houvesse uma mudança na vivência de experiência desde o início até ao fim do seu contacto com a companhia aérea. A nova identidade, com a sua mensagem óbvia de diversidade, era motivo para uma mudança interna significativa e, possivelmente, um reflexo da mudança interna que já estava a ocorrer e a tornar-se visível. Consequentemente, os colaboradores da BA iriam dominar mais línguas no futuro; iriam ser incentivados a serem eles próprios junto dos passageiros; iriam esforçar-se ao máximo para obter os padrões mais elevados no serviço; e iriam fazer disso uma profecia de auto-satisfação. Curiosamente, a reacção à nova identidade resultou tanto numa oposição à perda de uniformidade britânica, como no enaltecimento pela perspectiva globalmente diversa adoptada por uma empresa britânica».

### **(c) Posicionamento**

O posicionamento da marca corresponde à «parte da identidade e proposição de valor, que é activamente comunicada ao público-alvo e que representa vantagem sobre as marcas concorrentes» (Aaker, 1996, p.176). Segundo esta visão, os gestores terão de identificar as associações críticas que moldam as percepções dos consumidores e adaptar a sua marca de modo a fazer reflectir os seus valores.

Existem inúmeros factores críticos de sucesso da marca, no entanto, os quatro eixos de diferenciação apontados por Murphy (1990) parecem resumir o essencial para o sucesso da marca: (1) proporcionar benefícios funcionais relevantes; (2) oferecer benefícios intangíveis para além do produto; (3) apresentar consistência entre os vários benefícios e uma característica única ou personalidade; e (4) oferecer valores desejados pelo consumidor.

### **(d) Personalidade**

Segundo Aaker (1997, p.347) «a personalidade da marca agrega o conjunto das características humanas associadas à marca» com as quais o consumidor se identifica, procurando na marca a expressão da sua própria personalidade. As dimensões da personalidade da marca são definidas pela extensão das dimensões da personalidade humana ao domínio da marca. Pode dizer-se que a personalidade da marca representa a personificação da marca. A partir do momento em que se tenta ver uma marca como uma pessoa, o consumidor cria na sua mente uma personalidade para a marca. Kapferer (1992) desenvolve o conceito de identidade integrando seis “facetas”: (1) a física, (2) a da personalidade, (3) a do relacionamento, (4) a da cultura, (5) a do reflexo e (6) a da auto-imagem. Deste modo, as marcas podem e devem ser dotadas de características típicas humanas, recorrendo-se ao uso de metáforas para aproximação dos consumidores ao valor simbólico das marcas.

Diversos autores desenvolveram escalas de personalidade da marca, como por exemplo, a *Brand Personality Scale*, proposta por Aaker (1997).

**Figura 1.4 – Personalidade da marca**



**Fonte:** Aaker, 1997, p.352

A escala de personalidade da marca proposta pela autora, apresentada na figura 1.4 é composta por cinco dimensões (sinceridade, excitação, competência, sofisticação e vigor) e comporta 15 facetas, que são medidas através de 42 itens (Aaker, 1997). A autora sugere que estas cinco dimensões da escala devem ser genéricas e podem ser utilizadas para medir a personalidade da marca através de categorias de produtos e de culturas. A utilização deste tipo de medida permite avaliar a marca sobre características comparáveis, para diferentes categorias de produtos ou para diferentes marcas.

Apesar de ser uma escala bastante utilizada, ela não apresenta uma generalização unânime. Contudo, existem mais estudos a favor desta conceptualização para medir a personalidade do que estudos contra (Wee, 2004).

### **1.3.3 Implementação da Identidade da Marca**

A última fase da metodologia de construção de marcas, proposta por Aaker (1996), é a implementação da identidade, que consiste na comunicação ao mercado, seleccionando os media e as acções que potenciam experiências de relacionamento com o consumidor e a avaliação dos impactos do programa. Segundo o autor, os momentos de avaliação devem ser contínuos no tempo, proporcionando a criação de uma espécie de barómetro da marca, que permitirá fazer os reajustes estratégicos necessários, assegurando a medição, monitorização e análise sistemática do desempenho da marca face aos seus pressupostos de criação. Assim, esta análise deve conter indicadores baseados nos clientes (posições da marca, associações à marca, notoriedade da marca,

entre outros); e baseados na empresa (retorno dos investimentos da marca, alcance dos objectivos estratégicos). Neste sentido, a avaliação tem em vista uma melhoria contínua na relação marca/ empresa/ cliente, daí resultando, sempre que necessário, inovações por ruptura ou incrementais que se adequem às necessidades emergentes dos consumidores.

Segundo Clifton *et al* (2003, p.232) «no sector das viagens, a Singapore Airlines e a Cathay Pacific conquistaram reconhecimento internacional e receberam elogios pelo serviço de bordo e pela inovação. O que estas marcas fizeram foi capitalizar a simpatia genuína e a graciosidade da hospitalidade asiática e traduziram-nas numa experiência ímpar para o consumidor, que combina *design* e estética com um produto novo e serviços ímpares».

#### **1.4 Valor da Marca**

Segundo a perspectiva de Ruão (2003) existe concordância de que o capital da marca é um fenómeno que envolve o valor acrescentado a um produto ou a uma empresa, através das associações e percepções de um nome de marca. No entanto, a definição exacta de capital ou valor da marca ou, segundo a literatura anglo-saxónica, *brand equity*, não é tarefa simples nem fácil, tratando-se de um conceito algo complexo, e com crescente importância.

Das várias definições de valor da marca que encontramos na literatura, Lencastre *et al* (2000) defende que a mais abrangente, é a proposta por Keller (1998, p.45), que define *customer based brand equity* como «o efeito diferencial que o conhecimento da marca tem sobre a resposta do consumidor ao marketing dessa marca».

Keller (1999, p.102), afirma que «uma marca é possuidora de valor quando o consumidor reage de forma positiva pelo facto de estar na presença da marca, assumindo-se o pressuposto de que o valor da marca reside no efeito diferencial que o conhecimento da marca tem sobre a resposta do consumidor aos produtos de marca».

Podemos afirmar que uma marca é possuidora de valor quando o consumidor apresenta uma atitude diferenciada na sua presença, entendendo-se atitude como o conjunto de conhecimentos, crenças e associações (nível cognitivo) que provocam o desenvolvimento de sentimentos (nível afectivo) do qual resultam intenções que originam o acto da compra (nível comportamental) (Lencastre, 2005; Keller, 1998).

Segundo Lencastre (2005, p.280) «o valor da marca é tanto mais positivo quanto mais favorável for a reacção do consumidor, tendo em conta a identificação da marca



com o produto e com o modo como ele é comercializado. Ao desenvolver uma atitude perante a compra, o consumidor estimula um processo cognitivo de análise dos atributos da marca, a partir do qual ganha uma certa sensibilidade à marca. A relevância dos atributos ao ser avaliada e confirmada perante os interesses e motivações do consumidor, irá desencadear um processo de envolvimento com a marca. Por fim, uma terceira variável crucial neste processo é a fidelidade à marca, que se caracteriza como o comportamento de compra de modo constante e contínuo no horizonte temporal.

#### 1.4.1 Análise do Conceito

A grande subjectividade afecta às variáveis que contribuem para as diversas concepções de *brand equity*, foi um dos principais motivos que condicionou durante bastante tempo as investigações académicas nesta área do marketing (Serra e González, 1998).

Na tabela seguinte, apresentam-se algumas das concepções mais difundidas, do conceito de «*brand equity*».

**Tabela 1.2 - Algumas definições de *brand equity***

<b>Autor, Data</b>	<b>Definição</b>
Marketing Science Institute (1989)	Conjunto de associações e comportamentos dos consumidores, dos canais de distribuição e da empresa proprietária da marca que conduzem a maiores volumes de vendas e margens, e que permitem uma vantagem diferenciada e sustentada face à concorrência.
Farquhar (1989)	A marca confere valor ao produto, valor este, que vai para além da sua função. A marca pode, assim, ser portadora de valor acrescentado para a empresa, para o comércio e para o consumidor.
Aaker (1991)	Conjunto de activos e passivos ligados a uma marca que permitem aumentar ou diminuir o valor dos produtos oferecidos, quer para a empresa quer para o consumidor.
Srivastava e Shoker (1991)	<i>Brand equity</i> inclui a força da marca e o seu valor. A força da marca é o conjunto de associações e comportamentos por parte dos clientes da marca, distribuidores e empresa mãe que permite gozar de vantagens competitivas sustentáveis e diferenciadoras. O valor da marca é o retorno financeiro da capacidade de gestão para aumentar a força da marca de modo a conseguir obter maiores lucros e menores riscos.
Mc Queen (1991)	Diferença entre o valor do produto com marca e o valor do produto sem marca.
Axelrod (1992)	Quantia adicional que o consumidor está disposto a pagar para obter um produto com marca, em vez de um produto fisicamente equivalente sem marca.
Simon e Sullivan (1993)	<i>Cash flow</i> adicional derivado dos produtos com marca relativamente aos produtos sem marca.
Guillaume (1993)	<i>Cash flow</i> incremental resultante do facto do objecto comercializado ser um produto com marca e não um produto sem marca.
Keller (1993)	Efeito diferencial que o conhecimento da marca tem sobre a resposta do consumidor ao marketing dessa marca. A este conceito o autor dá o nome de <i>customer based brand equity</i> .

**Fonte:** Adaptado de Serra e Gonzalez, 1998; Keller, 1998; Kapferer, 2004; e Lencastre, 2005.

Analisando as diversas definições de *brand equity*, apresentadas pelos diferentes autores, constata-se que, de um modo geral, os autores estão em perfeita sintonia na opinião de que o conceito deve ser definido em termos dos efeitos de marketing que são atribuídos exclusivamente à marca (Keller, 1993). Os autores também consideram que o conceito de *brand equity* representa o valor acrescentado a um produto através de investimentos realizados no marketing da marca (Keller, 1998). Os diversos investigadores e *experts* em *brand equity* concordam ainda que existem diferentes formas do valor da marca se manifestarem ou mesmo serem explorados para benefício da empresa, sendo que existem diversas formas de gerar valor para uma marca (Keller, 1998).

No presente trabalho, assume-se a definição e conceptualização de *brand equity* proposta por Keller (1993), pois trata-se daquela que é mais completa e abrangente, em que uma marca tem *brand equity* positivo se os consumidores reagem de modo favorável ao produto e/ ou serviço quando a marca é identificada.

Segundo Kotler e Keller (2007, p.270) «o *brand equity* é o valor agregado atribuído a produtos e serviços». Esse valor pode reflectir-se no modo como os consumidores pensam, sentem e agem em relação à marca, bem como nos preços, na participação de mercado e na rentabilidade que a marca proporciona à empresa. O *brand equity* é um importante activo intangível que representa valor psicológico e financeiro da marca para a empresa.

O verdadeiro valor e as perspectivas futuras de uma marca dependem dos consumidores, do seu conhecimento sobre ela e da sua provável resposta à actividade de marketing resultante desse conhecimento. Assim sendo, entender o conhecimento que o consumidor detém da marca, todos os factores diferentes que se relacionam com ela na mente do consumidor, é de importância vital, pois constitui-se no alicerce do *brand equity*.

De acordo com Lambin (1989, p.128), a marca oferece ao consumidor «não só o serviço base próprio da categoria do produto, mas também um conjunto de serviços suplementares, necessários ou acrescentados, que constituem os elementos distintivos entre marcas e que podem influenciar as preferências dos consumidores».

Segundo o mesmo autor (1989), o serviço base diz respeito à utilidade funcional característica da categoria do produto, tendo vindo a diminuir de importância, de determinante da escolha do consumidor, devido à oferta cada vez mais homogénea do serviço base, provocada pelos avanços da tecnologia e também pela forte concorrência.

Desta forma, os serviços suplementares, assumem uma maior importância como influenciadores das decisões do consumidor, uma vez, que podem variar de marca para marca.

Sheth, Newman e Gross (1991) formularam uma teoria que pretende explicar as escolhas dos consumidores e os seus actos de compra. Segundo a teoria destes autores, as escolhas que originam actos de compra dos consumidores, são explicados por cinco valores de consumo independentes entre si, e que apresentam um papel e importância diferentes em função de cada situação. Os valores de consumo apresentados são:

- «valor funcional: define-se como a utilidade percebida como resultado da performance funcional/ física da alternativa;
- valor social: define-se como a utilidade percebida pelo facto da alternativa se encontrar relacionada com determinado (s) grupo (s);
- valor emocional: define-se como a utilidade percebida derivada da capacidade da alternativa originar sentimentos e estados afectivos;
- valor epistemológico: define-se como a utilidade percebida originada pelo poder da alternativa provocar curiosidade e/ ou satisfazer um desejo de conhecimento;
- valor condicional: define-se como a utilidade percebida originada pela situação específica ou circunstância em que se encontra o decisor» (Sheth, Newman e Gross (1991, p.162).

A teoria formulada por estes autores, pretende ajudar a prever e explicar o comportamento dos consumidores, permitindo uma melhor compreensão da escolha de uma determinada marca em detrimento de outras.

#### **1.4.2 Sensibilidade, Envolvimento e Fidelidade à Marca**

Neste sub-ponto, pretende-se dar ênfase a três conceitos de enorme importância relativamente à criação de valor da marca, nomeadamente: a sensibilidade à marca; o envolvimento à marca; e, a fidelidade à marca.

##### **a) Sensibilidade à Marca**

De acordo com Kapferer e Laurent (1989, p.103) «um consumidor é sensível à marca se a tem em atenção aquando da decisão de compra. Os mesmos autores consideram que a fidelidade à marca é uma variável comportamental, e a sensibilidade à marca é uma variável “psicológica”, mental». Perante categorias de produto e situações

de compra distintas, um mesmo consumidor pode apresentar diferentes sensibilidades à marca.

A sensibilidade à marca engloba um conjunto de considerações genéricas sobre o produto, o preço, a garantia, entre outros, envolvendo a análise do risco percebido no processo da compra de um produto ou serviço de determinada marca (Lencastre, 2005).

No dia-a-dia, um consumidor varia frequentemente os níveis de sensibilidade em função da situação de compra, implicando que aquilo que é estável nele (o seu perfil sócio-demográfico ou sócio-cultural) tenha pouca influência geral sobre a sensibilidade.

Segundo Kapferer e Laurant (1989) a sensibilidade à marca é função do seguinte conjunto de factores:

- Diferença percebida entre as marcas pertencentes à mesma categoria de produto, sendo que quanto maior for essa diferença, maior será a sensibilidade à marca;

- Competência que o consumidor julga ter para escolher. A relação existente entre esta competência percebida e a sensibilidade à marca é positiva, ou seja, quanto mais o consumidor se considerar competente ao nível duma categoria de produto, maior será a sua sensibilidade às marcas dessa categoria;

- Grau de implicação do consumidor. Parece existir uma relação positiva entre este grau e a sensibilidade à marca. A implicação do consumidor possuindo uma natureza multi-dimensional tem ligado a sensibilidade à marca a três dimensões: o risco percebido na compra (quanto maior for este, maior será a sensibilidade à marca), a reflexão na compra e o interesse pela categoria do produto.

Keller (1998, *apud* Lencastre, 2005) identificou seis tipos de risco que podem ser percebidos no momento da compra e durante o uso de um produto, nomeadamente:

- Risco funcional - que se prende com o facto do produto não apresentar o desempenho esperado;

- Risco físico – o produto pode representar uma ameaça à integridade física do seu utilizador e/ ou de outros;

- Risco financeiro – relacionado com o facto do preço pago poder ser sentido como superior ao valor do produto;

- Risco social – o produto poder originar situações embaraçosas na relação com os outros;

- Risco psicológico – o facto do produto poder originar mau estar a nível mental;

- Risco temporal – tempo dispendido a encontrar outro produto, caso o actual provoque insatisfação.

Segundo Kapferer e Laurent (1989, p.107) a «função garantia da marca possibilita a redução dos riscos mencionados, sendo esta função tanto mais importante quanto maior for o risco percebido na compra».

#### **b) O Envolvimento com a Marca**

Segundo Brito (2008), para muitos autores, lealdade à marca constitui uma grande fonte de valor. No entanto, Fournier (1998, *apud* Brito, 2008, p.8), «reduzir a relação entre a marca e o cliente a uma questão de lealdade ou falta dela é como dizer que as relações interpessoais se limitam a duas formas: casamento ou ausência completa de qualquer vínculo. Por esta razão, adopta-se uma terminologia distinta, tentando abarcar não apenas diferentes níveis de lealdade, mas também, diferentes conteúdos em termos da relação que o cliente estabelece com a marca. O termo utilizado para expressar tal conceito é “envolvimento” à marca, que se assemelha de alguma forma, à noção de *resonance* de Keller (2003)».

Keller (2003) propõe quatro categorias de envolvimento à marca: lealdade comportamental; atitude de ligação; sentimento de comunidade; e, envolvimento activo.

Segundo o mesmo autor (2003, *apud* Brito, 2008, p.9), «a lealdade comportamental ocorre quando, de forma repetida um cliente compra um produto ou serviços de uma mesma marca, portanto, está-se perante um nível baixo de envolvimento, uma vez que, a lealdade pode ocorrer, exclusivamente, em virtude da falta de alternativas viáveis.

Um envolvimento mais forte, ocorre devido a uma atitude de ligação, ou seja, mais do que repetir a compra de determinada marca, o cliente tem uma atitude positiva em relação a ela.

Todavia, a marca pode representar algo mais lato, fazendo com que o cliente sinta que pertence a uma comunidade (consumos baseados em estilos de vida e comportamentos de compra específicos e diferenciados).

Por último, a forma de maior proximidade é o envolvimento activo, ou seja, o cliente está disposto a investir na marca o seu tempo, dinheiro e outros recursos, para além daqueles que se encontram relacionados de forma directa com a compra em si».

Em suma, o envolvimento acontece quando uma determinada marca ganha importância para o consumidor no sentido de ser adquirida e recomendada, situação que resulta da conjugação de uma ou várias funções da marca (Kapferer e Laurent, 1989).

### c) A Fidelidade à Marca

Segundo Kapferer e Laurent (1989) a fidelidade a uma determinada marca caracteriza-se pela permanência de um comportamento, através do número de compras realizadas sucessivamente ao longo do tempo. A ligação do consumidor à marca tende a reflectir a probabilidade de que a marca possa ser trocada no acto da compra face a oscilações nos concorrentes, por exemplo, a nível de preços. A fidelidade faz com que a marca seja familiar e, como tal, tenha um peso importante nas decisões de compra, sobretudo em compras de baixo envolvimento, onde a motivação do consumidor e o seu conhecimento dos atributos do produto ou serviço, é geralmente baixo.

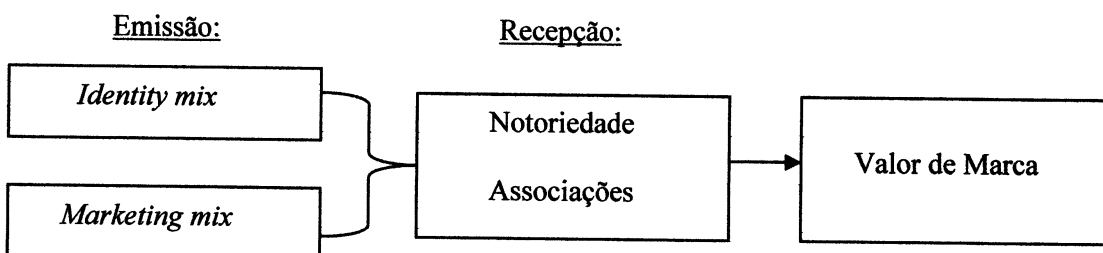
Segundo Aaker (1991) a qualidade, a notoriedade, a fidelidade e as associações à marca são activos que constituem as fontes de valor da marca.

Um estudo levado a cabo por Minadeo, Raphael, e Cunha (2002) sobre “A Trajectória da TAM” (companhia aérea regional brasileira), concluiu que a TAM foi pioneira em demonstrar que o consumidor não era motivado apenas pelo preço. Os autores do estudo concluíram que o consumidor quer valor, ou seja, quer uma relação vantajosa qualidade *versus* preço. «Assim, passar a investir consistentemente na proposta estratégica, na tecnologia de ponta, na prestação de bons serviços, na satisfação do cliente, na pesquisa das tendências e opiniões, era encarado como uma actividade que propicia lucros e que distribui dividendos. A satisfação do cliente é encarada como a condição de sobrevivência da organização» (Minadeo, Raphael, e Cunha, 2002, p.10).

#### 1.4.3 Fontes de Valor da Marca

Na perspectiva de Keller (1998) consideram-se como factores fundamentais para a formação do valor da marca, a notoriedade e as associações à marca, as quais definem a imagem da marca. O modelo de Keller pode ser expresso pelo esquema da figura 1.5:

**Figura 1.5 - Modelo de Formação de Valor de Marca**



**Fonte:** Adaptado de Lencastre, 2005.

Segundo Kapferer (1992, p.88) «a notoriedade da marca está relacionada com o número de pessoas que reconhecem o significado da marca e que estão conscientes da promessa que o símbolo expressa». Serra e González (1998, p.31) afirmam que «o conceito de notoriedade foi sempre tomado na literatura de marketing, como um dos melhores indicadores do grau de conhecimento da marca pelos consumidores». A notoriedade traduz a grandeza da força da marca na mente do consumidor, podendo demonstrar-se de várias formas, nomeadamente:

- a) Notoriedade assistida, quando o consumidor demonstra capacidade de discriminar uma determinada marca de um conjunto de outras marcas que lhe são apresentadas;
- b) Notoriedade espontânea, quando o consumidor refere a marca espontaneamente.

Keller (1998) considera que o valor gerado pela marca depende do grau de notoriedade adquirido junto dos consumidores, dado que este influencia a formação e a força das associações à marca, determinantes na construção da sua imagem de marca.

Segundo Aaker (1991) as associações à marca representam os aspectos essenciais da imagem de marca, porque são determinadas pelo público no seu conhecimento, relação, emoções e comportamento para com a mesma. Keller (1993) identificou três categorias de associações à marca:

- (1) Os atributos, características descritivas dos produtos que englobam elementos tangíveis e intangíveis. No mesmo sentido, Ambler (1997) já havia falado de marca enquanto promessa de pacotes de atributos que alguém adquire e proporciona satisfação, podendo os atributos que constituem uma marca serem reais ou ilusórios, tangíveis ou intangíveis.
- (2) Os benefícios: as mais valias de diversa natureza que a marca pode trazer. Ambler (1992) com base numa revisão da literatura académica, identificou três classes de benefícios, nomeadamente: (i) os benefícios funcionais (intrínsecos à marca e seus produtos); (ii) os benefícios psicológicos (representados na mente do consumidor), e (iii) os benefícios económicos (relacionados com a experiência de transacção).
- (3) As atitudes, na perspectiva das avaliações globais que são feitas pelos consumidores face aos atributos e benefícios identificados na marca, sendo que dependem destas avaliações os comportamentos de compra futuros.

Estas associações estabelecidas pelo consumidor, podem ser primárias, ou seja, directamente relacionadas com o produto e marca, ou secundárias, quando estendidas também à empresa, ao país, à região de origem, aos canais de distribuição, a outras marcas, a celebridades e/ ou figuras públicas e a eventos (Lencastre, 2005). Segundo o mesmo autor, as associações primárias mais críticas são as que se relacionam com:

- a) o preço, aspecto económico *versus* psicológico, resultante da avaliação custo/ benefício;
- b) a qualidade, que corresponde à percepção do consumidor face à superioridade de um produto em relação a outro;
- c) as variáveis situacionais (determinados comportamentos ocorrem em função dos contextos, nomeadamente, contextos físicos e sociais). Estas situações podem ser: (i) de compra, determinada pelo facto do produto se destinar a oferta ou para uso próprio e pelo estado de espírito do consumidor quando compra; (ii) de utilização, referente ao momento e local em que o produto é consumido (em casa, fora de casa, de manhã, à tarde ou à noite, sozinho, acompanhado,...); e (iii) de comunicação, através do modo como foi conhecida a marca (através da imprensa, amigos,...), e do local onde a conheceu (quando estava em casa, no carro, no estabelecimento comercial,...).

Na perspectiva de Keller (1998) as associações à marca são elementos diferenciadores fundamentais devendo ser fortes, para serem de imediato lembradas, serem favoráveis, capazes de satisfazer as necessidades, e únicas, ou seja, diferentes da concorrência. O autor também refere que as marcas para serem consideradas dentro da mesma categoria, devem possuir um conjunto de associações comuns, ou seja, os chamados pontos de paridade.

Segundo Keller (1993) o valor da marca vai traduzir-se numa imagem da marca que representa o conjunto de associações à marca, que os consumidores conservam na memória, ainda que se possa tratar de associações que não reflectem a realidade objectiva, mas apenas uma dimensão simbólica. Assim sendo, a marca apresenta características intangíveis, valores, sentimentos, afectos, que se sobrepõem à tangibilidade da prestação funcional do produto ou serviço, ainda que obviamente possam coexistir.



Na perspectiva de Lencastre (2005, p.66) «a imagem de uma marca entendida como a resposta de um indivíduo, e por extensão de um determinado público ou segmento-alvo a uma marca, constitui uma realidade múltipla em dois sentidos:

- *Public Mix*: é definido como sendo o conjunto de públicos e segmentos-alvo de uma marca;

- *Image Mix*: é definido como sendo o conjunto de variáveis de resposta de um determinado público ou segmento-alvo a uma marca».

Segundo Lencastre (2005, p. 61) «a gestão do *public mix* da marca começa por ser uma selecção de públicos e segmentos-alvo, e nessa perspectiva está ainda ligada à emissão da marca».

Na perspectiva do mesmo autor (2005), ao longo do tempo, se a marca for gerida como o sinal único de uma missão única, pode aspirar a uma tendência de unidade, na incontornável multiplicidade do seu *public mix* e *image mix*. Em última instância, na gestão da imagem da marca, é importante saber distinguir o que a marca pode ter de único e diferenciador.

Segundo Keller (2001, p.15) «o que faz a força das grandes marcas é ter conceitos únicos, diferenciadores, que lhes estão associados numa imagem transversal, no espaço dos seus públicos e no horizonte temporal de vida». Tudo isto é alcançado somente quando há a persistência de uma história centrada numa missão e no nome da marca.

#### **1.4.4 Quantificação do Valor da Marca na Perspectiva de Marketing**

Segundo Lencastre (2005, p.270) «a resposta do consumidor de forma diferenciada perante a presença da marca, desde que tal provoque um comportamento de compra, traduz-se num ganho financeiro para a empresa que é detentora da marca». A existência de marcas que originam uma resposta de forma diferenciada por parte do consumidor permite à empresa aumentar a adesão e fidelidade à marca, praticando margens mais elevadas, permite-lhe uma maior flexibilidade e rapidez em resolução de eventuais problemas, proporciona ganhos em termos de comunicação e distribuição, e consequentemente, aumenta o valor da empresa.

A quantificação do valor da marca, na perspectiva de marketing é obtida pela «valorização da marca através da medida dos diferentes tipos de resposta do consumidor à marca, nomeadamente através das respostas do tipo cognitiva, afectiva e comportamental» (Aaker, 1996, p.104). Este método, baseado nas reacções dos

consumidores, regra geral, recorre à investigação sobre os conhecimentos, as atitudes e as intenções de compra dos consumidores.

Segundo Simon e Sullivan (1993) o método baseado nas reacções dos consumidores apresenta algumas limitações, nomeadamente: impossibilidade de traduzir os resultados em estimativas de lucro para a empresa; não consideração dos lucros futuros relacionados com a marca, nem das diferenças de custo de produção implícitas nos produtos com marca.

No presente trabalho, assume-se como modelo de análise do valor da marca, o proposto por Keller, que se baseia nos pressupostos da definição de *brand equity*, ou seja, iremos proceder à avaliação da imagem de marca TAP PORTUGAL, através do recurso à análise das associações que os consumidores de viagens aéreas da companhia aérea portuguesa demonstram ter face à nova imagem de marca, em vigor desde 2005.

### 1.5 Síntese

É bastante vasta a literatura existente sobre o valor da marca, sendo muitas as definições de valor da marca. No entanto, todas elas reconhecem que a marca permite incrementar o valor de um produto e/ ou serviço comparativamente a outro semelhante sem marca. Das inúmeras definições de valor da marca encontradas na literatura, segundo Lencastre *et al* (2000), a mais completa e abrangente, é a proposta por Keller (1998, p.45), entendendo-se por *customer based brand equity* «o efeito diferencial que o conhecimento da marca tem sobre a resposta do consumidor ao marketing dessa marca».

As fontes primordiais de valor da marca: a notoriedade e as associações, são identificadas como factores relevantes, embora considerados normalmente em conjunto com outros, como a fidelidade e a qualidade percebida (Aaker, 1991). A partir da selecção das fontes de valor propostas por Keller (1998), o estudo da notoriedade e das associações torna-se o ponto de partida para a avaliação da marca numa perspectiva de marketing. A notoriedade e as associações situam-se na primeira linha da recepção da marca pelo consumidor, definindo a forma como são conhecidos e interpretados os sinais de identidade e as acções de marketing da marca.

De acordo com Keller (1999, p.102), na perspectiva de marketing, «uma marca é possuidora de valor quando o consumidor reage de forma diferente pelo facto de estar na presença da marca, assumindo o pressuposto de que o valor da marca reside no efeito

diferencial que o conhecimento da marca tem sobre a resposta do consumidor aos produtos de marca»

Relativamente à quantificação do valor da marca na perspectiva de marketing, segundo Aaker (1996, p.104), esta é obtida através da «valorização da marca através da medida dos diferentes tipos de resposta do consumidor à marca, nomeadamente através das respostas do tipo cognitiva, afectiva e comportamental».

## **Capítulo 2 – Metodologia**

Neste capítulo apresenta-se o percurso metodológico utilizado nesta investigação. Para tal identificam-se e discutem-se os objectivos do estudo, descreve-se a abordagem metodológica do estudo de caso enquanto metodologia de investigação científica, discutindo-se a sua implementação, os seus pontos fortes e fraquezas. Identificam-se e discutem-se as fases de condução do estudo de caso, com especial destaque para a fase de recolha de dados, com maior relevância para a condução das entrevistas e dos questionários.

### **2.1 Objectivos do estudo**

Como já foi referido na introdução deste trabalho, a presente investigação pretende responder à seguinte questão: Qual a importância da percepção do consumidor do valor da marca TAP PORTUGAL para a gestão da empresa?

Para responder a esta questão, será necessário caracterizar o perfil do consumidor de viagens aéreas TAP PORTUGAL e fazer uma análise do valor da marca na perspectiva do consumidor. Assim, e para responder à questão de investigação são propostos vários objectivos específicos:

- Caracterizar o perfil do consumidor de viagens aéreas TAP PORTUGAL;
- Estudar a sensibilidade dos consumidores da TAP PORTUGAL à marca para o produto viagens aéreas;
- Analisar a percepção do consumidor do valor da marca TAP PORTUGAL;
- Estudar a evolução do entendimento da gestão do papel do consumidor no valor da marca;
- Criar propostas de melhoria para a gestão da marca TAP PORTUGAL.

### **2.2 Abordagem Metodológica**

Com base na metodologia do estudo de caso, investiga-se a reestruturação estratégica da empresa TAP PORTUGAL e o consequente reposicionamento da marca. Para isso, procura-se investigar e explicar a importância da percepção do consumidor do valor da marca TAP PORTUGAL através da avaliação da nova imagem de marca da companhia com o recurso à identificação das associações e percepções dos passageiros face a esta.

A utilização do estudo de caso como metodologia de suporte da investigação deve-se sobretudo ao facto de esta ser uma abordagem de investigação que se debruça sobre uma situação específica, que se supõe ser única ou especial, pelo menos em alguns aspectos, visando a descoberta de algo essencial e característico e, conseqüentemente, compreender de forma global o problema a investigar (Ponte, 2006).

Deste modo, a opção metodológica do estudo de caso para esta dissertação prende-se com a necessidade de analisar em profundidade a mudança de imagem corporativa, relançamento e rejuvenescimento da marca TAP PORTUGAL, e o impacto desta nas percepções do consumidor do valor da marca. Uma vez que a operação de *rebranding* da TAP PORTUGAL é relativamente recente (2005), a escolha do estudo de caso como metodologia de investigação justifica-se, pois procura-se encontrar interações, em que o objectivo é descrever e analisar os factos e situações inerentes ao problema de investigação (uma situação específica que ocorreu no panorama nacional de aviação civil) bem como poder tirar ilações para conhecimento da dinâmica do fenómeno.

A história da utilização do estudo de caso como metodologia de investigação está marcada por períodos de uso intenso e por períodos de não utilização, tendo o seu uso sido iniciado em França entre 1900 e 1935, data a partir da qual foi alvo de inúmeras críticas associadas à sustentabilidade das metodologias qualitativas. Os anos 60 levaram ao reposicionamento destas metodologias face às preocupações emergentes com as metodologias quantitativas, existindo ainda hoje, no entanto, algum cepticismo assente naquelas que são consideradas as fraquezas destas metodologias, em particular, do estudo de caso (Pimentel, 2006).

Um estudo de caso representa a busca pela verdade através de uma análise profunda de um objecto de estudo, estando a decisão pela utilização deste método dependente do que será investigado e definido *à priori*. As condições para a utilização do estudo de caso prendem-se com: (a) a questão de pesquisa que é colocada; (b) o grau de controlo que um investigador tem sobre os eventos e (c) a contemporaneidade do estudo (Yin, 1994).

O estudo de caso é a estratégia escolhida quando se analisam acontecimentos contemporâneos, mas quando não se pode manipular comportamentos relevantes. O estudo de caso conta com muitas técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação directa e séries sistémicas de entrevistas (Yin, 2001). O

mesmo autor defende que o estudo de caso possui a vantagem de poder lidar com uma variedade maior de evidências, além de permitir, no caso da observação participante, a manipulação informal das variáveis utilizadas.

A finalidade do estudo de caso é sempre uma pesquisa holística (sistémica, ampla e integrada), visando preservar e compreender em profundidade e de forma detalhada o caso no seu todo e na sua unicidade. Por essa razão, vários autores preferem chamar o estudo de caso de estratégia, em vez de metodologia de investigação. O estudo de caso não é uma metodologia específica, mas antes, uma forma de organizar dados, preservando o carácter único do objecto social em estudo (Esteves *et al*, 1998).

Quando um investigador opta pelo estudo de caso, ele pode realizar um estudo único ou múltiplo. Segundo Yin (2001) para se criar generalizações científicas, o ideal é o estudo de casos múltiplos. No entanto, a realização de estudo de caso único é justificável «se o caso se constituir num evento raro ou exclusivo ou se servir a um propósito revelador» (Yin, 2001, p. 67).

Encontramos na literatura algumas classificações para os tipos de estudo de casos existentes, tendo Otley e Berry (1994) identificado quatro tipos:

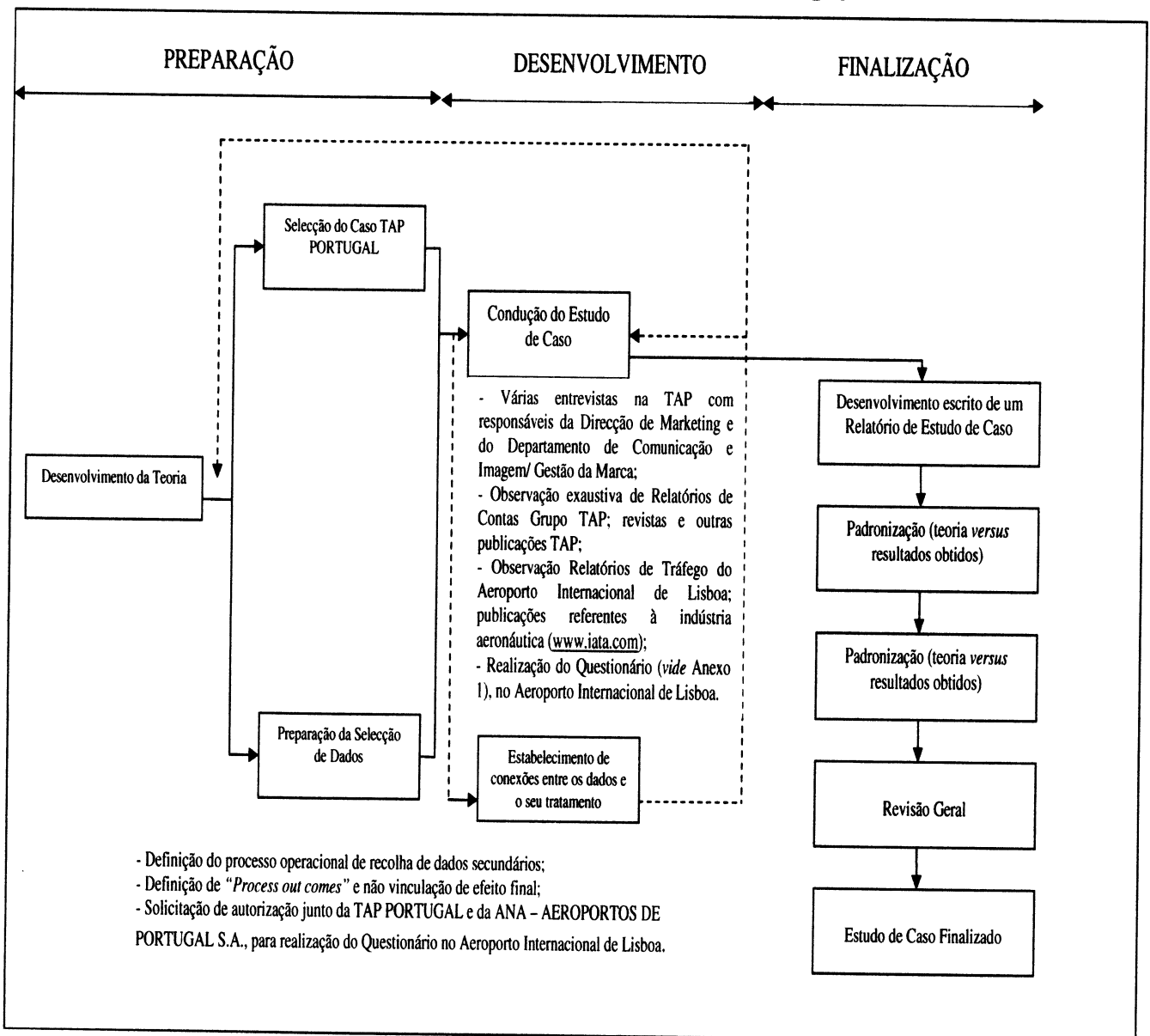
- (a) o estudo de caso exploratório, que vai além da mera descrição de dados, avançando para a sua explicação. Pode gerar um círculo entre a explicação teórica e a descrição de dados, onde ocorre um trabalho indutivo de generalizações a partir de observações, resultando premissas teóricas com base nas quais, de forma dedutiva, se procura explicar outros fenómenos;
- (b) o estudo de caso crítico, que permite avaliar pressupostos teóricos da análise de um conjunto de fenómenos, que se revelam inconsistentes com a proposta teórica, mostrando que esta está inadequada ou incompleta;
- (c) o estudo de caso ilustrativo ou exemplificativo que parte da existência de uma teoria prévia e explora uma situação concreta que é interpretada à luz dessa teoria, ou seja, usa uma teoria para explicar uma observação. Este tipo de estudo reforça a teoria existente podendo, no entanto, em caso de inadequação, conduzir a estudo exploratório ou crítico;
- (d) o estudo accidental, que surge por acidente pela inexistência prévia de um planeamento da investigação ou por trabalhar dados restritos de um objecto de estudo mais amplo.

O estudo de caso utilizado no presente trabalho é do tipo ilustrativo/exemplificativo, no sentido em que a sua escolha fornece um contexto adequado para a

resposta às questões de investigação concretas, permitindo ao investigador analisar processos sociais chave, como é o caso da avaliação da percepção do consumidor do valor da marca TAP PORTUGAL. Devido ao reduzido número de agentes que compõem a indústria aeronáutica portuguesa, o caso de estudo abordado na presente investigação é único no panorama nacional, torna-se de especial interesse para o investigador e pode contribuir para o conhecimento a nível mais geral, podendo-se enquadrá-lo na teoria referente à literatura sobre o tema em questão.

O presente estudo de caso foi realizado de acordo com o processo de investigação proposto por Yin (2005), sistematizado na figura 2.1:

**Figura 2.1 – Esquematisação do processo de investigação**



Fonte: Adaptado de Yin, 2005

Como se pode ver na figura anterior, o estudo de caso da presente dissertação foi realizado em três fases: a da preparação, a do desenvolvimento e a da finalização, que irão ser descritas em seguida.

Na fase da preparação, procedeu-se à etapa do desenvolvimento da teoria, ou seja, após a escolha do tema a ser abordado (a percepção do consumidor do valor da marca) fez-se uma revisão da literatura relevante para enquadrar o tema na teoria. Simultaneamente, procedeu-se à etapa da selecção do caso TAP PORTUGAL. Esta etapa de escolha do caso não foi morosa, uma vez que a escolha do caso se deveu ao seu interesse e ao facto de se tratar de uma situação específica e rara no panorama da aviação civil portuguesa. A escolha do caso TAP PORTUGAL era pertinente devido ao seu recente *rebranding* e tornava-se interessante avaliar a percepção do consumidor do valor da marca da companhia aérea através da avaliação da nova imagem de marca.

Em seguida, procedeu-se à etapa da selecção de dados, efectuando-se a definição do processo operacional de recolha de dados secundários, a definição do processo de “*out comes*” e a não vinculação de efeito final. Isto é, de forma a poder responder-se às questões chave da investigação, quando existem dúvidas ou não se está a obter as respostas desejadas de investigação (“*out comes*”), procede-se à retoma da condução do processo de investigação para fases anteriores a esta (retrocesso a nível de fases do processo de investigação para que a investigação não vicie resultados ou contenha erros a nível de processo de investigação). Por processo de “*out comes*”, entende-se a obtenção dos resultados/ respostas desejados tendo em conta os objectivos definidos para a investigação (Yin, 2005). Também se procedeu à solicitação das autorizações junto da TAP PORTUGAL e da ANA – AEROPORTOS DE PORTUGAL, S. A., para a realização do questionário no Aeroporto Internacional de Lisboa, para a recolha de dados junto dos consumidores.

Após a conclusão com sucesso destas duas últimas etapas, procedeu-se à fase de desenvolvimento. Nesta fase foram efectuadas as seguintes actividades: foram realizadas várias entrevistas na TAP com responsáveis da Direcção de Marketing e do Departamento de Comunicação e Imagem/ Gestão de Marca, com vista à obtenção de dados e informações sobre a operação de *rebranding* e sobre a gestão da marca TAP PORTUGAL. O objectivo foi o de conseguir resposta para atingir os objectivos definidos para a investigação, de modo a se poder efectuar um trabalho de cruzamento dos dados obtidos através do discurso de vários intervenientes dos departamentos com maior responsabilidade directa em matérias relacionados com o tema da investigação.



Adicionalmente, procedeu-se à análise dos Relatórios de Contas Grupo TAP, revistas e outras publicações TAP PORTUGAL e dos Relatórios de Tráfego do Aeroporto Internacional de Lisboa e de publicações referentes à indústria aeronáutica (disponíveis *on-line* no sítio [www.iata.com](http://www.iata.com)), também com o objectivo da análise, explicação e cruzamento de dados de modo a poder-se responder com maior precisão às questões de investigação, e reforçar as conclusões. Por fim, procedeu-se à realização do inquérito aos consumidores no Aeroporto Internacional de Lisboa.

Em seguida, procedeu-se à etapa do estabelecimento de conexões entre os dados obtidos com o questionário de modo a poder-se efectuar o correcto tratamento a nível estatístico com vista dar respostas às questões de investigação.

Após a conclusão com sucesso desta última etapa, a fase de desenvolvimento, procedeu-se à fase de finalização, com início na etapa de desenvolvimento escrito de um relatório de estudo de caso, em que são articulados e redigidos todos os resultados e conexões de dados obtidos nas fases anteriores, que serão descritos nos capítulos 3 e 4, conduzindo à elaboração de um relatório de estudo de caso. Com o término desta etapa, procedeu-se à etapa da padronização, ou seja, nesta etapa, relatada no capítulo 5 efectuou-se a articulação e o relacionamento entre a teoria desenvolvida e os resultados obtidos.

### **2.3 Preparação da Selecção dos Dados**

Nesta secção descrevem-se as principais actividades desenvolvidas para a preparação da selecção dos dados utilizadas no estudo de caso.

Em primeiro lugar, procedeu-se à definição do processo operacional de recolha de dados secundários, nomeadamente o planeamento, contacto e agendamento de várias entrevistas na TAP PORTUGAL com responsáveis da Direcção de Marketing e do Departamento de Comunicação e Imagem/ Gestão de Marca TAP PORTUGAL. Houve também a necessidade de se obter dados institucionais da companhia, nomeadamente os Relatórios de Contas Grupo TAP, bem como inúmeras revistas e outras publicações TAP PORTUGAL, sendo fundamental planear e contactar a companhia com vista à obtenção destes. De forma a compreender a natureza do tráfego de passageiros TAP PORTUGAL processados no Aeroporto Internacional de Lisboa, houve necessidade de pesquisar os Relatórios de Tráfego do Aeroporto Internacional de Lisboa. Também se procedeu a várias pesquisas de publicações disponíveis *on-line* no sítio internet da

IATA ([www.iata.com](http://www.iata.com)), referente à indústria aeronáutica para recolher dados sobre a transportadora aérea portuguesa.

De forma a enriquecer a informação recolhida foi decidido utilizar um questionário para ser aplicado aos passageiros TAP PORTUGAL, para averiguar as questões centrais da investigação, nomeadamente: avaliar a nova imagem de marca TAP PORTUGAL, avaliar as percepções que os consumidores têm face aos serviços da companhia aérea nacional e caracterizar os respondentes a nível sócio-demográfico. Nesta etapa, procedeu-se ao agendamento e planeamento dos diversos processos da concepção do questionário, dando origem ao questionário final (Anexo 1). No decorrer da etapa da preparação da selecção de dados, efectuou-se o planeamento e o desenvolvimento de contactos com a TAP PORTUGAL e a ANA-AEROPORTOS DE PORTUGAL, S.A. de forma a solicitar autorizações para realização do questionário no Aeroporto Internacional de Lisboa.

No processo de recolha de dados, o estudo de caso recorre a várias técnicas próprias da investigação qualitativa, nomeadamente o diário de bordo, o relatório, a entrevista e a observação (Hamel, 1993). Segundo Brunheira (s/d) a utilização destes diversos instrumentos constitui uma forma de obtenção de dados de diversos tipos, o que possibilita o cruzamento de informação.

Segundo Bell (1989) os métodos de recolha de informações são escolhidos em função da tarefa a ser alcançada. Deste modo, são utilizadas múltiplas fontes de evidência ou dados para avaliar as diferentes perspectivas dos participantes no estudo e para obter várias “medidas” do mesmo fenómeno, criando condições para uma triangulação dos dados. Na perspectiva de Yin (1994, p. 92) «a utilização de múltiplas fontes de dados na construção de um estudo de caso, permite-nos considerar um conjunto mais diversificado de tópicos de análise e em simultâneo, permite corroborar o mesmo fenómeno».

A tabela 2.1, que se apresenta na página seguinte, resume então as múltiplas fontes de dados utilizadas para o estudo de caso em investigação.

**Tabela 2.1 – Fontes de dados utilizadas**

<b>Documentais</b>	<b>Multi-Fonte</b>	<b>Inquérito</b>
<i>Escritos</i>	<i>Séries Temporais</i>	<i>Ad hoc</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relatórios de Contas Grupo TAP;</li> <li>- Relatórios de Tráfego do Aeroporto Internacional de Lisboa (ANA – AEROPORTOS de PORTUGAL, S.A.);</li> <li>- Revistas e outras publicações TAP;</li> <li>- Publicações on-line no sitio internet TAP;</li> <li>- Publicações on-line no sitio internet ANA – AEROPORTOS de PORTUGAL, S.A.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Publicações sobre indústria aeronáutica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Questionário aplicado junto dos passageiros TAP PORTUGAL, nas zonas de check-in do Aeroporto Internacional de Lisboa;</li> <li>- Entrevistas com responsáveis da Direcção de Marketing e do Departamento de Comunicação e Imagem/ Gestão da Marca TAP PORTUGAL.</li> </ul>

Ainda nesta etapa, e como foi explicado, procedeu-se à definição do processo de “out comes” (definição dos resultados/ respostas desejados para a investigação com base nos objectivos) e à adopção de não vinculação de efeito final (flexibilidade de modo a possibilitar o retrocesso no esquema do processo de investigação, quando se verificar erros, falhas, resultados/ respostas que não respondem aos objectivos delineados, não considerando estes, como resultados/ respostas com efeito de vinculação final), patente no esquema do processo de investigação elaborado para o presente caso de estudo.

## **2.4 Condução do Estudo de Caso**

À realização de qualquer trabalho de investigação está inerente a recolha de dados, tornando-se necessária a programação das acções a desenvolver para a sua execução. Nesta secção, evidenciam-se os aspectos mais relevantes na recolha dos dados para a construção do estudo de caso, nomeadamente: a recolha de dados secundários, as entrevistas e os questionários.

### **2.4.1 Recolha de Dados Secundários**

Para se responder aos diferentes objectivos de investigação do estudo de caso recorreu-se aos seguintes dados: escritos, do tipo documental (Relatórios de Contas do Grupo TAP; Relatórios de Tráfego no Aeroporto Internacional de Lisboa, ANA – AEROPORTOS DE PORTUGAL, S. A.; multi-fonte – publicações da indústria

aeronáutica; e, inquérito, através da utilização de questionário junto dos clientes TAP PORTUGAL, e realização de entrevistas junto de responsáveis pela Direcção de Marketing e do Departamento de Comunicação e Imagem/ Gestão da Marca, da TAP PORTUGAL, conforme já abordado com maior detalhe no ponto 2.3 do presente capítulo. Contudo, no decorrer de todo o processo de recolha de dados, deparamo-nos com algumas dificuldades que foram ultrapassadas com esforço e sucesso, nomeadamente o agendamento das entrevistas com os responsáveis pela TAP PORTUGAL, nas áreas já mencionadas anteriormente, bem como, com os responsáveis pela ANA – AEROPORTOS DE PORTUGAL, S.A., para a realização dos questionários junto dos consumidores da companhia aérea, na principal plataforma aeroportuária do país.

Nesta etapa do processo de investigação, em função dos objectivos delineados para a presente investigação, após a recolha dos dados secundários já mencionados, procedeu-se a um processo de filtragem de informação recolhida, análise e cruzamento de dados, de modo a este produzir resultados/ respostas aos objectivos propostos para a investigação.

#### **2.4.2 Entrevistas**

As entrevistas adquirem bastante importância no estudo de caso, pois através delas o investigador percebe a forma como os sujeitos interpretam as suas vivências já que «são utilizadas para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspectos do mundo» (Bogdan e Biklen, 1994, p. 134).

Os diferentes tipos de entrevistas existentes têm sido classificados de formas diversas. Fontana e Frey (1994) consideram a existência de três grandes tipos de entrevista: estruturada, semi-estruturada e não estruturada. Para Patton (1987) as entrevistas dividem-se entre quantitativas e qualitativas, sendo que a última categoria comporta ainda três classificações (convencional informal, guiada, aberta *standard*). Assim, as entrevistas implicam de uma forma geral a definição prévia de questões a colocar e do grau de estruturação dessas perguntas e da sua ordem.

No presente estudo de caso, recorreremos a entrevistas de tipo semi-estruturadas junto de responsáveis da Direcção de Marketing e do Departamento de Comunicação e Imagem/ Gestão de Marca da TAP PORTUGAL, com vista à obtenção de respostas às questões centrais da investigação, bem como à obtenção de dados e informações

relevantes. Estas entrevistas apresentam um grau de relevância importante, uma vez os entrevistados possuem elevado conhecimento a nível de experiência e envolvimento aos factos abordados na presente investigação, ou seja, os entrevistados conheceram de perto a companhia aérea antes da operação de *rebranding* e estiveram fortemente envolvidos nela.

No decorrer da investigação, procedeu-se a um total de quatro entrevistas junto da TAP PORTUGAL, realizadas em Fevereiro, Março e Abril de 2007 e em Janeiro de 2008, em função da disponibilidade dos intervenientes e também com o decorrer da evolução do processo de investigação.

Todas estas entrevistas, realizadas nas instalações da TAP PORTUGAL, com os responsáveis já mencionados, nas datas referidas, foram preparadas de uma forma exhaustiva, tendo como meta, a obtenção de possíveis respostas/ dados que permitissem responder às questões centrais da investigação com base nos objectivos delineados.

Também se procedeu à realização de uma entrevista junto da ANA – AEROPORTOS DE PORTUGAL, S.A., com o objectivo de se obter autorização para realização do questionário na plataforma aeroportuária de Lisboa e também para obtenção de dados referentes ao processamento de dados da TAP PORTUGAL. Esta entrevista ocorreu em Maio de 2008, com a responsável pela NAER (empresa pertencente à ANA – AEROPORTOS DE PORTUGAL, S.A.), devido se tratar de uma pessoa com enorme responsabilidade e sensibilidade para questões de trabalhos de âmbito académico/ investigação, como é o caso, de modo a encaminhar o processo de obtenção de autorização para realização do questionário, no Aeroporto Internacional de Lisboa, com a celeridade devida.

### **2.4.3 Questionário**

O questionário é um instrumento de investigação que visa recolher informações baseando-se geralmente na inquirição de um grupo representativo da população em estudo. Segundo Almeida e Pinto (1994) o inquérito por questionário é uma técnica que se apoia numa sequência de perguntas ou interrogações escritas que se dirigem a um conjunto de indivíduos (inquiridos), que podem envolver as suas opiniões, as suas crenças ou várias informações factuais sobre eles próprios ou o seu meio.

O inquérito por questionário distingue-se da entrevista, por se caracterizar por uma completa estruturação tanto da forma como dos conteúdos das perguntas. Em alguns casos os inquéritos excluem a relação de comunicação oral entre inquiridor e

inquirido, característica da situação de entrevista. É o que se passa nos questionários de administração directa (ou auto-administração), em que o próprio inquirido regista as suas respostas. Só nos inquéritos de administração indirecta, nos quais é o inquiridor quem formula as perguntas e regista as respostas do inquirido, existe uma situação semelhante à da entrevista (Almeida e Pinto, 1994).

O questionário é uma das técnicas recorrentes na construção de dados sociológicos, de modo a facilitar o conhecimento de determinada população e a compreensão de alguns factores sociais que, de outro modo, seriam difíceis de avaliar (Quivy e Campenhoudt, 2003). Este instrumento oferece também a possibilidade de inquirir um grande número de pessoas rapidamente, economizando tempo, garantindo o carácter sigiloso das respostas e o anonimato dos inquiridos e proporcionando uma maior facilidade no tratamento estatístico dos dados ao permitir quantificar a informação obtida.

Segundo Deshaies (1992) e Rojas (2001) a aplicação de um inquérito por questionário possibilita uma maior sistematização dos resultados fornecidos, permite uma maior facilidade de análise, bem como reduz o tempo que é necessário despendido para recolher e analisar os dados. Este método de inquirir apresenta ainda vantagens relacionadas com o custo, sendo este menor.

Os questionários apresentam também algumas desvantagens ao nível da dificuldade de concepção, pois é necessário ter em conta vários parâmetros tais como: a quem se vai aplicar, o tipo de questões a incluir, o tipo de respostas que se pretende e o tema abordado. Os questionários fornecem respostas escritas a questões previamente fornecidas e como tal existe uma elevada taxa de não respostas. Esta dependerá da clareza das perguntas, natureza das pesquisas e das habilitações literárias dos inquiridos. Relativamente à natureza da pesquisa verifica-se que se aquela não for de utilidade para o indivíduo, a taxa de não resposta aumentará. Quivy e Campenhoudt (2003) referem também a possível superficialidade das respostas, decorrente do próprio método, e a frágil credibilidade do instrumento, se não forem previstas certas condições, entre elas, se o questionário não for correctamente construído e respondido ou se não houver rigor na escolha da amostra.

O questionário constitui um instrumento ideal para se obter respostas a alguns dos objectivos específicos da investigação, complementando e acrescentando informação às outras fontes de dados. Com a sua utilização no presente estudo pretende-

se avaliar a percepção do consumidor do valor da marca através da aferição da fidelidade à marca, sensibilidade à marca, associações à marca e atitudes de compra.

#### **a) *Design* do Questionário**

O questionário utilizado no presente estudo, “A Percepção do Consumidor do Valor da Marca TAP PORTUGAL” (Anexo 1), é composto por trinta e seis perguntas. Todas as questões são de resposta fechada, menos subjectivas e cansativas para o inquirido, o que pode concorrer para uma taxa de resposta maior. Este formato de resposta proporciona também um tratamento estatístico dos dados completo (Hill e Hill, 2005). Existe, em algumas questões, a opção “outros”, onde o inquirido pode assinalar a existência de outros aspectos importantes, não considerados nas opções de resposta.

De um modo geral, o conteúdo das perguntas e respostas do questionário utilizado no presente estudo de caso foi construído com base na revisão da literatura do tema escolhido para a investigação e na análise dos objectivos e questões propostos para o estudo de caso.

O questionário foi estruturado em quatro partes: Parte I, A sua viagem; Parte II, A Nova Imagem TAP PORTUGAL; Parte III, Os Serviços TAP PORTUGAL; e Parte IV, Informações Sócio-Demográficas. Esta organização do questionário em blocos visa facilitar o processo de resposta e permitir uma maior estruturação na codificação dos dados.

Na Parte I, *A sua viagem*, procura-se fazer o levantamento das características que deram origem à viagem, através de seis questões: motivo da viagem; se viajar na TAP PORTUGAL representou a primeira escolha; razão de escolha da companhia aérea; forma de reserva da viagem; classe em que viaja.

A Parte II, *A Nova Imagem TAP PORTUGAL*, é constituída por quinze questões, que procuram explorar a percepção e avaliação da nova imagem da TAP PORTUGAL, através de uma listagem de adjectivos e associações à marca. Nestas questões utilizou-se a escala de diferencial semântico. Segundo Cruz (s/d) esta escala caracteriza-se por ser um tipo de escala que advém da escala de Likert e de VAS (Visual Analogue Scales) apresentando nas extremidades duas proposições ou percepções contrárias, encontrando-se dividida com pontuações entre 1 e 7. O inquirido deve responder à questão assinalando a posição que corresponde à sua opinião face às duas proposições ou percepções contrárias.

A Parte III, *Os serviços TAP PORTUGAL*, pretende analisar as atitudes dos respondentes face aos serviços TAP PORTUGAL, através de nove questões. Para estas questões do questionário, utilizou-se a escala de Likert de cinco níveis em que o inquirido selecciona um nível, correspondendo estes níveis às opções: discordo totalmente (1), discordo (2), não concordo nem discordo (3), concordo (4), e, concordo totalmente (5). Na Parte IV, *Informações Sócio-Demográficas*, procura-se fazer o levantamento das características pessoais e profissionais dos respondentes, através de seis questões. Com estas questões pretende-se caracterizar a amostra utilizada na presente investigação, do ponto de vista sócio-demográfico.

### **b) Validação do Questionário**

Numa investigação com base em técnicas do domínio quantitativo, o requisito da fiabilidade e precisão alcança-se com recurso a instrumentos fiáveis e técnicas padronizadas na recolha de dados. Construir um instrumento de avaliação implica considerar a adequação do instrumento de medição à população a que vai ser aplicado (Ghiglione e Matalon, 1995). Neste sentido, o questionário utilizado foi sujeito a um processo de validação organizado em diferentes etapas.

Numa primeira etapa, construiu-se a primeira versão do questionário submetida à apreciação das duas orientadoras do estudo, que emitiram pareceres sobre o conteúdo do instrumento e sugestões de alterações.

Os contributos recolhidos conduziram à elaboração de uma segunda versão do instrumento. Reportando-se a esta fase da investigação, Ghiglione e Matalon (1995, p. 172) afirmam: «quando a primeira versão do questionário ficar redigida, ou seja, quando a formulação de todas as questões e a sua ordem são provisoriamente fixadas, é necessário garantir que o questionário seja de facto aplicável e que responda efectivamente aos problemas colocados pelo investigador».

Com este objectivo o questionário foi testado através da sua administração a um grupo de alunos do curso *Executive MBA em Gestão do Transporte Aéreo/ Aviação Civil*, edição de 2007/08, em Lisboa, sendo a esmagadora maioria destes alunos passageiros frequentes da TAP PORTUGAL, e como tal, elementos da população em estudo.

As opiniões e críticas deste grupo, permitiram introduzir alterações consideradas adequadas, nomeadamente: na Parte III, procedeu-se à eliminação da anterior oitava afirmação, que era “O pessoal de terra TAP PORTUGAL é atencioso”, isto porque, o



peçoal de terra que presta serviços TAP PORTUGAL, pertence a outra empresa do grupo TAP, a GROUNDFORCE. Como sugestão, a oitava afirmação foi substituída pela seguinte: “O peçoal de bordo TAP PORTUGAL é atencioso”.

Na Parte IV do questionário, na questão 4, foi sugerido acrescentar a opção de resposta “Outra” (4.1.2), pois existiam categorias profissionais que os respondentes não conseguiam identificar claramente nas opções dadas.

No essencial, houve compreensão das questões apresentadas, não se gerando dúvidas no preenchimento do questionário. Este processo resultou, assim, numa terceira e última versão do instrumento apresentado no Anexo 1.

### **c) População e Amostra**

A população definida para este estudo é constituída pelos passageiros TAP PORTUGAL, ou seja, passageiros que embarcam em Lisboa com bilhete TAP PORTUGAL.

Num estudo de caso, a escolha da amostra adquire um sentido muito particular (Bravo, 1998). A amostra utilizada na presente investigação é intencional, uma vez que existem restrições de acesso à plataforma aeroportuária, por parte da TAP PORTUGAL e da ANA – AEROPORTOS DE PORTUGAL, S.A., o que limitou a inquirição dos clientes da companhia aérea nacional. Importa ainda referir que não existe também uma listagem completa dos indivíduos da população em estudo, o que por definição impossibilita a amostragem aleatória.

Consequentemente, no presente estudo a amostra é não aleatória por conveniência, sendo constituída por passageiros TAP PORTUGAL, que efectuam o *check-in* no Aeroporto Internacional de Lisboa, em número suficiente para permitir tratamento estatístico das variáveis em análise.

Para uma melhor qualidade da amostra, o questionário deveria ser efectuado junto dos passageiros em vários dias e horários da semana, facilitando-se desta forma a inclusão na amostra de várias tipologias de respondentes e assim conseguir uma melhor variabilidade e representatividade dos dados. Todavia, por imposições e condicionantes da TAP PORTUGAL e da ANA-AEROPORTOS DE PORTUGAL, S.A., a administração do questionário foi somente autorizada nos dias 16 e 17 de Junho de 2008.

#### **d) Recolha de Dados**

Para a recolha de dados foi solicitada autorização à ANA – AEROPORTOS DE PORTUGAL, S. A. (Anexo 3), e à TAP PORTUGAL (Anexo 2). Também foi solicitada autorização aos passageiros antes do preenchimento do questionário.

Os questionários foram realizados através de entrevista junto dos passageiros TAP PORTUGAL nas zonas de *check-in* do Aeroporto Internacional de Lisboa. A taxa de insucesso (passageiros que após terem sido abordados para colaborar, recusaram devido a diferentes factores, como por exemplo, alegarem pressa e falta de tempo) fixou-se nos 22%. Face às limitações impostas pela entidade gestora do aeroporto e pela própria TAP PORTUGAL, a taxa de retorno para esta forma de recolha de dados foi bastante positiva conseguindo-se entrevistar 186 passageiros, no espaço temporal de apenas dois dias.

#### **e) Tratamento dos Dados e Análise Factorial**

Relativamente ao questionário utilizado, e tendo em conta os objectivos traçados para o estudo, procedeu-se ao seu tratamento estatístico, que foi realizado no programa *SPSS for Windows (versão 11.5)*, recorrendo-se à análise de estatísticas descritivas para a análise das diferentes perguntas do questionário e à análise factorial para o tratamento dos dados referentes à nova imagem TAP PORTUGAL.

Uma vez que se recorreu a uma escala de avaliação de percepções (diferencial semântico) dos passageiros face à nova imagem TAP PORTUGAL, o tratamento de dados passou também por alguns procedimentos com vista a aferir a sua “adequabilidade” para a população em estudo e aferir se a mesma logrou o intuito de utilização, através da análise da fiabilidade ou consistência interna e da validação da escala.

Tal como o próprio nome indica, consistência interna é o «grau de uniformidade ou de coerência existente entre as respostas dos sujeitos a cada um dos itens que compõem a prova» (Almeida e Freire, 2003, p. 163). «A técnica de maior relevância científica na aferição do nível de consistência interna, em termos de respostas que se distribuem por uma escala ordinal, é o *alfa de Cronbach*» (Almeida e Freire, p. 164), que se pode definir, segundo Pestana e Gageiro (2005, p. 525) como «a correlação que se espera obter entre a escala usada e outras escalas hipotéticas do mesmo universo, com igual número de itens, que meçam a mesma característica».

## **Análise Factorial**

De forma a examinar as relações subjacentes entre as variáveis que medem as associações à nova imagem de marca da TAP PORTUGAL, e para determinar se a informação pode ser condensada, as escalas de diferencial semântico incluídas no questionário serão analisadas com o auxílio da análise factorial.

Deste modo, com o recurso da análise factorial da escala poderão ser definidas as dimensões subjacentes às percepções da nova imagem de marca da TAP PORTUGAL, expressos através da força de um conjunto de percepções/ associações a essa imagem.

Segundo Hair *et al.* (1998), a análise factorial é um conjunto de métodos estatísticos que, em certas situações, permite explicar o comportamento de um número relativamente grande de variáveis observadas em termos de um número relativamente pequeno de variáveis latentes ou factores. Esta análise pode ser entendida como uma técnica de estatística exploratória, destinada a resumir as informações contidas num conjunto de variáveis num conjunto de factores, com o número de factores sendo geralmente bem menor que o número de variáveis observadas. Malhotra (2001), considera que, muitas vezes, surge a necessidade da redução destas a um número que permita a sua análise e gestão de um modo mais fácil.

Segundo Silvério (2003), os resultados com relevância acrescida da análise factorial advêm da quantificação dos componentes principais e da medida da contribuição de cada um para a explicação do comportamento das variáveis iniciais. A análise factorial permite ao investigador identificar dimensões separadas na estrutura dos dados de modo a possibilitar posteriormente, determinar até que ponto cada variável pode ser explicada por cada dimensão. Segundo Almeida e Freire (2003, p. 202), a análise factorial «possibilita-nos saber quantos e quais factores o instrumento está a avaliar, assim como nos permite identificar que itens se encontram associados a cada factor».

A análise factorial serve para analisar as inter-relações entre um grande número de variáveis e explicar as relações subjacentes entre elas, através de um menor número de variáveis (Reis, 2001). Assim esta análise permite identificar variáveis não correlacionadas, padrões ou factores inerentes a um amplo número de variáveis. Aaker *et al.* (2001) explicam que na análise factorial, cada factor advém de uma combinação linear das variáveis originais sendo sua variância a medida da quantidade de informação transferida para cada factor. Deste modo, os factores são originados por ordem

decrecente em relação à variância explicada, de modo a que o primeiro factor seja mais informativo e o último menos informativo.

Segundo Hair *et al.* (1998), no modelo de análise factorial, cada uma das variáveis pode ser definida como uma combinação linear dos factores comuns que irão explicar a parcela da variância de cada variável, mais um desvio que resume a parcela da variância total não explicada por estes factores. A parcela explicada pelos factores comuns designa-se por comunalidade, e a parcela não explicada designa-se por especificidade. As comunalidades podem variar de 0 a 1, sendo que valores próximos de 0 indicam que os factores comuns não explicam a variância e valores próximos de 1 indicam que todas as variâncias são explicadas pelos factores comuns.

Com base no referencial proposto por Hair *et al.* (1998), a presente pesquisa adoptará os seguintes passos para a realização da análise factorial: formulação do problema; construção da matriz de correlação; determinação do método de análise factorial; determinação do número de factores; rotação dos factores; interpretação dos factores; e, determinação do ajuste do modelo.

Assim, considerando o objectivo proposto no presente trabalho, irá obter-se inicialmente uma matriz onde as linhas são representadas pelas percepções/ associações à nova imagem de marca da TAP PORTUGAL e as colunas são representadas pelas pontuações da escala. Baseada nessa matriz original, a programação da análise factorial gerará em seguida uma segunda matriz contendo os coeficientes de correlação entre as variáveis.

Encontrada a matriz de correlação ( $R$ ), iremos calcular os factores para as variáveis em estudo, utilizando-se o método dos componentes principais. A seguir, será necessário determinar o número de factores a reter, o que poderá ser feito com base no seu valor próprio (*eigen-values*), definidos por Hair *et al.* (1998) como sendo o valor de variância associada ao factor. Iremos reter os factores com valores superiores a 1.

Uma ferramenta importante na interpretação dos factores obtidos com a análise factorial é a sua rotação, que pode ser ortogonal ou oblíqua. De acordo com Hoffmann (1998), o objectivo da rotação ortogonal é obter uma estrutura simples, isto é, obter uma nova matriz  $n \times m$  de coeficientes de factores, de maneira que os valores absolutos dos elementos de cada coluna dessa matriz se aproximem, na medida do possível, de 0 ou 1. Isso facilita a interpretação dos factores, pois cada um dos novos factores, após a rotação, deve apresentar uma correlação relativamente forte com uma ou mais variáveis e correlação relativamente fraca com as demais variáveis. Segundo Hair *et al.* (1998),

entre os métodos de rotação ortogonal destaca-se o *Varimax*. Esse método é o mais comumente utilizado e minimiza o número de variáveis, com valores elevados de cargas sobre o factor, facilitando a interpretação dos factores.

Hair *et al.* (1998) consideram que quando for alcançada uma solução factorial em que todas as variáveis têm uma saturação significativa num factor, o investigador tenta atribuir algum significado ao padrão de saturação factorial, de modo a tentar definir ou atribuir um nome ou rótulo a cada um dos factores que traduza a saturação das variáveis nesse factor.

## **2.5 Análise e Relacionamento dos Dados**

Aquando da recolha de dados delineada para o presente trabalho e seu tratamento, houve a necessidade de avaliação dos dados recolhidos e estabelecimento de conexões, de modo a efectuar-se uma correcta validação e avançar no processo de investigação.

Como foram utilizadas múltiplas fontes de evidência, por um lado para assegurar as diferentes perspectivas inerentes ao estudo e por outro lado, com o objectivo de se obter várias “medidas” do mesmo fenómeno (problema de investigação proposto), criaram-se condições para uma triangulação dos dados durante a sua análise. Esta triangulação torna-se fundamental no estudo de caso, como forma de confirmar a validade dos processos.

Para aumentar a credibilidade das interpretações, houve a necessidade de se recorrer a dois tipos de “protocolos de triangulação”: ao da triangulação das fontes de dados (em que se confrontam os dados provenientes de diferentes fontes); e o da triangulação metodológica (na medida em que se procedeu a múltiplas combinações “inter-metodológicas, como a aplicação de um questionário e o recurso a várias entrevistas semi-estruturadas junto da TAP PORTUGAL, por exemplo).

Através dos dois tipos de “protocolos de triangulação” apresentados, nos capítulos seguintes da presente dissertação, podemos constatar o alinhamento dos resultados obtidos no questionário (capítulo 4) com os factos evidenciados no capítulo 1 (revisão da literatura sobre o tema) e no capítulo 3 (abordagem da marca TAP PORTUGAL a nível da operação de *rebranding* ocorrida em 2005 e conseqüente gestão da marca).

## Capítulo 3 – Marca TAP PORTUGAL

Quando uma marca é apresentada ao mercado deve trazer consigo um conjunto de qualidades que, por si só, têm a obrigação de transmitir valor ao consumidor. Mas, para maximizar o seu valor, as empresas devem efectuar uma gestão eficaz da marca que não se esgote na sua criação.

O presente capítulo faz a análise da evolução da gestão da marca TAP PORTUGAL do ponto de vista estratégico e de marketing, bem como da percepção do consumidor do valor da marca. O capítulo inicia-se com a apresentação da empresa e da marca TAP PORTUGAL. Em seguida revê-se e discute-se a identidade física da marca e sua identidade psicológica, nomeadamente o carácter, os valores, a missão, o posicionamento, o mercado, os clientes, os concorrentes e o *marketing-mix*. Este capítulo termina com uma síntese de análise crítica à gestão da marca TAP PORTUGAL.

O capítulo encontra-se organizado da forma já referida, de modo a poder apresentar uma contextualização da empresa e da marca TAP PORTUGAL, bem como permitir uma análise evolutiva da gestão de marca da companhia aérea nacional, com o objectivo de contextualizar os aspectos nucleares que deram origem à operação de *rebranding*, e assim, proporcionar uma melhor compreensão dos objectivos da investigação.

### 3.1 A Empresa

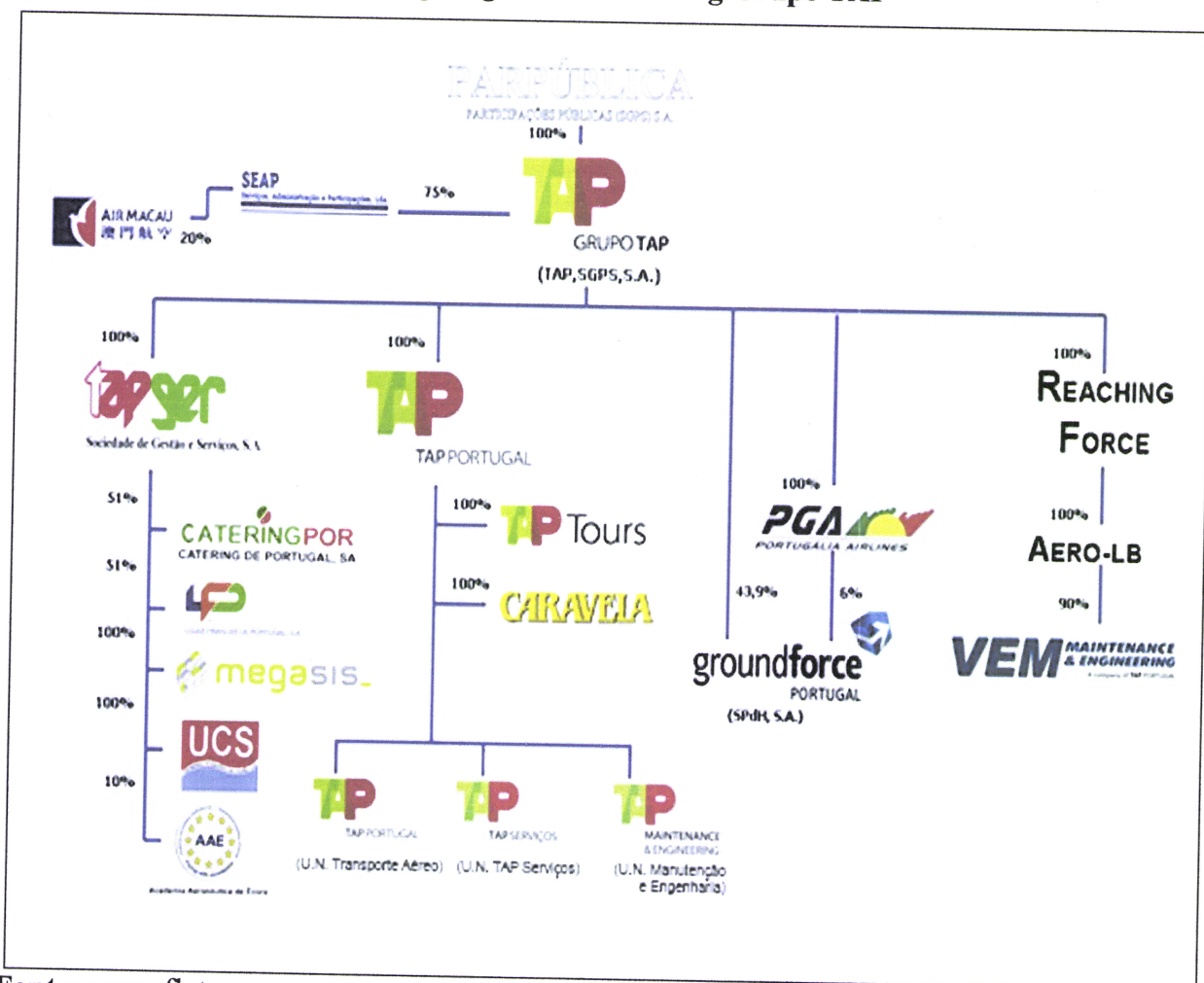
Em 22 de Setembro de 1944 o governo português publicou um decreto criando o Secretariado da Aeronáutica Civil, que tinha por missão promover o planeamento e o lançamento de linhas aéreas regulares, bem como a exploração de carreiras de interesse nacional. Esta tarefa, conforme especificava o diploma legal (decreto-lei n.º 33937) seria concretizada por intermédio de um serviço especial a criar. A esse serviço foi dada a designação, desde o início, de Transportes Aéreos Portugueses – TAP (TAP, 2007).

A TAP iniciou a sua actividade a 14 de Março de 1945 e desde a sua fundação tem vindo a evoluir ultrapassando momentos menos bons e desfrutando também de momentos de glória (TAP, 2007). «A principal actividade da TAP consiste no transporte aéreo de passageiros e carga, desenvolvendo também actividades de serviço a terceiros com a intervenção no negócio de manutenção e participando ainda em

actividades complementares do seu *core business*, com vista ao controlo da cadeia de valor» (Relatório de Contas Grupo TAP 2005, p. 12).

A empresa TAP - Transportes Aéreos Portugueses S.A. pertence à *holding* TAP – Transportes Aéreos Portugueses, SGPS, S.A., sendo detida em 100% pela Parpública. Em Novembro de 2008, o grupo das empresas que integravam a *holding* TAP era constituído de acordo com a organização representada no organograma abaixo (figura 3.1).

**Figura 3.1 – Organograma da Holding Grupo TAP**



Fonte: [www.flytap.com](http://www.flytap.com)

«A TAP PORTUGAL é uma companhia aérea internacional que opera ligando a Europa a África e às Américas do Norte e do Sul, a partir do *hub* em Lisboa, cidade que devido à sua localização geográfica, constitui uma plataforma de acesso privilegiado aos mercados que a companhia serve, destacando-se como transportadora europeia líder de operação para o Brasil» (Relatório de Contas Grupo TAP 2005, p. 12). No final de

2007, os aviões das frotas em operação, pertencentes às empresas do Grupo TAP, totalizavam 68 aeronaves, sendo 52 detidas pela TAP e 16 com a titularidade da companhia PGA (Relatório de Contas Grupo TAP 2007).

A integração da TAP na *Star Alliance* em 2005, a maior aliança mundial de companhias aéreas no mundo, representou para a TAP, a entrada numa larga rede global, traduzindo-se num forte aumento do número de destinos *off-line* (destinos operados por companhias parceiras). Assim, a companhia passou a poder oferecer ao mercado português acesso a um mercado alargado, com acrescidas oportunidades de diversificação da sua oferta de serviços e de obtenção de ganhos de eficiência, conseguindo, através desta via, reforçar o seu posicionamento no quadro da concorrência global (TAP, 2007).

No mesmo ano, aproveitando o momento de equilíbrio financeiro e rumo estratégico a companhia procedeu à mudança de identidade corporativa, ao relançamento e rejuvenescimento da marca TAP PORTUGAL, tentando desenvolver uma marca com uma imagem mais jovem, moderna e competitiva, de modo a poder competir com as principais companhias congéneres internacionais.

### **3.2 Estratégia de Identidade da Marca TAP PORTUGAL**

Desde o início da actividade, a estratégia de marca TAP tem sido do tipo *Institucional Umbrella*, ou seja, uma única marca, a marca da empresa, cobrindo vários produtos no âmbito do transporte aéreo.

O logótipo da marca é constituído pelo monograma de 3 letras TAP, sendo o nome TAP PORTUGAL, o outro elemento da marca.

Com a entrada da companhia na *Star Alliance*, constata-se que a associação entre a *Star Alliance* e a TAP funciona para a companhia como uma estratégia de *co-branding*, traduzindo-se em ganhos de valor, dimensão e credibilidade. Numa primeira abordagem poder-se-ia pensar que a *Star Alliance* funcionava como marca caução para a marca TAP PORTUGAL, mas tal não acontece, uma vez que a marca TAP PORTUGAL não depende da gestão da *Star Alliance*. A marca TAP PORTUGAL é gerida de forma independente da *Star Alliance*.

Com a entrada da TAP na *Star Alliance* foi necessário, por requisito imposto por esta, a mudança de imagem visual para dar ênfase à associação entre as duas organizações. Assim foram introduzidas alterações de imagem para associar a marca TAP PORTUGAL à *Star Alliance* nas zonas de *check-in* dos aeroportos, aviões, lojas,



balcões de atendimento TAP, delegações TAP, *stationery* de escritório, brochuras informativas.

Com a associação da TAP à *Star Alliance*, a companhia passa a adoptar uma assinatura na apresentação da sua marca: “A STAR ALLIANCE MEMBER”, conferindo conteúdo ao nome da empresa.

Como já foi referido, actualmente pode considerar-se a estratégia de marca TAP PORTUGAL como sendo uma marca *Institucional Umbrella*, uma vez que cobre cinco tipos de produto (não tangível), que serão descritos com maior precisão no ponto 3.4.4 do presente capítulo: TAP Discount; TAP Basic; TAP Classic; TAP Plus e TAP Executive. Contudo, em termos de gestão de marca, a companhia efectua comunicações específicas para cada tipo de produto.

Em termos de gestão de marca, a marca *Institucional Umbrella*, possui inúmeras vantagens, nomeadamente: sinergias de capitalização; evolução do conteúdo da marca através da associação a novos produtos; e o permitir a adaptação aos vários mercados, com comunicações específicas (Sarmento, 2006). No entanto, um dos principais inconvenientes neste tipo de estratégia de marca é o favorecimento de uma crise pontual ao conjunto de produtos sob a marca, quando ocorrem problemas ou associações demasiado negativas que afectam e diluem a imagem (Sarmento, 2006).

### 3.3 Identidade Física da Marca

A figura 3.2 evidencia a evolução histórica do logos da marca TAP desde a sua origem, em 1945, até aos dias de hoje.

**Figura 3.2 - Evolução histórica dos logos da TAP**



**Fonte:** TAP, Revista Atlantis, N.º2, 2005, p.17

**1945** – Data do primeiro logo da TAP que surge com a fundação dos Transportes Aéreos Portugueses. É composto por uma asa estilizada colorida por duas tonalidades de azul, com as letras TAP com tonalidade de azul mais escura, estando presente, com pouca evidência, o verde e o vermelho na parte inicial da asa estilizada.

Trata-se de um logo com características frias, estando em conformidade com a época em questão, o pós-segunda guerra mundial (Anexo 2, foto 1).

**1947** – Data do segundo logo da TAP, que é composto por um avião estilizado, a que se sobrepõem as quinas e a esfera armilar, elementos associados fortemente à época em questão, marcada pela exaltação dos valores nacionalistas do regime de Salazar. A cor predominante continua o azul de tonalidade mais escura.

**1954** – Data do terceiro logo da TAP. Constitui uma adaptação do anterior, mantendo-se o avião estilizado sobre as letras TAP. No período de 1954 a 1979, são associadas à companhia as seguintes designações: “*The International Airline of Portugal*”, “*The Airline of Portugal*” e, pela primeira vez, “*Transportes Aéreos Portugueses*”. Há uma mudança significativa nas cores utilizadas e no aspecto gráfico. O avião estilizado passa de azul forte para verde, querendo transmitir esperança, e as letras são vermelhas, querendo transmitir dinamismo e paixão. Estas novas cores, são as cores, com maior expressão, da bandeira de Portugal. Também, devido ao período político em questão (Regime Político de Salazar e de Marcello Caetano), de alguma forma, a companhia com esta escolha de cores, tenciona enaltecer as cores da Pátria (Anexo 2, fotos 2, 3, 4 e 5).

**1979** – Data do quarto logo da TAP. A designação tradicional TAP é substituída pela designação TAP AIR PORTUGAL, para seguir a linha das congéneres europeias. Dá-se início à pintura da fuselagem dos aviões, que passam a incluir as duas cores principais da bandeira, nas proporções correspondentes – um terço a verde, dois terços a vermelho. O símbolo TAP aparece com o T a branco uma vez que tinha como objectivo posterior o seu desaparecimento, ficando somente AIR PORTUGAL. Contudo, não se viria a verificar tal facto, por decisões de natureza política da própria companhia e condicionantes de natureza política (TAP, 2007). Predomina o vermelho no símbolo, estando associado a dinamismo e paixão, e o nome AIR PORTUGAL, a preto, tentando evidenciar o rigor, o luxo e o serviço de qualidade excepcional (Anexo 2, foto 6).

**2005** – Data do ano de mudança de identidade corporativa e de imagem. Constitui o quinto e actual símbolo. A nova imagem vem substituir a antiga, já desactualizada face aos desafios presentes e futuros. Com a nova identidade visual,

pretende-se transmitir graficamente o prestígio, a competência, o equilíbrio e a competitividade da TAP, acrescentando alegria, leveza e sedução à necessária institucionalidade.

O novo logótipo é caracterizado pela sobreposição das três letras TAP, destacando-se os tons verdes mais frescos e energéticos e um vermelho mais quente. O novo símbolo procura a jovialidade, a garra e a modernidade. Outra alteração da identidade é a decisão de abandonar a designação AIR PORTUGAL, reforçando assim o nome TAP (Anexo 2, foto 8).

A apresentação do logótipo actual da companhia ocorreu no mesmo ano em que a companhia comemorou o 60.º aniversário, integrou a *Star Alliance* e consolidou a recuperação financeira iniciada anos atrás. «A TAP deu a conhecer a sua nova imagem de marca, com a apresentação do primeiro avião – o Airbus A310 João XXI, exibindo as novas cores e símbolos da TAP, em 1 de Fevereiro de 2005» (TAP, Revista Atlantis, N.º2 – 2005, p.14).

A implementação da nova identidade física reflecte um novo posicionamento para os produtos oferecidos pela TAP. A companhia tinha até então, um posicionamento clássico, ou seja, oferecia serviços de transporte aéreo com padrões de qualidade consideráveis, segmentados em 3 produtos *standards*: Económica, *Business*, e *First Class/Top Executive*. Não cobria segmentos de mercado com tendência crescente, em função do aparecimento das companhias “*low-cost*” (LCC’s). Estas companhias praticam tarifas reduzidas e acrescentam valor aos produtos oferecidos na óptica “pagador-utilizador”, como por exemplo: o passageiro ao viajar numa “*low-cost*” se desejar consumir bebidas e comer a bordo terá que pagar por tal de forma independente do preço pago pela viagem.

A nova imagem traduz o que a TAP pretende ser no futuro: uma companhia aérea cheia de energia positiva e vibrante, onde a qualidade, o charme, os valores e ideais da cultura lusitana, sejam uma constante presença, em busca da afirmação e do sucesso, oferecendo produtos semelhantes aos das companhias “*low-cost*” com níveis de qualidade superiores (produto TAP Discount), bem como produtos de elevada qualidade, pretendendo oferecer ao passageiro a experiência de viajar com conforto e superar expectativas (produto TAP Executive).

«Na fase de estudo para a criação da nova e actual imagem, detectou-se a existência de uma dupla identidade na anterior imagem. Desde 1979, a companhia aérea era conhecida em Portugal como TAP e no estrangeiro como AIR PORTUGAL. Para

ultrapassar e solucionar este problema optou-se pelo nome TAP (designa e identifica a companhia) e pela manutenção do nome PORTUGAL (referência e alusão ao país), eliminando o AIR PORTUGAL» (TAP, Revista Atlantis N.º 2 – 2005, p. 16).

Deste modo, com o nome TAP PORTUGAL, procurou-se encontrar uma solução que diferenciase a imagem da companhia das suas congéneres. Para tal, no aspecto cromático, a TAP assume claramente e sem preconceito a sua “origem”, a portugalidade como elemento diferenciador.

A nova imagem foi introduzida de forma gradual de acordo com um processo de racionalidade económica. Até 2009, os cinquenta e dois aviões que constituem a actual frota, serão pintados com a nova imagem, aproveitando as imobilizações prolongadas; também tem vindo a ocorrer a substituição de *stationery* de escritório consoante a eliminação de stocks. Aquando da introdução dos símbolos alusivos à *Star Alliance*, obrigatórios nos postos de atendimento e balcões, mudou-se também para a nova imagem. Em 2007, deu-se a mudança de uniformes, com *styling* e cortes mais modernos e dinâmicos, dando um novo *look* à companhia.

### **3.4 Identidade Psicológica da Marca**

Nesta secção, pretende-se efectuar uma abordagem e análise ao carácter, aos valores e à missão da TAP PORTUGAL, ao posicionamento estratégico da companhia, aos mercados onde se encontra presente, aos clientes e aos concorrentes, bem como, às variáveis do marketing-mix (produto, preço, distribuição, e comunicação), com vista a uma melhor compreensão da gestão de marca da companhia aérea.

#### **3.4.1 Carácter, Valores e Missão**

Desde a sua fundação, a companhia pretende através da sua marca transmitir credibilidade (resposta aos gostos e necessidades dos clientes); legitimidade (ampliação e actuação no mercado); afectividade (dinamiza emocionalmente os seus clientes); segurança e confiança; “portugalidade” (sentimento e emoções referentes à tradição e valores culturais portugueses); aliados ao atributo de qualidade excepcional que sempre caracterizaram a companhia ao longo das décadas de história (TAP, 2007).

Actualmente, a marca TAP PORTUGAL afirma-se nos mercados em que está presente com carácter dinâmico e moderno, engrandecido em muito pela integração na *Star Alliance*, que lhe atribui um carácter mais competitivo e forte. A TAP é a companhia aérea líder do mercado português e no tráfego aéreo entre a Europa e o

Brasil. Tendo como prioridade na orientação estratégica a satisfação das expectativas dos clientes, a TAP procura continuamente proporcionar-lhes as melhores e mais fáceis soluções para as suas viagens, acrescentando cada vez mais valor ao produto que lhes oferece. Com este objectivo, a companhia tenta estabelecer as melhores parcerias em terra e no ar, de forma a disponibilizar um leque alargado de destinos servidos em *code-share* com companhias congéneres, além de um vasto conjunto de benefícios e vantagens associadas (TAP, 2007).

A TAP tem a ambição de tornar-se numa companhia aérea de referência internacional, assumindo uma postura diferenciadora em termos de qualidade de serviços e eficiência operacional (TAP, 2007).

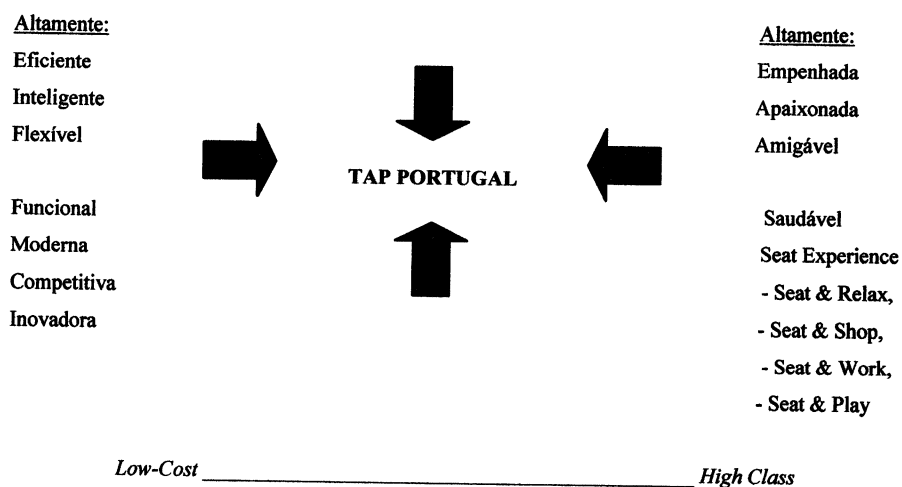
A companhia tem como objectivo e compromisso, em cada momento, constituir a melhor opção para as viagens dos seus clientes, assegurar ao accionista Estado (único) elevados níveis de rentabilidade e aos trabalhadores as melhores condições de desenvolvimento e enriquecimento profissional.

«A TAP tem como missão o foco no serviço do transporte aéreo e actividades afins, visando constantemente o retorno para os seus investidores e liderança no nicho de mercado em que actua. A companhia aérea procura: oferecer aos seus clientes um produto de qualidade, pretendendo ser sempre a melhor opção para quem utiliza os seus serviços e a melhor empresa para se trabalhar; e, actuar conscientemente ao nível do compromisso com a sociedade e com o meio ambiente» (Relatório de Contas Grupo TAP, 2007, p. 20).

### **3.4.2 Posicionamento**

Com o aumento de competitividade, a TAP procura posicionar-se algures entre o “*high class*” e o “*low-cost*”, num compromisso entre a operação tradicional e as novas formas de encarar o negócio da aviação. Como se esquematiza na figura 3.3, que se apresenta na página seguinte, a nova imagem de marca TAP PORTUGAL, procura transmitir o balanço entre o baixo custo e funcional, e o eficiente e a dedicação ao passageiro (TAP, 2007).

**Figura 3.3 - Posicionamento estratégico da TAP PORTUGAL**



**Fonte:** TAP, 2007

A nova identidade visual da TAP, que procura a jovialidade e a garra para enfrentar com sucesso a concorrência das suas congéneres, veio permitir à companhia aérea portuguesa uma mudança de posicionamento e o seu reforço ao posicionar-se entre o “*low-cost*”, com a oferta do produto TAP Discount, com níveis de qualidade superiores aos produtos semelhantes oferecidos pelas companhias “*low-cost*” e o “*high class*”, com a oferta do produto TAP Executive, com níveis de conforto e qualidade acima da média, procurando oferecer um moderno e sofisticado conceito de experiência de viagem. Entre estes dois extremos de oferta de produtos, a TAP ainda disponibiliza mais três tipos de produto com níveis de qualidade, atributos e serviços associados diversificados em função das necessidades do cliente, sendo eles: o TAP Basic, o TAP Classic, e o TAP Plus, que irão ser abordados com maior detalhe no ponto 3.4.4 do presente capítulo.

### **3.4.3 Mercado, Clientes e Concorrentes**

Neste sub-ponto, pretende-se efectuar uma abordagem e análise aos mercados em que a companhia aérea portuguesa se encontra presente, bem como, analisar os seus principais clientes e concorrentes, de modo a poder contribuir para um maior conhecimento para a gestão de marca.

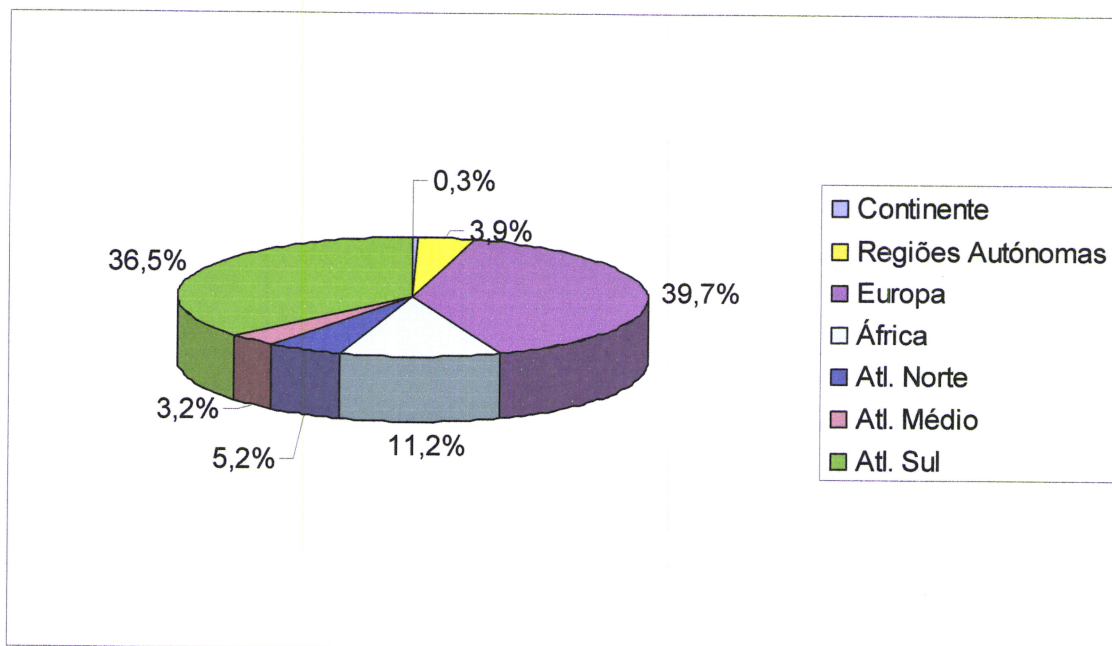
### a) Mercado

O mercado efectivo da TAP pode ser segmentado de acordo com critérios geográficos em mercado Europeu; mercado Africano; mercado Atlântico Norte; mercado Atlântico Centro; e, mercado Atlântico Sul.

De um modo geral, a TAP está presente nos mercados relacionados com a emigração lusitana, os chamados “mercados-saudade”, à excepção do Canadá, detendo uma operação de destaque a nível estratégico, no mercado brasileiro, sendo uma importante ponte aérea entre a Europa e o Brasil. A transportadora detém uma vasta cobertura a nível da Europa, de modo a funcionar como mecanismo de alimentação da rede, na estratégia de *hub*, permitindo o fluxo de passageiros para a América do Norte, América Central, América Latina e África via Lisboa e Porto (destinos TAP, Anexo 5).

Na figura 3.4 podem observar-se os pesos de cada mercado da TAP Portugal.

**Figura 3.4 - Peso dos mercados TAP PORTUGAL, 2007**



Fonte: TAP, 2007.

### b) Clientes

Devido à reduzida dimensão do mercado português, um número reduzido de pessoas viaja regularmente no nosso país, em viagens de lazer ou de negócios. O cliente TAP é caracterizado por um maior poder aquisitivo, que não utiliza voos *charters* ou companhias *low-cost*, valorizando a comodidade de escolher as datas e horários que mais lhe interessam (TAP, 2007).

O tráfego da TAP caracteriza-se do seguinte modo: 50 % do tráfego da TAP é angariado no estrangeiro, sendo que 39 % desse valor percentual, tem como destino último a América do Sul (em especial o Brasil) e África (TAP, 2007).

A tabela 3.1 evidencia o volume de tráfego para os diversos mercados da TAP, bem como os respectivos coeficientes de ocupação.

**Tabela 3.1 - Síntese do volume de tráfego e coeficientes de Ocupação da TAP**

Região	Volume de Tráfego (Milhares de Passageiros)	Variação face ao ano anterior		Coeficiente de Ocupação
		Capacidade (PKO's)	Tráfego (PKU's)	
Continente	580	3,8%	19,6%	52,8%
Regiões Autónomas	1.010	1,8%	-2,3%	67,9%
Europa	4.483	16,0%	14,5%	64,4%
África	433	18,8%	16,9%	74,6%
Atlântico Norte	185	16,0%	9,0%	73,4%
Atlântico Médio	95	6,7%	4,3%	74,1%
Atlântico Sul	994	24,7%	19,0%	78,3%
TOTAL	7.779	18,0%	14,9%	70,9%

Fonte: Relatório de Contas TAP, 2007, p. 51

Relativamente à actividade de transporte aéreo de passageiros, em que se centra a presente investigação, no decorrer do ano de 2007, o nível de capacidade oferecida, expressa em lugar-quilómetro (PKO), na operação regular da TAP registou um acréscimo de 18,0%, relativamente ao ano anterior, tendo sido realizados cerca de 81 mil serviços. Refira-se, adicionalmente, a presença em mais de 57 mil voos operados por outras companhias, ao abrigo de acordos de *code-share*, cerca de 1% mais que em 2006. Na operação, a Companhia voou mais de 213 mil horas com equipamento próprio e mais de 25 mil horas com equipamento da Portugália correspondendo, respectivamente, a 152,1 e 14,3 milhões de quilómetros percorridos no total, mais 20,9% que em 2006 (TAP, 2007).

Em relação ao mercado europeu, «a Europa manteve-se como o principal sector da rede da Empresa, representando 39,7% da procura total. Considerando, também, a procura do Continente e das Regiões Autónomas, constata-se que a região europeia constituiu 43,9% do total da procura da Companhia, em 2007. O aumento de oferta colocada neste sector de rede, de 16,0%, não foi inteiramente compensado pelo



crescimento da procura, que acabou por se situar em 14,5%. O coeficiente de ocupação registou, como consequência, um decréscimo de 0,8 %, ao posicionar-se em 64,4%» (Relatório de Contas Grupo TAP, 2007, p. 52).

A nível estratégico, a expansão do longo curso é suportada pelo maior nível de actividade nas regiões de África e do Atlântico Sul. Segundo o Relatório de Contas Grupo TAP de 2007, o mercado relativamente ao tráfego de passageiros, comportou-se do seguinte modo:

- África: Em resultado da intensificação do número de frequências para Angola e para Cabo Verde, a procura com destino ao continente africano registou um acréscimo significativo de 16,9%, sendo a sua representatividade, no total da rede, de 11,2%, valor ligeiramente superior ao verificado em 2006;

- Atlântico Norte: Registou-se um incremento de 9,0% na procura dirigida ao sector de rede Atlântico Norte (destino, Estados Unidos da América). O peso do tráfego no total da rede reduziu-se, ligeiramente, face a 2006, situando-se em 5,2%;

- Atlântico Médio: A procura neste sector cresceu 4,3%, para o destino Venezuela. No entanto, registou-se uma ligeira redução de 0,3% da representatividade no total da rede, face a 2006, passando de 3,5%, para 3,2%;

- Atlântico Sul: A região do Atlântico Sul continuou a apresentar uma evolução muito positiva, tendo o crescimento da procura com destino a este sector de rede atingido, em 2007, 19,0%. O Atlântico Sul (destino, Brasil) constituiu, em 2007, 36,5% do total da rede, correspondendo a mais 1,2 % que no ano anterior, representando o acréscimo de oferta neste sector da rede, o reflexo da aposta da Companhia na especialização do tráfego entre a Europa e aquela região;

- Continente: Face ao acréscimo de oferta atribuída a esta região, na ordem dos 3,8%, a procura registou um aumento ainda superior, de 19,6%. O nível de coeficiente de ocupação do sector aumentou, assim, cerca de 7 %, mantendo-se a sua representatividade em 0,3%;

- Regiões Autónomas: O tráfego para as Regiões Autónomas apresentou um decréscimo na procura de 2,3%. Este sector de rede representou 3,9% do total da procura, menos 0,7 % que em 2006.

### **c) Concorrentes**

Actualmente assiste-se a um aumento, cada vez mais acentuado, da concorrência no sector da aviação comercial, de desregulamentação dos mercados, de liberalização

dos fluxos económicos e de uma alteração no comportamento e atitudes dos consumidores.

Os concorrentes naturais da TAP são todas as companhias aéreas portuguesas e estrangeiras regulares que operam em Portugal. Inclusive, com algumas delas, a TAP tem acordos de *code-share* (vendas de lugares nos seus voos e vice-versa) (TAP, 2007).

Devido à natureza do negócio de transporte aéreo, a TAP a nível doméstico detém uma posição dominante de mercado. Em relação às Regiões Autónomas, os principais concorrentes são: a SATA Internacional e desde Outubro de 2008, a easyJet, companhia de baixo custo (LCC) nos voos para a Madeira (Funchal). A nível europeu, onde a transportadora detém uma forte presença, os principais concorrentes, são sobretudo as LCC's (easyJet, Ryanair, Air Berlin, entre outras) e todas as restantes companhias tradicionais, designadas de “bandeira”. Nas operações a nível internacional, os principais concorrentes, são sobretudo as companhias tradicionais que operam a partir dos diversos *hubs* localizados na Europa, oferecendo voos para os mesmos destinos da TAP. Neste caso concreto, a concorrência é efectuada a nível de *hubs*, localizados em diversos pontos na Europa (por exemplo: a Lufthansa, Munique e Frankfurt; a AIR FRANCE, Paris; a Alitalia, Roma; a Ibéria, Madrid; entre outros). Contudo, a ampla rede de destinos, o seu Programa de Passageiro Freqüente (Victoria), os elevados padrões de segurança e qualidade, constituem vantagens competitivas que fazem da TAP, a companhia preferida dos portugueses (TAP, 2007).

#### **3.4.4 Marketing – Mix**

O marketing é uma “ferramenta” preciosa para o processo de desenvolvimento das empresas.

Segundo Tuleski (2009), de forma a poder disputar os mercados de forma competitiva, a empresa precisa de analisar os consumidores, seleccionar os mercados-alvo e utilizar as ferramentas do marketing-mix para satisfazer as necessidades do consumidor. Acima de tudo, os gestores de marketing devem elaborar estratégias de marketing que se adaptem à posição e aos recursos da empresa, face aos seus concorrentes e, depois, gerir e adaptar de maneira eficaz essas estratégias para eventuais alterações que possam ocorrer no meio envolvente.

Na perspectiva da mesma autora (2009), a análise constante do mercado, a actualização dos segmentos de mercado mais atractivos, a avaliação das forças e fraquezas da empresa e dos concorrentes e, conseqüentemente, a definição do plano de

marketing, com acções totalmente direccionadas para atender às necessidades dos clientes é de vital importância para a manutenção saudável da empresa nos seus mercados de actuação.

O marketing-mix da empresa, de uma forma bastante simples, não é mais do que, a sua estratégia e o seu plano de acção para atingir os resultados desejados.

Torna-se fundamental a abordagem e análise do marketing-mix de modo a permitir uma maior compreensão da identidade e do valor da marca, fundamentais, para uma melhor compreensão dos objectivos de investigação.

### **a) Produto**

Uma vez que a TAP é uma empresa prestadora de serviços, tais como: o transporte aéreo de passageiros, a carga e o correio aéreo, o produto oferecido pela TAP não é tangível.

A TAP oferece um leque alargado e variado de destinos, sendo alguns operados pela TAP, enquanto que outros são operados por companhias parceiras (Acordos de Cooperação e Parceria - Anexo 6).

Relativamente ao transporte aéreo de passageiros, em que se centra a presente dissertação, para qualquer destino, a TAP oferece cinco tipos de produto: o TAP Discount, o TAP Basic, o TAP Classic, o TAP Plus, e o TAP Executive. O que os distingue e diferencia é o produto aumentado, ou seja, os serviços e/ ou benefícios adicionais que estão associados ao produto nuclear, o TAP Discount, que dentro do leque de produtos oferecidos pela companhia, se encontra no primeiro nível. Os cinco tipos de produto oferecidos pela TAP caracterizam-se da seguinte forma:

- **TAP Discount:** é um produto que tem como característica principal o baixo preço da viagem, semelhante aos das concorrentes “LCC’s”, mas com serviços adicionais, tais como: a possibilidade de acumular 10% das milhas voadas na sua conta de membro Victoria; o serviço de refeições é igual ao de Classe Económica; e no entretenimento a bordo o passageiro desfruta de uma vasta programação áudio e vídeo, preparada pela TAP, para tornar a sua viagem ainda mais agradável (TAP, 2008). Em relação às LLC’s, este produto só apresenta semelhanças no preço. Nas viagens através das LCC’s os passageiros se quiserem serviços adicionais terão que os pagar à parte.

- **TAP Basic:** é um produto para quem faz férias planeadas. Trata-se de uma solução económica e, tal como o próprio nome indica, trata-se de um produto básico para uma viagem aérea. As características principais deste produto de viagem aérea são: a possibilidade ao passageiro de acumular 50% das milhas voadas nos voos de médio curso (domésticos e europeus) e 100% nos voos de longo curso (intercontinentais); o passageiro pode desfrutar da leitura de jornais e revistas durante o voo, podendo levantar o seu jornal e revista antes de iniciar a viagem nos balcões de leitura da TAP, ou à entrada do avião; o serviço de refeição é o da Classe Económica. Em termos de entretenimento a bordo, é equivalente ao TAP Discount (TAP, 2008).

- **TAP Classic:** é um produto destinado para quem procura alguma flexibilidade em termos de tarifa, datas de viagem e classe de viagem. As principais características desde produto são: reembolso parcial (caso não possa viajar, poderá solicitar o reembolso do seu bilhete); o passageiro pode acumular 100% de milhas Victoria; o passageiro pode efectuar a reserva de lugar (escolher o seu lugar no voo, no momento da reserva); o passageiro tem a possibilidade, ao escolher este produto, de efectuar o *upgrade* com milhas Victoria (utilizar as suas milhas Victoria para voar através do TAP Executive, produto TAP com níveis de conforto e qualidade *Premium*); o passageiro desfruta da leitura de jornais e de revistas, podendo levantar o seu jornal e revista antes de iniciar a viagem, nos balcões de leitura da TAP ou à entrada do avião; o serviço de refeição é o da Classe Económica. Em termos de entretenimento a bordo, este é também equivalente ao TAP Basic e ao TAP Discount (TAP, 2008).

- **TAP Plus:** é o produto para quem procura rapidez e total flexibilidade para a sua viagem aérea. As principais características deste produto são: possibilidade de alteração de bilhetes sem custos; o passageiro tem a possibilidade de acumular 125% de milhas Victoria; o passageiro desfruta de *check-in* prioritário em balcões dedicados ao efeito, com acesso a um atendimento rápido e diferenciado; o passageiro usufrui de controlo de segurança/ raio-X prioritário (acesso ao canal prioritário de controlo de segurança de bagagem de mão nos aeroportos onde este serviço estiver disponível); o passageiro desfruta de tratamento de bagagem prioritária, sendo a sua bagagem tratada de forma diferenciada para garantir uma entrega rápida na sua chegada ao destino; o passageiro tem a possibilidade de reservar o seu lugar no voo, no momento da reserva. O embarque, é também diferenciado; o passageiro usufrui de *upgrade* com milhas

Victoria, podendo utilizar as suas milhas para voar através do TAP Executive; o passageiro desfruta da leitura de jornais e revistas a bordo, podendo levantar o seu jornal e revista antes de iniciar a viagem, nos balcões de leitura da TAP ou à entrada do avião; o serviço de refeições e o entretenimento são equivalentes aos outros produtos já apresentados (TAP, 2008).

- **TAP Executive:** é o produto para quem em terra e a bordo deseja e pretenda a garantia de serviços exclusivos, atendimento personalizado e máximo conforto, para que possa trabalhar e descansar durante a sua viagem. As principais características deste produto, são: alteração de bilhetes sem custos; o passageiro tem a possibilidade de acumular milhas Victoria a 200%; o passageiro desfruta de *check-in* prioritário em balcões dedicados ao efeito, com acesso a um atendimento rápido e diferenciado; o passageiro desfruta de controlo de segurança/ raio-X prioritário. O passageiro TAP Executive tem acesso a todos os *lounges* da TAP e da rede STAR ALLIANCE; tem acesso ao *Premium Customer Center*, isto é, acesso a um espaço de atendimento *Premium* (no Aeroporto de Lisboa – Terminal 1), onde poderá tratar de todos os assuntos relacionados com a sua viagem; o passageiro dispõe de tratamento de bagagem prioritária, sendo a sua bagagem tratada de forma prioritária para garantir uma entrega rápida na sua chegada no destino; no momento da reserva, o passageiro pode escolher o seu lugar no voo; o embarque é efectuado de forma diferenciada. Nos voos de longo curso, o passageiro TAP Executive tem também o desembarque diferenciado e prioritário; tem estacionamento gratuito e ValetXpress, em Lisboa (serviço de estacionamento até 2 dias gratuitos no aeroporto de Lisboa, no parque coberto P2, junto às chegadas); aos passageiros TAP Executive é oferecido uma vasta selecção de jornais e revistas, distribuída a bordo; o passageiro tem direito a vestiário, ou seja, no início da viagem, a tripulação poderá guardar os seus pertences no vestiário a bordo; o passageiro tem direito a receber uma bolsa de toilette (nos voos de longo curso), contendo variados artigos; o passageiro desfruta de uma refeição executiva com opção de escolha; o serviço de entretenimento a bordo também é equivalente aos outros produtos já apresentados (TAP, 2008).

Relativamente aos produtos TAP PORTUGAL abordados, por parte da companhia aérea portuguesa, tem havido e continuará a haver um forte esforço no reforço do relacionamento com o cliente, nomeadamente através da aposta em canais

mais directos e dinâmicos, com enfoque na Internet, traduzindo-se em ganhos em termos de custos para a companhia e comodidade para o cliente (TAP, 2007).

- **Programa de Passageiro Freqüente da TAP (Victoria).** Este serviço, transversal a todos os produtos TAP, em Janeiro de 2008 contava com cerca de 750 mil membros, com a seguinte distribuição em termos de mercados: Portugal – 500 000, Brasil – 105 000, França – 30 000, Reino Unido – 27 900 e Espanha – 24 000.

O total dos 750 000 membros distribui-se da seguinte forma: 96% são membros Victoria Miles Winner (trata-se do nível base do programa Victoria, em que dependendo da quantidade de milhas que o passageiro acumular, a adesão aos níveis superiores, Victoria Silver Winner e Victoria Gold Winner, será automática), 3% são membros Victoria Silver Winner e 1% são membros Victoria Gold Winner.

Para adesão ao Victoria Silver Winner é necessário o passageiro apresentar um histórico de 30.000 milhas num período de 12 meses consecutivos. Este produto caracteriza-se por: atribuição de bônus de 25% milhas adicionais; *check-in* em balcões próprios; prioridade na lista de espera; garante ao passageiro o lugar marcado em Classe Económica até 72 horas anterior à data de embarque; bagagem extra de 15 kgs; livre acesso aos *lounges* TAP e prioridade na recolha de bagagem (TAP, 2008).

Para adesão ao Victoria Gold Winner é necessário o passageiro apresentar um histórico de 70.000 milhas num período de 12 meses consecutivos. Caracteriza-se por: atribuição de bônus de 40% milhas adicionais; garante ao passageiro o lugar marcado em Classe Económica até 2 horas anterior à data de embarque e em Classe *Business* até 48 horas; bagagem extra de 20 kgs; acesso aos *lounges* da TAP e da *Star Alliance* espalhados por diversos aeroportos; prioridade no *check-in* em balcões da *Star Alliance*, bem como a prioridade no embarque, no tratamento e na recolha de bagagem nos voos *Star Alliance* (TAP, 2008).

Os principais benefícios deste programa transversal aos produtos TAP, válidos para todos os membros do programa são: a possibilidade de viajar com bilhetes prémio em qualquer das companhias aéreas parceiras, por todo o mundo; a possibilidade de adquirir pacotes de férias Victoria operados pela TAP TOURS (operador turístico da companhia aérea portuguesa), pagos simultaneamente com milhas e dinheiro; e outros produtos de utilização, acumulação de milhas e promoções TAP, direccionados apenas a estes clientes, tais como: rent-a-car, aquisição de combustíveis, revistas e jornais, produtos financeiros, entre outros (TAP, 2008).

Na figura 3.5 podem ver-se os três tipos de cartões do programa passageiro frequente da TAP PORTUGAL:

**Figura 3.5 – Cartões do programa Victoria**



**Fonte:** TAP, 2008

#### **b) Preço**

A TAP não tem muito controlo sobre os preços, uma vez que as agências de viagens são responsáveis por 90 % do volume de negócios, e estas podem praticar preços diferentes dos recomendados pela companhia (TAP, 2007). As agências de viagens, em média, praticam preços divergentes dos da companhia, podendo acrescer aos valores propostos pela companhia, entre 5 e 8 %. (TAP, 2007). Os restantes 10 % do volume de negócios são realizados através de distribuição directa (vendas de bilhetes *online* através do sitio internet da companhia e por telefone através do *Call-Center*) onde não existe o problema referido na situação anterior.

A nível de politica de preços, a companhia tem em vigor uma estratégia de oferta de preços competitivos *versus* diversos produtos oferecidos (preços *Premium* para o produto TAP Executive; preços baixos para o produto TAP Discount; e preços económicos, médio-altos para os restantes produtos) , tendo por base, o objectivo da maximização da receita através do *revenue management*, ou seja, prática de preços diferenciados consoantes os cinco produtos e diferenciação das classes no mesmo voo, sempre relacionado com a data de aquisição do bilhete e a data de viagem. Isto porque, para o mesmo voo, para o mesmo tipo de produto, existem vários tipos de tarifas, segmentadas em função de vários critérios, tais como, por exemplo, a data entre a

aquisição do bilhete e a data de viagem (quanto maior for esta distância, melhor será o valor da tarifa para o passageiro). De um modo geral, pode afirmar-se que a TAP em termos de preços, pratica preços do tipo “*low-cost*”, no produto TAP Discount, e preços do tipo *Premium*, no produto TAP Executive, praticando tarifas intermédias, nos restantes três produtos, para o transporte de passageiros. Em relação à sazonalidade que afecta o sector, a companhia tem como politica comercial, para tentar inverter as tendências de decréscimo de viagens, nos períodos de baixa procura, colocar nos mercados tarifas reduzidas e pacotes de viagem designados “Pacotes Promoção”, de forma a estimular o consumo dos seus produtos, incentivando as pessoas a viajar através da TAP (TAP, 2008).

### **c) Distribuição**

Até final de 2007, em termos de distribuição, pode afirmar-se que a maior plataforma responsável pela venda de bilhetes era atribuída às agências de viagens, representando cerca de 90 % (TAP, 2007). Todavia, outras duas plataformas responsáveis pela venda de bilhetes começaram a ganhar destaque, nomeadamente as vendas por telefone através do *Call Center* TAP e a venda directa *on-line* através do sitio internet [www.flytap.com](http://www.flytap.com) que está a ganhar cada vez mais adeptos, devido à comodidade e facilidade por parte dos clientes, e traduzindo-se para a companhia numa poupança de custos. De um modo global, a TAP utiliza canais directos e indirectos. Os canais directos são: os escritórios de vendas TAP, o *Call Center* TAP e o sitio internet da companhia. Os canais indirectos utilizados são: os tradicionais agentes de viagens, os portais de venda *on-line*, tais como o [www.edreams.pt](http://www.edreams.pt) e o [www.terminalA.com](http://www.terminalA.com); e o *tour operator* da TAP, o TAP TOURS.

### **d) Comunicação**

Ao longo dos anos, em termos de imagem, a TAP tem vindo a inovar e a ajustar a imagem aos desafios que pretende alcançar e triunfar, bem patente na evolução dos logótipos, e consequente pintura dos aviões (evolução histórica da imagem dos aviões TAP - Anexo 2), também com associações a eventos, tais como a EXPO'98 (Anexo2, foto 7) e o EURO2004 (Anexo 2, foto 9) de modo a projectar a imagem da companhia e do país no estrangeiro.

Também, a introdução da nova revista de bordo, a *UP*, para substituição da revista *Atlantis*, com um grafismo concebido para um tempo de leitura adequado a uma



viagem de avião e apresentando novos e mais diversificados conteúdos em sintonia com o carácter crescente mais cosmopolita dos clientes TAP, é um marco importante a nível da estratégia de comunicação da empresa, na medida que, através da revista de bordo, a companhia dá a conhecer aos seus passageiros informações relativas aos seus produtos e serviços, bem como, a outras informações que a transportadora aérea considere importantes para o conhecimento dos seus clientes (TAP, 2007).

Em função do reduzido *budget* destinado à comunicação em Portugal e no estrangeiro, a TAP dirige-o essencialmente para o produto (lançamento das novas cadeiras da Classe Executiva – Top Executive, da frota de longo curso, por exemplo).

Em termos de inovação, a comodidade da frota A330 adoptada para as viagens de longo curso TAP, visa representar o expoente máximo em conforto e em qualidade (TAP, 2007).

A política é seguida de forma semelhante nos restantes países onde a companhia está representada.

Devido à elevada notoriedade em Portugal, a TAP raramente faz campanhas institucionais.

Com o objectivo de atingir o seu *target*, com uma estrutura de custos reduzidos, os meios de comunicação escolhidos pela TAP, são: Revista *UP*, vídeos de bordo, distribuição de *flyers* a bordo dos aviões, entre outros.

Em acções de marketing directo, a base de dados do Programa Victoria (Programa Passageiro Freqüente da TAP) é também muito utilizada como ferramenta.

Os sítios internet quer nacionais quer internacionais, também constituem importantes meios de comunicação e canais de venda. Em situações pontuais, tais como acções de promoção de novas rotas e campanhas de dinamização da procura, a TAP também utiliza a imprensa, a rádio, a TV, a Internet e a publicidade exterior (mupis, traseiras de autocarro e caixas de Multibanco. A publicidade, especialmente a publicidade exterior, tem como objectivo o combate à sazonalidade que afecta o sector e também é utilizada geralmente quando a companhia integra um novo destino na sua rede, como foi por exemplo, o destino Belo Horizonte, em Fevereiro de 2008 (TAP, 2008).

Na tabela 3.2, que se apresenta na página seguinte, pode ver-se a evolução do orçamento destinado à comunicação por parte da TAP.

**Tabela 3.2 - Totais do investimento para comunicação na TAP**

Ano	Total Investimento - Comunicação (valores em '000€)
2005	1.110
2006	846
2007	1.904

Fonte: TAP, 2008

A tabela 3.3 mostra o peso dos canais de comunicação utilizados na estratégia de comunicação da TAP.

**Tabela 3.3 - Peso dos canais de comunicação utilizados pela TAP**

Canal/ meio de Comunicação	2005	2006	2007
Exterior (Mupis, traseiras de autocarros,...)	19 %	11%	61%
Rádio	0%	9%	7%
Imprensa	39%	69%	32%
TV Cabo	7%	0%	0%
TV	36%	11%	0%

Fonte: TAP, 2008

Um meio de comunicação usado frequentemente pela TAP ao longo da sua história são as relações públicas, em especial o mecenato, como o apoio a actividades culturais e desportivas (edições do Rali Portugal; EXPO'98, Lisboa; EURO 2004; Meia Maratona de Lisboa desde 2007, 2008 e 2009).

Reconhecendo o crescente interesse que o golf desperta, a TAP foi pioneira no apoio a este desporto em Portugal, apoiando esta modalidade à mais de 20 anos. A TAP tem distinguido personalidades portuguesas que marcaram a história, a sociedade e a cultura, baptizando as aeronaves da companhia aérea com os seus respectivos nomes (Eusébio da Silva Ferreira e Sophia de Mello Breyner Andersen, são alguns exemplos).

Para o lançamento da nova imagem em 2005, a TAP recorreu também às relações públicas, convidando todas as partes interessadas, dando a conhecer ao país e ao mundo, a partir do hangar 6 no *hub* em Lisboa, a nova imagem com novo aspecto gráfico, cores e significados. Aproveitou o momento para fazer também alguma publicidade (*outdoors*, imprensa e televisão) e dar a conhecer a nova identidade de marca.

Com o objectivo de incentivar temporariamente o consumo e de levar a que os clientes tomem decisões mais rápidas, a TAP tem recorrido a promoções de vendas, de forma a estimular a procura. Por exemplo, face à actual conjuntura económica desfavorável a nível mundial, e aos efeitos directos provocados pelo vírus da Gripe H1N1 na diminuição da procura do transporte aéreo, especialmente para destinos onde o foco e propagação do vírus tem sido maior, tais como os Estados Unidos da América e o Brasil, destinos importantes para a operação da TAP PORTUGAL, em Agosto de 2009, a companhia aérea realizou campanhas de promoção, de modo a incentivar o consumo para estes destinos, colocando no mercado tarifas a preço de promoção.

Como medida de melhoria para a comunicação entre a companhia e os seus clientes, em 2007, foi criada uma Direcção de Serviço ao Cliente, de modo a aumentar a satisfação destes e facilitar a resolução dos problemas colocados.

### **3.5 Síntese**

A TAP, prossequindo uma orientação estratégica cuja prioridade consiste na satisfação das expectativas dos clientes, tem procurado continuamente proporcionar-lhes as melhores e mais fáceis soluções para as suas viagens, agregando cada vez mais valor ao produto que lhes oferece. Mediante a disponibilização de um serviço aos seus clientes, consistente com a tradicional hospitalidade portuguesa, a companhia mantém a sua forte ligação a Portugal, atitude que corresponde ao nicho de mercado onde a sua posição competitiva é mais sustentada.

A estratégia que a TAP tem vindo a prosseguir, concentrou-se na melhoria contínua da qualidade do produto e atendimento oferecido ao cliente e nos ganhos de eficiência obtidos com o redesenho e crescente flexibilidade da sua rede, assente na cada vez maior articulação entre os sectores de médio e longo curso desde o *hub* da companhia, em Lisboa. Com a estratégia de *hub* bem implementada, a TAP disponibiliza uma maior oferta de maior número de ligações no menor espaço de tempo possível. Pode concluir-se que a flexibilidade e a rapidez de resposta são considerados

dois importantes factores chave da estratégia desenvolvida. A transportadora procurou oferecer produtos competitivos e manter uma posição de mercado sustentável, capitalizando através da procura de tráfego local, complementada com o tráfego de ligação.

O *rebranding* ocorrido em 2005 não se traduziu somente na mudança de imagem corporativa e de marca, mas tratou-se também de uma fase de mudança de orientações estratégicas. Um importante acontecimento que ocorreu também nesse momento foi a integração da TAP na maior aliança mundial de companhias aéreas – a *Star Alliance*, que veio dar dimensão (rede), sinergias, valor, ganhos em redução de tempos de espera e de tarifas para os clientes.

Para a mudança da identidade TAP PORTUGAL, os grafismos e as cores foram também uma escolha pertinente e inteligente, em função da portugalidade que a companhia pretende transmitir.

Em relação à operação de *rebranding*, mudança de identidade e imagem da TAP, e orientações estratégicas, podemos identificar virtudes, fraquezas e algumas sugestões de melhoria.

Como virtudes, assinalam-se: a definição clara dos objectivos estratégicos da companhia; modernização da frota, com vista à melhoria da eficiência operacional e aumento dos níveis de conforto e qualidade para os passageiros; introdução de modernas e confortáveis cadeiras *Recaro* na frota A330 (longo curso); constante melhoramento a nível de programação e entretenimento a bordo (escolhas selectivas de programação e introdução de uma nova revista a bordo, mais moderna (a *UP*); mudança de uniformes em 2007, mais modernos e com *design* cosmopolita.

Como fraquezas e consequentes sugestões de melhoria, assinalam-se: a insuficiente e fraca presença em termos de comunicação (nos *media* e no exterior). Este é um ponto claramente com necessidade de ser melhorado, de modo a aumentar a visibilidade da companhia, apostando nos diversos canais de comunicação, não de forma pontual, mas com uma certa periodicidade, de forma a combater a sazonalidade. A TAP tem orçamentos reduzidos para investimentos destinados à comunicação e deveria ter uma estratégia de comunicação mais agressiva face à concorrência para se afirmar como companhia dinâmica e moderna, que pretende ser.

Apesar dos sucessivos esforços de melhoria no atendimento, a companhia deve continuar a trabalhar e melhorar o atendimento, de forma a eliminar falhas e deficiências neste, com vista a obter melhores resultados, e melhorias na comunicação

entre a TAP e os seus clientes. A existência de limitações operacionais no principal *hub* (Aeroporto Internacional de Lisboa), afecta directamente os níveis de desempenho operacional e qualidade dos serviços prestados pela TAP. A companhia deverá otimizar, maximizando os esforços colectivos para o mesmo objectivo, junto dos parceiros a nível da infra-estrutura aeroportuária, bem como dos fornecedores (*handling, catering, e outros*). A companhia deveria dar mais visibilidade à sua marca, com maior investimento em publicidade e associações a eventos. Com a redefinição do produto em Maio de 2008, para oferta de cinco tipos de produto, houve esforços e uma campanha publicitária no momento de lançamento, mas desde então, não se registou mais nenhuma campanha, com o objectivo de divulgação e aumento do conhecimento dos produtos.

De um modo geral, pode concluir-se que as políticas estratégicas e comerciais seguidas pela companhia e os investimentos efectuados, permitiram alcançar com sucesso os objectivos propostos para o *rebranding*, levados a cabo em 2005: mudança de identidade corporativa, relançamento e rejuvenescimento da marca TAP PORTUGAL, tentando desenvolver uma marca com imagem mais jovem, moderna e competitiva, de modo a poder competir com as principais companhias congéneres internacionais. Estas mudanças traduziram-se num aumento de tráfego de passageiros, receitas das vendas, conhecimento e visibilidade da companhia, quer no plano nacional, quer no plano internacional.

O capítulo seguinte, pretende dar especial destaque, ao confronto directo dos resultados obtidos através do uso de questionário, aos passageiros TAP PORTUGAL, com os objectivos delineados pela companhia aérea aquando da operação de *rebranding* (com a conseqüente mudança de identidade e imagem de marca), de modo a permitir uma melhor compreensão a nível da tomada de decisão, e em especial, da gestão de marca.

## Capítulo 4 – Marca TAP Portugal na Visão do Consumidor

Neste capítulo apresentam-se os dados recolhidos através do questionário feito aos clientes da TAP Portugal, articulando a análise estatística dos dados com a sua discussão. A análise dos dados obtidos com o questionário permite complementar e enriquecer o estudo de caso apresentado no capítulo anterior e avançar com interpretações explicativas para os resultados obtidos.

Conforme já mencionado anteriormente, os questionários foram realizados aos passageiros TAP PORTUGAL junto às zonas de *check-in* no Aeroporto Internacional de Lisboa, nos dias 16 e 17 de Junho de 2008, obtendo-se 186 questionários válidos para análise.

Na primeira secção (4.1) deste capítulo analisam-se as estatísticas descritivas respeitantes ao conjunto de dados obtidos: os dados sócio-demográficos, os dados relativos à viagem dos passageiros, bem como os dados relativos à avaliação dos serviços TAP PORTUGAL. Na segunda secção (4.2) deste capítulo analisa-se a percepção da nova imagem TAP PORTUGAL. Na terceira secção (4.3) discutem-se as diferenças entre tipos de respondentes. Na quarta secção (4.4) serão analisados e reduzidos, através de análise factorial, os dados pertinentes às percepções dos passageiros relativamente à nova imagem TAP PORTUGAL. Por fim, apresentam-se os resultados globais do estudo, relacionando-os com os objectivos delineados pela TAP PORTUGAL, aquando da operação de *rebranding* levada a cabo em 2005.

### 4.1 – Análise Descritiva dos Dados da Amostra

Para uma correcta análise de dados quantitativos, o primeiro passo a dar é avaliar cada questão isoladamente com objectivo de determinar a distribuição empírica (distribuição de frequências) e calcular as estatísticas sumárias descritivas dos dados, tais como as medidas de tendência central e as medidas de dispersão (Aaker *et al*, 2001).

Segundo Pestana e Gageiro (1998) a escolha do tratamento estatístico adequado depende em grande parte da escala ou dos níveis de medida das variáveis. Como explicam Hair *et al*. (1998), para escalas nominais só é possível calcular frequências, percentagens e moda, ao passo que nas escalas ordinais é possível a análise da ordem, o cálculo da mediana, da variância e do desvio padrão. As escalas métricas, como por

exemplo, a escala de intervalo e a escala de rácio, permitem a obtenção de níveis superiores de precisão na medida, e o cálculo da quase totalidade das operações matemáticas.

Nas secções seguintes serão analisadas estatisticamente as variáveis do questionário em função das suas propriedades de medida e destacados os aspectos mais relevantes dessas estatísticas. As estatísticas descritivas completas são apresentadas no Anexo 12.

#### **4.1.1 O Perfil dos Respondentes**

Pela análise das variáveis sócio-demográficas incluídas no questionário, conclui-se que os passageiros TAP PORTUGAL da amostra são maioritariamente homens (65.1%) e residem em Portugal (85.5%), em Itália (9.1%) e no Brasil (5.4%). Em termos de classe etária, os passageiros TAP PORTUGAL da amostra distribuem-se com maior relevância nas seguintes faixas etárias: 45 a 54 anos (34.4%), 35 a 44 anos (27.4%) e 55 a 64 (14.5%).

Em relação às habilitações literárias, 33.9% dos inquiridos afirmaram possuir o ensino secundário, 28.5% um grau de ensino médio ou superior e 24.2% o ensino preparatório. Relativamente à categoria profissional, 18.3% dos passageiros da amostra são quadros superiores, 16.7% são empregados dos serviços/ comércio/ administrativos, 13.4% são trabalhadores qualificados ou especializados e 10.8% são estudantes. Os restantes passageiros inquiridos distribuem-se pelas outras categorias profissionais (30.8%).

#### **4.1.2 A Viagem**

Quanto ao país de destino de viagem, os passageiros TAP PORTUGAL que compõem a amostra tinham como principais destinos o Brasil (46.2%), o Funchal (21.0%), a Holanda (6.5%) e a Alemanha (5.4%). Tal facto encontra-se em conformidade com o exposto no Capítulo 3 em relação à estratégia adoptada e implementada pela TAP PORTUGAL - estratégia de *hub* a partir do Aeroporto Internacional de Lisboa, funcionando este como o ponto de ligação entre o tráfego de passageiros do Brasil e da Europa. Em relação aos outros destinos referidos, justifica-se pela forte cobertura de ligações que a TAP PORTUGAL tem desenvolvido na Europa e também a importância que o mercado das Regiões Autónomas representa para a companhia, em especial a Madeira, com o tráfego do Funchal.

Como se pode ver na Tabela 4.1, o lazer (58.6%) é o principal motivo de viagem e a visita a familiares ou amigos constituiu a opção com a segunda maior frequência (18.8%). Esta situação já era de se esperar pois, de acordo com o exposto no Capítulo 3, o Brasil apresenta-se como sendo o principal mercado para a companhia e o lazer apresenta-se como o principal motivo de viagem para este país, um destino turístico de férias de sol e praia, em especial no nordeste brasileiro, e também de férias de natureza urbana com combinação de sol e praia (Rio de Janeiro, por exemplo).

**Tabela 4.1 – Caracterização da viagem dos passageiros TAP PORTUGAL da amostra**

Questões	Variáveis	N.º Passageiros (N=186)	
		F	%
Qual o principal motivo da viagem que irá realizar?	Estudo	7	3.8
	Congresso/ Conferência	12	6.5
	Viagem Profissional	23	12.4
	Visita a familiares ou amigos	35	18.8
	Lazer	109	58.6
Viajar na TAP PORTUGAL representou a sua 1ª escolha?	Não	67	36.0
	Sim	119	64.0
Qual a sua principal razão para a sua escolha da companhia TAP PORTUGAL para este voo?	Preço	28	15.1
	Voo Directo	31	16.7
	Horário	36	19.4
	Qualidade do Serviço	41	22.0
	Frequência	50	26.9
Como é que foi efectuada a reserva da sua viagem?	Call Center TAP	21	11.3
	Internet	24	12.9
	Agência de Viagens	141	75.8
Neste voo, em que classe irá viajar?	Executiva/ Business	26	14.0
	Económica	160	86.0
Esta é a sua primeira viagem com a TAP PORTUGAL?	Sim	0	0.0
	Não	186	100.0

**Fonte:** Output do SPSS

Para 64% dos inquiridos, a TAP foi a companhia escolhida em primeiro lugar, enquanto que para os restantes 36% esta foi uma opção de recurso. Os passageiros inquiridos escolhem a companhia TAP PORTUGAL para o seu voo, principalmente devido à frequência dos voos (26.9%); seguida da qualidade do serviço (22.0%) e do horário (19.4%). Em conformidade com o exposto no Capítulo 3, os esforços da companhia na melhoria da qualidade de serviço e também no aumento do número dos voos para destinos com maior procura, reflectem-se no passageiro, afectando o seu comportamento no momento de escolha da companhia para viajar.



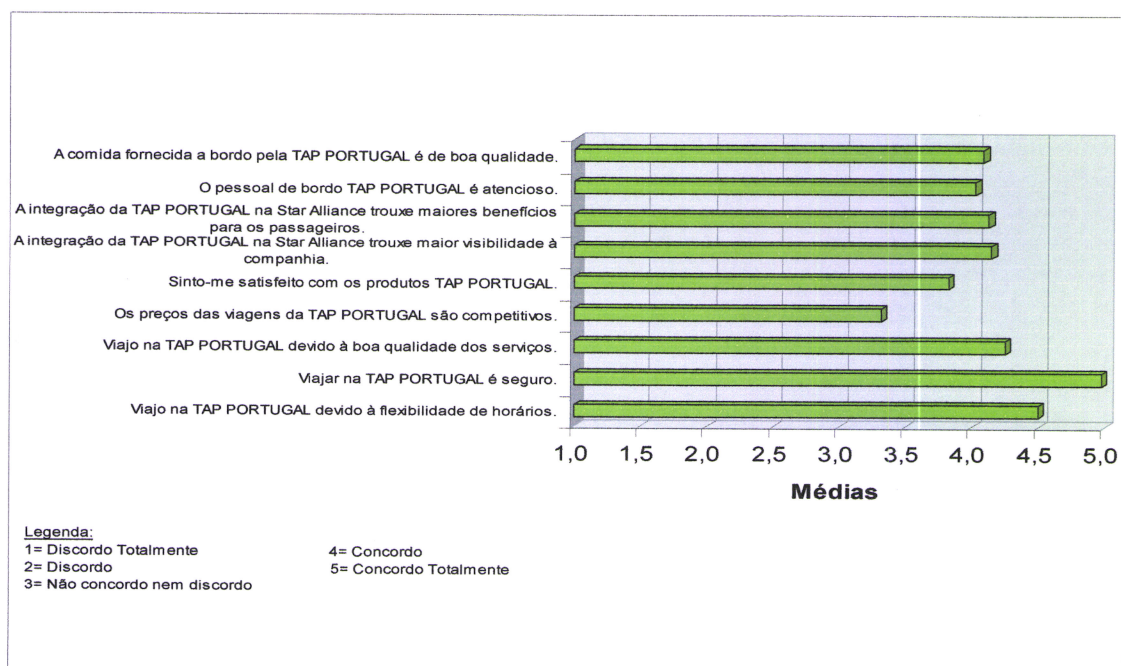
Na Tabela 4.1 pode também verificar-se que as agências de viagens ainda constituem o principal canal de distribuição da companhia, na medida em que 75.8% dos passageiros efectuaram a sua reserva de viagem através deste canal. No entanto, a opção por outros canais começa a ganhar cada vez mais adeptos: 12.9% dos passageiros efectuaram a sua reserva através da Internet e 11.3% através do *Call Center* TAP PORTUGAL.

Relativamente à classe de viagem, os passageiros da amostra viajaram maioritariamente em classe económica (86.0%). Apenas 14% viajaram em classe executiva/ business. Adicionalmente, todos os inquiridos revelaram já ter viajado com a TAP PORTUGAL anteriormente.

### 4.1.3 Os Serviços TAP

Como foi já referido no Capítulo 3, a percepção da qualidade dos serviços TAP PORTUGAL é de extrema importância para a companhia, pois ela só será uma opção de escolha séria em viagens futuras se os seus serviços satisfizerem as expectativas dos seus passageiros. Consequentemente, era importante avaliar a qualidade percebida pelos passageiros dos serviços TAP, o que foi feito incluindo no questionário uma escala de Likert de nove itens referentes a diversas dimensões da qualidade desses serviços. A Figura 4.1 mostra os pontos médios das respostas para cada item da escala.

**Figura 4.1 – Classificação dos serviços TAP PORTUGAL**



Fonte: Output do SPSS

Através da análise da figura anterior, pode constatar-se que, de um modo geral, a maioria das afirmações obtiveram uma pontuação média elevada, nomeadamente em termos: da flexibilidade dos horários; da segurança; da boa qualidade dos serviços; da maior visibilidade da TAP PORTUGAL devido à integração na *Star Alliance* e consequentes benefícios para os passageiros; da atenção do pessoal de bordo TAP PORTUGAL e da boa qualidade das refeições fornecidas a bordo pela companhia. No entanto, no que concerne à competitividade dos preços das viagens TAP PORTUGAL, e ao grau de satisfação com os produtos TAP PORTUGAL, obteve-se um valor médio relativamente mais baixo, embora não negativo, entre o “não concordo nem discordo” e o “concordo” (3.32 e 3.83, respectivamente). O facto de um item obter avaliações de “não concordo nem discordo” pode ter uma de três interpretações: os respondentes não têm conhecimento para avaliar os itens; os respondentes não têm uma opinião formada sobre o item em avaliação; ou os respondentes são indiferentes ao aspecto em avaliação.

Através da análise das tabelas de frequências (Anexo 12), podemos verificar que, em relação ao item sobre a boa flexibilidade de horário da companhia e ao item viajar na TAP é seguro, obteve-se de frequência acumulada um valor superior a 90% de concordância. Em relação ao item “os preços das viagens aéreas da TAP são competitivos”, obteve-se de frequência somente 48,9% para “concordo”, tendo-se obtido 16,7% para “discordo” e 34,4% para “nem concordo nem discordo”. Registou-se 73% de frequência acumulada para “concordo e concordo totalmente” para o item “sinto-me satisfeito com os produtos TAP PORTUGAL”.

Uma vez que se obteve menor performance em relação à competitividade dos preços e satisfação com os produtos TAP PORTUGAL, estas apresentam-se como duas importantes áreas em que a companhia deve continuar a apostar de modo a obter melhorias substanciais, que se podem reflectir num maior número de passageiros transportados e com maiores níveis de satisfação com os produtos TAP PORTUGAL.

#### **4.2 - A Percepção da Nova Imagem TAP PORTUGAL**

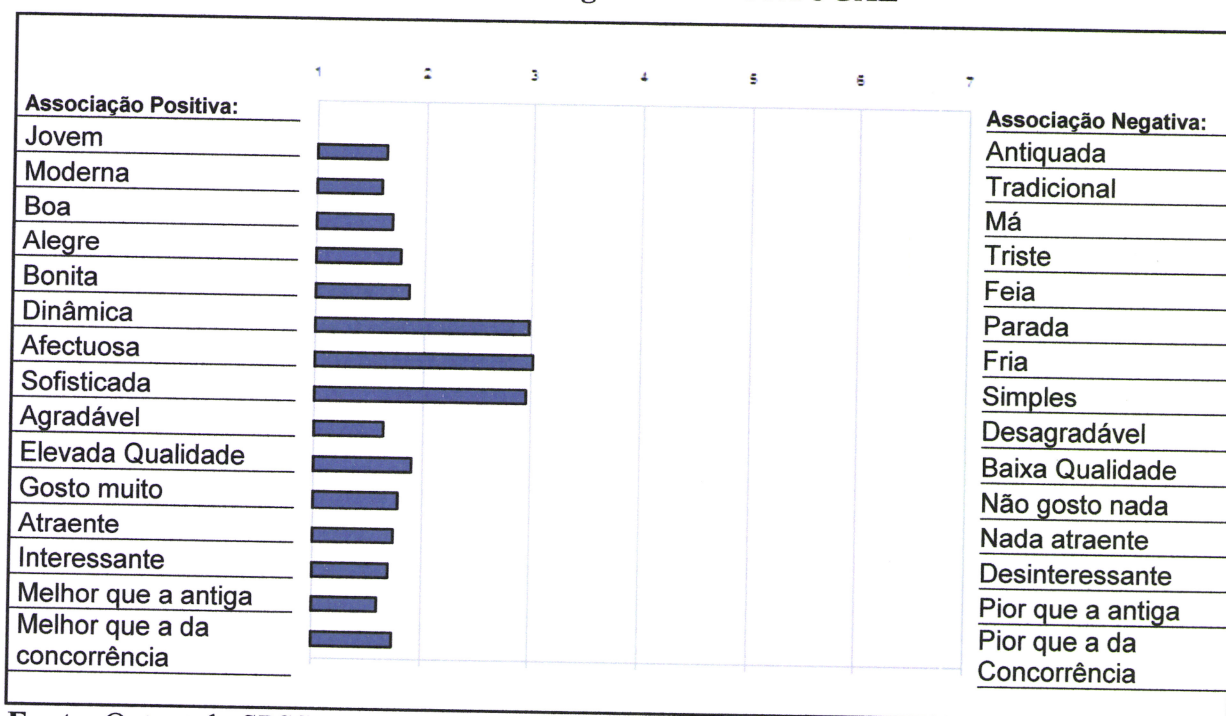
Para que as estratégias de *branding* sejam bem sucedidas e o valor da marca seja criado, os consumidores devem estar convencidos de que existem diferenças significativas entre as marcas numa categoria de produto ou serviço. «O segredo do *branding* é os consumidores não acharem que todas as marcas nas categorias são iguais» (Kotler e Keller, 2006, p. 270). Segundo Keller (1998), a marca é qualquer coisa que reside na mente dos consumidores, isto é, a marca é uma entidade perceptual,

baseada na realidade, mas que reflecte também as percepções dos consumidores. O verdadeiro valor e as perspectivas futuras de uma marca dependem dos consumidores, do seu conhecimento sobre ela e de sua provável resposta às actividades de marketing resultante desse conhecimento.

Para avaliar as percepções dos passageiros do valor da marca através da identificação de associações e/ ou atributos da nova imagem TAP PORTUGAL, recorreu-se a uma escala de diferencial semântico representando várias associações possíveis à marca, composta por sete níveis de resposta que variam de 1 (que representa concordância total com o adjectivo do lado esquerdo) a 7 (que representa concordância total com o adjectivo do lado direito).

Pela análise da Figura 4.2 pode constatar-se que, de um modo geral, os passageiros TAP PORTUGAL da amostra classificaram a nova imagem da companhia aérea de um modo bastante positivo.

**Figura 4.2 – Nova Imagem TAP PORTUGAL**



**Fonte:** Output do SPSS

Recorrendo à análise das frequências das variáveis relativas à avaliação da nova imagem da TAP PORTUGAL (Tabela 4.2, que se encontra na página seguinte) pode constatar-se que: 98% dos inquiridos classificaram a nova imagem TAP PORTUGAL como jovem, moderna, boa, alegre, bonita, agradável, de elevada qualidade, gosto

muito, atraente, interessante, melhor que a antiga, melhor que a da concorrência. Todavia, 2.2% dos inquiridos revelaram ter opinião de nível intermédio em relação à nova imagem ao considerarem que esta é de média qualidade, ao responderem na pontuação 4; e 1.1% dos inquiridos revelaram ter opiniões de nível intermédio em relação à nova imagem ao considerarem não ser melhor nem pior que a da concorrência.

Em relação aos 15 itens considerados no estudo houve 3 dos itens que registaram opiniões um pouco divergentes das restantes, não havendo consenso total nomeadamente na classificação dos itens 6 (dinâmica *versus* parada), 7 (afectuosa *versus* “fria”) e 8 (sofisticada *versus* simples). A obtenção de pontuações no nível intermédio pode significar que os inquiridos não têm opinião sobre o assunto, ou porque o desconhecem; ou, porque o consideram irrelevante; ou, porque consideram que não são aspectos que caracterizam a TAP PORTUGAL.

**Tabela 4.2 – Nova imagem marca TAP PORTUGAL por escala de preferências**

<b>Associações:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>Total</b>
Jovem vs Antiquada	50.5	36.0	11.3	2.2	0.0	0.0	0.0	100.0
Moderna vs Tradicional	45.7	49.5	3.8	1.1	0.0	0.0	0.0	100.0
Boa vs Má	37.1	55.9	7.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
Alegre vs Triste	33.3	55.4	11.3	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
Bonita vs Feia	24.2	64.5	11.3	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
Dinâmica vs Parada	1.1	30.6	43.0	21.0	4.3	0.0	0.0	100.0
Afectuosa vs “Fria”	0.0	24.2	50.5	25.3	0.0	0.0	0.0	100.0
Sofisticada vs Simples	1.1	19.4	63.4	16.1	0.0	0.0	0.0	100.0
Agradável vs Desagradável	42.5	50.0	7.5	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
Elevada Qualidade vs Baixa Qualidade	31.2	48.4	18.3	2.2	0.0	0.0	0.0	100.0
Gosto muito vs Não gosto nada	34.4	52.7	12.9	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
Atraente vs Nada Atraente	35.5	55.4	9.1	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
Interessante vs Desinteressante	35.5	58.6	5.9	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
Melhor que a antiga vs Pior que a antiga	43.5	52.2	4.3	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
Melhor que a da concorrência vs Pior que a da concorrência	34.9	55.9	8.1	1.1	0.0	0.0	0.0	100.0

**Fonte:** Output do SPSS

(em percentagem)

Assim, e em resumo, pode constatar-se que os passageiros da amostra classificaram a nova imagem de marca da companhia de um modo bastante positivo, na medida em que se obteve um forte consenso relativamente às seguintes associações:

jovem, moderna, agradável, elevada qualidade, gosto muito, atraente, interessante, melhor que a antiga, melhor que a da concorrência, boa, alegre, bonita. No entanto, não se registou um consenso total quanto às seguintes associações: dinâmica, afectuosa e sofisticada.

Cruzando os resultados obtidos para a classificação da nova imagem de marca da companhia, em jovem (98,9%) e sofisticada (83,4%), poderíamos estar perante uma possível contradição na avaliação da imagem uma vez que o atributo de sofisticação geralmente é atribuído a algo menos jovem. No entanto, considera-se que tal contradição não existe, uma vez que a classificação da imagem como sofisticada, pode ser entendida como uma avaliação positiva do *design* e do grafismo associado ao logotipo da marca e ao nome e também da pertinência da selecção das cores (aspecto visual da imagem). Pelos resultados obtidos, pode afirmar-se que a companhia não está a transmitir plenamente o dinamismo pretendido aquando da operação de *rebranding*. Relativamente à relação de proximidade com o passageiro pretendida pela TAP PORTUGAL, esta pode encontrar-se relacionada com a associação “afectuosa” (75% de respostas). Os esforços da companhia com a criação da Direcção de Serviço ao Cliente, de modo a poder relacionar-se com os clientes e solucionar eventuais problemas da forma mais correcta, são com certeza também responsáveis pelos resultados positivos obtidos para esta dimensão da imagem. Contudo, é ainda necessário desenvolver mais esforços para fortalecer esta dimensão da imagem.

Considera-se que, no que toca a estas três associações, em que não se obteve um consenso total, a companhia terá que considerar e introduzir melhorias internas e externas, para melhorar estes resultados obtidos, uma vez que a TAP PORTUGAL assumiu como um dos objectivos na operação de *rebranding* e mudança de imagem da marca, transmitir aos passageiros a ideia de uma companhia dinâmica, cheia de energia positiva e ao mesmo tempo próxima do passageiro (TAP, 2008).

De um modo geral, pode-se concluir que a percepção do consumidor da nova imagem da TAP PORTUGAL, é entendida de uma forma bastante interessante do ponto de vista positivo e fortemente alinhada com os objectivos definidos na operação de *rebranding* e consequente mudança de imagem de marca da companhia.

### **4.3 – Diferenças entre Tipos de Respondentes**

Nesta secção, com base nos resultados obtidos dos Testes de Qui-Quadrado e nas Tabelas de Contingência, analisam-se as diferenças significativas entre as variáveis sócio-demográficas (idade e sexo) e comportamentais (classe de viagem) e as variáveis relativas à avaliação da nova imagem TAP PORTUGAL e dos serviços da companhia aérea nacional. Os resultados aqui apresentados dizem respeito apenas às diferenças estatisticamente significativas. Os resultados completos destes testes podem ser consultados no Anexo 12.

#### **4.3.1 Idade *versus* Nova Imagem TAP PORTUGAL**

Como pode ser observado na Tabela 4.3, que se apresenta na página seguinte, os diferentes grupos etários fazem, uma avaliação significativamente diferente dos atributos/ associações à nova imagem TAP PORTUGAL. Como já foi discutido, os atributos Dinâmica (31,7%) e Sofisticada (20,4%), são aqueles com que menos respondentes concordam ou concordam totalmente quando avaliam a nova imagem da TAP PORTUGAL. Tal facto verificou-se em todos os grupos etários. Relativamente à tabela comparativa 4.3, constata-se que para os vários grupos etários em análise, a nova imagem TAP PORTUGAL é: melhor que a antiga (95,7%), moderna (95,2%), interessante (94,1%), boa (93,0%), agradável (92,5%), atraente (90,9%), melhor que a da concorrência (90,9%), alegre (88,7%), bonita (88,7%), gosto muito (87,1%), jovem (86,6%), elevada qualidade (79,6%), e afectuosa (74,7%).

Há a salientar que o grupo etário 65 anos ou mais, classificou a nova imagem TAP PORTUGAL com percentagem de resposta de 100%, para os seguintes atributos/ associações: jovem, moderna, alegre, bonita, agradável, elevada qualidade, gosto muito, atraente, interessante, melhor que a antiga, e melhor que a da concorrência.

**Tabela 4.3 – Idade versus Nova Imagem TAP PORTUGAL**

<b>Atributos</b>	<b>18-24 anos</b>	<b>25-34 anos</b>	<b>35-44 anos</b>	<b>45-54 anos</b>	<b>55-64 anos</b>	<b>65 anos ou mais</b>	<b>Total</b>
Jovem	87,5	74,1	84,3	90,6	92,3	100,0	86,6
Moderna	100,0	85,2	94,1	98,4	96,3	100,0	95,2
Boa	93,7	92,6	90,2	95,3	96,3	0,0	93,0
Alegre	93,7	81,5	84,3	92,2	92,6	100,0	88,7
Bonita	87,5	85,2	84,3	90,6	96,3	100,0	88,7
Dinâmica	37,5	29,6	29,4	29,7	37,0	0,0	31,7
Afectuosa	87,5	77,8	64,7	79,7	74,1	0,0	74,7
Sofisticada	31,2	14,8	17,6	21,9	22,2	0,0	20,4
Agradável	100,0	92,6	88,2	93,7	92,6	100,0	92,5
Elevada qualidade	93,7	77,8	70,6	81,2	85,2	100,0	79,6
Gosto muito	87,5	88,9	88,2	84,4	88,9	100,0	87,1
Atraente	93,7	85,2	94,1	90,6	88,9	100,0	90,9
Interessante	93,7	85,2	98,0	93,7	96,3	100,0	94,1
Melhor que a antiga	93,7	92,6	100,0	93,7	96,3	100,0	95,7
Melhor que a concorrência	93,7	88,9	96,1	90,6	81,5	100,0	90,9

*Nota: Percentagem de respostas em cada atributo de concordo totalmente e concordo.*

**Fonte:** Output do SPSS

#### **4.3.2 Classe de Viagem versus Nova Imagem TAP PORTUGAL**

Quanto às Classes de Viagem, relativamente à classificação da nova imagem TAP PORTUGAL, pode verificar-se na Tabela 4.4 que se apresenta na página seguinte, à excepção da classificação da nova imagem da companhia aérea nacional, em Dinâmica e Sofisticada, registaram-se valores de resposta totais superiores a 75,0%. Quer os inquiridos pertencentes à Classe de Viagem Económica, quer os inquiridos pertencentes à Classe de Viagem Executiva/ Business, como se pode constatar na Tabela 4.4, apresentaram valores de respostas semelhantes relativamente à classificação da nova imagem TAP PORTUGAL.

Analisando os dois atributos/ associações com maiores pontuações de respostas, para os inquiridos pertencentes às duas classes de viagem, obteve-se: para os inquiridos a viajarem em Classe Económica, moderna (95,0%) e melhor que a antiga (95,0%); e, para os inquiridos a viajarem em Classe Executiva/ Business, atraente (100,0%) e melhor que a antiga (100,0%).

**Tabela 4.4 – Classe de Viagem versus Nova Imagem TAP PORTUGAL**

Atributos	Classe de Viagem		Total
	Económica	Executiva/ Business	
Jovem	85,0	96,2	86,6
Moderna	95,0	96,2	95,2
Boa	93,1	92,3	93,0
Alegre	88,7	88,5	88,7
Bonita	88,1	92,3	88,7
Dinâmica	31,9	30,8	31,7
Afectuosa	75,0	73,1	74,7
Sofisticada	20,0	23,1	20,4
Agradável	91,9	96,2	92,5
Elevada qualidade	78,1	88,5	79,6
Gosto muito	86,2	92,3	87,1
Atraente	89,4	100,0	90,9
Interessante	93,7	96,2	94,1
Melhor que a antiga	95,0	100,0	95,7
Melhor que a concorrência	90,6	92,3	90,9

*Nota: Percentagem de respostas em cada atributo de concordo totalmente e concordo.*

**Fonte:** Output do SPSS

#### **4.3.3 Sexo versus Serviços TAP PORTUGAL**

Considerando a amostra por sexos, verifica-se pela Tabela 4.5 (que se apresenta na página seguinte), que quer os inquiridos pertencentes ao sexo masculino, quer os inquiridos pertencentes ao sexo feminino, apresentaram valores de resposta em percentagem, diferentes face à classificação dos serviços TAP PORTUGAL.

Há a salientar que quer os inquiridos pertencentes ao sexo masculino, quer os inquiridos pertencentes ao sexo feminino, classificaram os itens “os preços das viagens na TAP PORTUGAL são competitivos”, e “sinto-me satisfeito com os produtos TAP PORTUGAL” com valores inferiores aos dos restantes itens em análise, tendo-se obtido na primeira situação referida, 49,6% (sexo masculino) e 47,7% (sexo feminino); e, na segunda situação referida, 70,2% (sexo masculino) e 76,9% (sexo feminino).

Relativamente ao item “viajar na TAP PORTUGAL é seguro”, obteve-se 100% de respostas, tanto por parte dos inquiridos pertencentes ao sexo masculino, como ao sexo feminino.

Pela análise da tabela 4.5, constata-se que foram os passageiros pertencentes ao sexo feminino, que classificaram com maiores pontuações, os seguintes itens: “boa



qualidade da comida a bordo” (95,4%); “flexibilidade de horários” (93,8%); “boa qualidade dos serviços “ (89,2%); “maior visibilidade da companhia através da *Star Alliance*” (86,2%); e, “maiores benefícios para os passageiros através da *Star Alliance*” (86,2%). Os passageiros pertencentes ao sexo masculino apresentam valores de resposta em percentagem superiores aos dos passageiros pertencentes ao sexo feminino, no item “atenciosidade do pessoal de bordo” (92,6%).

**Tabela 4.5 – Sexo versus Serviços TAP PORTUGAL**

Atributos: Serviços TAP PORTUGAL	Sexo		Total
	Masculino	Feminino	
Flexibilidade de horários	88,4	93,8	90,3
Segurança	100,0	100,0	100,0
Boa qualidade dos serviços	85,1	89,2	86,6
Competitividade dos preços	49,6	47,7	48,9
Satisfação com os produtos	70,2	76,9	72,6
Maior visibilidade da companhia através da <i>Star Alliance</i>	83,5	86,2	84,4
Maiores benefícios para os passageiros através da <i>Star Alliance</i>	82,6	86,2	83,9
Atenciosidade do pessoal de bordo	92,6	89,2	91,4
Boa qualidade da comida a bordo	94,2	95,4	94,6

*Nota: Percentagem de respostas em cada atributo de concordo totalmente e concordo.*

**Fonte:** Output do SPSS

#### **4.3.4 Idade versus Serviços TAP PORTUGAL**

Pela análise da tabela 4.6 (que se apresenta na página seguinte), verifica-se que para todos os grupos etários em consideração no presente estudo, se obteve valores de respostas de 100,0% para o item “segurança”.

À exceção da classificação do item “segurança”, verifica-se que os grupos etários dos 18 aos 24 anos e dos 55 aos 64 anos, classificaram com maiores pontuações os seguintes itens relativos aos Serviços TAP PORTUGAL: o grupo etário dos 18 aos 24 anos – “boa qualidade da comida a bordo” (93,7%); o grupo etário dos 25 aos 34 anos – “boa qualidade da comida a bordo (96,3%); o grupo etário dos 35 aos 44 anos – “flexibilidade de horários” (94,1%); o grupo etário dos 45 aos 54 anos – “atenciosidade do pessoal de bordo” (95,3%); e, o grupo etário dos 55 aos 64 anos – “atenciosidade do pessoal de bordo” (100,0%) e “boa qualidade da comida a bordo (100,0%).

Há também a salientar que para o grupo etário 65 anos ou mais, se obteve valores de respostas de 100,0% para todos os itens de classificação dos Serviços TAP PORTUGAL.

Constata-se também que à excepção do grupo etário dos 65 anos ou mais, todos os restantes grupos etários classificaram com pior pontuação o item “competitividade de preços”.

**Tabela 4.6 – Idade versus Serviços TAP PORTUGAL**

<b>Atributos</b>	<b>18-24 anos</b>	<b>25-34 anos</b>	<b>35-44 anos</b>	<b>45-54 anos</b>	<b>55-64 anos</b>	<b>65 anos ou mais</b>	<b>Total</b>
Flexibilidade de horários	87,5	92,6	94,1	87,5	88,8	100,0	90,3
Segurança	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Boa qualidade dos serviços	87,5	92,6	86,3	84,4	85,2	100,0	86,6
Competitividade dos preços	56,2	29,6	45,1	53,1	59,3	100,0	48,9
Satisfação com os produtos	68,7	70,4	64,7	78,1	77,8	100,0	72,6
Maior visibilidade da companhia através da <i>Star Alliance</i>	87,5	88,9	76,5	89,1	81,5	100,0	84,4
Maiores benefícios para os passageiros através da <i>Star Alliance</i>	81,2	85,2	76,5	90,6	81,5	100,0	83,9
Atenciosidade do pessoal de bordo	87,5	92,6	82,4	95,3	100,0	100,0	91,4
Boa qualidade da comida a bordo	93,7	96,3	92,2	93,7	100,0	100,0	94,6

*Nota: Percentagem de respostas em cada atributo de concordo totalmente e concordo.*

**Fonte:** Output do SPSS

#### **4.3.5 Classe de Viagem versus Serviços TAP PORTUGAL**

Pela análise da Tabela 4.7 (que se apresenta na página seguinte), que compara as percentagens de respostas dos inquiridos a viajarem em Classe Económica e em Classe Executiva/ Business, com os atributos relativos aos Serviços TAP PORTUGAL, verifica-se a obtenção de valores de respostas bastante elevados e superiores a 73,0% para todos os itens em análise.

Comparando os dois grupos de passageiros (económica e executiva/ business), constata-se que para o item “segurança”, se obteve 100,0% de respostas para ambos os grupos.

À exceção da classificação do item “segurança”, os passageiros a viajarem em classe económica, classificaram os seguintes itens face aos Serviços TAP PORTUGAL, com maiores pontuações em relação aos passageiros a viajarem em classe executiva/ business: “flexibilidade de horários” (90,6%); “boa qualidade dos serviços” (86,9%); “maior visibilidade da companhia através da *Star Alliance*” (85,0%); “competitividade de preços” (84,4%); e, “maiores benefícios para os passageiros através da *Star Alliance*” (84,4%).

No entanto, os passageiros a viajarem em classe executiva/ business, classificaram os seguintes itens face aos Serviços TAP PORTUGAL, com pontuações superiores em relação aos passageiros a viajarem em classe económica: “atenciosidade do pessoal de bordo” (100,0%); “boa qualidade da comida a bordo” (96,2%); e, “satisfação com o produto” (73,1%).

**Tabela 4.7 – Classe de Viagem versus Serviços TAP PORTUGAL**

Atributos	Classe de Viagem		Total
	Económica	Executiva/ Business	
Viajo na TAP PORTUGAL devido à flexibilidade de horários.	90,6	88,5	90,3
Viajar na TAP PORTUGAL é seguro.	100,0	100,0	100,0
Viajo na TAP PORTUGAL devido à boa qualidade dos serviços.	86,9	84,6	86,6
Os preços das viagens na TAP PORTUGAL são competitivos.	84,4	76,9	83,3
Sinto-me satisfeito com os produtos TAP PORTUGAL.	72,5	73,1	72,6
A integração da TAP PORTUGAL na <i>Star Alliance</i> trouxe maior visibilidade à companhia.	85,0	80,8	84,4
A integração da TAP PORTUGAL na <i>Star Alliance</i> trouxe maiores benefícios para os passageiros.	84,4	80,8	83,9
O pessoal de bordo TAP PORTUGAL é atencioso.	90,0	100,0	91,4
A comida fornecida a bordo pela TAP PORTUGAL é de boa qualidade.	94,4	96,2	94,6

*Nota: Percentagem de respostas em cada atributo de concordo totalmente e concordo.*

**Fonte:** Output do SPSS

#### 4.4. Dimensões da Nova Imagem da TAP PORTUGAL

Para analisar em maior profundidade a “escala de percepções” (escala de diferencial semântico) utilizada, procedeu-se a uma análise factorial de componentes principais (ACP) com rotação *Varimax*.

No presente estudo, a escolha da análise factorial deveu-se ao facto de esta estudar os inter-relacionamentos entre as variáveis, num esforço para encontrar um conjunto de factores que exprima o que as variáveis originais partilham em comum, com vista a poder avaliar a nova imagem de marca TAP PORTUGAL, bem como os serviços prestados pela companhia.

Para avaliar a possibilidade de analisar factorialmente os dados, a fiabilidade da escala referente às associações à nova imagem de marca da TAP PORTUGAL foi testada através do alfa de Cronbach, para confirmar a consistência interna na escala inteira. Usando os 15 itens do questionário, a escala mostrou um valor de alfa de Cronbach de 0,914. Assim, podemos afirmar que a escala é fiável, tendo-se obtido um valor de alfa de Cronbach “excelente”, segundo Hill e Hill (2005).

Para a aplicação da análise factorial, os dados devem estar correlacionados. Esta correlação foi demonstrada pelo teste de Bartlett e sustentada pelo valor do teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). Analisando os testes KMO e de Bartlett, pode avaliar-se a consistência da análise factorial e verificar se a matriz de correlação se trata de uma matriz de identidade, em que o determinante é igual a 1. Se o teste de Bartlett apresentar um nível de significância inferior a 0,05, pode-se rejeitar a hipótese da matriz das correlações na população ser a matriz identidade, indicando assim, a existência de correlação entre as variáveis.

No presente estudo, o KMO assume o valor de 0,890, o que significa que o modelo de análise factorial poderá ser aplicado, uma vez que o valor obtido é superior a 0,5, e segundo Silvério (2003), pode ser considerado como “muito bom”. Também se constata que o nível de significância obtido no teste de Bartlett é de 0,000, o que está de acordo com os pressupostos de aceitação, pronunciando um bom modelo factorial (Almeida e Freire, 2003).

Na análise factorial inicial incluíram-se todos os itens, a partir dos quais se gerou uma solução com três factores baseados na derivação dos factores de acordo com o critério de valores próprios. Neste modelo, após a análise das matrizes anti-imagem e das comunalidades, podemos ver que todas as variáveis apresentam valores elevados de comunalidades ( $> 0,5$ ) (Tabela 4.8, que se apresenta na página seguinte), pelo que não foi necessário excluir nenhum dos itens da escala do modelo factorial.

A fim de explicar as saturações ambíguas, a solução foi rodada através do método *Varimax* e obteve-se a solução final apresentada na Tabela 4.8. Neste modelo, os três factores explicam aproximadamente 75% da variância das 15 variáveis iniciais,

um valor aceitável, em ciências sociais, segundo Silvério (2003). Conforme esperado, a solução factorial extraiu os factores pela ordem de importância da variância explicada, com o Factor 1 a ter o valor mais elevado de variância explicada (51%) e o Factor 3 o valor mais baixo (9%). Todas as variáveis possuem uma comunalidade superior a 0,5, o que demonstra que o modelo explica uma proporção razoável da variação de cada um dos itens da escala.

O alfa de Cronbach dos três factores foi, respectivamente, de 0,945, 0,861 e 0,818. Estes valores indicam que a fiabilidade interna dos factores é bastante razoável para um estudo exploratório em ciências sociais, pois apresentam valores elevados de alfa de Cronbach.

De acordo com o modelo de análise factorial desenvolvido e sintetizado na Tabela 4.8, as “percepções” dos passageiros da nova imagem TAP PORTUGAL foram organizadas em três factores.

**Tabela 4.8 – Modelo de análise factorial da nova imagem TAP PORTUGAL**

#	Associações Positivas vs Associações Negativas	Factores			Comunalidades
		1	2	3	
1	Jovem vs Antiquada	<b>0,678</b>	0,482	0,185	0,726
2	Moderna vs Tradicional	<b>0,648</b>	0,558	0,150	0,754
9	Agradável vs Desagradável	<b>0,756</b>	0,333	0,154	0,706
10	Elevada Qualidade vs Baixa Qualidade	<b>0,763</b>	0,135	0,116	0,613
11	Gosto muito vs Não gosto nada	<b>0,898</b>	0,186	0,054	0,843
12	Atraente vs Nada Atraente	<b>0,904</b>	0,186	0,052	0,854
13	Interessante vs Desinteressante	<b>0,899</b>	0,185	0,053	0,846
14	Melhor que a antiga vs Pior que a antiga	<b>0,794</b>	0,360	0,031	0,761
15	Melhor que a da concorrência vs Pior que a da concorrência	<b>0,622</b>	0,346	0,101	0,516
3	Boa vs Má	0,444	<b>0,730</b>	0,013	0,730
4	Alegre vs Triste	0,246	<b>0,880</b>	0,010	0,835
5	Bonita vs Feia	0,214	<b>0,840</b>	-0,054	0,755
6	Dinâmica vs Parada Dinâmica	0,196	0,049	<b>0,796</b>	0,674
7	Afectuosa vs Fria	-0,017	-0,041	<b>0,919</b>	0,847
8	Sofisticada vs Simples	0,107	0,024	<b>0,855</b>	0,743
<b>Factores</b>		Atracção / Qualidade	Simpatia	Energia	
Valor Próprio		7,70	2,21	1,28	
Variância		51,36	14,76	8,56	
<b>Variância acumulada</b>		<b>51,36</b>	<b>66,13</b>	<b>74,69</b>	

Fonte: Output do SPSS

Pela análise da tabela pode ver-se que o Factor 1 está fortemente correlacionado com as variáveis “1”, “2”, “9”, “10”, “11”, “12”, “13”, “14” e “15”. Estes itens estão relacionados com os aspectos da “Atracção e Qualidade” associados à marca, isto é, os aspectos de apresentação visual e gráfica da marca, tais como: as cores, o design, bem como outras pretensões que a companhia aérea pretende transmitir através da imagem de marca integrada neste “rótulo”.

O Factor 2 está fortemente associado às variáveis “3”, “4” e “5”, que estão ligadas directamente ao modo como a companhia aérea se relaciona com os diversos públicos, ou seja, em termos gerais, aos padrões de “Simpatia” da companhia aérea presentes na sua política de relacionamento da marca TAP PORTUGAL, como por exemplo, ao nível das relações públicas e da comunicação.

Finalmente, os itens “6”, “7” e “8” representando as variáveis referentes aos padrões de “Energia” que a marca pretende transmitir, estão fortemente relacionados com o Factor 3, isto é, os padrões “positivos” que a companhia aérea procura transmitir no seu quotidiano, patentes nas associações a eventos desportivos (por exemplo: Meia Maratona de Lisboa, eventos de Golfe, entre outros), e também no melhoramento contínuo da relação entre a companhia e os seus passageiros (por exemplo: Criação da Direcção de Satisfação Cliente) de modo a proporcionar a resolução de eventuais problemas de modo profissional, responsável, dinâmico e energético.

Em síntese, os resultados da análise factorial indicam que as dimensões: “Atracção e Qualidade”, e “Simpatia” são os factores que melhor explicam a percepção do consumidor da imagem da marca da companhia aérea portuguesa, através da avaliação da imagem visual da marca e do relacionamento que estabelece com os seus públicos. A dimensão “Energia” apresenta-se como a terceira dimensão mais importante no modelo de análise factorial desenvolvido, mostrando que não é uma dimensão muito forte da nova imagem de marca.

Na perspectiva de Aaker (1997, p. 347), «a personalidade da marca agrega o conjunto das características humanas associadas à marca», com as quais o consumidor se identifica procurando nela, a expressão da sua própria personalidade. Deste modo, as marcas podem e devem ser dotadas de características típicas humanas, recorrendo-se ao uso de metáforas para aproximação dos consumidores do valor simbólico das marcas. Através dos resultados obtidos no presente estudo, e em conformidade com a perspectiva do autor, a avaliação da nova imagem de marca da TAP PORTUGAL pelos

passageiros da amostra, encontra-se fortemente personalizada do ponto de vista de características humanas de natureza “positiva”.

A “Atração e Qualidade” da imagem de marca é a dimensão mais importante para os consumidores e representa a capacidade, a nível de aspectos visuais, que a companhia aérea pretende transmitir aos passageiros através da sua marca, isto é, o modo como os passageiros se sentem atraídos pelos aspectos visuais e gráficos que a imagem da marca desperta.

A “Simpatia” revela a importância que os passageiros atribuem ao cuidado e atenção que a companhia aérea tem com os seus passageiros, o que traduz a importância dos passageiros se sentirem importantes e únicos para ficarem satisfeitos com os produtos e serviços. Por fim, a “Energia” tem o menor grau de importância para os passageiros TAP PORTUGAL, mas ainda assim, revela o que a companhia pretende transmitir aos consumidores no quotidiano: dinamismo, afectividade e sofisticação.

Em suma, pode concluir-se que os consumidores (passageiros) caracterizam a nova imagem visual/ gráfica da TAP PORTUGAL com base em três vectores, considerando-a atractiva e de qualidade, simpática e enérgica.

#### **4.5 Discussão dos Resultados**

Neste capítulo, a análise dos resultados centrou-se fundamentalmente na avaliação feita pelos consumidores (passageiros) da nova imagem de marca da TAP PORTUGAL.

Desde a sua fundação, a companhia pretende, através da sua marca, transmitir credibilidade (resposta aos gostos e necessidades dos clientes); legitimidade (ampliação e actuação no mercado); afectividade (dinamiza emocionalmente os seus clientes); segurança e confiança; “portugalidade” (sentimento e emoções referentes à tradição e valores culturais portugueses); aliados ao atributo de qualidade que sempre caracterizaram a companhia ao longo das décadas e história (TAP, 2007).

No estudo de caso aqui abordado, a mudança de imagem de marca revelou-se uma necessidade, na medida em que a imagem da companhia estava a começar a ser percebida como “cinzenta”, arcaica, desajustada e ultrapassada em relação às companhias congéneres. A mudança para uma nova imagem de marca era também imperiosa para a redefinição do próprio posicionamento estratégico dos produtos TAP PORTUGAL, de modo a que a companhia pudesse competir com sucesso com, as cada vez mais presentes, LCC’s e também para se reafirmar nos seus principais mercados,

em especial no Brasil e África, mercados estes que proporcionam elevados níveis de rentabilidade.

De acordo com Aaker (1996), a avaliação da identidade da marca deve ser contínua no tempo de modo a possibilitar reajustes estratégicos de forma a poder alcançar objectivos propostos. Neste sentido, a avaliação da marca tem em vista uma melhoria contínua na relação marca/ empresa/ cliente, daí resultando, sempre que necessário, inovações por ruptura ou incrementais que se adequem às necessidades emergentes dos consumidores.

A nova imagem TAP PORTUGAL traduz o que a companhia pretende ser no futuro: uma companhia aérea cheia de energia positiva e vibrante, onde a qualidade, o charme, os valores e ideais da cultura lusitana, sejam uma constante presença em busca da afirmação e do sucesso, oferecendo produtos semelhantes aos das companhias “*low-cost*” com níveis de qualidade superiores aos destas (Produto TAP Discount), bem como produtos de elevada qualidade, pretendendo oferecer ao passageiro a experiência de viajar com conforto e superar expectativas (Produto TAP Executive) (TAP, 2008).

Têm sido identificados inúmeros factores críticos de sucesso da marca, no entanto, os factores apontados por Murphy (1990) parecem resumir o essencial em quatro linhas de acção: (1) proporcionar benefícios funcionais relevantes; (2) oferecer benefícios intangíveis para além do produto; (3) apresentar consistência entre os vários benefícios e uma característica única ou personalidade; e (4) oferecer valores desejados pelo consumidor.

Na operação de *rebranding* da TAP PORTUGAL, a companhia aérea pretendeu alcançar aqueles factores críticos de sucesso da marca através de uma mudança de orientação de estratégia e relançamento de uma nova imagem de marca. A companhia passou a oferecer aos seus clientes benefícios globais através da sua integração na *Star Alliance*; passou a oferecer benefícios intangíveis para além do produto, como por exemplo, a experiência de viagem em conforto e com padrões elevados de qualidade, ou a experiência de degustar uma vasta selecção gastronómica lusitana a bordo (produto TAP Executive, por exemplo). Também passou a proporcionar aos seus passageiros, a experiência de viajarem numa companhia aérea que pretende transmitir uma imagem moderna, alegre e bonita (TAP, 2008).

Confrontando os resultados obtidos no presente trabalho com os objectivos delineados pela TAP aquando da operação de *rebranding* e consequente mudança de imagem de marca, constatou-se que os passageiros classificaram a nova imagem TAP



PORTUGAL como sendo jovem, alegre, bonita, moderna, entre outras associações “positivas”. Tal classificação vai ao encontro dos objectivos propostos pela TAP PORTUGAL, dando provas de que esta conseguiu, com a alteração da identidade visual, transmitir as associações que pretendia. Também conforme já mencionado e abordado com maior detalhe no Capítulo 3, a companhia aérea portuguesa têm feito esforços no sentido de tentar perceber e compreender as necessidades dos seus clientes. Estes esforços traduziram-se por exemplo na colocação no mercado de vários tipos de produtos com níveis de qualidade e serviços diferenciados (5 tipos de produtos).

A sensibilidade à marca engloba um conjunto de considerações genéricas sobre o produto, o preço, a garantia, entre outros, englobando a análise do risco percebido no processo da compra de um produto ou serviço (Lencastre, 2005). Já Kapferer e Laurent (1989, p.103), consideram que «um consumidor é sensível à marca se a tem em atenção aquando da decisão de compra». Através dos resultados obtidos no presente estudo, pode constatar-se que os passageiros TAP PORTUGAL são sensíveis à marca aquando da escolha dos seus produtos, nomeadamente em matéria de preços, de frequências de voo, qualidade do produto e segurança.

A relação que possa existir entre o consumidor e a marca pode ser vista como um pacto, isto porque, os consumidores oferecem a sua confiança e lealdade, esperando e tendo expectativas que a marca se comporte de determinada forma, oferecendo-lhes valor através da consistência no funcionamento apropriado das variáveis do *marketing-mix*: produto, preço, distribuição e comunicação (Keller, 1998). Também em conformidade com o novo posicionamento estratégico da TAP PORTUGAL, a companhia tem vindo a desenvolver esforços para proporcionar melhorias de produto e serviços aos diversos clientes, quer em termos de tarifas, quer em termos de conforto e qualidade. A satisfação dos clientes tem sido uma preocupação central, tendo para tal criada em 2007, a Direcção de Serviço ao Cliente responsável pela melhoria da qualidade do serviço ao cliente, nos aeroportos de rede de operação da companhia (TAP, 2008).

Através da análise dos dados do questionário, com recurso à análise das tabelas de frequências, pode comparar-se os resultados pretendidos com o propósito da criação da Direcção de Serviço ao Cliente com os resultados obtidos. Nomeadamente, 86,6% dos passageiros afirmaram “concordar” e “concordar totalmente” que decidiram, viajar na TAP PORTUGAL pela qualidade dos serviços; 72,6 % dos respondentes afirmaram concordar ou concordar totalmente que se sentiam satisfeitos com os produtos TAP

PORTUGAL e, em matérias de tarifas e preços, 48,9% dos passageiros entrevistados afirmaram “concordar” que os preços das viagens na companhia aérea portuguesa são competitivos, sendo que 16,7% dos passageiros não pensam que as tarifas da TAP PORTUGAL são competitivas.

Assim, pode concluir-se que a criação e continuidade da Direcção de Serviço ao Cliente na TAP PORTUGAL é fundamental para o sucesso da companhia aérea e também para a gestão de matérias bastante críticas do próprio negócio, como os preços das viagens, os níveis de satisfação dos clientes e a qualidade dos produtos.

No momento da administração do questionário, a TAP PORTUGAL reformulou os seus produtos. A companhia aérea portuguesa passou a oferecer produtos, num extremo semelhantes aos das companhias “*low-cost*” (LCC’s) em termos de tarifas (TAP Discount) e, no outro extremo, produtos com elevados níveis de qualidade e conforto (TAP Executive). Este reposicionamento ao nível dos produtos, confere à TAP PORTUGAL uma dinâmica que outrora não dispunha, que permite disputar o mercado, em especial, o mercado europeu, face à feroz concorrência das LLC’s nas rotas europeias e melhorar a sua oferta de produtos para os destinos transatlânticos, tais como: o Brasil, Angola e Venezuela. Com este reposicionamento ao nível de produtos e com a reformulação dos produtos com padrões de qualidade mais elevados (TAP Plus e TAP Executive), a companhia aérea pretende melhorar substancialmente os níveis de qualidade, atributos e serviços.

A companhia pretendia que a sua imagem de marca fosse vista cheia de energia positiva e vibrante, uma companhia de charme, evidenciando os valores e ideais da cultura lusitana (cores do logótipo da marca, por exemplo), uma companhia alegre, moderna e dinâmica (TAP, 2008). Através da análise factorial pode também concluir-se que a imagem percebida pelos clientes da TAP PORTUGAL se encontra em conformidade com os objectivos delineados e propostos aquando da operação de mudança da nova imagem de marca.

Em suma, pode afirmar-se que os resultados obtidos no presente trabalho, se encontram em forte sintonia com os objectivos delineados pela companhia aérea portuguesa, conforme se pode constatar em toda a abordagem e análise dos resultados, presente neste capítulo.

## Capítulo 5 – Conclusões

Neste capítulo apresentam-se os principais contributos do estudo elaborado nesta dissertação, bem como as suas principais limitações. Por último propõem-se algumas linhas de investigação para trabalhos futuros.

### 5.1 - Principais Contributos do Estudo

A partir deste estudo foi possível ficar a conhecer melhor quais as percepções que os passageiros têm do valor da marca TAP PORTUGAL, através da análise das associações/ percepções à sua nova imagem. Foi também possível confrontar directamente os objectivos propostos e implementados na operação de *rebranding* em 2005 com as percepções que os seus clientes têm desta nova imagem. Assim, os resultados obtidos podem contribuir para a definição de estratégias conducentes a uma melhor gestão da nova identidade da TAP PORTUGAL e, conseqüentemente da sua imagem, proporcionando melhorias para a companhia e para os seus passageiros.

No presente trabalho, para analisar a percepção do consumidor do valor da marca TAP PORTUGAL, elaborou-se um estudo que permitiu obter diferentes perspectivas sobre temas como: a mudança de identidade de marca, a mudança de imagem de marca e a gestão da nova identidade de marca, tendo por base a operação de *rebranding*.

De forma a entender melhor a mudança de imagem de marca da companhia aérea portuguesa e o valor da sua marca, fez-se também uma avaliação das percepções/ associações dos passageiros à nova imagem de marca da companhia aérea nacional, dos serviços TAP PORTUGAL, bem como uma caracterização sócio-demográfica dos passageiros da companhia inquiridos.

Através do estudo de caso pode concluir-se que a mudança de imagem de marca TAP PORTUGAL foi uma necessidade na medida em que a anterior imagem de marca da companhia se encontrava ultrapassada e desajustada face às suas congéneres internacionais e aos desafios que a companhia aérea enfrentava para implementar o seu rumo estratégico no presente e no futuro.

Analisando a estratégia e as decisões de marketing relativamente à marca TAP PORTUGAL, pode afirmar-se que as decisões de marketing têm sido tomadas de forma

positiva face à ameaça cada vez mais crescente das transportadoras *low-cost*. Contudo, estas constituem uma ameaça em fluxos de ponto-a-ponto.

Pode concluir-se que o início da gestão liderada pelo Eng.º Fernando Pinto se traduziu nos alicerces que permitiram a mudança da identidade e imagem de marca ocorrida em 2005 e também na adopção de um novo rumo estratégico. No entanto, a companhia aérea fechou as contas de 2008 no “vermelho”, registando perdas avultadas devidas essencialmente: à derrapagem galopante dos preços dos combustíveis nos mercados internacionais; aos investimentos de estratégia de médio e longo prazo sem retorno imediato (aquisição de participações da VEM no Brasil); e, reporte de prejuízos de empresas do grupo, tais como os prejuízos da GROUNDFORCE (TAP, 2008). De acordo com o Relatório de Contas do Grupo TAP de 2008, a companhia aérea apesar dos prejuízos registados, obteve uma melhoria em termos de receitas de passageiros (aumento em 13% face ao ano de 2007).

O *rebranding* ocorrido em 2005, não se traduziu somente na mudança de imagem corporativa e de marca, mas também na mudança de orientações estratégicas. Um importante acontecimento, que ocorreu num momento oportuno para fortalecer esta mudança, foi o convite para a integração da TAP na maior aliança mundial de companhias aéreas – a *Star Alliance*, que veio dar dimensão (rede), sinergias, valor para a empresa e ganhos em redução de tempos de espera e de tarifas para os clientes.

Para a mudança da nova imagem TAP PORTUGAL, e segundo os objectivos assumidos na operação de *rebranding*, os grafismos e cores também foram uma escolha pertinente e inteligente, em função da portugalidade que a companhia pretende transmitir.

Relativamente aos resultados dos inquéritos elaborados neste estudo de caso, podem evidenciar-se as seguintes conclusões relativamente ao valor da marca TAP PORTUGAL para os consumidores:

#### **a) Perfil dos Passageiros TAP PORTUGAL**

A amostra do estudo é constituída maioritariamente por indivíduos do sexo masculino (65,1%) e portugueses (85,5%), em grande parte porque o local de inquirição foi o Aeroporto Internacional de Lisboa.

Em relação à classe etária, os passageiros TAP PORTUGAL da amostra pertencem com maior relevância à faixa etária dos 45 aos 55 anos (34,4%). Quanto às habilitações académicas dos passageiros da amostra, 1/3 dos inquiridos revelaram

possuir um grau académico de ensino médio e superior, revelando um nível de formação acima da média nacional.

Quanto ao país de destino de viagem, os passageiros TAP PORTUGAL que compõem a amostra apresentam como principal destino de viagem o Brasil (46,2%), uma vez que a companhia se assume como o principal operador aéreo entre a Europa e o Brasil, com um grande número de ligações semanais.

#### **b) A Viagem TAP PORTUGAL**

Concluiu-se que o lazer é o principal motivo de viagem, em parte devido ao número relevante de inquiridos cujo destino era o Brasil. Viajar na TAP PORTUGAL representou a primeira escolha da maioria dos inquiridos, o que pode revelar o interesse da continuidade em escolher a TAP PORTUGAL por se sentirem satisfeitos com os seus produtos. A frequência de voos constituiu a principal razão para a escolha da companhia aérea portuguesa.

A reserva da viagem através de agência de viagem representou o principal canal de distribuição, continuando a ser um importante e tradicional canal de vendas. No entanto, a companhia tem apostado na venda através do seu sítio internet, traduzindo-se em vantagens em termos de custos para a transportadora aérea, simplicidade e redução da tarifa final para o cliente.

#### **c) Avaliação dos Serviços TAP PORTUGAL**

Em termos gerais, verificou-se uma avaliação bastante positiva dos serviços da empresa, nomeadamente em termos: da flexibilidade dos horários; da segurança; da boa qualidade dos serviços; dos benefícios decorrentes da integração na *Star Alliance*; da atenção do pessoal de bordo TAP PORTUGAL; e da boa qualidade das refeições fornecidas a bordo.

Podemos constatar que estes resultados se encontram em conformidade com a própria visão da TAP PORTUGAL e alinhados com os objectivos de estratégia empresarial, tais como: a oferta de produtos de qualidade e com padrões elevados de segurança, e também ganhos acrescidos para o passageiro através da integração da companhia na *Star Alliance*.

As afirmações que revelaram menores valores médios em termos de pontuação foram a afirmações relativa à competitividade dos preços das viagens e à satisfação com os produtos TAP PORTUGAL. Estas duas afirmações não obtiveram os resultados

desejados pela companhia, em parte devido a uma reacção tardia de oferta no mercado de produtos com tarifas competitivas. A TAP PORTUGAL só procedeu a uma redefinição dos produtos para 5 tipos, no final de Maio de 2008 e o inquérito do presente estudo ocorreu no mês seguinte a esta e consequentemente, os resultados ainda não reflectem mudanças de opinião acentuadas no que toca à competitividade de preços e à satisfação (em parte condicionada pela falta de competitividade de preços).

Oyewole *et al* (2007), num estudo sobre o marketing dos serviços das companhias aéreas na Malásia, concluíram que os seguintes factores influenciam a satisfação dos clientes e conduzem ao sucesso das companhias aéreas: interações humanas entre os colaboradores da companhia e os passageiros; procedimentos de *check-in*; formas e fontes de recomendações para a escolha da companhia aérea a utilizar para viajar; e, incentivos monetários. Os autores consideraram ainda de extrema importância os factores das TIC (Tecnologias de Informação e Comunicação); os procedimentos da reserva da viagem; os serviços “*in-flight*” (serviços prestados dentro da aeronave); e a imagem da companhia.

Para qualquer negócio de produtos ou serviços há que ser proactivo e antecipar as necessidades dos consumidores de modo que estas sejam integradas nas decisões de estratégia e de marketing da organização (Kotler *et al*, 1996). Pode-se concluir que esta proactividade esteve presente na estratégia da TAP PORTUGAL, aquando da reformulação e definição do conceito de produto de viagem aérea para 5 tipos de acordo com as diferentes necessidades dos consumidores.

Por vezes, as organizações e em especial as companhias aéreas tendem a comunicar produtos e/ ou serviços com algum grau de irreabilidade, criando expectativas demasiado elevadas. Num estudo em que foram analisados 348 “incidentes críticos” em hotéis, restaurantes e indústria de aviação civil, verificou-se que em 75% dos incidentes, o descontentamento dos consumidores deveu-se a expectativas irrealistas, ao passo que 25% derivaram de deficiências ao nível dos objectivos de serviço propriamente dito (Nyquist *et al*, 1985).

Segundo Oyewole *et al* (2007), a maioria das organizações hesita entre a melhoria do nível de serviço e a manutenção do decréscimo dos custos. A indústria da aviação civil é um bom exemplo para este dilema. Face à rapidez das mudanças no comportamento dos consumidores e no próprio negócio do transporte aéreo a nível mundial, as companhias aéreas estão a adoptar cada vez mais nas suas decisões de âmbito estratégico e comercial, procedimentos de *benckmarking*, sobretudo em matérias

críticas, tais como: a reformulação dos produtos e serviços, equipamentos e materiais usados, formas de comunicação, entre outras (TAP, 2008). Para este tipo de empresas é necessário reflectir sobre a seguinte questão: Como é que as companhias aéreas devem decidir sobre quais os principais requisitos para uma viagem de negócios ou lazer – assentos espaçosos e confortáveis, melhor comida e um maior número de luxuosos *lounges*? Os concorrentes na indústria da aviação civil decidem de forma a criarem vantagens competitivas. Tendem a procurar vantagens que permitam a redução de custos e produzam efeitos positivos na companhia (Oyewole *et al*, 2007).

De acordo com Hunter (2006), a qualidade do serviço prestado pelas companhias aéreas tem vindo a diminuir desde a desregulamentação da aviação civil e o consequente aparecimento de muitas companhias aéreas *low-cost*. Atrasos, comunicações defeituosas, política de redução de custos relativamente a determinados serviços são factos que têm afectado a percepção da qualidade dos serviços prestados pelas companhias aéreas por parte dos passageiros.

Num estudo levado a cabo pelo mesmo autor, este afirma que «problemas e experiências registadas nos aeroportos, afectam directamente o serviço ao cliente» (Quilty, 2003, p.7). «Problemas desta natureza são transmitidos ao consumidor e afectam o seu comportamento em relação à escolha da companhia aérea» (Quilty, 2003, p.5). Relativamente ao estudo de caso abordado, é de salientar que os sucessivos constrangimentos a nível operacional presentes no Aeroporto Internacional de Lisboa não são positivos para o bom desempenho da TAP PORTUGAL, podendo traduzir-se em quebras ao nível do serviço prestado aos clientes e da sua satisfação com esses mesmos serviços.

#### **d) A Nova Imagem TAP PORTUGAL**

De um modo geral, os passageiros TAP PORTUGAL da amostra classificaram a nova imagem da companhia aérea de um modo bastante positivo. Em termos médios, verificou-se que os passageiros da amostra classificaram a nova imagem TAP PORTUGAL com pontuações entre 1 (concordância total) e 2 (concordância) para as seguintes associações: jovem, moderna, boa, alegre, bonita, agradável, elevada qualidade, gosto muito, atraente, interessante, melhor que a antiga, e melhor que a da concorrência. Classificaram com pontuações próximas de 3 (concordância parcial), as seguintes associações: dinâmica, afectuosa e sofisticada. Pode-se assim concluir que as percepções dos consumidores relativas à nova imagem de marca da companhia

encontram-se alinhadas com os objectivos definidos e desejados para a operação de *rebranding*, levada a cabo em 2005.

Com o recurso à técnica de análise factorial, conclui-se que as percepções dos passageiros relativas à nova imagem TAP PORTUGAL se encontram organizadas em três dimensões: a primeira componente agrupa itens relacionados com a atracção/qualidade da companhia (jovem, moderna, agradável, elevada qualidade, gosto muito, atraente, interessante, melhor que a antiga e melhor que a da concorrência); a segunda componente relaciona-se com a simpatia da nova imagem, ou seja, o modo como a companhia se relaciona com os públicos (boa, alegre e bonita); e a terceira componente refere-se à energia, ou seja, aos padrões que a companhia procura transmitir no seu quotidiano (dinâmica, afectuosa e sofisticada). Em suma, os passageiros TAP PORTUGAL avaliam a nova imagem de marca da companhia aérea como: atractiva, de qualidade, simpática e energética.

Em relação à operação de *rebranding*, mudança de imagem da TAP, e orientações estratégicas, podem assinalar-se virtudes, fraquezas e dar algumas sugestões para melhoria. Como virtudes, destacam-se: a definição clara dos objectivos estratégicos a nível transversal à companhia; a modernização da frota, com vista ao melhoramento de eficiência operacional e aumento dos níveis de conforto e qualidade para os passageiros; a introdução de modernas e confortáveis cadeiras *Recaro* na frota A330 (longo curso); o constante melhoramento na programação e entretenimento a bordo (escolhas selectivas de programação e introdução de uma nova revista a bordo, mais moderna – a *UP*); a mudança de uniformes em 2007, aliada à operação de *rebranding* da TAP, mais modernos e com *design* cosmopolita.

Como fraquezas e consequentes sugestões de melhoria, assinalam-se: a insuficiente e fraca presença em termos de comunicação (nos *media* e no exterior). Este é um eixo com clara necessidade de melhoramento, de modo a aumentar a visibilidade da companhia. A empresa deverá apostar nos diversos canais de comunicação, não de forma pontual, mas com uma certa periodicidade, também como forma de combater a sazonalidade. Apesar dos sucessivos esforços de melhoria no atendimento, a companhia deve continuar a trabalhar e a melhorar o atendimento, de forma a eliminar falhas e deficiências para que possa obter melhores resultados e melhorias na comunicação entre a TAP e os seus clientes. A companhia deveria dar mais visibilidade à sua imagem, com maior investimento em publicidade e associações a eventos. Com a redefinição do produto em Maio de 2008, para oferta de cinco tipos de produto, houve esforços e uma



campanha publicitária aquando do momento de lançamento. No entanto, desde então, não se registou mais nenhuma campanha com o objectivo de divulgação e aumento do conhecimento dos produtos, à excepção da campanha lançada em Agosto de 2009, com o objectivo de estimular a procura e induzir ao consumo dos produtos TAP, divulgando e aumentando também assim, o conhecimento dos produtos; a TAP depara-se com reduzidos *budgets* para investimentos destinados à comunicação. A empresa deveria ter uma estratégia de comunicação mais agressiva face à concorrência para se poder afirmar como a companhia dinâmica e moderna, que pretende ser.

É de notar que a existência de limitações operacionais no principal *hub* (Aeroporto Internacional de Lisboa) afecta directamente os níveis de desempenho operacional e qualidade dos serviços prestados pela TAP. A companhia deverá tentar otimizar os seus recursos, maximizando os esforços colectivos para a melhoria global do serviço, criando sinergias e estabelecendo objectivos comuns com os seus parceiros a nível da infra-estrutura aeroportuária, bem como com os fornecedores (*handling, catering, e outros*).

Com este estudo de caso é possível afirmar que a mudança de imagem foi um facto que ocorreu no momento certo (equilíbrio financeiro, rumo estratégico definido), uma vez que face à concorrência global, a imagem da companhia estava já ultrapassada e conotada como sendo “cinzenta”. As novas cores e grafismo vieram dar outro ânimo e garra para enfrentar novos desafios. Um ponto bastante forte face ao limitado *budget* destinado à comunicação foi a plataforma escolhida para comunicar a mudança de identidade corporativa e imagem de marca – as relações públicas. A escolha desta plataforma foi bastante pertinente e criativa, nomeadamente o local escolhido para apresentar a nova imagem – o hangar 6, no *hub* da TAP no Aeroporto de Lisboa, que teve uma cobertura mediática bastante forte.

De um modo geral, pode concluir-se que as políticas estratégicas e comerciais seguidas pela companhia e os investimentos efectuados, permitiram, que os objectivos propostos para o *rebranding*, tenham sido alcançados com sucesso, traduzindo-se a operação num aumento de tráfego de passageiros, resultados, conhecimento e visibilidade da companhia, quer no plano nacional, quer no plano internacional.

Comparando a visão da TAP PORTUGAL, com a visão que os seus passageiros têm da operadora aérea, pode afirmar-se que existe uma aproximação bastante satisfatória em termos de afinidade e cumprimento de objectivos para ambas as partes, quer para a empresa (a TAP PORTUGAL), quer para os clientes (os passageiros).

Segundo Carty (2001), as companhias aéreas tentam manter a sua imagem na mente dos consumidores através dos seus serviços, através da sua frota e também dos serviços “*in-flight*”. Erros produzem custos enormes na indústria da aviação civil e falhas criam imagens erradas para as companhias aéreas. Assim, deverá existir uma continuidade na melhoria e reajustamento dos produtos e serviços associados, de forma a obter melhores níveis de satisfação e sucesso empresarial.

As medidas de segurança de uma companhia aérea são o pilar que suporta a imagem da companhia aérea. O *safety* (segurança operacional da aeronave) e o *security* (segurança a nível geral na envolvente aeroporto, passageiro e aeronave) são factores que os consumidores tomam em atenção aquando do momento da escolha da companhia aérea para viajar (Pilling, 2002). Neste campo, a TAP PORTUGAL tem sido uma referência a nível nacional e internacional em termos da continuidade nas melhorias dos factores de *safety* e *security*, tendo ganho já inúmeros prémios pelo bom desempenho alcançado nestas áreas tão importantes que sustentam o próprio negócio.

A atractividade do sítio internet da companhia também é importante para a criação da imagem da companhia aérea e conduz à satisfação do consumidor. Uma companhia com uma vasta rede de conexões entre numerosas cidades também aumenta a satisfação do consumidor. Uma vasta rede de ligações constitui um importante factor para a escolha da companhia aérea para um voo em particular. Nestas duas áreas a TAP PORTUGAL tem vindo a desenvolver esforços no sentido de uma melhoria contínua que se possa traduzir em resultados positivos para a companhia e para o passageiro, nomeadamente no aumento da satisfação e consumo (escolha continuada da companhia para realização das suas viagens aéreas - fidelização).

De acordo com Shimp (2000), os programas de passageiro frequente (*Frequent Flyer Miles and Deluxe Accommodation*) são um dos métodos mais usados pelas transportadoras aéreas para aumentarem e melhorarem a percepção do consumidor relativamente ao nível do serviço e da qualidade dos produtos oferecidos. «Não se trata de benefícios absolutos (dos programas de Passageiro Frecuente), mas de ganhos relativos comparativamente a outras transportadoras» (Chin, 2002, p.56). A TAP PORTUGAL tem vindo sucessivamente a melhorar o seu programa de passageiro frequente (Victoria), introduzindo inúmeros benefícios para os clientes, com o objectivo de alcançar melhores níveis de satisfação do cliente e aumentar as taxas de fidelização.

## 5.2 - Sugestões Estratégicas

Em seguida, apresentam-se algumas recomendações e sugestões para uma melhor gestão da nova imagem de marca TAP PORTUGAL.

Em primeiro lugar é fundamental que a TAP PORTUGAL invista de forma contínua no melhoramento do serviço prestado (atendimento mais prestável e simpático, no ar e em terra, maior agilidade/ rapidez de processos, eficiência na resolução de problemas), uma vez que, segundo os resultados deste estudo, a satisfação global com os serviços TAP PORTUGAL foi dos itens que, em média, obteve menor pontuação.

A companhia deverá apostar em novos destinos e promover maior oferta de preços competitivos em épocas de baixa procura para estimulá-la, uma vez que, também os resultados obtidos foram pouco satisfatórios no que toca à competitividade das tarifas. É evidente a necessidade da transportadora aérea colocar no mercado um maior número de tarifas tipo *discount* de forma a estimular a procura em épocas de menor procura.

Como plataforma de comunicação, era bastante interessante aproveitar ao máximo a publicidade no exterior dos autocarros e eléctricos, quer em Portugal quer no estrangeiro, uma vez que os custos destes meios são relativamente baixos. Este tipo de publicidade funciona na maioria dos casos, com parcerias entre a companhia, a região de turismo em causa, e as orientações da administração do aeroporto da região. Esta seria uma forma de comunicação que poderia aumentar a visibilidade da marca TAP PORTUGAL e conduzir os clientes actuais e potenciais ao sítio internet da companhia. Analisando as informações que a companhia aérea disponibilizou referente a esta área, pode constatar-se que a TAP PORTUGAL tem aproveitado de forma ineficiente estas plataformas de comunicação.

Face à evolução das tecnologias, como canal de distribuição, sugere-se uma aposta forte num projecto de renovação constante do sítio internet [www.flytap.com](http://www.flytap.com) de modo a promover o *e-ticketing*. Este canal de distribuição tem vindo a ganhar cada vez mais adeptos devido à simplicidade e comodidade, associando também elementos de segurança, eficácia, eficiência e simplicidade.

Tem-se notado um esforço acentuado de melhoria do sítio internet da companhia de modo a proporcionar redução de custos para a TAP PORTUGAL e simplicidade, segurança e redução de tarifa final para o cliente. Em relação a esta área, os resultados obtidos permitem concluir que os passageiros maioritariamente adquiriram o seu bilhete

de viagem através das tradicionais agências de viagens. No entanto, constata-se um crescimento do canal sítio internet da companhia.

Para uma boa gestão da marca TAP PORTUGAL, sugere-se o tratamento da marca TAP PORTUGAL como um investimento e não como um custo. As marcas estão entre os activos mais importantes que uma empresa pode controlar e as marcas fortes conseguem assegurar a continuidade em alturas de crise. A marca deve manter-se relevante, contemporânea e apelativa para os seus clientes. Isto significa que deve ser feito investimento suficiente em publicidade e marketing, bem como no desenvolvimento de novos produtos. Da análise dos dados obtidos, pode constatar-se que a companhia aérea apresenta deficiências em termos de orçamento destinado à publicidade e marketing, quer para Portugal, quer para o estrangeiro.

Há que tomar decisões sobre os investimentos nas marcas. Ao serem apresentados por prioridades de acordo com a marca, o segmento de cliente, o mercado geográfico, o produto ou serviço, o canal de distribuição, etc., esses investimentos podem ser avaliados em termos de custos e poderá decidir-se qual o que irá produzir rentabilidades mais elevadas (Clifton *et al*, 2003).

Segundo os mesmos autores, para muitos negócios activos em mercados maduros, o apoio e o desenvolvimento da marca são frequentemente os factores mais importantes do custo total. As avaliações periódicas da marca nos negócios irão ajudar a explicar em que medida a gestão está a conduzir com sucesso a marca em benefício dos accionistas. É necessário compreender que a gestão de sucesso da marca é uma tarefa bastante complexa. Os gestores da marca certamente necessitam de se mover em todas as áreas, mas precisam igualmente de compreender de que forma uma marca pode ser gerida em benefício dos accionistas. Isto requer uma compreensão da forma como, em termos financeiros, uma marca contribui para o sucesso de um negócio e para a criação de valor para o accionista. Os gestores de marcas de serviços precisam de se tornar competentes ao nível da comunicação interna e da formação, para assegurarem que a satisfação do cliente é consistente com a promessa da sua marca. E se a marca for a empresa, o gestor de marca tem de compreender não só a subtil arte da comunicação empresarial, como também o papel mais exigente da responsabilização para com os *stakeholders* (Clifton *et al*, 2003).

A gestão da marca deve ter um horizonte de longo prazo. O horizonte de longo prazo de um programa da marca transmite um rumo para as interacções com todas as audiências das partes interessadas e é, assim, o motor subjacente ao posicionamento da

marca. A disciplina de estratégia de marca também gera a liderança, a distinção e a confiança necessárias para construir relações de longo prazo com clientes, colaboradores e com o mercado como um todo. As marcas devem ser geridas como experiências e princípios organizacionais centrais e não apenas produtos e logótipos (Clifton *et al*, 2003).

Há que basear a comunicação da marca na perspectiva do cliente/ consumidor. Neste aspecto, pode concluir-se que a companhia aérea tem tido uma política de comunicação de marca positiva na perspectiva do cliente/ consumidor, patente nos esforços que conduziram à criação da Direcção de Satisfação do Cliente, de modo a relacionar-se melhor com os clientes e solucionar eventuais problemas.

A TAP PORTUGAL através dos seus produtos visa proporcionar aos seus clientes a vivência de experiências de viagem de qualidade e sofisticadas (como por exemplo, com o produto TAP Executive, onde o passageiro desfruta de um número relevante de experiências, tais como: conforto, serviço de bordo e gastronomia).

A TAP PORTUGAL deve continuar na sua estratégia de marketing a apostar em responsabilidade social, de modo a aumentar a sua visibilidade junto dos diversos públicos alvo. No entanto, é de salientar os esforços assumidos pela companhia aérea na adopção de políticas de responsabilidade social, reforçando e aperfeiçoando a sua acção em projectos já existentes, e procurando alargar o respectivo âmbito de intervenção, através do desenvolvimento de novas iniciativas. Para além de uma orientação no sentido da vertente interna, a TAP PORTUGAL dirige, também, o seu investimento na responsabilidade social para o desenvolvimento de projectos, na vertente externa (TAP, 2008). «Durante o ano de 2008, diversas acções daquele âmbito merecem destaque, tais como: Baptismo de voo (Oportunidade de viajar de avião a grupos de crianças carenciadas); TAP Victoria por um mundo melhor (Doação de milhas, a favor de Instituições, com a colaboração dos passageiros frequentes da TAP. Foram apoiadas a AMI (Assistência Médica Internacional), a Cruz Vermelha Portuguesa e a Terra dos Sonhos; Dádivas de Sangue (Incentivo à adesão a este acto de cidadania, com a cedência de instalações na TAP); e, Doações e donativos a Instituições e projectos de solidariedade social (Utilização das verbas resultantes da recolha selectiva e valorização dos tinteiros e toners usados, no apoio à Associação Acreditar. Através da doação de equipamento informático, mobiliário usado e peças resultantes de bagagem perdida e não reclamada, apoiou, também, diversas Instituições)» (Relatório de Contas Grupo TAP 2008, p.23).

Uma vez que o futebol, e em geral o desporto, movem massas e mexem com as pessoas, a TAP PORTUGAL deveria continuar a apoiar a Selecção de Futebol Portuguesa nos próximos eventos, nomeadamente, na caminhada para Mundial de 2010, a realizar na África do Sul, de modo a que esta associação dê visibilidade à marca e aumente os níveis de notoriedade. Nesta área, a companhia aérea tem assumido uma relação muito positiva com a Selecção Portuguesa de Futebol (através do EURO2004 em Portugal, da World Cup 2007 na Alemanha, e do EURO2008 na Áustria e na Suíça). A TAP PORTUGAL tem patrocinado de forma contínua eventos “positivos” e “dinâmicos”, tais como a Meia Maratona de Lisboa (edições de 2007, 2008 e 2009).

Para a marca TAP PORTUGAL ser ainda mais competitiva e forte é necessário: uma gestão eficiente dos patrocínios e liderança transversal para assegurar que todas as actividades que apoiam a marca estão alinhadas e criam sinergias entre si; auditorias, para que se faça uma avaliação regular da imagem e da reputação da marca, bem como da experiência do cliente em relação à proposta desejada; redefinição, ou seja actualização e melhorias periódicas para assegurar que a oferta continua a ser actual em relação às expectativas dos clientes-alvo e a combater as ameaças competitivas.

### **5.3 Limitações do Estudo**

Uma primeira limitação do estudo está relacionada com a própria natureza de um dos instrumentos de recolha de dados: o questionário. Como se sabe, uma das características do questionário é que os dados são declarados e não observados. Para além disso, um questionário aplicado num dado momento, a determinada amostra, implica sempre que os dados recolhidos digam respeito a um período delimitado de tempo.

Uma segunda limitação relaciona-se com o processo de amostragem, dadas as dificuldades sentidas na definição da amostra, mais concretamente em obter dados oficiais do número de passageiros TAP PORTUGAL, especialmente o número de passageiros estrangeiros que viajam através da companhia aérea portuguesa e efectuam o *check-in* no Aeroporto Internacional de Lisboa. Considerou-se para o efeito, o número total de passageiros TAP PORTUGAL que efectuaram o *check-in* no Aeroporto Internacional de Lisboa para a definição da população do presente estudo.

Uma outra limitação prende-se com os fortes condicionamentos impostos por parte da TAP PORTUGAL e da ANA-AEROPORTOS DE PORTUGAL, S.A. nas datas para realização do questionário aos passageiros no Aeroporto Internacional de

Lisboa, ao só autorizarem a realização do mesmo em 2 dias de semana (16 e 17 de Julho de 2008), e não toda a semana em questão conforme era pretendido.

Finalmente, refira-se também o carácter do estudo, que é do tipo correlacional, pelo que, como já o dissemos, não permite inferências de natureza causal.

#### **5.4 - Trabalhos Futuros**

As respostas encontradas neste trabalho, ao nível da percepção do consumidor (passageiros) do valor da marca TAP PORTUGAL, através da análise das associações/percepções à marca, embora esclarecedoras podem ser mais exploradas em trabalhos futuros.

Seria pertinente uma investigação sobre a percepção do consumidor do valor da marca TAP PORTUGAL, de cariz mais qualitativo, com um grupo mais restrito de participantes, em que a percentagem de passageiros nacionais fosse equivalente à percentagem de passageiros de nacionalidade estrangeira e em que se pudessem controlar determinadas variáveis que podem enviesar os resultados. Este estudo permitiria aprofundar o conhecimento sobre a percepção dos consumidores (passageiros) do valor da marca TAP PORTUGAL, nomeadamente no que concerne aos significados das associações.

Seria também interessante a realização de um estudo quantitativo transversal aos três principais aeroportos nacionais (Lisboa, Porto e Faro), de modo a abarcar um universo mais abrangente do território nacional. Uma vez que os Aeroportos do Porto e de Faro têm um tráfego de passageiros TAP PORTUGAL de natureza diferente do tráfego do Aeroporto Internacional de Lisboa, seria interessante aferir se a TAP tem a mesma imagem junto de diferentes públicos.

## Bibliografia

- AAKER, D. A. (1997), "*Dimensions of Brand Personality*", Journal of Marketing Research, XXXIV, p. 347 -356.
- AAKER, D. A. (1996), "*Building Strong Brands*", New York: The Free Press.
- AAKER, D. A. (1992), "*The Value of Brand*", Journal of Business Strategy, Vol. 13, Issue 4, p. 27-33.
- AAKER, D. A. (1991), "*Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value Name*", New York: Free Press.
- AAKER, J. L. (1997), "*Dimensions of Brand Personality*", Journal of Marketing Research, Vol. 34, N.º 3, p. 347-356.
- ALMEIDA, J. F; PINTO, J. M. (1994), "*A Investigação nas Ciências Sociais*", Lisboa: Editorial Presença.
- AMBLER, T. (1997), "*Do brand benefit consumer?*", International Journal of Advertising. UK, Quarterly, Vol.16, n.º 3, p. 167-199.
- AMBLER, T. (1992), "*Need-to-know-marketing*", London: Century Business.
- AMERICAN Marketing Association (1960), "*Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Terms*", Chicago: American Marketing Association.
- ANA AEROPORTOS S.A. (2007), *Relatório Anual de Tráfego - Aeroporto de Lisboa*.
- AIR INDIA, [acedido a 3 de Julho 2009] Disponível em www: <URL: <http://indian-airlines.nic.in/>>



- AZOULAY, A.; KAPFERER, J. N. (2003), "*Do brand personality scales really measure brand personality?*", *Journal of Brand Management*, Vol. 11, N.º 2, p. 143-155.
- BELL, J. (1989), "*Doing your research project: a guide for the first-time researchers in education and social science*", 2. re-imp, Milton Keynes, England: Open University Press, p. 145.
- BIEL, A. L. (1990), "*How brand image drives brand equity*", *Journal of Advertising Research*, 32 (6), p. 6-14.
- BOGDAN, R.; BIKLEN, S. (1994), "*Investigação Qualitativa em Educação*", Coleção Ciências da Educação, Porto: Porto Editora.
- BRAVO, M. P. C.; EISMAN, L. B. (1998), "*Investigación Educativa*", 3.ª Ed., Sevilla: Ediciones Alfar.
- BRITO, C. (2008), "*Uma Abordagem Relacional ao Valor da Marca*", FEP-UP Working Papers, N.º 297, Outubro 2008, p.1-18.
- BRUNHEIRA, L. (s/d), "*O conhecimento e as atitudes de três professores estagiários face à realização de actividades de investigação na aula de Matemática*". [acedido a 28 de Dezembro 2007] Disponível em www: <URL: <http://ia.fc.ul.pt/textos/lbrunheira>>.
- CARTY, D. (2001), "*Air Transport Association Member Airlines Have Added to their contracts of Carriage 12 Customer Service Measures*", *Aviation Week & Space Technology* 154 (24), New York, June 11, p. 23.
- CARVALHO, L. V. de (2007), "*A Imagem de Marca das Universidades em Portugal*", Lisboa: ISCTE – Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. Tese de Doutoramento.

- CATS-BARIL, W. L.; THOMPSON, R. L. (1997), *“Information Technology and Management”*, Irwing, Chicago.
- CHERNATONY, L. (1990), *“Auditing the factors influencing brand success”*, Journal of Marketing Intelligence and Planning, New York: American Marketing Association, Vol. 8, n.º 7, p. 33-37.
- CHIN, C. (2002), *“A Study of Factors Influencing Professional Practice and Professional Performance”*. Journal of Chaoyang, University of Technology, N.º 7, p.159-187.
- CLINFTON, R.; SIMMONS, J. – *Coordenação* (2003), *“O Mundo das Marcas”*, Lisboa: Actual Editora.
- COOPER, A. (1996), *“Preface”* apud *“Understanding Brands by 10 People Who Do”*, Don Cowley, Ed. London: Kogan Page.
- COUTINHO, C. M. G. F. P. (2003), *“Percurso da Investigação em Tecnologia Educativa em Portugal: Uma abordagem temática e metodológica a publicações científicas (1985-2000)”*, Braga: Universidade do Minho – Instituto de Educação e Psicologia. Tese de Doutoramento.
- CRUZ, V. (s/d), *“Método de Likert de las Tasaciones Sumada”*, [accedido a 22 de Novembro 2008] Disponível em www: <URL: [http://psic-social.uniandes.edu.co/investigacion\\_psicosocial/Likert.htm](http://psic-social.uniandes.edu.co/investigacion_psicosocial/Likert.htm)
- DALVI, M.; PEREIRA, I.; DIAS, I. (2003), *“Formar professores no contexto da cultura digital”*, apud P. Dias e C. Varela de Freitas (Orgs.) *Actas do Challenges 2003 – III Conferência Internacional de Tecnologias de Informação e Comunicação na Educação e 5.º Simpósio Internacional em Informática Educativa*, Braga: Centro de Competências Nónio Século XXI da Universidade do Minho, p. 469-485.
- Dec-Lei n.º 16/95 de 24 de Janeiro de 1995 – *Código da Propriedade Industrial*.

- DESHAIES, B. (1992), *“Metodologia da investigação em ciências humanas”*, Lisboa: Instituto Piaget.
- ESTEVES, A.; AZEVEDO, J. (1998), *“Metodologias qualitativas para as ciências sociais”*, Porto: Instituto de Sociologia.
- FELDWICK, P. (1996), *“Do we really need brand equity”* apud Carter, L. (Ed.), *Researching brands*, ESOMAR, p. 93-120.
- FONTANA, A.; FREY, J. H. (1994), *“Interviewing: the arte of science”*. In N. Denzin Y. Lincoln, *Handbook of qualitative research*, Newsbury Park: Sage, p. 361-376.
- FOURNIER, S. (1998), *“Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research”*, *Journal of Consumer Research*, Vol. 24, p.343-373.
- GHIGLIONE, R.; MATALON, B. (1995), *“O Inquérito: Teoria e Prática”*, Oeiras: Celta Editora.
- GRÖNROOS, C. (1984), *“A service quality model and its marketing implications”*, *European Journal of Marketing*, Vol. 18, n.º 4, p. 37-44.
- HAMEL, J.; DUFOUR, S.; FORTIN, D. (1993), *“Case Study Methods”*, Sage publications.
- HAIR, J.; ANDERSON, R.; T. and W. BLACK (1998), *“Multivariate Data Analysis”*, 5.ª Ed., London, Prentice-Hall International.
- HILL, M; HILL, A. (2005), *“Investigação por Questionário”*, (2.ª edição, revista e corrigida); Lisboa: Edições Sílabo.
- HOFFMANN, R. (1998), *“Estatística para Economistas”*, 3.ª Ed., São Paulo, Editora Pioneira.

- HUNTER, J. A. (2006), “*A Correlation Study of How Airline Customer Service and Consumer Perception of Airline Customer Service Affect the Air Rage Phenomenon*”, Journal of Air Transportation, [acedido a 3 de Julho 2009] Disponível em [www: <URL: http://findarticles.com/p/articles/mi\\_qa5467/is\\_200609/ai\\_n21406022/>](http://findarticles.com/p/articles/mi_qa5467/is_200609/ai_n21406022/)
- JESUS, M.; MONTEIRO, A. – *Coordenação* (2005), “*Voa Portugal – 60 anos na rota do futuro*”, Lisboa: TAP PORTUGAL Edições.
- KAPFERER, J. N. (2004), “*The new strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term*”, 3rd Edition, London: Kogan Page.
- KAPFERER, J. N. (1994), “*As Marcas, Capital da Empresa*” (Ana Rabaça, Trans.), 1.ª Ed., Mem Martins: Edições CETOP.
- KAPFERER, J. N. (1992), “*Strategic brand management, new approaches to creating and evaluating brand equity*”, New York: The Free Press.
- KAPFERER, J. N.; LAURENT, G. (1989), “*La sensibilité aux marques*”, In Kapferer, J. N. e Thoenig, J. C. (Ed.), *La Marque* (3 ème Edition), Paris: McGraw-Hill, p. 93-124.
- KELLER, K. L.; LEHMANN, D. R. (2003), “*How Do Brand Create Value?*”, Marketing Management, Vol. 12, Issue 3, p. 26-31.
- KELLER, K. L. (2001), “*Building Customer-Based Brand Equity*”, Marketing Management Review, Vol. 12, p. 14-19.
- KELLER, K. L. (2000), “*The Brand Report Card*”, Harvard Business Review, Vol. 78, Issue 1, p. 147-157.
- KELLER, K. L. (1999), “*Managing Brands for the long run: brand reinforcement and revitalization strategies*”, California Management Review, Vol. 41, n.º 3, p. 102-122.

- KELLER, K. L. (1998), "*Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*", New Jersey: Prentice-Hall.
- KELLER, K. L. (1993), "*Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity*", *Journal of Marketing*, 57 (1), p. 1.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. (2006), "*Marketing Management*", 12 Ed., Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- KOTLER, P. (2005), "*Marketing Management*", 12 Ed., New Jersey: Prentice-Hall.
- KOTLER, P. (2000), "*Marketing Management: Millennium Edition*", 10 Ed., Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- KOTLER, P., ANG, S. H.; LEONG, S. W., TAN, C. T. (1996), "*Marketing Management*", An Asian Perspective, Prentice Hall, Singapore.
- LAMBIN, J. (1989), "*La Marque et le Comportement de Choix de l'Acheteur*" In Kapferer, J. N. e Thoenig, J. (Ed.), *La Marque* (3 ème Édition), Paris: McGraw-Hill, p. 125-151.
- LENCASTRE, P. de (Coordenação) (2005), "*O livro da Marca*", Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- LENCASTRE, P.; Pedro, M. (2000), "*A Marca*" apud Brito, C. e Lencastre, P (Ed.), *Os Horizontes do Marketing*, Lisboa – São Paulo: Verbo, p. 19-59.
- LENCASTRE, P. de (1999), "*A Marca: o sinal, a missão e a imagem*", *Revista Portuguesa de Marketing*, 8, p. 105-119.
- LENDREVIE, J.; LINDON, D.; LÉVY, J., DIONISIO, P., RODRIGUES, J. (2000), "*Mercator: Teoria e Prática do Marketing*", 6.ª Ed., Lisboa: Publicações Dom Quixote.

- MACRAE, C. (1996), *“The Brand chartering handbook: how brand organizations learn”*, London: Addison Wesley.
- MALHOTRA, N. (2001), *“Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada” / (Naresh Malhotra, trad. Nivaldo Montingelli Jr. e Alfredo Alves de Farias)*, 3 Ed., Porto Alegre: Bookman.
- MARREIROS, C. I. G. (2005), *“Consumers’ perceptions of and attitudes to beef: a study of labelled beef in Portugal”*, PhD, University of Newcastle-Upon-Tyne.
- McCOLLOUGH, M. A.; BERRY, L. L.; YADAV, M. S. (2000), *“An empirical investigation of customer satisfaction after service failure and recovery”*, Journal of Service Research, 3(2), p. 121-137, 3(4), p.49-62.
- MINADEO, R.; RAPHAEL, D.; CUNHA, J. (2002), *“A Trajectória da TAM”*, São Paulo: Universidade Estácio de Sá Edições.
- MOLLERUP, P. (1997), *“Marks of Excellence: The History and Taxonomy of Trademarks”*, London: Phaidon Press.
- MURPHY, J. (1990), *“Assessing the value of brand – long range planning”*, ISSN: 0024-6301, Vol. 23, n.º 3, London: Elsevier, p. 23-29.
- NGUYEN, N.; LEBLANC, G. (1998), *“The mediation role of corporate image on customers’ retention decisions: an investigation in financial services”*, The International Journal of Bank Marketing, 16 (2), p. 52.
- NYQUIST, J. D.; BITNER, M.; BOOMS, B. H. (1985), *“Identifying Communication Difficulties in the Service Encounter”*, John Czepiel, Michael Solomon and Carol Supernant (eds.), Lexington, MA: Lexington Books.
- OLINS, W. (1989), *“Corporate Identity: Making Business Strategy Visible through Design”*, London: Thames and Hudson.

- OPPENHEIM, A. N. (1992), "*Questionnaire design, interviewing and attitude measurement*", London: Pinter Publishers.
- OTLEY, D.; BERRY, A. (1994), "*Case Study research in management accounting and control*", *Management Accounting Research*, Vol. 5, London: Academic Press, p. 45-65.
- OYEWOLE, P.; SANKARAN, M.; CHOUDHURY, P. (2007), "*Marketing Airline Services in Malaysia: A Consumer Satisfaction Orientation Approach*", [acedido a 3 de Julho 2009] Disponível em www: <URL: [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_qa5418/is\\_200701/ai\\_n21285875/](http://findarticles.com/p/articles/mi_qa5418/is_200701/ai_n21285875/)>
- PARDAL, L.; CORREIA, E. (1995), "*Métodos e Técnicas de Investigação Social*", Porto: Areal Editores.
- PATTON, M. Q. (1987), "*How to use qualitative methods in evaluation*", Newbury Park, CA: Sage.
- PESTANA, M.; GAGEIRO, J. (2005), "*Análise de Dados para Ciências Sociais – A Complementaridade do SPSS*". Lisboa, Edições Sílabo.
- PESTANA, M.; GAGEIRO, J. (1998), "*Análise de Dados para Ciências Sociais – A Complementaridade do SPSS*". Lisboa, Edições Sílabo.
- PILLING, M. (2002), "*Balancing Act – Airport World*", 7(2), April-May.
- PIMENTEL, M. O. M. T. (2006), "*Gestão da Marca no Contexto da Experiência do Consumidor: O Caso EDP*", Porto: Universidade do Porto – Escola de Gestão do Porto. Tese de Mestrado.
- PONTE, J. P. (2006), "*Estudos de caso em educação matemática*", *Bolema*, 25, p. 105-132. Este artigo é uma versão revista e actualizada de um artigo anterior: Ponte, J. P. (1994), "*O estudo de caso na investigação em educação matemática*". *Quadrante*, 3(1), p. 3-18. (re-publicado com autorização).

- QUILTY, S. M. (2003), “*Achieving recognition as a world class airport through education and training*”, *Journal of Air Transportation*, 8(1), p. 3-14.
- QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. (2003), “*Manual de Investigação em Ciências Sociais*”, 3.ª Ed., Lisboa: Gradiva.
- REIS, E. (2001), “*Estatística Multivariada Aplicada*”, 2.ª Ed., Lisboa, Edições Sílabo.
- RIVAS, J. A. (1997), “*Comportamiento del Consumidor*”, Madrid: ESIC Editorial.
- ROOM, A. (1992), “*History of Branding*” apud Murphy J. M. (Ed.), *Branding: A Key Marketing Tool*, Houndmills: The MacMillan Press, p. 13-21.
- ROJAS, R. A. O. (2001), El Cuestionario, [acedido a 22 de Novembro 2008] Disponível em www: <URL: <http://www.nodo50.org/sindpitagoras/Likert.htm>>
- RUÃO, T. (2003), “*As Marcas e o Valor da Imagem: a dimensão simbólica das actividades económicas*” [acedido a 22 de Junho 2008] Disponível em www: <URL: <http://www.bocc.ubi.pt>>
- SAMPAIO, R. (2002), “*Marcas de A a Z: Como construir e manter marcas de sucesso*”, Rio de Janeiro: Editora Campus.
- SARMENTO, P. (2006), “*A Marca na Estratégia de Marketing*”, Lisboa: RedWeb Puro Design Edições, p. 1-20.
- SERRA, E. M.; GONZÁLEZ, J. A. V. (1998), “*A Marca – Avaliação e Gestão Estratégia*”, Lisboa, São Paulo: Editorial Verbo.
- SHETH, J. N.; NEWMAN, B. I.; GROSS, B. L. (1991), “*Why we buy what we buy: a theory of consumption values*”, *Journal of Business Research*, 22, p. 159-170.



- SHIMP, C. (2000), “*Toward a deconstruction of the metaphor of behavioural momentum*”. Behavioral and Brain Sciences, N.º 23, p.111-112.
- SILVÉRIO, M. C. C. (2003), “*Pesquisa de Marketing*”, Évora: Publicações “Universidade de Évora.
- SIMON, C. J.; SULLIVAN, M. W. (1993), “*The Measurement and Determinants of Brand Equity: a Financial Approach*”, Marketing Science, 12 (1), Winter.
- TAP PORTUGAL, [acedido a 28 de Outubro 2009] Disponível em www: <URL: [http:// www.flytap.com](http://www.flytap.com)>
- TAP PORTUGAL (2008), *Relatório de Contas Grupo TAP*.
- TAP PORTUGAL (2007), *Relatório de Contas Grupo TAP*.
- TAP PORTUGAL (2006), *Relatório de Contas Grupo TAP*.
- TAP PORTUGAL (2005), *Relatório de Contas Grupo TAP*.
- TAP PORTUGAL (2006), *Revista Atlantis* n.º 6.
- TAP PORTUGAL (2005), *Revista Atlantis* n.º 2.
- TOPOR, R. S. (1996), “*Institucional Image: How to Define, Improve, Market It?*”, Washington D.C.: Council for Advancement and Support of Education (CASE).
- TULESKI, Y. (2009), “*Mix de Marketing: 4 P’s*” [acedido a 28 de Outubro 2009] Disponível em www: <URL: <http://www.cedet.com.br/index.php?/Tutoriais/Marketing/mix-de-marketing-4-pas-produto-preco-promocao-e-praca.html>>

- YIN, R. K. (2005), “*Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*”/ Robert K. Yin; trad. Daniel Grassi, 3.<sup>a</sup> Ed., Porto Alegre: Bookman.
- YIN, R. K. (2001), “*Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*” / Robert K. Yin; trad. Daniel Grassi, 2.<sup>a</sup> Ed., Porto Alegre: Bookman.
- YIN, R. K. (1994), “*Case Study Research: Design and Methods*”, 2.<sup>a</sup> Ed., Newbury Park, CA: Sage Publishing.
- WEE, T. (2004), “*Extending human personality to brands: the stability factor*”, Journal of Brand Management, Vol. 11, N.º 4, p. 317-330.
- WEISSMAN, J. (1990), “*Institutional Image Assessment and Modification in Colleges and Universities*”, Journal for Higher Education Management, 6, p. 65-75.
- ZELLNER, W. (2001), “Southwest: After Kelleher, more blue skies”, Business Week Online, news: Analysis & Commentary, [acedido a 11 de Outubro 2001] Disponível em [www: <URL:http://www.businessweek.com/print/magazine/content/01\\_14/b3726061.html >](http://www.businessweek.com/print/magazine/content/01_14/b3726061.html)