

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS DO TRABALHO E DA EMPRESA



O VALOR DA MARCA TAP PORTUGAL

MIGUEL CORRÊA DE NÁPOLES PINTO LEITE

MESTRADO EM GESTÃO

ORIENTADOR:

PROF. DOUTOR MIGUEL NUNO VIEIRA CARVALHO D'ABREU VARELA, PROF. ASSOCIADO,
ISG ESCOLA DE GESTÃO, DEPARTAMENTO DE MARKETING

CO-ORIENTADOR:

PROF. DOUTOR JOSÉ JOAQUIM DIAS CURTO, PROF. AUXILIAR, ISCTE BUSINESS SCHOOL,
DEPARTAMENTO DE MÉTODOS QUANTITATIVOS

MAIO 2009

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS DO TRABALHO E DA EMPRESA



O VALOR DA MARCA TAP PORTUGAL

MIGUEL CORRÊA DE NÁPOLES PINTO LEITE

MESTRADO EM GESTÃO

ORIENTADOR:

PROF. DOUTOR MIGUEL NUNO VIEIRA CARVALHO D'ABREU VARELA, PROF. ASSOCIADO,
ISG ESCOLA DE GESTÃO, DEPARTAMENTO DE MARKETING

CO-ORIENTADOR:

PROF. DOUTOR JOSÉ JOAQUIM DIAS CURTO, PROF. AUXILIAR, ISCTE BUSINESS SCHOOL,
DEPARTAMENTO DE MÉTODOS QUANTITATIVOS

MAIO 2009



O Valor da Marca TAP Portugal

Miguel Corrêa de Nápoles Pinto Leite

Agradecimentos

A presente dissertação, por mim elaborada, vai servir para culminar os estudos conducentes ao grau de mestre. Assim, acho que devo agradecer a todos aqueles que durante a minha vida de estudante me foram acompanhando. Em primeiro lugar, à família, principalmente aos meus pais e irmão. Os meus pais pois proporcionaram-me pela primeira vez os estudos, e que me foram seguindo ao longo de toda a vida estudantil. Ao meu irmão, que por ser mais velho, me ia dando algumas explicações, tendo-me ajudado ao longo dos anos.

Agradeço também a todos os meus amigos, que me acompanharam desde os tempos da primária, passando pelo liceu e terminando na faculdade, tanto de licenciatura como de mestrado.

Gostava também de agradecer ao *Professor Doutor Miguel Varela*, meu professor no *Instituto Superior de Gestão* (licenciatura), que se prontificou a ser meu orientador de dissertação, tendo dado uma ajuda fundamental para que possa então terminar o mestrado.

Para além do orientador, o co-orientador, *Professor Doutor José Dias Curto*, teve um papel importante, disponibilizando-se para as demais dúvidas, fica portanto aqui o meu agradecimento.

Resta-me agradecer à *TAP*, em especial ao museu da *TAP* pelas informações fornecidas, e à *Dra. Albertina Martins* do departamento de *Marketing* da *TAP Portugal*, pela sua simpatia e disponibilidade.

Resumo / Abstract

Resumo

Quando se fala em marcas, pensamos sempre naquelas marcas poderosas como a *Apple*, a *Coca-Cola* ou a *Microsoft*. Mas muitas vezes nem pensamos no incontável número de marcas que há, que “fazem o mundo girar”. Algumas delas com tanto ou mais poder que estas referidas, no entanto por alguma razão nunca ouvimos falar. Não pensamos que todas estas marcas tiveram que crescer, nem sempre foram gigantes mundiais. É isso que me fascina no mundo das marcas. Todo o trabalho que é preciso fazer para que uma marca atinja este patamar é incrível, não só a nível interno, como na conquista do público. Foi então que me questionei sobre o valor de uma marca. Dizemos que são poderosas, mas não sabemos como medir esse valor. Com os produtos em geral dizemos que têm um enorme valor, porque têm um preço. No entanto essa tendência está a mudar, já se consegue definir um valor a uma marca e foi isso que decidi explorar com este trabalho.

As companhias aéreas, com toda a crise em que estamos, estão a viver tempos difíceis, ainda por cima com o aparecimento de todas as companhias *low-cost* as dificuldades aumentaram. No entanto de uma maneira ou de outra, vão sobrevivendo, mas como? Penso que seja precisamente pelo valor que as companhias aéreas de bandeira criaram junto das pessoas, que faz com que muita gente continue a optar por estas, mantendo-as no activo. Assim, pareceu-me interessante fazer a junção dos dois temas, dando origem a este trabalho.

Palavras-chave: Marca, Valor da Marca, TAP Portugal, Companhia Aérea

Abstract

As we speak about brands, the first brands that come to our minds are the better known ones, like *Apple*, *Coke* and *Microsoft*. But we rarely think in the uncountable number of brands that exist. Some of them are considered really important in the world that we are living in, having the same power or a superior on than the brands that I have mentioned previously. However, we never hear about them for any particular reason. It as never occurred to us, that big brands were once a small size brand. That is why I have become so fascinated in world brands. It is amazing, all the work that had to be done for a brand to become a worldwide leader brand. It is important to mention that this is not dedicated only to internal work, but also to the work and effort to rely the brand with standard people. So, I have asked myself about the brand equity. We can say that a brand is powerful, that a product has a value, but this tendency is changing nowadays. Today, we are able to define the brand value and that is the reason why, I have decided to explore and write this paper.

In nowadays, airlines companies are crossing a really bad period of their existence, due to the crisis that we are living in, as well as the appearance of the low-costs companies. Anyway, they are surviving, but how come? In my opinion, this is happening to value created by flag airlines that still make people decide to travel on them, and that keep them playing. Thus, it seems interesting join both themes in a single work.

Keywords: Brand, Brand Equity, TAP Portugal, Airlines

Índice

1. INTRODUÇÃO	1
1.1. OBJECTIVOS	1
1.2. METODOLOGIA	1
2. REVISÃO DA LITERATURA / STATE OF ART	4
2.1. AS MARCAS	4
2.2. HISTÓRIA DAS MARCAS	6
2.3. ELEMENTOS BÁSICOS DA MARCA E SUA IDENTIDADE	8
2.4. ESTRUTURA DA IDENTIDADE.....	9
2.5. O MODELO DA MARCA	10
2.6. O VALOR DA MARCA.....	11
3. O VALOR DA MARCA TAP PORTUGAL.....	14
3.1. CONHECER A TAP PORTUGAL	14
3.1.1. <i>História</i>	14
3.1.2. <i>Grupo TAP</i>	16
3.1.3. <i>Produtos</i>	17
3.1.4. <i>Destinos</i>	18
3.1.5. <i>Frota</i>	19
3.1.6. <i>Situação Financeira</i>	19
3.1.7. <i>Evolução da Imagem</i>	20
3.2. ESTUDO EMPÍRICO	23
3.3. TRATAMENTO DOS DADOS.....	24
3.3.1. <i>Caracterização da Amostra</i>	24
3.3.2. <i>Notoriedade</i>	26
3.3.3. <i>Desempenho</i>	27
3.3.4. <i>Posicionamento</i>	32
3.3.5. <i>Teste de Hipótese</i>	36
4. CONCLUSÕES	39
BIBLIOGRAFIA	42
ANEXOS	44
ANEXO 1 – INQUÉRITO EM PORTUGUÊS	45
ANEXO 2 – INQUÉRITO EM INGLÊS	48

Índice de Figuras

Figura 1: Grupo TAP	17
Figura 2: Produtos TAP Portugal	17
Figura 3: Rotas TAP Portugal	18
Figura 4: Frota TAP Portugal.....	19
Figura 5: Logótipos	20
Figura 6: TAP – 1945.....	21
Figura 7: TAP – 1948.....	21
Figura 8: TAP – 1956.....	21
Figura 9: TAP - 1961	21
Figura 10: TAP Air Portugal - 1979.....	21
Figura 11: TAP Air Portugal: Experimental - 1993	21
Figura 12: TAP Air Portugal: Algarve - 1997.....	21
Figura 13: TAP Air Portugal: Expo'98 - 1998	21
Figura 14: TAP Portugal - 2005	21
Figura 15: TAP Portugal: Star Alliance - 2005.....	21
Figura 16: Fardas TAP	22
Figura 17: Mapa das Rotas – 1948.....	22
Figura 18: Andorinha - Anos 60	22
Figura 19: Destinos - Anos 70.....	23
Figura 20: Afrika - Anos 70	23
Figura 21: Bem Lhe Quer – 1999.....	23
Figura 22: Paixão vs. Profissionalismo – 2005	23
Figura 23: Pirâmide de Notoriedade da TAP Portugal.....	27

Índice de Quadros

Quadro 1: Quadro Amostral da Idade vs. Nacionalidade.....	2
Quadro 2: Quadro Amostral da Idade vs. Sexo.....	2
Quadro 3: Quadro Amostral do Sexo vs. Nacionalidade	3
Quadro 4: Demonstração de Resultados 2007	19
Quadro 5: Balanço 2007.....	20
Quadro 6: Tabela de Frequências por Idade.....	25
Quadro 7: Tabela de Frequências por Sexo.....	25
Quadro 8: Tabela de Frequências por Nacionalidade	26
Quadro 9: Teste de Levene para Igualdade de Variâncias	37
Quadro 10: Teste T para Igualdade de Médias.....	38

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Idade dos Inquiridos.....	25
Gráfico 2: Sexo dos Inquiridos.....	26
Gráfico 3: Nacionalidade dos Inquiridos.....	26
Gráfico 4: Já Viajou na TAP Portugal?.....	28
Gráfico 5: Voltava a Viajar na TAP Portugal?.....	28
Gráfico 6: Gráfico de Perfil Geral em Relação ao Desempenho.....	29
Gráfico 7: Gráfico de Perfil da Idade em Relação ao Desempenho.....	30
Gráfico 8: Gráfico de Perfil do Sexo em Relação ao Desempenho	31
Gráfico 9: Gráfico de Perfil da Nacionalidade em Relação ao Desempenho.....	32
Gráfico 10: Gráfico de Perfil Geral em Relação ao Posicionamento.....	33
Gráfico 11: Gráfico de Perfil da Idade em Relação ao Posicionamento	34
Gráfico 12: Gráfico de Perfil do Sexo em Relação ao Posicionamento.....	35
Gráfico 13: Gráfico de Perfil da Nacionalidade em Relação ao Posicionamento	36

1. Introdução

1.1. Objectivos

Uma dissertação vai permitir a um estudante desenvolver ou mesmo descobrir e aprofundar um gosto que tem por um tema. Assim, com esta dissertação, pretendo aprender mais sobre o mundo das marcas, tema que sempre suscitou algum interesse em mim. A minha licenciatura em gestão e consequente mestrado também em gestão, permitiu-me ter uma visão mais sobre as várias áreas envolvidas na gestão, tendo sido o *marketing* umas das áreas que mais interesse em mim suscitou, principalmente quando está directamente relacionado com marcas, como é o caso da gestão de marcas. O meu objectivo principal é saber qual o valor da *TAP Portugal*, pois sendo a aviação um ramo sempre em expansão, mas ao mesmo tempo um ramo que anda cheio de problemas, é difícil para certas empresas sobreviverem, ainda assim, ao longo dos últimos anos, a *TAP Portugal* tem invertido essa tendência apresentando lucros, à excepção do presente ano, em que prevê apresentar resultados negativos, no entanto se compararmos com o restante sector aeronáutico, vemos que se espera resultados acima da média. Mas porque é que está a *TAP* a “voar contra a corrente”? Talvez por manter uma imagem de confiança junto dos consumidores, ou por ter uma boa relação preço/qualidade. Quais os factores exactos não é o mais importante, mas sim descobrir se a marca tem valor ou não para que este facto esteja a acontecer.

1.2. Metodologia

A realização do trabalho irá ser dividida em duas partes fundamentais. Uma primeira parte, intitulada de “Revisão da Literatura” e uma segunda parte de seu nome “O Valor da Marca *TAP Portugal*”.

Na primeira parte, como o próprio título indica irá ser feita a revisão da literatura, ou seja, será a parte teórica do trabalho. Nesta parte, depois de estudados vários autores relativos ao tema, tiro as minhas conclusões, escrevendo-as e fazendo referência a vários autores, para poder desse modo creditar as minhas afirmações. Entre os autores escolhidos / referidos encontra-se *David A. Aaker*, um consultor de marcas, que foi autor de doze livros. Para que melhor se possa compreender as marcas, começo o trabalho por falar um pouco sobre as mesmas, dando algumas definições de alguns

autores e mostrando o quão confortável por vezes pode ser ouvir o nome de uma marca com a qual estamos familiarizados, apercebendo-nos assim, que estamos rodeados delas, que temos que viver com as mesmas. O ponto seguinte é uma breve história sobre o mundo das marcas, dando assim a conhecer a sua origem e a sua evolução até aos dias de hoje. Os restantes pontos surgem de modo a aprofundar um pouco mais a marca e os seus componentes até chegarmos ao valor da marca, razão pela qual iniciei o trabalho. Assim, até chegar ao valor da marca, passaremos pelos elementos básicos e sua identidade, mostrando então que a marca tem vários valores, que todos juntos, lhe vão dar uma identidade, diferenciando-se assim das demais. Encontrado então aquilo que identifica a marca, chegamos à altura de fazer a estrutura da sua identidade, que se divide em dois pontos, assim vamos perceber a identidade que está inerente à marca e aquela que a envolve. Chegou então a altura de juntar todos estes pontos, surge assim, o modelo da marca, que nos vai explicar em que consistem os benefícios funcionais e emocionais. Depois destes pontos todos, já compreendemos melhor toda a estrutura de uma marca, assim, podemos perceber também como uma marca pode ser avaliada e quais as características que vão servir para a sua avaliação.

A segunda parte, em que a tese se divide é um caso de estudo, representando o estudo empírico sobre o valor da marca *TAP*. Para fazer uma avaliação da marca, vou fazer sessenta inquéritos, em amostra não aleatória por quotas (Idade; Sexo; Nacionalidade) e cada inquérito será dividido em quatro grupos para a avaliação da marca: notoriedade, desempenho, posicionamento e caracterização. Assim, os resultados dos inquéritos vão ser avaliados de acordo com estas três variáveis que estarão relacionadas entre si. Desta forma têm que ser apresentados três quadros amostrais.

Quadro 1: Quadro Amostral da Idade vs. Nacionalidade

Idade vs. Nacionalidade	Portuguesa	Resto da Europa	Total
<30	10 (~17%)	10 (~17%)	20 (~33%)
≥30 ^ <50	10 (~17%)	10 (~17%)	20 (~33%)
≥50	10 (~17%)	10 (~17%)	20 (~33%)
Total	30 (50%)	30 (50%)	60 (100%)

Fonte: Elaboração Própria

Quadro 2: Quadro Amostral da Idade vs. Sexo

Idade vs. Sexo	Masculino	Feminino	Total
<30	10 (~17%)	10 (~17%)	20 (~33%)
≥30 ^ <50	10 (~17%)	10 (~17%)	20 (~33%)
≥50	10 (~17%)	10 (~17%)	20 (~33%)
Total	30 (50%)	30 (50%)	60 (100%)

Fonte: Elaboração Própria

Quadro 3: Quadro Amostral do Sexo vs. Nacionalidade

Sexo vs. Nacionalidade	Portuguesa	Resto da Europa	Total
Masculino	15 (25%)	15 (25%)	30 (50%)
Feminino	15 (25%)	15 (25%)	30 (50%)
Total	30 (50%)	30 (50%)	60 (100%)

Fonte: Elaboração Própria

O tratamento dos dados vai ser efectuado através do programa informático *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, que me vai ajudar a fazer análise dos inquéritos e consequentemente me vai ajudar a tirar as conclusões necessárias. O *SPSS* é um programa informático de análises estatísticas, ou seja, será possível a análise dos inquéritos e se averiguarmos que é necessário, teremos facilidade em efectuar testes de modo a ver se há variáveis dependentes ou interligadas. A escolha do uso do *SPSS* deveu-se ao facto de ser uma ferramenta estatística poderosa, que aprendemos a usar ao longo do percurso no mestrado, na disciplina de *Análise de Dados*.

A metodologia de aplicação dos questionários (anexo 1 e 2) obedeceu a um critério não probabilístico pois não se pretendia generalizar os resultados à população, mas sim fazer um estudo da amostra. Os inquéritos foram aplicados durante o mês de Abril de 2009, cerca de 50% no aeroporto de Lisboa, através de entrevistas presenciais e os restantes 50% foram colocados *on-line*, na *internet*, no site <http://www.esurveyspro.com>.

2. Revisão da Literatura / *State of Art*

2.1. As Marcas

As marcas, cada vez mais, fazem parte de nós. Não se consegue imaginar uma vida sem marcas, um simples acto como ir a um centro comercial (*Colombo*): vestimos o casaco (*Zara*), vamos de carro (*Smart*) ou de autocarro (*Carris*), pedimos uma água (*Luso*) e um hambúrguer (*McDonald's*), compramos uns sapatos (*Timberland*), e por aí adiante. Mas as marcas, que são nada mais nada menos que nomes muitas vezes têm um papel importante, pois cada marca tem as suas próprias características, assim não temos que descrever o produto ao empregado, mas apenas referir o nome da marca. Por vezes, as marcas tornam-se tão poderosas, que entram no vocabulário das pessoas, o exemplo mais comum é da bebida castanha e doce que é consumida em todo o mundo, com excepção de três países, a *Coca-Cola*. Quando queremos beber uma cola, independentemente da marca, pedimos uma *Coca-Cola*, assim, esta expressão tornou-se na segunda expressão mais conhecida em todo o mundo, sendo só ultrapassada por *Ok*.

No entanto, num mundo cada vez mais globalizado, é difícil ser-se original e cada vez é mais fácil/rápido ser-se imitado, por isso as empresas cada vez mais precisam de apostar no consumidor. Estas deixaram de funcionar apenas como “aquele que vende”, mas passam a ser “aquele que vende” e “aquele que dá apoio no pós-venda” tentando ainda a fidelização do cliente. Por exemplo no sector automóvel, o cliente compra o carro e precisa de todo o serviço de manutenção do mesmo, se este ficar satisfeito com todo o desempenho da marca, a probabilidade de que o próximo carro a ser comprado seja da mesma marca acresce bastante. Uma marca que aposta muito na fidelização do cliente é a *Volvo* com toda a sua imagem de segurança.

Num mundo feito de excepções, claro que ainda encontramos produtos aos quais não conseguimos associar nenhuma marca, por exemplo os ovos, no entanto a “febre” das marcas tem vindo a crescer mais e mais. Hoje em dia, tudo, ou quase tudo, é transformado em marcas (*brandable*), até países ou regiões se tornam marcas. Pessoas famosas associam os seus nomes a marcas ou transformam-se eles próprios em marcas, como é o caso *Calvin Klein*, ou ainda há aqueles que têm a sua própria imagem de marca, toda a gente reconhece a imagem de *Elvis Presley* ou de *Michael Jackson*. Bandas de música tornam-se cultos e basta olharmos para o símbolo para saber de que banda se trata, como é exemplo a famosa língua dos *Rolling Stones*. E talvez, devido à

globalização ou apenas devido à sociedade cada vez mais aberta, marcas que começaram por ser regionais passam a ser globais, como é o caso do banco espanhol *Santander*, que começou por ser um banco da região no norte de *Espanha*, com o mesmo nome, e hoje em dia está entre os dez maiores bancos do mundo e é o primeiro banco da zona Euro.

As marcas conseguem trazer conforto às pessoas, sentimo-nos familiarizados com elas. Podemos estar perdidos em qualquer parte do mundo, mas ao vermos um *McDonald's* sabemos que vai ser igual ao português transmitindo-nos assim uma sensação de segurança. As marcas trazem outras coisas boas à sociedade, uma vez mais, podemos estar em qualquer parte do mundo, e queremos beber qualquer coisa, não sabemos a qualidade do que vamos pedir, assim podemos sempre optar por uma marca por nós conhecida que já sabemos que vai ser igual. Também nos substituem certas ambições, ao bebermos um *Malibu* trazem-nos o “sol das *Caraíbas* ou de *Los Angels*” sem termos que gastar o dinheiro dessas viagens paradisíacas. No entanto, as marcas precisam constantemente de ser defendidas pelos seus gestores, estas precisam de inovar, manter a qualidade ou se possível melhorar, para manter a confiança do consumidor. Há autores que o referem, como *Crainer (1995)*: “*The brand may appear almighty but it still needs to be protected*”. De facto, “A marca é um activo intangível das empresas e das organizações em geral. Trata-se de um conjunto de percepções próprias e alheias, responsáveis pelo posicionamento” (*Varela, 2002*).

As marcas têm então o poder de nos fazer escolher um produto em vez de outro, o poder de nos fazer acreditar de que o chocolate *Nestlé* é melhor do que o chocolate *Continente*. O poder de nos trazer sensações, e fundamentalmente de nos fazer acreditar de que ao consumirmos um produto da marca X, somos melhores, mais saudáveis, mais credíveis ou simplesmente nos vai saber melhor do que se consumirmos o produto idêntico da marca Y ou da marca branca, pois “...we dream of a vision created by advertising executives. The brand can defeat reality” (*Crainer, 1995*). Mas então, e o que é uma marca? Não é uma questão que possa ser respondida linearmente, pois uma marca envolve muita coisa, como os elementos da marca e toda a sua arquitectura. Uma identidade. Em alguns casos, quando pensamos em uma marca, não nos lembramos só do nome, mas de toda a envolvente da marca, das suas características. É essa a razão que faz com que haja várias definições, de diversos autores e não apenas uma, assim para *Crainer (1995)*: “*A brand is likely to contain nearly all the following elements [...]*

and many, many more: the brand states ownership; the brand is a product; the brand provides information; the brand is an experience; the brand is delicate: handle with care; brands RIP; the brand is robust” ou seja traz-nos a ideia da marca como algo que tem uma vida própria. Já para Koch (1995) uma marca é algo criado pelo homem, tem uma visão mais céptica sobre o que é a marca, definindo-a como: *“A visual design and/or name that is given to a product or service by an organisation in order to differentiate it from competing products and which assures consumers that the product will be of high and consistent quality”*. Assim, à medida que vamos fazendo pesquisa de autores que falam sobre o tema, encontramos algumas diferenças, mas nenhum deixa de falar naquilo que melhor define uma marca, o conjunto de elementos que a formam, assim *“[A brand name, eg. Coca-Cola] is a name, term, sign, symbol or design, or a combination of these, which is intended to identify the goods or services of one group of sellers and differentiate them from those of competitors”* (Kotler, 1993).

2.2. História das Marcas

Desde há muito tempo que as marcas existem, diria mesmo que há centenas de anos. Por exemplo à medida que cada ordem religiosa era criada usavam diferentes hábitos e diferentes símbolos, por exemplo a ordem dos *Franciscanos*, que existe há oito séculos, diferencia-se pelo seu hábito castanho, com o cordão branco e os seus três nós, que representam os votos de pobreza, castidade e obediência. Outra razão que me leva a dizer que as marcas existem há centenas de anos é própria origem do nome *marca* que vem das marcas que eram feitas no gado de modo a identificá-lo. No entanto, durante muitos anos as marcas não tiveram qualquer evolução, foi só no século XIX, com produtos de medicina, tabaco e cervejas, que começou a haver algumas alterações. No entanto estes produtos eram distribuídos em pequenas escalas, apenas a nível regional. Desenvolveram-se assim alguns nomes e identidades ainda hoje conhecidas. O aumento do número de marcas a nível regional permitiu o crescimento para escalas maiores, tendo também a qualidade dos produtos aumentado muito visto precisarem de competir com os das demais regiões. Estas melhorias das marcas, não se ficaram apenas pelo seu transporte (de modo a que estas abrangessem uma área maior), mas também houve melhorias a nível do próprio processo de produção, de embalagem e a própria publicidade passou a ser respeitada pelas pessoas.

Mas foi no período pós *I Grande Guerra* que a posição das marcas ficou mais acentuada. A publicidade passou a ser prioritária e assim com os famosos “*loucos anos 20*” as pessoas queriam aproveitar a vida ao máximo, sendo o consumo de marcas sinal de sucesso e desenvolvimento.

Com o aparecimento de cada vez mais marcas, foi a altura da produção em massa, dando origem aos famosos movimentos repetidos como representa *Charlie Chaplin* no seu filme “*Modern Times*”, uma sátira acerca da substituição do Homem pela máquina.

Foi também nesta altura que as empresas se começaram a dividir por departamentos como o *marketing*, a produção, as vendas... foi algo que as empresas “descobriram” de modo a terem a maximizarem o lucro, como disse *Henry Ford*: “*It is not necessary for anyone department to know what any other department is doing. It is the business of those who plan the entire work to see that all of departments are working [...] towards the same end*”. Assim, cada pessoa era especializada apenas em uma tarefa, fazendo-a muito bem, ao invés de saber um pouco de tudo, mas não ser muito bom em nenhuma das áreas.

Foi já na década de 30, que a *Procter & Gamble*, inovou e pela primeira vez apareceu a gestão de marcas e consequentemente o seu responsável, o gestor de marcas. Depois da crise, e atravessada a *II Guerra Mundial*, na década de 50, a economia teve um *boom*, e à semelhança dos anos 20, voltaram a aparecer marcas e mais marcas, mas desta feita, a qualidade dos produtos era mais dúbia, no entanto para o *marketing* foi uma altura importante, pois foi nesta altura próspera que as marcas apostaram mais em publicidade televisiva.

Nos *Estados Unidos da América*, nos finais dos anos 60, uma percentagem elevada das empresas já tinha um gestor de marcas, no entanto, é só na década de 90 que o sistema desta gestão começou a ser questionado e assim apareceram as reestruturações das marcas, as novas apostas, expansões, que hoje em dia conhecemos como *re-branding* das marcas.

2.3. Elementos Básicos da Marca e Sua Identidade

Não sendo as marcas e a sua gestão uma ciência exacta, o normal, é que em muitos momentos não se chegue a acordo. No entanto, há um tema dentro das marcas que todos parecem concordar. Qualquer marca é construída por uma ideia (central), que a define, e qualquer marca é constituída por diversos elementos e acima de tudo, qualquer marca tem uma identidade.

A ideia central da marca é aquilo que a vai definir em uma frase, diferindo assim do *slogan*, pois este é uma frase que está associada a marca, no entanto, não é necessário que a defina. Por exemplo o *slogan* da *Sony* é “*like.no.other*”, é usada por toda a empresa e é sempre a mesma, já a ideia central da marca, cada um pode chegar a uma diferente através da análise da marca (no entanto, todas andarão à volta do mesmo), e será apenas uma palavra ou uma frase curta de duas ou três palavras no máximo. Assim, a ideia central da *Sony* poderia ser algo como “*tecnologia de qualidade*” ou apenas “*qualidade*”.

Os elementos básicos da marca são diversos e cada qual pode definir aqueles que lhe parecem mais importantes, vou fazer referência a alguns (que na minha opinião, e fazendo ênfase aos vários autores, me parecem ser importantes), dando uma pequena definição:

- Nome: O nome pelo qual a marca é designada;
- Slogan: Uma frase que nos associa à marca;
- Logótipo: O emblema que identifica a marca;
- Símbolo: Muitas vezes associado ao logótipo, é algo que não faz nenhuma referência directa a marca, mas que a identifica;
- Empresa: São todos os elementos que constituem o organograma da empresa;
- Endosso: É alguém interno ou externo à empresa a quem associamos a marca;
- Aspectos Visuais: São todos aqueles elementos que nos saltam à vista. Quando entramos numa loja, vemos um anúncio, utilizamos um serviço, consumimos um produto. Passa pelo tipo de letra, pelas cores, pelo tom de voz e som, pelas ilustrações e fotografia, e toda a animação da marca.

Desta forma, “...these brand elements come in many different forms. For example, consider the variety of brand name strategies that exist. In some cases, the company name is essentially used for all products (e.g., General Electric and Hewlett-Packard). In other cases, manufacturers assign individual brand names to new products that are unrelated to the company name (e.g., as with Unilever and Procter & Gamble). Retailers create their own brands based on their name or other factor (e.g., Macy’s has its own Christopher Hayes, I.N.C., and Club Room brands)” (Keller, 1998). Tal como os nomes das marcas, os outros elementos básicos, como os logótipos ou os símbolos, podem ser baseados em pessoas, lugares, coisas, imagens abstractas, e por aí fora, até onde a imaginação nos conseguir levar.

A identidade da marca “...provides direction, purpose and meaning for the brand” (Aaker, 1996). Partindo do pressuposto que uma marca é bem construída, todos os elementos básicos anteriormente referidos vão ser consistentes e assim vão dar uma identidade à marca. De igual modo, a junção de todos os elementos que influenciam a marca, desde os seus objectivos até a quem se dirige, desde em que consiste até ao seu *marketing*, desde a sua imagem/credibilidade até às suas estratégias, vão construir a identidade da marca. Assim, “...brand identity is a unique set of brand strategist aspires to create or maintain. These associations represent what the brand stands for and imply a promise to customers from the organization members” (Aaker, 1996).

Posto isto, para a empresa construir a identidade da marca, deve vê-la como um produto, uma organização, uma pessoa e um ícone. Todas as marcas devem considerar estas quatro perspectivas, para poderem “moldar” a mentalidade dos consumidores e futuros consumidores a que se encaixem no perfil da marca.

2.4. Estrutura da Identidade

Depois de “criada” a identidade da marca, esta divide-se em dois pontos fulcrais, a identidade central (*core identity*) e a identidade envolvente (*extended identity*). A identidade central é a essência da marca. É aquilo que sobra, depois de extrair tudo o que rodeia a marca. Aaker (1996) diz que para sabermos qual é a identidade core duma marca devemos fazer algumas perguntas: “...what is the soul of the brand? What are the fundamental beliefs and values that drive the brand? What are the competencies of

the organisation behind the brand? What does the organisation behind the brand stand for?”. Muitas vezes, conseguimos encontrar a identidade *core* de uma marca, através do seu *slogan*, que a identifica, por exemplo, “*derrete na boca e não nas mãos*” é o *slogan* da *M&M’s* que nos faz então saber que é o único chocolate que não se derrete nas mãos, diferenciando-se assim dos demais. Mas claro, que o *slogan* nem sempre é representativo, nem suficiente para identificar a marca. A identidade central geralmente não engloba detalhes suficientes sobre a identidade da marca como por exemplo acerca do *marketing* da marca ou suas estratégias, estes encaixam-se na identidade envolvente. Como o próprio nome indica, esta está no envolvente da principal, ou seja é tudo aquilo que não está directamente relacionado com a marca. Por exemplo a qualidade de uma camisa e a forma como se trata os clientes está directamente relacionada, já o *marketing*, não faz parte da envolvente.

2.5. O Modelo da Marca

Para que compreendamos melhor a marca e toda a sua estrutura falta saber o que é o modelo da marca ou a proposta de valor (*value proposition*). “*A brand’s value proposition is a statement of the functional, emotional, and self-expressive benefits delivered by the brand that provide value to the customer. An effective value proposition should lead to a brand-customer relationship and drive purchase decisions*” (Knapp, 2000).

Por *functional* entendemos benefícios funcionais, que são os benefícios provenientes dos atributos do produto e/ou serviço, que trazem utilidade funcional aos clientes. Por exemplo os benefícios funcionais dos *iPod*, é o facto de serem práticos de trabalhar e da *Volvo* a durabilidade e segurança dos carros. “*Functional benefits, especially those based upon attributes, have direct links to customer decisions and use experiences. If a brand can dominate a key functional benefit, it can dominate a category*” (Aaker, 1996).

Por *emotional* entendemos benefícios emocionais, são-nos transmitidos quando compramos algo que nos traz sentimentos positivos. Nem todas as marcas conseguem dar essa sensação aos clientes, mas normalmente as marcas fortes conseguem-no. Assim, voltando ao exemplo das duas marcas anteriores referidas, os benefícios

emocionais do *iPod* serão sentir a juventude, o facto de sermos *cool*, e da *Volvo* sensação de segurança que sentimos num carro desta marca nórdica (No caso da *Volvo* o benefício emocional vai ao encontro do benefício funcional). *“To discover what emotional benefits are or could be associated with a brand, the focus of research needs to be on feelings. How do customers feel when they are buying or using the brand? What feelings are engendered by the achievement of a functional benefit? Most functional benefits will have a corresponding feeling or set of feelings”* (Aaker, 1996).

Para uma marca ser boa e forte não é necessário ter ambos os benefícios, claro que aquelas que os têm, à partida têm uma identidade melhor definida. No entanto posso referir dois exemplos de marcas conceituadas que apenas têm um dos benefícios. O azeite *Galo*, tem benefícios emocionais (tradição), no entanto em termos de benefícios funcionais, não traz grandes novidades, há outros azeites tão bons ou melhores que o *Galo*. O contrário também acontece, como por exemplo, ao viajarmos na *EasyJet*, não nos traz qualquer sentimento positivo (por vezes pode acontecer o oposto), no entanto em termos funcionais é muito mais barato que uma companhia aérea convencional.

2.6. O Valor da Marca

Falar sobre o valor da marca é uma questão complicada, pois engloba muitos factores. *“Brand equity subsumes brand strength and brand value. Brand strength is the set of associations and behaviours on the part of a brand’s customer, channel members, and parent corporation that permits the brand to enjoy sustainable and differentiated competitive advantages”* (Srivastava & Shocker, 1991). Nunca se consegue chegar a um acordo entre todos os intervenientes. Se parece não fazer sentido, basta dar o exemplo de que o valor de qualquer produto também é discutível, o preço do mesmo é o que alguém estiver disposto a pagar por ele. Eu posso estar disposto a pagar 100€ por um casaco que outra pessoa, por não ter o mesmo gosto, estaria disposta a pagar só 20€. Com as marcas, funciona mais ou menos assim, uma marca só tem valor enquanto nos fizerem sentir bem, enquanto houver pessoas dispostas a pagar pelos seus produtos ou serviços. Mas este não é um valor monetário, mas um valor sentimental perante a marca. *“It is a promise to the consumer to repeat that feeling or fulfil that image if he or she makes a purchase. We all immediately have this feeling or image when we hear the names of common brands such as Rolex, Marlboro, Coca-Cola, Kodak, Club-Med or*

Heineken. Hopefully the image or feeling is a positive and will favourably influence the consumer on their next purchase” (Hennessey, 1995). Assim o valor sentimental pode influenciar a nossa próxima compra, mantendo o valor da marca. No entanto, até aos anos 80, não se conseguia atribuir um valor monetário a uma marca. Foi quando as empresas pensaram que se as marcas têm algum tipo de valor, talvez fosse também possível calculá-lo. E chegaram mais longe ao introduzir esse valor na contabilidade da empresa, considerando a marca como um bem intangível. *“The measurable financial value in transactions that accrues to a product or service from successful programs and activities”* (Smith, 1991). Com uma série de aquisições de marcas a acontecerem (ainda na década de 80), a questão deixou de ser, se seria possível determinar o valor financeiro de uma marca, e passou a ser, como fazer para determinar esse valor. De início era difícil aceitar/entender que uma marca tivesse valor, no entanto, já era unânime que era possível calcular dois tipos de valor: *“...the financial and commercial value of the brand to the organisation which owns and utilises it”* (Crainer, 1995). Com o valor financeiro o problema não seria a divulgação ao público de um valor correcto, nem seria devido a possíveis aquisições por parte de outras empresas, mas até que ponto os balanços e consequentemente toda a contabilidade da empresa continuava a ser credível. Até que ponto se reflectia a situação real da empresa. Por isso Birkin (1995) escreveu: *“Any system of brand evaluation should have the following attributes: it should be credible and objective, versatile and cost effective; it must be consistently applied and verifiable; and it should be relevant to the requirements of the user”*. A esta afirmação veio-se juntar o método de avaliação apresentado pela *Interbrand*, uma consultora de marcas muito conceituada, que baseia o seu método de avaliação em sete categorias: qualidade da chefia; estabilidade; mercado; abrangência geográfica; tendências; sustento; e protecção. No entanto, um novo problema surge, qual a importância certa a dar a cada uma das categorias. Enquanto não houver um método aceite universalmente, os debates continuarão a existir, assim como as dúvidas acerca se devemos ou não continuar a avaliar as marcas como se fosse algo separado do resto do negócio.

Como observámos, o difícil é identificar as várias características para a avaliação da marca e organizá-las. Mas há algum tempo, que os autores chegaram a acordo sobre quais as quatro características principais que uma marca deve respeitar para ser forte, e consequentemente ter mais valor. Deste modo, o valor da marca é *“...a set of assets*

(and liabilities) linked to a brand's name and symbol that adds to (subtracts from) the value provided by a product or service to a firm and/or that firm's costumers. The major asset categories are: brand name awareness; brand loyalty; perceived quality; brand associations” (Aaker, 1996).

Mas então que quatro características são estas referidas pelos autores? São aquelas que vão entrar em qualquer avaliação da marca, aquelas que para os autores devem estar bem cotadas junto do público-alvo de cada marca:

Fidelidade à marca (*brand loyalty*): O facto de o cliente preferir não escolher outras marcas concorrentes;

Notoriedade da marca (*brand awareness*): O grau de conhecimento da marca por parte dos consumidores, o facto de ser um nome que o mercado identifica é uma vantagem concorrencial substancial em relação aos outros produtos;

Qualidade percebida (*perceived quality*): A qualidade percebida que o consumidor atribui ao produto para além dos atributos físicos e reais do bem, é um valor intangível mas o consumidor está disposto a pagar um preço por ele;

Imagem da marca (*brand associations*): A capacidade de evocar um conceito ou um sentimento na mente do consumidor, é muito útil na maioria das compras por impulso, mas não só.

3. O Valor da Marca TAP Portugal

3.1. Conhecer a TAP Portugal

3.1.1. História

Em 1945 *Humberto Delgado*, enquanto director do *Secretariado de Aeronáutica Civil*, fundou a *Secção de Transportes Aéreos*, com o nome de *Transportes Aéreos Portugueses (TAP)*. Mas só em 1946 é que a TAP começou a operar, com a linha aérea *Lisboa – Madrid*, mas já com intenções de crescer, e no dia 31 de Dezembro do mesmo ano abre a *Linha Aérea Imperial (Lisboa – Luanda – Lourenço Marques)*. Em 1948, A companhia aérea faz a sua primeira mudança de imagem.

Em 1953 a *TAP* passa de empresa de serviço público para sociedade anónima de responsabilidade limitada, com capitais mistos, mas a maioria pertencentes ao estado. Dois anos depois, a empresa adquire o seu primeiro quadrimotor, um *Lockheed L-1049G Super Constellation*, que começa a fazer voos para *África*, encurtando assim o tempo dos mesmos. No mesmo ano, é feita a viagem experimental ao *Rio de Janeiro*, com o *Almirante Gago Coutinho* como convidado.

Em 1958 a *TAP* ultrapassa os mil trabalhadores, tem mais de catorze mil quilómetros de extensão de rede e mais de dez mil horas voadas por cerca de sessenta e quatro mil passageiros.

Com a guerra colonial, a *TAP*, não voa tão frequentemente para destinos na *Europa* e no *Brasil*, no entanto a sua expansão continua, abrindo então delegações em várias cidades europeias. Em 1964, é atingido o um milhão de passageiros e as fardas são alteradas (pela sexta vez), mas desta feita, desenhadas por um estilista *Sérgio Sampaio*, que dá um ar mais moderno às fardas. Passados três anos, a *TAP*, passa a voar apenas com aviões a jacto.

No início da década de 70 a *TAP* recebeu a *Medalha de Ouro de Mérito Turístico*, abre novas linhas para os *Estados Unidos da América* e opera com novos aviões para *África*. Ainda inaugura linhas para o *Canadá (Montreal)*. Volta a mudar de fardas, agora desenhadas pelo estilista francês *Louis Féraud*, que vestia estrelas como *Brigitte Bardot*, *Elisabeth Taylor* ou *Grace Kelly*. Muda também de instalações, ficando agora junto ao aeroporto da *Portela*, ficando assim nas mesmas instalações com serviços

administrativos e com as oficinas. Adquire o *Boeing 747-200* (ate 2005, o maior avião comercial do mundo). Em 1975 e depois desta vaga de sucesso na primeira metade da década de 70, a *TAP* foi uma das muitas empresas a ser nacionalizada, tornando-se de novo uma empresa pública, no entanto, acabou por não afectar muito a empresa, que continuou a mostrar que queria crescer.

Em 1979 é implementado um programa de modernização da *TAP*, que altera a sua designação para *TAP Air Portugal*. Que iria entrar em vigor um ano mais tarde, com uma mudança em toda a empresa. Mudou a imagem, uniforme, logótipo e pintura de aviões. No entanto, tempos difíceis chegaram, e as companhias aéreas em todo o mundo começaram a apresentar prejuízos.

No final da década de 80 a empresa torna-se totalmente informatizada, depois do *check-in* e da carga computadorizados uns anos antes, foi introduzido um sistema automático de cálculo de tarifas. Tornou-se então na primeira companhia a estabelecer ligações terra-ar via satélite. Em 1989 é admitida a primeira mulher piloto e são inaugurados os *voos azuis* (voos nos quais é proibido fumar).

Em 1990 a *TAP* transporta pela primeira vez em um ano mais de três milhões de passageiros. Esta década é marcada pela substituição dos aviões, com a aquisição de vários *Airbus*, empresa, que estava a ganhar vantagem sobre a construtora americana (*Boeing*), pois desenvolveu aviões mais económicos e versáteis.

Atenta às necessidades dos portugueses, a *TAP*, inaugura em 1996 o seu site na internet. No ano seguinte instala um simulador de voo *Airbus*, cria a tecnologia do *Electronic Tickets* para voos domésticos e faz uma aliança estratégica com a *Swissair*.

Em 2001 a empresa portuguesa estende os *voos azuis* a toda a sua rede e transporta mais de cinco milhões de passageiros. No mesmo ano, a *Swissair* teve vários problemas financeiros, chegando mais tarde a declarar falência, o que trouxe alguns problemas, já que a companhia suíça ia comprar 34% do capital da *TAP*.

Em 2003 a classe executiva sofre algumas alterações começando pelo nome que passa de *Classe Navigator* para *Top Executive*, são introduzidas novas ementas e novas cadeiras, tornando-se a primeira companhia europeia com estas cadeiras. É também formado o grupo *TAP*, sendo a *TAP SGPS, S.A.*, a *holding*. A empresa recebe ainda dois

prémios da *Airbus*: o de maior utilização mundial da frota *Airbus A310* e de excelência operacional desta frota.

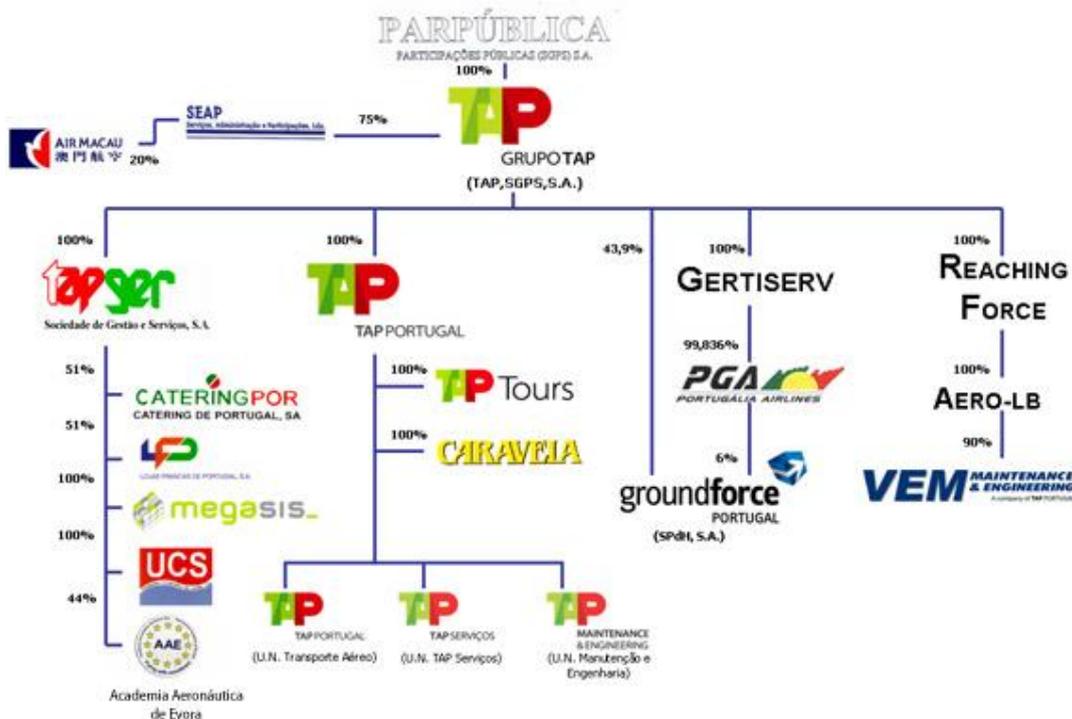
O ano de 2005 é um ano de reviravolta. Além da comemoração dos 60 anos, é a primeira vez em alguns anos que a empresa obteve lucro, 19,7 milhões de euros. Em Fevereiro é apresentada a nova imagem que integra um novo logótipo (quinto da história), novos uniformes, a designação do nome (*TAP Air Portugal*) passa para *TAP Portugal*. A *TAP* recebeu vários prémios, não só a nível nacional como internacional, tornou-se um *case-study* em *Harvard*, e tornou-se membro da *Star Alliance*, o primeiro e maior grupo de companhias aéreas do mundo. Em 2006 continua a crescer, tomando controlo da *VEM*, maior centro de manutenção da *América do Sul*. O programa *Victoria* foi premiado pelos *Freddie Awards* como o melhor do ano e a nova imagem foi premiada como o melhor *Branding* e *Re-Branding*. Em 2007, mais uma boa notícia, a *TAP*, foi considerada a décima companhia aérea mais segura do mundo pela edição japonesa da *Newsweek*. Ainda nesse mesmo ano há a integração operacional entre a *TAP* e a *Portugália* (considerada nos últimos cinco anos como a melhor companhia aérea regional). Pelo quarto ano consecutivo a *TAP* é eleita a “melhor companhia aérea” pelo jornal *Publituris* e pelo terceiro ano consecutivo a *Star Alliance* é eleita a melhor aliança de companhias aéreas pela *Skytrax*.

3.1.2. Grupo TAP

A *TAP Portugal* é uma das muitas empresas que pertencem ao “universo” *TAP*. A *TAP Portugal* pertence 100% ao grupo *TAP*. Existem ainda algumas empresas que estão abaixo da *TAP Portugal*, o capital de todas essas empresas pertence em 100% à *TAP Portugal* e conseqüentemente à *TAP, SGPS, SA*.

A figura 1 apresenta o grupo, para que o possamos conhecer um pouco melhor. Algumas empresas bastante conceituadas nacional e internacionalmente fazem parte do grande grupo *TAP*.

Figura 1: Grupo TAP



Fonte: <http://www.flytap.pt>

3.1.3. Produtos

A TAP oferece cinco maneiras diferentes de viajar nos seus voos. O *tap/discount*: “para quem procura excelentes oportunidades para viajar a baixos preços”; o *tap/Basic*: “para quem faz férias planeadas, uma solução económica que não dispensa algumas vantagens”; o *tap/classic*: “para quem procura alguma flexibilidade e a conveniência da sua TAP de sempre”; o *tap/plus*: “se procura rapidez e total flexibilidade, esta é a sua solução”; o *tap/executive*: “em terra e a bordo, a garantia de serviços exclusivos, atendimento personalizado e máximo conforto para quem possa trabalhar e descansar nas nuvens.”.

Figura 2: Produtos TAP Portugal

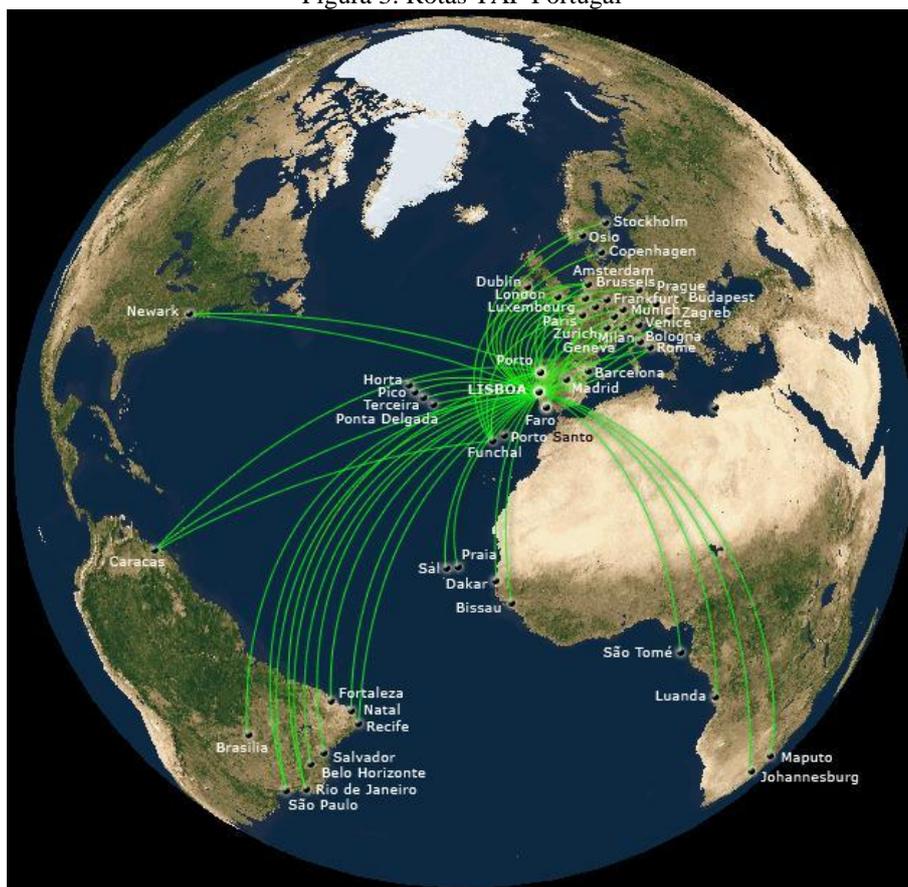


Fonte: <http://www.flytap.pt>

3.1.4. Destinos

A TAP voa para nove cidades distintas em Portugal; voa para vários países da Europa: Espanha (sete cidades), Itália (quatro cidades), França (cinco cidades), Reino Unido (uma cidade), Suíça (duas cidades), Benelux (três cidades), Alemanha (três cidades), Dinamarca (uma cidade), Noruega (uma cidade), Suécia (uma cidade), República Checa (uma cidade), Croácia (uma cidade) e Hungria (uma cidade); mais oito países em África: Marrocos (uma cidade), Cabo Verde (duas cidades), Senegal (uma cidade), Guiné-Bissau (uma cidade), São Tomé e Príncipe (uma cidade), Angola (uma cidade), Moçambique (uma cidade) e África do Sul (uma cidade). Ainda voa para os Estados Unidos da América, para Caracas na Venezuela e para oito diferentes cidades do Brasil, voando assim para cinquenta e nove cidades em todo o mundo, aos quais se juntamos as vinte companhias aéreas parceiras da TAP acrescenta-se mais de cem cidades a esse total.

Figura 3: Rotas TAP Portugal



Fonte: <http://www.flytap.pt>

3.1.5. Frota

A *TAP Portugal* de momento conta na sua frota, apenas aviões da gigante construtora europeia. A companhia aérea portuguesa pode contar com alguns dos mais modernos *Airbus* do mercado. Tem dezassete *Airbus A319*, quinze unidades do *Airbus A320*, três do *Airbus A321*, doze do avião mais recente da *TAP*, que se encontra muito bem equipado e por isso é muito utilizado para voos de longo curso, o *Airbus A330*, e ainda conta com quatro unidades do *Airbus A340*, conforme o ilustrado na Figura 4: Frota TAP Portugal.



Fonte: <http://www.flytap.pt>

3.1.6. Situação Financeira

O *Grupo TAP* ao longo dos últimos anos tem conseguido inverter a tendência mundial, e tem apresentado lucros, tornando-se assim, um exemplo a seguir. Apesar de em 2008 a *TAP Portugal* prever apresentar resultados negativos, devido à recessão económica internacional e ao aumento dos combustíveis, se fizermos a comparação com as demais companhias aéreas a nível mundial vemos que ainda assim a empresa prevê apresentar quebras menos significativas que a concorrência internacional.

Quadro 4: Demonstração de Resultados 2007

Demonstração de Resultados 2007 (valores em euros)	
Resultados Operacionais	91.109.279
Resultados Financeiros	(58.533.987)
Resultados Correntes	32.575.292
Resultado Antes de Imposto	40.713.695
Resultado Líquido	32.832.689

Fonte: <http://www.flytap.pt>

Quadro 5: Balanço 2007

Balanço 2007 (valores em euros)				
Activo			Capital Próprio	
Imobilizado	Imobilizações Incorpóreas	79.996.922	Total do Capital Próprio	40.580.809
	Imobilizações Corpóreas	1.131.245.121	Interesses Minoritários	
	Investimentos Financeiros	49.947.873	Interesses Minoritários	7.417.780
Realizável – M.L.P.	Dívidas de Terceiros – M.L.P.	6.401.442	Passivo	
Circulante	Existências	66.360.871	Provisões	91.869.562
	Dívidas de Terceiros – C.P.	283.600.061	Dívidas a Terceiros – M.L.P.	994.237.259
	Títulos Negociáveis	60.096	Dívidas a Terceiros – C.P.	656.603.526
	Depósitos Bancários e Caixa	321.186.390	Acréscimos e Diferimentos	178.145.350
Acréscimos e Diferimentos		30.055.510	Total do Passivo	1.920.855.697
Total do Activo		1.968.854.286	Total do CP, IM e Passivo	1.968.854.286

Fonte: <http://www.flytap.pt>

3.1.7. Evolução da Imagem

Ao longo da sua história a *TAP* já mudou a sua imagem algumas vezes, de modo a manter-se sempre actualizada e moderna, mantendo assim a confiança de todos. Ao longo dos mais de sessenta anos de história, mudou cinco vezes o logótipo, conforme a figura 5.

Figura 5: Logótipos



Fonte: Departamento de marketing TAP Portugal

A pintura dos aviões também foi sendo alterada, mantendo assim os aviões com uma imagem moderna, que faz da *TAP Portugal* uma empresa moderna, enquadrado na consistência da imagem de marca com o respectivo logótipo.

O Valor da Marca TAP Portugal

Figura 6: TAP – 1945



Fonte: Museu TAP Portugal

Figura 7: TAP – 1948



Fonte: Museu TAP Portugal

Figura 8: TAP – 1956



Fonte: Museu TAP Portugal

Figura 9: TAP - 1961



Fonte: Museu TAP Portugal

Figura 10: TAP Air Portugal - 1979



Fonte: Museu TAP Portugal

Figura 11: TAP Air Portugal: Experimental - 1993



Fonte: Museu TAP Portugal

Figura 12: TAP Air Portugal: Algarve - 1997



Fonte: Museu TAP Portugal

Figura 13: TAP Air Portugal: Expo'98 - 1998



Fonte: Museu TAP Portugal

Figura 14: TAP Portugal - 2005



Fonte: Museu TAP Portugal

Figura 15: TAP Portugal: Star Alliance - 2005



Fonte: Museu TAP Portugal

Outro facto importante na imagem de uma companhia aérea é a apresentação dos empregados que têm muito contacto com o público. A TAP procurou ao longo dos 60

anos da sua história actualizá-las, escolhendo então alguns nomes famosos. A figura 16 apresenta todas as fardas utilizadas pela companhia aérea.

Figura 16: Fardas TAP



Fonte: <http://www.flytap.pt>

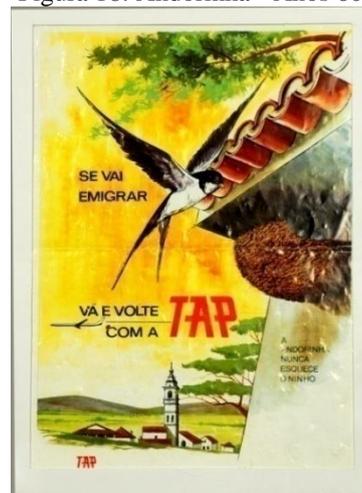
Assim, percorremos um pouco da história da imagem da *TAP Portugal*, que sempre manteve uma imagem regular, de modo a continuar a merecer a confiança dos utilizadores dos aviões *TAP*. Existe ainda um quarto factor que quando se fala numa marca de companhias aéreas também salta à vista em termos de imagem e divulgação: os cartazes publicitários, conforme apresentados entre a figura 17 e 22.

Figura 17: Mapa das Rotas – 1948



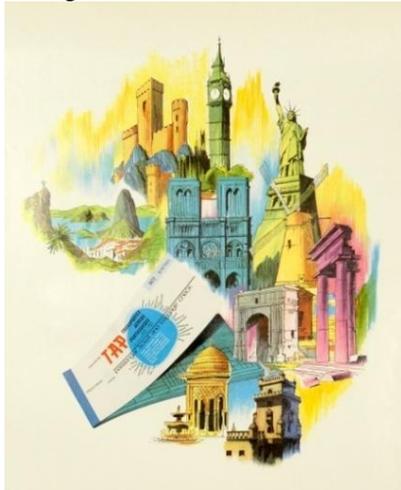
Fonte: Museu TAP Portugal

Figura 18: Andorinha - Anos 60



Fonte: Museu TAP Portugal

Figura 19: Destinos - Anos 70



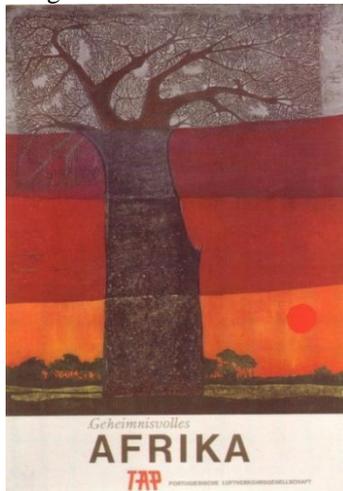
Fonte: Museu TAP Portugal

Figura 21: Bem Lhe Quer – 1999



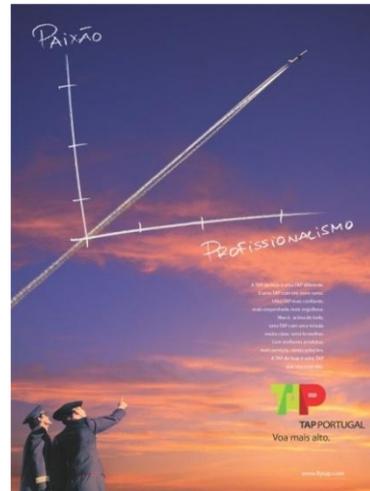
Fonte: Museu TAP Portugal

Figura 20: Afrika - Anos 70



Fonte: Museu TAP Portugal

Figura 22: Paixão vs. Profissionalismo – 2005



Fonte: Museu TAP Portugal

3.2. Estudo Empírico

Tenho como objectivos na elaboração deste trabalho aferir o valor da *TAP Portugal*, para tal, depois de uma introdução teórica, para que possamos estar cientes do que realmente se trata a marca em geral, com especial incidência para o seu valor e questões a si ligadas, como por exemplo o funcionamento de uma marca, como é que uma marca se define a si própria, como é a sua estrutura entre outros pontos por mim considerados relevantes e depois de uma introdução à própria marca à qual vai ser aplicado o estudo, onde achei pertinente introduzir a *TAP Portugal* relativamente a questões como o seu percurso até hoje tanto a nível de estrutura como a nível do *marketing*, que é o essencial para este trabalho; chegou então a altura de pôr em prática esse conhecimento até então adquirido. Assim, de modo a averiguar o valor da marca *TAP Portugal*, optei pela

elaboração de questionários (metodologia de implementação no ponto seguinte) dividido em quatro grupos distintos. Para aferir então o valor da marca, três dos grupos anteriormente mencionados recaem sobre três dimensões essenciais para a avaliação de uma marca. A sua notoriedade, que se prende com o conhecimento que o público tem da marca, aqui vamos perceber se é uma marca conhecida do público em geral ou se é desconhecida. O facto de ser conhecido é o ponto de arranque para que a marca tenha valor, sem conhecimento da marca, é impossível uma marca ser consumida. A segunda dimensão por mim estudada é o desempenho da marca, ou seja, daquelas pessoas que já consumiram a marca, é necessário saber se gostaram, quais os maiores defeitos e maiores virtudes da marca. Será que voltariam a consumir a marca? É importante avaliar esta situação para saber se devemos ou não fazer alterações à marca e em que aspectos. A terceira e última dimensão por mim estudada é o posicionamento da marca, ou seja, onde é que o público em geral (aqueles que já consumiram e os que nunca consumiram) vai posicionar a marca tendo em conta certas variáveis de avaliação. De acordo com uma escala de *Lickert* que vai de um a dez, vão avaliar a marca, de modo a traçar um gráfico de perfil onde facilmente se tira as conclusões de inserção da marca de acordo com dez variáveis. O quarto grupo do questionário, foge das dimensões anteriormente enumeradas e prende-se com a caracterização da amostra, que vai servir para cruzar com as tais dimensões de modo a perceber se a idade, o sexo ou a nacionalidade interferem com o modo de pensar das pessoas em relação à *TAP Portugal*.

3.3. Tratamento dos Dados

3.3.1. Caracterização da Amostra

Tendo em conta o objectivo do estudo desta tese é importante estabelecer uma relação das variáveis da amostra. Os três critérios escolhidos tiveram por objectivo distinguir os inquiridos. Em primeiro lugar, pela idade, divididos em três categorias: menos de 30 anos; entre 30 e 50 anos; e mais de 50 anos, por considerar três faixas etárias distintas em comportamentos, atitudes e estilos de vida. Um outro critério foi o género, masculino ou feminino, para se tentar perceber se haveria diferenças da percepção da marca *TAP Portugal*, consoante os sexos. Finalmente dividi num terceiro critério entre clientes portugueses e estrangeiros. Todos estes critérios tiveram uma divisão equitativa

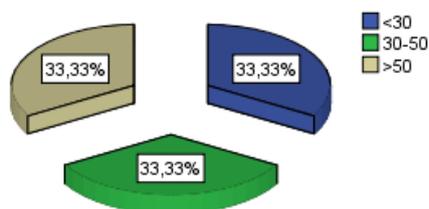
de frequência e não tiveram qualquer correspondência ao universo uma vez que se trata de um estudo amostral, que foi definido por inquérito como poderia ter sido definido por outra metodologia, como por *focus group*. Depois do trabalho de campo, escolhi o programa SPSS para fazer o tratamento dos dados. Como já referido anteriormente, a amostra será de 60 inquiridos, com três critérios para a caracterização de modo a fazer a minha avaliação. Assim, as seguintes tabelas de frequências (quadro 6, 7 e 8) apresentam a dimensão e estrutura da amostra, sendo completadas através de gráficos circulares (gráfico 1, 2 e 3).

Quadro 6: Tabela de Frequências por Idade

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid <30	20	33,3	33,3	33,3
30-50	20	33,3	33,3	66,7
>50	20	33,3	33,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria

Gráfico 1: Idade dos Inquiridos



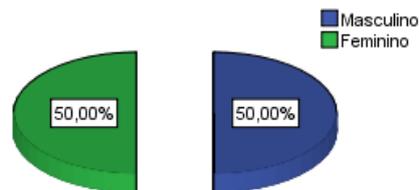
Fonte: Elaboração própria

Quadro 7: Tabela de Frequências por Sexo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Masculino	30	50,0	50,0	50,0
Feminino	30	50,0	50,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria

Gráfico 2: Sexo dos Inquiridos



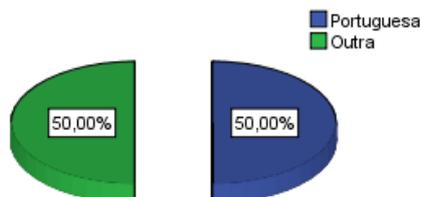
Fonte: Elaboração própria

Quadro 8: Tabela de Frequências por Nacionalidade

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Portuguesa	30	50,0	50,0	50,0
Outra	30	50,0	50,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria

Gráfico 3: Nacionalidade dos Inquiridos



Fonte: Elaboração própria

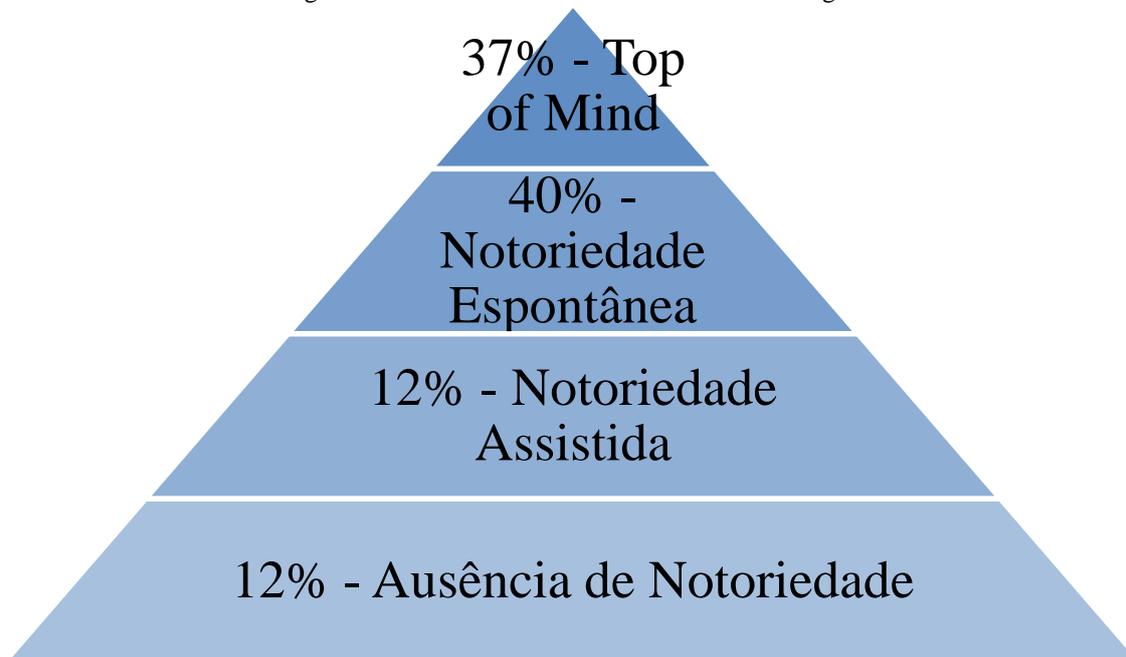
Estes quadros e gráficos vêm mostrar consistência em relação aos quadros amostrais anteriormente mencionados. Foi feita uma divisão equitativa entre cada variável, de modo a que cada grupo tenha um peso semelhante nas conclusões. Verificamos então a existência de 30 homens e 30 mulheres; de 30 portugueses e de 30 estrangeiros; e de 10 pessoas de cada um dos três grupos etários escolhidos.

3.3.2. Notoriedade

Como referido anteriormente o questionário foi dividido em quatro grupos distintos. Um desses grupos é a notoriedade, que vai ser analisado através de uma pirâmide de notoriedade, que se divide em quatro patamares. O primeiro patamar é designado por *top of mind*, onde são apresentadas as marcas cotadas em primeiro grau. O segundo é para a notoriedade espontânea, são as marcas presentes no espírito. O terceiro patamar é

designado por notoriedade assistida, é quando as pessoas reconhecem a marca. O quarto e último patamar quando há ausência de notoriedade, ou seja quando a marca é desconhecida. A figura 23 ilustra o definido anteriormente em relação à *TAP Portugal*.

Figura 23: Pirâmide de Notoriedade da TAP Portugal

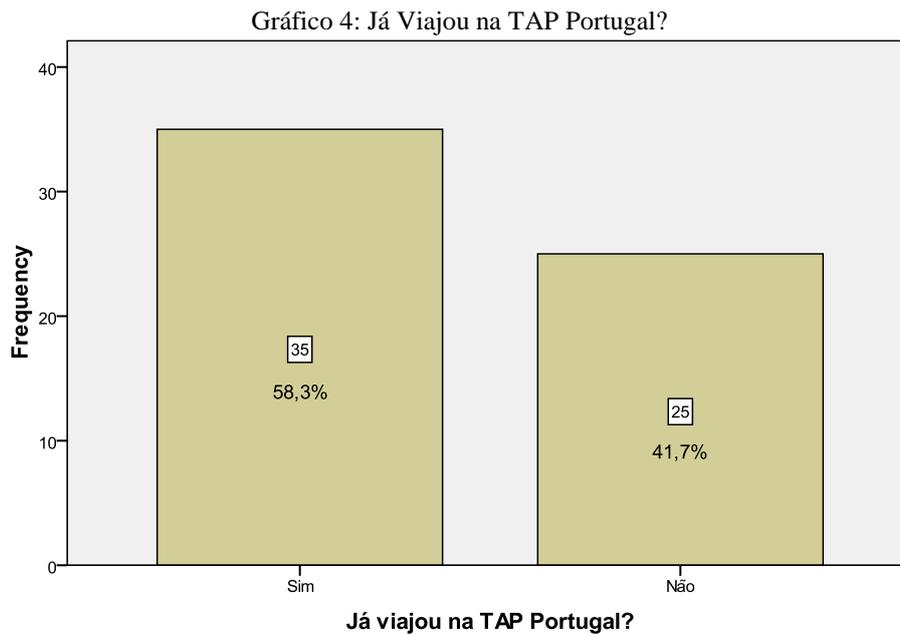


Fonte: Elaboração Própria

Analisando a pirâmide de notoriedade, verificamos que 37% dos inquiridos quando questionados sobre qual a primeira companhia aérea que se lembram (pergunta aberta), respondem a *TAP Portugal*. De notar que dos 30 estrangeiros inquiridos nenhum referenciou a *TAP Portugal*. A notoriedade espontânea, ou seja, quando questionados se conhecem a empresa portuguesa, 40% disseram imediatamente que sim. De notar ainda que 12% dos inquiridos, todos eles estrangeiros, não conhecem a *TAP Portugal*.

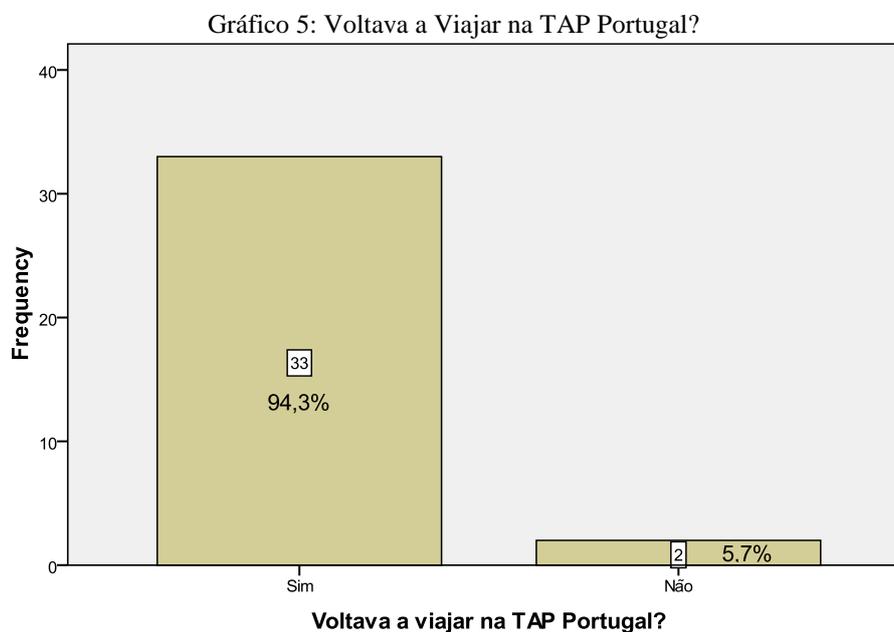
3.3.3. Desempenho

Um outro grupo em que foi dividido o questionário é o desempenho. Neste grupo, a análise vai ser feita de duas formas distintas, através de dois gráficos de barras, para as duas primeiras perguntas do grupo (ver questionário anexo 1 e 2), e através de um gráfico de perfil para analisar as restantes respostas.



Fonte: Elaboração Própria

Através da análise do gráfico 4 verificamos que dos 60 inquiridos, 58,3% já viajou na *TAP Portugal* e apenas 41,7% nunca viajou na companhia aérea portuguesa, o que significa que a maioria das pessoas, já optou pela *TAP* para viajar. Mas será que os que já viajaram voltariam a optar? O gráfico 5 dá-nos a resposta.



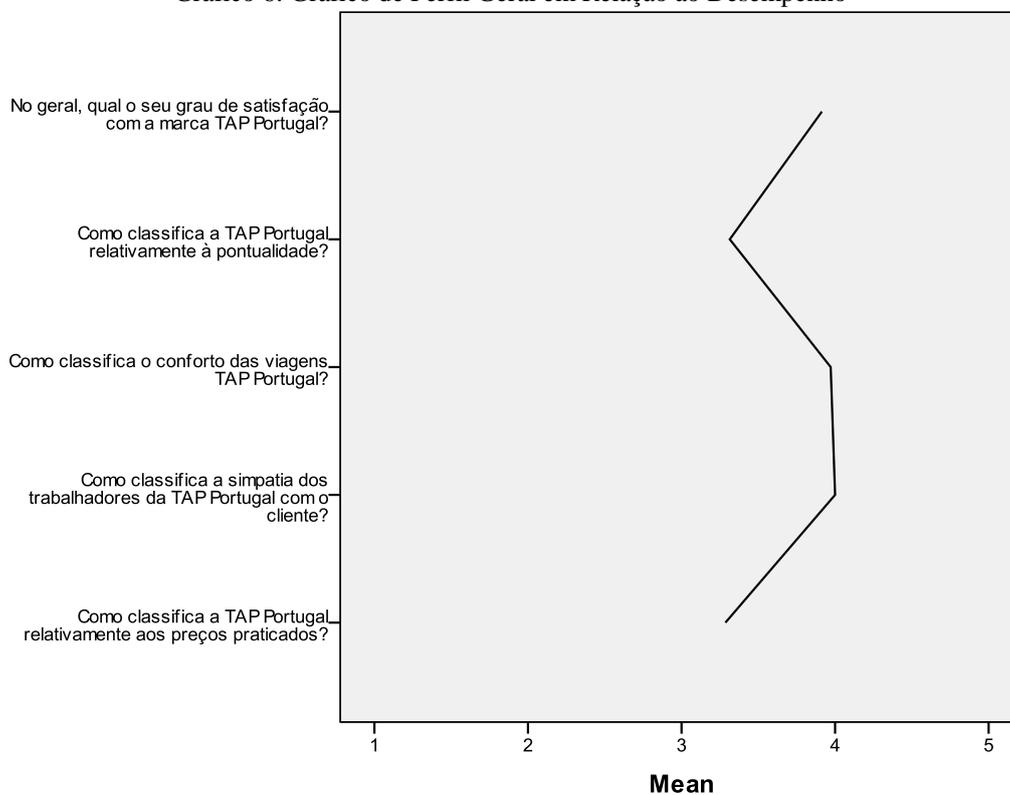
Fonte: Elaboração Própria

Para analisarmos este gráfico, temos que ter em conta as *missing answers*, ou seja, verificamos que apenas 35 pessoas responderam a esta questão, pois as restantes 25

peças, nunca viajaram na *TAP Portugal* logo não faria sentido responderem a esta questão. Assim, das peças que já viajaram pelo menos uma vez na *TAP Portugal*, verificamos que a esmagadora maioria (mais de 94% das peças) voltava a optar pela companhia para voar. Um sinal positivo para a empresa. Das 35 peças que responderam a esta pergunta, apenas duas (5,7%), não optava pela *TAP Portugal* para viajar de novo.

Como referi anteriormente, a parte que se segue será analisada através de um gráfico de perfil, de modo a melhor estudar as respostas obtidas.

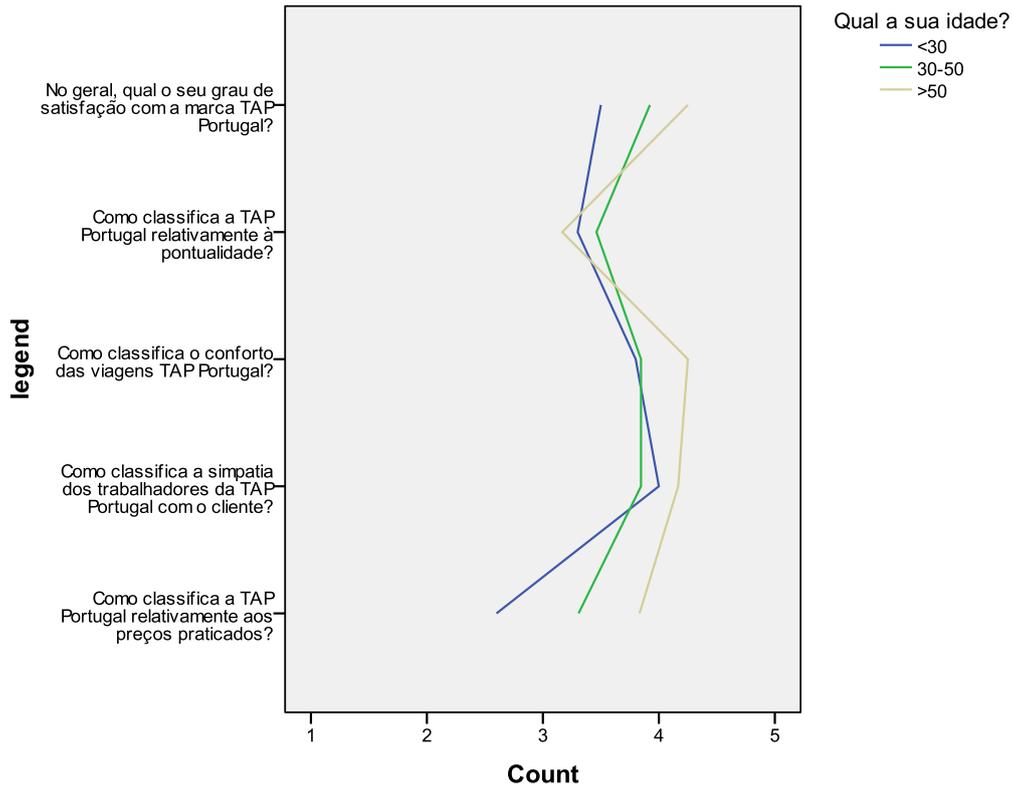
Gráfico 6: Gráfico de Perfil Geral em Relação ao Desempenho



Fonte: Elaboração Própria

Se analisarmos o desempenho da marca incluindo os 60 inquiridos, verificamos que a marca tem um desempenho positivo, visto todas as variáveis analisadas se encontrarem acima da média. A pontualidade e os preços são os que têm pior classificação, estando as outras três variáveis mais ou menos equiparadas com uma classificação de quatro pontos em cinco.

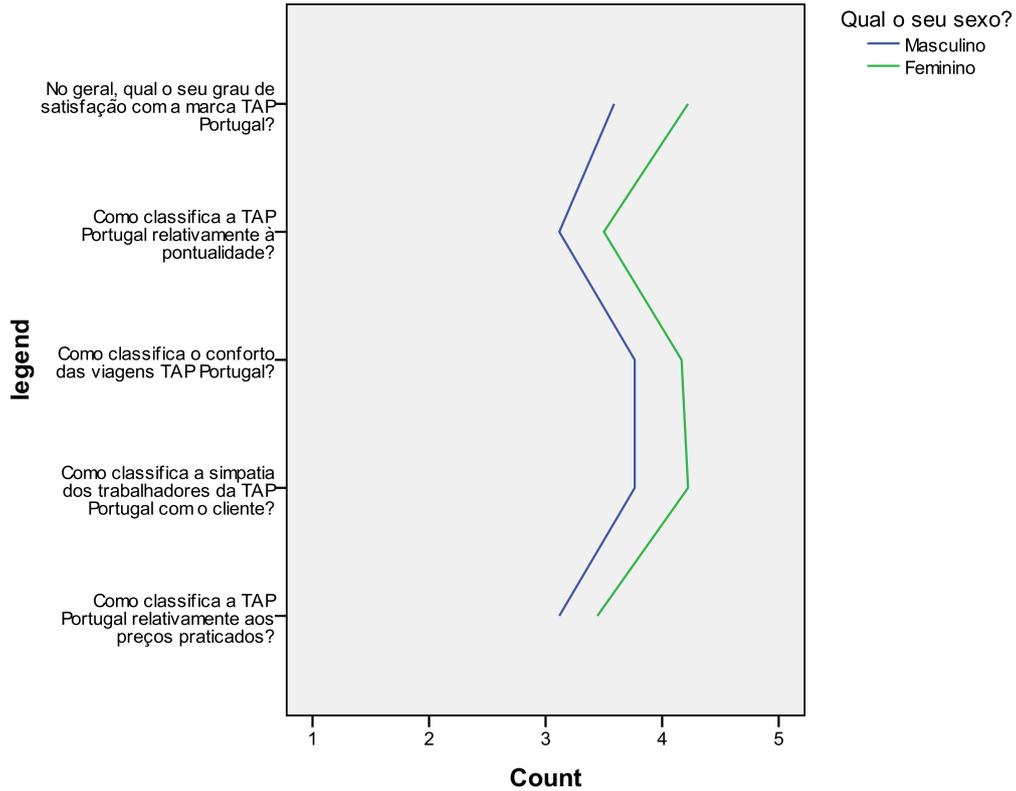
Gráfico 7: Gráfico de Perfil da Idade em Relação ao Desempenho



Fonte: Elaboração Própria

A análise do gráfico 7 mostra-nos que os jovens (<30) são os que pior classificam a *TAP Portugal*, apresentando mesmo um valor abaixo da média no que refere aos preços praticados pela empresa. Verificamos que as pessoas acima dos 50 anos, dão uma melhor classificação à *TAP Portugal* em todas as categorias, com excepção da pontualidade, dando mesmo, uma classificação pior que os outros grupos etários, estando mesmo em cima da média.

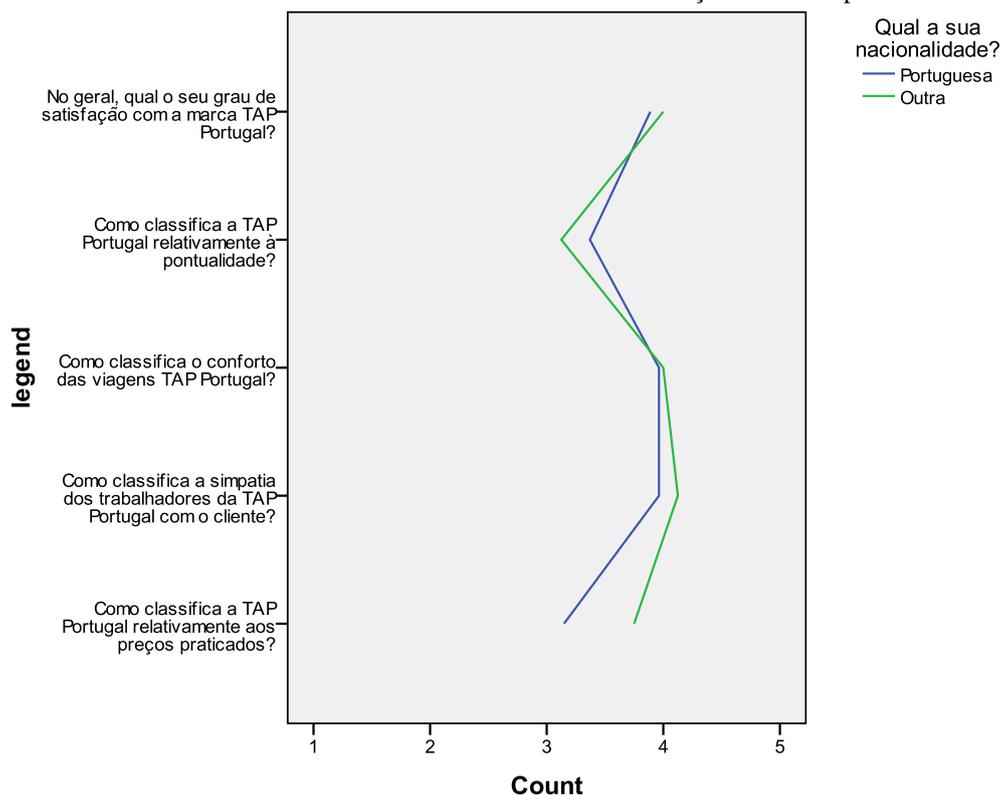
Gráfico 8: Gráfico de Perfil do Sexo em Relação ao Desempenho



Fonte: Elaboração Própria

O gráfico 8 mostra-nos uma maior exigência da parte do sexo masculino, dando pior nota a *TAP Portugal* em todas as categorias. No entanto ambos os sexos, fazem a variação de respostas do mesmo modo, sendo portanto ambas as linhas quase paralelas, uma vez mais os preços e a pontualidade são as categorias mais prejudicadas.

Gráfico 9: Gráfico de Perfil da Nacionalidade em Relação ao Desempenho



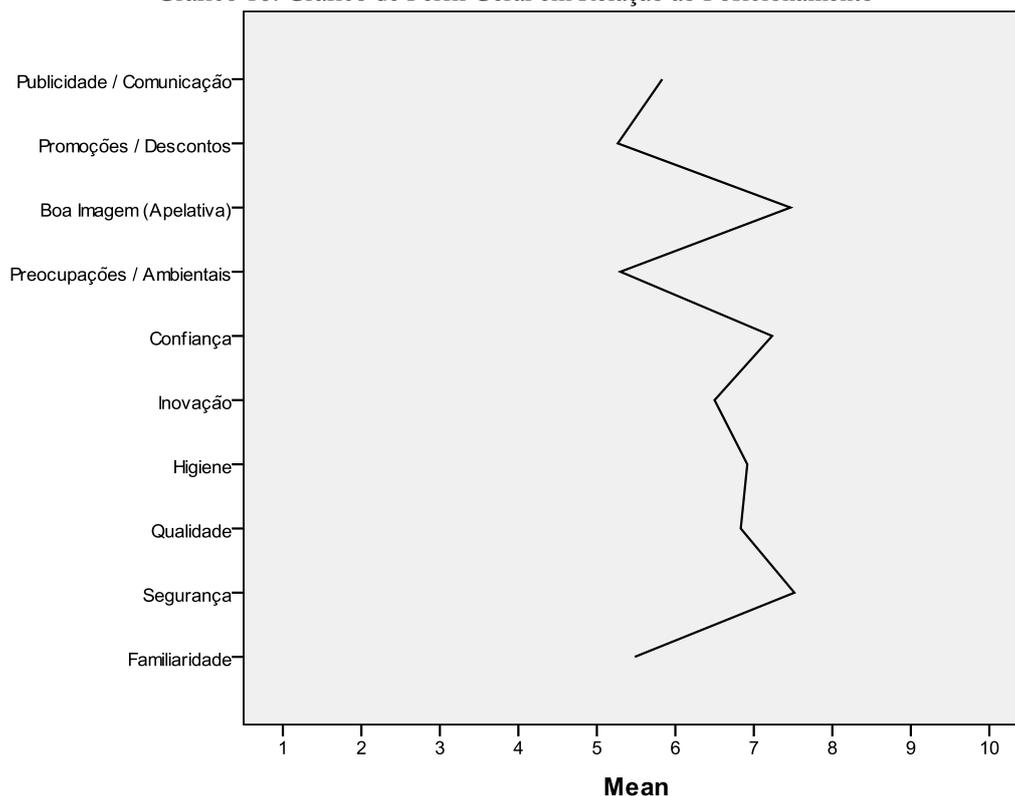
Fonte: Elaboração Própria

Quanto à nacionalidade, verificamos que tanto os portugueses e os estrangeiros estão praticamente de acordo em relação ao conforto das viagens, com as duas classificações quase a sobreporem-se. Os estrangeiros, provavelmente devido ao seu poder de compra mais elevado ou aos preços praticados pelas companhias aéreas dos seus países estão bastante mais contentes que os portugueses em relação aos preços praticados. A simpatia dos trabalhadores é a categoria que merece nota mais elevada dos estrangeiros, passando mesmo os quatro pontos em cinco.

3.3.4. Posicionamento

No passo seguinte irei, à semelhança do grupo anterior, introduzir alguns gráficos de perfil, de modo a verificar no posicionamento (grupo 3 do inquérito, em anexo). Diferencia-se do desempenho, na medida que o grupo anterior foi analisado apenas sobre 35 inquiridos, já este grupo será analisado tendo em conta os 60 inquiridos, ou seja a totalidade da amostra.

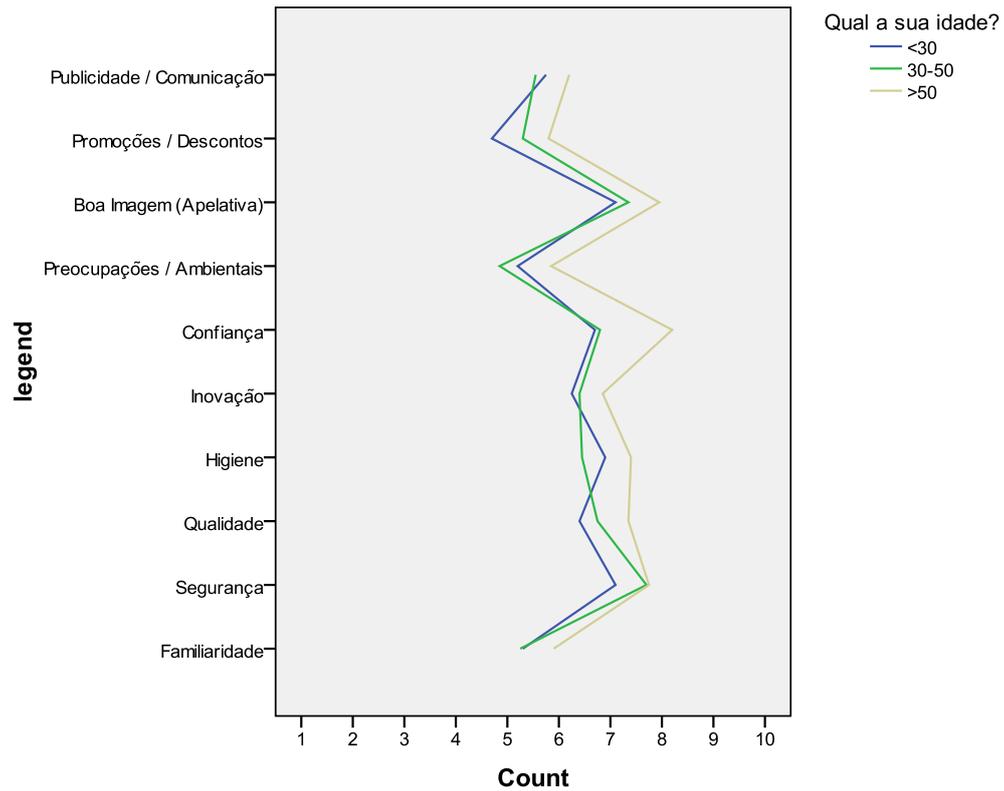
Gráfico 10: Gráfico de Perfil Geral em Relação ao Posicionamento



Fonte: Elaboração própria

Numa análise global das dez questões do grupo 3 dos inquéritos verificamos que as pessoas de um modo geral classificam a *TAP Portugal* um pouco acima da média relativamente aos valores apresentados. Sendo que a boa imagem e a segurança foram os valores que apresentaram melhor classificação no geral, e os descontos e as preocupações ambientais os que registaram os valores mais reduzidos. As variáveis foram trabalhadas com uma escala de *Lickert*, compreendida entre um e dez que representam muito pouco e muito respectivamente. Então e será que a idade, o sexo ou a nacionalidade influenciam a média dos vários valores? Passemos à análise dos respectivos gráficos.

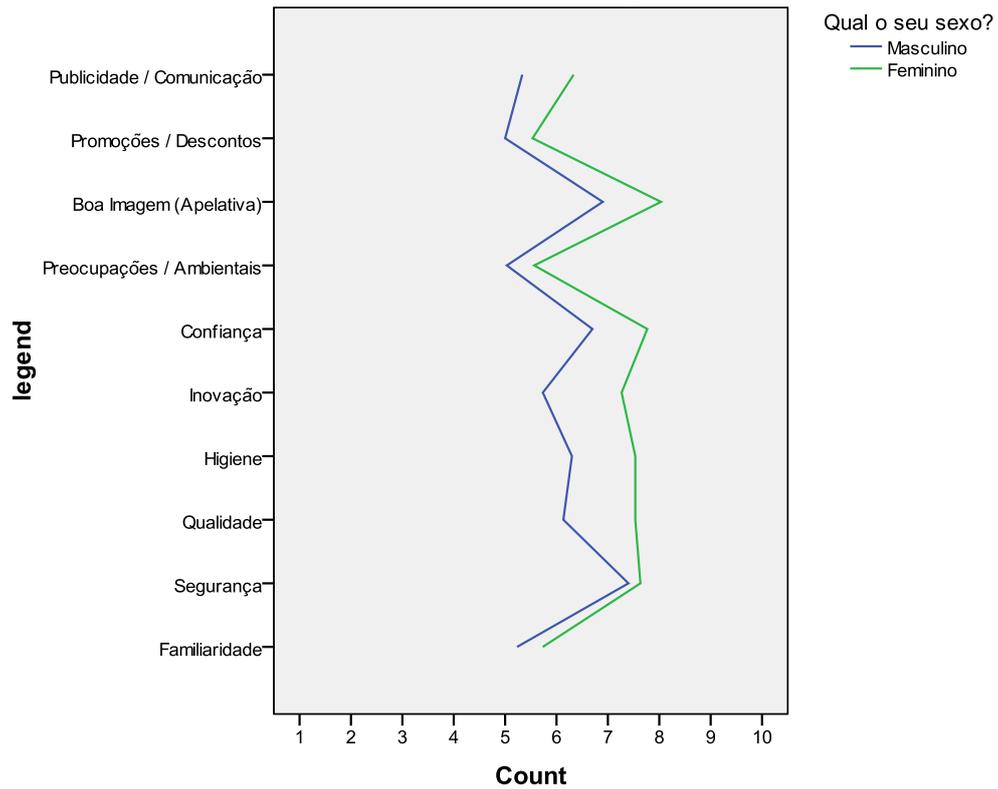
Gráfico 11: Gráfico de Perfil da Idade em Relação ao Posicionamento



Fonte: Elaboração própria

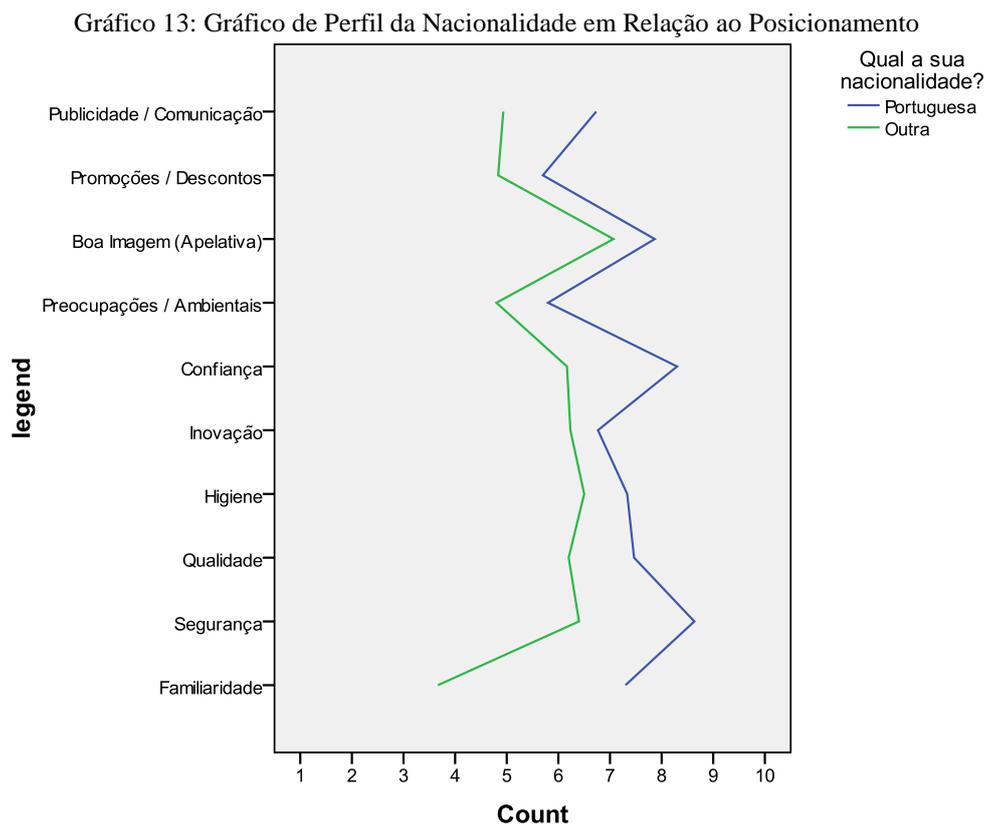
Na análise do gráfico 11, verificamos que o escalão etário <30 e [30-50] se encontram muito próximo um do outro. Já nos >50 apesar das curvas da linha acompanharem os demais escalões etários, estes dão uma melhor classificação à companhia aérea portuguesa, principalmente no que diz respeito à confiança que sentem pela marca. Os valores mais baixos registados pelos três escalões etários foram nas preocupações ambientais e na familiaridade.

Gráfico 12: Gráfico de Perfil do Sexo em Relação ao Posicionamento



Fonte: Elaboração própria

Na análise por sexo, verificamos que as mulheres têm a *TAP Portugal* ligeiramente melhor cotada que os homens, acentuando-se essa diferença no que diz respeito à qualidade do serviço. Ambos os sexos dão piores resultados à familiaridade e às preocupações ambientais. Os homens, dão melhor classificação à segurança e as mulheres dão à imagem da empresa.



Fonte: Elaboração própria

Tendo em conta a nacionalidade, gráfico 13, naturalmente os portugueses dão melhor classificação à *TAP Portugal* que os restantes habitantes da Europa. Esta diferença é bastante acentuada na familiaridade da marca, onde os estrangeiros classificam a empresa muito abaixo da média, sendo essa a razão pela qual, nos gráfico 11 e 12 a familiaridade tem uma classificação pior que as outras categorias. A confiança dos portugueses na *TAP Portugal* também é bastante superior à dos estrangeiros, sendo esta a categoria melhor cotada pelos portugueses, seguida da imagem que é a categoria melhor classificada para os estrangeiros.

3.3.5. Teste de Hipótese

Este teste de hipótese surge devido a enorme variação na categoria familiaridade entre portugueses e estrangeiros. Em média, os portugueses, classificam a *TAP Portugal* quanto à sua familiaridade, numa escala de um a dez, em cerca de 7,3 ou seja sentem que têm uma familiaridade com a marca acima da média. Já os estrangeiros,

na mesma escala de um a dez, apenas atribuem cerca de 3,7, ou seja, sentem muito pouca familiaridade em relação à marca portuguesa. Assim, penso que seja interessante perceber se a nacionalidade realmente influencia a familiaridade quanto a *TAP Portugal* ou não. Visto apenas me interessar saber entre portugueses e estrangeiros, vou utilizar um teste paramétrico para igualdade de médias de uma variável quantitativa, em dois grupos independentes, o que se traduz por fazer um teste T. Importa então ver se os pressupostos de elaboração deste teste se verificam:

- A variável independente tem que ser quantitativa: visto a familiaridade ser medida através de uma escala de *Lickert*, verificando-se assim o pressuposto;
- O n de cada variável independente não pode ser inferior a 30: tenho 30 inquiridos portugueses e 30 inquiridos estrangeiros, logo verifica-se o pressuposto;
- Verificar-se o teste de *Levene*:

H0: Verifica-se a igualdade de variância nos dois grupos independentes.

H1: Não se verifica igualdade de variância nos dois grupos independentes.

Quadro 9: Teste de Levene para Igualdade de Variâncias

		F	Sig.
Familiaridade	Equal variances assumed	4,963	,030
	Equal variances not assumed		

Fonte: Elaboração Própria

Uma vez que a significância para o teste é de 3%, que é inferior a um alfa de 5%, o valor do teste está na região crítica, rejeitando-se portanto a hipótese nula, ou seja, a igualdade de variâncias.

Prosseguindo então para o teste de hipótese propriamente dito, comecemos por definir as hipóteses:

H0: O nível médio de familiaridade existente é igual para portugueses e estrangeiros;

H1: O nível médio de familiaridade existente é diferente para portugueses e estrangeiros.

Quadro 10: Teste T para Igualdade de Médias

		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Familiaridade	Equal variances assumed	6,510	58	,000	3,633	,558
	Equal variances not assumed	6,510	53,937	,000	3,633	,558

Fonte: Elaboração Própria

Como rejeitamos a hipótese nula do teste de *Levene*, ou seja, não existe igualdade de variâncias, para o teste T, teremos que analisar a significância para quando não se verifica igualdade de variância (sublinhado a amarelo no quadro 10). Neste caso, a significância é zero, uma vez mais, um valor inferior ao alfa de 5%, o que significa que o teste T, está na região crítica, ou seja, uma vez mais rejeitamos a hipótese nula, o que significa que o facto de ser português ou estrangeiro influencia a familiaridade que sentem pela empresa.

4. Conclusões

Esta dissertação começou por uma parte teórica, que nos veio explicar melhor o funcionamento das marcas. Percebemos então que não há uma única definição para o que é a marca, há definições mais ideológicas e outras mais cépticas, a única coisa em que as leituras convergem é que as marcas são um conjunto de vários elementos como o nome, um símbolo ou um *design* que identificam um ou um conjunto de produtos e/ou serviços. Todos estes elementos, como referi, vão definir a marca, ou seja, vão dar uma identidade à marca, que por sua vez vai dar um rumo, um objectivo e um significado à marca e que vai servir para tentar influenciar os consumidores de modo a preferirem a nossa marca. Esta identidade vai então dividir-se em identidade core e identidade envolvente. Para além da identidade é importante definir a proposta de valor da marca, que é uma declaração entre os benefícios funcionais e emocionais que vão dar valor ao consumidor.

Chegamos então ao valor da marca, como foi descrito ao longo do ponto em que falo sobre o valor da marca, inicialmente apenas se dava importância ao valor comercial da marca, só mais tarde apareceu o valor financeiro, chegando mesmo a introduzir-se o seu valor nos documentos contabilísticos das empresas, como activo intangível. Ficou perceptível ao longo do meu trabalho que o valor da marca *TAP Portugal* ao qual me interessa chegar é o valor comercial e não ao complicado valor financeiro que tanta discórdia causa no seio das empresas. Mesmo para o valor comercial da empresa há alguma discórdia em vários pontos, mas há quatro pontos fundamentais na sua avaliação, que parece que todos ou pelos menos grande parte dos autores estão em concordância. Para a maioria dos autores parece fundamental numa avaliação de marca que certas características sejam avaliadas por parte dos consumidores: a fidelidade à marca, a notoriedade da marca, a qualidade percebida e a imagem da marca: “A imagem de marca é um conjunto de representações mentais, simplificadores, selectivos e duradouras. Por isso torna-se importante para as organizações medir a respectiva notoriedade através do carácter ou personalidade da marca, do espaço que ocupa no seu mercado, dos atributos e dos valores a ela subjacentes” (*Varela, 2002*). Assim, esta foi a filosofia que presidiu à construção dos questionários. Procurei avaliar estes quatro pontos de modo a poder ir de encontro aos autores nos quais baseei o meu estudo. Como já referi anteriormente, e pode ser confirmado através da visualização dos questionários no anexo 1 e 2, o meu questionário foi dividido em quatro grupos. O grupo 4, apenas

serviu para a caracterização da amostra, deste modo vai ser excluído desta aproximação às características do valor da marca. Seguindo então a ordem dos grupos do questionário, o primeiro grupo é a notoriedade, que é também uma das características do valor da marca, assim esse é o grupo que vai corresponder. O grupo dois, relativo ao desempenho da marca, é o grupo onde a marca é avaliada por aqueles que já a consumiram ou que são dela, clientes. Este grupo é subdividido em duas partes, uma primeira onde se pergunta ao cliente se voltava a escolher a marca, correspondendo portanto à fidelidade da marca e uma segunda parte onde esses mesmos inquiridos que já consumiram a marca vão classificá-la em relação a vários pontos, correspondendo então à qualidade percebida. Por fim, o último grupo do questionário que defini é o posicionamento, em que o objectivo é determinar onde é que toda a amostra enquadra a marca, sabendo assim qual o sentimento que existe pela marca, mesmo que nunca tenhamos entrado num avião *TAP Portugal*, este grupo corresponde então à imagem dos clientes relativamente à marca. De facto os inquiridos posicionaram a *TAP* não como marca *Top of Mind*, mas sim identificada como notoriedade espontânea pela maior parte da amostra, estrangeiros e portugueses.

Relativamente ao desempenho, medido numa escala de *Lickert*, a satisfação, o conforto e a simpatia assumiram valores médios elevados. Em contraponto a pontualidade e os preços, foram os valores com classificações mais baixas.

Não existem significativas alterações de opinião perante o critério etário ou de género. As principais diferenças centraram-se na questão da nacionalidade, sendo que os portugueses valorizam mais a marca *TAP* do que os estrangeiros, identificando-a muito com valores de confiança e segurança.

Foi ainda elaborado um teste de hipótese relativamente à categoria familiarizado uma vez que a maior discrepância entre portugueses e estrangeiros no que concerne ao posicionamento foi encontrado neste parâmetro. Do teste realizado rejeitou-se a hipótese nula, ou seja, não existe igualdade de variâncias o que se traduz no facto da nacionalidade influenciar a familiaridade enquanto categoria do posicionamento.

Da análise a este trabalho, que não se esgota a si próprio e que pretende abrir pistas para futuras investigações técnicas e académicas a principal conclusão é que produzir e comercializar não é suficiente. As marcas devem dominar a cadeia de valor e não só a

O Valor da Marca TAP Portugal

promoção, onde erradamente é concentrado, no senso comum, a quase totalidade do valor da marca.

Bibliografia

- Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. Nova York: Free Press.
- Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. Nova York: Free Press.
- Birkin, M. (1995). Why Brands Are Valued?: Is Now Affecting Marketing Management Strategies. *ADMAP* .
- Brodsky, J. (1991). Issues in Measuring and Monitoring. *ARF Third Annual Advertising and Promotion Workshop*. Nova York: Advertising Research Foundation.
- Crainer, S. (1995). *The Real Power of the Brands: Making Brands Work for Competitive Advantage*. Londres: FT Pitman Publisher.
- Diogo, J. L. (2005). *Marcating: Criar, Gerir e Avaliar o Valor da Marca*. Lisboa: Tese de Mestrado em Gestão de Empresas, ISCTE.
- Hennessey, H. D., & Jeannet, J.-P. (1995). *Global Marketing Strategies*. Boston: Houghton Mifflin.
- Kapferer, J.-N. (1992). *Strategic Brand Management: New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity*. Nova York: Free Press.
- Keller, K. L. (1998). *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*. Upper Saddle, N.J.: Prentice-Hall.
- Knapp, D. E. (2000). *The Brandmindset*. Nova York: McGraw-Hill.
- Koch, R. (1995). *The Financial Times A-Z of Management and Finance: The Definitive Guide to Tools, Terms and Techniques*. Londres: FT Pitman Publisher.
- Kotler, P. (1993). *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Olins, W. (2005). *On Brand*. Londres: Thames & Hudson.
- Smith, J. W. (1991). Thinking About Brand Equity and the Analysis of Customer Transactions. *ARF Third Annual Advertising and Promotion Workshop*. Nova York: Advertising Research Foundation.
- Soares, C. G. (1996). *Brand Equity: O Valor da Marca*. Lisboa: Tese de Mestrado em Ciências Empresarias, ISCTE.
- Srivastava, R. K., & Shocker, A. D. (1991). *Brand Equity: A Perspective on Its Meaning and Measurement*. Cambridge, Mass: Marketing Science Institute.
- Styles, C., & Ambler, T. (1994). Successful Export Practice: The UK Experience. *International Marketing Review* , 23-47.
- Varela, M. (2002). A Marca Portugal e as Marcas Portuguesas. *Revista IADE da Imagem, CEIADE* .

O Valor da Marca TAP Portugal

Websites

Collecting TAP. (Março de 2009). Obtido de <http://www.collectingtap.blogspot.com>

TAP Portugal. (Março de 2009). Obtido de <http://www.flytap.pt>

Anexos

Anexo 1 – Inquérito em Português

Este questionário tem como fim, um estudo, para a elaboração de uma dissertação, na área de Gestão. Desde já agradeço a sua colaboração.

Grupo 1 - Notoriedade

1.1 – Quando se fala em companhias aéreas, qual a primeira que lhe ocorre?

R.: _____ .

Se responder TAP Portugal, passar ao Grupo 2 - Desempenho.

1.2 – Conhece a TAP Portugal?

Sim Não

Se responder Sim, passar ao Grupo 2 – Desempenho.

1.3 – Se lhe mostrar este símbolo, reconhece?



Sim Não

Grupo 2 – Desempenho

2.1 – Já viajou na TAP Portugal?

Sim Não

Se responder Não, passar ao Grupo 3 – Posicionamento.

2.2 – Voltava a escolher a TAP Portugal para viajar?

Sim Não

As seguintes questões, serão respondidas, de acordo com a sua experiência, numa escala de 1 a 5, em que 1 é muito insatisfeito e 5 é muito satisfeito.

2.2 – Como classifica a TAP Portugal relativamente aos preços praticados?

1 2 3 4 5



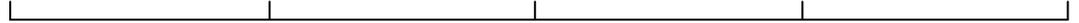
2.3 – Como classifica a simpatia dos trabalhadores da TAP Portugal com o cliente?

1 2 3 4 5



2.4 – Como classifica o conforto das viagens TAP Portugal?

1 2 3 4 5



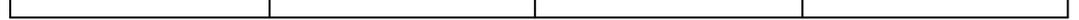
2.5 – Como classifica a TAP Portugal relativamente à pontualidade?

1 2 3 4 5



2.6 – No geral, qual o seu grau de satisfação com a marca TAP Portugal?

1 2 3 4 5



Grupo 3 – Posicionamento

De acordo com a sua opinião, classifique numa escala de 1 a 10, em que 1 é muito pouco e 10 é muito, os seguintes valores, relativos à TAP Portugal:

	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
Familiaridade										
Segurança										
Qualidade										
Higiene										
Inovação										
Confiança										
Preocupações Ambientais										
Boa Imagem (Apelativa)										
Promoções / Descontos										
Publicidade / Comunicação										

Grupo 4 – Caracterização

4.1 – Qual a sua idade?

<30 30-50 >50

4.2 – Qual o seu sexo?

Masculino Feminino

4.3 – Qual a sua nacionalidade?

Português Outra

Anexo 2 – Inquérito em Inglês

The aim of this query is a study for the elaboration of a study for a thesis in Business Management. Thank you for your participation.

Group 1 - Awareness

1.1 – When you heard about airlines, which one is the first do you remember?

R.: _____ .

If the answer is TAP Portugal, please go forward to Group 2 - Performance.

1.2 – Do you know TAP Portugal?

Yes No

If the answer is Yes, please go forward to Group 2 – Performance.

1.3 – If you see this logo, do you know it?



Yes No

Group 2 – Performance

2.1 – Did you already travel with TAP Portugal?

Yes No

If the answer is No, please go forward to Group 3 - Position.

2.2 – Could you chose again TAP Portugal your choice to travel?

Yes No

The next questions, gonna be answer according your experience, in a grade 1 to 5 where 1 is very discontented and 5 is very pleased.

2.2 – How do you classify TAP Portugal comparatively to the prices?

1 2 3 4 5



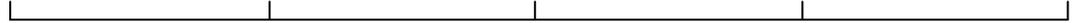
2.3 – How do you classify the sympathy of TAP Portugal employeds?

1 2 3 4 5



2.4 – How do you classify the comfort of TAP Portugal travels?

1 2 3 4 5



2.5 – How do you classify TAP Portugal comparatively to punctuality?

1 2 3 4 5



2.6 – How do you classify, in general your satisfaction with the brand TAP Portugal?

1 2 3 4 5



Grupo 3 – Position

According to your opinion, classify in a grade 1 to 10, where 1 is very low and 10 is very high, the follow values of TAP Portugal:

	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
Familiarity										
Security										
Quality										
Hygiene										
Inovation										
Trust										
Environmental Worries										
Good Image (Apelative)										
Promotions / Discounts										
Publicity / Communication										

Group 4 – Characterization

4.1 – What is your age?

<30 30-50 >50

4.2 – What is your gender?

Masculine Feminine

4.3 – What is your nationality?

Portuguese Other