

**“Agradecemos por tudo, não nos desculpamos por nada.”**

- A Campanha de Comunicação para a Marca TAP Air Portugal -

FILIPA SERRA DA SILVA

TRABALHO DE PROJETO SUBMETIDO COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO DO GRAU  
DE  
MESTRE EM PUBLICIDADE E MARKETING

Orientador:

Professor Luís Veríssimo, Professor Adjunto  
Escola Superior de Comunicação Social

[OUTUBRO, 2021]

## Declaração de Compromisso Anti-Plágio

Declaro por minha honra que o trabalho que apresento é original, sendo parte integrante das condições exigidas para a obtenção do grau de Mestre em Publicidade e Marketing na Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa. Este é um trabalho inédito que nunca foi submetido a qualquer outra instituição do ensino superior. Atesto que todas as citações estão corretamente identificadas. Tenho consciência de que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética e disciplinar.



Lisboa, 25 de outubro de 2021

## Índice

<b>Declaração de Compromisso Anti-Plágio.....</b>	<b>II</b>
<b>Índice .....</b>	<b>III</b>
<b>Agradecimentos.....</b>	<b>V</b>
<b>Resumo .....</b>	<b>VI</b>
Palavras-Chave: .....	VI
<b>Abstract.....</b>	<b>VI</b>
Keywords:.....	VI
<b>Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>Contextualização e Enquadramento Teórico.....</b>	<b>6</b>
Conceptualização da Definição de Marca .....	8
Posicionamento.....	12
Comunicação de Marketing.....	14
Comunicação: Plano. Estratégia. Campanha .....	17
Os Objetivos e Alvos de Comunicação.....	22
A Mensagem e a Estratégia Criativa .....	22
O Mix da Comunicação.....	23
A Estratégia de Meios.....	23
Comunicação Integrada: um conceito pouco consensual e em constante evolução .	25
Comunicação Omnicanal.....	27
<b>Contextualização da Realidade Alvo: TAP .....</b>	<b>30</b>
A Marca TAP Air Portugal .....	30
A TAP .....	30
Mais de três quartos de século de História .....	31
Missão, Visão, Valores e Estratégias .....	33
TAP e Comunicação.....	35
A identidade da marca: nomes, logotipos e slogans .....	35
Os meios de comunicação TAP Air Portugal.....	36
Mensagens e Políticas de Comunicação .....	37

<b>O Mercado, o Setor e a Concorrência.....</b>	<b>38</b>
O mercado do Transporte de Passageiros.....	38
A concorrência da TAP Air Portugal.....	39
<b>Metodologia de Investigação .....</b>	<b>41</b>
<b>Desenvolvimento do Projeto .....</b>	<b>44</b>
Mensagem.....	48
Promessa e Justificação da Promessa.....	48
Ideia Criativa .....	48
Conceito .....	48
Ideia.....	49
Mix da Comunicação .....	50
Estratégia de Meios.....	51
<b>Conclusão .....</b>	<b>53</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>54</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>56</b>

## Agradecimentos

Ao Diogo,  
agradeço por tudo,  
não me desculpo com nada!

## **Resumo**

O presente trabalho final de projeto teve como objetivo a criação e desenvolvimento de uma campanha de comunicação para a marca TAP Air Portugal com a respetiva estratégia de meios para a sua difusão. Para a realização deste projeto foi necessária a revisão de literatura sobre temáticas como a marca, a comunicação de marketing, a comunicação de marca, posicionamento, entre outros. De forma a executar este projeto as temáticas em análise foram a Marca TAP Air Portugal bem como a estratégia de meios, o marketing mix, entre outros. No final, a campanha resultou numa mensagem singular via Manifesto cuja difusão é concretizada quer offline, quer online.

**Palavras-Chave:** Marca, Posicionamento de Marca, Comunicação, Comunicação de Marca, Campanha de Comunicação

## **Abstract**

This final project aimed to create and develop a communication campaign for the TAP Air Portugal brand with the respective media strategy for its dissemination. To carry out this project it was necessary to review the literature on topics such as the brand, marketing communication, brand communication, positioning among others. In order to carry out this project, the themes under analysis were the TAP Air Portugal Brand as well as the media strategy, the marketing mix, among others. In the end, the campaign resulted in a unique message via the Manifesto whose dissemination is carried out both offline and online.

**Keywords:** Brand, Brand Positioning, Communication, Marketing Communication, Communication Campaign

## Introdução

A companhia aérea TAP Air Portugal (TAP) tem sido alvo de muitas polémicas. Os atrasos nas portas de embarque, a competitividade de preços com outras companhias aéreas, a diminuição de comodidades de valor acrescentado para o cliente, a situação financeira, os investimentos estatais, nacionais e internacionais, entre outros, são alguns dos principais tópicos que surgem junto do nome TAP em aberturas de telejornais e em capas de imprensa. Como consequência de tanto mediatismo, a marca tem vindo a perder o seu posicionamento no mercado. A imagem de marca da companhia de tráfego aéreo de bandeira nacional tem vindo a sofrer alterações na mente dos consumidores, nos últimos cinco anos, o que causa interferência na forma como os públicos-alvo desta marca, a percecionam e posicionam nas suas mentes.

Garantir uma homogeneidade entre os pilares que sustentam a identidade de uma marca e a forma como o seu público os coloca na sua mente é um processo moroso, com uma necessidade contínua, e muitas vezes desvalorizado. Este processo de posicionamento de uma marca na mente dos seus consumidores é diretamente afetado por toda a comunicação da mesma. Contudo, com a evolução natural da espécie Humana, a comunicação das marcas tem-se tornado demasiado ruidosa revelando-se uma autêntica luta constante pela atenção dos públicos.

Neste sentido, a forma de os cativar nem sempre cai sobre a criação de uma Nova Era na comunicação de uma marca, mas sim sobre o não esquecimento de tudo o que foi feito até à data. Nem sempre é necessário mudarmos os ingredientes, por vezes basta mudarmos a receita para que algo inovador e diferenciador surja.

Inserido no domínio da comunicação de marketing, este projeto, tem como objetivo geral a elaboração de uma campanha de comunicação que posicione a marca TAP Air Portugal na mente dos seus públicos e conseqüentemente no mercado, procurando responder aos seguintes objetivos:

- Analisar e interpretar o posicionamento atual da marca TAP Air Portugal no mercado e para os seus públicos;
- Criar e instalar uma mensagem de comunicação única que posicione a marca na mente dos seus públicos, através da elaboração da campanha de comunicação do objetivo geral;

Através de uma comparação entre os *insights* instalados no mercado e nos públicos, com o posicionamento que a TAP ambiciona ter nos mesmos, encontrar-se-á um *insight* a instalar, que dará forma a uma mensagem única (utilizada neste projeto), que se difundirá pelos diversos meios. Com o propósito de comunicar a Marca de uma forma inovadora e harmoniosa, em todo o espectro de meios que chegam ao público e restantes pessoas de interesse, suplantar-se-á a atual forma de comunicar da TAP que difunde informações e ações distintas em diversos meios, numa lógica que confunde e não faz chegar a mensagem uniformemente a todos os visados. Procura-se, assim, contribuir para um novo posicionamento da marca TAP Air Portugal na mente dos seus consumidores, atenuando todo o ruído causado pelas polémicas associadas à marca.

Assim nasce este projeto.

## Contextualização e Enquadramento Teórico

“Marcas”, “Branding”, “Posicionamento de Marca”, “Brand Identity”, “Brand Value”, “Brand Equity”, “Brand Image”, “Brand Awareness”, “Brand Attitude”, “Brand Strategy”, “Gestão de Marca”, “Marketing”, “Comunicação”, “Comunicação de Marketing”, “Comunicação de Marca”, “Estratégia de Comunicação”, “Comunicação Integrada”, “Comunicação 360º”, “Comunicação Omnicanal”, “Plano de Comunicação”, “Campanha de Comunicação” ...

Estes são alguns termos que se utilizam para se referenciar e agir relativamente a algo que compõe um universo aberto que engloba uma marca.

Tal como afirma Celine Abecassis Moedas “(...) a estratégia empresarial é uma mistura entre ciência e arte, da mesma forma que a medicina e a culinária são ambas uma conjugação de ciência com arte.”<sup>1</sup> Reforça ainda, com uma justificação para tal mistura, que definir qualquer um destes conceitos não é algo que seja do acordo da comunidade: “A parte científica e analítica é essencial para se ter uma base de compreensão que ajuda a estruturar o pensamento e tomar decisões. [Mas] a decisão estratégica é humana e resulta duma subtil mistura entre análise, intuição e criatividade.”<sup>2</sup> Concluindo da seguinte forma: “Um grande estrategista é alguém que consegue lidar com a complexidade destas três dimensões.”<sup>3</sup> Esta reflexão, permite concluir que a definição destes conceitos necessita de um equilíbrio entre ciência e arte para que possa contribuir de forma ativa para a academia, o universo profissional e a sociedade em geral.

Por este motivo, ou pegando neste exemplo, para sustentar a diversidade de definições e nomenclaturas, a marca, a sua comunicação e tudo o que a compõe não gera consenso quer na vertente académica, quer na vertente profissional. Por este motivo, não existe pois, uma definição fechada e selada que seja a base e fonte estruturais para a produção de novo conhecimento e, conseqüente, evolução e desenvolvimento de formas, estratégias, meios e muito mais, naquilo que diz respeito à ligação entre uma organização e os seus públicos.

---

<sup>1</sup> In Prefácio: “O que é estratégia: uma ciência ou uma arte?”. (Cardeal, 2018. P11)

<sup>2</sup> Ibidem

<sup>3</sup> Ibidem



## Marca

*- Nos dias de hoje o ser humano é exposto a milhares de milhares de marcas das mais variadas formas, cores e formatos, porém todas têm o seu objetivo matriz, identificar algo, gerar um reconhecimento, marcar. -*

### Conceptualização da Definição de Marca

Antes de qualquer contextualização teórica da definição de marca é imprescindível compreender a antiguidade deste termo. A verdade é que este conceito surge nos primórdios da humanidade, não só com a criação das trocas comerciais, mas também com a necessidade que o Homem tinha de identificar algo seu. Ao fazermos uma breve viagem histórica podemos verificar a antiguidade deste conceito, a vasta aplicabilidade e necessidade de marcar e identificar não só o gado ou as propriedades, mas também os feitos e as pessoas.

Notemos os seguintes exemplos: na pré-história surgem pinturas rupestres supostamente “assinadas” pelos seus autores; no século I surge a Cruz de Cristo como símbolo da religião cristã; no século XI começam a surgir os brasões como figuras identificativas de uma identidade pessoal ou familiar; no século XIX Napoleão Bonaparte usou um chapéu diferente dos demais com o intuito de marcar a sua identidade (Oliveira, 2019, pp. 109-113) e “segundo o Instituto Nacional de Propriedade Industrial, em 2002, existiam (já) 201 592 marcas vigentes em Portugal, nacionais e internacionais”. (Baynast et. al, 2018, p. 236)

A verdade é que “desde os tempos mais primários, que os Homens começam por “marcar” os seus animais, mais tarde com a sua sedentarização, marcam os seus terrenos e as suas propriedades”. (Oliveira, 2019, p. 106)

“As marcas nasceram com as primeiras trocas comerciais. Inicialmente eram sinais rudimentares, inscritos de forma ilegível sobre os produtos para autenticar a sua origem” (Baynast et. al, 2018, p. 236). Jorge Rodrigues complementa afirmando que “A noção de marca advém do sinal aplicado a bens, animais ou escravos que identificava o seu proprietário.” (Rodrigues, 2019, p. 117) Tal medida tinha vantagens quer para o proprietário, quer para o comprador. No caso do proprietário as vantagens consistiam numa melhoria da “promoção e mais rápida localização e identificação dos ativos” enquanto para os compradores a vantagem cingia-se a uma melhor “identificação da origem do bem.” (2019, p. 117).

Esta breve contextualização histórica permite adquirir uma noção da importância e longevidade deste termo, que mesmo antes de ser definido, já era utilizado e difundido.

Com a evolução do Homem e das Eras, hoje é possível encontrar variadas definições do conceito de marca, quer em termos académicos, quer em termos profissionais. No entanto há apenas um consenso entre as diversas definições, nomeadamente a inexistência de um consenso: “As definições de marca não são consensuais e variam de complexidade.” (Rodrigues, 2019, p. 117) “A investigação teórica e empírica relacionada particularmente com a natureza da marca [...] tem sido uma atividade dinâmica e em crescimento rápido [...] como resultado, emergiu um corpo de conhecimento significativo sobre a marca, que continua a evoluir.” (Tavares, 2016, p. 3)

A complexidade dos diversos contributos académicos e profissionais torna necessário um resumo e destaque para as seguintes evoluções da marca: De uma abordagem conceptual isolada para uma abordagem holística da marca; Da marca construída ao nível do produto ou serviço para a marca de âmbito corporativo; De um conceito unidimensional para um conceito evolutivo e multidimensional; De uma marca considerada como simples elemento tático de marketing para ser considerada como um ativo central da estratégia empresarial. (Tavares, 2016, p. 6)

Com todas estas abordagens é possível encontrar inúmeros e diversos conceitos e definições de marca. Numa tentativa de demonstrar esta diversidade, uma pesquisa debruçada sobre a temática permite um levantamento significativo destes conceitos, não buscando um consenso, mas compreendendo que independentemente da abordagem existem maioritariamente termos comuns aquando da elaboração da definição de marca.

Numa ótica profissional a American Marketing Association define que “uma marca é um nome, termo, design, símbolo ou outra qualquer combinação destes que identifica distintamente um produto ou serviço de outro produto ou serviço concorrente”<sup>4</sup>. O Instituto da Propriedade Intelectual da União Europeia apresenta também a sua definição de marca dizendo que “as marcas são sinais utilizados no comércio para identificar produtos. [...] é o símbolo em que os clientes se baseiam para escolher a empresa. Distingue (uma) empresa da concorrência”<sup>6</sup> e a Organização Mundial de Propriedade Intelectual acrescenta que “o significado do conceito de marca não é fácil de definir, mas

---

<sup>4</sup> Traduzido do original: “A brand is a name, term, design, symbol or any other feature that identifies one seller’s goods or service as distinct from those of other seller’s”

<sup>5</sup> Disponível em <https://www.ama.org/topics/branding/>

<sup>6</sup> Disponível em <https://euipo.europa.eu/ohimportal/pt/trade-mark-definition>

inclui uma multiplicidade de diferentes direitos de Propriedade Intelectual, tais como: *trademark*, logotipos, designs, *copyrights*, nomes, património e indicações geográficas. Assim como um conjunto de valores intrínsecos que são intangíveis, porém elevados a tangíveis, com benefícios mensuráveis para PMEs e consumidores, tais como: imagem, atratividade, reputação, retorno do consumidor, confiança e lealdade, qualidade percebida e estável e aumento e sustentabilidade das vendas e dos lucros.”<sup>7</sup>

Numa ótica académica, Aaker apresenta a sua primeira definição de marca em 1991 e afirma que “uma marca é um nome e/ou símbolo (tal como um logo, *trademark* ou *packaging*) característicos, com intenção de identificar produtos ou serviços de um vendedor ou grupo de forma a diferenciar esses produtos ou serviços da concorrência.”<sup>8</sup> (1991, p. 19). Ainda no domínio de marca enquanto produto, Kotler e Kellen acrescentam que “Uma marca é (...) um bem ou serviço que agrega dimensões que, de alguma forma, o diferenciam de outros produtos desenvolvidos para satisfazer a mesma necessidade. Essas diferenças podem ser funcionais, racionais ou tangíveis – isto é, relacionadas com o desempenho do produto. E podem também ser mais simbólicas, emocionais ou intangíveis – isto é, relacionadas com aquilo que a marca representa ou significa em termos abstratos.” (2012, p. 258) Manuel Mações dá também o seu contributo afirmando que “a marca é o elemento distintivo do produto mais importante e a principal componente da estratégia do produto. A marca comunica informação valiosa ao consumidor e o que a marca significa para o consumidor é uma parte essencial da estratégia de marketing.” (2019, p. 198)

Numa ótica mais holística, podemos afirmar que uma “marca é o valor intangível, o ativo que representa um potencial de vendas e que dá lucro à empresa, criando o seu território de imagem, suporte dos negócios e base das estratégias de comunicação,” (Rasquilha, 2011, p. 26) “é uma plataforma de relação simultaneamente afetiva e racional – uma ponte por onde circulam mensagens comunicacionais – que se estabelece entre um cliente e as manifestações externadas dessa marca, que se assume com uma dada personalidade, características e valores.” (Oliveira, 2019, p. 103)

“Uma marca é diferente de um produto, dado que o produto é o que o cliente compra enquanto a marca é o que o cliente escolhe.” (Rasquilha, 2011, p. 26) Por isso, uma “marca é um dos ativos intangíveis mais valiosos de uma organização, pelo que se torna

---

<sup>7</sup> Traduzido do original:

<sup>8</sup> Traduzido do original: “A brand is a distinguishing name and/or symbol (such as a logo, trademark, or package design) intended to identify the goods or services of either a brand one seller or a group of sellers, and to differentiate those goods and services from those of the competitors. (Keller, 2012)

necessário gerir adequadamente o seu valor, ou seja, criá-la, mantê-la, melhorá-la e protegê-la, quer no curto, quer no longo prazo.” (Rodrigues, 2019, p. 117)

Em modo reflectivo, é afirmar que enquanto para os profissionais da área uma marca é um conjunto de elementos, valorizando assim todos os símbolos que a compõem; para os académicos, uma marca é uma representação de um bem ou serviço e visa a diferenciação face à concorrência, convertendo-se em vendas e lucros. Para os que ousam apostar numa abordagem de abrangência total, uma marca não é mais que um ativo intangível de qualquer organização, uma força motriz para que uma empresa se possa afirmar no mercado em que se insere.

De modo a ligar estas abordagens e definições, acima apresentadas, Tavares apresenta o seu contributo resumindo toda a sua revisão histórica da conceptualização de marca e afirmando que: “[...] a marca tem vindo a ser interpretada na literatura (académica e profissional) essencialmente como: uma entidade complexa multidimensional; que possui uma natureza evolutiva e modificada de acordo com o contexto cultural; um mecanismo, um *interface* e um sistema de significado gerido pela empresa mas interpretado pelos consumidores, que pode representar um ativo crítico para assegurar uma vantagem competitiva para as empresas, devendo estas adotar uma perspectiva estratégica, holística e equilibrada da gestão de marca.” (2016, p. 36)

É, portanto, possível concluir que a definição de marca não é consensual, tal como é possível verificar que as áreas de contacto deste conceito são tão vastas que se torna bastante complexo elaborar uma definição fechada. Contudo, ao fazer-se um cruzamento entre as definições acima apresentadas é possível encontrar algumas variáveis comuns.

Em género conclusivo, podemos afirmar que “uma marca tem uma dada identidade e personalidade, um conjunto de símbolos que a identificam, dispõe de diversas associações a causas, possibilita certos benefícios emocionais, de reconhecimento e autoimagem, tem a possibilidade de fomentar relações com os utilizadores, [...] tem a capacidade de aportar ao produto ou ao serviço um conjunto suplementar de benefícios emocionais intangíveis percebidos, [...] tem uma identidade própria e única e dificilmente copiável, reflete um sonho de alguém, materializado numa ideia e num projeto identitário. [...] Uma marca “viaja” no subconsciente dos consumidores, podendo causar-lhes sensações e emoções positivas ou negativas.” (Oliveira, 2019, p. 92)

Rita Clifton apresenta uma reflexão que coloca o conceito de marca em perspectiva afirmando que: “Após 50 anos, a utilização principal da palavra “marca” tem agora uma aplicação comercial. No entanto, as definições também sublinham uma origem comum. Independentemente de como é usada a palavra hoje, sempre significou, na sua forma

passiva, o objeto do qual é criada uma impressão e na sua forma ativa, o processo de formar essa impressão.”<sup>9</sup> (2003, p. 13) Este contributo da autora deixa uma garantia, independentemente do léxico, da semântica ou até mesmo da língua utilizada para definir “marca”, a sua “conceitologia” é intemporal e o seu objetivo genérico mantém-se constante à evolução da espécie, dos mercados e da ciência: marcar.

## Posicionamento

O posicionamento de uma marca é uma escolha estratégica, de longo prazo, que tem como fundamento a procura por uma posição no seio de um mercado e na mente dos clientes. O posicionamento é uma estratégia, uma política, e não um resultado, com uma finalidade de participação que se traduz em permitir que tudo o que é oferecido se distingue da concorrência. Para além da distinção, o posicionamento serve também o propósito de clarificar a oferta que se quer desenvolver e comunicar aos clientes e potenciais consumidores contemplando duas perspetivas: a Identificação e a Diferenciação. A Identificação questiona “de que género de produto se trata?” e a Diferenciação questiona “o que se distingue dos outros produtos e/ou serviços do mesmo género?”. Tais questões veem as suas respostas conquistadas através da Comunicação, o que faz com que todo este processo estratégico seja parte integrante do Marketing Mix. (Rodrigues, 2019, p. 109)

Esta perspetiva em relação ao posicionamento enquanto parte integrante do Marketing Mix vê uma especialização em comunicação através de uma perspetiva de posicionamento na comunicação. Rasquilha considera que o posicionamento é, hoje, contraditório em relação ao que acontecia, na medida em que este era muito mais virado para os produtos do que para a marca. Os tempos passaram e é necessário “reposicionar o posicionamento” no que diz respeito às marcas e à comunicação de marca. Para tal, apesar de toda a componente estratégica intrínseca ao posicionamento, numa lógica de comunicação de marca, este consiste na criação de uma personalidade única para uma marca na mente dos consumidores assente em atributos desta (*insights*), que permita a criação de um território de tal modo forte que dificilmente outra marca concorrente possa atingir. O que, em suma, tem como objetivo *mor* ser a marca referencia no que toca à categoria ou a qualquer ponto onde se possa ser líder. Mais, este pensamento estratégico

---

<sup>9</sup> Traduzido do original: “Over 50 years, the primary use of the word “brand” now has a commercial application. However, the definitions also underline a common origin. Almost irrespective of how the word is used today, it has always meant, in its passive form, the object by which an impression is formed, and in its active form the process of forming this impression.”

implica converter ou reconverter a relação que já existe na mente do consumidor de tal forma que ele perceba a marca como nós queremos que ele perceba. Acaba por ser uma interferência no processo psicológico de percepção da marca pelo consumidor dado que a forma como o consumidor vê a marca é que conta. (Rasquilha, 2011, p. 89) É, por este motivo, fulcral que o posicionamento de marca seja bem claro de forma a ser eximamente bem comunicado para que não haja uma deturpação da essência e propósito da marca, fazendo com que a marca, pelo que é e pela forma como se posiciona e comunica, signifique algo para o consumidor que posteriormente terá uma ligação não casual ou de oportunidade com a marca, mas sim uma ligação com uma base sólida inspirada pelas ações de comunicação da marca que representam o que ela é e que posição assume. Rasquilha considera ainda que as qualidades de um bom posicionamento são a simplicidade, a pertinência e relevância, a credibilidade e, por fim, a originalidade. (Rasquilha, 2011, p. 90) Completa-se ainda que para além do já referido, seja qual for o método escolhido para posicionar a marca, a sustentação da promessa, o benefício que o consumidor obtém com a marca, o nome da marca, o público-alvo a quem se dirige e a promessa da marca (elementos estes que estão presentes no capítulo de desenvolvimento de projeto presente nesta obra) são necessários para o efetivo (re)posicionamento de uma marca. (Rasquilha, 2011, p. 91)

De forma a finalizar, os métodos em epígrafe são, de acordo com Rasquilha, técnicos, psicológicos, sociológicos e psicossociológicos. (Rasquilha, 2011, p. 90)

Os técnicos assentam nas características técnicas do produto, os psicológicos nos valores considerados relevantes para a satisfação das necessidades pessoais do consumidor, os sociológicos assentam em valores de integração do indivíduo num grupo e, por fim, os psicossociológicos assentam na satisfação das necessidades do indivíduo pela sua integração em determinado grupo na sociedade. (Rasquilha, 2011, p. 90)

## Comunicação

*- Comunicação é uma palavra vulgarmente usada no dia-a-dia de qualquer comum mortal, tal como qualquer conjugação do seu verbo. Comunicar é uma palavra que deriva do latim communicare e significa “tornar comum”, “partilhar” ou “conferenciar”. -*

### Comunicação de Marketing

Quando se busca pela compreensão do universo da Comunicação é pertinente compreender quais as dimensões deste conceito, bem como a vasta aplicabilidade do mesmo.

Podemos definir comunicação como “a transmissão, receção e processamento de informação”, (Clow e Baack, 2018. p23) “o processo de transferência de informações, ideias, conhecimentos ou sentimentos entre as pessoas.” (Teixeira, 2019, p. 255)

A comunicação está, deste modo, assente num modelo que consiste na emissão, transmissão e receção de mensagens, ou seja, “quando uma pessoa, grupo ou organização envia uma ideia ou mensagem, a comunicação ocorre quando o recetor (outra pessoa ou grupo) compreende a informação”.<sup>10</sup> (Clow e Baack, 2018. p23)

Sebastião Teixeira simplifica a compreensão deste modelo afirmando que “para haver comunicação é necessário a existência de um meio de transmissão, o canal”; mais acrescenta explicando que “o emissor [...] é a fonte ou a origem da comunicação, o primeiro elemento sem o qual não há comunicação. Por muito interessados que estejamos em receber informações se não houver quem nos queira dizer algo, não há comunicação”, mas, “sem o recetor também não há comunicação [...] (dado ser) a pessoa ou pessoas que recebem a informação que lhes é transmitida” (2019, p. 255). No entanto, a comunicação não é apenas o modelo que é apresentado, pois “[...] para cumprir a sua função, a comunicação não se limita a transmitir mensagens: tem de as conceber, produzir e difundir para atingir os alvos pretendidos. De forma inversa, a comunicação tem de auscultar e interpretar as mensagens que recebe e responder de forma adequada e conseqüente ao mercado que interpela a organização. Mais do que isso: deverá estruturar

---

<sup>10</sup> Traduzido do original “Communication involves transmitting, receiving, and processing information. As a person, group, or organization send an idea or message, communication occurs when the receiver (another person or group) comprehends the information.”

os canais de comunicação que permitem facilitar a interpelação por parte do mercado.” (Baynast et. al, 2018, p. 382)

Ou seja, a comunicação funciona como um sistema aberto onde são transmitidas informações, ideias e mensagens, de um emissor para um recetor e conseqüentemente de um recetor para um emissor visto tratando-se, mais que do que um sistema aberto, um sistema interactivo.

Rodrigues introduz este tema na ciência social que é o Marketing, afirmando que: “a comunicação é uma das ferramentas que melhor pode desenvolver estratégias, novos produtos e serviços, além de permitir que (um)a organização e o(s seus) cliente(s) troquem informações relevantes”. (2019, p. 192)

Quando o conceito de comunicação é aplicado ao marketing, é intitulado muitas vezes como publicidade ou promoções, porém a Comunicação de Marketing vai muito para além destas técnicas comunicacionais. Baynast et. al desmistificam este conceito explicando que ““comunicação” (de marketing é) o conjunto de sinais emitidos pela empresa em direção aos seus clientes, aos distribuidores, aos líderes de opinião, aos prescritores e a todos os alvos, internos e externos.” (2018, p. 379), Pickton e Broderick acrescentam que este tipo de comunicação é “o conjunto de todos os elementos promocionais do marketing mix que envolvam comunicação entre a organização e os seus públicos-alvo que afetam a performance de marketing”<sup>11</sup> (2005, p. 4) da organização em causa. Na verdade, este conceito não passa de um termo moderno para referenciar o P da promoção do marketing mix, que se refere a todas “as mensagens originadas pelo marketing, distribuídas em diversos meios, cujo propósito é vender uma marca mostrando-a, falando sobre ela, ou ambos, de modo a alcançar o posicionamento da marca (pretendido) na mente dos seus públicos-alvo”<sup>12</sup>. (Rossiter, et. al, 2018. p7). Isto porque, “a comunicação de marketing engloba os instrumentos e estratégias necessárias para fazer chegar a oferta da empresa ao conhecimento do comprador ou consumidor final, com o objetivo de que o produto seja aceite e estimule o desejo de compra.” (Mações, 2019, p. 280) Sendo, deste modo, “[...] uma forma de ação estratégica, direta ou indireta, da organização sobre o seu mercado. [...] A ação desta variável controlável é sempre

---

<sup>11</sup> Traduzido do original “all the promotional elements of the marketing mix which involve the communications between an organization and its target audiences on all matters that affect marketing performance”

<sup>12</sup> Traduzido do original “... marketer-originated messages, placed in various media, their purpose being to sell the brand by showing it, saying things about it, or both, in a manner that establishes the marketer’s desire position for the brand in the minds of target customers.”

necessária para uma boa articulação do marketing mix, criando sinergias importantes para o sucesso no mercado” (Rodrigues, 2019, p. 191) onde opera a organização.

Em suma, podemos concluir que a Comunicação de Marketing é o principal elo de ligação e, conseqüentemente, fonte de informação (quer enviada, quer recebida), entre uma organização e os seus públicos-alvo, entre uma marca e os seus *stakeholders*.

Compreendendo o conceito de Comunicação de Marketing, o passo seguinte é entender a existência de diversos tipos de comunicação dentro deste universo. Baynast et. al defendem que existem dois tipos de comunicação: a comunicação comercial e a comunicação corporativa. Enquanto a Comunicação Corporativa se prende com a performance da empresa, através da Comunicação Institucional (que utiliza uma comunicação simbólica onde transmite os valores fundamentais da empresa, nomeadamente a sua identidade, cultura e valores) e da Comunicação da Empresa (que utiliza uma comunicação objetiva transmitindo as suas performances económicas, as técnicas sociais entres outros). A Comunicação Comercial assenta-se não só na transmissão das performances de produto – Comunicação de Produto - (usando uma comunicação objetiva e focando a sua mensagem nas características do produto ou serviço), mas também na transmissão da personalidade da marca – Comunicação de Marca - (através de uma comunicação simbólica onde reina o território imaginário de uma marca definido pelo seu posicionamento). (2018, p. 384)

De modo a concluir este *input* dado por Baynast et. al, Carlos Oliveira apresenta uma definição de Comunicação de Marca afirmando que esta “constitui um veículo indispensável para a transmissão de valores a ela associados”, acrescentando ainda que “uma boa Comunicação – eficiente, coerente, sustentada – é indispensável para o desenvolvimento de uma imagem consonante com a empresa.” (Oliveira, 2019, p. 330)

“A comunicação e dentro desta a publicidade, são hoje elementos fundamentais no processo de construção da imagem de marca,” (Mações, 2019, p. 201) mas não só de publicidade vive um mix da comunicação.

A verdade é que esta “arte” “[...] reúne metodologias e técnicas de comunicação ao serviço dos objetivos de marketing que, em conjunto com a gestão de produto, do preço, da distribuição, das pessoas e dos processos, operacionaliza a estratégia de marketing.” porém “[...] distingue-se das restantes variáveis [...] pelo facto de ter como função fundamental transmitir ao mercado as mensagens pretendidas e, cada vez mais, receber mensagens que o mercado dirige à organização.” (Baynast et. al, 2018, p. 382)

O mix da comunicação de marketing – conjunto das ferramentas e/ou técnicas comunicacionais – tem apresentado uma constante mudança de acordo com a evolução da espécie e conseqüente surgimento de novas técnicas ou ferramentas. Lendrevie et. al. apresentam como componentes desse mix ferramentas a publicidade, o online, a força de vendas, o marketing direto, o patrocínio e mecenato, as relações-públicas, as promoções e o merchandising. (2010, p. 66)

### **Comunicação: Plano. Estratégia. Campanha.**

De forma a desenvolver uma campanha de comunicação é necessário ter em consideração que, ao fazer parte da Comunicação de Marketing, esta deve ter em conta os elementos constituintes do modelo de Shannon e Weaver. Segundo Rodrigues, em consonância com Lendrevie et. al, estes elementos são: Fonte, Emissor, Recetor, Canal de Distribuição, Codificação ou Código, Descodificação, Alvo e Feedback. (Lendrevie et. al, 2010, p. 30 a 31); (Rodrigues, 2019, p. 194) Estes elementos são os necessários para a correta passagem de uma Mensagem. Caso esta não seja correta, então estamos perante uma situação de débil Descodificação, ou Ruído. Desta feita, a mensagem não é percebida tal como o emissor pretendia, ou não chega sequer até ao recetor. (Rodrigues, 2019, p. 194)

Para praticar uma boa comunicação, garantindo deste modo que os recetores (neste caso as audiências) recebem a informação transmitida é necessário um Plano Estratégico de Comunicação. Contudo, é complicado identificar as linhas que separam um Plano de Comunicação, de uma Estratégia de Comunicação e, conseqüentemente, das suas ações estratégicas como as Campanhas de Comunicação.

Independentemente do nome escolhido, é fundamental garantir que são dadas respostas às questões que compõem o “Paradigma Comunicacional de Lasswell”.

São elas:

Quem (comunica)?	Analisar quais as fontes de comunicação, qual o nível de domínio das fontes em questão, quais as imagens no mercado destas fontes e qual o seu impacto nos públicos-alvo. Selecionar quais os agentes de comunicação que irão atuar na estratégia definida.
A quem / Para quem (comunicar)?	Compreender quem são os alvos junto dos quais se quer comunicar, qual o centro do alvo, quem são os líderes, se a comunicação é suficientemente dirigida.

Porquê / Para quê (comunicar)?	Determinar quais os objetivos a atingir para cada lado. Segmentar as audiências.
O que (comunicar)?	Identificar qual o conteúdo a transmitir. Perceber que mensagem deve ser passada, qual o nível de compreensão da mesma, qual a forma criativa para facilitar a receção e compreensão da mensagem.
Como (comunicar)?	Decidir quais as variáveis e ações de comunicação a desenvolver. Definir qual(is) o(s) canal(is) onde se vai difundir a mensagem e analisar se os canais escolhidos transportam eficaz e eficientemente a mensagem.
Com que resultado?	Confirmar, monitorizando e avaliando, se os objetivos de comunicação foram atingidos. Explicar quaisquer desvios e analisar quais as modificações para tornar a comunicação mais eficaz.
Quanto?	Definir o <i>budget</i> disponível para cada ação. Elaborar o orçamento de comunicação.
Quando?	Calendarizar cada ação de comunicação de modo a garantir o cumprimento dos objetivos propostos, entregando a mensagem aos públicos da forma certa, no sítio certo, à hora certa.

– (Mações, 2019, p. 281 a 282); (Lendrevie et. al 2010. p34); (Baynast et. al, 2018, p. 385)

Lendrevie et. al acrescentam ainda que estas decisões surgem na sequência do desenvolvimento de um plano de marketing, sugerindo que após definida uma estratégia de marketing, aquando do desenvolvimento do marketing mix, surge o papel da comunicação na estratégia definida – onde se elaborará o plano estratégico de comunicação. (2010 p. 64)

A verdade é que não há um consenso acerca da nomenclatura utilizada para o conjunto de passos que originam uma ação de comunicação. Uns chamam-lhe estratégia, outros planos e ainda há quem lhe chame campanha. Independentemente do nome utilizado é importante compreender, que este é o estágio de comunicação que “diz respeito à forma como (um) produto ou serviço chega ao contacto ou ao conhecimento do

consumidor. Não basta produzir e distribuir um valor superior ao dos concorrentes.” (Mações, 2019, p. 281)

De modo a compreender quais as etapas táticas fundamentais para responder às questões base de cada ação de comunicação apresentadas anteriormente, é imperativo analisar quais as tipologias, nomenclaturas e fases aquando do desenvolvimento da ação.

Deste modo, Lendrevie et. al definem que um Plano de Comunicação se inicia com o diagnóstico do anunciante onde se elaborará: uma caracterização do anunciante, uma análise das dimensões do mercado, um estudo dos compradores e consumidores, um diagnóstico da concorrência, uma exposição do portfólio de produtos e uma contextualização da abordagem das ferramentas de comunicação utilizadas pela organização. (2010, pp. 78 a 80) Após o diagnóstico do anunciante segue-se a definição dos alvos de comunicação e dos objetivos de comunicação. A partir deste ponto é necessário encontrar a mensagem e respetivo conteúdo e estratégia criativa. Planificar a aplicação do mix da comunicação, respetivos planos de meios e critérios de avaliação. Seguidamente é necessário estabelecer o plano de comunicação no que respeita a orçamento e calendarização. Com toda a planificação estratégica definida é tempo de “meter as mãos na massa” e passar para a execução, controlo, monitorização e avaliação da eficácia do plano desenhado. (2010, p. 64) Baynast et. al defendem esta mesma nomenclatura e organização. (2018, p. 386)

Em consonância com o que é apresentado previamente, Oliveira, numa proposta de definição das etapas de uma Campanha de Comunicação / Plano de Marketing na Era Digital, refere que é necessário começar por efetuar estudos de mercado e análise da concorrência; definir o(s) objetivo(s) da marca em relação ao que esta pretende (presença, notoriedade, vendas, retenção de clientes, por exemplo) e transformar à posteriori esses objetivos em metas tendo em conta o estabelecimento de KPIs a cumprir; analisar o passado de forma a não repetir erros, ou agir com base nos erros cometidos de forma a melhorar a performance e elaborar um diagnóstico através destas análises; definir estratégias, objetivos e segmentar audiências; criar propostas de valor e conteúdos a difundir nos melhores canais definidos aquando do planeamento; desenvolver táticas de marketing criando campanhas; controlar, testar e analisar resultados. (2019, p. 334)

Rasquilha apresenta também a sua proposta de fases fundamentais de uma ação de comunicação, desta vez inserida no ramo da publicidade e apresentada como Estratégia de Comunicação. Neste “Documento Final” defende a seguinte ordem de trabalho: 1. Enquadramento de Comunicação; 2. Apresentação das Premissas Básicas e do *Brand Challenge*; 3. Definição dos Objetivos e Efeitos de Comunicação; 4. Determinação dos

Públicos-Alvo de Marketing e Comunicação; 5. Elaboração de Contacto e Pontos de Suporte da Marca; 6. Criação da Mensagem (e respetiva essência da marca, posicionamento e eixo de comunicação, promessa básica, *reason why*, benefício, tom e estilo); 5. Definição das Técnicas de Comunicação – Mix da Comunicação – a usar; 6. Desenvolvimento da Estratégia Criativa (com o conceito criativo e peças criativas respeitantes); 7. Elaboração da Estratégia de Media (com respetivos objetivos, meios e suportes, *flowcharts*, avaliação de resultados e alocação do orçamento disponível); 8. Determinação do Cronograma de Trabalho; 9. Implementação e Acompanhamento das ações (com todos os pré e pós testes necessários); 10. Definição do Orçamentação Pormenorizada; e 11. Avaliação Final da estratégia desenvolvida. (2011, p. 107 a 108)

Já Rossiter, et. al, (2018. pp18-22) sugerem seis etapas fundamentais para a elaboração de uma Campanha de Comunicação de Marketing, como apresentado seguidamente:

---

#### Posicionamento da Marca

---

- Decidir a quem (tipo de consumidor) a marca deve ser direcionada;
  - Identificar a necessidade da categoria de cliente à qual a marca pode dar uma melhor resposta;
  - Selecionar o principal benefício que a marca deve enfatizar.
- 

#### Objetivos da Campanha

---

- Os objetivos da campanha especificam o que a campanha deve alcançar, por meio de efeitos mentais, para a marca, na mente do cliente-alvo.
- 

#### Estratégia Criativa

---

- Alegação do benefício chave;
  - Definição da ideia criativa que dramatizará a afirmação (alegação do benefício chave);
  - Definição das táticas de comunicação - que devem ser escolhidas para atingir os dois objetivos universais de uma campanha de comunicação: reconhecimento e atitude da marca;
  - Escolha das táticas de atenção ao anúncio.
- 

#### Estratégia de Promoção

---

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Ligação entre o pro aos efeitos da comunicação da marca.</li></ul> |
|--|
- 

#### Estratégia de Media

---

- Escolha dos "contactos" que permitem que os anúncios ou ofertas promocionais sejam processados pelos clientes-alvo;
  - Seleção do tipo de meio;
  - Definição do padrão de alcance para a programação dos meios;
-

- 
- Definição da frequência mínima exigida;
  - Calendarização dos meios.
- 

#### Gestão da Campanha

---

- Finalização do budget do plano de meios da campanha;
  - Definição das medidas de rastreamento;
  - Controlo das etapas de resposta do consumidor.
- 

Lendrevie et. al apresentam ainda diversas etapas de elaboração de uma Campanha de Comunicação. Começando pelo Briefing que é “elaborado pelo anunciante para que a agência compreenda o problema e a missão que lhe é concedida” (2010, p. 75) o(s) objectivo(s), bem como o(s) alvo(s) são indicados, definidos e colocados em execução. Seguidamente é a estratégia e o “*copy strategy*” que tomam o lugar cimeiro, passando-se posteriormente à criação de mensagens, bem como a criatividade da campanha que será difundida. Por este mesmo motivo, em paralelo, a agência de meios define uma estratégia que visa escolher as vias de comunicação, bem como os meios, os suportes (*media planning*) e o calendário da campanha. Tudo isto, sempre, em concordância com o anunciante. Após esta fase é altura para reservar e comprar espaços para difundir as mensagens e chegar à audiência. De forma a preencher estes espaços, a estratégia previamente desenvolvida ganha a forma de spots de TV, rádio, anúncios, imprensa e outdoor que dão início à campanha apresentada ao público que estará a comunicar com a audiência durante o período definido. Por fim, após a conclusão do período de campanha, é tempo de avaliar a mesma através de um pós-teste realizado por uma empresa de estudos de mercado independente. (Lendrevie et. al, 2010, p. 75)

Numa tentativa de simplificação desta miscelânea é possível concluir que:

Para a elaboração de uma ação de comunicação é necessário primeiramente compreender qual o ponto de situação da marca e respetiva organização de modo a identificar qual a problemática em questão. Após esta análise e respetivo diagnóstico é necessário definir quais os objetivos que nos propomos a cumprir de modo a solucionar a problemática existente, bem como quais os públicos a quem nos queremos dirigir, estabelecendo deste modo os objetivos e alvos de comunicação. Seguidamente é imperativo definir a mensagem a passar, não só em forma como em função. Deste modo é necessário elaborar toda a criatividade que suportará a mensagem a entregar aos recetores. Segue-se a escolha das técnicas ou ferramentas que melhor responderão aos objetivos previamente mencionados, bem como os alvos definidos através do mix da

comunicação. Objetivos, alvos, mensagem, técnicas/ferramentas definidas, é tempo de escolher os canais que melhor transportarão a mensagem e alcançarão os públicos através da estratégia de meios. Após todas estas tarefas estarem realizadas é necessário colocar em ação todo o planeado, não descurando da monitorização, do controlo e da avaliação de toda a ação.

### **Os Objetivos e Alvos de Comunicação**

Os objetivos de comunicação devem fazer face à problemática encontrada. Mações afirma que “genericamente os objetivos de comunicação são dar a conhecer; criar e aumentar a notoriedade; fomentar atitudes de preferência; despoletar o ato de compra.” (2019, p. 330)

Bynast et. al apresenta vinte e seis possíveis objetivos de comunicação, entre eles, credibilizar, aumentar o *engagement*, dinamizar, promover a experimentação, informar, dar a face, posicionar, escoar produtos, transmitir confiança, gerar *buzz*, entre outros. (2018, p. 391)

Rossiter et. al defendem que independentemente do objetivo definido é imperativo associar os objetivos a cada alvo de comunicação, caso contrário não será possível responder-lhes com sucesso. (2018, p. 78) Mais acrescentam, que os consumidores finais serão sempre os principais alvos de qualquer marca e respetiva comunicação. Contudo é necessário considerar também os fornecedores, distribuidores, investidores, reguladores, atuais e futuros colaboradores. (Rossiter et. al, 2018, p. 33) Bynast et. al ressaltam que, “para definir os alvos de comunicação, o promotor da estratégia deverá compreender o mercado e as suas especificidades, e identificar quem assume (que papel) no mercado em análise.” (2018, p. 387)

### **A Mensagem e a Estratégia Criativa**

No que diz respeito à estratégia criativa, Rossiter et. al indicam quatro componentes que devem constar na peça de comunicação. A reivindicação do benefício chave (mensagem), a ideia criativa, as táticas de notoriedade e atitude da marca e as táticas de atenção. A reivindicação do benefício chave é uma declaração singular do benefício chave em causa e que deve constar de forma clara na peça de comunicação. A ideia criativa dá forma à reivindicação do benefício chave e tanto pode ser verbal (*copyright*), visual (tipografia num formato gráfico, ou movimento num formato vídeo), como também

sonoro (um *jingle*, ou *soundbite*) marcando uma presença notória e inconfundível que é associada à marca. As táticas de notoriedade e atitude da marca correspondem à execução da peça. Estas táticas são detalhadas e específicas e visam o reconhecimento e a recordação da marca. Por fim, as táticas de atenção visam a captação de atenção da audiência para o consumo da peça de comunicação e respetiva receção, descodificação e feedback da mensagem emitida. (2018, p. 133 e seg)

### **O Mix da Comunicação**

Embora o mix da comunicação seja frequentemente apresentado pela publicidade, promoção de vendas, relações-públicas, marketing direto e venda pessoal, existem múltiplas formas de comunicação entre as empresas e os seus públicos, (como por exemplo): correspondência comercial, patrocínios, eventos, concursos em redes sociais, anúncios de tv radio e imprensa, vídeos no Youtube, expositores dedicados a um produto na loja, ativação de marca em festivais de música, entre outros. (Baynast et. al, 2018, pp. 392-393) Na verdade, para uma empresa dar a conhecer os seus produtos é necessário ir ao encontro das pessoas e comunicar as suas marcas nos locais onde as pessoas estão. Por isso, é de extrema relevância garantir que a escolha das ferramentas comunicacionais contribua para a notoriedade e atitude da marca, operando não só temporariamente na intenção de compra do consumidor, mas também a longo prazo no *brand equity*. (Mações, 2019, pp. 282-283); (Rossiter et. al, 2018, pp. 21 e 269)

### **A Estratégia de Meios**

Rasquilha defende três pontos essenciais para o desenvolvimento de uma estratégia de meios e respetivo plano. (2011, p. 144) São eles: O desenvolvimento da estratégia *per se*, a definição dos objetivos de media e definição do(s) grupo(s) alvo de media.

O desenvolvimento da estratégia de meios implica compreender o produto, compreender a mensagem, compreender os meios e, conseqüentemente, efetuar o desenvolvimento do plano. A definição dos objetivos de media são a tradução em variáveis de media dos objetivos de comunicação. Por último, na definição do grupo-alvo dos media consideram-se os seguintes critérios: quantitativos (sociodemográficos, consumos de bem e equipamentos) qualitativos (psicográficos; estilos de vida) e critérios sociodemográficos

(classe social; género; idade, situação no lar; região; grupo ocupacional). (Rasquilha, 2011, p. 144 a 146)

Rossiter et. al. acrescentam, em consonância, que há quatro decisões principais numa estratégia de meios. São elas: seleção dos tipos de meios primários e secundários; escolha do padrão de alcance apropriado à campanha; estimativa da frequência efetiva necessária para cada ciclo de campanha; seleção dos suportes de meios e posteriormente definir a calendarização das inserções por suporte. (2018, p. 309)

## Glossário Comunicacional

### **Comunicação Integrada: um conceito pouco consensual e em constante evolução**

Com a evolução das técnicas e ferramentas comunicacionais, e do próprio conceito de comunicação surge, em 1989, um “conceito de plano de comunicação de marketing que reconhece o valor acrescentado de um plano compreensivo que avalia a variedade estratégica das ferramentas de comunicação (...) combinando-as de modo a promover clareza, consistência e um maior impacto de comunicação.”<sup>13</sup>. (Duncan e Caywood, 1996, p. 18) Este novo conceito é apresentado pela American Association of Advertising Agencies (4As) e intitulado de Comunicação Integrada de Marketing.

Na Universidade de Northwestern, Schultz apresenta, em 1991, a Comunicação Integrada de Marketing como “o processo de gestão entre todas as fontes de informação sobre um produto ou serviço, ao qual um cliente ou potencial cliente está exposto, procurando mover o consumidor em direção a uma venda e mantendo a fidelidade do cliente.”<sup>14</sup> (Duncan e Caywood, 1996, p. 18). Em 1992, Keegan, Moriarty e Duncan (1992, p. 549) afirmam que a “Comunicação Integrada de Marketing é a coordenação estratégica de mensagens e meios usados por uma organização para influenciar o valor acrescentado de uma organização e respetivas marcas.”<sup>15</sup> Estamos neste momento perante duas definições de Comunicação Integrada de Marketing com visões distintas. Porque se por um lado, Schultz defende uma sinergia entre todas as fontes de informação, por outro Keegan, Moriarty e Duncan defendem uma coordenação entre mensagens e meios.

Em 1994, Nowak e Phelps (1994, p. 51) fazem um levantamento da conceitualização deste novo modelo comunicacional e encontram três definições distintas. A “Comunicação de Marketing a uma só voz,” usualmente caracterizada como uma comunicação de

---

<sup>13</sup> Traduzido do original: “A concept of marketing communications planning that recognizes the added value of a comprehensive plan that evaluates the strategic roles of variety of communication disciplines – general advertising, direct response, sales promotion, and public relations – and combines these disciplines to provide clarity consistency, and maximum communication impact.”

<sup>14</sup> Traduzido do original “The process of managing all sources of information about a product/service which a customer or prospect is exposed which behaviorally moves the consumer toward a sale and maintains customer loyalty”

<sup>15</sup> Traduzido do original “The strategic development and coordination of the messages and media used by an organization to influence the value perception of the organization and its brands.”

marketing continua. Esta visão sugere que a “integração” deve manter a clareza e consistência da imagem, do posicionamento, da mensagem e do tema, em todas as disciplinas e ferramentas da comunicação de marketing”<sup>16</sup>; a Comunicação Integrada, uma “conceitualização micro orientada na medida em que gira em torno da noção de que o material de comunicação de marketing, particularmente a publicidade, deve estabelecer ou desenvolver simultaneamente uma imagem e influência direta no comportamento do consumidor”<sup>17</sup> (Nowak e Phelps, 1994, p. 51) e por fim as “Campanhas Coordenadas de Comunicação de Marketing que associa a “integração” a “coordenação” (...) apelando a uma coordenação de todas as disciplinas de comunicação de marketing ou instituindo etapas que resultem numa melhor coordenação entre as funções e/ou agências de publicidade, promoção de vendas, resposta direta e relações-públicas.”<sup>18</sup> (Nowak e Phelps, 1994, p. 51) Com estas três novas definições deste conceito continuamos a acrescentar versatilidade a este novo modelo comunicacional, porém, tornamo-lo cada vez mais ambíguo. Se até à data relacionávamos a Comunicação Integrada de Marketing com meios e mensagens, Nowak e Phelps (1994, p. 51) acrescentam variáveis como comportamento do consumidor, coordenação entre campanhas e o conceito de “uma só voz”. Deste modo, aquela que seria uma “nova publicidade” torna-se numa nova modalidade de comunicar que procura abranger todas as disciplinas da comunicação unindo-as num grito único de uma marca/organização.

Porém, Pickton e Broderick (2005, p. 25) propõem uma definição do conceito que enfatiza todas as ambivalências das definições já apresentadas, defendendo que a comunicação integrada de marketing é “muito mais que a integração de todos os elementos do mix da comunicação de marketing”<sup>19</sup>. Deste modo sugerem que a “Comunicação Integrada de Marketing é o processo que envolve a gestão e organização de todos os agentes responsáveis pela análise, planeamento, implementação e controlo, de

---

<sup>16</sup> Traduzido do original “Often characterized as “seamless” marketing communication, this view suggests that “integration” involves maintaining a clear and consistent image, position, message and/or theme across all marketing communication disciplines or tools”

<sup>17</sup> Traduzido do original “This conceptualization is micro-oriented in that it revolves around the notion that marketing communication material, particularly advertisements, should simultaneously establish or develop an image and directly influence consumer behavior”

<sup>18</sup> Traduzido do original “...coordinating marketing communication disciplines or instituting steps that result in better coordination between advertising, sales promotion, direct response, and public relations functions and/or agencies”

<sup>19</sup> Traduzido do original “... that integrated marketing communications is much more than the integration of promotional or marketing communications mix elements.”

todos os contactos, meios, mensagens e ferramentas promocionais da comunicação de marketing, focados em públicos-alvo selecionados, de modo obter o maior aperfeiçoamento e coerência do esforço de comunicação de marketing para atingir os objetivos de comunicação de marketing de produto e instituição predefinidos.”<sup>20</sup> (Pickton e Broderick, 2005, p. 26) Apesar da complexidade da definição apresentada, simplificam dizendo que a “Comunicação Integrada de Marketing pode ser definida como o processo de gestão da integração de todas as atividades da comunicação de marketing através de pontos de audiência relevantes de modo a alcançar uma maior coerência de marca.”<sup>21</sup> (Pickton e Broderick, 2005, p. 26 a 27). Na verdade, esta dupla vem reforçar que a chave da comunicação integrada de marketing está na coerência entre as mensagens passadas, reforçando que “pode ser utilizado mais do que um tratamento criativo – mensagem ou imagem – mas quando é utilizado mais que um único tratamento, todos devem ser mutuamente consistentes.”<sup>22</sup> (Pickton e Broderick, 2005, p. 27)

### **Comunicação Omnicanal**

Fruto da evolução dos tempos, a comunicação mudou. Se longe vão os tempos em que a língua gestual servia para passar mensagens entre Homens que codificavam e descodificavam à sua forma, hoje a realidade é bastante diferente. Não apenas o fator binário associado ao Digital, mas também a própria forma de comunicar com o próximo. A quantidade de informação que circula é veloz e abundante. As marcas necessitam de uma adaptação à forma de comunicar caso queiram ser ouvidas, lidas ou vistas. Os locais para comunicar e captar a atenção da audiência são diversos e não têm horários fixos, podendo, no máximo ter um fluxo de público superior. Atualmente “a realidade é que o consumidor é uno, não é off ou on, ele, normalmente, percorre diariamente os diversos meios, estando durante o dia uns períodos on, outros off, ou mesmo simultaneamente nos

---

<sup>20</sup> Traduzido do original “Integrated marketing communications is a process which involves the management and organization of all ‘agents’ in the analysis, planning, implementation and control of all marketing communications contacts, media, messages and promotional tools focused at selected target audiences in such a way as to derive the greatest enhancement and coherence of marketing communications effort in achieving predetermined product and corporate marketing communications objectives.”

<sup>21</sup> Traduzido do original “IMC can be defined as the management process of integrating all marketing communications activities across relevant audience points to achieve greater brand coherence.

<sup>22</sup> Traduzido do original “... more than one creative treatment – message or image – may be user but where more than a single treatment is employed, they should be mutually consistent.”

dois.” (Oliveira, 2019, p. 333) o que corrobora o acima referido, quer no que toca ao fluxo, quer no que toca aos horários cuja disponibilidade de atenção está mais flexível para receber informação.

Por este motivo, numa lógica em que se sabe que o consumidor está presente, mas não se consegue prever onde e a que horas, a comunicação omnicanal fala em todas as frentes e é assim que consegue chegar ao público-alvo. As Marcas já não comunicam apenas de uma forma, elas adaptam-se aos meios e ao que estes permitem para que o meio seja o veículo que leva a mensagem ao recetor. E se a base da comunicação é o emissor, recetor e canal de transmissão, “há que assegurar a coerência das estratégias, das propostas de valor, das mensagens comunicacionais, on e off, de forma que a perceção do consumidor perante a marca seja uniforme e coerente.” (Oliveira, 2019, p. 333) Desta feita, o consumidor uno, presente em diversos locais, decodificará a mensagem (singular) apareça ela por que canal for.

Evoluindo o conceito de Comunicação Multicanal para Comunicação Omnicanal, Oliveira defende também que “com o surgimento do digital, não só a comunicação se tornou bilateral e até multilateral, como a própria construção da marca passa a ser partilhada, desenvolvida, com a participação de públicos-alvo a que se destina.” completando que “com o digital, a comunicação multicanal morreu. Tradicionalmente, a comunicação era desenhada, de forma mais ou menos uniforme, procurando-se depois quais os canais para a difundir, o mesmo para todos os canais.” (Oliveira, 2019, p. 330) Estas afirmações vão ao encontro daquela que é a realidade mencionada por Oliveira devido ao facto de o consumidor uno não ser apenas um recetor estático, mas um recetor que pode voltar a comunicar para a marca (através de comentários, reações de agrado ou desagrado, partilhas que podem demonstrar interesse nas mensagens recebidas, ou usar essas mensagens para criar uma nova linha de comunicação com terceiros) e que a pode transmitir e refazer a mensagem original transformando-a numa nova mensagem.

É deste modo que surge a comunicação omnicanal, “no âmbito da qual, sobre um conteúdo-base, são produzidos conteúdos diferentes para cada um dos canais online e offline, na medida em que possam desempenhar um papel específico e diferente no *customer journey*.” (Oliveira, 2019, p. 331) o que reforça a afirmação de que o consumidor atual não é passivo mas sim ativo, seja na resposta seja na difusão de mensagens cuja fonte são terceiros e não o próprio, que apenas a transforma.

Mais acrescenta afirmando e reforçando a importância da coerência necessária numa comunicação omnicanal, devido aos argumentos e exemplos já apresentados pois:

“assim como não é recomendável estabelecer uma estratégia digital separada da estratégia global de marketing, da empresa e da marca, não é também aconselhável elaborar uma estratégia desintegrada de comunicação [...] É também indispensável que cada meio seja encarado na sua especificidade, não se devendo criar campanhas que se dupliquem não importa o meio que seja.” (Oliveira, 2019, pp. 328 - 329) Isto é, em suma, um excelente exemplo daquela que é a comunicação omnicanal, uma mensagem singular que é adaptada e transmitida através de diversos canais chegando ao público-alvo via o meio que lhe capta mais atenção. E é exatamente por isto que a comunicação omnicanal, quando bem executada, chega aos seus alvos “dê por onde der” numa lógica em que a mensagem é enviada e os recetores recebem-na, independentemente de qual o canal que a transmite.

As mudanças ao longo dos anos da comunicação fazem com que, hoje, para comunicar não baste “gritar para o ar” e deixar que o vento leve as palavras. Os meios são efetivamente o veículo e há que adaptar a mensagem a cada meio para uma comunicação sem ruído.

## Contextualização da Realidade Alvo: TAP

### A Marca TAP Air Portugal

#### A TAP

A TAP Air Portugal (TAP) é a companhia aérea de bandeira nacional. Está inserida no grupo empresarial TAP, SGPS, S.A. que “tem como foco da sua atividade a prestação de serviços de transporte aéreo e atividades afins”<sup>23</sup>, e detém empresas como Portugália Airlines (100%), TAP Ger Sociedade de Gestão de Serviços - onde está integrada a Cateringpor (51%) - , Groundforce Portugal (43,9%) e TAP Manutenção e Engenharia Brasil (78,72%)<sup>24</sup>. Integrada na IATA (International Air Transport Association) é membro da Star Alliance – a primeira rede global de companhias aéreas<sup>25</sup>- e detentora do Hub de Lisboa – plataforma de acesso privilegiado à Europa.

Esta empresa, “está presente em quase todos os Continentes e insere-se numa atividade económica que ocupa uma parte relevante da população ativa e das economias desenvolvidas e globalizadas, contribuindo para a criação de riqueza e também para a aproximação dos povos e culturas”<sup>26</sup> ambicionando deste modo ligar pessoas, economias e comunidades, e afirmando-se cada vez mais como a maior exportadora nacional e promotora de Portugal no mundo. Em 2019 transportaram 17 milhões de passageiros e em 2018 transportaram mais de 80.000 toneladas de carga. Conta com uma frota com mais de 100 aeronaves desde os A319 ao A330neo, e uma equipa com mais de 8.000 colaboradores. Fazem o mundo girar todos os dias, ligando quatro continentes, através de um portefólio com mais de 80 destinos entre Europa, Médio Oriente, África, América do Norte, América Central e América do Sul.<sup>27</sup>

---

<sup>23</sup> Código de Ética e Boa Conduta Empresarial: Disponível em <https://www.tapairportugal.com/pt/sobre-nos/manuais>

<sup>24</sup> TAP Air Portugal: O Grupo TAP: Disponível em <https://www.tapairportugal.com/pt/sobre-nos/grupo-tap>

<sup>25</sup> Disponível em: <https://www.staralliance.com/pt/background>

<sup>26</sup> Código de Ética e Boa Conduta Empresarial: Disponível em <https://www.tapairportugal.com/pt/sobre-nos/manuais>

<sup>27</sup> TAP Air Portugal: A TAP em números: Disponível em <https://www.tapairportugal.com/pt/sobre-nos/tap-em-numeros>

Em 2019, a TAP venceu mais de 20 prémios destinados às mais diferentes áreas desde os recursos humanos ao serviço ao cliente<sup>28</sup>, o que reforça a relevância desta empresa no mercado e para seus consumidores.

Com foco na satisfação do cliente, esta marca afirma procurar continuamente proporcionar aos seus consumidores as melhores e mais fáceis soluções para as suas viagens. De todas as soluções para o consumidor apresentadas pela marca, destacam-se os programas Miles&Go – programa de milhas que dá acesso a produtos exclusivos que completam a experiência do consumidor, oportunidades únicas de estadias e voos em toda a rede de parceiros deste programa, poupanças, descontos e upgrades<sup>29</sup> – e Portugal Stopover – programa que permite ao cliente ficar até 5 dias em Lisboa ou no Porto (sem custos de reserva adicionais) antes de seguir a sua viagem para o destino final, tornando-se num forte contributo para o Turismo em Portugal.<sup>30</sup>

### **Mais de três quartos de século de História<sup>31</sup>**

“Ao longo de mais de 70 anos, a TAP tem sido pioneira a ligar Portugal ao mundo e os continentes entre si. Nascemos num país de exploradores; crescemos mudámos, acompanhámos as inovações da aviação, estivemos presentes em grades momentos da história.” é assim que a TAP inicia a sua viagem histórica, como se pode ler no site institucional da companhia.

É a 14 de março de 1945 que sob a alçada do Secretariado da Aeronáutica Civil é criada a Secção de Transportes Aéreos – mais tarde denominada de TAP – dirigida por Humberto Delgado – mentor da fundação. Nesse mesmo ano, a TAP cria a sua primeira identidade visual e recebe os primeiros aviões adaptados à aviação civil, porém é apenas a 19 de setembro de 1946 que se efetua a primeira passagem aérea da companhia com a inauguração da primeira linha comercial entre Lisboa e Madrid. Em dezembro do mesmo ano é inaugurada a Linha Aérea Imperial que ligara Lisboa ao continente africano com a rota Lisboa-Luanda-Lourenço Marques. Em 1947 surge a primeira ligação doméstica entre Lisboa e Porto e em 1948 são lançadas a rotas para Sevilha e Paris. É nesse mesmo ano que

---

<sup>28</sup> TAP Air Portugal: A TAP em números: Disponível em <https://www.tapairportugal.com/pt/sobre-nos/tap-em-numeros>

<sup>29</sup> TAP Air Portugal: Programa TAP Miles&Go: Disponível em <https://www.flytap.com/pt-pt/miles-and-go?v=m>

<sup>30</sup> TAP Air Portugal: A nova TAP: Disponível em <https://www.tapairportugal.com/pt/sobre-nos/a-nova-tap>

<sup>31</sup> Disponível em: <https://www.tapairportugal.com/pt/a-nossa-historia/cronologia>

a TAP entra na IATA. Ao fechar a década, é lançada uma nova rota, desta vez para a capital do Reino Unido – Londres.

Durante a década de 50 – conhecida como a era do jato – a companhia recebe os primeiros Boeings – que revolucionaram o transporte aéreo reduzindo significativamente o tempo das viagens -, inaugura novas rotas como Tanger e Casablanca e realiza a primeira travessia transatlântica com um voo para o Rio de Janeiro. No final da década a TAP já teria transportado 64 mil passageiros, completado 10 mil horas de voo, atingido os 14 mil quilómetros de rede e ultrapassado os mil trabalhadores.

Os anos 60 tornam-se numa década promissora para a companhia. Inicia-se com a inauguração do “Voo da Amizade” que ligava Lisboa e Rio de Janeiro, com escalas no Sal e em Recife e a TAP às companhias aéreas brasileiras Panair e Varig. Segue-se a inauguração da ligação Lisboa-Goa e mais tarde novas rotas como Las Palmas, Santa Maria, Genebra, Munique, Frankfurt e Porto Santo. Em 1964 celebram o marco simbólico do 1º milhão de passageiros e lançam a operação Lisboa-Bissau e Lisboa-Funchal. Nesta década ainda, chega à TAP o primeiro Boeing 727.

A década de 70 traz novas instalações – junto ao aeroporto de Lisboa -, novas rotas como Boston, Montréal, Ponta Delgada e Terceira, novos aviões como o Boeing 747-200 – o mítico “Jumbo”, um novo sistema de reservas – o famoso TAPMATIC, uma aposta inovadora na manutenção – com as revisões completas aos reatores dos Boeings 747 e um “makeover” completo onde é denominada pela primeira vez TAP Air Portugal.

A década de 80 inicia-se com novas rotas como Barcelona, Milão e Roma. É nessa mesma década que lançam a primeira revista a bordo; que entra uma mulher no quadro de pilotos TAP; que chegam os primeiros Boeing 737-200 e os Lockheed L-1011-500; que o Airbus se junta à frota TAP e que são estabelecidas as primeiras ligações terra-ar via satélite. Ao entrar nos anos 90, a companhia aérea volta a fazer história, ultrapassando os 3 milhões de passageiros num só ano; faz uma renovação da frota com a chegada do Airbus A320; lança o seu primeiro website; é parceira estratégica daquela que foi uma das maiores feiras em Portugal – a Expo’98 e introduz os “Voos Azuis” (não-fumadores) em todas as linhas da Europa e Atlântico Norte.

Com a viragem do milénio, a TAP começa os anos 00 com a Certificação pela Autoridade de Aviação Civil Brasileira e pela *Federal Aviation Administration* na unidade de Manutenção e Engenharia, assumindo mais tarde o controlo da VEM (Varig Engenharia e Manutenção). É ainda durante esta década que a companhia aérea de bandeira nacional refresca a sua imagem com um novo nome e logotipo; integra a *Star Alliance*; cria o Programa Victoria -um programa de fidelização que oferece vantagens com base nas

milhas viajadas -; a frota atinge os 40 aviões e passam a existir 47 frequências semanais diretas para o Brasil; surgem novas rotas como Belo Horizonte, Moscovo ou Helsínquia; nasce a revista UP!; lança o balcão de tele check-in e leitura a bordo; recebe o prémio “Planeta Terra” da UNESCO ao aderir ao Programa de Compensação de Emissões da CO<sub>2</sub> e lança o *Premium Boarding* – um serviço exclusivo para clientes *premium*.

Na última década, entre 2010 e 2020, a TAP lançou o seu canal de YouTube; disponibilizou o seu *Contact Center* no Skype; lançou uma assistente pessoal – Sofia – no FlyTap; lançou a sua primeira App para smartphone; lançou mais de uma dezena de novas rotas; criou uma nova assinatura para a marca “De braços abertos”; foi privatizada; foi a companhia europeia pioneira na tecnologia *sharklet* - dispositivos na ponta da asa permitem aumentar a eficiência e reduzir as emissões; lançou o programa Portugal Stopover- destinado a clientes que viajam em longo curso e que permite parar durante vários dias em Portugal antes de seguir viagem; foram feitas novas parcerias com as companhias aéreas Azul, Capital Airlines e jetBlue - que permitem aos clientes TAP usufruir de mais vantagens aos viajarem para os continentes americano e asiático; nasceu a marca TAP Express (que vem substituir a Portugália); foi lançado um novo conceito de tarifas com mais opções para os passageiros; viu chegar os novos aviões NEO à frota e lançadas mais de duas dezenas de novas rotas.

### **Missão, Visão, Valores e Estratégias**

A missão, visão e valores da TAP Air Portugal passaram por um processo de redefinição em 2018, que envolveu diversos colaboradores.

“Em terra e no ar, uma experiência acima das nuvens”<sup>32</sup> é esta a visão da TAP, a afirmação ambiciosa que verifica uma “procura incessante por fazer sempre melhor, focados na essência daquilo que as pessoas TAP – clientes e colaboradores – mais valorizam: a “viagem” que fazem nesta companhia.”<sup>33</sup>

“Superar todos os desafios para nos transformarmos numa referência global, promovendo a satisfação dos nossos clientes, o orgulho dos nossos colaboradores e o desenvolvimento do país”<sup>34</sup> esta é a missão desta marca que está “intrinsecamente ligada à sua estratégia e aos seus objetivos.”<sup>35</sup>

---

<sup>32</sup> Ibidem

<sup>33</sup> Ibidem

<sup>34</sup> Ibidem

<sup>35</sup> Ibidem

Esta companhia aérea de bandeira nacional tem como valores a segurança – “porque valorizam a vida humana e o bem-estar acima de tudo, salvaguardando assim não só pessoas mas também bens, dados e ideias”<sup>36</sup> – a sustentabilidade – “na entrega de mais qualidade e eficiência ao menor custo, na capacidade de competir, na criação de empregos, na geração de receitas, na procura do menor impacto ambiental, ao manter a sua operação sustentável”<sup>37</sup> – a confiança – “nas decisões que tomam, nas pessoas com quem lidam, no profissionalismo das empresas do grupo TAP, na liberdade para fazer o melhor, na cooperação entre equipas, agindo com integridade e consciência em tudo o que fazem”<sup>38</sup> – a proximidade – “com o espírito português de receber bem, com todos os momentos de experiência, com clientes, colaboradores e demais stakeholders, agindo com autenticidade, disponibilidade e empatia, promovendo a curiosidade e o diálogo”<sup>39</sup> – e a paixão – “pelo trabalho que fazem, pelas suas pessoas, pela bandeira que carregam, como base de inspiração e motivação, o valor chave que melhor define e diferencia esta marca”<sup>40</sup>.

Para a organização o fator de sucesso mais importante é a cultura interna, acreditando que esta não é estática “evoluindo a cada dia com base nos comportamentos, atitudes e ações de todos.”

A TAP Air Portugal pauta a sua forma de agir e tomar decisões baseada nestes alicerces, procurando um crescimento constante enquanto empresa e marca.

Com a privatização da companhia em 2015, foi desenhado um novo plano estratégico colocando assim a TAP numa rota de crescimento. O plano estratégico 2015-2020 contempla seis eixos estratégicos: Renovação e expansão de frotas; Evolução do modelo comercial; Automatização e melhoria da experiência do Cliente; Consolidação do crescimento da Companhia e aumento do foco no hub; Melhoria das eficiências operacionais e Reposicionamento dos negócios das unidades de manutenção e engenharia em Portugal e no Brasil.<sup>41</sup>

Com a pandemia que assombrou o mundo em 2020 e inícios de 2021, a TAP foi obrigada a repensar a sua estratégia deixando estes eixos em “*stand-by*”. Com a nacionalização da companhia e consequente injeção de capital, a TAP Air Portugal voltou

---

<sup>36</sup> Ibidem

<sup>37</sup> Ibidem

<sup>38</sup> Ibidem

<sup>39</sup> Ibidem

<sup>40</sup> Ibidem

<sup>41</sup> Relatório de Gestão e Contas Consolidadas, 2018, TAP – Transportes Aéreos Portugueses, SGPS, S.A. : Disponível em <https://www.tapairportugal.com/pt/sobre-nos/relatorios-anuais>

a entrar em rota destino a “ser capaz de caminhar sozinha, de ser sustentável e de gerar valor.”<sup>42</sup>

## TAP e Comunicação

### A identidade da marca: nomes, logotipos e slogans

A imagem visual da marca TAP Air Portugal acompanhou a evolução da companhia e foi manifestando alterações ao longo dos anos, como apresentado nas imagens abaixo.<sup>43</sup>



Em 1945 surge um primeiro logótipo da marca, sendo a primeira vez que esta é apresentada como TAP, sigla de Transportes Aéreos Portugueses



Em 1947 é adotada uma nova imagem originando-se assim o segundo logótipo da marca



Em 1953 é novamente adotada uma nova imagem. O terceiro logótipo da marca representou a TAP até 1979



Em 1979 é feito um "makeover" completo, o nome da companhia passa



Em 2005 a TAP Air Portugal torna-se TAP Portugal, apresentando um novo



Em 2017, a companhia aérea faz um novo rebranding e

<sup>42</sup> Disponível em: <https://www.tapairportugal.com/pt/salvar-a-tap>

<sup>43</sup> Disponível em: <https://www.tapairportugal.com/pt/a-nossa-historia/cronologia>

para TAP Air Portugal, mais logótipo que traduz torna-se novamente TAP reconhecível a nível modernidade e Air Portugal. internacional. portugalidade para o novo século

A TAP apresentou apenas um slogan oficial para a marca até à data. Em 2011 lançou, juntamente com uma campanha de comunicação, a assinatura “De braços abertos”, este slogan procurava posicionar a TAP como companhia Global e apelar ao lado emocional da audiência, de forma a desenvolver um sentimento de acolhimento e hospitalidade. Atualmente, a marca não “assina” de forma fechada, ou seja, cada conteúdo é assinado consoante a temática abordada.

### **Os meios de comunicação TAP Air Portugal<sup>44</sup>**

Com uma forte presença no universo digital, a TAP Air Portugal conta com duas aplicações gratuitas disponíveis para os seus passageiros, a TAP Portugal onde é possível encontrar e reservar voos, fazer a gestão de reservas, receber informação personalizada sobre cada momento da viagem programada, aceder ao cartão de embarque em qualquer momento, receber notificações em tempo real e aceder ao programa TAP Miles&Go. Para além da aplicação TAP Air Portugal, a TAP disponibiliza também a TAP Media onde o passageiro pode aceder a conteúdos de imprensa fazendo login com o seu cartão de embarque. A TAP conta ainda com uma Newsletter que é possível subscrever através do seu site comercial.

Relativamente ao mundo dos Social Media a TAP conta com: uma página de Facebook, um lugar de partilha, onde a TAP procura ser amiga dos seus passageiros - com mais de 1.426.000 seguidores e mais de 1.414.000 gostos; uma página de Instagram, onde os momentos exclusivos da TAP são mostrados pelos seus colaboradores e que todos os meses tem um gestor (colaborador) diferente - com mais de 550.000 seguidores, 1,27% de engastamento rate, 6.864 likes 669 comentários em média por post, um perfil de LinkedIn, onde partilham todas as suas novidades empresariais - com mais 240.000 seguidores, uma conta de Pinterest, onde procuram inspirar com os locais mais paradisíacos da TAP - com mais de 3.800 seguidores e 36.200 visualizadores mensais, uma conta de Twitter, onde garantem informações ao minuto - com mais de 80.000 seguidores) e um canal de

---

<sup>44</sup> Disponível em: <http://www.flytap.com/pt-pt/experiência-tap/universo-tap>

Youtube, onde partilham os seus projetos, iniciativas e uma panóplia de dicas sobre destinos e viagens, - com mais de 32.000 seguidores, uma engagement rate de 0,06%, 979 vídeos e 11.090.240 visualizações desde do ano da sua criação.

Mas nem só de digital os meios de comunicação da TAP são feitos. Para além de toda a tecnologia a TAP conta ainda com a revista Up! Magazine - uma revista mensal disponível em qualquer voo TAP onde é possível embarcar em viagens textuais através de reportagens de locais magníficos.

### **Mensagens e Políticas de Comunicação**

A TAP foi pioneira, enquanto empresa e marca nas mais variadas áreas, tendo feito História ao longo do seu percurso.

É notório que a companhia aérea utiliza a comunicação como fonte de ligação a todos os seus públicos, tendo um maior foco nos seus consumidores, fornecedores, concorrentes e parceiros, e colaboradores.

Os primeiros cartazes da companhia foram lançados em 1948, na data, com motivos alusivos aos destinos operados.<sup>45</sup>

Em 1981 lançaram a primeira revista de bordo - “Atlantis”. Esta revista esteve disponível a bordo de qualquer avião da companhia durante 16 anos e levava o melhor de Portugal para o mundo.<sup>46</sup> Em 2007 lançou a UP! - a revista de bordo que veio substituir a Atlantis - mantendo as suas reportagens focadas no melhor que se faz em Portugal e levando os clientes a viajar por lugares inesquecíveis antes de aterrar.<sup>47</sup>

A sua campanha que gerou mais *buzz* intitula-se “De Braços Abertos” e procurou comunicar mais que a assinatura da marca, o posicionamento que procurava ter. Essa campanha marcou presença em *muppies*, rádios, imprensa especializada e no digital. Mariza, Paulo Flores e Roberta Sá juntaram-se para dar voz a uma música que pretendia assumir-se como um hino à união das culturas lusófonas.<sup>48</sup> Mais do que os públicos externos, esta campanha visava sensibilizar também os trabalhadores procurando contaminar a empresa inteira e mostrar que a arte de bem receber está no ADN do pessoal da TAP.<sup>49</sup> Mais campanhas se sucederam. Em 2016 lançaram a campanha “Viagens top só

---

<sup>45</sup> <http://www.tapairportugal.com/pt/a-nossa-historia/cronologia>

<sup>46</sup> *ibidem*

<sup>47</sup> *ibidem*

<sup>48</sup> <https://marketeer.sapo.pt/tap-e-mariza-de-bracos-abertos>

<sup>49</sup> [https://jornal.tap.pt/Jornal/jornalTAP\\_85\\_especial.pdf](https://jornal.tap.pt/Jornal/jornalTAP_85_especial.pdf)

com preços TAP” uma campanha especialmente dirigida ao público jovem que pretendia transportar para a marca TAP associações positivas de aventura, diversão e, claro, baixo preço<sup>50</sup>. Durante a pandemia da COVID 19 a TAP lançou algumas campanhas de comunicação institucional que reforçam o Compromisso Ambiental e Social da companhia; a segurança face à COVID 19 em viajar com a TAP e ainda a proximidade e sensibilidade que todos vivemos durante esta fase.

No seu canal de YouTube disponibilizam diversas *playlists* com “guias” turísticos de Portugal e restantes destinos; informações sobre viagens; dão a conhecer todos os seus projetos e segmentos de negócio como a TAP Manutenção e Engenharia.

No que respeita às suas políticas e verticais comunicacionais, a TAP tem procurado fazer frente às tendências deste universo. Em 2009 fez uma *flashmob* na zona das partidas dos Aeroporto Humberto Delgado (Lisboa) aproximando-se dos seus consumidores e possíveis consumidores numa ação de comunicação que era “*top trend*” na época. Disponibiliza um jornal – TAP NEWS – focado nos seus colaboradores onde dá a conhecer os feitos de cada mês. Os seus Safety Videos – Vídeos explicativos das regras de segurança a bordo – têm utilizado, ao longo dos últimos anos, técnicas como marketing de conteúdo e *Storytelling*. Os colaboradores da empresa têm, por regra, acesso privilegiado a todas as campanhas de comunicação que a companhia lança e são, ainda, muitas vezes convidados a serem as estrelas destas ações de comunicação.

Ao longo da sua história na área do marketing e da comunicação, a TAP foi inúmeras vezes nomeada e premiada nas suas mais variadas áreas de atuação por conceituados intervenientes do meio, tais como a Marketeer<sup>51</sup> e a Meios&Publicidade<sup>52</sup>.

## O Mercado, o Setor e a Concorrência

### O mercado do Transporte de Passageiros

Numa breve contextualização numérica do que é o setor do transporte aéreo de passageiros em Portugal, de acordo com os dados disponíveis da PORDATA, em 2019, Portugal apresentava: 15 aeroportos, 25 aeródromos, uma frota total de 254 aeronaves com uma idade média de 10 anos, 365 linhas aéreas com uma extensão total de 828.200 quilómetros. Operou 193.592 voos dos quais apenas 47.173 pertenceram à rede doméstica

---

<sup>50</sup> <https://jornal.tap.pt/Pages/WhatsUP6/CampanhaJovens.aspx>

<sup>51</sup> <https://www.dn.pt/dinheiro/tap-eleita-a-melhor-companhia-aerea-premios-marketeer-5209981.html>

<sup>52</sup> <https://www.dnoticias.pt/2017/12/14/81681-campanhas-da-tap-distinguidas-nos-premios-meios-e-publicidade/>

e transportou 19.083 milhares de passageiros, apresentando um volume de negócios de 4.404.770,40 milhares de euros.<sup>53</sup>

A TAP Air Portugal opera no mercado de transporte aéreo tanto de passageiros como de carga, sendo o foco deste projeto o transporte aéreo de passageiros, pelo que a contextualização do mercado será feita dentro desse setor.

Como podemos ler no Relatório de Gestão e Contas Consolidadas de 2019 do TAP Group, “em 2019, a economia global continuou a tendência de abrandamento do ano anterior, com o crescimento do PIB mundial a desacelerar de 3,6% para 2,9%, juntamente com o crescimento do comércio, de 3,7% para 1,0%”<sup>54</sup> e acrescentam que “em resultado do arrefecimento económico global, 2019 revelou-se um ano de abrandamento para a indústria da aviação comercial, que registou uma desaceleração generalizada da maioria das suas métricas de desempenho.”<sup>55</sup>

Em 2020 (ano atípico devido à pandemia causada pela Covid-19) a TAP apresentou uma média de voos operados por semana de 3000 voos, para mais de 88 destinos em 36 países diferentes. Em 2019 transportou 17,05 milhões de passageiros, cerca de 1.420.989 por mês, 351.496 em voos de longo curso por mês e 1.069.494 em voos de médio curso por mês. Numa caracterização demográfica, em termos de faixas etárias, estes passageiros são caracterizados da seguinte forma: 16,41% com idade inferior a 25anos; 16,24% entre o 26 e os 35 anos; 22,06% entre 36 e os 45 anos; 19,88% entre os 46 e os 55 anos; 14,96% entre os 56 e os 65 anos e 10,46% com idade superior a 66 anos; relativamente ao género, 55% dos passageiros são do género masculino e 45% do género feminino.

### **A concorrência da TAP Air Portugal**

A TAP Air Portugal, enquanto marca que opera no setor do transporte aéreo de passageiros, encontra-se num autêntico oceano vermelho dado o número de companhias aéreas presentes no mercado. Para além dos inúmeros concorrentes diretos, existem várias opções de serviços substitutos ao transporte aéreo de passageiros e consequentemente inúmeros concorrentes indiretos.

Apesar da TAP ser a principal companhia aérea de bandeira nacional e líder de mercado ao nível europeu no que respeita aos voos para América do Sul (devido à vasta e regular oferta de voos para o Brasil) e para África, podemos identificar como concorrentes

---

<sup>53</sup> Informação disponível em: <https://www.pordata.pt/Subtema/Portugal/A%c3%a9reo-410>

<sup>54</sup> Relatório de Gestão e Contas Consolidadas, 2019, TAP – Transportes Aéreos Portugueses, SGPS, S.A. : Disponível em <https://www.tapairportugal.com/pt/sobre-nos/relatorios-anuais>

<sup>55</sup> Ide idem

diretos desta marca não só as companhias aéreas de bandeira dos principais destinos TAP (nomeadamente Iberia, Air France, British Airways, Luftansa, Alitalia, Emirates, American Airlines, United Airlines, Scandinavian Airlines, KLM, Finnair, Azul, TAGG, entre outras), mas também as principais companhias aéreas low cost (nomeadamente Easy Jet, Raynair, Vueling, Transavia, entre outras).

Como concorrentes indiretos podemos considerar todas as empresas que operam no mercado do transporte de passageiros como companhias de transporte ferroviário, rodoviário e marítimo.

## Metodologia de Investigação

Para o desenvolvimento deste projeto cujo objetivo máximo é a construção de uma campanha de comunicação e a consequente estratégia de meios para difusão da campanha, a necessidade de realizar uma investigação visou a obtenção de informação para estabelecer os *insights* instalados e para conceber um novo *insight* que dá origem à mensagem a transmitir através da campanha. Por outras palavras, o objetivo da investigação foi reunir informação para com ela definir qual seria o objeto da campanha na sua forma e função bem como, mensagem a transmitir e meios a veicular a mensagem.

A metodologia de investigação aplicada a este projeto seguiu um protocolo que inclui revisão de literatura para fundamentar e analisar o que é do conhecimento académico e profissional em relação às temáticas em epígrafe presentes em cada um dos capítulos. Esta revisão de literatura permitiu reunir informação e conhecimento geral e específico que serve como base ao desenvolvimento do projeto. Da marca, comunicação, estratégia, meios, entre outros elementos que constituem este projeto no seu todo, até à marca trabalhada, a TAP Air Portugal e o escrutínio público na imprensa, redes sociais, sites de análise de serviços e experiências, entre o período de março de 2019 a outubro de 2021. Os dados para investigação e consequente utilização em prol do desenvolvimento da campanha foram recolhidos via clipping de imprensa e restantes meios já referidos. As imagens provenientes do clipping encontram-se nos anexos deste documento.

A investigação começou pela problemática identificada *à priori* em relação a um tema fraturante que inundou os meios de comunicação social e o social media. Era perceptível de forma clara, que a marca TAP estava sob uma enorme pressão, quer ao nível económico, quer ao nível de valor de marca que caía a cada hora com cada vez mais e mais comentários negativos em relação à situação financeira e crise de gestão. Muitos comentários, de diversas fontes, chegavam a equacionar a declaração de falência da companhia de aviação portuguesa. Por este motivo, numa altura difícil para a marca, a ideia de criar uma campanha de comunicação que passasse uma mensagem ao público em geral, de forma que este tomasse consciência de que, deixar cair uma empresa como a TAP, poderia ser muito mais prejudicial do que benéfico, necessitava de uma investigação para que fossem recolhidos o maior número de *insights*.

Para esta análise, para além da bibliografia, uma metodologia documental serviu de sustentação à recolha de artigos de imprensa, quer de jornais generalistas, quer de jornais especializados em economia. Para além da imprensa, as redes sociais também foram alvo de clipping. Neste aspeto, o que foi procurado foram comentários e reações de forma a identificar o que o público dizia para lá do que os meios de comunicação social televisivos mostravam. Sendo uma companhia aérea, a ligação ao turismo é inerente e por este motivo os websites de marcação de viagens e de análise de experiências foram também alvo de busca de comentários e avaliações da companhia aérea. Desta forma, para analisar o que fazia parte do escrutínio público, foi definido um período de tempo para análise que englobava um ano pré situação pandémica que levou ao decretar de estado de emergência e consequente confinamento, até um ano após desconfinamento. Os intervenientes são portugueses e não portugueses, não tendo sido criado um critério de seleção que tivesse a nacionalidade em conta. O que foi tido em consideração foi o tom, os títulos de imprensa, crónicas escritas, avaliações e respetiva classificação.

O modelo de análise referente à revisão de literatura visou a recolha de conceitos, definições e outros elementos específicos para a criação e desenvolvimento de uma campanha de comunicação para uma marca. As temáticas necessárias ao desenvolvimento deste trabalho foram a marca, a comunicação, a comunicação de marcas e marketing,

Sendo o trabalho uma campanha de comunicação para uma marca, acrescentando aos elementos já referidos, seguiu-se uma pesquisa e análise de conteúdos referentes à marca para possibilitar a contextualização desta, da problemática, do mercado em que se insere e consequentes elementos intrínsecos direta e indiretamente à TAP.

Para a problemática, tal como já referido, o objeto de interesse nesta Marca e no desenvolvimento desta campanha foi influenciado pela vasta quantidade de informação que circulava com comentários dos consumidores desta informação, bem como a magnitude daquilo que era referido. Na sequência deste interesse, e havendo um conhecimento prévio relativo à marca, muito do que se escreveu foi identificado como não tendo um suporte que justificasse certas tomadas de decisão e respetivas consequências. Por estes motivos, a campanha aqui desenvolvida visava a concessão e desenvolvimento de algo que a Marca pudesse utilizar para fazer frente ao escrutínio público e defender-se com argumentos próprios.

Os resultados recolhidos e analisados deram origem a um *insight* instalado na mente da audiência que, maioritariamente, via na economia uma forma de destilar ódio e insultar na praça pública, quer a empresa quer os seus colaboradores. Por outro lado,

outros *insights* foram descobertos e ligados à contribuição da TAP para o país e ainda com a comparação desta companhia com outras companhias europeias, não lhes ficando atrás.

Com estes *insights* foi possível gerar um novo insight para a criação da campanha e desenvolvimento da mesma através de um manifesto cuja estratégia de meios se encarregará de levar a mensagem até ao público.

## Desenvolvimento do Projeto

### Problemática

“Normalmente, a solução para as dificuldades da organização não está no corte de [...] qualquer instrumento de comunicação. [...] Quando uma organização atinge uma fase de impasse, os seus gestores recorrem ao seu arsenal da comunicação de marketing, esperando que ela resolva os problemas, independentemente das suas causas.”

- Jorge Rodrigues

De acordo com a análise elaborada, em junho de 2021, pelo jornal Público, que tinha como fontes: dados internos da TAP; do Tribunal de Contas e do Euronext, é possível constatar qual o atual estado da companhia aérea de bandeira nacional. Os dados apresentados comparam o primeiro semestre do presente ano (2021) com os resultados dos anos anteriores, permitindo constatar que:

- Os custos com pessoal reduziram 38.1% face a 2020, tendo o valor atual de 419,7 milhões de euros (incluindo a poupança de 127 milhões de euros com os apoios do estado como o *lay off*).

- O número de trabalhadores, que tinha crescido de 2018 para 2019, em mais de 800 colaboradores, viu uma redução de 11% de 2019 para 2020, atingindo um número total de colaboradores mais baixo do que em 2018.

- Relativamente à frota operacional, em 2015 a TAP apresentava 75 aviões. Em 2019, 105 aviões, sendo a previsão inserida no plano inicial de 88 aeronaves. Em 2020, restavam à TAP apenas 96 aviões.

- Ao analisar a concorrência, a Quota de Mercado da TAP no Hub de Lisboa reduziu 6 pontos percentuais de 2019 para 2020, contudo a TAP continua a ser responsável por 50% da presença no Hub de Lisboa, apesar do crescimento concorrencial.

- O número de passageiros, que apresentava um constante crescimento desde 2015 desceu 72,5% de 2019 para 2020, tendo a companhia aérea transportado nesse ano apenas

4,7 milhões de passageiros, números que não eram vistos na companhia há mais de quatro décadas.<sup>56</sup>

- Em termos financeiros, em 2020, o grupo TAP apresentou 1.418,2 milhões de euros em prejuízos acumulados, mais 1000% do que em 2019 e uma diferença de mais de 1100 milhões de euros para o resultado líquido previsto nesse ano. Consequentemente o comportamento das obrigações no mercado secundário era de 97,5 pontos em junho de 2021. Este valor encontra-se ligeiramente abaixo do valor de outubro de 2019, mas 29,5 pontos acima do valor de março de 2020 (o mês em que o tráfego aéreo mundial foi reduzido aos serviços mínimos).

- Em termos de direitos económicos, antes do reforço do Estado, apenas 50% do capital da TAP pertencia ao Estado Português, após o reforço o Estado passou a ter direito sobre 72,5% do capital da companhia aérea.

Para além dos dados estatísticos que espelham a nova realidade da TAP Air Portugal enquanto organização, esta é uma amostra do panorama atual daquilo que é mencionado sobre a empresa e a sua marca:

“Associação Comercial do Porto quer nova companhia aérea para “tomar o lugar” da TAP”; “SITAVA diz que despedimento coletivo é desumano”; “TAP tem 657 milhões de euros em voos futuros e cancelamentos”; “TAP com prejuízos de 365 milhões até março”; “Mais de 1300 trabalhadores saíram da TAP no 1º semestre”; “Estado vai tornar-se no único acionista da TAP”; “Greve cancela 300 voos”; “Pilotos avisam que despedimento coletivo” põe em causa paz social” na TAP”; “País dividido, mas disposto a “pagar preço” de salvar a TAP”; “- Eles não querem saber dos seus clientes leais”; “- Não gostei muito de como fui tratada...”; “- O serviço de cliente é vergonhoso”; “- A TAP não se recomenda em todos os aspetos”; “- Serviço cada vez pior. Zero respeito pelo cliente”

Estas são algumas das opiniões e títulos que se podem encontrar (ver Anexo 1), numa breve pesquisa em sites da especialidade, quer de análises de serviço, quer em meios noticiosos. Rapidamente se pode concluir que a Marca TAP é atualmente um tema de discussão pública de carácter fraturante, na medida em que as opiniões tanto pendem para o lado negativo, da parte do público em geral que se manifesta via comentários nos meios noticiosos ou em redes sociais, quer tendem para o lado positivo no que diz respeito a crónicas e a *feedback* dado posteriormente à experiência de viajar em aviões da companhia. A verdade é que, tal como exposto acima, a TAP entrou numa estratégia de crescimento em 2015. Como em qualquer estratégia de crescimento é imperativo um investimento

---

<sup>56</sup> <https://www.publico.pt/2021/06/24/infografia/tap-dez-graficos-524>

inicial antes do surgimento de qualquer resultado que faça face à estratégia desenhada. Como tal, a TAP apresentava não só resultados líquidos anuais negativos e alterações nas suas políticas de serviço, bem como ofertas complementares que deixaram alguns clientes insatisfeitos durante os últimos seis anos. Em 2019 a TAP começava a apresentar resultados positivos face à estratégia definida em 2015, porém no início de 2020, a pandemia causada pela COVID 19 voltou a colocar o nome da marca TAP em praça pública e levantou uma onda de insatisfação nos seus públicos (desde os clientes aos fornecedores e colaboradores). É factual que, se antes do “caos pandémico” o descontentamento com a TAP se prendia com os atrasos dos voos, os prejuízos anuais, o corte de alguns custos e consequentemente de alguns serviços suplementares, nos dias que correm as reclamações prendem-se com o investimento do Estado, os despedimentos coletivos, os atrasos dos voos que continuam a existir e os cancelamentos sem os respetivos reembolsos, para enumerar algumas das mais recorrentes razões de queixa.

Isto deixa a marca TAP Air Portugal numa situação delicada. Contudo, esta imagem a preto e branco que assombra a marca TAP começa a ter alguma cor. É possível encontrar alguns *feedbacks* positivos de clientes satisfeitos com a oferta da TAP e a nova CEO da companhia já afirmou que “a TAP retorna para a economia portuguesa um montante superior a 10 mil milhões de euros até 2030”. Apesar de estarmos perante uma situação que em nada favorece a marca TAP, bem como a sua imagem e consequente trabalho de comunicação, o futuro da Marca acaba por ser glorioso dado que esta fase é um teste à resistência e à Comunicação de Marca que todos os dias é completamente bombardeada na praça pública, quer pelos meios noticiosos, quer pelos comentários de utilizadores da companhia e, ainda, de público em geral que mostra descontentamento sem medir palavras, por vezes, acabando por cair num exagero que demanda algo que está fora do alcance da marca.

Esta campanha, que se propõe, procura reposicionar a marca voltando a colocá-la na ribalta do mercado da transportação aérea de passageiros. Visa exatamente a contribuição para uma imagem de marca mais forte apostando em factos que, claramente, são desconhecidos do público que na sua grande maioria apresenta queixas relacionadas com o cumprimento de horários e com o capital investido para recuperar a companhia aérea portuguesa que, não só transporta Portugal para o Mundo, mas também traz Mundo a Portugal.

## Objetivos e Target

Com base na problemática encontrada, é possível reconhecer que a imagem da marca TAP está danificada. Como tal, o principal objetivo desta campanha é reposicionar a marca TAP no mercado e na mente dos seus públicos, como uma marca de relevância para os setores de atuação da companhia aérea, para os seus *stakeholders*, para sociedade e para o País. Deste modo, esta campanha tem 6 alvos: Consumidores, Colaboradores, Fornecedores, Parceiros, Portugueses e Players de mercado estabelecidos (ou com ligação) em Portugal.

Reconhecendo o cariz genérico deste objetivo e a amplitude dos alvos de comunicação, são apresentados objetivos específicos para cada público-alvo da campanha.

O objetivo associado aos clientes e consumidores é: demonstrar que a TAP é uma marca íntegra, que respeita e considera os seus clientes reconhecendo-lhes um valor fundamental na vida e no sucesso da companhia.

O objetivo associado aos colaboradores, fornecedores e parceiros (atuais e futuros) é: enaltecer o seu esforço e captar a atenção de futuras ligações cativando novos colaboradores com vontade de juntarem a uma empresa com a envergadura da TAP, fornecedores que veem valor no que se faz no nosso país e na TAP como veículo quer para o negócio efetivo, quer para a exposição dos produtos perante os consumidores que lidam diretamente com estes produtos. Algo muito parecido em relação aos parceiros que têm na TAP uma via aberta para novos negócios e captar públicos, como por exemplo, *players* do setor turístico que podem tornar-se parceiros.

No que diz respeito ao alvo português, é objetivo: apelar às emoções da audiência de forma a criar uma ligação entre audiência e marca. O que se pretende com esta ligação é uma perceção do que a Marca sente e quer transmitir ao País, tendo em consideração a sua História e contributo, não esquecendo o facto de que é neste momento um alvo do escrutínio público, reconhecendo que tal como todos, a Marca também erra.

## Mensagem e Estratégia Criativa

### Mensagem

Apesar dos diversos objetivos e alvos de comunicação esta campanha procura ter uma única mensagem de modo passar a sua proposta de valor mais eficazmente e diminuindo assim a possibilidade de ruído.

Deste modo, a mensagem que esta campanha pretende transmitir aos seus recetores é a seguinte: “Nós sabemos que caímos, mas estamos a levantar-nos e vamos continuar a ser Portugal.”

### Promessa e Justificação da Promessa

Considerando a mensagem definida, a Promessa da Campanha é “Continuaremos a honrar Portugal”, e a Justificação da Promessa é “Continuamos a ligar Portugal ao Mundo e o Mundo a Portugal, pois através do nosso portefólio de produtos e serviços, transportamos a nossa gastronomia, a arte de bem receber, a nossa língua e a nossa essência.”

### Ideia Criativa

A criatividade desta campanha consiste na elaboração de um Manifesto que expressa a o apelo à união de todos numa altura de sacrifício e mudança a que marca está sujeita. A companhia padece de uma pressão e escrutínio diário e sente-se a necessidade de recorrer à essência que caracteriza o povo português no seu núcleo hospitaleiro, na sua compreensão e ajuda, bem como a disponibilidade de sacrifício em prol do próximo. A marca TAP é, não só uma marca portuguesa, como representa uma empresa nacional que em muito contribui para o país. Este é um elemento fundamental cujo apelo ganha forma nesta campanha e função na sua execução e difusão.

### Conceito

O manifesto:

*“Sabemos que falhámos.*

*Sabemos que vos deixámos à espera. Que suspendemos as  
nossas ligações. Que vos deixámos em linha. Que nem sempre*

*estivemos à vossa altura. Que tomámos decisões difíceis de compreender. Que a nossa família foi obrigada a voar em direção a outros destinos. Que a pandemia nos obrigou a confinar, cortou-nos as asas e que isso pode sair caro a todos. Que perdemos o Norte e saímos de rota.*

*Por isso, não estamos aqui para nos desculpar, mas sim para a agradecer.*

*Agradecemos o apoio, a compreensão, a paciência. Agradecemos as críticas e as exigências que não nos rebaixam, mas que nos tornam mais fortes. Agradecemos as histórias, as viagens e toda a bagagem que cada um, do seu jeito, partilha connosco. Agradecemos a contribuição de todos os que fazem a TAP Air Portugal (re)levantar voo e ir além-fronteiras.*

*A nossa história é longa e nem sempre foi feliz, mas prometemos fazer tudo para continuar a honrar Portugal, para vos continuarmos a honrar porque vocês são parte de nós e estão em cada peça que nos compõem. Por isso vamos continuar a transformar e inovar, a ligar pessoas, economias e comunidades, a descobrir e explorar, a desafiar e conquistar, a servir o país, a contribuir para um mundo melhor, a fazer História.*

*Somos TAP: de braços abertos e asas no ar.*

*De Portugal para o Mundo.*

*Agradecemos por tudo e não nos desculpamos com nada.*

*Obrigada. TAP será sempre Portugal.”*

## **Ideia**

Adaptando o manifesto apresentado no conceito, esta campanha terá os seguintes formatos:

- Vídeo Institucional;
- Spot Comercial de 15 segundos, em imagem dinâmica e de 20 ou 30 segundos, em áudio ou imagem dinâmica;
- Imagem estática em formato quadrangular e retangular horizontal e vertical.

Estes formatos serão adaptados aos meios definidos; tendo um copy adaptado do manifesto e um design livre.

## Mix da Comunicação

*“São vários os meios que (uma) empresa pode utilizar para promover a comunicação [...] como a publicidade, a promoção de vendas, as relações-públicas, a venda pessoal e o marketing direto. A este conjunto de ferramentas promocionais designa-se por mix de comunicação.”*

*- Manuel Mações*

Em termos de estratégia de promoção esta campanha recorrerá a duas ferramentas do mix da comunicação: a Publicidade e a Comunicação Digital.

Considerando os objetivos e os alvos definidos para a campanha em desenvolvimento a publicidade será a rainha da estratégia sendo a ferramenta que melhor difunde mensagens fazendo-as chegar às massas. Esta técnica será aplicada nos meios offline (Out of Home, Rádio, Imprensa e Televisão) e meios online (Social Media, Imprensa Online e Websites, Youtube). Esta será a ferramenta que permitirá que a mensagem difundida tenha uma grande cobertura.

Contudo na Era Digital onde vivemos a Comunicação Digital é fundamental a utilização de todos os canais digitais próprios e pagos para aumentar, não só a alcance da mensagem como a interação com os públicos habilitando assim a companhia a uma maior receção de mensagens por parte dos públicos e conseqüente perceção do impacto da campanha.

## Estratégia de Meios

*“A comunicação da marca, através dos media, constitui um veículo indispensável, mas não o único, para a transmissão dos valores a ela associados.”*

*- Carlos Oliveira*

No que respeita à Estratégia de Meios, serão utilizados meios above the line e below the line, de modo a fazer chegar a mensagem desta campanha a todos os seus alvos garantindo uma cobertura eficaz e uma perceção da mensagem eficiente. Procurar-se-á tirar o maior partido da “media 360”, ou seja, será usada a *owned media*, a *paid media* e *earned media*. No que respeita a *owned media* será colocado um banner em todos os sites comerciais da TAP (Fly Tap.com), APP TAP Air Portugal, TAPCorporate.com (de modo a alcançar todos os consumidores e potenciais clientes da Marca) bem como um artigo na UP! Magazine (para impactar todos os consumidores finais), diversos conteúdos em diversos formatos nas redes sociais da companhia (de forma a alcançar todos aqueles que têm interesse na companhia, ao serem seguidores destas redes e dos seus conteúdos), um artigo com a explicação de todos os elementos da campanha no TAP News, e na Intranet da Companhia, que tem como propósito comunicar com todos os colaboradores. Por fim, um artigo de cariz institucional com as criatividades da campanha e a afirmação da sua mensagem no site institucional da Marca. Este artigo pretende chegar ao público em geral que visita o site da TAP, seja para aceder à sua oferta comercial, seja para aceder a outros elementos presentes naquele que é o meio digital “casa mãe” da Marca.

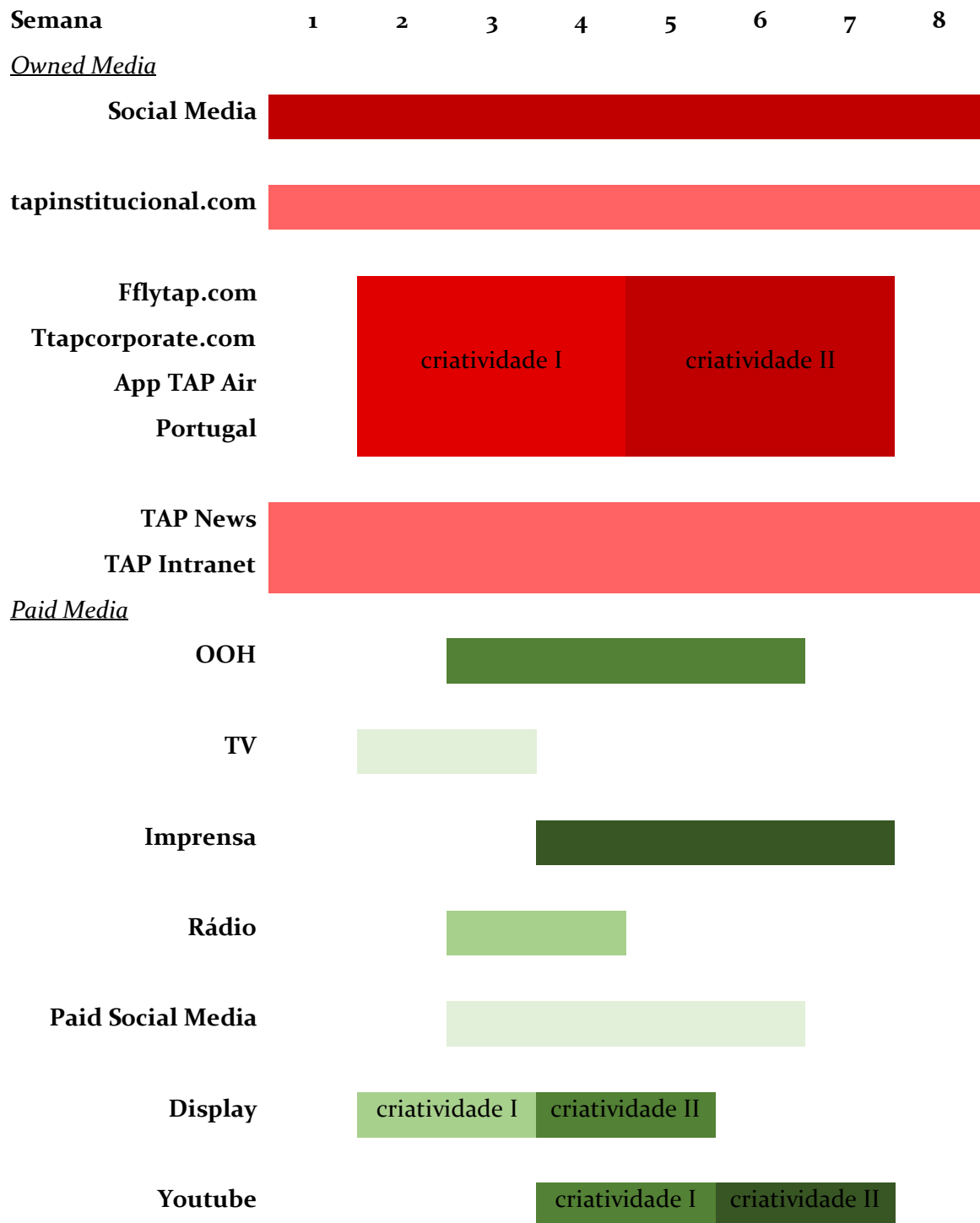
Relativamente à *paid media* ambiciona-se sem grandes restrições em termos de formatos, estar em todos os *mass media* offline: muppies, outdoors, impalas, TV, Imprensa e Rádio. Esta opção estratégica prende-se com a potencial cobertura alcançada, a exposição da mensagem e a frequência com que os alvos são impactados.

Em termos online, onde os objetivos são o *awereness* e o *engagement*, sugere-se *paid social media* em *post* e vídeo e com ligação para os canais da empresa. Display com compra programática (de modo a chegar ao público específico rentabilizando o orçamento) preferencialmente em sites genéricos e associados aos setores do turismo, incluindo viagens e hotelaria bem como negócios e economia inerentes ao turismo. Pretende-se ainda usufruir do YouTube de modo a difundir os vídeos da campanha.

O investimento em meios (media mix) será dividido, à semelhança da lei de Pareto, 20% em *owned media* e 80% em *paid media*. Em termos de *paid media*, o *split* orçamental será de 70% para suportes offline e 30% para suportes online.

Esta campanha tem uma única ideia criativa, contudo, as criatividades serão adaptadas a cada meio sendo reconhecida a especificidade do mesmo. Deste modo conjugando a estratégia de meios apresentada com a mensagem única oriunda de uma só fonte se garante uma comunicação omnicanal.

Esta estratégia seguirá o *flowchart* abaixo, de modo a garantir que ter uma duração entre 6 e 8 semanas:



## Conclusão

Com o desenvolvimento deste projeto foi possível compreender a conceptualização da definição de marca bem como de comunicação de marketing. Foi ainda possível, perceber quais as etapas fundamentais necessárias para elaboração de uma ação de comunicação.

No que respeita ao desenvolvimento do projeto *per se*, este permitiu compreender que aquando de um problema associado ao posicionamento de uma marca, é imperativo comunicar com os públicos certos, elaborando uma campanha de comunicação, com uma mensagem a transmitir clara e difundindo-a nos meios adequados de forma que alvos sejam impactados e os objetivos atingidos. Sabe-se ainda que apesar da campanha ser desenvolvida de raiz é imperativo que, antes de qualquer elaboração prática, o departamento comunicação de uma marca consiga elaborar um ponto situacional real e definir quais as estratégias que melhor responderam às necessidades da marca.

Mais se conclui, que apesar de todos os esforços para elaboração desta campanha, por mais que se tente passar uma mensagem é utópico assumir que, mesmo estudando todos os conceitos teóricos presentes neste trabalho, a campanha seja garantidamente bem-sucedida. Esta afirmação resulta de uma reflexão crítica sobre todos os elementos presentes neste trabalho de projeto, que considera que à semelhança de muitas das definições apresentadas, que o que aqui se concretizou não é uma ciência exata.

## Bibliografia

Aaker, D. (1991). *Managing Brand Equity - Capitalizing on a Value of a Brand Name*. New York: The Free Press.

Baynast et. al, A. a. (2018). *Mercator 25 Anos - O Marketing na Era Digital*. Alfragide: Don Quixote.

Clifton, R. (2003). *Brands and Branding*. London: The Economist

Clow, K. E. e Baack, D. (2018) *Integrated Advertising, Promotion, and Marketing Communications* (8ed.). Reino Unido: Pearson Educational Limited

Duncan, T e Caywood, C. (1996) The concept, process, and evolution of integrated marketing communications, in Thorson, E. & Moore, J. (eds) *Integrated Communication: Synergy of Persuasive Voices*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, pp. 13-34.

Keegan, W. J., Moriarty, S. E. e Duncan, T. R. (1995). *Marketing* (2ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Administração de Marketing*. São Paulo: Pearson.

Lendrevie, J., Baynast, A., Dionísio, P., Rodrigues, J. V. e Emprin, C. (2010). *Publicitor – Comunicação 360º online offline*. (7ed.) Alfragide: Publicações D. Quixote

Mações, M. (2019). *Marketing Estratégico - As quatro etapas para criar vantagem competitiva e melhorar o desempenho*. Lisboa: Actual Editora.

Nowak, G. e Phelps, I. (1994) Conceptualizing the integrated marketing communications' phenomenon: an examination of its implications for advertising research. *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, 16(1), pp. 49-66

Oliveira, C. M. (2019). *Brand Management na era digital e humana - a gestão para o sucesso*. Coimbra: Actual Editora.

Pickton, D. e Broderick, A. (2005). *Integrated Marketing Communications* (2ed.).  
Edinburgh Gate: Pearson Education Limited

Rasquilha, L. (2011). *Publicidade - Fundamentos, estratégias, processos criativos, planeamento de meios e outras técnicas de comunicação*. Lisboa: Gestão Plus.

Rodrigues, J. (2019). *Principios de Gestão de Marketing*. Escolar Editora.

Rossiter, J. R., Percy, L., Bergkvist, L. (2018). *Marketing Communications - Objectives, Strategy, Tactics* (1ed.) Reino Unido: SAGE

Tavares, V. (2016). *Gestão de Marcas - Uma abordagem empreendedora para as PME vencerem em mercados globais*. Lisboa: Escolar Editora.

Teixeira, S. (2019). *Gestão das Organizações (3ª Edição)*. Forte da Casa: Escolar Editora.

# Anexos

**Recomendações e críticas**

★ **3,2 de 5** Com base na opinião de 873 pessoas

**Recomendas TAP Air Portugal?**

**Mais úteis**

**não recomenda TAP Air Portugal.** 12 de outubro às 18:36

Eles não querem saber dos seus clientes leais.

1 comentário

Foi adiado o nosso voo de regresso da Guiné (reserva R9A9UH), de 06.11.2021 para 09.11.2021 com chegada a Lisboa a 10.11.2021. São 3 dias (quase 4) de diferença passando de um fim-de-semana (sábado) para um dia útil a meio da semana. Além do enorme tra... [Ver mais](#)

Gosto · Responder · 3 d

Escreve um comentário...

**Últimas opiniões sobre voos TAP Portugal**

**TAP PORTUGAL** **4.0/5** Número total de avaliações: 3600

---

**Lisboa - Fiumicino ( LIS - FCO )** **4.1/5** 72 avaliações

**5.0/5** Silva  
Data 2018-09-29 Localização Portugal Idade 31-50 Classe Economy  
Muito bom

---

**Lisboa - Düsseldorf International ( LIS - DUS )** **4.1/5** 10 avaliações

**5.0/5** Ribeiro  
Data 2018-09-26 Localização Portugal Idade 31-50 Classe Economy  
A pequena refeição que serviram não é indicada para todos. No meu caso só bebi chá pois o pão era com fiambre e eu sou vegetariano.

---

**Malpensa - Porto ( MXP - OPO )** **4.1/5** 15 avaliações

**5.0/5** Teixeira  
Data 2018-09-16 Localização Portugal Idade 31-50 Classe Economy  
Não gostei muito de como foi tratada viajava com uma criança de um ano foram me controlar o seu leite !!!! Uma coisa estranha se fosse outra coisa qualquer ainda percebia agora a comida do meu filho que me desculpem uma pessoa paga tanto dizem que podemos levar todo para as crianças e no fim vão me controlar o leite !!! Nem em Itália k somos estrangeiros fizeram me isso ... e estou no meu país fazerm me uma coisa do género ...

358



OPINIÃO

## Aqueles que desejam a morte da TAP

Da TAP sai muita coisa: todos os anos, saem mais de 100 milhões para a segurança social (a falência da TAP iria criar um gigantesco buraco nas contas da Segurança Social); saem mais de 100 milhões para o OE através do IRS; saem uns milhares de milhões para as exportações; e através da ANA, para a qual a TAP significa mais de metade das receitas, saía (até à privatização) forte investimento nos aeroportos nacionais.



**Bruno Dias**

13 de Outubro de 2021, 6:15

Volta e meia a mensagem aparece, em diversas formas e cambiantes: dizem-nos que temos de deixar cair a TAP. Ou por proclamações sérias e taxativas, ou dentro do género ficção científica de horror, com buracos negros e zombies

Comentários

Fórum

Deixe um comentário...

[Registe-se](#) ou [entre com a sua conta para comentar](#)

Mário Guimarães **EXPERIENTE**

Ninguém quer a morte da TAP. O PORTUGUÊS só pede que a TAP Funcione. Que não seja um sorvedouro de dinheiro, que cumpra horários, que não pague principescamente aos gestores, que não seja um depósito de políticos gestores incompetentes.



EXCLUSIVO TRANSPORTES

## Presidente da TAP diz que o pior parece já ter passado

Lúis Villalobos

14 de Setembro de 2021

👤 0 🗨️ 11



AVIAÇÃO

## Associação Comercial do Porto quer nova companhia aérea para "tomar o lugar" da TAP

Lusa

14 de Setembro de 2021

👤 0 🗨️ 13



AMEAÇA RECORRER AOS TRIBU...

### SPAC considera despedimento coletivo na TAP ilegal

O processo de despedimento coletivo "enferra de erros e...

TAP

### Sitava diz que despedimento coletivo é "desumano"

O secretário-geral do Sitava, José Sousa, lamenta o despedimento de 126 trabalhadores da TAP e pede à empresa para reconsiderar a...

- TAP inicia processo de despedimento coletivo de mais de 100 pessoas

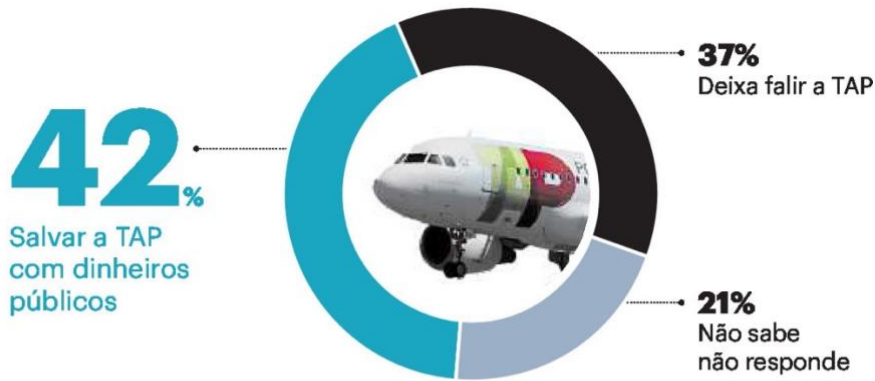


TAP

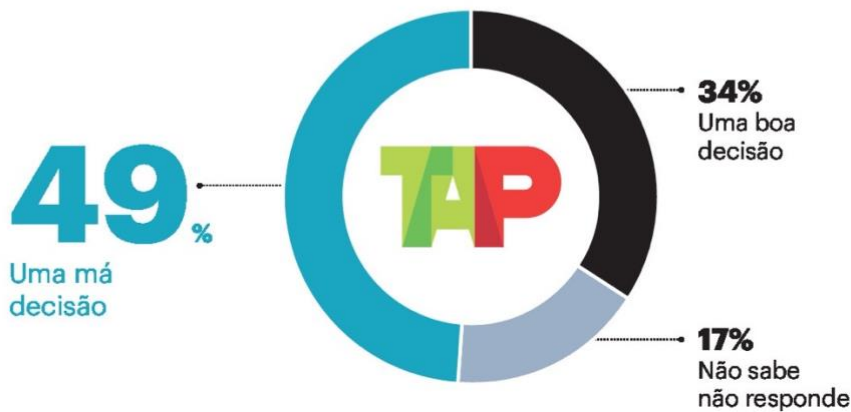
### TAP inicia despedimento coletivo de mais de 100 pessoas

## Sondagem sobre a TAP

### Reestruturação da Tap



### Aprovação do plano de reestruturação apenas pelo Governo





AVIAÇÃO

## Sustentabilidade na aviação ganha importância

Christine Ourmières-Widener assinalou alguns passos que têm sido dados em matéria de sustentabilidade no setor, aproveitando o momento de crise, como a renovação das frotas.



TAP

## Presidente da Madeira defende privatização da TAP

Miguel Albuquerque considera "ridículo" o facto de a TAP não garantir condições como voos para Porto Santo, relembrando que os contribuintes "metem lá dinheiro todos os dias".

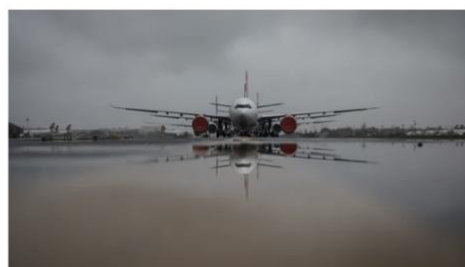


TAP

## Presidente da TAP. Retorno será superior à ajuda

19

Christine Widener, ouvida no Parlamento, citou estudo que indica contributo de 10 mil milhões para a economia até 2030, resultante da ajuda do Estado à TAP. Fecho do Porto Santo foi decisão económica.



TAP

## Associação pede nova empresa em vez da TAP

20

Associação Comercial do Porto defende uma nova companhia para "tomar o lugar" da TAP nas ligações transatlânticas e considera o apoio do Estado à "irracional e contrário aos interesses económicos".

27 de agosto · não recomenda TAP Air Portugal. ...

⚠️ WARNING ⚠️ When TAP Air Portugal make the final call it actually means the gate is closed and you won't be allowed to board. We arrived at the gate no longer than a minute after the final call and were not allowed to board. The customer service by the staff was utterly shambolic, totally ignored us before pointing at the time that had ran one minute over the last call period. Made no effort to try and get us on even though the plane was right there with the steps still out. Totally ignored! Months and months have gone into planning my best friends 30th in Berlin, someone I haven't seen for over a year. Now I won't see them for the surprise birth I organised. Other guests arrived moments after the last call also bewildered as to why we couldn't board. Take a bow TAP Air Portugal . Well wait here at customer services with the other 30 pissed off people using your services!

More people queuing to complain than are allowed on the flights!  
TAP Air Portugal  
TAP Air Portugal - UNSATISFIED CUSTOMERS

Ver tradução



1

Gosto Comentar Partilhar



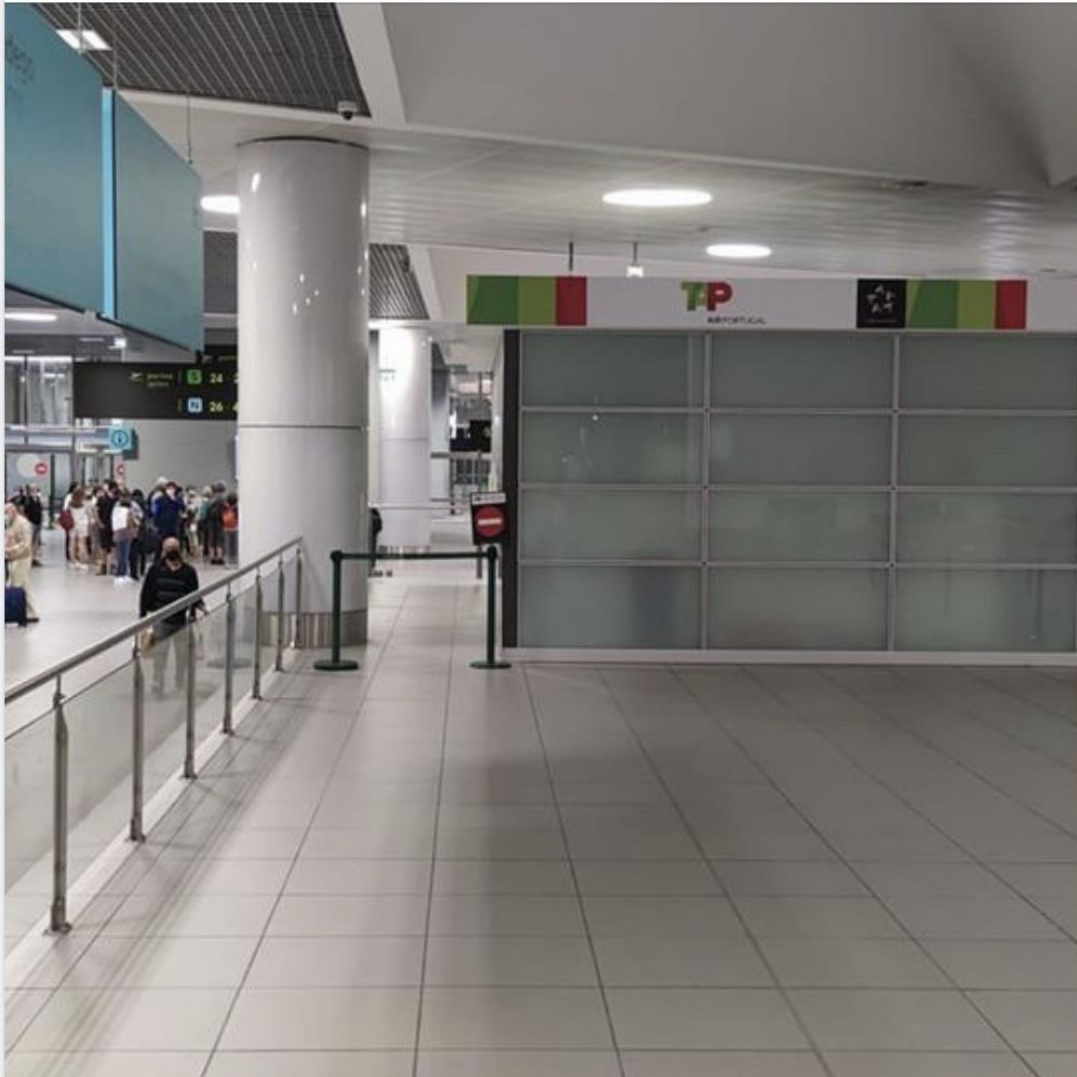
Portugal.

12 de julho · 🌐

🚩 não recomenda TAP Air



em todos os aspectos. A começar pela forma como tratam os seus clientes e funcionários que não têm culpa nenhuma da não estratégia da TAP no que toca à sua funcionalidade ser uma transportadora aérea de um país que se diz desenvolvido.





👍 Gosto

💬 Comentar

➦ Partilhar





Escreve um comentário...




















 não recomenda **TAP Air Portugal**.
 ...


27 de junho · 🌐



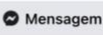


Serviço cada vez pior. Zero respeito pelo cliente. Se antes da pandemia já era mau, agora está impossível. Enquanto cliente empresarial é impossível ter um apoio decente, para conseguir as faturas dos voos é necessário recorrer ao livro de reclamações. Nada funciona na TAP. Envia mail por tudo e por nada, mas quando se faz uma pré reserva com 48h, já não enviam mail a relembrar que está a terminar, simplesmente cancelam a reserva. Apoio ao cliente e serviço de cabine ao nível de low-cost. Se querem funcionar como low-cost cobrem como low-cost. Cancelaram as refeições nos voos de 4h com a desculpa da pandemia, mas servem refeições a cobrar. Cobram 1500euros por um voo para Cabo Verde. Vergonhoso. Adorava ter alternativa para os destinos onde trabalho mas não tenho, voo na TAP por falta de alternativa. Parabéns pelo péssimo serviço.


 2
 
 Gosto
  Comentar
  Partilhar

Escreve um comentário...
 










**TAP Air Portu...**




 Marcar Agora
  Gosto
  Mensagem
 






**TAP Air Portugal**
...

8 de outubro às 17:30 · 🌐





Quais destes destinos incríveis vão adicionar à vossa "bucket list"?  
 Marque já vossa viagem, com 1 alteração gratuita até 3 dias antes do voo (exclui tarifa Discount): [flytap.com/bestoffers-fb](https://flytap.com/bestoffers-fb).

 <p><b>Ponta Delgada, Portugal</b>                  Ma                  €65   5.500</p>	 <p><b>Nice, França</b>                  Ma                  €40   7.500</p>
 <p><b>Chicago, EUA</b>                  Ma                  €515   29.000</p>	 <p><b>Rio de Janeiro, Brasil</b>                  Ma                  €499   39.500</p>





 161
 61 comentários 8 partilhas

 Gosto
  Comentar
  Partilhar

Mais relevantes ▾

Escreve um comentário...
 





Toda esta publicidade é muito bonita, mas não se consegue aceder a nada. Que grande palhaçada. A TAP, não melhorou apesar de terem ido buscar uma gestora ao estrangeiro.

Gosto · Responder · 1 sem
 
 4
 ...

Ver mais 34 comentários

## Descrição geral

3,0 ●●●○ 20 855 avaliações

Espaço - pernas	<span style="color: green;">●●●○</span>
Conforto do assento	<span style="color: green;">●●●○</span>
Entretenimento no voo (Wi-Fi, TV, filmes)	<span style="color: green;">●●●○</span>
Experiência a bordo	<span style="color: green;">●●●○</span>
Serviço de apoio a clientes	<span style="color: green;">●●●○</span>
Relação qualidade/preço	<span style="color: green;">●●●○</span>
Limpeza	<span style="color: green;">●●●○</span>
Check-in e embarque	<span style="color: green;">●●●○</span>
Comida e bebidas	<span style="color: green;">●●●○</span>

### Promoções de companhias aéreas

● Pesquisar voos da TAP Air Portugal



### Acerca de TAP Air Portugal

AIRLINE ALLIANCE

Star Alliance

#### DESCRIÇÃO DA COMPANHIA AÉREA

A transportadora nacional de Portugal, TAP Air Portugal (TP), é um membro da Star Alliance. A companhia aérea voa para mais de 90 destinos em 37 países da Europa, África, América do Norte e América do Sul. A TAP Air Portugal também possui acordos de codeshare com cerca de 30 outras companhias aéreas e possui uma companhia aérea afiliada: TAP Express. A frota de aeronaves da TAP é configurada em duas cabines: TAP Executive, ou classe executiva, e Classe económica. A companhia aérea opera a partir de um pólo no Aeroporto Humberto Delgado em Lisboa (LIS).

### Principais destinos a partir de Lisboa

	Paris desde 34 € <a href="#">Pesquisar voos</a>
	Roma desde 29 € <a href="#">Pesquisar voos</a>
	Madrid desde 19 € <a href="#">Pesquisar voos</a>
	Bruxelas desde 35 € <a href="#">Pesquisar voos</a>
<a href="#">Pesquisar mais voos</a>	

Wi  
Zink

## negocios

ASSINE JÁ



### Ministério Público liba Fernando Pinto e ex-administradores da TAP

19.10.2021



### Patrões do Porto insistem: "A atual TAP devia ser extinta"

15.10.2021



### TAP diz estar "empenhada" em cumprir acordos de emergência face a críticas de sindicato

14.10.2021

# TAP tem 657 milhões de euros em voos futuros e cancelamentos

Companhia aérea admite que tem reservado todos os meses uma "parte importante do seu orçamento" para o pagamento de reembolsos, segundo notícia o Expresso.



Imagem: Baltazar



## Prejuízos de 493 milhões da TAP estão "subavaliados"

22.09.2021



## Desempenho da TAP condicionado à pandemia e a plano de reestruturação

22.09.2021



### Eco: Christine Ourmières-Widener vai liderar a TAP

03.06.2021



### Trabalhadores da TAP votam hoje em representante no Conselho de Administração

03.06.2021



### TAP: Redimensionamento de trabalhadores reduziu-se de 2.000 para 206

31.05.2021



### TAP com prejuízos de 365 milhões até março

31.05.2021



### Covid-19: TAP e outras 15 companhias aéreas comprometem-se a reembolsar atempadamente

30.09.2021



### "Começamos a ver sinais claros de recuperação", diz presidente da TAP

14.09.2021



## Costa considera TAP “absolutamente estratégica” e promete: “Iremos salvá-la”

28.08.2021



## Mais de 1.300 trabalhadores saíram da TAP no primeiro semestre

27.08.2021



## TAP assegura contratos de trabalho e admite recuperação da Groundforce

04.08.2021



## Siza Vieira: “Temos de demonstrar que a TAP continua a ser uma empresa viável depois de reestruturada”

04.08.2021



## Estado vai tornar-se no único acionista da TAP

04.08.2021



## Greve cancela 300 voos. Groundforce desafia TAP a pagar “o que é devido”

17.07.2021



## TAP acusa Groundforce de “falta de respeito” por passageiros e trabalhadores

17.07.2021



## Pilotos avisam que despedimento coletivo "põe em causa paz social" na TAP

08.07.2021



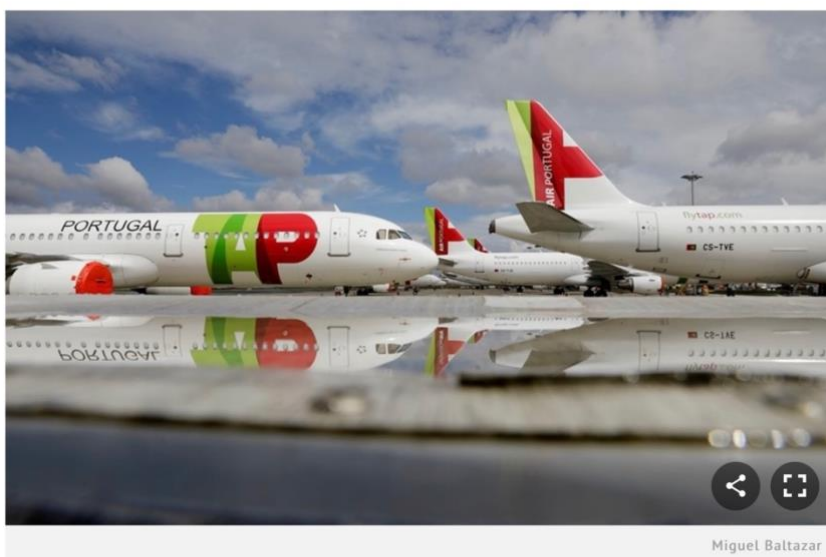
## TAP inicia despedimento coletivo de 124 trabalhadores

08.07.2021

jornaldenegocios.pt

# TAP reforça oferta com mais 91 voos semanais em dezembro

Companhia aérea anunciou um reforço do número de voos no inverno. Fala em sinal de confiança na recuperação da procura de viagens, em linha com as projeções internacionais para o setor.



Miguel Baltazar



**Diana do Mar** [dianamar@negocios.pt](mailto:dianamar@negocios.pt)  
01 de Setembro de 2021 às 11:04



Partilhar artigo

A TAP anunciou esta quarta-feira que vai alargar a oferta para o inverno, disponibilizando mais 91 ligações semanais do que as que disponibiliza atualmente no pico do verão. O plano de voos da TAP para o Inverno IATA, que tem início a 31 de outubro e termina a 26 de março de 2022, prevê, no período de pico de operação programado, um total de 941 voos de ida-e-volta por semana, ou seja, mais 91 frequências semanais do que as 850 que a companhia aérea está a oferecer este verão.

31 DEZ 2020  
Nº 55407

## Índice

## COMÉRCIO LOCAL

**Pandemia afasta espanhóis e Elvas altera técnicas de venda**

## SONDAGEM

**País dividido mas disposto a "pagar o preço" de salvar a TAP**

## SONDAGEM

**Maioria dos portugueses quer Eduardo Cabrita fora do governo**

## REINO UNIDO

**Brexit. A vacina para uma União Europeia mais coesa**

## FOTORREPORTAGEM

**Onde param os turistas? Lisboa está deserta a poucas horas da passagem de ano**

## LISBOA

**A Fabula Urbis fecha com 2020 e com ela as histórias de Lisboa**

## BRASIL

**Assassino de Marielle teme ser executado na prisão**



# País dividido mas disposto a "pagar o preço" de salvar a TAP

Maioria dos contribuintes que aceitam salvar a transportadora - 42% - aceitam fazê-lo com todos os custos associados ao plano. Região Norte preferia a falência da empresa.



A margem é escassa, mas, quando confrontados entre deixar falir ou salvar a TAP, os portugueses inclinam-se para a necessidade de "pagar o preço" que permita à companhia continuar a voar. No entanto, e de acordo com o barómetro da Aximage para o DN, o JN e a TSF, há nesta matéria um cisma geracional (os mais velhos contra os mais novos) e outro regional (o Norte contra as restantes regiões).

O tema ocupa o espaço mediático desde o final do mês de novembro. Primeiro com as notícias que davam conta de um plano para despedir centenas de trabalhadores da TAP, depois com os prejuízos de 700 milhões até setembro, e já em dezembro o que faltava conhecer do plano de reestruturação, com a redução da frota e das rotas e, cereja no topo do bolo, a necessidade de injetar cerca de três mil milhões de euros.

O valor é elevado, mas há uma maioria de contribuintes que o aceitam: 42% são a favor de salvar a TAP, com todos os custos associados ao plano. Uma maioria pouco sólida, se tivermos em conta que há 37% que preferem deixar falir a companhia aérea de bandeira e que há segmentos da população em que esta última é a posição

Rafael Barbosa

31 Dezembro 2020 — 08:00



## TÓPICOS

- sondagem
- TAP
- Aviação
- fundos comunitários



EXCLUSIVO EMPRESAS PÚBLICAS

## Prejuízos da TAP chegam aos 493 milhões no primeiro semestre

Luis Villalobos

27 de Agosto de 2021

👤 0 🗨️ 13

### LER MAIS



EXCLUSIVO EMPRESAS

Estado vai tornar-se no único accionista da TAP este ano



TAP

O dia em que a TAP deitou borda fora os accionistas privados

### Comentários



## Presidente do sindicato dos tripulantes quer evitar greve na TAP e apela para outras medidas

Comente e partilhe as suas ideias...

Todos (2)



Leandro Pereira

8 d ⋮

^ 0 • Responder



Comentário

8 d ⋮

Compreendo tudo, mas considerando que o contribuinte está a garantir a salvação de uma empresa que devia deixar-se falir, não seria sensato terem mais paciência?

^ 0 • Responder

# “Do not believe all the negative reviews. Flying TAP was great!” ●●●●●

Avaliação de TAP Air Portugal

●●●●● Avaliou há 3 dias


**Do not believe all the negative reviews. Flying TAP was great!**

Ventspilniece  
Chicago, Illinois  
7 3

**Tradução do Google**

This review for our trip from Chicago to Lisbon. We were looking for the cheapest nonstop flight to Europe and TAP offered just that! After reading all the negative reviews, I was really preparing myself for the worst - Spirit like travel. But! My opinion quickly changed. The seats were comfortable, the food (dinner) was edible and entertainment full of newer movies I have not seen. Now, let's think - this is a budget airline, not some of the more luxurious ones, so for the price you pay - you get very decent transportation and service. And!! They served wine. A lot of transatlantic airlines stopped serving alcohol since Covid start. So, what not to love and recommend?! Wanted to add - Portugal is just beautiful and food is delicious, but everyone knows that! The service comes very seriously, as I noticed smiling is not in top 5 things Portuguese people like to do, but I do not mind. The quality and responsiveness what matters.

**Data da viagem:** outubro de 2021



Obrigado Ventspilniece

●●●●● Avaliou há 2 semanas

**Pleasantly impressed**

1 4

**Tradução do Google**

Having flown 100k+ miles a year for a decade, on well known carriers like Delta, KLM, etc, I was hesitant to try TAP. Booking a reservation was straightforward. Improvements can certainly be made on customer support (not enough staff) and with the functionality of the website. However, the flights to/from Lisbon from SFO were as smooth as any flights I've ever take . TAP's airplanes are extremely new, the staff was great, and the ride was super comfortable. I would highly recommend TAP for any overseas trip.

**Data da viagem:** setembro de 2021

3 Obrigado Thiel045i



●●●●● Avaliou há 4 semanas

### Good customer service

Tradução do Google

3

I had a very good experience when having to change my flight. TAP has always been a very decent company in my view. I had to deal with 3 other (well known, and no low cost) airlines this summer, and TAP was by far the best. When I need to travel within Europe is my to go airline. Way better than Ryan Air and the like which I try to avoid by all means due to their poor customer service and general bad treatment of their customers.

Data da viagem: agosto de 2021

- Conforto do assento
- Limpeza
- Comida e bebidas
- Espaço para as pernas
- Entretenimento a bordo
- Relação qualidade/preço
- Check-in e embarque

👤 Obrigado 57yolandaa



São Francisco, Califórnia

1

●●●●● Avaliou 3 de setembro de 2021

### You get what you pay for - Don't believe all the negative reviews

Tradução do Google

Purchased these flights 3 weeks before my departure and it was the cheapest option. Read all these reviews and was prepared to spend my entire trip in an airport, so I packed one carry-on bag and about 3lbs worth of food and set off. Gate staff were nice and actually answered my questions about my Covid test results.

The flights were slightly late, but nothing major. Arrived all on time and for 3 out of 4 of my flights, I had my own row. Thanks Covid!

There was a meal on both of the long flights between SFO and Lisbon (layover) and the flight attendants were generous with their pours of wine. They were all nice and even served water throughout the flight.

I'm 5'6" and had zero issue with the legroom in the steerage economy class, and there were plenty of blankets, pillows and ear buds to go around. Entertainment was solid, but the movies were all dubbed with PG language which was kind of lame.

However, for the price I paid and only having one layover stop to get to Prague, the whole journey there and back was smoother than I was expecting. Pro-tip: If you're flying a budget airline with layovers - don't check a bag (and if you do, don't expect any miracles)

Cliff notes: TAP is a budget international airline that exceeded my low expectations.

Data da viagem: agosto de 2021

- Conforto do assento
- Serviço de apoio a clientes
- Limpeza
- Comida e bebidas
- Espaço para as pernas
- Entretenimento a bordo
- Relação qualidade/preço
- Check-in e embarque

👤 Obrigado wambamthankyoumaam23



# “Horrible food, see the photo” ●○○○○

Avaliação de TAP Air Portugal



Lisboa, Portugal  
137 41

●○○○○ Avaliou há 2 semanas

## Horrible food, see the photo

Tradução do Google

Food look (and taste) like vomit (check the photo). The service was horrible, in an old A330 200 (when I bought the ticket it was shown as A330 Neo). I just couldn't eat the meal, the entertainment system was failing all the time, the earplug was not working stereo (not on both sides). Fly TAP if you like horrible food, old planes that don't care about your carbon footprint and really bad entertainment system. Costumer service is nonexistent... unless if you want to wait for 40 minutes and then have you call dropped.

Data da viagem: setembro de 2021

- |                                   |                               |
|-----------------------------------|-------------------------------|
| ●●●○○ Conforto do assento         | ●●●○○ Espaço para as pernas   |
| ●○○○○ Serviço de apoio a clientes | ●○○○○ Entretenimento a bordo  |
| ●●○○○ Limpeza                     | ●○○○○ Relação qualidade/preço |
| ●○○○○ Comida e bebidas            | ●●○○○ Check-in e embarque     |



👍 Obrigado MikeWeiss



1 1

●●●●● Avaliou 25 de setembro de 2020

## Great flight experience!

Tradução do Google

Had a great experience flying to Amsterdam! The plane was spacious and very comfortable - I had an entire center row to myself! Employees were also very kind. Would highly recommend this airline.

Data da viagem: janeiro de 2020

- |                                   |                               |
|-----------------------------------|-------------------------------|
| ●●●●● Conforto do assento         | ●●●●● Espaço para as pernas   |
| ●●●●● Serviço de apoio a clientes | ●●●●● Entretenimento a bordo  |
| ●●●●● Limpeza                     | ●●●●● Relação qualidade/preço |
| ●●●●● Comida e bebidas            | ●●●●● Check-in e embarque     |

👍 1 Obrigado Nicole J



# TAP regista prejuízos mas paga 1,171 milhões em prémios

por Antena 1



Foto: Rafael Marchante - Reuters

A TAP pagou a 180 trabalhadores prémios no montante de 1,171 milhões de euros. A dois quadros superiores da transportadora o valor atribuído foi de 110 mil euros.

A informação foi avançada pela agência Lusa, que teve acesso ao documento em que constam estes números.

A TAP, em 2018, registou um prejuízo de 118 milhões de euros.

Paulo Duarte,  
coordenador do

Sindicato dos Trabalhadores da Aviação e Aeroportos, tem conhecimento da situação, mas não tem confirmação oficial, como revelou à jornalista da Antena 1 Ana Jordão.

Paulo Duarte, do SITAVA, alerta para o mal-estar e descontentamento que esta distribuição de prémios está a provocar.

Transportes

# Diretor de Recursos Humanos da TAP suspenso após vídeo polémico

Leonor Mateus Ferreira e Rita Robalo Rosa  
16 Junho 2021



Segundo uma comunicação interna, a que o ECO teve acesso, Sandra Rodrigues irá assegurar as funções de Pedro Ramos.



O diretor de recursos humanos da TAP foi suspenso após a divulgação nas redes sociais de um vídeo polémico, onde se encontrava a recrutar em Madrid. Foi aberto um inquérito e Pedro Ramos estará suspenso até ao fim do mesmo. Segundo uma comunicação interna, a que o ECO teve acesso, Sandra Rodrigues irá assegurar as funções de Pedro Ramos.

ORÇAMENTO DO ESTADO 2022

## TAP é "espécie de 'zombie' buraco negro da nossa economia"

A economista Susana Peralta considera que uma empresa deve ser ajudada quando "está com um problema conjuntural" em que a ajuda que lhe pode ser dada "lhe permite rapidamente, num prazo curto voltar a andar pelo seu próprio pé".



Para Susana Peralta, no caso da TAP, junta-se o problema do custo afundado. © Leonel de Castro/Global Imagens

EMPRESAS

## TAP: Sete sindicatos terminam sem entendimento negociações para acordo de emergência



Jornal Económico com Lusa 04 Fevereiro 2021, 07:36



Sete dos 12 sindicatos de trabalhadores da TAP que estão a discutir com a empresa e com o Governo um acordo coletivo de emergência terminaram hoje as negociações sem entendimento, disse à Lusa fonte sindical.



Em causa estão o Sindicato dos Trabalhadores da Aviação e Aeroportos (SITAVA), Sindicato das Indústrias Metalúrgicas e Afins (SIMA), Sindicato Nacional Dos Trabalhadores Da Aviação Civil (SINTAC), Sindicato dos Técnicos de Handling de Aeroportos (STHA), Sindicato dos Quadros da Aviação Comercial (SQAC), Sindicato Nacional dos Engenheiros (SNEET) e o Sindicato dos Economistas.

Segundo fonte sindical, as negociações chegaram a um impasse, em que o acordo proposto foi rejeitado, e não foi mostrada abertura para prosseguir com as reuniões que decorreram nas últimas semanas por videoconferência.



Bruno Faria Lopes  
02 de maio



COVID-19

OUVIR ARTIGO

## TAP acumula 500 milhões de euros em reembolsos a clientes

Cientes portugueses e estrangeiros desesperam com atrasos nos pagamentos e falta de respostas. Companhia, que tem ainda cerca de 350 milhões acumulados em vouchers, promete pagar.

